



Jeśli pracownicy czują, że są traktowani po partnersku, łatwiej jest im realizować zadania. Wspólne przejście przez kryzys buduje wdzięczność, chęć zaangażowania się i wspierania pracodawcy. Dzięki takiej postawie pracodawca może osiągać więcej, nie dlatego, że pracownik musi dla niego pracować, ale że chce.

MIEKKIE KOMPETENCJE DAJĄ TWARDE KONSEKWENCJE

*Rozmowa z Martą Obrycką, dyrektorką merytoryczną studiów
podyplomowych Akademia Nowoczesnego Zarządzania
Coachingowego w WSM w Warszawie, o tym, co jest istotne
dla lidera w czasie zmian*

Jakich kompetencji leaderskich poszukują dziś organizacje?

Na pewno na znaczeniu zyskuje elastyczność – bez tego organizacje nie mają szans zaadaptować się do nowych, nieprzewidywalnych warunków. To nie tylko efekt pandemii, ale również oczekiwań współpracowników i klientów, którymi są coraz młodsze osoby z zupełnie innymi potrzebami niż jeszcze kilka lat temu. Organizacje tracą na zamykaniu się w ramach znanych, standardowych zachowań, zyskują zaś, gdy reagują na przekształcenia w swoim otoczeniu. To jest jednak wyzwanie. Bardzo ważna jest kreatywność, bo bez tego trudno wprowadzić zmiany. Współczesny lider potrzebuje się rozwijać. By być nadal liderem z prawdziwego zdarzenia, już nie wystarczy, że ma odpowiednie wykształcenie, doświadczenie zawodowe i za sobą potwierdzone sukcesy. On nieustannie potrzebuje nadążać za tym, co nowe. Trudno jest to osiągnąć bez stałego podnoszenia kompe-

tencji, otwartości na wyzwania i poszukiwania lepszych rozwiązań. Właśnie te kompetencje będą stanowiły o sukcesie w biznesie.

Jaka postawa może ten sukces gwarantować?

Jestem przekonana, że dziś pożądanym zachowaniem lidera jest budowanie relacji *win-win*. Żeby taką relację zbudować, lider potrzebuje znać potrzeby własne i innych – to są czasem złożone, wzajemne zależności. Ważna i wspierająca jest również otwartość i zdolność do kompromisu, w biznesie bywają one jednak mylnie postrzegane jako coś niedobrego, bo oznaczają rezygnację z niektórych celów. Dlatego tak ważna jest otwarta postawa lidera, dzięki której może on określić priorytety obu zaangażowanych stron, znaleźć wspólną drogę, na której można się spotkać i realizować wspólne cele. Żadna ze stron nie poczuje się wtedy stratna, a wręcz uświadomi sobie, ile zyskują.

Wszystko, czego potrzebujemy, aby osiągać cele osobiste i zawodowe, znajduje się w nas samych. Aby skutecznie korzystać z własnego potencjału, a także dostrzegać potencjał innych, potrzebne jest skupienie i autentyczny entuzjizm w odkrywaniu drugiego człowieka i samego siebie. Nie może być mowy o skutecznym kształtowaniu nowoczesnych kompetencji liderek bez zmiany lidera jako człowieka.

Zmieniają się nie tylko oczekiwania zarządów, ale również potrzeby pracowników. Z czym mamy obecnie do czynienia?

Pandemia wywołała w pracownikach dużo lęku: czy utrzymam pracę, czy nie będzie redukcji, czy pozostanę na moim stanowisku, czy w nowej rzeczywistości moje stanowisko będzie potrzebne. W takiej niepewności pracownik potrzebuje potwierdzenia swojej wartości dla organizacji. Nawet jeśli niektóre stanowiska faktycznie stracą rację bytu, nowoczesny lider wie, jak inaczej można wykorzystać kompetencje pracownika. Otwartość na poszukiwanie innych możliwości wykorzystania pracowników i umiejętność znalezienia rozwiązania takiej sytuacji stają się pożądanymi cechami lidera. Tym bardziej, że zmiany mogą dotyczyć także stanowisk menedżerskich. Świadomość, że wszyscy jesteśmy razem w trudnej sytuacji, zmienia wiele w relacjach. Poczucie wspólnego celu powoduje też poczucie więzi, wyzwala wzajemne zaangażowanie.

Wszystko wskazuje na to, że podążamy w stronę lidera empatycznego, wspierającego, dla którego

liczy się nie tylko cel, ale sposób, w jaki jest on realizowany. Myśli Pani, że to trend czy raczej krótkotrwały efekt pandemii?

Jak najbardziej trend. Niedoceniane kiedyś kompetencje miękkie dzisiaj wiodą prym w szeroko pojętym zarządzaniu. Wracamy do człowieczeństwa. Prawdziwy, szanowany lider widzi w pracowniku człowieka, jego potrzeby, cele, nie tylko te związane z organizacją, ale również z jego życiem osobistym. To zupełnie inny wymiar zarządzania oparty na budowaniu wzajemnego zaufania, uwzględnianiu potrzeb i oczekiwań pracownika. Nie wyklucza on w żaden sposób realizowania założonych celów biznesowych. Wręcz przeciwnie – empatyczny lider ma większe wyczucie tego, co należy robić, a dzięki tej wrażliwości może osiągać więcej. Oczywiście nie chodzi o to, aby lider odgrywał nagle rolę opiekuna, rodzica, ale by widział w pracowniku człowieka, nie maszynę do realizowania wyniku. Jeśli pracownicy czują, że są traktowani po partnersku, łatwiej jest im realizować zadania. Tym bardziej, jeśli wsparcie i zrozumienie przychodzi w trudnej dla niego sytuacji – zawodowej lub osobistej. Wspólne przejście przez kryzys buduje wdzięczność, chęć zaangażowania się i wspierania pracodawcy. Dzięki takiej postawie pracodawca może osiągać więcej, nie dlatego, że pracownik musi dla niego pracować, ale że chce. Miękkie kompetencje dają więc twarde konsekwencje. To zupełnie nowa jakość.

Taka postawa wymaga nie tylko większego zaangażowania lidera, ale przede wszystkim czasu. Czy dziś firmy stać na taki luksus?

Firmy powinny myśleć o swoich pracownikach w dłuższym czasie. To prawda, że krótkoterminowo miękkie przywództwo nie musi przynosić spektakularnych efektów, ale długoterminowo zawsze się opłaca. Bezwzględne metody zarządzania powodują np. rozpad zespołu czy odejścia kluczowych pracowników, ale przede wszystkim zmieniają pracowników w żywe roboty. Na skutek takiego zarządzania na krótką metę wynik może poszybować w górę, ale bardzo szybko wypalony i zdemotywowany zespół z dużym prawdopodobieństwem zaliczy spadek formy, z którego wyjście będzie dużo dłuższe i kosztowne. Czy firmy na to stać? Oczywiście nie, dlatego tak ważne jest, aby zarządzać organizacją w harmonijny i długofalowy sposób. To się po prostu opłaca.

Dobra wiadomość jest taka, że kompetencji, o których Pani wspomina, można się nauczyć. Na rynku są dostępne różne formy kształcenia. Jedną z nich są studia podyplomowe, których jest Pani dyrektorką merytoryczną. Proponują

Państwo słuchaczom nowatorskie podejście do zarządzania. Jakie?

Akademia Nowoczesnego Zarządzania Coachingowego, nowy kierunek studiów podyplomowych Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, powstał jako odpowiedź na zmieniające się potrzeby liderów, menedżerów, HR-owców, przedsiębiorców – wszystkich tych, którzy w nowoczesny sposób chcą angażować swoje zespoły do działania. Naszym celem jest wyposażenie słuchaczy nie tylko w nowe umiejętności w obszarze zarządzania zespołami i skuteczne narzędzia zarządcze gwarantujące widoczną zmianę w sposobie przywództwa, ale przede wszystkim oferujemy im inspirującą podróż w głąb siebie. Wszystko, czego potrzebujemy, aby osiągać cele osobiste i zawodowe, znajduje się bowiem w nas samych. Aby skutecznie korzystać z własnego potencjału, a także dostrzegać potencjał innych, potrzebne jest skupienie i autentyczny entuzjazm w odkrywaniu drugiego człowieka i samego siebie. Nie może być mowy o skutecznym kształtowaniu nowoczesnych kompetencji liderek bez zmiany lidera jako człowieka. Tego chcemy nauczyć naszych słuchaczy i mamy do tego odpowiednie narzędzia.

Na co zwracają Państwo szczególną uwagę w programie?

Nasz program nie jest typowym akademickim sposobem nauczania, opiera się na eksperymentalnym podejściu. Przez półtora roku indywidualnej pracy pod okiem znakomitych ekspertów słuchacze wypracują swój autorski model coachingowego stylu zarządzania. W program wpisane są dwa fundamentalne pytania, na które każdy poszuka własnej odpowiedzi: jak mogę przekroczyć swoje indywidualne ograniczenia oraz jaki jest mój indywidualny model coachingowego zarządzania. To, co unikatowe – każdy uczestnik doświadczy własnej transformacji w efekcie Zen Coachingu. Moduł będzie prowadzony przez m.in. naszego gościa specjalnego – Kåre Landfalda, twórcę i głównego nauczyciela Zen Coachingu z Norwegii. To proste, a zarazem mocne narzędzie wspierania człowieka w docieraniu do jego prawdziwego potencjału. W ten sposób możemy przeżywać życie, doświadczając wewnętrznego spokoju, siły i radości, w naturalny sposób przyczyniając się do dobrostanu swojego i innych poprzez wchodzenie w kontakt z poziomem obfitości/pełni, a nie strachu i poczucia braku. To sprawdzona metoda gwarantująca jedną z najgłębszych transformacji osobistych, stosowana z sukcesem przez menedżerów na całym świecie, również w Polsce. Trening w znaczący sposób wpływa na biznes i postrzeganie lidera w organizacji. Teraz będą go mogli doświadczyć słuchacze naszych studiów, a uczestnictwo zostanie potwierdzone certy-

fikatem modułu pierwszego Treningu Zen Coachingu® od samego twórcy tej metody.

To nie wszystko. Czego jeszcze mogą się spodziewać słuchacze?

Uczestnicy przejdą zakończony certyfikatem proces Transforming Communication® autorstwa Richarda Bolstada z Nowej Zelandii. To warsztat oferujący zestaw narzędzi na niepewne czasy, dzięki którym łatwiej zaangażować zespół, porozumiewać się z kontrahentami, współpracownikami i klientami, uzyskać synergię w działaniu, a przez to osiągać satysfakcję zawodową i osobistą. Bardzo przydatna będzie również osobista analiza osobowości – Process Communication Model®. To narzędzie opracowane przez zespół badawczy dr. Taibiego Kahlera specjalnie dla NASA zostało przygotowane i wdrożone w ścisłej współpracy z ekspertami tej agencji. NASA interesowało, jak wytypować właściwy zespół oraz w jaki sposób przewidywać możliwe scenariusze i minimalizować skutki stresu, które w kosmosie mogą być katastrofalne. Metodologia jest do dziś wykorzystywana podczas rekrutacji

Niedoceniane kiedyś kompetencje miękkie dzisiaj wiodą prym w szeroko pojętym zarządzaniu. Wracamy do człowieczeństwa. Prawdziwy, szanowany lider widzi w pracowniku człowieka, jego potrzeby, cele, nie tylko te związane z organizacją, ale również z jego życiem osobistym. To zupełnie inny wymiar zarządzania oparty na budowaniu wzajemnego zaufania, uwzględnianiu potrzeb i oczekiwań pracownika. Nie wyklucza on w żaden sposób realizowania założonych celów biznesowych.

Współczesny lider potrzebuje się rozwijać. By być nadal liderem z prawdziwego zdarzenia, już nie wystarczy, że ma odpowiednie wykształcenie, doświadczenie zawodowe i za sobą potwierdzone sukcesy. On nieustannie potrzebuje nadążać za tym, co nowe. Trudno jest to osiągnąć bez stałego podnoszenia kompetencji, otwartości na wyzwania i poszukiwania lepszych rozwiązań.

kosmonautów, ale została też zaimplementowana do korporacji, instytucji publicznych, a nawet partii politycznych. To narzędzie pomaga w naturalny sposób dostosować się do preferencji i potrzeb własnych i innych ludzi tak, aby szybko i skutecznie osiągnąć porozumienie w relacjach prywatnych i biznesowych. Pozwala na dostrzeżenie u siebie oraz u innych kluczowych potrzeb, których zaspokojenie jest konieczne do utrzymania satysfakcji w życiu prywatnym i zawodowym, oraz wskazuje, jak to zrobić konstruktywnie. Jesteśmy jedyną uczelnią, która w ramach studiów oferuje taką osobistą analizę. Podczas studiów będziemy angażować nie tylko umysł słuchaczy, ale również ich ciało. To właśnie w ciele odkładają się wszystkie doświadczenia z naszego życia, powodując spięcia i blokady niekorzystne dla codziennego funkcjonowania. Dlatego tak ważna jest świadomość własnego ciała i umiejętne korzystanie z narzędzi redukujących stres. Dzięki temu dużo łatwiej osiągać dobrostan w wielu obszarach naszego życia. Będziemy tego uczyć poprzez doświadczenie.

Czyli holistycznego podejścia do zarządzania?

Jestem przekonana, że tylko takie podejście gwarantuje sukces menedżera XXI wieku. Mając konkretne narzędzia, możemy pracować z naszym ciałem, a dzięki temu zmieniamy to, co się dzieje w naszym umyśle. I odwrotnie, praca z własną osobowością i postrzeganiem świata, który nas otacza, wpływa na dobre samopoczucie i kondycję psychofizyczną. To są naczynia połączone. Gwarantujemy, że uczestnicy wyjdą z naszych zajęć z konkretnymi narzędziami do efektywnej komunikacji w zespole, dzięki czemu staną się lepszymi liderami, rozwiną swoje miękkie kompetencje, takie jak: samoświadomość, myślenie z wizją, kreatywność, empatia i intuicja, ale przede wszystkim dokonają kapitalnej transformacji w obszarze kształtowania własnej osobowości. To jest podstawa wszelkich innych zmian.

To wszystko będzie możliwe dzięki znakomitemu gronu wykładowców.

Tak, możemy się pochwalić kadrą doświadczonych praktyków. Zależało mi na wysokiej klasy ekspertach o ugruntowanej pozycji w coachingu i biznesie. To zrealizowaliśmy. Co istotne, wszyscy mają za sobą wiele lat

Marta Obrycka

Dyplomowany coach profesjonalny. Przez pięć lat współtworzyła Centrum Coachingu i Mentoringu Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. Dyrektorka merytoryczna i wykładowca Akademii Nowoczesnego Zarządzania Coachingowego Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie. Pierwszy w Polsce, a drugi na świecie, certyfikowany senior coach w podejściu Zen Coachingu. Jest oficjalnym międzynarodowym superwizorem w tym nurcie. Członek Stowarzyszenia Coachów Zen Coachingu. Nauczycielka Zen Coachingu. Od 2010 r. intensywnie rozwija się w różnych podejściach coachingowych. Jest także certyfikowanym międzynarodowym facylitatorem Medytacji Aktywnych Osho. Praktyk uważności, miłośniczka obecności, fanka pracy z ciałem.

doświadczenia zawodowego, a praca, którą wykonują, jest ich pasją, czują misję w tym, co robią i wkładają w to całe serce. Przygotowując program, ważne było to, aby wszystkie zajęcia miały praktyczny charakter, będziemy pracować na konkretnych przykładach biznesowych, również z organizacji i życia uczestników. Każdy przedmiot i egzamin będzie wносił konkretną wartość dodaną dla organizacji, w której funkcjonuje uczestnik, i narzędzia gotowe do implementacji w jego życie zawodowe oraz, co najważniejsze, prywatne.

Trwa rekrutacja na studia, kiedy ruszają zajęcia?

Studia startują w ostatni weekend lutego 2022 r. Zajęcia będą się odbywały dwa razy w miesiącu. Ze względu na sytuację pandemiczną planujemy zajęcia w formie hybrydowej. Bardzo zależy nam jednak na wspólnych spotkaniach i integrowaniu zespołu. Praca w kontakcie bezpośrednim tworzy ten rodzaj energii niezbędnej przy wdrażaniu zmian, wzmacnia słuchaczy i daje siłę do dalszej pracy. Zatem liczba zajęć stacjonarnych będzie przeważała. Szczegóły organizacyjne i programowe

można na bieżąco śledzić na stronie wsm.warszawa.pl/coaching/. Można tam także znaleźć specjalne rabaty i bonusy dla uczestników.

Co Pani zdaniem stanowi o unikatowości Akademii Nowoczesnego Zarządzania Coachingowego?

To przede wszystkim różnorodność w podejściu do procesu zmiany. Skupiamy się na rozwoju jednostki w ramach indywidualnego procesu coachingowego, ale także uczymy coachingu zespołowego, mentoringu, facylitacji i wyposażymy studentów w konkretne narzędzia do zmian w swoich organizacjach i funkcjonowania w obszarze zawodowym i osobistym. Każdy z nas jest liderem własnego życia. Łączymy w sobie różne role i tylko od nas zależy, jak nimi pokierujemy. Dlatego zapraszam wszystkich, którzy chcą zmienić swoje życie. Inwestując czas i energię w studia, zyskacie siłę wewnętrzną, która jest najlepszą inwestycją na niepewne czasy.

Dziękuję za rozmowę.

Anna Włodarczyk

