

DZIŚ PRIORYTETEM JEST CZŁOWIECZEŃSTWO

*Rozmowa z Katarzyną i Piotrem Pilipczuk,
właścicielami InnerMastering® Institute,
o tym, co 2023 rok przyniesie liderom i ich firmom*



A portrait of a middle-aged man with short, dark hair, wearing black-rimmed glasses and a light brown blazer over a white turtleneck. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is dark and textured.

Dbajmy o siebie
wzajemnie
i o nasze
organizacje.
Pamiętajmy,
kim jesteśmy.
Już nie ma czasu
na czekanie
w nadziei, że ktoś
oświecili nam
drogę lub otoczy
nas światłem –
teraz samemu
trzeba świecić.

Początek roku zwykle sprzyja ustalaniu nowych planów – czy menedżerom łatwo jest dziś stawiać realne cele?

Katarzyna Pilipczuk: Świat BANI nie sprzyja planowaniu. Poziom nieprzewidywalności, kruchości kontekstu, w którym aktualnie funkcjonujemy, jest tak duży, że trudno mówić o realności celów, a już na pewno tych długoterminowych. Warto mieć jasną wizję, dokąd zmierzamy i co chcemy osiągać, jednak do celów podchodzić elastycznie – nie warto się do nich przywiązywać. Istotna w planowaniu jest teraz umiejętność dopasowywania własnych oczekiwań do otaczającego świata.

Piotr Pilipczuk: Żyjemy w wymagającym czasie. Nasze nadzieje toczą batalię z wątpliwościami, a nawet lękiem, odporność jest wystawiona na wielką próbę. Kluczowe jest zarządzanie własną energią, zwłaszcza że przed nami bardziej maraton niż sprint. Potrzebujemy uzbroić się w cierpli-

Co to oznacza?

KP: Kryzys sprawił, że część menedżerów uznało, iż kluczowe dla funkcjonowania biznesu jest wzięcie spraw w swoje ręce i mikromanagement. Liderem staje się osoba, która ma w sobie najwięcej determinacji, potrafi podejmować inicjatywę oraz instruować innych, co mają robić w sytuacji, kiedy nic nie jest oczywiste i panuje wszechobecny chaos. Dla tych menedżerów wynik jest kluczowy i nic innego nie ma znaczenia. Często towarzyszy im aura napięcia i brak przestrzeni na dyskusję. To raczej rozkazująco-nakazowy styl dowodzenia niż zarządzanie. Ponieważ sami są w stałej gotowości i dyspozycji, aby realizować zadania, oczekują takiej postawy od innych. To osoby mocno ukierunkowane na swój osobisty sukces, wyjątkowo skuteczne, podejmujące inicjatywę. Uzasadnieniem dla takiego działania często są takie wartości, jak: chęć przetrwania w biznesie, determinacja w działaniu, skuteczność w realizacji wyników finansowych.

Analizy ekonomiczne wskazują, że ten rok będzie trudniejszy niż poprzedni, a to oznacza, że potrzebujemy jeszcze większej elastyczności, otwartości, samoprzywództwa oraz umiejętności utrzymywania harmonii wewnętrznej.

Pamiętajmy, że jest to system naczyń połączonych – mówimy o wielu kompetencjach wzajemnie na siebie wpływających.

wość i działać mądrze. Celem jest uporządkowanie wszechobecnego chaosu i przywrócenie zewnętrznej równowagi oraz wewnętrznej harmonii. Ważne są rozwiązania ergonomiczne i adekwatne do potrzeb zmieniającej się dynamicznie sytuacji.

Rok 2022 był kolejnym, w którym organizacje doświadczały trudnych zjawisk. Jak odbija się to na kondycji firm i ich pracownikach?

KP: Mamy dwa przeciwstawne trendy opisujące kondycję polskich firm i ich pracowników. Pierwszy, paradoksalnie, to trend wzrostowy, w którym firmy korzystają na kryzysie, przejmując mniejsze, mniej wydolne podmioty lub w inny sposób rozszerzając swoje udziały w rynku. Drugi, niestety w większości, to trend spadkowy, a w wielu przypadkach upadłościowy. Trendy te wpływają na zmiany w stylu zarządzania w organizacjach. Prowadzone przez InnerMastering® Institute badania pokazują, że nastąpiło rozwarstwienie w stylach zarządzania.

Z drugiej strony liczą się także kompetencje, które pozwalają adekwatnie odpowiadać na potrzeby klientów czy konkretnej sytuacji.

Jak przejawia się to w działaniu?

KP: Ten styl przywództwa ukierunkowany jest na taktyki dostarczania najlepszego serwisu dla klienta. Menedżer często może być mocno eksploatujący pracowników, w wirze pracy może wpadać w agresję lub autoagresję. Docenia przede wszystkim te osoby, które są kompetentne i sprawcze. Często konsultuje z zespołem rozwiązania, jednak ostatecznie sam podejmuje decyzje, skupia się przede wszystkim na przydzielaniu pracy, interpretowaniu polityki firmy, przedstawianiu wykonanych zadań. Podejmowanie decyzji opiera przede wszystkim na zbieraniu informacji o sytuacji, kreowaniu nowej percepcji sytuacji poprzez tworzenie alternatywnych podejść do rozwiązania problemów. Swoją pozycję buduje na podstawie relacji ze współpracownikami

oraz bycia inspiracją dla innych. To skuteczny styl przywództwa, gdy trzeba szybko podejmować decyzje dzięki wiedzy i doświadczeniach. Perspektywa strategiczna tego poziomu świadomości obejmuje okres do roku. Uzasadnieniem dla takiego działania często są takie wartości, jak: odwaga, szacunek, wizja, zapał, skuteczność.

To styl zarządzania skupiony przede wszystkim na silnej roli lidera. Jest jakaś alternatywa?

KP: Oczywiście, w firmach coraz częściej obserwujemy styl przywództwa oparty na pracy zespołowej, wzajemnym wsparciu, budowaniu synergicznych zespołów. Lider o tym sposobie myślenia to ktoś, kto osiągnął sukces i chce wspólnie z innymi, którzy także osiągnęli sukces, zbudować coś większego. Ludzie podążają za takim liderem, doceniając to, co zrobił dla biznesu i jaką osobistą pozycję osiągnął. To osoba, która potrafi zapewnić nie tylko rentowność prowadzonego biznesu, ale także dostrzega społeczny jego aspekt. Swoją rolę rozumie często jako reprezentowanie organizacji w zewnętrznym kontekście, zarówno przed akcjonariuszami, jak i zarządem oraz przed innymi interesariuszami, np. konsumentami, dostawcami *etc.* Budując status i prestiż społeczny oparty na poczuciu współzależności i kolektywizmie, potrafi jednocześnie tworzyć niepewność w celu otwierania nowych szans biznesowych. To lider nastawiony na sukces zespołu. Często, aby rozwijać innych, stosuje coaching, wierząc w zasoby pracowników. Lider profesjonalny na poziomie swojej tożsamości wie, że ma wszystkie kompetencje, aby budować skuteczne zespoły. Potrafi bowiem doskonale radzić sobie z pozornie nierozwiązywalnymi kwestiami, analizować systemy i odkrywać ukryte założenia. Uzasadnieniem dla takiego działania często są takie wartości, jak: współpraca, wsparcie, inicjatywa, synergia, uważność.

Coraz częściej mówi się także o harmonizacji lidera. Co przez to rozumiemy?

KP: To prawda, wielu menedżerów dba o ten aspekt, mając świadomość, że ich harmonia wpływa na cały system, którym zarządzają. Cechą lidera zharmonizowanego jest przede wszystkim wysoki poziom świadomości i otwarte serce. Ludzie podążają za tym liderem, bo szanują jego osobowość, idą za nim z powodu tego, kim jest i co sobą reprezentuje. Celem zarządzania jest przewidywanie, jak kreować społeczne zmiany w odpowiedzi na globalne potrzeby. Ten rodzaj przywództwa wymaga takiego poziomu myślenia abstrakcyjnego, które

daleko wykracza poza indywidualną kulturę czy język. Spojrzenie poprzez zrównoważony rozwój, harmonijny wzrost ludzi i biznesu pozwala kreować opcjonalne ścieżki rozwoju i nowe globalne trendy. To umiejętność planowania z wizją skutków w dalekiej przyszłości, to rozumienie więcej. Lider zharmonizowany to lider nastawiony na sukces wszystkich w systemie.

Nie dosyć, że warunki zewnętrzne są dziś dla prowadzenia biznesu nieprzyjemne, to jeszcze metody pracy, narzędzia zarządcze firm często nie są ze sobą kompatybilne, brakuje im spójności. W jaki sposób można temu zapobiegać?

KP: Harmonizacja systemu wydaje się kluczowa dla jego funkcjonowania. Tak jak w przyrodzie, także w biznesie zdrowy system, funkcjonujący w homeostazie, nie traci energii na walkę z tym, co go osłabia, lecz używa jej do wzrastania. Tak samo jest w biznesie. Aby realizować wizję i misję, pracownicy potrzebują skupić się z jednej strony na strategii funkcjonowania organizacji, celach, procesach i codziennych zadaniach, z drugiej – potrzebują zadbać o dyskurs, w jakim funkcjonuje organizacja, wartości, jakie codziennie im towarzyszą, przekonania, jakie istnieją w organizacji, sposób zachowań, czyli sposób, w jaki codziennie żyją.

PP: W sytuacjach kryzysowych w wielu organizacjach istnieje tendencja, aby skupiać się tylko na realizacji strategii i codziennych zadaniach, jednak to klimat pracy sprawia, że chcemy włożyć w nią większy trud, a wartości nadają sens codziennym wysiłkom. Inwestowanie w kulturę organizacyjną, a precyzyjniej w dyskurs organizacji, daje przełożenie na utrzymanie zaangażowania nawet przy długotrwałym obciążeniu i wysiłku.

Niestety, ciężar większości planowanych i nieprzewidywanych zmian w organizacji spoczywa na barkach menedżerów. Czy dają temu radę?

PP: To dobre pytanie i można na nie odpowiedzieć prosto: tak, dają radę. Jednak pojawia się natychmiast kolejne pytanie, jakim kosztem? Większość menedżerów jest dziś na granicy wypalenia zawodowego i kryzysu psychicznego lub w trakcie terapii. Dotyczy to przede wszystkim osób, które wzięły na swoje barki zbyt wiele, całą odpowiedzialność za rezultat i za ludzi. W szczególności dotyczy to liderów funkcjonujących w dyskursach dyspozycyjności i kompetencji. To osoby, które kosztem siebie, ogromem swoich starań próbują utrzymać *status quo*,

zachować pozory normalnego funkcjonowania organizacji mimo oczywistych zmian.

Wszystko wskazuje na to, że w 2023 roku wcale nie będzie im łatwiej.

KP: Analizy ekonomiczne pokazują, że ten rok będzie trudniejszy niż poprzedni, a to oznacza, że potrzebujemy jeszcze większej elastyczności, otwartości, samoprzywództwa oraz umiejętności utrzymywania harmonii wewnętrznej. Pamiętajmy, że jest to system naczyń połączonych – mówimy o wielu wpływających na siebie wzajemnie kompetencjach. Dzięki elastyczności możliwe jest szybkie i adekwatne reagowanie na zmiany i okoliczności zewnętrzne. Otwartości potrzebujemy, aby testować nowe technologie, współpracę z AI, nowe metody pracy i nowe poziomy świadomości. Samoprzywództwo, rozumiane jako świadomość własnego cienia i zdolność do korzystania z własnych zasobów, przejawia się przede wszystkim poprzez umiejętność zarządzania stanami Ja-ego i Ja-eco. Harmonia wewnętrzna decyduje między innymi o utrzymywaniu równowagi systemowej, a dzięki temu potrafimy zachować spokój i odwagę w działaniu bez nadmiarowości.

Nic tak bardzo nie przyciąga pracowników jak autentyczność lidera...

PP: Autentyczność jest oznaką mocy. Autentyczność jest decyzją o byciu sobą w każdej sytuacji z zaakceptowaniem wszystkich konsekwencji tego faktu. To bycie bez masek, to świętowanie każdej chwili swojego życia, to zwyczajność, normalność, transparentność, prostolinijność. Autentyczność jest naturalna dla tych osób, które kochają siebie takimi, jakimi są. Mamy wybór, czy miłować siebie takim, jakim się rzeczywiście jest, czy udawać kogoś, kim się nie jest. Ten wybór jest nieunikniony, gdyż miłowanie i udawanie wzajemnie się wykluczają. Kłopot w tym, że miłowanie samego siebie jest również sporym wyzwaniem. Świadomość samego siebie i zachowanie zdrowego dystansu do siebie jest tu bardzo pomocne, ponieważ autentyczność wynika z akceptacji, odwagi oraz wewnętrznego pogodzenia. Jest wyrazem wolności emocjonalnej i mentalnej.

Czy firmy obawiają się takich liderów?

KP: Obawy mogą wynikać najprawdopodobniej z tego, że takie osoby wychodzą poza standard i postrzegane są jako mało sterowalne. Najczęściej jednak chodzi tylko o to, w jaki sposób pogodzić

autentyczność z pełnieniem roli, schematami i wyobrażeniami, kim i jaki powinien być lider? Ciekawe w tym kontekście jest również to, że bez autentyczności nie jest możliwe odnalezienie własnej charyzmy, a charyzmatycznych liderów każda firma potrzebuje. Wyzwanie z tym związane polega na tym, że charyzmatyczny lider kieruje się swoimi wartościami i będzie w organizacji tylko wtedy, gdy jego świat będzie spójny z wartościami reprezentowanymi w organizacji.

Co dzięki charyzmatycznemu i świadomemu liderowi zyskują pracownicy?

KP: Świadomy lider to ogromny dar dla pracowników. Z jednej strony ma wiedzę i umiejętności z obszaru, którym zarządza, i w trudnych sytuacjach może być wsparciem merytorycznym lub po prostu mentorem dla swoich pracowników. Z drugiej strony ma świadomość własnych potrzeb i wartości, własnych zasobów i ograniczeń, roli w zespole. Potrafi zarządzać swoimi zasobami i energią, jest zmotywowany do działania i wie, kiedy odpuścić. Praca z taką osobą to możliwość czerpania wzorców, uczenia się, jednak przede wszystkim poczucie wsparcia i uszanowania dorobku pracownika.

Brzmi pięknie, jednak zmiana czy poszerzanie poziomu świadomości nie jest procesem szybkim ani łatwym. Mamy na to czas w obecnej sytuacji?

PP: To nie jest kwestia czasu, to kwestia kluczowej potrzeby. Aktualne otoczenie biznesowe wymaga szerokiego systemowego oglądu, zadań wciąż przybywa i poziom ich skomplikowania stale rośnie. Lider powinien mieć szerszą świadomość, ponieważ musi pogodzić dwie perspektywy. Pierwsza dotyczy biznesu – celów, rentowności, skuteczności i utrzymania względnej stabilności finansowej, druga skupiona jest na człowieku, na jego kondycji psychofizycznej, na zarządzaniu energią, na przywracaniu sprawczości i mocy, na motywacji wynikającej z poczucia sensu i wartości, na utrzymywaniu dobrostanu. Obie są tak samo bardzo ważne, więc kluczowa jest synergia – synergia tego, co ożywiłone – człowiek, z tym, co nieożywiłone – systemowy konstrukt. To wiele zmienia.

Oczywiście, ale rozwój osobisty menedżera to również inwestycja finansowa. Czy firmy mają jakąś alternatywę?

PP: Tak, to jest inwestycja – nie koszt. Organizacje, które chcą utrzymać wartościowych pracowników,

potrzebują inwestować w rozwój. Alternatywą jest stagnacja, a w konsekwencji stopniowy spadek – takie są prawa systemowe. Jeśli firma ma ograniczone środki, to w pierwszej kolejności powinna inwestować w liderów. To są kluczowe osoby dla organizacji, mają największy wpływ na nią i na pracę innych ludzi. Jeśli firma rezygnuje z inwestowania w liderów, stopniowo zostaje w tyle nie tylko za konkurencją, ale także za rynkiem, przestaje być partnerem dla swoich klientów. Pamiętajmy też o zasadach systemowych. Jedna z nich głosi, że element zarządzający potrzebuje być na tym samym lub wyższym poziomie złożoności niż system, którym zarządza. Oznacza to w praktyce, że lider potrzebuje mieć większą świadomość działania procesów systemowych, potrzebuje rozumieć

dyskurs organizacji. To ta osoba kreuje klimat współpracy, jest wzorcem, do którego odnoszą się pozostali menedżerowie – to osoba, która nadaje ton. Pięknie oddaje to wypowiedź naszej klientki, General Manager z firmy Roche Diabetics, publikowana na łamach „Personelu i Zarządzania”: „Potrzebujemy liderów – czyli tych, którzy potrafią wskazać kierunek, potrafią przygotować ludzi do podjęcia wyzwania, którzy są gotowi w razie potrzeby udzielić wsparcia, ale przede wszystkim potrzebujemy tych, którzy ufają swoim ludziom, wierzą w ich dojrzałość i mądrość i pozwolą im podejmować decyzje oraz działać. Bycie liderem to także własny dobrostan, harmonia wewnętrzna, przy jednoczesnym zaangażowaniu w codzienność i pasji w działaniu. Trzeba płonąć, żeby zapalić”.

Wielu menedżerów ma świadomość, że ich harmonia wpływa na cały system, którym zarządzają. Cechą lidera zharmonizowanego jest przede wszystkim wysoki poziom świadomości i otwarte serce. Ludzie podążają za tym liderem, bo szanują jego osobowość, idą za nim z powodu tego, kim jest i co sobą reprezentuje.

złożoność sytuacji, znać zarówno swoje, jak i systemu ograniczenia, ryzyka i zasoby.

Jak postrzegają Państwo rolę świadomego i kreatywnego działu HR w firmie w nadchodzącym roku?

PP: Myślę, że głównym azymutem oraz największym wyzwaniem będzie odbudowywanie i wzmacnianie zespołów. Praca online miała ogromny wpływ na obniżenie poczucia wspólnotowości. W konsekwencji nie tylko zmalało utożsamienie pracownika z firmą, ale co równie istotne doszło do rozproszenia energii zespołowej. Nie ma wątpliwości, że praca zdalna otworzyła wiele nowych możliwości i przyniosła sporo korzyści, jednak wywołała też procesy i skutki mniej pozytywne, jak właśnie osłabienie synergii lub wręcz rozbięcie zespołów. Wbrew pozorom jest to istotniejsze, niż się wydaje.

Duża rola przypadnie zapewne prezesom i dyrektorom zarządzającym.

KP: Tej roli nie można przecenić z wielu powodów. Mówiliśmy już o tym, że główny lider poprzez swój sposób myślenia i poziom świadomości stwarza

Czego więc życzą Państwo polskim liderom i ich firmom w nadchodzącym roku?

KP: Odwagi i otwartości na nowe. Ciekawości tego, co przychodzi. Radości z każdego spotkania. Zaangażowania i pasji w działaniu. Harmonii wewnętrznej, dobrostanu i celebrowania każdego, nawet najmniejszego zwycięstwa. Poczucia sensu oraz mocy płynącej z prawdy i wolności. A przede wszystkim miłości, ponieważ dzięki niej tworzymy biznes z ludźmi i dla ludzi.

PP: Cóż tu dodać? Ostatnio dużo mówi się o ego i ego, o mocy i sile, o świetle i cieniu. Ego nam nie pomoże, siłowe rozwiązania nie prowadzą do sukcesu, a cień pozbawia nas energii i radości. Więc po prostu dbajmy o siebie wzajemnie i o nasze organizacje. Pamiętajmy, kim jesteśmy. Już nie ma czasu na czekanie w nadziei, że ktoś oświeci nam drogę lub otoczy nas światłem – teraz samemu trzeba świecić. Czyńmy dobro. Reszta to już szczegóły. ©

**Dziękuję za rozmowę.
Anna Włodarczyk**