

Lider jest jak dyrygent orkiestry, nie wydaje żadnego dźwięku, ale zarządza energią grupy tak, aby wszyscy pasowali do organizacji, mogli się w niej rozwijać i czuli się jej właścicielami.

Becoming a sustainable

LEADER

Przewodnik po zrównoważonym przywództwie

ANNA JURGAŚ

Lider jest jak dyrygent orkiestry, nie wydaje żadnego dźwięku, ale zarządza energią grupy tak, aby wszyscy pasowali do organizacji, mogli się w niej rozwijać i czuli się jej właścicielami.

Becoming a sustainable

LEADER

Przewodnik po zrównoważonym przywództwie

ANNA JURGAŚ

Becoming a sustainable

LEADER

Przewodnik po zrównoważonym przywództwie

ANNA JURGAŚ

Oh!

Projekt okładki: *Oh book!*
Redaktor prowadzący: *Agata Garlińska*
Redakcja: *Alicja Szewczyk*
Redakcja techniczna: *Robert Fritzkowski*
Korekta: *Julia Diduch-Stachura*

By Anna Jurgaś

ISBN 978-83-67094-16-0

Wydawnictwo Oh book!

Warszawa 2022

– *fragment* –

Anastazji, mojej największej inspiracji na drodze poznawania siebie.

SPIS TREŚCI

O MNIE

WSTĘP

Rozdział pierwszy

BRUNON BARTKIEWICZ o zrównoważonej korporacji

Rozdział drugi

ZUZA ZIOMECKA o uważnym przywództwie

Rozdział trzeci

JOHN SCHERER o powołaniu w przywództwie

Rozdział czwarty

SONIA WĘDRYCHOWICZ-HORBATOWSKA o zarządzaniu międzykulturowym

Rozdział piąty

PAWEŁ TKACZYK o marce osobistej lidera

Rozdział szósty

MAGDALENA KAMIŃSKA o servant leadershipie

Rozdział siódmy

GREG ALBRECHT o holistycznym zarządzaniu

Rozdział ósmy

ALEKSANDRA PRZEGALIŃSKA o technologii w zarządzaniu

Rozdział dziewiąty

MAŁGORZATA MARCZEWSKA o zarządzaniu emocjami

Rozdział dziesiąty

ARTUR NOWAK-GOŚLAWSKI o zarządzaniu demokratycznym

Rozdział jedenasty

JOANNA ŚREDNICKA o zarządzaniu humanistycznym

NIEZBĘDNIK ZRÓWNOWAŻONEGO LIDERA

KSIĄŻKI, KTÓRE WARTO PRZECZYTAĆ NA DRODZE DO LEADERSHIPU

PODZIĘKOWANIA

O MNIE



Z wykształcenia i doświadczenia jestem dziennikarką, uwielbiam zadawać pytania, dociekać i prowadzić rozmowy z ciekawymi ludźmi. Bywałam managerką w strukturach korporacyjnych, mam doświadczenia w start-upie, lubię brać odpowiedzialność i ważny jest dla mnie rozwój osobisty. Przez 20 lat tworzyłam magazyny dla kobiet (ostatnio jako redaktor naczelna magazynu „Glamour”), zbudowałam własną firmę oferującą rozwiązania AI dla e-commerce, ale nade wszystko spełniam się jako gospodyni podcastów. Prowadzę rozmowy o nowoczesnym przywództwie w podcaście „**Becoming a Sustainable Leader**” i o zrównoważonym życiu w podcaście „**About Time!**” dla Vogue Polska. Współpracuję z organizacją Vital Voices, jestem ambasadorką akcji mentoringowej „Jestem Liderką”. Od zawsze jestem związana ze światem kobiet, głęboko wierzę i promuję ich umiejętności przywódcze, od lat wspieram je jako mentor i coach w obszarze samoświadomego przywództwa.

Anna Jurgaś

WSTĘP

**czyli czym jest zrównoważone przywództwo,
jak zostać nowoczesnym liderem
i czego praca z ludźmi
nauczyła mnie o samej sobie**

Czym jest nowoczesne przywództwo? – to pytanie pojawia się na początku prawie każdego z wywiadów przeprowadzonych przeze mnie do podcastu „Becoming a Sustainable Leader”. Za każdym razem odpowiedź jest nieco inna, ale synteza ich wszystkich tworzy obraz nowego, zmieniającego się leadershipu. Eksperci, z którymi rozmawiałam, opowiadają o tym, kim ich zdaniem jest nowoczesny lider, czy jest to kompetencja, której można się nauczyć, i na czym polega zrównoważone zarządzanie.

Przez wiele lat pełniłam funkcje managerskie, które sprawiły, że chciałam się rozwijać w tej dziedzinie, być lepszą, skuteczniejszą szefową, budować samodzielne zespoły i integrować własne potrzeby z tymi narzuconymi mi przez biznes. Wszyscy moi rozmówcy twierdzą, że aby być dobrym liderem, trzeba zacząć od siebie, od poznania swoich potrzeb, mechanizmów motywujących i hamujących, rozumieć własne potencjały i być świadomym wyzwań. Praca nad jakością własnego przywództwa jest pracą nad sobą.

Istnieje wiele popularnych obecnie definicji leadershipu, do najczęściej wymienianych należą servant leadership, przywództwo adaptacyjne czy empatyczne – wszystkie zapowiadają śmierć dotychczasowego autorytarnego, opartego na kontroli, skoncentrowanego na władzy systemu zarządzania oraz zmianę go w system, w którym człowiek (pracownik, nie szef) jest najważniejszy. To humanizowanie zarządzania wymusza nie tylko fakt, że dotychczasowe metody przestały być skuteczne, że żyjemy w czasach ogromnej niepewności i zmiany, które podważyły wszystkie dotychczasowe zasady funkcjonowania w organizacji, ale też dlatego że nowe, wchodzące na rynek pokolenie nie chce być zarządzane według dotychczasowych standardów.

Przez wiele lat tworzyłam treści skierowane do młodego pokolenia, wtedy Millenialsów, potem Zetek, miałam niezwykłą możliwość wsłuchania się w ich głos, zrozumienia i polubienia ich – i miało to ogromny wpływ na sposób, w jaki zarządzałam swoim zespołem. Kierowanie i współpraca z ludźmi najwięcej nauczyła mnie o sobie samej. Doświadczylam własnych ograniczeń, hamujących schematów myślowych, ale też zdefiniowałam swoje talenty, mocne strony i prawdziwe supermoce. Pytam moich rozmówców, co jest ważne na tej drodze? Od czego zacząć? Odpowiedzi przeważnie sprowadzają się do tego, by zacząć świadomie się obserwować, doświadczać swoich emocji, praktykować mądre nawyki. Mówiąc wprost – wziąć się pod lupę. Siebie z całym swoim człowieczeństwem, nie tylko swoje cele czy wyzwania. Rzadko zastanawiamy się nad tym na co dzień, często zaczynamy o tym myśleć dopiero w momentach kryzysowych, kiedy stracimy pracę lub tkwimy w martwym punkcie naszej kariery. Warto zacząć wcześniej świadomie wpływać na swoje życie i wziąć odpowiedzialność za swoje wybory. Bycie liderem to wypadkowa wrażliwości i doświadczeń życiowych, ale ja (i moi rozmówcy) wierzymy, że żeby być w pełni spełnionym w tym obszarze, trzeba dobrze znać siebie, bo to właśnie jest przyczynek do samorozwoju. Potrzeba rozwoju to jeden z najważniejszych życiowych motywatorów, coś, co nadaje naszej egzystencji kierunek i wartość. Jak powtarza Simon Sinek, „zaczynaj od dlaczego”, a potem pojawi się co i to właśnie odpowiedź na te dwa pytania tworzą sens. Poszukiwanie sensu jest fundamentalne w praktykowaniu zrównoważonego przywództwa, sensu rozumianego jako realizowanie swoich osobistych potrzeb, w synchronizacji z dobrem świata, organizacji i innych ludzi. i jak dodaje Jim Collins w książce „Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm”, sukces organizacji jest zbiorem małych działań prowadzących w odpowiednim kierunku – dlatego tak ważny jest jasno określony cel, który dla lidera jest też osobistym wyzwaniem i pokrywa się z jego wewnętrznymi potrzebami. Bo tylko przekonanie, że to, co się robi, ma głębszy wymiar i nadrzędną przyczynę skutecznie, karmi zdrową, przywódczą charyzmę.

Jak rozpoznać, czy będąc szefem lub managerem, na pewno jest się liderem? Dzisiaj nie jest to takie oczywiste. Funkcje zarządcze nominowane są zewnętrznie, związane są z insygniami władzy, hierarchią, kontrolą i narzuconymi przez organizację celami.

Dla mnie liderem jest każdy, kto niesie na swoich barkach odpowiedzialność za innych w każdej dziedzinie życia, liderem jest prezydent, który stoi na czele obrony swojego państwa, ale też mama przeprowadzająca swoje dziecko przez trudną, kryzysową sytuację.

Lider ma odwagę i wewnętrzną potrzebę brania odpowiedzialności. Według definicji przywództwa adaptacyjnego stworzonej przez Ronalda Heifetza, profesora Uniwersytetu Harvarda, liderem bywa się tylko w momencie dokonywania aktów przywódczych, które są umiejętnością mobilizowania ludzi do zmierzenia się z problemem i wspólnego znalezienia rozwiązania. Do tego potrzebna jest odwaga, bo akty przywódcze są niezależne od funkcji, którą pełniimy w organizacji czy życiu prywatnym. Więc jak rozpoznać lidera w sobie? Wierzę, że każdy choć raz w życiu dokonał aktu przywódczego. Gdy myślę o sobie, to wydaje mi się, że pierwsze niedojrzałe momenty przejęcia odpowiedzialności pojawiły się u mnie w dzieciństwie. Mam młodszą siostrę i dwie młodsze kuzynki. Często spędzałyśmy razem wakacje i ja, jako najstarsza, wymyślałam i reżyserowałam nasze zabawy, potem często bywałam hersztką bandy na podwórku czy reżyserką spektakli w liceum. Nie sądzę, żeby wynikało to z moich cech charakteru, raczej sytuacja czy też konkretne sytuacje ten potencjał we mnie wzmacniały. w czasach szkolnych nie miałam osobowości liderki, nie byłam też charyzmatyczna ani pewna siebie. Nie byłam typem prymuski, której nauczyciele zawsze powierzają ważne zadania, nie wybierano mnie

na przewodniczącą klasy. Jestem pewna, że nigdy nie myślałam o tym, żeby w dorosłym życiu być szefową czegokolwiek. Możliwe, że moje życie potoczyło się w taki sposób, że konfrontowało mnie z sytuacjami, które wymagały aktów przywódczych, a ja po prostu miałam odwagę, żeby wziąć odpowiedzialność.

Archetyp zrównoważonego lidera dopiero tworzy się w świadomości zbiorowej. Dzisiaj nie mówi się o cechach przywódcy, tylko o umiejętności wykorzystywania tych cech w zależności od kontekstu. Każdy ma określony zestaw talentów, który odpowiednio wzmocniony i umieszczony w odpowiednim środowisku biznesowym może rozwinąć osobowość przywódcy.

W tej chwili na rynku istnieje wiele chętnie wykorzystywanych przez działy HR systemów diagnozujących nasze zdolności przywódcze. Do tych najbardziej popularnych należą talenty Gallupa, FRIS, DISC czy PRISM. Wszystkie one mają za zadanie określić potencjały pracowników i wyłonić ich mocne strony, które mogą być podwaliną budowania ich kariery, ale też tworzenia efektywnych zdrowych relacji międzyludzkich. Taka wiedza, znajomość siebie i uważność na innych jest jednym z elementów wskazujących różnicę między zarządzaniem a przywództwem. Zarządzanie to zestaw umiejętności i narzędzi, który wykorzystuje się w sytuacjach, bazując na wiedzy, że już kiedyś sprawdziły się w podobnych warunkach. Leadership jest działaniem z niewiadomym i nieznanym, pracą w obszarach i tematach, których jeszcze nie doświadczyliśmy. Zarządzanie zmianą, szczególnie dziś, w niespokojnych, niestabilnych czasach, zyskało całkiem nowy wymiar, wymaga ogromnej elastyczności, inteligencji adaptacyjnej i przede wszystkim samoświadomości.

Nassim Nicholas Taleb w swojej książce „Czarny łabędź” opisuje tytułowego łabędzia jako nieoczekiwaną, nieprzewidywalną sytuację, która niesie ze sobą ogromny wpływ na ludzkość. Takim zjawiskiem był zarówno sukces Google, zamachy z 11 września w Nowym Jorku czy dojście Hitlera do władzy. Według autora ludzie koncentrują się na rzeczach, które już znają, nasz mózg lubi upraszczanie i kategoryzowanie i w ten sposób oszukujemy samych siebie, myśląc, że kontrolujemy rzeczywistość. Tak naprawdę kluczem do mądrego, skutecznego zarządzania jest zmierzenie się z tym, co niemożliwe i niewyobrażalne – i tylko tacy liderzy, którzy to potrafią, są w stanie przewodzić w dzisiejszych czasach. Aby to zrobić, potrzebna jest otwartość, odwaga i wrażliwość, której źródłem – według ekspertów, z którymi rozmawiałam – jest autorefleksja, rodzaj decentracji, czyli umiejętność spojrzenia na siebie z dystansu. Możemy być skutecznymi managerami czy odnosić sukcesy jako szefowie, ale bez pracy nad sobą nie będziemy się rozwijać jako liderzy. Samoświadomość buduje się z czasem, a różne doświadczenia, te wzmacniające i te trudne, konfrontują nas z pytaniami o sens, zastanawiamy się, kim jesteśmy i dokąd zmierza nasze życie. Praca nad odkrywaniem siebie to praktyka ciekawości i otwartości, zadawania sobie pytań, szukania odpowiedzi, które będą zgodne z naszą wizją świata. Taka wnikliwa i krytyczna koncentracja na sobie pozwala uświadomić sobie mechanizmy nami rządzące, motywatory i cele osobiste i w konsekwencji umożliwia pełne, zintegrowane wykorzystanie swoich potencjałów leaderskich. Nikt nie uczy autorefleksji w szkołach biznesu, a wsparcie w postaci coachingu czy mentoringu w obszarze samoświadomości i osobistych predyspozycji stało się popularne dopiero niedawno. Do niedawna również temat emocji w obszarze zawodowym był tematem tabu, a nie da się oddzielić człowieka od uczuć, bo to one w dużej mierze tworzą naszą tożsamość i bez pracy z emocjami, uwalniania ich nie tylko nie będziemy rozumieć siebie, ale także nie będziemy rozumieć innych. Świadomość emocjonalna jest kluczowa do budowania zrównoważonego przywództwa. Dzięki niej nie tylko akceptujemy własne uczucia, ale uczymy się, jak rozmawiać z innymi i jak zachować się w trudnej sytuacji. Jak twierdzą moi

rozmówcy, jakość naszego życia, osiągnięcie zawodowych lub osobistych celów czy też nasza sprawczość są wynikiem pewnych stałych wzorców, automatycznych zachowań, myśli i uczuć, więc, kiedy uczymy ludzi świadomości emocjonalnej, zyskują oni dużo lepszy kontakt ze swoją intuicją i swoim głębszym ja. Emocje są podstawą naszego człowieczeństwa, a lider to przede wszystkim człowiek ze wszystkim swoimi słabościami i talentami. Dotychczasowy model przywództwa promował archetyp szefa nieomylnego, skoncentrowanego na celu i nieokazującego emocji. Przez lata byliśmy trenowani w ukrywaniu i betonowaniu naszych uczuć w pracy, w szkole, a nawet w domu, a osoby wrażliwe miały opinię osób trudnych i niewygodnych w zarządzaniu. Sama w swojej pracy wielokrotnie musiałam konfrontować się z emocjami innych, ale przede wszystkim swoimi, i wiem, jak ważne jest uświadomienie sobie, co czujesz. Nieuświadomione uczucia nierzadko prowadzą do niekontrolowanych reakcji, które często rodzą niekorzystne dla nas konsekwencje. w moich rozmowach o zrównoważonym przywództwie mocno wybrzmiewa fakt, jak ważne jest zaopiekowanie się sobą w tej sferze i jak trudne to bywa. Co do jednego wszyscy moi rozmówcy są zgodni – tę pracę trzeba zacząć od siebie, wsłuchać się w najczulsze nuty swojej osobowości, zrozumieć je i zaakceptować, zintegrować z naszym światem zewnętrznym, bo dopiero wtedy nabieramy siły, charyzmy i empatii, które są podstawą nowoczesnego, mądrego zarządzania innymi.

* * *

*koniec darmowego fragmentu
zapraszamy do zakupu pełnej wersji*

Wydawnictwo Oh book!

ul.Sienna 73

00-833 Warszawa

www.ohbook.pl

Wersja elektroniczna: **MAGRAF s.c.**, Bydgoszcz