

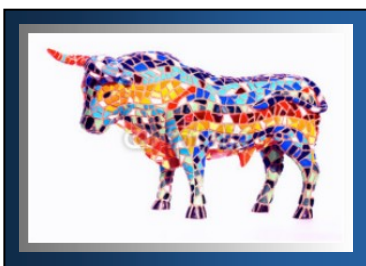
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Metodyka uczenia w działaniu w pracy trenera (Action Learning)



Materiały szkoleniowe cz. 2

„Trener Rozwoju Organizacji Przyszłości -
innowacje w szkoleniach”



Jac Jakubowski Lider zmiany

Kim jest lider?

Pewne pojęcia są bardzo silnie zakorzenione w naszym sposobie postrzegania i rozumienia świata. Są takimi kotwicami, dzięki którym **czujemy się pewniej. Pewniej, bo wiemy**, bo mamy kontrolę poznawczą nad rzeczywistością, co więcej, strukturalizujemy ją, budujemy na obraz i podobieństwo naszych wyobrażeń.

Jednym z takich pojęć jest **lider**. Mimo swojego obcego pochodzenia słowo to nazywa, a właściwie odzwierciedla, głębokie, bazowe spojrzenie na strukturę społeczną. Lider to szef, wódz, przywódca, ten na górze, decydent. Ma prawo do dominacji, może oceniać podwładnych, może ustalać skład zespołu (i na przykład zwolnić, wyrzucić, odsunąć, ale też docenić, zatrudnić, awansować). Lider powinien być najmądrzejszy, najbardziej doświadczony. Podwładni wykonują, pracują, działają, a on osiąga cele, doprowadza do efektów. To on dostaje nagrodę i elegancko mówi: „To zasługa całego zespołu!”.

Hierarchiczna struktura wspólnot ludzkich wyrasta z biologii i przez tysiące lat była bardzo przydatna w budowaniu cywilizacji oraz zmaganiu się z przeciwnościami. Więcej, pozwalała okiełznać popędy, zbudować plemiona, potem wielkie społeczności. Najsilniejsi, najsprawniejsi, a także potrafiący strategicznie planować, pozyskiwać sojuszników, sensownie organizować pracę, zyskiwali wysoką pozycję społeczną, a także, idące za nią, bogactwo i władzę. Reszta się im podporządkowywała, wierząc przy tym, że dobrze pokierują, zwyciężą, obronią.

Taka struktura pozwalała budować osady, potem miasta i państwa. Od siły liderów zależało często przetrwanie plemienia, narodu. W kapitalizmie silny wizjoner był w stanie stworzyć firmę z niczego, bo ludzie mający kapitał jemu właśnie powierzali swoje pieniądze.

Zaryzykowałbym tezę, że wizja świata - którego bazą jest hierarchia, w którym wiadomo, kto jest ważniejszy, od kogo więcej zależy, kto ma więcej zarabiać - jest naszym bazowym modelem myślowym, zakorzenionym emocjonalnie w wieloletnim doświadczeniu. I tu zaczynają się schody... Cywilizacja się zmienia. Niektórzy mają nadzieję, że się rozwija. Nasze modele myślowe, sposoby opisu rzeczywistości społecznej mają to do siebie, że próbują wykryć istniejące prawidłowości i w oparciu o nie budować swoje życie. To, co było dobre tysiące lat staje się niezbyt adekwatne w świecie zmiany, cywilizacji wiedzy, epoce pokapitalistycznej, czy jak jeszcze inaczej nazwalibyśmy obecny moment w dziejach ludzkości.

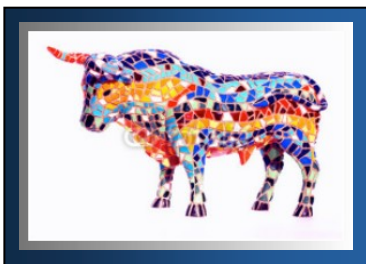
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Zaczynamy myśleć inaczej, w inny sposób budować obraz świata. Przykłady? Proszę bardzo.

- Większość osób uważa, że władcy (w obecnej dobie – politycy) powinni służyć „zwykłemu obywatelowi”. Każdy człowiek ma niezbywalne, bazowe prawa i jego dobro jest najważniejsze. To zupełne odwrócenie pojęć – niewolnik, poddany, robotnik istniał po to, by służyć i wykonywać wolę namaszczonych. Współcześni „namaszczeni” chętnie stosują ten sposób myślenia, ale publicznie boją się o tym powiedzieć. Tak, boją się, bo... przegrywają wybory. Wprawdzie polityka jest najbardziej chorą częścią życia społecznego, ale sama świadomość tego i artykułowanie oczekiwań jest znakiem czasu.
- Coraz więcej osób jest przekonanych, że w rodzinie budować trzeba relacje partnerskie. Kobieta i mężczyzna powinni rozmawiać, wspólnie różne rzeczy ustalać. W rodzinie trzeba liczyć się z potrzebami zarówno rodziców, jak i dzieci. A jeszcze całkiem niedawno było oczywiste, że o wszystkim decyduje lider-mężczyzna, kobieta mogła się różnie w tym „ustawiać”, a „dzieci i ryby głosu nie mają”.
- W nowoczesnym biznesie coraz więcej pracuje się nad spłaszczeniem struktur, modelami partycypacyjnymi, integracją, a w szefie upatruje się przede wszystkim koordynatora wspólnej pracy. Więcej, w dobrze pojętym interesie ekonomicznym leży to, żeby szef pełnił rolę opiekuna, coacha. W jednej z amerykańskich korporacji posunęli się do tego, że rada nadzorcza, poszukując prezesa uznała, że „ma posiadać ducha sługi”. A jeden z właścicieli dużej korporacji uparcie twierdził, że tylko ludzie wolni mogą dobrze pracować. Oczywiście lubimy szacunek, jakim otoczona jest pozycja przełożonego, a wchodząc do prezesa przeżywamy poczucie obcowania z wyższą siłą. Jednak oczekujemy od niego uważnego wysłuchania, a nie suchego wydawania poleceń. I to nie tylko dlatego, że to etyczne, ale także efektywne.
- Coraz ważniejszym elementem życia staje się samoorganizacja społeczna. Mnożą się formalne organizacje społeczne, nieformalne sieci kontaktów (nazywane czasem kapitałem społecznym, czasem układem), wspólnoty terytorialne, społeczności internetowe... Ludzie chcą komunikować się, kontaktować, działać z podobnymi do siebie. Chcą rozwiązywać problemy społeczne poprzez obywatelski protest, ale też organiczną pracę u podstaw. Nawet kościoły coraz bardziej przypominają wspólnoty wiernych niż hierarchiczne instytucje. Szczególnie tutaj liderzy muszą budować osobowe, partnerskie relacje - rozmawiać, a nie rządzić.

W praktyce – w biznesie, rodzinie, polityce, obywatelskim zachodzi głęboka przemiana. Drucker nazywa ją odejściem od rządzenia i rozwijaniem sztuki wyzwolonej-zarządzania. Covey wzywa do przywództwa, a Charles Handy uważa, że biznes jest miejscem... wyzwolania duchowości! Menadżerowie coraz częściej pracują nad rozwojem samoświadomości, kompetencji komunikacyjnych, sztuką budowania osobowych relacji.

Niezależnie od tego, w jakim stopniu jest to już prawdziwe, a w jakim jeszcze postulowane, widać wyraźnie, że... coś się zmienia.



Lider czyli...

Czy rodząca się cywilizacja wiedzy to początek świata bez hierarchii? Realizacja utopii polegającej na społeczeństwie wolnych, równych jednostek, obsługiwanych przez polityków, a w pracy przez menadżerów? To nie takie proste...

Nowe czasy wymagają od nas nowego sposobu myślenia i przeżywania rzeczywistości. Jeżeli wiemy, że to, co jawi nam się w jako „oczywista oczywistość” jest tylko pewnym modelem, czy obrazem świata, to możemy nabrać do tego dystansu. Możemy obejrzeć to z kilku stron, „obwąchać”, przetrawić, uczynić przedmiotem dobrej rozmowy, czy debaty. W ten sposób jesteśmy bardziej gotowi na „myślenie przestrzenne”. Mniej niepokoją nas niespójności, możemy otwarcie przyjmować informacje, które zaburzają nasz obraz. Nie musimy się go tak kurczowo trzymać. Możemy zadawać pytania i nie szukać natychmiast odpowiedzi, możemy „wietrzyć” naszą głowę i serce, przyjmując bez natychmiastowej oceny to, co mówią inni.

Warto sobie uświadomić, że powyższy proces powoli zaczyna decydować nawet o... pieniądzech, rozwoju firmy, jej zyskach.

Hierarchia była, jest i będzie jednym z aspektów życia i działania. Jednym, ale czy najważniejszym, i czy podstawowym? Wchodzenie w rolę szefa nadal wiąże się z odpowiedzialnością i sztuką podejmowania decyzji. Jednak warunkiem sensowności działania jest prowadzenie otwartej dyskusji, dopuszczenie różnych, także „opozycyjnych” głosów, branie pod uwagę różnych wariantów. Każda decyzja wiąże się brzemieniem niepewności, więc uzyskanie wsparcia od mądrych, niezależnych współpracowników zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu. Z szefa zdjąć warto oblicze wszechwiedzącego boga, potraktować jak człowieka i... pomóc w jego ciężkiej pracy. Będąc formalnie podwładnym, albo konsultantem, można stać się liderem procesu przygotowania wszelkich danych do podjęcia decyzji, albo wziąć odpowiedzialność za grupową kreatywność i wymyślić kilkanaście innowacji. To szef zdecyduje na jaki wariant się zdecydować, który pomysł wykorzystać. Reszta zespołu może mieć jednak poczucie współautorstwa, rodzącego satysfakcję, postawę zaangażowania i odpowiedzialności.

Z badań nad mózgiem wiemy, że podejmowanie decyzji jest procesem, w którym ważną rolę odgrywają emocje. Sam akt wyboru - wprawdzie poprzedzony analizą, pracą wyobraźni, korzystaniem z informacji, sięganiem do własnego i cudzego doświadczenia - jest wewnętrznym, „niczym nieuzasadnionym” przekonaniem, że „już starczy”, że „trzeba na coś się zdecydować”. A przecież zawsze można jeszcze coś przeanalizować, zdobyć dodatkową

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

wiedzę, skorzystać z mądrości innego specjalisty... Tylko daleko w ten sposób byśmy nie zajechali – dynamika działania wymusza szybkość reakcji.

Adekwatność decyzji wynika zarówno z inteligencji kognitywnej, jak i emocjonalnej. Jej bazą jest zdolność do korzystania z własnych emocji, a nie ulegania im. Ciekawym fenomenem jest emocjonalna inteligencja grupowa, jawiąca się w dynamice grupy, podziale ról, sztuce lub pułapce grupowego myślenia.

Dzięki temu konkretne rozwiązania mogą być wynikiem synergii działania wielu liderów.

Przyjrzyjmy się temu na podstawie konkretnego przykładu.

W jednej z firm po badaniu satysfakcji pracowniczej zarząd uznał, że ważnym problemem jest jakość zarządzania. Z anonimowych ankiet pracowników wynikało, że chodzi o codzienne zachowania menedżerów średniego szczebla. Sposób zwracania się do podwładnych, nieprecyzyjne stawianie celów, tendencja do nadmiernej kontroli, albo jej kompletny brak – wszystko to psuło atmosferę i obniżało jakość pracy.

Postanowiono uruchomić wewnętrzny projekt, którego celem byłoby wypracowanie metod zmiany tej sytuacji. Prezes postanowił powierzyć kierowanie projektem osobie spoza Zarządu. Propozycję zaadresował do jednego z dyrektorów działów, który od dawna sygnalizował problem, a jego dział w w/w badaniu miał lepsze wyniki, niż cała reszta firmy.

Menedżer wahał się, czy przyjąć propozycję. W rozmowie z prezesem wyraził obawy, że brak zaangażowania Zarządu utrudni, albo wręcz uniemożliwi istotne zmiany. Obawiał się także konfliktu z działem HR, który mógłby potraktować powierzenie projektu osobie spoza działu, jako wyraz braku zaufania, czy deprecjonowania jego pracy. Prezes z kolei był przekonany, że właśnie osoby spoza Zarządu mogą efektywniej wprowadzić prawdziwe zmiany. Był także przekonany, że dział HR ma do spełnienia ważną, wręcz kluczową, rolę w projekcie, ale projektem powinien kierować menadżer, będący w pewnym sensie prekursorem zmian.

Wspólnie postanowili, że prezes osobiście zaangażuje się w prace zespołu projektowego. Wspólnie zaprosili do współpracy szefową działu HR, prosząc ją o przyjęcie funkcji moderatora zebrań ze względu na jej kompetencje trenerskie. Zaproszono do współpracy firmę zewnętrzną, z której doświadczony ekspert wszedł w skład zespołu projektowego.

Menadżer podjął się w tej sytuacji roli szefa projektu. Po konsultacjach z szefową działu HR, jako początek projektu, zaproponował dwudniowy warsztat poświęcony wypracowaniu celów, metod, a także integracji zespołu. Przyjęto zasadę: „Jeżeli mamy budować nową kulturę organizacyjną, zaczniemy od siebie samych”. Warsztat, współprowadzony przez szefową HR i zewnętrznego trenera miał kluczowe znaczenie dla projektu. Uruchomienie otwartej komunikacji, partycypacyjne wyznaczenie celów i etapów, a także późniejszy podział zadań pozwoliły na nowatorskie działania. Zbudowana została doceniana przez zarząd strategia szkoleniowa dla menadżerów, powstał wypracowany z szerokim udziałem pracowników

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

kodeks etyczny, powołano, pilotowanych przez dział HR, mężów zaufania, pełniących rolę mediatorów w konfliktach.

Sukces projektu zauważyć można było po wynikach następnego badania satysfakcji pracowniczej. Normą w firmie stało się stałe podnoszenie kompetencji przywódczych u menadżerów. Innym ważnym jego efektem było zdiagnozowanie następných problemów i podjęcie nad nimi systematycznej pracy.

W przedstawionym przykładzie uczestnicy projektu zbudowali partnerskie relacje, mimo tego, że jeden z nich był szefem. Umiał on zająć pozycję „na czele”, a nie „na górze”. Było to tym łatwiejsze, że jednym z uczestników zespołu projektowego (czyli jego podwładnym) był prezes, czyli teoretycznie osoba bardziej predestynowana do „bycia na górze”. Jednak jego zachowanie, mimo pełnionej funkcji, bardziej przypominało definicję przywództwa wg Covey’a: tak komunikował ludziom (m.in. menedżerowi, szefowej HR) ich wartość, że sami ją w sobie dostrzegli. Potrafił także podporządkować się procesowi, który prowadził, wyznaczony przez niego, szef projektu. Jak można było zauważyć, ważnym liderem zmiany była jeszcze inna osoba, poproszona przez prezesa i szefa projektu o prowadzenie wspólnego warsztatu, a później zebrań. To, że całość zakończyła się sukcesem było zasługą jej uwagi, pilnowania komunikacji itp. A na efekt końcowy istotny wpływ miał zaproszony zewnętrzny ekspert, który wniósł konieczną w całym przedsięwzięciu wiedzę.

Czy w powyższym przykładzie mieliśmy do czynienia z hierarchią? Jako żywo. W tradycyjnym sensie prezes był tu główną postacią, bo zainicjował proces. Czy był liderem procesu? Nie bardzo – kluczową postacią był szef projektu, pełniący rolę koordynatora. A może liderem była szefowa HR? To ona przecież prowadziła spotkania, ona później realizowała strategię szkoleniową... Zaraz, zaraz, ale eksperci i trenerzy zewnętrzni wnieśli wiedzę, know-hau, świeże spojrzenie. Jeżeli w naszej analizie wzięłby udział anarchista, albo przynajmniej lewicowiec, to powiedzieliby, że prawdziwym liderem jest lud, czyli pracownicy, którzy wyrazili swą wolę w ramach badania satysfakcji pracowniczej. Na argument, że badanie to zrobiły władze (zarząd i dział HR) zauważyłby słusznie, że gdyby ludu nie spytano, wyraziłby to w formie gorszej pracy, a w kryzysowych sytuacjach odchodzeniem z pracy, a nawet strajkiem.

Kłopot w tym, że wszystkie te odpowiedzi są prawdziwe. Dla procesu głębokiej przemiany (a taką jest na pewno zmiana relacji szef-podwładny w całej firmie) wszystkie te osoby są bardzo ważne. Trudno zważyć, która ma większy wpływ. Być może, gdybyśmy bliżej przyjrzeni się procesowi zobaczylibyśmy bezimiennych liderów – osoby, które zaangażowały się w cały proces, zarażały entuzjazmem swoich kolegów, pierwsze wprowadzały zmiany w swoich codziennych relacjach. Pytanie o to, kto był tu liderem, kryje w sobie zakorzenioną w nas potrzebę wyjaśniania świata poprzez model hierarchiczny. **Chcemy wiedzieć, kto tu był**

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

najważniejszy. Trudno nam zaakceptować fakt, że to **kompozycja ważnych osób** doprowadziła do realnej zmiany. Każda z nich czerpać może osobistą satysfakcję z wkładu w ważny, rozwojowy dla firmy proces.

Nie wszyscy to potrafią. Stara kultura rywalizacji każe cieszyć się tylko z pozycji nr 1. Nasze osobiste problemy, kompleksy, przejawiające się w obniżonym poczuciu własnej wartości każą walczyć o to, żeby być najlepszym. Nie dobrym, ale najlepszym. Nie ważnym, ale najważniejszym. Ponura to wizja świata, bo daje miejsce na radość tylko jednej osobie – pierwszej. Reszta, mimo niewątpliwej klasy i sukcesów, musi zadowolić się następnymi numerkami. Tworzy to taki pozorny, nic nie mający wspólnego z rzeczywistością, porządek.

To ważne dla pracy nad rozwojem własnego stylu liderkiego. Los, lub nasza decyzja, może rzucić nas w różne miejsca w organizacji. Możesz być właścicielem firmy, członkiem zarządu, szefem projektów, albo zewnętrznym konsultantem. Więcej, ta sama osoba może występować w różnych rolach. Jeżeli z jakiegoś powodu weźmie odpowiedzialność za zmianę, będzie umiała wspierać partnerów (podwładnych, równorzędnych albo szefów), podejmować przemyślane i oparte na zdrowym procesie emocjonalnym decyzje – będzie liderem.

Będzie liderem, który więcej niż inni widzi, ma szerszą perspektywę. Albo liderem, inicjującym proces uczenia się. Albo „tym na przodzie”. Albo świetnym facylitatorem, moderatorem, trenerem, coachem. Niezależnie od roli, ma być tym, który **zapewni, że zmiana się wydarzy.** Nie musi koniecznie stać na jej czele. Musi za to umieć słuchać, być elastyczny, **brać odpowiedzialność za to, że coś się zadzieje.**

Mieć (władzę), czy być (przywódcą).

Kim jesteś? Co jest esencją Twojego liderowania? Jaka rola liderka pasuje Ci najbardziej?

Erich Fromm napisał kiedyś kultową już aktualnie książkę *Mieć czy być*. Ten egzystencjalny dylemat dotyczyć może najgłębszej formy istnienia w świecie. Fromm przygląda się przez pryzmat tych pojęć także różnym codziennym, zdarzeniom, czynnościom, czy relacjom. Analizując uczenie się pisze: „**Różnicę między modus posiadania i modus bycia w sferze wiedzy, wyrażają dwa sformułowania: „Posiadam wiedzę” oraz „Poznaję”.** Posiadanie wiedzy oznacza zdobywanie i zachowywanie informacji, poznawanie zaś jest czymś funkcjonalnym, elementem procesu twórczego myślenia”. W „modi mieć” jesteś magazynem informacji, komputerem z naładowanym dyskiem. W „modi być” jesteś twórczą, stale uczącą się osobą.

Ciekawie zajmuje się także pojęciem autorytetu. „**Podstawową kwestią jest rozróżnienie posiadania autorytetu i bycia autorytetem. (...) Zrozumienie dwóch modi autorytetu możliwe jest dopiero wtedy, gdy zdamy sobie sprawę, iż pojęcie to ma dosyć szeroki zakres, w którym dają się wyróżnić dwa odmienne znaczenia. Autorytet może być bowiem „racjonalny” bądź „irracjonalny”. Autorytet racjonalny opiera się na kompetencji i sprzyja rozwojowi zależnej od niego osoby. Autorytet irracjonalny ufundowany jest we władzy, jego**

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

zaś celem jest eksploatacja podporządkowanych osób”.

(Erich Fromm *Mieć czy być*)

To dość ważne rozróżnienie. Czy lider organizuje, wspiera pracę ludzi, z którymi coś razem robi, do czegoś dąży, czy jest funkcjonariuszem organizacji eksploatującej, wyciskającej z pracowników ich pracę? Rzeczywistość nie jest czarno-biała, doskonałość na ziemi trudno osiągnąć. Wiemy jednak, że są firmy, w których docenia się wartość ludzi i buduje się z nimi wspólnotę. I wiele jest takich, które istotę biznesu widzą w oszustwie, dominacji, manipulacji. W działalności społecznej wiele osób działa na rzecz dobra wspólnego. Jednak sporo jest takich, które bardziej szukają miejsca autokreacji, niż realizacji wartości. W polityce, nawet tej samorządowej, trudno znaleźć liderów oddanych służbie społecznej.

Ważnym jest pytanie, jakim Ty chcesz być liderem? Jakie wartości Tobie właśnie przyświecają w momencie podejmowania się roli autorytetu?

Sztuka „bycia” u innego myśliciela i genialnego praktyka, Carla Rogersa, uzupełniona jest o sformułowanie „**być sobą**”. Poznawanie samego siebie, uwalnianie własnego potencjału, docieranie do „pozytywnego jądra osobowości” jest warunkiem „stawania się osobą”, czyli realizacji pełni człowieczeństwa. W tej perspektywie **wchodzenie w rolę lidera, to decyzja o specyficznej drodze rozwoju wewnętrznego**. Dzięki pracy nad sobą, pogłębianiu sztuki koncentracji, zakorzenieniu w poczuciu własnej wartości możesz podjąć np. rolę facylitatora, czyli osoby, która pomaga w procesie dogadania się, podjęcia decyzji, zobaczenia nowych perspektyw. To sztuka bycia osobą prowadzącą (centralną), by powoli, w miarę uzyskiwania dobrej synergii grupowej, umieć „zanikać”, pozwalać na wyłonienie się innych liderów. Czerpać satysfakcję nie z tego, że jest się najważniejszym, tylko z tego, że zadbało się o proces.

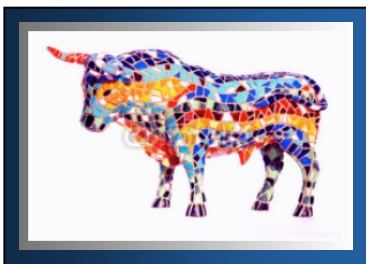
Jako lider możesz podjąć się też roli moderatora, konsultanta, trenera. Możesz koncentrować się na wypracowaniu konkretnych rozwiązań, na procesie wyzwiania innowacyjności, na aktywizowaniu procesu uczenia się, albo na... wariantów jest cała masa. Niezależnie od kierunku, który wybierzesz zawsze będziesz „pracował sobą”. Oznacza to nieustanne dylematy wewnętrzne i trudności w relacjach społecznych.

Z jednej strony w naturalny sposób opierasz się na swoim doświadczeniu, dorobku, sposobie rozumienia świata. Z drugiej: musisz koncentrować się na innym punkcie widzenia, budować dialog z osobami, które mają inną wiedzę.

Ważnym jest wewnętrzny spokój, świadomość własnych emocji. Jednocześnie konieczne jest rezonowanie ze światem emocjonalnym osób, z którymi się pracuje. Łatwo „zarazić się” niepokojem osób podejmujących setki trudnych decyzji, dylematami etycznymi, albo problemami, wynikającymi z rozdętego ego. Jedną z największych trudności jest pogodzenie perspektywy jednostkowej z potrzebami firmy, czy społeczności.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Pracujesz zawsze z konkretnymi osobami, bazując na emocjonalnym kontakcie, empatycznym rozumieniu ich sytuacji. Z drugiej strony firma, organizacja, czy społeczność ma określone potrzeby, zagrożenia, możliwości. Trzeba wprowadzić konieczne dla jej rozwoju zmiany, a osoba, z którą mamy taki dobry kontakt, ma - wynikające z tych - zmian zadania. Często prowadzi to do dylematów etycznych, czy też napięcia, wynikającego z konfliktu interesów. Pracować sobą może osoba, która siebie zna i potrafi być sobą. Jest wewnętrznie aktywna. Potrafi, dzięki samoświadomości, „wejść w buty współpracownika” (klienta), poczuć to, co on czuje. Najciekawszą sytuacją może być odczucie wewnętrznego oporu, kiedy sytuacja klienta bardzo przypomina Twoje problemy. Możesz się „emocjonalnie zawiesić” – ulec wewnętrznym mechanizmom wyparcia, projekcji, czy jakie tam jeszcze lubisz. Ale możesz z własnego oporu, napięcia twórczo skorzystać – np. lepiej zrozumieć, w czym leży problem klienta. „Praca sobą” jest niezwykle kosztowna emocjonalnie. Wymaga jednocześnie dobrego kontaktu i dystansu. Uwzględniania różnych perspektyw, ale nie „rozmiękania się na drobne”. Dawania wsparcia, ale nie załatwiania spraw za kogoś. Oznacza gotowość do doświadczenia cudzej rzeczywistości i podejmowania świadomych działań „dla dobra klienta”, pomagających mu zrozumieć, docenić własny potencjał, zmienić destrukcyjne nawyki.



Tworzyć kulturę organizacyjną

Co to znaczy tworzyć kulturę organizacyjną? Przecież kultura **się tworzy** w wyniku zachowań, procesów, mitów przeszłości, dopływu nowych osób i odpływu wieloletnich jej uczestników... A na dodatek głęboko połączona jest z kulturą państwa (narodu) i coraz bardziej zanurzona w tyglu kulturowym całego świata. Coraz częściej mamy też hybrydy wynikające z chaotycznego przemieszania kultury założycieli (np. koncern francuski) z mieszanką narodowościową (zarządzany przez Amerykanina), usiłującą zsynchronizować działania równocześnie w kilku odmiennych kulturowo krajach. Z kolei w mniejszych firmach, które często są firmami rodzinnymi, przeplata się kultura biznesu z wartościami, normami i konfliktami rodzinnymi. W gminach coraz częściej żyją obok siebie „tubylcy”, różni „przesiedleńcy” i coraz częściej masa ludzi z innych krajów, a nawet kontynentów.

Możemy zastosować tu model sytuacji edukacyjnej. Jeżeli trener nie uczy, tylko tworzy warunki do **uczenia się**, aktywizuje podmiotowe procesy podejmowania decyzji, koncentracji świadomości, analizy, ekspresji emocji, to identyczne narzędzia stosować może lider przy budowaniu kultury organizacyjnej, czy lokalnej. Ona się tworzy, ale jako jeden ze świadomych podmiotów tego procesu możemy na to „się tworzenie” intensywnie wpływać. Jako liderzy zmiany musimy złapać właściwą perspektywę, zawierającą sporą dawkę pokory. Zawsze mamy do czynienia z tym, co jest. Więcej, z tym, co się dzieje, co się przekształca, ulega wpływom, wynika z przypadkowych decyzji, jest nieuświadomianym wynikiem konkretnych rozwiązań organizacyjnych.

Warto jednak być świadomym siły, jaką daje rozmowa, debata, przygotowane emocjonalnie i intelektualnie decyzje.

Lider zmiany, niezależnie od tego, jaką rolę podejmuje i jakimi konkretnymi problemami się zajmuje, zawsze jest **aktywnym animatorem kultury organizacyjnej**. Jeżeli konkretna zmiana ma być efektywna, sensowna, prowadząca do rozwoju, to musi jednocześnie z istniejącą kulturą wynikać i ją w jakimś stopniu modyfikować.

Trzeba się w takim razie zastanowić, co to jest ta kultura organizacyjna. Tu wpadamy w gęszcz definicji, a nawet paradygmatów (czyli bazowych podejść). Lidia Zbiegiem-Maciąg tak przedstawia podstawową różnicę w podejściu różnych teoretyków:

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

„Jedni reprezentują pogląd, że kultura nie jest czymś, co organizacja ma, kultura jest czymś, czym organizacja jest (Pacanowski L., O'Donnell-Trujillo 1983). Pierwsza grupa badaczy przyjmuje więc punkt widzenia, że organizacja jest kulturą. Używają oni adekwatnego tu pojęcia „kultura organizacyjna”.

Inni wyznają pogląd, że kultura istnieje w organizacji. Organizacja ma po prostu kulturę (J.B. Miner 19880. Można tu przykładowo wymienić źródła pochodzenia kultury, takie jak: Wartości, wierzenia, normy, wzorce zachowań, symbole.

Niewidzialne siły napędzające działalność organizacji, nie dające się zaobserwować, ale istniejące i działające.

System znaczeń, wskazówek, dyrektyw mobilizujących członków organizacji (pochodzących na przykład od założycieli, menadżerów).

Mechanizmy kontrolne zakazujące (lub aprobujące) pewnych zachowań.

(...)

Większość badaczy – niezależnie od wyznawanej orientacji – osiąga zgodę w następujących stwierdzeniach:

- 1. Kultura w organizacji istnieje.*
- 2. Każda kultura jest niepowtarzalna, unikatowa, jedyna, wyjątkowa.*
- 3. Kultura jest budulcem pożądanых zachowań organizacyjnych, tożsamości wewnętrznej firmy i jej wizerunku zewnętrznego.”.*

To niewielka próbka rozważań teoretyków, którzy próbują zrozumieć rzeczywistość. To komfortowa sytuacja – poanalizować, budować modele, przyjmować podejścia... Praktyk ma taki kłopot, że musi działać. Jest konkretna firma, czy społeczność i trzeba ją rozwijać. Lider zmiany (właściwie wszystko jedno, czy zewnętrzny, czy wewnętrzny) musi zanurzyć się w tej niepowtarzalnej, nie do końca uświadamianej kulturze, otworzyć się na nią emocjonalnie, zrozumieć ile się da intelektualnie i... podjąć działanie. To taka różnica, jak między historykiem sztuki, a malarzem.

Jako praktycy jesteśmy też w specyficznej sytuacji. Podstawowym obiektem naszej uwagi są konkretni ludzie. Niezależnie od tego, czym jest kultura (nad czym biedzą się badacze) ważne dla nas jest to, że **ona jest**, i że zakorzenia się ona w człowieku, jego zachowaniach, poglądach, sposobie opisu organizacji. Jeżeli też wszyscy badacze zgadzają się, że jest niepowtarzalna, unikatowa, to tak właśnie w praktyce trzeba do niej podejść. Patrzyć, słuchać, uczyć się jej, posmakować. Z ciekawością, bez wstępnych uprzedzeń (o przepraszam, chciałem napisać „założer”), doświadczyć jej w konkretnych sytuacjach, rozmowach, zdarzeniach.

Z perspektywy praktyka biznesu Dorota Jakubowska zwraca uwagę na to, że kulturę organizacyjną można widzieć jako system, który w człowieku łączy wszystkie inne systemy

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Taki „system operacyjny człowieka”, pozwalający zasymilować to, co się dzieje. Wyrabiający nawyki i przyzwyczajenia, których człowiek uczy się w praktyce dnia codziennego. Tworzący obraz „JA idealnego” firmy, wewnętrzne przekonanie o wartościach i sposobach komunikacji (zarówno tych pożądaných, jak i tych realnych, rzeczywiście stosowanych).

Podobnie w społeczności lokalnej, środowiskowej, zadaniowej. Nośnikiem kultury (często swoistego „melanżu kulturowego) są konkretni ludzie. Oni mają w swojej głowie obraz zwyczajów, relacji, poziomu współpracy i istotnych konfliktów.

Kilka dobrych praktyk przy kreowaniu kultury organizacyjnej

1. Niezależnie od tego, czy jesteś wewnątrz, czy na zewnątrz organizacji, czy społeczności poczuć się jak etnograf. Z jednej strony dobrze się przygotuj – przeczytaj mądre książki, zapoznaj się z różnymi informacjami, porozmawiaj z ludźmi znającymi rzeczywistość, w której masz się zanurzyć. Przypomnij sobie podobne kultury, które dane było Ci poznać. Twoje dotychczasowe doświadczenie jest bazą, z której warto korzystać. Złap jednak do niego dystans – to, w co wchodzisz, jest inne. Za każdym razem **świadomością „naiwną” ciekawością przyglądaj się temu, co widzisz**. Z szacunkiem do wyjątkowości, dorobku, wewnętrznych „opowieści” spójrz na całość i pozwól wyłonić się pytaniom.
2. Uświadom sobie, że rozpoczynasz pracę, w której... **Ty także się zmienisz**. Nauczysz się czegoś, uświadomisz sobie, przekroczysz jakieś wewnętrzne bariery. Każdy z nas ma masę nawyków „emocjonalno—behwioralno—poznawczych”. Część z nich pomoże osobom, z którymi dane Ci będzie pracować – te kultywuj i rozwijaj. Część będzie nieadekwatnych – wygaś je. A może proces, który będziesz animował, pozwoli wypracować Ci zupełnie nowe. Dzięki temu, że uruchamiasz swoje własne uczenie się będziesz w tym samym procesie, co Twój „klient”. „Zarazisz”, zamodelujesz, zaktywizujesz proces uczenia się i wewnętrznej aktywności.
3. Czasami jesteś mądrzejszy, bardziej doświadczony od Twojego klienta. **Ofiaruj mu to, udostępnij, ale nie bądź protekcyjny**. Zastanów się, jak możesz pomóc przyjaznymi, otwierającymi pytaniami. Pytaniami, które mają być pomocne klientowi, a nie zaspakajające Twoją ciekawość. Staraj też nie dawać rad. Porady najczęściej służą nadymaniu ego osobie radzącej. Możesz też przejąć odpowiedzialność za proces przemian i zablokować przez to rodzącą się aktywność klienta. Pamiętaj, że z zewnątrz prawie każdy „widzi lepiej” (albo mu się tak wydaje).
4. Zbuduj zespół, albo daj się do takowego zaprosić. Zbudujcie razem **zadaniową wspólnotę**. Nastaw swoje „neurony lustrzane” na innych niż Ty specjalistów, postaraj się zrozumieć ich punkt widzenia. Klarownie przedstaw własny. Stwórzcie jeden synergicznie działający organizm i razem zanurcie się w tym, nad czym chcecie pracować.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

5. Jeżeli jesteś liderem wewnętrznym – Twoją mocną stroną jest to, że firmę lub społeczność znasz. Czujesz ją, jej kultura jest ważną częścią Twojego codziennego doświadczenia. Jeżeli jesteś z zewnątrz, masz szansę zobaczyć to, co trudno dostrzec ze środka. Najlepiej zbudujcie **zespół złożony z osób z wewnątrz i z zewnątrz** – to trudniejsze, ale efektywniejsze. Często to, co dzieje się między Wami, może być rezonansem tego, z czym zmagają się reformowana przez Was kultura. Dzięki świadomej autodiagnozie możecie pomóc Waszym klientom w odkryciu przyczyn ich kłopotów, struktury interesów, niewypowiedzianych emocji.
6. **Twoją siłą może być to, że... nie masz zdania na jakiś temat.** Dzięki temu analizę, pogląd, rozwiązania mogą tworzyć ci, którzy potem będą je wprowadzać w życie. Podejmujesz wtedy rolę **facylitatora procesu**. Może się też zdarzyć, że lepiej coś rozumiesz, masz lepsze przygotowanie merytoryczne. Wtedy warto:
 - podawać swoje pomysły, koncepcje jako propozycje, możliwości (komunikatem „JA”),
 - być otwartym na ich modyfikacje, a nawet odrzucanie,
 - być gotowym na konfrontację z utrwalonymi modelami myślowymi, a nawet stereotypami,
 - pomagać przezwycięzać nawyki emocjonalne, destrukcyjne wzory komunikacyjne.
7. Często osoby, z którymi pracujesz chcą z góry doprecyzować cel działania. Kłopot polega na tym, że cel często wyłania się z dialogu, redefiniuje dzięki działaniu odślaniającemu nowe perspektywy. **Postaraj się umówić na to, że praca nad redefiniowaniem celu będzie elementem procesu kreowania kultury.**
8. Twoje warsztaty, coachingi, narady, spotkania mają dwie warstwy. Jedną to ustalony temat, porządek, dynamika wynikająca ze specyfiki tego, co się ma dziać. W głębszej warstwie **każde** prowadzone przez Ciebie (Wasz zespół) **spotkanie jest źródłem rozwoju kultury**. Jego treścią może być pełne emocji rozwiązywanie konfliktów, bolesne przełamywanie nawyków, a może żmudne „dopinanie” szczegółów. Zawsze jego istotą jest budowanie osobowych relacji, odkrywanie „wartości w praktyce”, budowanie dynamicznego procesu współpracy. Za każdym razem ważne jest to, czy każdy uczestnik może się wypowiedzieć, czy wysłuchuje się uważnie racji przeciwnych, czy otwiera się trudne tematy... A także czy można pożartować, pobawić się, albo fizycznie poruszać tworząc szansę na oddech w sensie dosłownym i symbolicznym.
9. Twoja praca toruje zmianę. Nawet jeżeli jest ona bardzo konstruktywna, spotkasz się ze **złością, niechęcią, a nawet słowną agresją**. To czasem boli. Uświadomienie sobie, że to naturalna reakcja, sposób na odreagowanie napięcia, żalu, strachu pozwoli Ci na racjonalną odpowiedź. Możesz asertywnie (czyli stanowczo, ale z szacunkiem) zablokować pewne zachowania. Możesz wykazać zrozumienie i emocjonalnie wyrazić współodczuwanie. Możesz wyjaśniać, obrócić w żart, przesunąć wyjaśnianie na później etc.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Ważne, żebyś robił to, co jest dobre dla procesu budowy kultury. W takich sytuacjach klient, często nieświadomie, mówi „sprawdzam”. Wysyła komunikat „pokaż jak to działa w praktyce”. Doświadcza skutków Twojego działania i z tego bardzo dużo się uczy.

10. Kultura przejawia się m.in. w międzyludzkich relacjach. Nawiązuj kontakt, umawiaj się (czyli buduj kontrakt), zrozum dylematy osoby, z którą pracujesz, pomagaj jej w podmiotowym podejmowaniu decyzji. W relacji z Tobą klient odkrywał będzie swój styl i uczył się sensownego dla niego i jego firmy sposobu budowania podmiotowych relacji. Będzie sobie uświadamiał swoje mocne i słabe strony. **Pozwól mu by, opierając się na Tobie, dokonywał własnych wyborów.**
11. Facylitacja to nieustający proces dogadywania się, weryfikacji celów. Sporo czasu i energii zabiera samo zmienianie sposobu widzenia, zwyczajów, zakorzenionych „oczywistości”. Konkretnie rozwiązania, koncepcje mogą pojawić się dość późno, za to skokowo zmieniać sytuację. **Facylitatora pomaga w eksperymentowaniu, a nie nakłania do rozwiązań.**
12. W procesie zmiany ważną rolę odgrywają właściciele organizacji, prezesi i różnego szczebla szefowie. Są to osoby kluczowe dla społeczności firmy. Podejmują główne, kierunkowe decyzje, nadają ton, wysyłany przez nich przekaz jest bardzo uważnie słuchany przez podwładnych. Emocjonalnie są w bardzo trudnej sytuacji. Każdy ich ruch budzi szereg zjawisk w firmowej społeczności. Często czują się zmuszeni do przyjęcia maski wszechwiedzącego. Niezależnie od ich postawy zaopiekuj się nimi – przyjaźnie porozmawiaj o tym, **w jaki sposób i co komunikują (a co chcą komunikować) swojej firmie.**
13. Pomóż zbudować relację między formalnymi szefami a „liderami bez władzy” (agentami zmiany, wewnętrznymi konstruktorami wspólnoty etc.). To oni działając osobistym autorytetem (tym, co Fromm nazywa autorytetem racjonalnym) **„instalują” wartości w życiu codziennym.**
14. Twoją (Waszego zespołu) rolą jest **inicjowanie, aktywizowanie procesu zmiany.** Nie jesteście w stanie zaplanować tego, do czego dojdzie. Kultura powstaje w wyniku dziesiątek interakcji. Będziecie robić przedsięwzięcia rodzące sytuacje, w których trzeba będzie wymyślać nowe przedsięwzięcia. To z jednej strony fascynujące, ale z drugiej nużące i budzące zniecierpliwienie u „technicznie” myślących menedżerów. Dobry opis tego, co zdarzyło się naprawdę, znalezienie wskaźników, dobrych metod ewaluacyjnych **pozwała docenić to, co udało się osiągnąć i zobaczyć to, do czego trzeba dążyć dalej.**
15. W każdą, nawet najmniejszą firmę, czy społeczność, można włożyć masę energii. Jesteś profesjonalistą – zobacz, ile czasu i energii jesteś gotów włożyć. Czy możesz zaplanować to jako swoją pracę zawodową (ile Ci za to zapłacą)? Jeżeli angażujesz się społecznie – ile energii możesz na to przeznaczyć? Zaplanuj działania adekwatne do wynikających z tego możliwości.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Inaczej możesz, mimo wykonania kawałka dobrej roboty, wzbudzić nieadekwatne nadzieje i w sumie narazić siebie i innych na poczucie zawodu.

16. Stosuj w pracy „stop-klatki”. Wypracuj z uczestnikami zwyczaj stawiania sobie pytań, monitorowania procesu, spoglądania z lotu ptaka na to, co wyłania się ze wspólnej pracy. Pozwól pytaniom „pracować” – nie starajcie się znaleźć natychmiastowej odpowiedzi.

Podsumowanie:

Na zakończenie chciałbym sięgnąć do dwóch cytatów:

Pierwszy to tezy słynnego doradcy biznesu Covey’a:

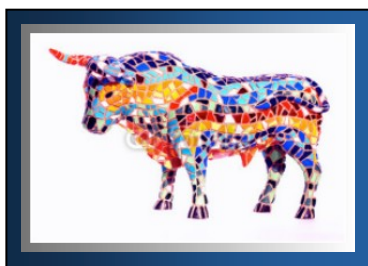
„...jeśli chcesz wprowadzić d r o b n e, stopniowe zmiany, skup się na działaniach, zachowaniu lub podejściu. Jeśli jednak pragniesz znaczącej, jakościowej poprawy, **skup się na paradygmatach**. Słowo „paradygmat” wywodzi się z greckiego *parádeigma*, pierwotnie terminu naukowego, ale dzisiaj powszechnie używanego w znaczeniu wzorca, założenia, teorii, ram czy soczewki, przez którą postrzega się świat. Przypomina mapę jakiegoś obszaru czy miast. Jeśli jest nieprawidłowa, nie ma znaczenia, jak bardzo starasz się dotrzeć do jakiegoś miejsca, albo jak bardzo pozytywnie myślisz – pozostaniesz zagubiony. Gdy zaś jest właściwa, gorliwość i podejście mają znaczenie. Ale nie wcześniej.”

(Covey, S. R. (2005) *Ósmy nawyk. Od efektywności do wielkości i odkrycia własnego głosu*. Poznań, wyd. Rebis).

Drugi to przemyślenia Ericha Fromma, klasyka dwudziestowiecznej humanistyki:

„Troska, odpowiedzialność, poszanowanie i poznanie są wzajem od siebie niezależne. Są one zespołem postaw, z jakimi się spotykamy u dorosłego człowieka, który rozwija produktywnie swoje siły, który chce mieć jedynie to, co sam sobie wypracował, który zrezygnował z narcystycznych marzeń o nieskończonej mądrości i wszechmocy, który osiągnął pokorę opartą na wewnętrznej sile, jaką dać może jedynie prawdziwie produktywna działalność.”

(Erich Fromm, *O sztuce miłości*, wydawnictwo Sagittarius).



Dorota Szczepan – Jakubowska O podejściu systemowym – jego korzeniach i skutkach dla psychologii

Podejście systemowe ma bogaty, interdyscyplinarny rodowód, którego poszczególne etapy wiele wnoszą dla rozumienia Organizacji i społeczeństwa.

Podejście systemowe historycznie związane jest z koncepcjami cybernetycznymi w naukach matematycznych (Norbert Wiener¹, Claud Shannon²), ekologicznymi w naukach przyrodniczych (Ludwig von Bertalanffy³) oraz funkcjonalistycznymi w antropologii.

Podejście systemowe wykształciło się niezależnie w wielu dziedzinach nauki, jako narzędzie opisu i badania złożonych zjawisk.

Matematyk Norbert Wiener, uważany za twórcę cybernetyki, w 1948 roku po raz pierwszy sformułował pojęcie sprzężenia zwrotnego, którego wprowadzenie zmusiło do ponownego zdefiniowania tego, co uznawano za skutek, a co za przyczynę. Wykazał on, że między elementami danego układu istnieją sprzężenia zwrotne, które są faktyczną przyczyną zachodzących zmian lub ich wygaszania. Przykładem takich sprzężeń zwrotnych może być funkcjonowanie termostatu: gdy temperatura spada – włącza się kaloryfer, kiedy jednak robi się gorąco – grzanie zostaje wyłączone. W tym ujęciu sprzężenie zwrotne oznacza, że przyczyną zmian w pracy kaloryfera jest wzajemne oddziaływanie elementów układu. Nie można powiedzieć, czy kaloryfer włącza się z powodu termostatu, temperatury, czy siebie samego, ponieważ każde z tych zdań byłoby prawdziwe. Ten sposób myślenia wyrócił do góry nogami przekonanie "o jedynie słusznym" typie wnioskowania na temat przyczyny i skutku.

¹Patrz książka: *Cybernetics or Control and Communication in Animal and the Machine* - 1948

²Patrz książka: *Mathematical Theory of Communication*

³Patrz książka: *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowania.* - 1984

Rok później Claud Shannon opublikował podstawy teorii, w której wprowadzono nową definicję informacji. W tym podejściu przekazywanie informacji jest zjawiskiem porządkowania jakiegoś układu. Charakterystyką wszystkich systemów jest pewien stopień nieuporządkowania – entropii (przykładem entropii są ruchy Browna cząsteczek), a istotą przekazywania informacji jest wprowadzanie chwilowego stanu uporządkowania – negentropii. (Ilustracją takiego działania może być zjawisko impulsu elektrycznego, który biegnąc w przewodzie chwilowo porządkuje elektrony, a w tym ujęciu impuls elektryczny jest informacją.) Można więc powiedzieć, że Shannon był pierwszym, który potraktował informację, jako energię. Był to odwrót od myślenia mechanicznego o energii.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wprowadzenie myślenia systemowego w odniesieniu do systemów przetwarzających informacje zaowocowało po 60 latach koncepcją gospodarki wiedzy Alvina Tofflera⁴, który twierdził, że tym, co stanowi energię napędzającą obecną gospodarkę jest wiedza. Czyli w ujęciu Shannona – wiedza jest tym działaniem, które porządkuje gospodarkę i jednocześnie jest jej zasobem i energią.

Jeśli idzie o inspiracje biologiczne, a w szczególności Ogólną Teorię Systemów sformułowaną przez Ludwiga von Bertalanffy'ego to, jak opisuje tę ideę Fritjof Capra⁵, punktem wyjścia jest zauważenie, że istnieje zasadnicza różnica pomiędzy organizmem żywym, a maszyną nie-cybernetyczną, np. zegarem.

System można opisać jako organizm, w którym zachodzą współzależne procesy.

Ponieważ maszyny się konstruuje, a organizmy rosną, o działaniu zegara decyduje jego pierwotna konstrukcja, zaś w przypadku organizmu biologicznego - **o jego strukturze decydują zachodzące w nim procesy**. Dlatego firmy rozumianej jako system organizmiczny nie można skonstruować na wzór zegara pomijając jej wewnętrzną dynamikę.

Maszyny składają się ze ściśle określonej liczby części, zaś organizmy wykazują wysoki stopień wewnętrznej plastyczności. Choć organizm jako całość wykazuje pewną wewnętrzną rytmikę i kieruje się określonymi regularnymi sekwencjami wydarzeń, to jednocześnie **zachowania różnych jego części mogą być nieprzewidywalne i nieregularne, co umożliwia przystosowanie się do nowych warunków**. Współcześnie mówi się, że jeśli w firmach nie istnieje pewna doza chaosu (entropii), to są one mało plastyczne i kreatywne, słabo się dostosowują i przez to są w niebezpieczeństwie. Na marginesie trzeba zauważyć, że pasuje to jak ulał do firm rodzinnych, gdzie stosunki „rodzinne” z pewnością zapewniają pewną dozę zmienności i chaosu.

⁴Patrz książka: *Zmiana władzy* - 1990

⁵Patrz książka: *Punkt zwrotny* - 1987

Zegary działają wg. linearnego łańcucha przyczyn, zaś o funkcjonowaniu organizmów żywych stanowi rezultat przepływu informacji zwrotnych zwanych **sprężeniami zwrotnymi**. W takim przypadku nie można powiedzieć, co jest pierwotną przyczyną, a co skutkiem. Jeśli coś się psuje, to uszkodzenie organizmu zwykle spowodowane jest przez szereg czynników, ulegających wzmocnieniu, dzięki wzajemnie zależnym pętlom sprzężenia zwrotnego. Przenosząc tę prawidłowość jako metaforę na rodzinę, można powiedzieć, że w przypadku konfliktu ustalanie kto zaczął - nie ma sensu. Istotne jest, że gdyby wiele czynników nie uległo wzajemnemu wzmocnieniu na zasadzie sprzężenia zwrotnego, to problem by nie wystąpił, tylko naturalnie zaniknął. Paul Watzlawick⁶, jeden z twórców systemowej terapii rodzin, ujmując to następująco: "Tanga nie tańczy się w pojedynkę", co oznacza, że aby nastąpił taniec i aby nas porwał, to muszą być partnerzy - świadomi lub nieświadomi swojej roli w tym tańcu.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Gdyby prowokacja męża nie została wzmocniona przez żonę i gdyby on nie odpowiedział jej zachowaniem jeszcze bardziej wzmacniającym problem - to dawno by o wszystkim zapomnieli.

Otoczenie wpływa na system, a system wpływa na otoczenie.

Wróćmy do porównania zegara i organizmu. Dochodzimy do najważniejszej cechy systemów żywych: **zdolności do samoorganizacji**. Zegar chodzi tak, jak zostało to zaplanowane w momencie jego tworzenia. Nie prowadzi też wymiany z otoczeniem. Żywy organizm jest systemem samoorganizującym się, co oznacza, że wykazuje pewien stopień autonomii w zakresie samo-odnawiania oraz wymiany z otoczeniem z zachowaniem integralności ogólnej struktury i tożsamości. Ta zdolność i konieczność wielokierunkowej wymiany oznacza, że są **systemami otwartymi**.

Względna autonomia procesów samoorganizujących ma dla firm rodzinnych znaczenie kapitalne: jeśli są systemami otwartymi i samoorganizującymi się, a przy tym względnie autonomicznymi, to osiągnięcie pożądanej zmiany po prostu poprzez „przestawienie” jakiegoś mechanizmu niejako „z zewnątrz”, będzie łatwe w wymyśleniu i trudne w realizacji. Wywołamy w ten sposób kryzys systemu samoorganizującego się, zagrażając tożsamości i sprawności firmy albo też system się „zmobilizuje”, aby to zakłócenie zneutralizować. Tak czy owak, jest duża szansa, że jeśli zmiana nastąpi, to będzie to inna zmiana, niż planowano. Praca z systemami powinna być więc o wiele bardziej podmiotowa i polegać na **wzmocnieniu określonych, już istniejących procesów** w „organizmie” firmowym przez osoby zaangażowane w ten system.

Ludwig von Bertalanffy wykazywał, że podobne kategorie można zastosować do takich systemów biologicznych, jak np. ekosystem. Jednak w powyższym rozumowaniu dokonywaliśmy pewnej analogii systemu firmowo-rodzinnego do koncepcji rodem z nauk przyrodniczych: biologii (i, o dziwo, fizyki), narzucały się też paralele do medycyny. Ale czy taki transfer wniosków na teren socjologii, psychologii i teorii zarządzania jest uprawniony?

*⁶Patrz książka: *Jak rzeczywista jest rzeczywistość?* - 1976*

Działanie na system może przynieść nieoczekiwany skutek, ponieważ istnieje w nim wiele zmiennych, które są ze sobą powiązane i wpływają na ostateczny rezultat działań.

Tak jak pokazywaliśmy to na przykładzie odkryć Shannona, droga od odkryć biologów i matematyków i cybernetyków do opisu w kategoriach systemu procesów społecznych, ekonomicznych i psychologicznych była bardzo krótka i niejako naturalna. Już w 1947 roku J. von Neuman oraz P. Morgenstern⁷ opublikowali pracę poświęconą teorii gier i zachowań i szacowaniu szansy ich sukcesu bez konieczności posiadania wiedzy, do jakich konsekwencji chcemy doprowadzić.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Co zrobić, jeśli nie znamy preferencji użytkowników i nie możemy lub nie chcemy ich zbadać? Możemy odwoływać się do prawdopodobieństwa, ale też uczymy się weryfikować i modyfikować swoje decyzje. Jest to więc koncepcja szybkiego uczenia się efektywnych zachowań ekonomicznych, wspierająca naszą naturalną zdolność do uczenia się w oparciu o podejmowanie wyborów życiowych na bazie intuicji, a następnie obserwowanie ich skutków. Wyrafinowany aparat matematyczny wspierający uczenie się przez doświadczenie i oparty na podobnej logice.

W systemie, jak w organizmie, elementy wewnętrzne wpływają na siebie nawzajem i „dążą” do zachowania dynamicznej równowagi.

Jeśli idzie o zastosowanie teorii systemów do zachowań społecznych, to na terenie socjologii i antropologii zrobiono już wcześniej znakomity grunt. Był to funkcjonalizm, wywodzący się z kolei z koncepcji Emile Durkheima. Powstał w latach 20-tych ubiegłego wieku. Funkcjonalizm głosił, że **każda społeczność jest systemem, czyli całością wzajemnie współzależnych części**. Generalnie, jako elementy systemu można traktować po prostu członków danej społeczności. Jednak w podejściu funkcjonalistycznym koncentrowano się na pojęciu systemu, jako **całości kultury danej społeczności**, zbudowanej ze wzajemnie współzależnych **faktów społecznych** (pojęcie Emila Durkheima⁸). Fakty te dane są zawsze w relacji do innych faktów, w ramach synchronicznie działającego systemu społecznego. Nawet najmniejsze zjawisko kulturowe ma jakąś ważną funkcję dla całości systemu społecznego. Społeczność traktowana jest, jako organizm złożony z części, z których każda ma swój wkład w pracę całego organizmu na rzecz zapewnienia mu **optymalnej adaptacji**.

⁷Patrz książka: *Theory of Games and Economic Behaviour*

⁸Patrz książka: *O podziale pracy społecznej - 1893*

Faktem społecznym może być np. realna procedura podejmowania decyzji w firmie zarządzanej przez małżeństwo. Wyobraźmy sobie, że zaobserwowano następującą zaskakującą prawidłowość: trudne decyzje podejmowane natychmiast, bez konsultacji i „ad hoc” przez męża, a łatwe odkładane są na później i stanowią przedmiot długich rozważań pomiędzy małżonkami. Wygląda na to, że pomimo pewnych napięć, zwyczaj ten jest podtrzymywany przez obie strony. Jest on powiązany z harmonogramem pracy małżeństwa, gdyż żona przyjeżdża ok. 10:00, a mąż o 7:00. Między 7:00 a 10:00 mąż wydaje dyspozycje, a żona w tym czasie czeka na nianię, która ma zająć się dziećmi. Żona ma wyrzuty sumienia, że zostawia dzieci, więc godzi się na to, aby niania przyjeżdżała tak późno. Potem jeszcze długo omawia z nią sprawy wychowawcze, po czym zostaje chwilę, aby wszystkiego dopilnować w kwestii obiadu i porządków. Trzeba powiedzieć, że żonie nie podoba się styl zarządzania ludźmi uprawiany przez męża.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Uważa go za zbyt „niehumaniczny”. W związku z tym, jako wiceprezes, resztę dnia spędza na wysłuchiwanie „żalów” pracowników w związku z decyzjami męża, podejmowaniu wraz z nim błahych decyzji oraz delegowaniu zadań związanych z kierowaną przez siebie dziedziną firmy na kompetentnych pracowników. Każdy z powyższych faktów jest wzajemnie powiązany i spełnia pewną funkcję.

Pracownicy odreagowują i wiedzą, że mają z kim porozmawiać, po czym lepiej pracują. Trudne decyzje są podejmowane. Żona ma udział w zarządzaniu, ale nie wnosi konkurencyjnych pomysłów. Równowaga w rodzinie jest zachowana. Mąż jest czasami „temperowany”. Dzieci są dopieszczane. Mąż chroni rodzinę... Będzie to funkcjonować dopóki nie dorosną dzieci, nie zmieni się otoczenie gospodarcze, nie powstaną roszczeniowe związki zawodowe, żona nie postanowi rozwijać się zawodowo i nie zapragnie większego wpływu na firmę, mąż nie zdradzi żony albo na odwrót... słowem, zgodnie z podejściem funkcjonalistycznym, każdy z tych faktów społecznych buduje kulturę firmy i, o ile można tak powiedzieć, zgodnie podtrzymuje jej funkcje adaptacyjne. Zmiana tych rytuałów nastąpi wraz ze zmianą zewnętrzną lub wewnętrzną.

Badanie systemu wpływa na system, a system wpływa na badacza, nie można więc zbudować obiektywnego obrazu systemu, ale można zachęcić uczestników systemu do zbudowania własnego modelu, który obrazuje ten system.

Zauważmy, że część podejść systemowych opisanych powyżej, a w szczególności funkcjonalizm, ma „w tle” pewne założenie. Przyjmuje się w nim milcząco, że świat społeczny (lub inne systemy), ma charakter obiektywny, badacz może go analizować z zewnątrz, stosując abstrakcyjne modele teoretyczne (Gareth Morgan, Gibson Burrell⁹). Zakładamy również, że system społeczny jest względnie stały i jako taki da się opisać poprzez dynamikę wewnętrznych procesów. I tu pojawiła się wątpliwość z dość zaskakującej strony: fizyków. Wielki fizyk Werner Heisenberg¹⁰, twórca teorii nieoznaczoności czyli koncepcji głoszącej, że między badaczem, narzędziem badania, a podmiotem badania istnieje relacja, czyli żadne badanie nie pozwala być obiektywnym w stosunku do przedmiotu, lecz aktywnie na niego wpływa. Dlatego nie można jednocześnie zmierzyć dwóch wielkości pozostających ze sobą w relacji (np. położenia i pędu). Nie jest to błąd pomiarowy, lecz wynika z samej natury rzeczy, jeśli oczywiście poruszamy się w ramach określonego paradygmatu naukowego. W *Krótkiej Historii Czasu* Stephena Hawkinga¹¹ zasada nieoznaczoności została wyjaśniona w sposób następujący. Załóżmy, że chcemy poznać położenie cząstki. Oczywiście metodą jest ją naświetlić (analogicznie przy technikach skaningowych itp.). Jednak fotony w kontakcie z badaną cząstką zmieniają jej pęd w sposób niedający się przewidzieć. Aby temu zapobiegać, można użyć fali o mniejszej energii (tzn. dłuższej); wówczas jednak rozdzielczość uzyskanego obrazu jest gorsza, a zatem nieoznaczoność położenia większa.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Werner Heisenberg, rozumiejąc ograniczoną możliwość orzekania o stanie dwóch elementów pozostających w relacji przez trzeciego obserwatora, sformułował ostatecznie piękną myśl dotyczącą samej metody poznawania prawdy: **prawda o świecie rodzi się w dialogu**.

Myśl fizyka zbliża się tu do tych nurtów socjologii i antropologii, które głoszą subiektywność poznania oraz jego społeczny charakter. Jest to interpretatywizm (antropologia symboliczna) i konstrukcjonizm społeczny. Podstawowym założeniem interpretatywistów jest, że do zrozumienia reguł danego społeczeństwa, czy kultury niezbędne jest wniknięcie w rzeczywistość społeczną ludzi, żyją w niej na co dzień. W przeciwieństwie do funkcjonalistów badacz-interpretatywista nie będzie stosował uprzednio przygotowanego modelu teoretycznego, lecz będzie się posługiwał tzw. gęstym opisem, czyli **opisem kultury w oczach jej uczestnika**. Celem badania jest zrozumienie, co jest ważne dla członków danej kultury. Badacz nie powinien arbitralnie przypisywać funkcjonalnych znaczeń, a raczej zaufać, że badani rozumieją swój świat lepiej od niego. Z kolei podstawowym założeniem społecznego konstrukcjonizmu jest to, że świat zawsze postrzegany jest w sposób subiektywny, a rzeczywistość społeczna jest kreowana w procesie bezustannej interpretacji wymagającej **dialogu**. Badacze z tego nurtu interesują się szczególnie odkrywaniem takich konstrukcji społecznych, które regulują zachowania ludzi w stosunku do siebie nawzajem, a które są tak oczywiste, że aż niewidoczne. Pogląd ten zbliżony jest do fenomenalizmu w filozofii (a szczególnie M. Heideggera i K. Jaspersa) oraz do podejścia humanistycznego w psychologii (szczególnie – C. Rogersa¹² i F. Perlsa¹³).

⁹Patrz książka: *Sociological paradigms and organizational analysis* – 1979

¹⁰Patrz książka: *Część i Całość* – 1987

¹¹Patrz książka: *Krótką Historia Czasu*

¹²Patrz książka: *O stawaniu się osobą* - 1989

¹³Patrz książka: *Wokół śmietnika* – 1969

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

NOTATKI

NOTATKI



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Centrum TROP Sp. z o.o.

Ul. Pożaryskiego 69

04-634 Warszawa

tel: 22 615 52 40/ fax 22 613 03 78

szkoleniaefs@grupatrop.pl

www.grupatrop.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wykorzystanie metod **coachingu grupowego** w pracy trenera



Materiały szkoleniowe cz. 2

„Trener Rozwoju Organizacji Przyszłości -
innowacje w szkoleniach”



Jac Jakubowski **Wierzyć w siebie w dzisiejszym biznesie**

Skąd wzięła się idea „pracy nad sobą”?

Ponad trzydzieści lat temu do Polski zaimportowana została rewolucja psychologii humanistycznej. Jednym z ważnych w niej kierunków była teoria Gestalt. Pamiętam, jakim ozdrowieńczym szokiem była prezentowana w niej paradoksalna teoria zmiany Arnolda Beissera. Proponowała ona zupełnie nowe podejście do pojęcia „praca nad sobą”. Podważała podstawowy stereotyp wiążący się z uruchamianiem rozwoju.

Klasyczny, a może po prostu nawykowy w naszej kulturze sposób myślenia, opiera się na zdiagnozowaniu deficytów – co robię źle, jakie są moje główne problemy, co muszę w sobie przezwyciężyć. Powoduje to koncentrację na słabych stronach i uporczywą walkę o ich wyeliminowanie. Dodaje to stresu, napięcia, które samo w sobie jest źródłem nowych problemów, które znowu trzeba przezwyciężać... Takie koło samosprawdzającej się przepowiedni może się nigdy nie skończyć!

Gestalt pokazywało inną drogę. Poszukuj siebie, zobacz to, co w tobie mocne, silne, wspaniałe. Oprzyj swój rozwój na świadomości swoich mocnych stron. Poznaj siebie, stań się tym, czym możesz się stać. A im bardziej staniesz się sobą, tym większa nastąpi zmiana w twoim życiu. **Zmiana jako efekt pracy nad sobą, a nie bezpośredni cel.** Piękne to były idee, stosowane w terapii, czasem w działaniach artystycznych, poszukiwaniach czynionych w środowiskach kontrkulturowych. Taki margines głównego nurtu myślowego.

W międzyczasie dojrzewała na świecie inna rewolucja. Poważni doradcy biznesowi, teoretycy organizacji i zarządzania, a także pisarze analizujący współczesne trendy cywilizacyjne dostrzegać zaczęli zasadniczą zmianę w biznesie. *Trzecia fala* Tofflera, *Wiek przezwycięzonego rozumu* Charles’a Handy’ego, *Wiek dostępu* Rifkina, a nawet takie dziwolągi jak *Funky biznes* Ridderstrale’a i Nordstrom’a głosić zaczęły nadejście nowej ery „cywilizacji wiedzy”. Wiedza staje się głównym czynnikiem konkurencyjności firmy, a centralnym problemem jest przejście od praktyki rządzenia do **zarządzania**. Pojawiają się pojęcia „organizacja ucząca się”, „kapitał ludzki”, „zarządzanie przez wartości”.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Niezależnie od wielu innych konsekwencji w codziennej praktyce biznesowej rodzi się problem: „jak pracować nad sobą, swoim rozwojem?”. Bo rozwijający się, pełen zaangażowania i pasji człowiek jest największym zasobem firmy. A pasji nie można wywołać nakazem (najwyżej jej specyficzną odmianę – tzw. szewską pasję). Nie można już ludźmi rządzić, trzeba wypracować sposoby organizowania pracy twórczym, uczącym się jednostkom. Szef ma raczej służyć, tworzyć przestrzeń, wspierać. Rozliczać z efektów pracy, a nie dominować i ingerować w każdą chwilę jej przebiegu.

Niezwykle ciekawe jest to, że ten sposób myślenia zaprowadził współczesnych teoretyków zarządzania do bardzo podobnych wniosków, jakie wcześniej wykryła psychologia humanistyczna. Prekursorem w tym obszarze, jak też wielu innych, był Peter F. Drucker. W pierwszych swoich pracach pisał o zarządzaniu jako o społecznej sztuce wyzwolonej. I będąc myślicielem konsekwentnym, a także praktykiem cenionym przez największe korporacje biznesowe, zajął się także obszarem „pracy nad sobą”. Zgodnie z logiką całej swojej koncepcji napisał ważki artykuł (w Polsce wydrukowany przez Harvard Business Review Polska w marcu 2003 roku) pod nazwą „Zarządzanie sobą”. Prosta logika – chcesz zarządzać innymi – naucz się zarządzania sobą.

Pisze w nim:

„Ludziom zwykle wydaje się, że wiedzą, w czym są dobrzy. Niestety zazwyczaj się mylą. Znacznie częściej potrafią prawidłowo oceniać własne niedostatki, choć i w tym przypadku mylne diagnozy zdarzają się częściej niż trafne. A przecież człowiek może efektywnie działać tylko w oparciu o swe mocne strony. Wyników nie osiąga w obszarach swoich słabości, a tym bardziej nie można ich oczekiwać na polu, na którym jesteśmy zupełnie niekompetentni.”

(...)

Podobnie jak posiadane mocne strony, sposób naszego działania jest niepowtarzalny, wynika on bowiem z naszej osobowości. Niezależnie od tego, czy osobowość kształtują nasze geny czy wychowanie, proces formowania osobowości kończy się długo przed rozpoczęciem kariery zawodowej. Tak jak nasze uzdolnienia i niedostatki, metoda i styl pracy są w jakiś sposób zdefiniowane. Można je wprowadzić zmodyfikować, ale nie można ich całkowicie zmienić, w każdym razie nie jest to łatwe. Dobre wyniki osiągamy nie tylko wówczas, gdy wykonujemy pracę, do której predestynują nas wrodzone zdolności, lecz także wówczas, gdy metoda i styl pracy pozwalają wykonywać ją jak najlepiej.”

(Peter Drucker *Zarządzanie sobą*).

Jak widać koncepcje „bycia sobą”, „samorealizacji”, „szukania prawdy o sobie” błąkające się do niedawna w kontrkulturze, w niepoważnych poszukiwaniach buntowników psychologicznych, w artystycznych działaniach inspirowanych przez takich outsiderów teatru

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

jak Grotowski, nagle znalazły się w centrum zainteresowania nowoczesnego biznesu. Więcej!
Wydaje się, że są podstawą... osiągnięcia zysku we współczesnym biznesie.

Po prostu – organizacja, w której pracuje więcej „zarządzających sobą”, zaangażowanych i stale uczących się pracowników lepiej zarabia. I ma większe szanse na rozwój swojego podstawowego zasobu, jakim są mądrzy ludzie.

Sartre: *„Ważne jest nie to, co ze mną zrobiono, lecz to co ja sam zrobiłem z tym, co ze mną zrobiono”.*



Gdzie są te mocne strony?

Okazuje się, że jedną z największych barier w dzisiejszym biznesie jest dostrzeżenie w sobie mocnych stron. Uświadomienie sobie, ile się potrafi, ile się już osiągnęło, ile się już umie i wie. Trochę dziwnie to brzmi w świecie permanentnej autoprezentacji, gdzie rozmowy przypominają nieustające targowisko próżności. „Musisz umieć się sprzedać”, „nasza firma jest najlepsza w swojej dziedzinie”, „nie ma pan racji, jest inaczej” – to klimat wielu biznesowych rozmów. Pozornie mamy do czynienia z puszcącymi piórka kogutami, profesjonalnymi „biznes-womenkami”, „macho-watymi” twardymi facetami. Pod spodem czai się ledwo uświadamiany smutek, niepokój, czasem lęk.

Osoby tak przeżywające świat muszą sobie jakoś z tymi stanami poradzić. Mają przecież także różne „zasoby” – doświadczenia miłości, radości, sukcesów. W oparciu o nie starają się ten jątrzący lęk, nieprzyjemny niepokój zepchnąć, wypchnąć ze świadomości. Efekt jest taki, że zamykają się przed własnymi emocjami. Człowiek niestety jest tak zbudowany, że zamknięcie przed trudnymi stanami uczuciowymi powoduje wypływanie całego życia emocjonalnego. A to z kolei powoduje zamknięcie przed innymi ludźmi. Wtedy, dość samotni, nabierają jeszcze większego niepokoju, który znowu próbują maskować znanymi sobie sposobami i... spirala się nakręca.

Rdzeniem problemów bardzo wielu osób jest **obniżone poczucie własnej wartości**, czająca się głęboko **niewiara w siebie**, **brak samoakceptacji**. Często ma to swoje przyczyny w głębokiej przeszłości, a z biegiem lat zmienia się w zbroję nawykowych reakcji, wypracowanych w samotności sposobów unikania, tworzenia różnych iluzyjnych sposobów wyjaśniania świata.

Wyzwalanie się z tego nie jest proste. Nie wystarczy „myślenie pozytywne”, często polegające na zaklinaniu rzeczywistości. Sztuka odstresowywania się, sama w sobie ważna i potrzebna, może powodować utrzymywanie się stanu pełgającego kryzysu, bo pozwala chwilowo się odreagować, ale nie likwiduje przyczyn. Samoocenę trzeba mieć adekwatną, a nie wysoką. Jeżeli nie umiem budować dobrych relacji w zespole, to powinienem mieć w tym zakresie niską samoocenę. Jeżeli jestem mistrzem w prowadzeniu zebrań, to warto, żebym to wiedział i umiał się tym pochwalić.

Wiarę w siebie odzyskuje się w autentycznym spotkaniu z drugim człowiekiem. Najpiękniej opisał to mistrz Tischner:

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

„Uwaga nasza nadal ogniskuje się wokół tajemnicy spotkania. Spotkać to przede wszystkim spotkać innego człowieka. Mówimy wprawdzie także o spotkaniu z Bogiem, czy z dziełem sztuki, ale raczej w sensie metaforycznym niż dosłownym. Doświadczenie spotkania, ściślej – przeżycie spotkania, wprowadza tego, kto spotyka, w jakąś jedyną w swoim rodzaju, osobistą prawdę spotkanego człowieka. Siła perswazji, jaką niesie ze sobą to przeżycie, nie da się porównać z siłą perswazji żadnego innego doświadczenia. Spotykając wiem, że inny człowiek jest i że jest wobec mnie taki, jaki naprawdę jest, bez masek i bez zasłon. Zazwyczaj nie potrafię opisać tego, co widzę i czuję, mimo to wiem, iż od momentu spotkania życie moje nabrało nowego znaczenia, a otaczający mnie świat uzyskał nową zasadę organizacji. Przeżycie spotkania jest nie tylko szczytowym rodzajem doświadczenia innego człowieka, ale również szczytem doświadczeń w ogóle.” (Józef Tichner FILOZOFIA DRAMATU).

Praca nad poczuciem własnej wartości, sztuką spotkania drugiego człowieka powoli przestaje być efemerycznym doświadczeniem filozofujących lub psychologizujących pięknoduchów. W cywilizacji wiedzy, wymagającej ciągłego uczenia się, budowanie relacji staje się koniecznością codziennej działalności biznesowej.

Jeden z doradców biznesowych, Nathaniel Brandeden, pisze:

„Osiągnęliśmy taki punkt w historii, kiedy poczucie własnej wartości, które zawsze stanowiło niezwykle ważną potrzebę psychologiczną, stało się pilną potrzebą ekonomiczną – cechą nieodzowną dla umiejętności przystosowania się w coraz bardziej złożonym, prowokującym i konkurencyjnym świecie.(...) Nowoczesna organizacja nie może być już organizacją kierowaną przez kilku ludzi, którzy myślą oraz wielu ludzi, którzy jedynie robią to, co im się powie. Dziś, oprócz wyższego poziomu wiedzy i umiejętności wśród tych, którzy je tworzą, organizacje wymagają także wyższego poziomu niezależności, polegania na własnych siłach, wiary w samego siebie oraz umiejętności wykazywania inicjatywy – jednym słowem większego poczucia własnej wartości.” (Nathaniel Brandeden Poczucie własnej wartości w wieku informacji).

Cudowny paradoks ekonomiczno-psychologiczny. Ciągła praca nad dostrzeganiem mocnych stron, budowanie osobowych relacji z innymi ludźmi, pogłębianie samoświadomości-Frommowskie „Bycie sobą” staje się... bazą skuteczności biznesowej. To ostre, ale piękne wyzwanie.



A co z poczuciem własnej wartości?

„Poczucie własnej wartości” nie bez podstaw ma w składzie słowo wartość. Oznacza ono prawdziwą podmiotowość, przekonanie, że jest się ważnym tylko z tego powodu, że jest się człowiekiem. Daje zakorzenienie w sobie, szczerość w spojrzeniu, chęć uczenia się. Takie osoby potrafią się angażować, dobrze się komunikować, budować przyjazne relacje.

Kiedyś wygłosiłem takie poglądy na warsztacie i usłyszałem: „A jak ktoś jest kiepskim pracownikiem? Wtedy wysokie poczucie własnej wartości prowadzi do zachowań bezczelnych, albo wręcz agresywnych!”.

Profesor Andrzej Blikle na swoich wykładach zwykł mawiać: „Każdy z nas w szkole uczy się np. matematyki. Po wielu latach wie, ile nie wie. Ale psychologii nikt się nie uczy, wobec tego każdy jest przekonany, że się na niej świetnie zna”. Profesor jest matematykiem i przedsiębiorcą – wie, co mówi.

Otóż trzeba odróżniać poczucie własnej wartości od samooceny. To pierwsze mamy mieć wysokie, a samoocenę... adekwatną. Jeżeli wierzę w siebie, ale wiem, że niewiele jeszcze umiem, to z radością przystępuję do uczenia się. Jeżeli w głębi siebie nie ufam, na zewnątrz będę nieśmiały i zahamowany, albo wręcz przeciwnie – zarozumiały.

Oparta na wysokim poczuciu własnej wartości samoocena dotyczy tego, co umiem, potrafię, albo czy dobrze pełnię pewne role społeczne. Każdy ma jakieś mocne i słabe strony. Mocne - warto rozwijać, słabe - podciągać. I nie wchodzić w sytuacje, gdzie trzeba mieć umiejętności, których właśnie nie mamy.

Tematyka ta wychodzi w czasie wielu sesji coachingowych. To zresztą nieco zadziwiające i paradoksalne, jak menedżerowie, ludzie sukcesu, obracający wielkimi pieniędzmi i realizujący fascynujące niekiedy projekty często w głębi serca nie wierzą w siebie. Właściwie walczą z całym światem o uznanie mimo ewidentnych dowodów na to, że naprawdę są świetni. Świetni nie oznacza, że nie mają wielkiej pracy do zrobienia, nauczania się wielu umiejętności, rozwinięcia wrażliwości, czy poprawienia skuteczności. To wszystko można zrobić, jeżeli się ma oparcie w sobie, w przekonaniu, że mogę się zmienić, rozwinąć, nauczyć.

Wiara w siebie nie jest już tylko prywatną sprawą każdego z nas. Na niej opiera się zaufanie do innych, budowanie osobowych relacji międzyludzkich, sensowne zarządzanie. Bez niej nie ma dialogu, inspirowania. Można być sprawnym robotem, można nawet mieć świetne pomysły, ale izolacja emocjonalna od innych skazuje na napięcie, smutek, złość, a to przeradza się w różne rodzaje agresji (intrygi, deprecjonowanie itp.).

Praca nad odzyskiwaniem, a następnie nad utrzymywaniem wysokiego poczucia własnej wartości jest trudna, ale fascynująca. Wymaga pogłębienia świadomości swoich emocji, uruchomienia własnego wewnętrznego procesu aktywności, który w każdym z nas jest. Trzeba tylko go odnaleźć i utrzymać. Uzyskania stanu, który tak pięknie definiuje filozof Benedykt Spinoza:

„Aktywność oznacza podmiotowość, dokonywanie wyborów, przyjemność istnienia, smakowania i doświadczania życia”.



Po prostu mówmy o sobie dobrze

Podczas warsztatów z komunikacji, które prowadzę, proszę ludzi, by mówili dobrze o sobie nawzajem. Często spotyka się to z wątpliwościami, czy ciągłe „słodzenie” drugiej osobie nie jest fałszywe i czy pozwoli jej cokolwiek poprawić i ulepszyć. Ja jestem pewny, że tak i znam kilka powodów, dla których warto tak właśnie pracować.

Peter Drucker w świetnym artykule p.n. „Jak zarządzać sobą samym”, drukowanym w Harvard Business Review Polska, pisze:

„Ludziom zwykle wydaje się, że wiedzą, w czym są dobrzy. Niestety zazwyczaj się mylą. Znacznie częściej potrafią prawidłowo oceniać własne niedostatki, choć i w tym przypadku mylne diagnozy zdarzają się częściej niż trafne. A przecież człowiek może efektywnie działać tylko w oparciu o swe mocne strony. Wyników nie osiąga w obszarach swoich słabości, a tym bardziej nie można ich oczekiwać na polu, na którym jesteśmy zupełnie niekompetentni”.

Innym, poważnym argumentem, są zjawiska związane z tzw. urazem szkolnym. Większość z nas ukończyła szkołę polską, gdzie ciągle jeszcze podstawowym narzędziem oddziaływania jest strach. Uczenie się skojarzone jest z ciągłym wynajdowaniem błędów, budowaniem strachu przed oceną (egzaminem, klasówką) i udowadnianiem uczniowi, że musi jeszcze więcej się nauczyć. Tworzy to psychiczny uraz powodujący to, że kiedy dużo mówimy o błędach, wpadkach i słabościach, wielu ludziom się to generalizuje. Zaczynają negatywnie oceniać całego siebie, a nie tylko konkretne zachowania, czy umiejętności. To blokuje proces efektywnego uczenia się. W nowoczesnych treningach, rozwijających umiejętności psychospołeczne, chodzi o stworzenie sytuacji bezpiecznej, w której uczestnicy mogą odważnie eksperymentować nowe zachowania, badać mechanizmy i rozwijać swoją gorącą wiedzę.

Jest jeszcze trzeci, może najpoważniejszy powód. W tradycji filozoficznej, zwłaszcza chrześcijańskiej, wyodrębnić można spór o naturę człowieka. W jednym z nurtów zakłada się, że człowiek z natury jest dobry, a zło jest „brakiem dobra”. Koncentrowanie się na mocnych stronach człowieka byłoby wtedy po prostu mówieniem o tym, co jest prawdziwe, najważniejsze, konstytuujące istotę naszego człowieczeństwa. Zwolennicy innego nurtu twierdzą, że dobro i zło istnieje obok siebie, a świat jest miejscem walki jednego z drugim. Jeżeli to jest prawdą, to podnoszenie tego, co w człowieku dobre, pozwala się wzmocnić, odzyskać wiarę w siebie i przezwyciężyć zło. Nie rozstrzygając, które z podejść ma rację,

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

w praktyce warto, choćby to sztucznie czasem wyglądało, patrzeć na to, co w nas piękne, szlachetne, czy po prostu sensowne. (Nathaniel Brandeden *Poczucie własnej wartości w wieku informacji* w zbiorze „Organizacja Przyszłości” Fundacji Druckera pod redakcją F. Hesselbein’a, M. Goldsmith’a i R. Beckharda wydanym przez Business Press w 1998 roku)



Jac Jakubowski **Rola emocji w XXI wieku.**

XXI wiek, to era przełomu technologicznego, finansowego i ekonomicznego kryzysu, ale nade wszystko wręcz dramatycznego rozwoju. Ten ostatni najłatwiej zaobserwować w ciągle zmieniającym swe oblicze biznesie. Niegdyś niewzruszony, twardy, często bezlitosny, dziś coraz częściej zwraca się w stronę drugiego człowieka, pracownika, konkurenta, współautora sukcesu. Zawraca się do niego na poziomie emocji, zrozumienia i w końcu obopólnej wymiany doświadczeń. Brzmi idealnie, a może raczej naturalnie?

Emocje są jednym z najbardziej podstawowych, a zarazem pierwotnych zasobów człowieka. Każde działanie, nowa sytuacja, kontakt z drugim człowiekiem wywołuje w nas zróżnicowane reakcje emocjonalne. W zasadzie nie istnieją sytuacje obiektywnie neutralne. Należy zatem uznać, że na emocje jesteśmy niejako skazani. Kiedy już to zaakceptujemy, zamiast tłumić swoje uczucia, obejmując je nieracjonalną kontrolą warto zastanowić się nad efektywną gospodarką emocjonalną. Pytanie brzmi więc: jak oswoić emocje, przekuwając własne uczucia w sukces?

Celem poniższej analizy ma być próba znalezienia odpowiedzi na oba z tych pytań, ze szczególnym uwzględnieniem roli emocji w biznesie. Na myśl o biznesie, do głowy przychodzą tysiące skojarzeń i równie wiele określeń. Często spotykam się ze stwierdzeniem, że biznes oznacza właściwie męski świat. Zdominowany przez nieugięte zasady, twarde metody negocjacji oraz konieczność nieustannego podejmowania szybkich, często ryzykownych decyzji. Świat bez miejsca na jakiegokolwiek emocje. Czy nie tak właśnie utarło się mówić: „Biznes to nie czas i miejsce na emocje” albo: „w biznesie nie ma mowy o skrupałach”?

Rzeczywiście, tylko do czego nas to doprowadziło? W świecie, w którym nie ma miejsca na emocje, wrażliwość, ani tym bardziej współodczuwanie z innymi ludźmi, nie ma też w konsekwencji miejsca na swobodny, niczym nieograniczony rozwój. Człowiek staje się trybikiem. Nic nie znaczącym, pozbawionym własnej woli i poczucia sprawczości, elementem większej mechanicznej struktury. Mniej lub bardziej świadomie zatracą swoją indywidualność, za cenę... no właśnie czego? I czy oby na pewno koszty są tego warte...

Jakby nie patrzeć, czyich dzieł nie przytaczać, sposoby działania wdrukowane w przemysł

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

przez erę industrializmu, w którym prym wiodły maszyny, a człowiek jedynie wspierał ich działanie - nie tylko trącał myszką, ale i napawają ogólnym niesmakiem. „Człowiek to brzmi dumnie”, człowiek znaczy coś więcej niż automatyczne wykonywanie poleceń. W końcu człowieka stać na wiele, nawet na to by wbrew powszechnym przekonaniom i nawykom – płynąć pod prąd, czerpiąc z tego całe spektrum doświadczeń emocjonalnych.

Są one jego podstawowym wyposażeniem. Pierwotnym i głębokim jednocześnie sposobem reagowania na rzeczywistość. Są także ekonomiczne, wiele reakcji, dzieje się w sposób automatyczny poza udziałem naszej świadomości, to wręcz wymarzony sposób na oszczędność czasu. Ich siedliskiem są stare, bazowe obszary mózgu, tzw. ciało migdałowate. Kreują uczucia, współtworzą naszą indywidualność, to sprawia, że są bezcenne. Dzięki nim możemy budować relacje z innymi ludźmi, tworzyć wspólnoty, walczyć, zwyciężać i przegrywać doświadczając całej gamy uczuć związanych z tym stanem. Więcej, dzięki nim możemy rozwijać naszą głęboką duchowość, poszukiwać odpowiedzi na pytania egzystencjalne.

W naszej kulturze emocje są deprecjonowane. Często udajemy, że ich nie ma, wypieramy, staramy się je opanować lub zanegować. Niestety rzeczywistość ma to do siebie, że istnieje. Udawanie, że emocji nie ma powoduje tylko, że „działają na dziko”. Wybuchają w najmniej oczekiwanym momencie, budują naiwny, głupawy optymizm albo cwaniacką, spiskową teorię wszystkiego. Czasami kumulują się w zatęchłą nienawiść. Brak samoświadomości, pracy nad rozwijaniem tzw. inteligencji emocjonalnej powoduje, że właśnie emocje, często w sposób niekontrolowany rządzą wieloma naszymi zachowaniami. Nabieramy do kogoś dystansu, kupujemy towar opakowany w sposób pobudzający nasze emocje, wybieramy polityków, którzy nas emocjonalnie uwodzą... Wina nie leży jednak po stronie emocji. Ważne i decydujące zarazem jest to, co sami z nimi robimy. Udając, że nad nimi panujemy, w istocie pozwalamy im nas zalewać i kierować sobą. Taki brak wpływu na własne stany emocjonalne bywa frustrujący. Pozornym, jednocześnie jedynym rozsądnym rozwiązaniem wydaje nam się jeszcze bardziej zaciekła samokontrola, opanowanie i powstrzymanie emocjonalnego strumienia. Niestety takie lekarstwo, gorsze czasem niż choroba. Powoduje ogólny mętlik, uruchamiając cały szereg, niejednokrotnie naprawdę wątpliwych działań.

Psychologia nie bez kozery wypracowała pojęcie dojrzałości emocjonalnej człowieka, wynikającej z prawidłowego rozwoju osobowości. I tu dość klasycznie: dziecko kochane, któremu pozwala się na ekspresję emocji, stawiając przy tym wyraźne granice, wyrasta na osobę mającą kontakt z własnymi emocjami i potrafiącą nimi... zarządzać. Tylko tak i aż tak - kształtuje się w nas proces decyzyjny, bazujący na emocjach i myśleniu, przy jednoczesnym udziale wolnej woli. Z czasem rodzi się w człowieku przekonanie o własnej sprawczości, rozumiane, jako wyznaczanie indywidualnych kierunków działań. Mowa tu o tzw. „wewnątrzsterowności”.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Zaburzenia emocjonalne najczęściej mają swoje źródło w dzieciństwie, ale swoim piętnem naznaczają całe nasze dorosłe życie. Mogą powstać na przykład w wyniku rodzicielskiej niekonsekwencji. Jednak ich najczęstszym przyczynkiem jest proces długotrwałego strachu, przekształcającego się w lęk, a także traumatycznych doświadczeń, w tym pustki emocjonalnej. Ich efektem są nieadekwatne reakcje emocjonalne – nieuzasadniona nieśmiałość, agresja, uzależnianie się od kogoś lub czegoś. W skrajnych postaciach ludzie wypadają z życia społecznego, są znerwicowani, piją, palą lub ćpają w sposób zagrażający ich zdrowiu.

Niestety zaburzenia emocjonalne, choć niekoniecznie w tak dramatycznych przejawach, dotyczą większości ludzi. Sam właściwie nie znam osoby (ze mną włącznie), która z powodu wewnętrznych problemów, niskiego poczucia własnej wartości lub zawyżonej samooceny, napięcia lub lęku nie napytała sobie i innym niebываłych kłopotów. Ilość toksycznych związków, chorych ambicji, nierealistycznych oczekiwań, naiwnych wyobrażeń prowadzi do kryzysów, zakaża rodziny, dramatycznie obniża efektywność firm. Na szczęście zdecydowana większość osób w rodzicielskim pakiecie dostała także wiele miłości, opieki i uwagi. Rodziny, a później środowisko, potrafiło przekazać głębokie wartości, uwrażliwić na piękno, nauczyć samodyscypliny i sztuki długotrwałego wysiłku. W oparciu o te dobre doświadczenia wielu osobom udaje się przekroczyć własne ograniczenia, zrozumieć siebie i dynamikę rozmaitych procesów na tyle, że budują osobowe relacje, odnajdują w życiu miłość i poczucie sensu.

Każdy z tzw. normalnych ludzi, w miarę sprawnie funkcjonujących w życiu społecznym, jest swoistą kompozycją dojrzałości, mądrości, samoświadomości (tzw. mocne strony), ale także sztywnych nawyków, lęków, tzw. „kompleksów”, czyli nieadekwatnej samooceny (tzw. słabe strony). Taka jest bowiem istota człowieczeństwa, jesteśmy konstrukcją niewyobrażalnych potencjałów, ideałów i niedoskonałości zarazem. Emocje to zdecydowany potencjał, który odpowiednio wykorzystany staje się fundamentem wielu sukcesów, także w biznesie.

Jeśli po przeczytaniu tego artykułu, nadal żywisz przekonanie, że uczucia i biznes to dwa wykluczające się pojęcia, Twoja praca, jak również wysiłek Twoich pracowników, nigdy nie przyniesie Ci satysfakcji. Staniesz się wiecznie niezaspokojonym więźniem swoich niespełnionych ambicji, tyranem kontroli osaczającym innym bez pomysłu na przyszłość i rozwój. Nie takiego chcę Cię widzieć i nie takiej roli Ci życzę. Jako menedżer, kierownik, przełożony masz w ręku los swojej firmy i osób w niej pracujących. Pozwalając emocjom dochodzić do głosu, nie tępiąc ich, nie negując tym bardziej – masz szansę odpowiadać na realne potrzeby innych ludzi, przy jednoczesnym zaspokajaniu własnych pragnień. Czyż nie warto spróbować?



Dorota Szczepan-Jakubowska **Empatia - Opiekun, którego się wstydzimy**

Przed jedną ze szkół warszawskich zaobserwowałam taką oto scenę: ośmio/dziewięciolatek wyszedł z bramy i zobaczył starszego pana czekającego na niego. Zaczął iść w jego kierunku, ale nagle spostrzegł grupę kolegów, zatrzymał się i udawał, że czyta coś fascynującego w telefonie. Spięty i niespokojny czekał, aż koledzy przejdą, cały czas dając do zrozumienia opiekunowi, prawdopodobnie dziadkowi, aby poczekał i nie podchodził. Następnie, kiedy koledzy zniknęli za rogiem, podszedł i próbował załagodzić sytuację. Ale starszy pan był smutny i trudno było go udobruchać. Poszedł przodem, a chłopiec podreptał za nim, osamotniony i naburmuszony. W gruncie rzeczy nie wiem, co tam się stało, ale scenkę tę potraktowałam jako metaforę stosunku współczesnych Polaków do empatii. Empatia to opiekun, którego się wstydzimy, ale bez którego jesteśmy samotni, zagubieni i zagrożeni. Korzystamy z niej, ale jakby ze wstydem, tak, żeby inni tego nie widzieli.

Na temat empatii pokutuje wiele mitów deprecjonujących ten podstawowy mechanizm społecznego dostosowania się i współpracy, jako zbyt nieracjonalny. Biznesmeni, specjaliści i inni pracownicy przedsiębiorstw oraz urzędów chętnie uczyliby się wywierania wpływu na innych, ale chcieliby przy tym nic nie przeżywać. I nie podlegać wpływowi innych. Słowem, chcieliby działać we współpracy, ale unikać kontaktu emocjonalnego. To nie jest możliwe. Postępując w ten sposób, odcinamy się od jedynie od świadomości źródeł naszych reakcji, ale nie możemy zaprzeczyć naszej naturze. Jesteśmy empatyczni i dzięki temu możemy współpracować oraz podejmować grupowe decyzje. W interesie nas wszystkich i w imię dobra naszej gospodarki powinniśmy doskonalić własną empatię i rozwijać jej dojrzałe formy, zamiast jej zaprzeczać i spychać do lamusa rzeczy niemodnych, gdzie leżałaby w towarzystwie innych uczuć, zapomnianych potrzeb egzystencjalnych, w tym również potrzeby sensu swojej pracy. Odcinając się od empatycznych uczuć, uczymy się osiągać satysfakcję, ale tracimy szczęście. Stajemy się bezradni wobec smutku wynikającego z braku realnej motywacji do pracy, zaniku zdolności kreatywnych oraz wobec zaprzeczeniu naturalnej ludzkiej potrzeby lojalności wobec bliskiej nam wspólnoty. Starając się być nowoczesnymi, tracimy kontakt z odnawialną mocą kontaktu społecznego na rzecz wypalającego działania „z głowy”. Co to jest ta empatia, która ma tak ożywcze działanie? Generalnie, jest to zdolność do odbioru całości świata przeżyć i motywów drugiej osoby istotnych w danym momencie spotkania, poprzez wewnętrzne odzwierciedlenie jej stanu. Wykryte stosunkowo niedawno przez neurofizjologów neurony lustrzane są naszym fizjologicznym zapleczem w tym procesie,

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

są biologiczną bazą funkcjonowania społecznego. Działają w następujący sposób: kiedy obserwujemy osobę wykonującą daną czynność, np. wbijanie gwoździ, pewne struktury w naszym mózgu, właśnie rzeczony neurony lustrzane, zachowują się tak, jakbyśmy to my teraz wbijali gwoździ. Nie uruchamiają one sygnału „do działania”, czyli nie wpływają na motorykę, więc tak naprawdę oczywiście nie wbijamy gwoździa.

No, chyba że obserwujemy strzelanie karnego podczas meczu piłkarskiego. Wówczas możemy zupełnie odruchowo kopnąć psa leżącego u naszych stóp. Ale zwykle nie odzwierciedlamy ruchu, a i tak wiemy, co musi zrobić obserwowana osoba, jeśli chce powiesić np. obrazek. Kiedy osoba ta uderzy się w palec, w pewnym sensie odczuwamy, dzięki neuronom lustrzanym, jej ból. Kiedy cieszy się ona z powieszonych dzieła, cieszymy się wraz z nią. Właśnie dzięki temu mechanizmowi wiemy, na ile była to ważna dla niej sprawa, czy lubi ten obrazek, jak również, czy lubi wbijać gwoździe. W tym sensie emocje są narzędziem społecznego poznania. Gdybyśmy byli szefem brygady remontowej, to właśnie dzięki empatii oraz dzięki związanych z nią emocjami wiedzielibyśmy, jak trafić do naszego pracownika. Empatia na budowie? No cóż, to brzmi dość ekscentrycznie, ale tak właśnie się dzieje, czy tego chcemy, czy nie. Oczywiście, często nie jest to proces świadomy, więc łatwo mu zaprzeczyć. Ale dzięki temu, że bazuje na emocjach jest szybki i trafny. A gdyby nie chodziło o wbijanie gwoździa, lecz o skuteczne zaproszenie kogoś do projektu? Czy ta osoba odczuwa, słysząc ofertę, odczuwa radość, obawę, czy złość? Jak się tego dowiedzieć? Oczywiście zawsze można ją zapytać, ale dodatkowo możemy też popatrzeć w siebie i we własne emocje związane z rozmową z tą osobą. Część z nich na pewno będzie odzwierciedleniem jej odczuć. Czy czując radosne napięcie, cieszymy się razem z tą osobą? Czy przeżywając obawę, nie dzielimy po prostu jej obawy? Pewnego razu jeden z moich klientów w coachingu powiedział, że kiedy się ze mną spotyka, to wreszcie, po wielu latach, zaczyna być ciekaw sam siebie. To świetna ilustracja empatii. Ja byłam bardzo zainteresowana tym, co on powie i co on przeżywa. Moja ekscytacja udzieliła mu się. Z korzyścią.

Trening identyfikacji własnych uczuć jest więc podstawą efektywnego rozumienia innych osób. Trzeba więc stworzyć przestrzeń do tego, aby empatia mogła dojrzeć i wesprzeć pracę w zespole. Na pewnym zebraniu w bardzo prężnie działającej firmie szef powiedział: jestem zadowolony z funkcjonowania naszej grupy projektowej, ale zbyt wiele czasu marnujemy na zebraniach. Od dzisiaj każdy ma 10 minut na zreferowanie zagadnienia, a wątki poboczne, dygresje i żarty darujcie sobie. W skutek wdrożenia tej „innowacji” efektywność pracy grupy projektowej spadła, pojawiły się konflikty, a wreszcie - atmosferę zdominowało wspólnie podzielane poczucie bezsensu. Wiele osób twierdziło, że opisywany zespół stał się mistrzem marnowania czasu na ciągłe poprawianie pracy na skutek niedomówień i nieporozumień. Porządkując zebrania, zespołowi zabrano szansę na budowanie empatycznego kontaktu, który prowadził do lepszego zrozumienia intencji kolegów, a więc zapobiegał ciągłym poprawkom.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Powinniśmy wreszcie zrozumieć, że empatia prowadzi do oszczędności, ale trzeba dać szansę na jej rozwinięcie się. Ciągłe naciskanie na oszczędzania czasu pracy paradoksalnie może obniżać naszą skuteczność, jeśli skutkuje ograniczaniem przestrzeni do kontaktu, w której może zakwitnąć empatyczne zrozumienie, a w konsekwencji – synergia.

Empatia ma dwa komponenty: poznawczy i emocjonalny. Może raczej należałoby powiedzieć, że empatia jest jednym spójnym procesem psychicznym, który przejawia się w naszym życiu społecznym na dwa sposoby.

W pierwszym aspekcie możemy doświadczać empatii, jako emocji związanych z obcowaniem z innymi ludźmi, czyli jako współodczuwanie. W drugim - empatia jawi się nam, jako zdolność do zrozumienia sposobu myślenia, punktu widzenia innych ludzi. Takie zjawisko nazywamy decentracją. Aspekty te są silnie ze sobą połączone.

Jeśli idzie o empatie uczuć, to dzielimy z innymi cierpienie, ale też radość, lęk, złość, smutek, poczucie bliskości. To jest podstawowy mechanizm zrozumienia położenia drugiej osoby, jej potrzeb i motywacji, jej doznań i kierujących nią motywów w konkretnym momencie spotkania. W naturalnym sposób nie musimy analizować, co może czuć dana osoba, ponieważ mamy zdolność wejścia w świat jej przeżyć. Jeśli te przeżycie są przyjemne, to empatia jest źródłem wielu radości. Jednak, jeśli, jak to w życiu bywa, nasz rozmówca przeżywa strach, złość lub poczucie winy, to empatia bywa oczywiście obciążeniem. Kiedy spotykamy się np. z kimś załężnionym, to niestety poznajemy to po tym, że sami odczuwamy lęk.

Dlatego czasami staramy się od tych uczuć odciąć. Jakie mechanizmy świadczą o tym odcinaniu się? Jednym z najczęściej stosowanych jest ocenianie deprecjonujące. Na pewno każdy zna sytuacje, gdy po rozmowie z osobą załężnioną ocenimy rozmówcę twierdząc, że jest „jakiś dziwny” i nie budzi zaufania, więc lepiej z nim nie współpracować. Dojrzała empatia polega na tym, aby nauczyć się rozpoznawać w sobie świadomie odbicia uczuć drugiej osoby, aby lokować ich źródła w świecie jej przeżyć. Wtedy możemy być pomocni, a nie deprecjonujący. Czy taką umiejętność można rozwijać? Jak najbardziej. Trening empatii polega na obserwowaniu innych, a równocześnie siebie w reakcji na nich. Przede wszystkim jednak jest to nauka słuchania. Nie ma ona służyć intelektualnej gimnastyce, lecz uruchomieniu owego genialnego mechanizmu - empatycznego rezonansu. Jak mało mamy tego typu trening w biznesie i ile na tym tracimy? Trening, jaki przechodzą ludzie biznesu sprowadza się często do odrzucenia emocji oraz empatii na rzecz tzw. racjonalnych decyzji. Czy jednak, po tym, co powiedzieliśmy, można jeszcze przyjąć, że istnieje coś takiego, jak skutecznie podejmowane racjonalne decyzje w zespole w oderwaniu od empatycznych emocji?

Często, w obliczu nieporozumień lub niedomówień, używamy pewnego twardego i radykalnie tłumiącego pretensje stwierdzenia: „Skąd miałem to wiedzieć? Nie siedzę przecież w Twojej głowie!”.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

No cóż, czasami nie jest to prawda. Jesteśmy w cudzych głowach częściej, niż jesteśmy skłonni się przyznać. A raczej to inni ludzie goszczą w naszych głowach, jeśli z nimi empatyzujemy. I powinniśmy uczyć się swoistej gościnności, która zakłada uwagę dla tego, z kim obcujemy, kogo gościmy, ale też możliwość zamknięcia drzwi i pobycia samemu. To potężne narzędzie podnoszenia efektywności współpracy i szansa dla emocjonalnych z natury Polaków.

NOTATKI

NOTATKI



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Centrum TROP Sp. z o.o.

Ul. Pożaryskiego 69

04-634 Warszawa

tel: 22 615 52 40/ fax 22 613 03 78

szkoleniaefs@grupatrop.pl

www.grupatrop.pl

Działania twórcze

jako narzędzie pracy trenera



Materiały szkoleniowe cz. 2

„Trener Rozwoju Organizacji Przyszłości -
innowacje w szkoleniach”



Jac Jakubowski O działaniu na rzecz dobra wspólnego

Czynienie dobra naturalną cechą człowieka

Często przeciwstawia się egoizm (rozumiany, jako cyniczne realizowanie wyłącznie własnych interesów) altruizmowi (rozumianemu, jako idealistyczne oraz bezinteresowne czynienie dobra). Jako pole działań szlachetnych widzimy dobroczynność, a biznes kojarzy się z twardym wydzieraniem kawałka tortu dla siebie. W wielu głowach telepią się mity i schematy układające się w popularne zdania: „teraz to już nikt nie działa bezinteresownie”, „w kapitalizmie liczy się tylko pieniądź”, „dawniej ludzie pomagali sobie nawzajem, a teraz...”. Nie wiem kiedy to było (to „dawniej”), bo ponoć już Platon narzekał na współczesny mu upadek obyczajów, paskudną młodzież i tęsknił do przeszłości, a Święty Benedykt swój zakon założył w związku z egoizmem współczesnych mu ludzi. Od tysięcy lat uważamy, że działanie na rzecz innych jest piękne i szlachetne, ale występowało ono dawniej (w konkretnym „dziś” już nie jest bezinteresowne).

Niestety, albo raczej na szczęście, nic bardziej mylnego. Zdrowy rozsądek, potoczna obserwacja oraz ustalenia naukowe mówią zupełnie co innego.

Profesor Ewa J. Godzińska, szefowa Pracowni Etologii w PAN w wywiadzie drukowanym w Przekroju twierdzi, że natura tak już nas wyposażyła, że „czynienie dobra się opłaca”. W artykule pod tym tytułem twierdzi, że *„Dobro jest przejawem siły, nie słabości. Osobnik niskiej jakości ma mało do zaoferowania i dużo do stracenia. Sam z trudem sobie radzi. Będzie się więc bał czynić dobro. Natomiast osobnik silny może sobie pozwolić na to, by dużo stracić. Będzie pomagał innym, działał na ich korzyść. W ten sposób wysyła sygnał: <<Jestem silny. Nawet jeżeli paru z was mnie oszuka, to i tak nic mi się nie stanie. Stać mnie na to.>>”.*

Tendencja do działania na rzecz dobra wspólnego, dobrego samopoczucia innych ludzi, redukcji cierpienia - są w pewnym sensie wbudowane w naszą konstrukcję psychofizyczną. Potwierdzają to na przykład badania mózgu. Daniel Goleman w słynnej książce p.n. *Inteligencja emocjonalna* pisze, że *„Wyposażeni jesteśmy w specyficzne układy neuronalne powodujące, w skrócie mówiąc, współodczuwanie. Intensywnie czujemy to, co przeżywa druga osoba. Nazywamy to zjawisko empatią. Na jej bazie formują się w naszym życiu głęboko przeżywane wartości. Dzięki temu jeżeli zrobimy coś dla kogoś, wraca to do nas zarówno na poziomie przyjemności, jak i związanej z wartościami satysfakcji. Wymiana emocjonalna z różnymi osobami jest niezbędnym paliwem życia. A działanie na rzecz dobra innej osoby wprost uaktywnia obszary mózgu, dając poczucie sensu.”.*



Schematy na temat natury człowieka

Ta ważna, bazowa wiedza o naturze ludzkiej jest przez wiele osób kwestionowana, uważana za idealistyczną, wręcz infantylną. „W życiu liczy się przebiegłość, konkurencja, zimne kalkulowanie zysków i strat”. Taki sposób myślenia to bardzo silnie zadomowiony w wielu umysłach stereotyp. Stereotyp jest mocno zakorzenionym nawykiem myślowym, który selekcjonuje docierające do mózgu informacje. Osoba postrzegająca świat przez takie właśnie „okulary”, w sposób automatyczny, dostrzega wokół siebie wszelkie tezy potwierdzające to założenie. Doświadczenia niosące inny przekaz (że ktoś zrobił coś z troski o kogoś, w imię wartości, dla uzyskania poczucia sensu) są „przeinterpretowywane” lub po prostu nieświadomie ignorowane. Osoby takie mają cały czas mocne potwierdzenie swojego obrazu świata. Pozwala to uzasadnić zachowania, w których kierujemy się założeniami permanentnej wojny wszystkich ze wszystkimi i... na zasadzie samospełniającej się przepowiedni kreujemy świat nieprzyjazny, wojowniczy, pełen intryg i podstępów. Można na różne sposoby analizować przyczyny takiego przeżywania rzeczywistości.

W indywidualnej perspektywie to nasze urazy, złe doświadczenia, nieodreagowane emocje przytłaczają przytomny, realistyczny ogląd świata. W rozwoju wielu osób potrzeba miłości, zaufania, przyjaznej relacji została na różne sposoby naruszona. Najtrudniejsze są doświadczenia z wczesnego dzieciństwa. Tak już to natura ustawiła (rozwiązała), że dzieci rodzą ludzie młodzi, niedoświadczeni, nieprzygotowani do swoich ról. Często zamotani we własne problemy, trudności życia uciekają przed prawdziwym kontaktem z dzieckiem w nadopiekuńczość, albo chłód emocjonalny. Tym samym naruszają jego bazowe poczucie bezpieczeństwa. Jeżeli dołożymy do tego bezosobową szkołę, gdzie wszelka wymiana emocjonalna przeszkadza we włączaniu informacji i dzikość życia w grupach rówieśniczych, które rzadko są w sensowny sposób wspierane przez dojrzałych dorosłych, to mamy już dobre podłoże do wrogich reakcji, nieprzyjaznych wzorów komunikacyjnych, ukształtowania się wewnętrznych przekonań o potrzebie działania egoistycznego. Wchodzimy w dorosłe życie z bagażem tego typu emocji, generujących przekonania i tezy na temat wrogiego świata. Większość ludzi idzie do pracy, czyli trafia do biznesu, w którym ciągle jeszcze panują stare schematy, przesady, nawyki. Świetnie oddaje to Cevey w swojej genialnej książce *8 nawyk*. Píše on:

„Najważniejszymi aktywami i głównymi siłami napędowymi do-brej koniunktury gospodarczej w epoce przemysłowej były maszyny i kapitał - rzeczy. Ludzie byli niezbędni, ale wymienialni.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Można było kontrolować i przebierać w pracownikach fizycznych bez większych konsekwencji – podaż przewyższała popyt. Po prostu miałeś więcej sprawnych ludzi, którzy spełniali ściśle wymagania. Ludzie byli jak przedmioty – można było racjonalnie ich wykorzystywać. Gdy wszystkim, czego potrzebujesz, jest ludzkie ciało i tak naprawdę nie chcesz umysłu, serca czy ducha człowieka (stanowią one czynniki hamujące swobodny przebieg procesów w epoce maszyn), to zredukowałeś go do roli przedmiotu.

Zatem wiele naszych współczesnych metod zarządzania wywodzi się z epoki przemysłowej. Wykształciła w nas ona przekonanie, że ludzi trzeba kontrolować i kierować nimi.

Dała nam takie pojęcie księgowości, w której ludzie są kosztami, a maszyny aktywami. Pomyśl o tym. W bilansie zysków i strat umieszcza się ich jako koszty, wyposażenie jest w zestawieniu bi-lansowym traktowane jako inwestycja.

Dała nam filozofię motywowania metodą kija i marchewki – tak jak motywuje się ośła, pokazując mu z przodu marchewkę (nagroda), a z tyłu okładając kijem (strach i kara).

Dała nam scentralizowane planowanie wydatków, w którym tendencje ekstrapoluje się na przyszłość, a hierarchia i system są tak ukształtowane, żeby wykorzystać środki - przestarzały, wsteczny zwyczaj, który produkuje kultury „podlizywania się”, gdzie panuje sposób myślenia „wydamy pieniądze, bo w przyszłym roku nam nie dadzą”, oraz gdzie chroni się swój dział.

Wszystkie powyższe sposoby działania, a także wiele innych, wywodzą się z epoki przemysłowej – opierającej się na pracownikach fizycznych.

Problem polega na tym, że obecnie menedżerowie nadal stosują model kontroli z epoki przemysłowej w odniesieniu do pracowników opierających się na wiedzy. Ponieważ wiele osób zajmujących kierownicze stanowiska nie dostrzega prawdziwej wartości potencjału swoich pracowników oraz nie ma całościowego, jasnego zrozumienia ludzkiej natury, zarządzają ludźmi tak jak przedmiotami, ów brak zrozumienia uniemożliwia im również wykorzystywanie najwyższej motywacji, talentów i geniuszu pracowników. Co się dzieje, gdy dzisiaj traktuje się ludzi jak przedmioty? To ich obraża i alienuje, depersonalizuje pracę i przyczynia się do powstawania kultur cechujących się niskim poziomem zaufania, rywalizacją i buntowniczością.”.

(Stephen R. Covey: 8 nawyk. Od efektywności do wielkości i odkrycia własnego głosu. Dom Wydawniczy REBIS Poznań)

Jak widzimy, pogląd na temat paskudnej natury człowieka ma głębokie zakorzenienie zarówno w naszym rozwoju indywidualnym, jak w zbiorowym doświadczeniu epoki przemysłowej i uformowanych na nim przekonaniach.

Warto podkreślić, że w tych rozważaniach nie chodzi mi o opowiadanie się po którejś ze stron odwiecznego sporu filozoficznego na temat natury dobra i zła.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Prądy etyczne sformowane przez mądrych myślicieli dumających nad naturą wszechrzeczy stawiają bardzo różne tezy, które jednak nie mają specjalnego znaczenia przy praktycznie dokonywanych wyborach. W chrześcijaństwie toczy się spór o to, czy dobro i zło to dwa byty istniejące niezależnie od siebie, czy też, jak chciał św. Augustyn, istnieje dobro, a zło to po prostu jego brak. Inni filozofowie zwracają uwagę na to, że dobro i zło jest relatywne i wynikające z umowy społecznej, wypracowanych wzorów zachowań. Filozofie wschodu przekonują nas o jedności przeciwieństw, uzupełnianiu się różnych rodzajów energii.

Jednak wszystkie te filozofie, będące efektem poszukiwania prawdy, sensu, w przełożeniu na codzienną praktykę wskazują... podobne ścieżki rozwoju. Rozwoju, czyli dążenia do lepszych relacji międzyludzkich, budowania sensowniejszego porządku społecznego, samorealizacji w wymiarze jednostkowym i zbiorowym.

- Jeżeli tkwi w nas zło, a naszym przeznaczeniem jest szarpanie się z ospałością duszy, to w praktyce musimy to przezwyciężyć, a w biznesie budować zasady współpracy wyzwalające dobrą część naszej natury, pozwalające na dobrą pracę.
- Jeżeli problemem jest brak dobra, nie uruchomione potencjały, należy otwierać oczy, odbudowywać poczucie własnej wartości i - bazując na wewnętrznych mocach - rozwijać umiejętności i kompetencje. W biznesie musimy odblokowywać naturalne tendencje ludzi.
- Jeżeli istotą jest nawiązanie kontaktu z wewnętrznymi energiami, to poprzez medytację, zarządzanie własną energią i samoświadomość, budujemy osobową bazę do kreatywnego działania.

W praktyce wychodzi na jedno – trzeba szukać efektywnych sposobów budowania świata wartości, w którym działanie na rzecz innych jest dającą przyjemność i różne inne profity normą.

Natomiast stetryczałe biadolenie, że świat jest wrogi, a ludzie nieprzyjaźni jest nie tylko biernym uleganiem mechanizmom obronnym, ale także wygodnym zwalnianiem się od odpowiedzialności za los swój i otaczającego nas świata.



Wyzwanie współczesności

Można ze stoickim spokojem uznać, że w każdej epoce spotkać można było ludzi radosnych, otwartych, potrafiących dzielić się sobą i czerpiących radość z „dawania siebie innym”. Zawsze też była masa ludzi zgryźliwych, podejrzliwych, agresywnych lub zahamowanych, którym świat jawił się wrogim, zamieszkanym przez potwory w ludzkiej skórze też padolem. Kłopot w tym, że czasy się zmieniały. Cichcem, cichcem, ani się nie obejrzelśmy, jak w nasze życie wsączać się zaczęła „cywilizacja wiedzy”.

„Na naszych oczach, a naszym życiu rodzi się nowa cywilizacja, a ślepcy usiłują ją uśmiercać. /.../ Nowy cykl, który przynosi trzecia fala, za podstawę mieć będzie zróżnicowane i odnawialne źródła energii. Nowe metody produkcji, które do lamusa odeślą większość produkcji taśmowej i nowy typ rodziny, która nie będzie miała charakteru zamkniętej w sobie komórki. Pojawią się nowe instytucje, które będzie można nazwać elektroniczną wioską. Radykalnie przekształcone zostaną szkoły i formy współdziałania. Rodząca się cywilizacja spisuje dla nas nowy kodeks zachowań. Usunie standaryzację, synchronizację i centralizację, usunie koncentrację energii, pieniędzy i władzy. Ta nowa cywilizacja ma swoją własną wizję świata, swoje własne podejście do czasu, przestrzeni, logiki i przyczynowości. Ma też swoje własne zasady polityki przyszłości.”

(I. Alvin i Heidi Toffler: *Budowa Nowej Cywilizacji. Polityka trzeciej fali*. Wydawnictwo Zysk i S-ka. S. 17-18.)

Rdzeniem nowej cywilizacji jest uczenie się, stały rozwój, kreatywność, współpraca. Obronne założenia typu: „człowiek człowiekowi wilkiem” jako tako mogło się sprawdzać w walkach plemiennych, w konstruowaniu dominacji królów, czy też stanowić bazę dzikiego kapitalizmu. Więcej, osoby tak myślące mogły odnosić sukcesy, bogacić się, zdobywać władzę. Szczęśliwie te praktyki powoli odchodzą do lamusa. W nowej gospodarce sukces odnosi się dzięki tworzeniu sieci współpracy, komunikacji, synergii. Zamknięty, nieprzyjazny innym człowiek nie jest w stanie rozumieć tego, co się wokół niego dzieje. Samotnie nikt nie jest w stanie, nawet powierzchownie zapoznać się z przyrastającą wiedzą, ani też opanować koniecznych technologii, procedur, czy procesów. Nie rozumiejąc... wypada z gry. Nie awansuje, często traci pracę, a w konsekwencji staje się wykluczonym.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wzmocnijmy to rozumowanie cytatem z ważnej książki Ericha Fromma - *Mieć czy być*:

*„Potrzeba głębokiej przemiany człowieka jest rezultatem nie tylko nakazów etycznych czy religijnych ani wyłącznie wymaganiem psychologicznym wynikającym z patogenicznej natury naszego obecnego charakteru społecznego, lecz również warunkiem zwykłego przetrwania ludzkiej rasy. Prawe życie nie polega już jedynie na spełnianiu norm etycznych lub religijnych. Po raz pierwszy w historii samo **istnienie ludzkiej rasy zależy od radykalnej odmiany ludzkiego serca**. Lecz przecież zmiana w ludzkim sercu wydarzyć się może tylko w takim stopniu, w jakim współwystępujące zmiany ekonomiczne stworzą szansę takiej przemiany, dając tym samym odwagę i wizję, która pozwoli ją urzeczywistnić.”.*

(Erich Fromm: *Mieć czy być*. Dom Wydawniczy REBIS)



Dorota Szczepan-Jakubowska Przykład programu realizującego ideę działań twórczych w praktyce

Wstęp

W związku z realizacją kilku projektów szkoleniowych w 2007 roku trenerzy Grupy Trop w współpracowali lub obserwowali pracę reprezentantów wszystkich szczebli sieci sprzedaży AVON. Zauważyliśmy, że działania AVON opierają się na **tworzeniu sieci** nie tylko w sensie organizacyjnym, ale też społecznym, co oznacza budowanie specyficznej więzi, łączącej klientki, OMS, liderki i konsultantki. Współpracownicy AVON są skuteczni m.in. poprzez to, że są to osoby zakorzenione w środowisku lokalnych, o pewnych talentach przywódczych, stanowiące jednocześnie pewnego rodzaju model postawy prorozwojowej, dbałości o siebie i otoczenie. Sądzymy, że jeśli idzie o sprzedaż, osoby te powinny aktywnie poszukiwać klientów i współpracowników, ale też powinny umieć przyciągać te osoby, tworząc specyficzne środowisko. Czy jednak to potrafią? Czy dotychczasowy model szkolenia pozwala im na rozwinięcie w wystarczającym stopniu umiejętności i cech lidarskich? Czy pozwala na wykorzystanie ich niezwykłego potencjału energii i nadziei w pełni?

Proponowany program, w swojej strukturze dość niekonwencjonalny (przynajmniej na terenie biznesu), w istocie odnosi się wprost do znacznego podniesienia potencjału sprzedażowego i poszerzenia kręgu wpływu uczestników sieci na wszystkich szczeblach.

W przeciwieństwie do tradycyjnych szkoleń, łączy on integralnie trzy typy oddziaływań:

- Rozwijanie postawy proaktywnej i społecznie odpowiedzialnej,
- uczenie umiejętności tworzenia wokół siebie grupy osób zaangażowanych,
- wykonywanie realnej pracy na rzecz środowiska lokalnego.

Wizja

Proponujemy program polegający na szkoleniu trenerów, centralnego wsparcia sprzedaży, RMS, OMS, liderki i konsultantki w rozpoznawaniu i zaspakajaniu potrzeb lokalnych poprzez organizowanie grup aktywności lokalnej.

Jaka jest jego wizja?

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wszędzie tam, gdzie działają aktywne OMS, liderki i konsultantki, gdzie są punkty konsultacyjne AVON, powstają grupy aktywności lokalnej zorganizowane wokół żywej kwestii dla danego środowiska, na przykład:

- zorganizowanie czasu niektórym dzieciom w czasie wakacji, a jednocześnie zaangażowanie bezrobotnej młodzieży,
- wypromowanie instytucji „zastępczej babci”, czyli wolontarystycznej pracy samotnych kobiet na emeryturze przy opiece nad dzieckiem pracującej ubogiej matki,
- wypracowanie i wdrożenie modelu rozmów sąsiedzkich z kobietami podlegającymi przemocy domowej,
- promowanie lokalnego rękodzieła lub historii,
- organizowanie wycieczek,
- samoorganizacja kursów skutecznej komunikacji z urzędami,
- pisanie lokalnej książki kucharskiej...

Pomysłów może być baaaaardzo dużo, a wybór zależy przede wszystkim od zrozumienia specyfiki danego środowiska.

W wyniku programu :

1. AVON kojarzony jest z głębią, zrozumieniem potrzeb, klasą, rozwojem, liderstwem, przeciwdziałaniem bezradności, czyli po prostu: Z Prawdziwą Szansą na Poprawę Jakości Życia.
2. Punkty konsultacyjne, jako miejsce uzyskują „dodatkowe życie”, ściśle związane z pożytecznym i trochę elitarnym, bo opartym o wartość solidarności, działaniem.
3. Konsultantki, liderki i OMS znacznie poszerzają krąg znajomości, zarówno wśród tzw. „szarych” kobiet, jak i środowisk organizacji pozarządowych i samorządowych, miejscowego biznesu.
4. Następuje ogromny wzrost kompetencji sprzedażowych i liderek, bo najlepiej uczyć się w działaniu. OMS mają bogate doświadczenia i duże kompetencje w zakresie szkolenia liderek, liderki naprawdę wiedzą, że umieją przewodzić, najlepsze konsultantki dostają „wiatru w żagle” i zostają liderkami, skupiając wokół siebie grono aktywnych osób.
5. Ludzie mają poczucie, że robią coś wyjątkowego i dobrego, co daje dużo energii i owocuje wzrostem efektywności.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

6. AVON jest postrzegany, jako partner zorganizowanej części środowisk lokalnych (np. organizacji pozarządowych), co daje OMS, liderkom i konsultantkom szansę na uzyskanie wsparcia osobistego i organizacyjnego - nie tylko w strukturach samej firmy, lecz także w aktywnych i realnie działających grupach lokalnych.

ZAŁOŻENIA TEORETYCZNE

Spójność Społeczna

Organizacje sieciowe opierają swoją skuteczność na ogół na tworzeniu wokół swoich członków tzw. kapitału społecznego lub - wg. innej terminologii - **spójności społecznej**.

Jest to siła kompetencji ludzi z danego środowiska (osobistych i merytorycznych) wzmocniona poprzez łączące ich dobre relacje i otwartą komunikację.

Środowiska o wysokiej spójności są elastyczne, chętnie wchodzi w nowe inicjatywy, łatwiej adaptują się do zmian, są efektywniejsze ekonomicznie i bardziej przedsiębiorcze.

Wysoka spójność społeczna nie oznacza dbałości o bardzo bliskie relacje, ale raczej o to, by niezbyt bliscy na co dzień ludzie byli w stanie współdziałać i realizować incydentalnie jakieś przedsięwzięcia, ale przede wszystkim, aby mieli świadomość pewnej wspólnoty wartości, np. znaczenia solidarności społecznej.

Wzrost spójności społecznej danego środowiska następuje poprzez grupowanie się wokół **naturalnych liderów**, ale w konkretnych sprawach. Lider, któremu uda się doprowadzić do podniesienia spójności społecznej, nie musi być ideałem, ale zaczyna cieszyć się sporym autorytetem.

Badania nad spójnością społeczną i zjawiskiem kreowania liderów (prowadzone m.in. przez prof. A. Nowaką z SWPS) dają wiele wskazówek na temat tego, jak należy wybierać, przygotowywać i szkolić liderów.

Zwiększenie spójności społecznej w środowiskach, w których działają konsultantki AVON-u jest korzyścią samą w sobie, a jeśli częścią liderów są przy tym osoby współpracujące z AVON przy sprzedaży jego produktów, korzyść staje się ewidentna.

Uczenie się :

- Aby zwiększyć skuteczność działania, należy uczyć w działaniu. Jest to jeden z podstawowych postulatów andragogiki, czyli nauki o uczeniu dorosłych.
- Aby wyszkolić liderów, trzeba stworzyć im poligon do trenowania.
- Aby zachęcić ludzi do aktywności społecznej i kontaktów, trzeba odwołać się do żywej części emocji społecznych.
- Aby zadanie ich nie przerosło i aby dać im szansę na sukces, trzeba zorganizować system wsparciowo-motywacyjny i umożliwić kontakty z ludźmi, którzy myślą podobnie.

Jeśli AVON chce mieć liderów, nie może ignorować tych kluczowych zasad uczenia się.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Proponowany program realizuje wszystkie powyższe postulaty.

POTRZEBY I KORZYŚCI DLA BENEFICJENTÓW PROGRAMU

Avon jako firma:

- zrealizuje znaczący i efektywny program odpowiedzialności społecznej, który podnosi prestiż firmy i budzi dumę u pracowników i współpracowników,
- podniesie kompetencje leaderskie i sprzedażowe swoich kadr,
- stworzy swoim konsultantkom i liderkom szansę na nawiązanie znacznie szerszych znajomości,
- wiele nauczy się o kształtowaniu stref wpływu w działalności sieciowej,
- może wypracować model szkolenia do rozpowszechnienia w innych krajach.

Trenerzy:

- mogą stanowić kadrę wspierającą i współrealizującą program, uzyskując unikalną szansę na znakomite szkolenie (mają bardzo dużą zdolność uczenia się w działaniu),
- mogą „naładować baterie”, dzięki uczestniczeniu w tak żywej egemplifikacji wartości korporacyjnych.

Konsultantki:

- zyskają wiele nowych znajomości, znacznie poszerzą krąg osób, do których mogą dotrzeć z ofertą,
- same staną się bardziej znane w środowisku,
- nauczą się pracować bardziej zespołowo,
- poczują się bardziej związane ze środowiskiem AVON, zarówno z misją firmy, jak i firmą, jako całością, konkretnymi osobami (liderki, OMS), a także infrastrukturą (sale, siedziby),
- rozwiną się osobowościowo,
- rozwiną umiejętności komunikacyjne, a więc sprzedażowe.

Liderki:

- staną się faktycznymi liderkami projektów, co nauczy ich mocniej bazować na pracy zespołowej i korzystać z potencjału innych,
- odniosą wszystkie te same korzyści, co konsultantki,
- będą miały jeszcze jeden ważny powód do współpracy z trenerami i OMS, co zwiększy spójność społeczna sieci sprzedaży AVON.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

OMS:

- nauczą się, jak uczyć liderów,
- same rozwiną własne umiejętności liderские,
- przejdą gruntowne szkolenie w zakresie komunikacji, coachingu i budowania zespołu,
- znacznie lepiej poznają potencjał ludzi, którymi zarządzają, a także odkryją własne, dotychczas uśpione, możliwości,
- nauczą się działać bardziej twórczo,
- nauczą się korzystać świadomie i profesjonalnie z lokalnego potencjału społecznego.

RMS i centrala zarządzająca sprzedają:

- zdobędą unikalną, lecz przekładalną na działania biznesowe wiedzę o funkcjonowaniu sieci społecznych,
- rozwiną własne talenty liderские i nauczą się jeszcze lepiej, jak dbać o talenty liderские innych, szczególnie w aspekcie pracy zespołowej,
- zrobią coś, z czego będą dumni, co będzie energetyzujące i pozwoli zapobiegać wypaleniu zawodowemu,
- rozwiną zdolność twórczego rozwiązywania problemów.

Trop:

- zrealizuje fascynujący program, łączący różne obszary dotychczasowego działania (biznesowy, pozarządowy, praktyczny, naukowy),
- będzie mógł biznesowo robić to, na czym najlepiej się zna, czyli szkolenie liderów, uczenie jak uczyć, wprowadzanie zmiany społecznej oraz wspieranie organizacji sieciowych,
- skonsoliduje stworzoną ogólnopolską sieć trenerów – animatorów zmiany społecznej oraz coachów, wprowadzając ich od razu w istotę działania metody Trop, której znaczące elementy poznali w Szkole Trenerów TROP i studium coachingu TROP, ale być może jeszcze nie wykorzystywali na taką skalę.

Środowiska lokalne:

- podniesie się spójność społeczna,
- zostaną wypracowane i „przepilotowane” pewne modele rozwiązywania problemów społecznych,
- uzyskają nowe grupy liderów społecznych i osób zaangażowanych,
- lokalne organizacje pozarządowe mogą uzyskać atrakcyjnego partnera w postaci AVON.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Polska obywatelska:

- zyska dobre wzory dotyczące aktywizacji społecznej,
- zwiększy się spójność społeczna środowisk lokalnych,
- poprawi się współpraca organizacji pozarządowych i biznesu.

Unia Europejska:

- sensownie wyda pieniądze,
- uzyska interesujący model działania do rozpowszechnienia w innych krajach.

Nauka:

- będzie istniała możliwość zweryfikowania w praktyce na sporą skalę skuteczności metod, wynikających wniosków, bazujących na symulacjach komputerowych oraz działań praktycznych, prowadzonych w nieco mniejszej skali,
- projekt może stanowić okazję do rozpropagowania badań,
- być może proponowany projekt można połączyć z częścią badawczą (ewaluacja programu), a więc nauka zyska dofinansowanie.

OGÓLNA STRUKTURA DZIAŁANIA

Horyzont czasowy:

Program obliczony byłby na 4 lata.

Skala programu:

Skala programu zależy od możliwości AVON. Organizacyjnie istnieje możliwość zrealizowania programu w ok. 200- 500 środowiskach lokalnych, gdzie w każdym środowisku działa ok. 10-15 osób związanych z AVON, a dodatkowo współpracują oni z OMS, RMS i innymi osobami z centrali. Ponadto w programie powinni wziąć udział lokalni liderzy aktywności społecznej, związani z formalnymi organizacjami pozarządowymi oraz grupami nieformalnymi lub spółdzielniami, ośrodkami kultury itp. W wersji bogatej program obejmowałby do 10000 osób.

Fazy programu:

Faza przygotowawcza:

Przeprowadzenie analiz, uzasadniających propozycję programu. Sięgnięcie do istniejących badań lub/oraz przeprowadzenie własnych.

- Pozyskanie odpowiednich partnerów do napisania i rozliczania programu.
- Akcja informacyjna na temat założeń i specyfiki programu na terenie centrali AVON.
- Napisanie programu/programów (przyjęcie założeń finansowych, merytorycznych i organizacyjnych) i aplikowanie.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Faza 1:

- Akcja informacyjna na temat założeń i specyfiki w pozostałych strukturach centrali AVON oraz w całej w całej polskiej sieci AVON.
- Akcja informacyjna w sieci trenerskiej TROP, budowanie zespołu realizatorów.
- Pozyskanie odpowiednich partnerów w postaci organizacji pozarządowych, samorządów, decyzja, co do regionów, w których program byłby realizowany.
- Przygotowanie dokładnej struktury organizacyjnej projektu.
- Przygotowanie narzędzi ewaluacyjnych.
- Przygotowanie programów szkoleniowych, casów ilustrujących podejście.
- Opracowanie logistyczne, Pr-owe, komunikacyjne.
- Szkolenie trenerów TROP i AVON, m.in. poprzez organizowanie prestiżowego seminarium na temat liderstwa i aktywizacji środowiska lokalnego.
- Szkolenie osób zarządzających sprzedażą (DYR. Sprzedaży, RMS, inni pracownicy sił koordynujących sprzedaż) z zakresu proponowanej metodyki, z uwzględnieniem tego, jak wiedza o zmianie społecznej i sieciach ma się do zarządzania sprzedażą w AVON.
- Szkolenie kilkunastu wybranych OMS, które będą realizowały pilotaż, poprzez warsztaty i włączenie ich w proces konstruowania projektu (w miarę ich możliwości czasowych).

Faza 2:

- Realizacja programu w 5-10 miejscach, jako swoisty pilotaż, a w tym:
 1. Wybór trenerów RMS, OMS i liderów „na pierwszy ogień”.
 2. Rozpoznanie potrzeb ich środowiska lokalnego.
 3. Wygenerowanie idei projektu lokalnego.
 4. Realizacja projektu pod okiem TROP, we współpracy z lokalnymi organizacjami pozarządowymi lub samorządowymi.
- Podsumowanie, ewentualne zbadanie efektów.
- Wprowadzenie niezbędnych korekt.

Faza 3:

- Realizacja programu na skalę masową.
- Monitoring przebiegu.
- Organizowanie lokalnych zlotów.
- Założenie platformy internetowej, wydawanie gazetki, inne formy rozpowszechniania wypracowanych w projekcie rozwiązań.
- Badanie efektów „kamieni milowych” i przebiegu projektu.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Podsumowanie programu:

Podsumowanie badań:

- medialne zdyskontowanie sukcesu,
- zorganizowanie wielkiego meetingu uczestników i innych beneficjentów,
- zaplanowanie działań umacniających efekty społeczne programu.

ZASOBY STRON

AVON:

- zbudowana ogromna sieć sprzedaży osób aktywnych, zidentyfikowanych z firmą,
- sprawna organizacja i koordynacja,
- wypracowane kanały komunikacyjne,
- otwarta kadra kierownicza i sprawni trenerzy,
- naturalne zainteresowanie wartościami związanymi z relacjami,
- infrastruktura (dostęp do lokali w regionach, lokal w Warszawie, wyposażenie biur itp.).

Grupa TROP:

- duża baza (sieć formalna i społeczna) trenerów rozumiejących specyfikę pracy z biznesem, ale też środowiskiem lokalnym, dobrze wyszkolonych i spójnych „ideologicznie”,
- duże doświadczenie w przeprowadzaniu projektów aktywizacji społecznej; osoby zarządzające Grupą Trop są też twórcami organizacji pozarządowej pn. Powszechna Akademia Młodzieży, która realizowała projekty aktywizacji lokalnej w oparciu o szkolenie liderów dla 5000 osób (Program był przebadany przez prof. Czapińskiego z UW i uzyskał bardzo wysokie noty, jeśli idzie o przyjęte wskaźniki efektywności); programy wdrażania Strategii Rozwoju Lokalnego; przygotowywania miasta do roli środowiska uczącego się i inne nowatorskie projekty społeczno-biznesowe; mamy też duże doświadczenie w projektach rozwijania kultury i efektywności organizacji sieciowych, opartych na samozatrudnieniu lub franszyzie (banki, sieci dystrybucyjne, sieci usługowe),
- znajomość specyfiki pracy z organami samorządowymi, szkołami, domami kultury, sejmikami itp.,
- dostęp do wielu środowisk lokalnych poprzez zaprzyjaźnione organizacje pozarządowe, a w szczególności przynależność Prezesa Jacka Jakubowskiego - do elitarnego grona międzynarodowej organizacji Innowatorów Społecznych ASHOKA, z Akademią Filantropii itp.,
- wieloletnia współpraca ze środowiskami naukowymi, zajmującymi się mechanizmami wprowadzania zmiany społecznej.

NOTATKI



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

NOTATKI



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Centrum TROP Sp. z o.o.

Ul. Pożaryskiego 69
04-634 Warszawa
tel: 22 615 52 40/ fax 22 613 03 78
szkoleniaefs@grupatrop.pl
www.grupatrop.pl