Czy w biznesie jest miejsce na wrażliwość?

Rozmowa z Susan Mann, kierującą Działem Education and Research Group w The Daring Way™

Zacznijmy od tego, dlaczego zainteresowałaś się pracami dr Brené Brown* i ich stosowaniem w biznesie?

Zawsze bardzo ciekawił mnie wpływ rozwoju osobistego na nasze życie zawodowe – w jaki sposób to, że rozwijamy się jako ludzie, wpływa na to, jakimi jesteśmy pracownikami, menedżerami czy prezesami. Dodatkowo z racji mojego zawodu zaczęłam się przyglądać temu, jak rozwój wewnętrznego przywództwa może przyczyniać się do rozwoju całej organizacji. W stworzonym na podstawie badań Brené Brown modelu The Daring Way™ sporo uwagi poświęca się na poznanie siebie samego i tego, co nas blokuje przed autentycznością. Mówimy tam między innymi o pułapkach, takich jak perfekcjonizm, który jest plagą wielu organizacji. Poruszamy również temat lęku przed oceną, który jest główną blokadą kreatywności i innowacyjności, stanowiących o przewadze konkurencyjnej wielu firm. To właśnie te zagadnienia przyciągnęły mnie do badań Brené Brown zarówno od strony zawodowej, jak i osobistej.

Dlaczego to ważne, żeby zacząć mówić o wstydzie również w kontekście biznesowym?

W 2014 roku firma Deloitte opublikowała raport Global Human Capital Trends, w którym przedstawiła wyniki badania przeprowadzonego wśród ponad 2,5 tys. liderów w 90 krajach. Moją uwagę przykuł fakt, że aż wśród 85 proc. badanych rozwój przywództwa został wskazany jako jeden z priorytetów rozwojowych na najbliższe lata. Dodatkowo Instytut Gallupa w jednym ze swoich badań uwzględniał pytanie o to, co sprawia, że ludzie odchodzą z pracy? I rok po roku odpowiedź na to pytanie była taka sama – przełożony. Ludzie odchodzą z pracy ze względu na szefa. Najczęściej wskazywali na brak dobrej komunikacji, poczucie bycia niedocenianym czy brak płynności w zarządzaniu zespołem. Ludzie bardzo rzadko skarżą się na to, że ich szef nie potrafi robić zestawień budżetowych, a często wskazują na deficyt umiejętności współpracy z ludźmi.

Czy to oznacza, że zmiany w sposobie myślenia i działania w organizacji trzeba zaczynać od najwyższego szczebla?

Największy potencjał zmian jest możliwy do osiągnięcia wtedy, kiedy zaczynamy pracę od najwyższej kadry zarządzającej, a potem dołączamy niższe szczeble organizacji. Teoretycznie możliwy jest odwrotny kierunek, ale kiedy menedżerowie wyższego szczebla nie wspierają zmian zachodzących niżej, ponieważ sami nie są ich częścią i nawet nie wiedzą, na czym one polegają, następuje rozdźwięk między celami

pracowników a ich przełożonych i zniechęcenie tych pierwszych jest bardzo możliwe. Kiedy pracownicy próbują nowych rzeczy, wdrażają zmiany w sposobie myślenia i działania, to potrzebują wiedzieć, że to ma sens i ten wysiłek przyniesie efekt. Oczywiście początki mogą być trudne. Dodatkowo potrzebują czuć, że mają również wsparcie, które płynie od najwyższej kadry zarządzającej. Jeśli więc kierownictwo nie bierze w procesie zmian udziału, to sens tak wprowadzanych zmian stoi pod dużym znakiem zapytania. Stąd niedaleka droga do generowania bierności i zniechęcenia pracowników. Dlatego najlepsze i najszybsze efekty przynosi równoległa praca z menedżerami i pracownikami. To może oznaczać, że w procesie zmiany bierze udział cały zespół wraz z szefem albo najpierw szefostwo, a potem poszczególne zespoły.

Warsztaty wykorzystujące metodologię i badania Brené Brown nie tylko rozwijają samoświadomość i kompetencje przywódcze, lecz przede wszystkim zmieniają sposób myślenia, którego nieuchronną i pożądaną jest zmiana na poziomie zachowań. Więc jeśli szef, kierownik czy menedżer sam nie podejmuje wysiłku w kierunku tej zmiany, to zespół tego też nie zrobi.

Jakie korzyści biznesowe płyną z zajęcia się tematem wstydu w środowiskach biznesowych?

Praca nad wstydem w obszarze biznesowym musi się odbywać w bezpiecznej przestrzeni, która uwalnia najlepsze, innowacyjne i wychodzące poza *status quo* pomysły. Wzmacniamy tym samym odwagę ludzi do bycia sobą i pokazywania się takimi, jakimi są bez obawy o to, co pomyślą o nich inni. Nauczenie ludzi radzenia sobie ze wstydem otwiera całą gamę możliwości, których nie było wcześniej – np. gotowość do prowadzenia trudnych i nieprzyjemnych rozmów, które często są konieczne, kiedy ścierają się pomysły, poglądy czy odmienne sposoby realizowania zadań.

Susan Mann

– mieszka i pracuje w USA. Ma ponad 30 lat doświadczenia w obszarze przywództwa w bankowości, edukacji oraz organizacjach non profit. W jednej z największych fundacji charytatywnych na świecie – Bill & Melinda Gates Foundation – zarządzała działem Learning & Development, gdzie uruchomiła m.in. coachingowy program rozwoju przywództwa. Obecnie kieruje Education and Research Group w The Daring Way™, organizacji założonej przez dr Brené Brown – pracownika naukowego Uniwersytetu w Houston, która przez ostatnie 13 lat badała wrażliwość, odwagę, poczucie własnej wartości oraz wstyd. Badania te stanowią podstawę rewolucji w myśleniu o tym, co pomaga nam być odważnymi, kreatywnymi, wrażliwymi i co jest potrzebne, żeby budować trwałe i szczęśliwe relacje w życiu zawodowym i prywatnym.

Elementem tych trudnych rozmów jest często konieczność udzielania i przyjmowania informacji zwrotnej. Mamy z tym trudność. I tu nie chodzi o trudność w nauczeniu się komunikatu „Ja", bo na to wystarczy kilka minut. Tu chodzi o to, co blokuje nas w środku przed sięganiem po narzędzie, jakim jest feedback.

Dokładnie tak i jednym z najczęściej pojawiających się efektów pracy nad wstydem jest większa gotowość ludzi do dawania i odbierania informacji zwrotnej.

Mówisz, że jednym z efektów jest większa otwartość na stosowanie feedbacku. Jakie jeszcze zmiany obserwujesz?

Jest ich bardzo dużo. Widziałam, z jakim zaangażowaniem przygotowują się do spotkań z pracownikami i podejmują się prowadzenia często niełatwych rozmów z odwagą i wrażliwością. Bo tak, jak wspomniałam wcześniej, efektem tej pracy jest zmiana głębsza niż tylko na poziomie zachowań. Mamy tu często do czynienia ze zmianą sposobu myślenia, który otwiera ludzi na rozwój. Często to również liderzy pod koniec takich rozmów proszą odważnie o informację zwrotną. Co ciekawe, nie wiem, na ile obserwujesz podobny trend w Europie, ale w Stanach coraz częściej odchodzi się od rankingów wyników osiąganych przez pracowników, na korzyść częstszych rozmów z pracownikami, modyfikującymi działania na bieżąco, a nie odnoszącymi się jedynie do wskaźników i liczb. Powoli odchodzi się od porównywania.

Co nam grozi w środowisku zawodowym, jeśli nie zajmiemy się lękiem przed oceną?

Wstyd to właśnie lęk przed oceną, czyli przed odrzuceniem. Boimy się, że jeśli ktoś dowiedziałby się o czymś, co wskazywałoby na jakąś naszą wadę czy niedoskonałość, by nas odrzucił. Co więcej, uczucie wstydu dotyka naszej tożsamości, bo mówimy do siebie „jestem głupi/a", a nie „zrobiłem/łam coś głupiego". Dlatego też wstyd jest tak niebezpieczny, bo o ile zachowanie można zmienić, o tyle jeśli uznamy siebie za „głupią/głupiego" to stanowi to element naszej tożsamości, z którą już nic nie możemy zrobić, czyli – innymi słowy – nie mamy wyjścia. Kiedy boimy się oceny, nie jesteśmy produktywni, twórczy, zaangażowani, nie współpracujemy i nie odkrywamy pełni swojego potencjału. Jeśli nie zbudujemy kultury opartej na zaufaniu, to nie będziemy osiągać świetnych wyników, bo wstyd zamknie dostęp do potencjału naszych pracowników.

Wrażliwość w biznesie jest niezbędna, bo biznes to relacje, a bez wrażliwości relacje nie istnieją. Wrażliwość jest potrzebna do walki ze wstydem.

Całkowicie się zgadzam. Co więcej, definicja wrażliwości składa się właśnie z trzech elementów – podejmowanie ryzyka, radzenie sobie z niepewnością i emocjonalna ekspozycja. Nie przypominam sobie dnia w moim życiu zawodowym, a trwa ono już 30 lat, w którym nie czułabym jakiegoś stopnia niepewności, mierzenia się z ryzykiem i emocjami – swoimi i innych. Wracając więc do wyników badania Deloitte – ten obserwowany trend, kierujący naszą uwagę na budowaniu kompetencji przywódczych, nie bierze się znikąd. To właśnie liderzy mają za zadanie przeprowadzać swoich ludzi przez zmiany, które stały się naturalnym elementem życia każdej firmy – od tych technologicznych, po fuzje i przejęcia. A zmiany to delikatna materia – wymagająca ogromu wrażliwości, żeby sobie z nią skutecznie poradzić. Doskonale pasuje w tym miejscu jeden z cytatów Brené: „To, co wiemy, ma znaczenie, lecz to, kim jesteśmy, znaczy jeszcze więcej".

Kiedy o tym rozmawiamy, to właściwie mam wrażenie, że te trzy czynniki definiują dzisiejszy biznes: ryzyko, niepewność i emocje. Tyle tylko, że w świecie biznesu prawie nikt nie chce o tym rozmawiać. Liderzy, których sukcesy podziwiamy, odczuwają te same emocje, które czujemy my. Też się boją, też się cieszą, też smucą i frustrują, też są niepewni – różnica polega na tym, że niewielu z nich potrafi o tym opowiedzieć. Stąd też rysuje się zniekształcony obraz niczym niewzruszonych, silnych i pewnych siebie liderów. Czy to prawdziwy obraz?

Myślę, że przez bardzo długo pielęgnowaliśmy stereotyp silnego lidera, który trochę jak rycerz na białym koniu miał ratować wszystko i wszystkich, nie popełniając przy tym błędów i nigdy nie mając wątpliwości. A taki lider po prostu nie istnieje. Wszyscy popełniamy błędy, bo jesteśmy ludźmi. Liderzy też. Więc pytanie brzmi, czy jako lider masz wystarczająco odwagi, żeby pokazać prawdziwego siebie, przyznać się do niewiedzy albo błędu właśnie i wyciągnąć z tego wnioski. I znowu, jak poprzednio, chodzi o to, żeby umieć rozmawiać z innymi o trudnych sprawach, o tym, co niewygodne i co najchętniej byśmy ukryli. Obserwuję też ogromny głód w biznesie na autentyczność, gdzie nie królują maski i przebrania, tylko prawdziwi ludzie, a nie rycerze.

Tęsknimy za prawdziwością, która daje poczucie bezpieczeństwa, a to budzi zaufanie, które jest podstawą wszystkiego. Brak zaufania rodzi brak zaangażowania, a potem jest już tylko gorzej.

Zaufanie to rzeczywiście podstawa wszystkiego. A ponieważ w naszej rozmowie kilkukrotnie pojawiał się ten temat, to na stworzonej przez Brené Brown platformie COURAGEworks.com, która stanowi niejako wprowadzenie do The Daring Way™, można nieodpłatnie obejrzeć cały segment poświęcony zaufaniu. Warto pamiętać, że niezależnie od tego, jak mierzony jest sukces w organizacji, nie można go osiągnąć bez odważnych liderów ani kultury opartej na zaufaniu, autentyczności oraz odwadze.

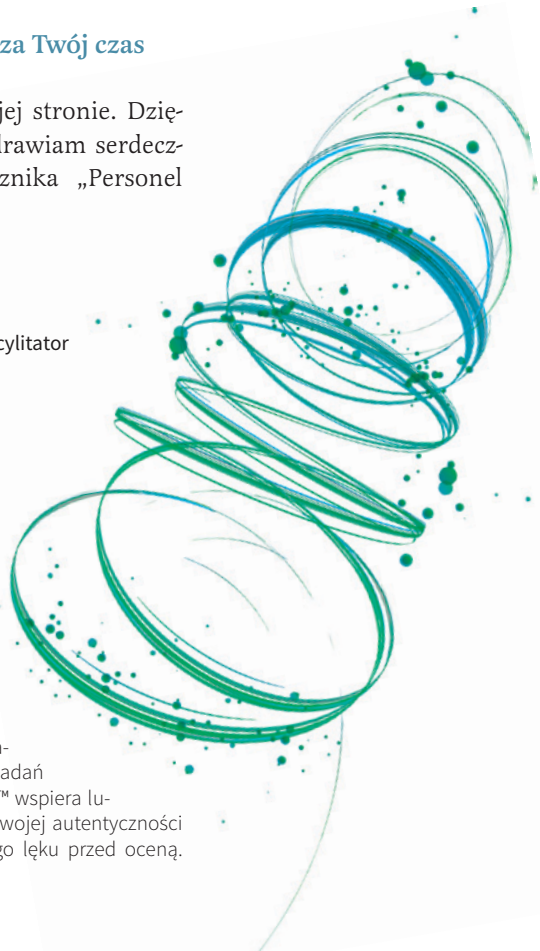
Co Cię najbardziej zaskoczyło w tej pracy nad wstydem, odwagą i wrażliwością w kontekście biznesowym?

Na przestrzeni ostatnich kilku lat, podczas których pracowałam nad wstydem i wrażliwością, mogę powiedzieć, że najbardziej zaskakuje i cieszy fakt, że uczestnicy warsztatów przenoszą to, co wynieśli z sali warsztatowej, do ich codziennego życia, nie tylko zawodowego, lecz także prywatnego. Co więcej, z ekscytacją obserwują, jak zmiany, które wprowadzają, przynoszą wytęsknione przez nich rezultaty. Innymi słowy – to ogromna radość oglądać efekty, jakie przynosi wspólna praca. Obserwowane zmiany mogą się przejawiać na wiele sposobów – czasem to może być odwaga do przyznawania się do błędu przed zespołem czy odmówienie komuś przysługi, która stoi w sprzeczności z wyznawanymi przez nas wartościami. Odkrywanie własnej wrażliwości, odwagi to praca nad tym, kim jesteśmy jako ludzie, co naturalnie ma również wpływ na to, jakimi jesteśmy pracownikami – ale najpierw zaczynamy od człowieka. W The Daring Way™ mamy szansę sięgnąć do przyczyn, gdzie zrozumienie prawdziwego źródła różnych zachowań daje szansę na wprowadzenie zmian na dobre.

Susan, dziękuję bardzo za Twój czas i rozmowę.

Cała przyjemność po mojej stronie. Dziękuję za zaproszenie. Pozdrawiam serdecznie czytelników miesięcznika „Personel i Zarządzanie".

Rozmawiała
Joanna Chmura
Coach ACC ICF, certyfikowany facylitator The Daring Way™.



Przypis

* dr Brene Brown jest pracownikiem naukowym Uniwersytetu w Huston. Jej prezentacje podczas konferencji TED w 2010 i 2012 roku na temat wstydu i wrażliwości należą do najczęściej oglądanych wystąpień, jej książki znalazły się na liście bestsellerów „New York Timesa", a opracowany na podstawie wieloletnich badań model pracy – The Daring Way™ wspiera ludzi na drodze do odkrywania swojej autentyczności i uwalniania się od blokującego lęku przed oceną. (thedaringway.com)