

Talenty lidera



Jak stać się świadomym przywódcą?

Po pojawieniu się na polskim rynku książki Frederica Laloux pt. „Pracować inaczej” można zauważyć ogólnopolski trend, a wręcz pęd do budowania „turkusowych” organizacji. Laloux wyraźnie podkreślił, co warunkuje etap, na jakim funkcjonuje dana firma. Jest to przywództwo, a także poziom, z którego przywódcy najczęściej spoglądają na świat. Im bardziej przywódca jest świadomy siebie, otaczających go ludzi i relacji, tym na wyższym poziomie Spirali rozwoju (Spiral Dynamics) będzie się znajdował. Dzięki temu będzie budował bardziej efektywne zespoły i potrafił świadomie nimi zarządzać.



Spiral Dynamics to model, który przydaje się we wszystkich dziedzinach naszego życia, takich jak wychowanie dzieci, zarządzanie ludźmi, negocjacje, ale i w analizie wydarzeń społecznych.

W jaki sposób można się dowiedzieć, na którym poziomie (memie) Spiral Dynamics menedżer przebywa najczęściej i który jest dominujący? Najlepiej stosować jednocześnie dwa sposoby. Uwaga! Oba wymagają wysokiego poziomu autorefleksji!

SŁUCHAJ OPINII

Warto dowiedzieć się, za co jesteś ceniony i na co ludzie narzekają w kontaktach z tobą, jak otoczenie określa twoje mocne strony i za co jesteś krytykowany, z kim i w jakim zakresie masz najczęściej konflikty. Jest to na tyle trudne, że osoby na niższych poziomach w spirali nie rozumieją ludzi będących na wyższych memach. Czasem uważają ich za dziwaków albo „nawiedzonych”.

ŚWIADOMIE OBSERWUJ SIEBIE

Zastanów się, jaka jest twoja postawa wobec życia i ludzi? Jakie są twoje wartości, co cenisz i do czego dążysz? Co lubisz robić i w jakim otoczeniu? Jak wygląda organizacja, którą zbudowałeś? Warto wiedzieć, że w różnych aspektach życia bywamy na różnych poziomach spirali, które już przepracowaliśmy. Na przykład możesz większość czasu przebywać w memie pomarańczowym, czasami na poziomie niebieskim czy czerwonym, ale nie zrozumiesz i nawet możesz nie zauważyć memu zielonego. Osoby, które chcą się rozwijać, mogą prowadzić dziennik obserwacji, wyłapując przejawy poszczególnych memów i notować je. Po pewnym czasie można przeanalizować swoje notatki pod kątem częstotliwości pojawiania się w poszczególnych memach. Proces ten wymaga czasu, aby uchwycić dominantę i szczerowość wobec siebie. Jeżeli stwierdzisz, że daleko ci do poziomu żółtego, nie poddawaj się i nie zaprzestawaj zwiększania swojej świadomości jako lider. Po prostu zanim zaczniesz

wprowadzać zmiany w swoim otoczeniu i próbować zmieniać swoich pracowników, najpierw popracuj nad sobą. Wzmacniaj kompetencje w zakresie zarządzania sobą, współpracy i zarządzania ludźmi.

Jak można nad tym pracować? Po pierwsze, rozwijając swoją inteligencję intrapersonalną (wg koncepcji inteligencji wielorakich Gardnera) poprzez obserwację swoich myśli i emocji oraz ucząc się zarządzać nimi. Po drugie, pielęgnując i rozwijając w sobie talenty najbardziej pożądane w zakresie efektywnego zarządzania ludźmi. Korzystając z terminologii Talentów Instytutu Gallupa, który określił 34 talenty, warto zwrócić uwagę na trzy z nich.

TALENT ROZWIJANIA INNYCH

Osoba z wysoko rozwiniętym talentem rozwijania innych ludzi widzi w nich potencjał. Dla niej każdy człowiek stale się rozwija, ma w sobie mnóstwo możliwości. Gdy wchodzi z ludźmi w kontakt, chce im pomóc poznać smak sukcesu. Cały czas wyraźnie poszukuje oznak postępu, małe kroki – dla innych niewidoczne – są dla takiej osoby wyraźnym przejawem rozwoju i realizacji możliwości.

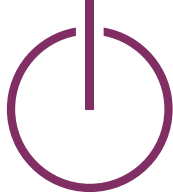
Instytut Gallupa pokazuje, że każdy z nas ma ten talent w sobie tylko w różnym natężeniu. Jeżeli czujesz, że nie korzystasz ze swojej umiejętności rozwijania innych w wystarczający sposób, można to zmienić. Przyjrzyj się sobie, jak wchodzisz w interakcje, dostosowujesz się i inwestujesz swój czas w innych ludzi. Wypracuj sobie system, aby zauważać, co ludzie robią dobrze, aby móc to docenić i nagrodzić. Szef, którego talent rozwijania innych znajduje się na końcu listy 34 talentów Gallupa, może mieć tendencję do tego, by stawiać pracownikom wyzwania, a nie zachęcać ich i dodawać odwagi. Problem może pojawić się, jeżeli taki przywódca ma w zespole osoby, które niechętnie korzystają ze swoich talentów osiągnięcia wyników



NADEJDA KIROVA

Założyciel i prezes Fundacji Pasja do Edukacji i Rozwoju. Partner merytoryczny Executive Business School Akademii Leona Koźmińskiego. Partner w Kirov Strategic Negotiators. Wykładowca studiów MBA, trener, coach, menedżer i przedsiębiorca.

nadia@kirov.pl



ABY BYĆ ŚWIADOMYM PRZYWÓDCĄ, NALEŻY:

- **zadbać o swój samorozwój, w tym rozwój swojej inteligencji intrapersonalnej (wg Gardnera), czyli świadomość swoich emocji, myśli, reakcji oraz relacji z otoczeniem,**
- **pracować nad wzmocnieniem swoich talentów rozwijania innych, indywidualizacji i empatii wg Gallupa,**
- **rozwijać świadomość różnych poziomów spirali rozwoju,**
- **umieć rozpoznać zachowania osób wynikających z poszczególnych memów Spirali rozwoju,**
- **umieć dostosowywać swój sposób komunikowania się do poziomu rozmówcy,**
- **wpierać pracowników w ich rozwoju wzdłuż poszczególnych memów Spiral Dynamics.**

czy „odhaczania zadań”. Dla takich osób sposób zarządzania poprzez wyzwania może być bardzo nieefektywny i frustrujący zarówno dla przełożonego, jak i podwładnych.

TALENT INDYWIDUALIZACJI

Szef z wysoko rozwiniętym talentem rozwijania innych powinien dążyć do efektywnego korzystania również ze swojego talentu indywidualizacji, w przeciwnym wypadku może chcieć rozwijać podwładnych w kierunku, który nie jest ich silną stroną. Wówczas efektywność takiego zespołu będzie niewielka.

Szefowie sprawnie korzystający ze swojego talentu indywidualizacji potrafią odnajdywać i organizować najbardziej skuteczne sposoby współpracy pomiędzy różnymi pracownikami, tworząc efektywne zespoły. Ponadto potrafią wnikliwie przyglądać się różnicom występującym u poszczególnych ludzi. Instynktownie zwracają uwagę na styl danej osoby, jej motywację, sposób myślenia i budowania relacji. Tacy szefowie dostosowują swoje zachowanie w zależności od tego, kogo mają naprzeciwko.

Dzięki temu, że są tak bardzo wyczuleni na mocne strony innych ludzi, potrafią każdego pracownika zachęcić, by dawał z siebie maksimum możliwości. Taki przywódca jest przekonany, że sekret efektywnego zespołu tkwi w przydzielaniu każdemu takiej roli, w której będzie mógł robić głównie to, co wychodzi mu najlepiej.

Jak rozwijać w sobie ten talent? Zastanów się, jak rozpoznać i docenić różnice w ludziach w swoim otoczeniu. Jeżeli czujesz, że nie jest to twoja mocna strona, to możesz stworzyć sobie listę pytań dotyczących motywacji, potrzeb, interesów i doświadczeń pracowników, z którymi się spotykasz. Lista ta pomoże ci odkryć ich potencjał i znaleźć dla nich najlepsze miejsce w organizacji.

TALENT EMPATII

Szefowie z wysoko rozwiniętym talentem empatii potrafią odczytywać emocje pracowników. Taki lider intuicyjnie patrzy na świat oczyma innych ludzi, co nie oznacza, że musi się z nimi zgadzać. Nie zawsze aprobeje wybory, jakich dokonują inni, chociaż potrafi je zrozumieć. Empatyczny przywódca słyszy niewypowiedziane jeszcze pytania i przewiduje potrzeby pracowników oraz ich interesy. Wobec takiego szefa współpracownicy mają większą łatwość w sprecyzowaniu swoich oczekiwań i czują się zrozumiani. Wszystko to sprawia, że empatyczni przywódcy mają wyjątkową zdolność do przyciągania innych osób oraz budowania i kształtowania relacji z nimi. Empatię również można rozwijać, nawet jeśli nie znajduje się ona u nas w pierwszej piątce talentów Gallupa. To, że empatia nie jest naszą najmocniejszą stroną, nie oznacza, że nie obchodzą nas ludzie czy brakuje nam inteligencji emocjonalnej. Osoba, która na co dzień rzadziej korzysta z tego talentu, prawdopodobnie będzie miała mniej spontaniczne i widoczne reakcje.

Jak bez pomocy coacha czy mentora pracować nad rozwinięciem talentu empatii? Zastanów się, jak reagujesz na emocjonalne potrzeby ludzi w swoim otoczeniu. Staraj się uważnie słuchać, zadając pytania i okazywać zainteresowanie tym, co dzieje się, nawet w prywatnym życiu twoich współpracowników. Takie podejście może być nielogiczne dla osób wyliczających swoją indywidualną efektywność wynikami finansowymi, ale na dłuższą metę zauważą efekty w postaci większej produktywności zespołu czy niższego wskaźnika rotacji. Rozwijając każdy z trzech powyższych talentów kluczowa jest praca nad umiejętnością słuchania. Aby móc zauważyć postępy ludzi w swoim otoczeniu, ich

SPIRAL DYNAMICS —



Obecnie udział procentowy różnych vMEME'ów w ludzkości na całym świecie prezentuje się następująco:

vMEME	% populacji	% władzy/wpływu
Beżowy	0,1	0
Purpurowy	10	1
Czerwony	20	5
Niebieski	40	30
Pomarańczowy	30	50
Zielony	10	15
Żółty	1	5
Turkusowy	0,1	1

Źródło: D. E. Beck, Ch. Cowan, *Spiral Dynamics, Mastering Values, Leadership, and Change*, Blackwell Publishing, Oxford 2006.

talenty, predyspozycje lub ich stan emocjonalny, potrzebne jest skupienie się na każdej osobie, z którą wchodzimy w interakcję. I tu najważniejsze jest słuchanie.

TALENTY I CO DALEJ?

Jeśli opanowaliśmy zarządzanie sobą i aktywnie pracujemy nad rozwojem powyższych talentów, to potrzebujemy jeszcze dwóch umiejętności. Po pierwsze, rozpoznawania poszczególnych poziomów spirali (zobacz artykuł „Do ‚turkusy’ trzeba dojrzeć” w poprzednim numerze). Po drugie, odpowiedniej komunikacji z osobami na danym poziomie spirali. Gdy już umiemy z dużym prawdopodobieństwem rozpoznać poszczególne zachowania ludzi i zdiagnozować, z jakim poziomem mamy do czynienia, to naturalnie pojawia się pytanie, jak sobie radzić z osobami na danym poziomie. Na przykład, jeśli rozmawiamy z osobą, która w danym momencie przejawia zachowania i wartości z poziomu czerwonego, to nie można komunikować się z nią z poziomu

zielonego, używając takich słów jak akceptacja, wspólnota czy równość. Do takiej osoby może przemówić albo komunikat z tego samego poziomu – w tym przypadku czerwonego, albo komunikat z poziomu o jeden stopień wyższego, czyli niebieski.

Dojście do wyższych poziomów spirali rozwoju to dojrzewanie. Po pierwsze, dojrzewanie lidera. A po drugie, dojrzewanie pozostałych członków organizacji. Należy pamiętać, że budowanie „turkusowej” organizacji to proces rozwojowy. Tak jak nie wejdziemy na 10 piętro, nie przechodząc po kolei przez poprzednie dziewięć, tak nie wskoczmy od razu na poziom zielony bez przechodzenia wcześniej przez niebieski i pomarańczowy. Od przywódcy wymaga to dużo świadomości i cierpliwości, chyba że postanowi on zatrudniać tylko osoby z określonego poziomu spirali, co rzadko jest realne. Ale jeżeli jest w takiej komfortowej sytuacji, powinien rozwijać w sobie i w organizacji umiejętności rozpoznawania poziomów spirali, na których znajdują się kandydaci podczas procesu rekrutacji. ●

