



Gdy studentów pracujących w ośmiuosobowych lub liczniejszych zespołach zapytano, jaką część pracy tych zespołów wykonali osobiście, suma ich odpowiedzi przekroczyła 140% – a im większy zespół, tym bardziej były zawyżone oceny jego członków.

JULIANA SCHROEDER, EUGENE M. CARUSO, NICHOLAS EPLEY, *MANY HANDS MAKE OVERLOOKED WORK: OVER-CLAIMING OF RESPONSIBILITY INCREASES WITH GROUP SIZE*, „JOURNAL OF EXPERIMENTAL PSYCHOLOGY: APPLIED”, 2016

ROZWÓJ Polly LaBarre

Kształtowanie świadomych liderów

Wiele organizacji codziennie inwestuje miliardy w programy edukacyjne mające zapewnić im sukces, czyli w programy „rozwoju przywództwa”, które w ostatecznym rozrachunku wypadają znacznie poniżej oczekiwań. Inicjatywy szkoleniowe i rozwojowe niemal zawsze koncentrują się, podobnie jak zakłady produkcyjne, na zasobach wejściowych i wynikach: przyswoisz materiał – odhaczasz to na liście rzeczy do zrobienia; zdobędziesz umiejętności – idziesz o szczybel w górę; poddasz się ocenie – twój problem zniknie. Ponadto wspomniane programy – w efekcie procesu selekcji – wykluczają zbyt wielu pracowników, premiując tak zwane osoby o wysokim potencjale i właściwie zamykając drogę innym. Uczestnicy, którzy zostają nimi objęci, wcale nie są odpowiednio zaangażowani. Po miesiącu sesji wyjazdowych, zajęć integracyjnych i wycieczek odczuwają głównie znużenie. Korzyści z odbytych szkoleń są niewielkie, jeśli nie liczyć zalegających na półkach stosów dokumentów.

A może trzeba podejść do rozwoju w inny sposób. Gdyby tak, zamiast włączać ludziom programy, modele i wzorce kompetencji, skupić się na pogłębieniu u nich poczucia sensu wykonywanej pracy, wspomóc ich technikami przewycięzania trudności i złożoności, a do tego zwiększyć ich odporność emocjonalną? Może, zamiast starać się naprawiać ludzi, należałoby założyć, że mają w sobie wystarczający potencjał i stworzyć im środowisko pielęgnujące ich długofalowe zdrowie i dobre samopoczucie?

Innymi słowy, może tak zaczęlibyśmy od promowania szczęścia i spełnienia wewnętrznego, a te wartości stałyby się podstawą naszego planu rozwoju przywództwa?

Właśnie to pytanie zadał sobie Todd Pierce w 2006 roku, po latach eksperymentowania z całym repertuarem szkoleń, sesji i modeli kompetencji, jako dyrektor IT w koncernie biotechnologicznym Genentech. Gdy skończył przeglądać raporty opisujące rozwój około 700 podwładnych w dziale IT, wynikało

z nich, że nikt nie ma ani krzty polotu. Pierce wspomina: „Siedziałem i myślałem: »Ale przecież musi być jakiś sposób, aby ich wyrwać z tego odrętwienia«”.

W tym samym okresie Pierce sam był zaangażowany w pracę z osobistym trenerem i odkrywał potęgę praktykowania uważności (*mindfulness*). Skontaktował się z podobnie myślącą osobą, Pamelą Weiss, wieloletnią trenerką menedżerów i nauczycielką medytacji. Poprosił ją o pomoc w przeprowadzeniu eksperymentu, który zerwałby z tradycyjnym podejściem do rozwoju przywództwa i pozwoliłby organizacji skoncentrować się na wspieraniu rozwoju osobistego pracowników.

„Jeżeli zamierzasz zmienić organizację, nie osiągniesz tego, zmieniając systemy i procesy. Musisz zmienić ludzkie serca i umysły – mówi Weiss. – Praktyka uważności jest jedną z najlepszych technik wszech czasów w radzeniu sobie z tym, co nas dręczy, i w wydobywaniu z ludzi niesamowitego potencjału”.

Pierce i Weiss opracowali wspólnie listę reguł, na których oparto program rozwoju osobistego pod nazwą „Personal Excellence Program” (PEP). Reguły te składają się na krótki kurs uwalniania drzemających w ludziach możliwości, siły, empatii i dobrego samopoczucia.

1. Rozwój ludzki to proces, a nie jednorazowe zdarzenie. „Zbyt często pojmujemy się rozwój jako pojedynczy akt” – twierdzi

Weiss. Wraz z Toddem Pierce'em opracowali program PEP jako trwającą dziesięć miesięcy podróż, podzieloną na trzy etapy, na którą składają się sesje w dużych grupach, regularne spotkania w małych zespołach, coaching indywidualny, coaching koleżeński, a także metodyczna samodzielna praca.

2. Rozwój nie dokonuje się jedynie w umyśle. Podczas szkoleń kładzie się nadmierny nacisk na mentalny aspekt rozwoju i na przekazywanie treści. „My zaś mówimy o umyśle, sercu i ciele” - opowiada Weiss. I na mówieniu się nie kończy - oni naprawdę realizują tę koncepcję codziennie, od początku każdego spotkania. Tak zwana trzypunktowa koncentracja jest swego rodzaju wstępem do stosowania technik *mindfulness*. Weiss opisuje to w następujący sposób: „Zamykasz na chwilę oczy i zadajesz sobie pytanie: »Na czym skupiają się moje myśli, co się dzieje w mojej głowie: potem zwracasz uwagę na to, co czujesz - co się dzieje w twoim sercu; a potem co odczuwa twoje ciało. W ten sposób ludzie stają się bardziej świadomi i zaczynają praktykować uważność, nawet jeśli nie mieli wcześniej-szych doświadczeń z medytacją”.

3. Niech uważność będzie podstawą twoich działań (ale nie używaj tego terminu!). Weiss wraz z zespołem zadbała o to, by w sesjach PEP nie padały żadne pojęcia związane z konkretnymi systemami wartości czy religiami. Na program składają się trzy etapy: przemyślenie i wybór konkretnej cechy czy zdolności, nad którą uczestnik chce pracować (cierpliwość, zdecydowanie, odwaga); trzy miesiące rozwoju umiejętności samoobserwacji; a potem ciężka praca nad przełożeniem uzyskanej wiedzy na świadomą, czynną, codzienną praktykę.

4. Trudno jest rozwijać się w pojedynkę. „Ludzie najlepiej rozwijają się jako część społeczności - mówi Weiss. - Nie wychodzi im to tak dobrze, gdy czytają podręcznik, korzystają ze szkolenia w Internecie czy po prostu przyjmują informacje w inny sposób. Tymczasem otoczenie innych ludzi, możliwość uczenia się i rozwijania razem z nimi znacząco usprawnia ten proces”. Dlatego w PEP podstawową jednostką i strukturą pracy przez cały rok jest mała grupka, złożona z 6-8 osób.



5. Każdy zasługuje na rozwój. Todd Pierce był przekonany, że program PEP powinien być dostępny dla wszystkich w organizacji - nie tylko dla firmowych „gwiazd” - i że udział w nim powinien być dobrowolny. „Do programu przyjmujemy tych, którzy się zgłoszą, a nie tych, których sami wyznaczamy” - przyznaje.

Program PEP jest realizowany w Genentechu od wielu lat, uczestniczyły w nim już setki pracowników (Weiss opracowała kontynuację programu przeznaczoną dla osób, które go odbyły, a także program dodatkowy, w wyniku którego powstała grupa fanów PEP, bo jak się okazuje, nikt nie chce, żeby ta podróż się zakończyła). Program zaowocował spektakularnymi przemianami zarówno samych pracowników, jak i całej organizacji. Gdy Pierce zaczął zarządzać działem IT w 2002 roku, wyniki ankiety zadowolenia z pracy wśród jego podwładnych były bardzo słabe. Tymczasem po czterech latach realizacji PEP dział IT zajmował drugie miejsce w rankingu na najbardziej zadowolonych pracowników i od jakiegoś czasu był konsekwentnie wymieniany jako jedno z najbardziej pożądaných miejsc pracy dla specjalistów od IT (nawet po przeprowadzonej w 2009 roku fuzji Genentechu z Roche Group, a przecież proces fuzji zawsze wiąże się z nieprzyjemnymi emocjami i doświadczeniami).

Pierce przypisuje ten efekt „inteligencji emocjonalnej i zdolności do dokonywania zmian w sobie”, które to cechy rozwinął u pracowników program PEP. Nie musisz wierzyć

mu na słowo. Głęboko przekonany o konieczności zbierania i analizowania obiektywnych danych Pierce zlecił przeprowadzenie badania wpływu PEP na organizację. Raport z badania przyniósł pozytywne wyniki: wśród pracowników odnotowano o 10-20% wyższe zadowolenie, o 50% częstszą współpracę pomiędzy pracownikami, lepszą komunikację oraz efektywniejsze zarządzanie sytuacjami konfliktowymi; 12-procentowy wzrost zadowolenia klientów, a także niemal trzykrotnie większy wpływ na wyniki biznesowe w porównaniu ze zwykłymi inicjatywami.

„Dzięki PEP stworzyliśmy bardziej inteligentną, elastyczną i sprawną organizację - mówi Pierce. - Mniej negatywnych odczuć, umiejętność radzenia sobie z problemami, zaangażowanie - te rzeczy są niezwykle ważne i nie da się ich zadekretować ani uzyskać, oferując pracownikom opcje na akcje. To są umiejętności i cechy, które należy kultywować i kształtować poprzez praktykę”.

Oto nasza propozycja dla ambitnych liderów: wyłącz wszystkie dzwoniące, piszczące, brzęczące i migające urządzenia - a zwłaszcza swój umysł - i po prostu oddychaj. ▣

Artykuł numer T1607B

 Polly LaBarre jest szefową redakcji „Management Innovation eXchange”.

1. Po jedenastu latach w Genentechu Pierce odszedł do salesforce.com.

Artykuł po raz pierwszy został opublikowany na HBR.org.