

Mądre zarządzanie

Przyszłość organizacji
i organizacje przyszłości



Ponad 8 lat temu kalifornijski Institute for the Future w swoim raporcie, którego horyzont sięgał 2020 roku, wskazał kompetencje kluczowe dla organizacji chcących rozwijać się w szybko zmieniającej się rzeczywistości. Dzisiaj coraz wyraźniej widać, że firmy, które stawiają na dialog, współpracę, czy nowe modele przywództwa, przyciągają do siebie talenty i stają się bardziej konkurencyjne.

W końcu drugiej dekady XXI wieku rynek pracownika jest niezwykle zróżnicowany. Starsze pokolenia, skłonne niegdyś poświęcać wszystko dla kariery zawodowej i traktującej ją jako jeden z silniejszych elementów tożsamościowych, zasiadają przy jednym stole z pokoleniami młodszymi – wzrastającymi w dobie nowych technologii cyfrowymi pionierami i tubylcami – mającymi często do pracy zupełnie inne podejście, gdzie indziej lokujących swoją tożsamość. W stylu życia tych ostatnich praca często nie zajmuje już kluczowego miejsca. Zmienia się także kondycja psychiczna pracowników. Kolejne raporty z badań pokazują, jak wielu pracowników sygnalizuje narastający problem ze stresem, wypaleniem i psychicznymi dysfunkcjami. Jeśli dodamy do tego fakt, że społeczeństwo się starzeje (według GUS już za 34 lata blisko połowa dorosłych Polaków będzie należeć do grupy 50+), nie trzeba chyba nikogo przekonywać, że stare style zarządzania przestają mieć dzisiaj zastosowanie.

To wszystko stawia przed zarządzaniem nowe wyzwania, wymaga znalezienia rozwiązań międzypokoleniowych. Jak prowadzić dialog w miejscu pracy? Jakie style przywództwa są najskuteczniejsze? Jak doprowadzić do realnej współpracy, w której pracownicy i organizacja z wzajemnym szacunkiem pracują dla wspólnych i obopólnych korzyści?

W niniejszej publikacji, która towarzyszy naszemu wydarzeniu „Miasteczko Myśli”, nie dajemy gotowych odpowiedzi na te pytania. Chcemy tylko ułatwić ich poszukiwanie inicjując dyskusję. Spośród kilkudziesięciu kompetencji wskazanych przez IFTF wybraliśmy trzy, naszym zdaniem kluczowe i niezbędne, które staramy się przybliżyć. Jednej z nich – współpracy – przyjrzelśmy się bliżej, realizując badanie opinii z instytutem badawczym Kantar Public.

Życzę lektury owocnej w inspiracje na temat mądrego zarządzania.



Konrad Ciesiołkiewicz

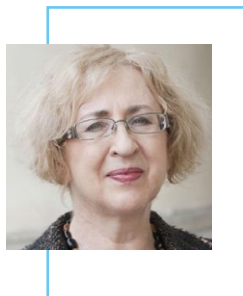
Dyrektor w Orange Polska, gdzie odpowiada za CSR, relacje publiczne i komunikację. Jest także przewodniczącym Komitetu Dialogu Społecznego Krajowej Izby Gospodarczej.

spis treści

Komentarze ekspertek	4
Rynek pracy - silnik polskiej gospodarki	6
Kompetencje przyszłości	9
Dialog - jako kompetencja przyszłości.	13
Współpraca - czy Polacy są na nią gotowi?	17
Przywództwo - a podążanie za przywódcą.	23

Od dłuższego już czasu toczymy w Polsce dyskusję nad deficytem zaufania, niskim poziomem skłonności do współpracy i ogólnie – miękkich kompetencji; mamy też dobrze zdiagnozowany kryzys przywództwa i słabości kultury organizacyjnej. Problem zdecydowanie nie leży w naszej narodowej naturze – Polacy nie mają jakichś dziedzicznych wad w kodzie genetycznym. Problem leży niewątpliwie w instytucjach – przede wszystkim edukacyjnych, i ich niewidzialnej agendzie. Idzie mi o wszystkie te nawyki i postawy, których uczymy się – wcale o tym nie wiedząc – funkcjonując w wadliwych środowiskach społecznych. Współpracy czy zaufania nie uczymy się z książek, ale z doświadczenia; i właśnie świadomego formowania dobrych doświadczeń najbardziej nam brakuje. Jeśli mamy kształtować kompetencje przyszłości, musimy poważnie przemyśleć polski system edukacji oraz system kształcenia nauczycieli. Wszyscy znamy znakomite osiągnięcia uczniów z Singapuru w międzynarodowych testach. Tymczasem, Singapurskie Ministerstwo Edukacji zrezygnowało z nacisku na wybitne osiągnięcia uczniów w standaryzowanych egzaminach (w czym Singapur przodował również w ramach międzynarodowych rankingów) na rzecz skupienia się na rozwoju jednostki, obniżenia stresu i zmniejszenia wyścigu szczurów między dziećmi. Edukacja ma rozwijać umiejętności konieczne do rozwiązywania rzeczywistych problemów, a także umiejętności miękkie, krytyczne myślenie i przywództwo. Zaniechano także klasycznego oceniania, skupiając się na dyskusji, zadaniach domowych i quizach, a raporty na koniec roku mają nie porównywać osiągnięć ucznia z osiągnięciami jego kolegów

(por. <http://www.skillsfuture.sg/AboutSkillsFuture>).”



**Prof. dr hab.
Anna Giza - Poleszczuk**

prorektor ds. rozwoju,
Uniwersytet Warszawski

Według badania OECD z 2018 roku, co szósty Europejczyk cierpi z powodu różnego rodzaju problemów psychicznych, jak depresja czy stany lękowe. Choć wciąż pozostaje to sferą tabu, to odpowiedzialna organizacja nie może pominąć faktu, że statystyki te znajdują odbicie w firmach i na poziomie zarządzania konkretnym zespołem. Jeśli dodamy do tego fakt, że żyjemy w czasach permanentnej zmiany, która nie sprzyja poczuciu stabilizacji, to mamy poważne wyzwanie dla organizacji, której zależy na mądrym zarządzaniu. Z pomocą przychodzą tutaj kompetencje przyszłości. Wprowadzenie kultury dialogu i współpracy oraz odpowiedzialne przywództwo to nie tylko skuteczne elementy zarządzania, ale wręcz lekarstwo na stany emocjonalne wynikające ze szczególnej wrażliwości dużej części pracowników.



**Magdalena
Bigaj**

ekspertka Komitetu Dialogu
Społecznego KIG, prezeska agencji
Helping Heads

Rynek pracy - silnik polskiej gospodarki

Szydłowiec, miasto dotknięte ponad ćwierćwiecze temu upadkiem dużych zakładów pracy, do dziś pozostaje powiatem o rekordowo wysokim bezrobociu (24,3% w grudniu 2018 roku) – choć leży zaledwie 130 km od Warszawy, największego lokalnego rynku pracy o trzeciej



najniższej stopie bezrobocia w kraju (1,5%). Ze względu na słabą sieć komunikacji zbiorowej i niedostatek takich mieszkań do wynajęcia nasz kraj przypomina raczej mozaikę 380 rynków pracy odpowiadających powiatom niż jeden zwarty, krajowy rynek.

Niska mobilność geograficzna nie stanowiła takiego wyzwania jeszcze 10-15 lat temu, gdy nasz kraj był bogatszy o 2,8 mln osób, które opuściły go, korzystając z możliwości łatwego rozpoczęcia legalnej pracy w Niemczech, Wielkiej Brytanii czy Irlandii. I gdy życie zawodowe zaczynały najludniejsze roczniki potomków dzieci powojennego wyżu demograficznego.

Większą liczbę wewnątrzunijnych emigrantów odnotowano tylko w Rumunii i ten fakt powinien skłonić nas w obecnej sytuacji demograficznej do głębokiej refleksji nad tym, co może być fundamentalną przyczyną sprawiającą, że silnik naszej gospodarki, jakim są nasze zasoby kadrowe, utracił tak wiele swojego potencjału. Przyczyną, tkwiącą najgłębiej, jest niski poziom płac, za sprawą którego prawie połowa polskich gospodarstw domowych nie jest w stanie zgromadzić

oszczędności. Relatywnie niskie wynagrodzenia są wyzwaniem fundamentalnym i odciskają swoje piętno na wszelkich aspektach naszej rzeczywistości. Mediana zarobków polskiego pracownika wynosi aktualnie ok. 2800 zł na rękę, czyli mniej niż połowa płacy minimalnej w Niemczech czy Wielkiej Brytanii. Przy czym pewna rezerwa dla podwyżek w Polsce być musi, skoro według Eurostatu w 2017 roku wynagrodzenia stanowiły w Polsce 38,8% PKB, podczas gdy średnia UE wynosiła 48%, a w Niemczech, Francji, Belgii, Holandii, Słowenii i Bułgarii przekraczała 56%. Nie jesteśmy przecież hubem finansowo-biznesowym jak Irlandia czy Luksemburg, gdzie udział wynagrodzenia kapitału jest wysoki ze względu na profil gospodarki. To co nas wyróżnia to bardzo wysoki, 40-proc. udział sektora produkcyjnego w PKB.

Po pierwsze jednak, jesteśmy bardziej europejską montownią albo call center niż centrum innowacji, designu czy doradztwa korporacyjnego, zaś naszym głównym produktem eksportowym są żywność i relatywnie tanie



meble, a nie elektronika, leki czy dobra luksusowe. Dodatkowo ponad połowę miejsc pracy tworzą mikrofirmy, zatrudniające do 9 osób, niezdolne do tworzenia wysokiej wartości dodanej, a więc i do generowania przychodów pozwalających na wypłacanie szczerzejszych pensji. Po drugie, nie pomaga nam polska narodowa kultura organizacyjna, zbudowana przez ostatnie 30 lat. Według psychologa społecznego Geerta Hofstede ceni się w niej



szybki efekt ponad długoterminową korzyść, hierarchię, tradycję, możliwość uniknięcia ryzyka oraz indywidualną wygodę ponad wspólne dobro.

Mamy jeden z najniższych w Europie wskaźników uzwiązkowienia pracowników

– wedle różnych szacunków tylko 11% do 16% pracowników należy do związku zawodowego, podczas gdy np. w Finlandii – 74%. Słabe związki zawodowe to brak zabiegania o wspólne interesy, więc dla wielu jedynym sposobem na uzyskanie satysfakcjonującej podwyżki jest zmiana pracodawcy. To sprawia, że wg Randstad mamy jeden z najwyższych wskaźników rotacji pracowników na kontynencie – i wysokich kosztów związanych ze stale prowadzonym procesem rekrutacji.

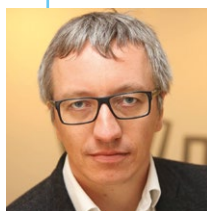


Relatywnie niska presja płacowa i brak samoorganizacji pracowników długoterminowo szkodzi pracodawcom, którzy potrzebują stałego i silnego impulsu do coraz lepszego alokowania zasobów tak, by zwiększać produktywność per capita w swoich firmach. Zdrowsze relacje w miejscu pracy, efektywniejsze metody organizacji i motywowania pracowników, stałe podwyższanie kompetencji kadr, nowe narzędzia, maszyny i oprogramowanie – decyzje w tym zakresie w 100% leżą po stronie przedsiębiorców, a stawką jest coraz wyższa wartość dodana i większa konkurencyjność.

Rolą państwa powinno być po pierwsze ulepszenie naszej kultury organizacyjnej – czemu z jednej strony mogą służyć szkoły, wspierające rozwój kompetencji miękkich. Po drugie: dbałość o przestrzeganie reguł gry w relacjach pracodawca-pracownik, co w ostatnich 30 latach zostało zupełnie zaniedbane. Po trzecie, zmiany w systemie edukacyjnym (z silnym akcentem na szkolnictwo zawodowe) tak, by dawał on większej liczbie Polaków więcej szans na zatrudnienie dające więcej satysfakcji i lepsze wynagrodzenie, a polskim firmom – kadry wyposażone w potrzebne



kompetencje, szybko uczące się i zdolne do efektywnej pracy w zespołach. I po czwarte, działania mające na celu jak najsprawniejsze redukowanie lokalnych nierównowag na rynku pracy – nie tylko przez inwestycje np. w sieć transportu publicznego, ale także przez wspieranie finansowe przekwalifikowania się pracowników. Czas, w którym przez całe życie wykonywało się jeden zawód, odchodzi bowiem w niepamięć.



**Łukasz
Komuda**

Ekspert rynku pracy Fundacji
Inicjatyw Społeczno-
-Ekonomicznych i redaktor
portalu rynekpracy.org



Kompe- tencje

przyszłości



W 2011 roku w kalifornijskim Institute for the Future (IFTF) powstał raport o kompetencjach przyszłości, którego horyzont sięgał roku 2020¹. Rok 2020 jest więc umownym, symbolicznym momentem sprawdzenia, na ile trafne były przewidywania autorów. Osobom myślącym o przyszłości, odległej wówczas o prawie 10 lat, autorzy wskazali 10 kluczowych umiejętności, w które warto inwestować swoją energię. Zwraca uwagę wysokie na tej liście miejsce inteligencji społecznej - kompetencji, która wiąże się z emocjami. „Pracownicy o wysokiej inteligencji społecznej - czytamy w raporcie - są w stanie szybko oceniać emocje otaczających ich osób i adekwatnie dostosowywać swoje słowa, ton głosu i gesty. To zawsze była kluczowa umiejętność w przypadku pracowników, którzy muszą współpracować z innymi i tworzyć relacje zaufania, lecz kompetencja ta staje się jeszcze ważniejsza, gdy stajemy wobec konieczności współpracy z większymi grupami ludzi w różnych warunkach. Nasza emocjonalność i inteligencja społeczna, które rozwijaliśmy przez tysiąclecia ciągle będą jedną z najbardziej istotnych zalet, stanowiących względną przewagę naszych pracowników nad maszynami”.

Jak nauczyć się inteligencji społecznej? Autorzy proponują, żeby włączać do kształcenia i programów rozwojowych uczenie przez doświadczenie. Bowiem to właśnie uczenie przez doświadczenie, a więc warsztatowe, podkreśla znaczenie umiejętności miękkich: współpracy, pracy w grupie, odczytywania sygnałów społecznych, adaptacyjnego reagowania. A wszystko po to, żeby podtrzymać zdolność przygotowania ludzi do „zdrowej i zrównoważonej przyszłości”.

Rośnie zapotrzebowanie na zadania interpersonalne.

Od czasu stworzenia listy IFTF namysł nad kompetencjami przyszłości trwa. Autorzy kolejnych raportów o przyszłości pracy powtarzają, że „inwestować swój czas należy również w naukę tych umiejętności, w których człowiek wciąż wykazuje nad maszynami i algorytmami przewagę” - a „są to przede wszystkim umiejętności miękkie”².

Z kolei w tekście poświęconym postępowi technologicznemu i komputeryzacji jako czynnikom zmiany oczekiwanych kompetencji czytamy, że „wzrosło zapotrzebowanie na pracowników o wysokich kwalifikacjach, których praca wymaga czynności nierutynowych i kognitywnych (elastyczności myślenia i mniejszego przywiązywania się do schematów, myślenia analitycznego, określania i rozwiązywania potencjalnie nierozwiązywalnych problemów, szybkości filtrowania informacji przy użyciu różnych technik i narzędzi)”³.

Mówiąc inaczej: wartości, postawy i kompetencje społeczne - choć są czynnikami miękkimi - mają być wkrótce decydujące dla sukcesu biznesowego, a więc i zawodowego osób zaangażowanych w biznes. Nieoczekiwane być może okazuje się, że rozwijanie biznesu wymagać będzie w coraz większym stopniu tych samych kompetencji, co rozwój społeczny i budowanie społeczeństwa obywatelskiego.

Kompetencje społeczne są kluczowe dla Europejczyków.

W oficjalnym dokumencie Unii Europejskiej pojawia się lista kompetencji, które przyczyniają się do udanego życia w społeczeństwie⁴. Samych kompetencji kluczowych jest osiem. Elementem przenikającym przez wszystkie kompetencje kluczowe są zaś: krytyczne myślenie, rozwiązywanie problemów, praca zespołowa, umiejętności komunikacyjne, umiejętności negocjacyjne, umiejętności analityczne, kreatywność, umiejętności międzykulturowe.

Kompetencje kluczowe według Rady Europejskiej, z naciskiem na kompetencje osobiste:

-  1 Rozumienie i tworzenie informacji
-  2 Wielojęzyczność
-  3 Matematyczne oraz w zakresie nauk przyrodniczych, technologii i inżynierii
-  4 Cyfrowe
-  5 Osobiste, społeczne i w zakresie umiejętności uczenia się
-  6 Obywatelskie
-  7 Przedsiębiorczość
-  8 Świadomość i ekspresja kulturalna

Kompetencje z kategorii piątej są rozumiane jako „zdolność do autorefleksji, skutecznego zarządzania czasem i informacjami, konstruktywnej pracy z innymi osobami, zachowania odporności oraz zarządzania własnym uczeniem się i karierą zawodową”.

Inteligencja emocjonalna to dialog i współpraca.

Szwajcarska organizacja World Economic Forum przygotowała do tej pory dwa raporty pod hasłem „Przyszłość zawodów”, skoncentrowane na kompetencjach przyszłości. Autorzy zaczerpnęli listy kompetencji z ich spisu wykorzystywanego w ramach szczegółowego amerykańskiego programu O*NET. W 2016 roku wyodrębnili kategorię kompetencji społecznych, a w niej sześć podkategorii⁵. Zawarte w dwóch z tych sześciu kompetencji hasła (zrozumienie innych, zbliżanie i godzenie różnic) wyglądają jak składowe dialogu. Bardzo ciekawe jest podążanie za zmieniającym się poglądem autorów. Już w kolejnym raporcie, z 2018 roku, autorzy znacznie poszerzyli rozumienie inteligencji emocjonalnej ze swojego pierwszego raportu, umieszczając w niej aż cztery elementy, a nie (jak poprzednio) jeden⁶. Wiązka kompetencji zwana inteligencją emocjonalną w 2016 roku oznaczała świadomość reakcji innych i rozumienie, dlaczego reagują tak jak reagują. W 2018 roku były to troska o innych, współpraca, orientacja na życie społeczne i społeczna spostrzegawczość. Podkreślmy: współpraca (czyli życzliwe, kooperacyjne podejście do innych ludzi) jest wymieniana jako część wiązki prezentowanej pod nazwą „Inteligencja emocjonalna”.

Co wyprzedza inteligencję emocjonalną? I którym jeszcze innym kompetencjom przyszłości służy rozumienie emocji?

Wbrew stereotypowi, także kompetencje związane z technologią wymagają zrozumienia dla drugiego człowieka. Kompetencją, której poszukiwanie przez pracodawców ma w bliskiej przyszłości nieznacznie prześcignąć popyt na inteligencję emocjonalną, jest „Projektowanie technologii i programowanie”. Składają się na nią programowanie (pisanie programów komputerowych do różnych celów) i projektowanie technologii (wytworzenie lub dostosowywanie sprzętu i technologii do potrzeb użytkowników). Rozumienie potrzeb użytkowników technologii wymaga empatii, a więc sytuuje się blisko inteligencji emocjonalnej.

World Economic Forum proponuje również wiązkę kompetencji pod nazwą „Przywództwo i wpływ społeczny”. Pierwszemu jej składnikowi, przywództwu, odpowiada „gotowość do kierowania, przejmowania odpowiedzialności oraz oferowania opinii i wskazówek”. Zapotrzebowanie na te kompetencje ma do 2022 roku (w przewidywaniach osób ankietowanych przez WEF) nieznacznie wyprzedzić te, które autorzy określili zbiorczą nazwą „inteligencji emocjonalnej”. W dalszej części przybliżymy trzy ważne zakresy, w których mieszczą się kompetencje przyszłości: dialog, współpracę i przywództwo.

¹ Anna Davies, Devin Fidler, Marina Gorbis, Jean Hagan, Lisa Mumbach, Karin Lubeck, Jody Radzik (2011). Future Work Skills 2020. Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute. http://www.iff.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf. [Tłumaczenie Bartłomieja Makolusa: <https://alogic.pl/blog/raport-kompetencje-zawodowe-przyszlosci-2020-institute-for-the-future>]

² Renata Włoch, Katarzyna Śledziewska, Michał Paliński, Maja Rynkowska, Martyna Olivet (2016). Przyszłość pracy między „uberyzacją” a automatyzacją. Digital Economy Lab UW (DELAB) w partnerstwie z Orange, http://www.delab.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2016/09/Orange_przyszlosc_2.pdf

³ Wojciech Hardy, Roma Keister, Piotr Lewandowski (2016). Do entrants take it all? The evolution of task content of jobs in Poland. *Ekonomia. Rynek, gospodarka, społeczeństwo*. 47:23–50. DOI: 10.17451/eko/47/2016/206, <http://ekonomia.wne.uw.edu.pl/ekonomia/getFile/799>. [Cytat za streszczeniem „Skazani na rutynę? Ewolucja struktury zadań na polskim rynku pracy”, http://ibs.org.pl/app/uploads/2015/12/IBS_Working_Paper_10_2015_pl_streszczenie.pdf]. Zob. też: Daron Acemoğlu, David Autor (2011). Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings. In: *Handbook of Labor Economics* (ed. by Orley Ashenfelter and David Card), Elsevier, pp. 1043–1171, <https://econpapers.repec.org/bookchap/eeelabchp/5-12.htm>

⁴ Zalecenie Rady Europejskiej z 22 maja 2018 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (2018/C 189/01) [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)&from=en](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=en), 4.6.2018, PL Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej C 189/7

⁵ Till Alexander Leopold, Vesselina Ratcheva, Saadia Zahidi (2016). The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum, Geneva, http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

⁶ Till Alexander Leopold, Vesselina Stefanova Ratcheva, Saadia Zahidi (2018). The Future of Jobs Report 2018, World Economic Forum, Geneva, http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf.

Dialog

jako kompetencja
przyszłości.

1

O dialogu najczęściej słyszymy w odniesieniu do najważniejszych wyzwań współczesnego świata. Słyszymy o dialogu międzyreligijnym, międzykulturowym i między narodami. Globalnym wyzwaniem jest dziś budowanie pomostów między ludźmi różnych religii, narodowości i kultur.

Na niższym poziomie budowa atmosfery dialogu i współpracy w imię dobra wspólnego sprzyja też poczuciu obywatelskości i tworzeniu się społeczeństwa obywatelskiego. Takie społeczeństwo jest zbiorowością ludzi aktywnych oddolnie, działających bez impulsów ze strony władz, otwartych na wykraczanie poza swój prywatny interes.

Wyzwania są na najwyższym poziomie, ale rozwiązań szukać trzeba blisko siebie. Przyczyną braku wrażliwości na odmienność jest deficyt różnorodności w codziennych sytuacjach. W duchu dialogu jest pytanie: jak ten deficyt zmniejszać? Jak dialogować, żeby sprzyjać zaangażowaniu obywatelskiemu i wspólnemu dobru? I czy dialog ma sens w pracy?

Czy dialog jest wartością czy stratą czasu? Na liście 10 najważniejszych kompetencji przyszłości, których znaczenie będzie w przyszłości rosło (w większości już dziś poszukiwanych przez pracodawców) znajduje się właśnie taka komunikacja, o jakiej piszą orędownicy dialogu. Postawa dialogu jak najbardziej ma więc zastosowanie w biznesie. Jak możliwe jest wyjście poza sferę własnego interesu i otwarcie na potrzeby drugiego człowieka? Jak budować pomosty między „ja”, a „my”? Odpowiedzi na te pytania szukamy w metodach dialogu praktykowanych w różnych miejscach Europy i Ameryki.

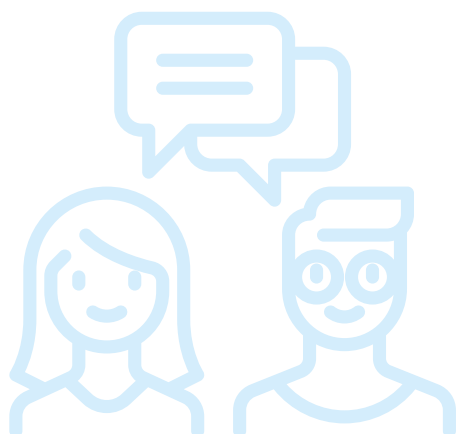
Metoda dialogu norweskiego Nansen Center for Peace and Dialogue.

Według podejścia zwanego Nansen Dialogue, własny interes realizują uczestnicy debaty. Ale debata to nie dialog. A otwarcie na potrzeby drugiego człowieka następuje nie w debacie, a właśnie w dialogu¹.



Celem debaty jest wygrana, a sposobami wygrywania są:

- Przekonywanie / argumentacja
- Mówienie
- Poszukiwanie słabego argumentu drugiej strony
- Wzbudzanie poczucia braku bezpieczeństwa u strony przeciwnej
- Osąd moralny
- Konfrontacyjny język ciała
- Interpretowanie zmiany opinii jako oznaki słabości



**Celem dialogu jest zrozumienie.
Sposobami zrealizowania tego
celu są:**

- Objąśnianie / opowiadanie
- Słuchanie
- Poszukiwanie siły drugiej strony
- Dopilnowanie, aby druga strona czuła się bezpiecznie
- Tolerancja / samodyscyplina / samokrytycyzm

Dialog według psychologów.

Zdaniem 100 osób, które wystąpiły w 2011 roku z listem otwartym - a było w tej grupie 25 psychologów i psychoterapeutów - dialog jest więcej niż istotny. „Opowiadamy się za dialogiem, w którym nienaruszone pozostają godność, poczucie wartości i reputacja każdej ze stron”² - pisali. Inicjatorem listu i jego głównym twórcą był prof. Janusz Grzelak, psycholog społeczny, wyróżniony w 2008 roku Nagrodą im. Mortona Deutscha (Scholar-Practitioner Morton Deutsch Award for Social Justice). Nagroda przyznawana jest corocznie przez International Center for Cooperation and Conflict Resolution (ICCCR) Uniwersytetu Columbia za wybitne osiągnięcia we wcielaniu w życie naukowych podstaw rozwiązywania konfliktów społecznych³.

Po przeczytaniu listu otwartego możemy więc dodać do definicji dialogu, że jest prowadzony w duchu podtrzymania u wszystkich jego uczestników trzech istotnych wartości.

1. Godność

2. Poczucie własnej wartości

3. Reputacja

Czy dialog sprzyja uruchamianiu zmian na lepsze? W zainicjowanym przez profesora Grzelaka nawoływaniu do dialogu znajdujemy odniesienie do dobra wspólnego. Szersze wspólnoty, do których należymy, potrzebują wspólnych dóbr. Ale co sprzyja budowaniu dobra wspólnego? Odpowiedzią psychologów i innych podpisanych obok nich osób jest hasło szacunku w dialogu: „Dyskusja sprzyja budowaniu dobra wspólnego wtedy, gdy jej celem jest rozwiązywanie problemów społecznych, a dialog o sprawach publicznych odbywa się z poszanowaniem różnic co do wartości, celów, światopoglądów.”

Poszanowanie różnic co do:

4. Wartości

5. Celów

6. Światopoglądów

Tym, co umożliwia budowanie pomostów, jest więc szacunek w dialogu nienaruszającym wartości i praw żadnej ze stron. Po wejściu w szczegóły okazuje się, że oprócz trzech wartości, których nie narusza dialog, są też trzy elementy szacunku w dialogu. Dialog według tego ujęcia uwzględnia zatem sześć składników: godność, poczucie wartości i reputację oraz poszanowanie różnic co do wartości, co do celów i co do światopoglądów.

Komunikacja bez przemocy.

Skuteczny dialog zbliżony jest do założeń modelu Nonviolent Communication (NVC), czyli takiej komunikacji, która odbywa się bez przemocy psychicznej. Twórcą modelu NVC był Marshall Rosenberg, doktor psychologii i jej praktyk.

¹ Steinar Bryn, Inge Eidsvåg, Ingunn Skurdal (2013). Understanding the Other. Dialogue as a Tool and an Attitude to Life. Nansen Dialogue, Nansenskolen, <http://www.peace.no/wp-content/uploads/2013/10/Understanding-the-Other.pdf>.

² Maciej Sopyło (2016). O języku w mediach. [dla programu: Włącz się: młodzi i media], <https://blogiceo.nq.pl/wlaczsie/2016/02/02/o-jezyku-w-mediach>. Rozwinięcie można znaleźć w zapisie "Dlaczego i jak zmówić się na rzecz szacunku w dialogu?" (oprac. Piotr Toczyski, 2011). https://www.researchgate.net/publication/318405757_Dlaczego_i_jak_zmowic_sie_na_rzecz_szacunku_w_dialogu

³ The Morton Deutsch International Center for Cooperation and Conflict Resolution (MD-ICCCR), <http://iccr.tc.columbia.edu/morton-deutsch-awards-for-social-justice>

Współ- praca

czy Polacy są na
nią gotowi?

2

Zorientowanie na współpracę, czyli życzliwe, kooperacyjne podejście do innych ludzi, jest kompetencją w mądrym biznesie nieodzowną. Współpraca jest odejściem od takich zachowań, w których jedna osoba wygrywa kosztem drugiej. Poszukiwanie takich rozwiązań, gdzie obie strony wygrywają razem (win-win) wymaga podejścia innego niż egoistyczne. Innymi słowy: podejścia nastawionego na tworzenie takiej relacji, w której rozstrzygnięcia dylematów będą następowały wielokrotnie, a nie tylko jednorazowo.

Zagadnienie współpracy blisko wiąże się z zaufaniem i pytaniem, czy potrafimy innym osobom zaufać. Czy mamy wystarczająco dużo otwartości i skłonności do dzielenia się? Czy respektujemy regułę wzajemności wobec tych, którzy dzielą się z nami i czy jesteśmy wobec innych lojalni? Tło społeczne, na jakim działają przedsiębiorstwa, jest bardzo istotne. Jeżeli maleje atmosfera zaufania społecznego, to budowa orientacji na współpracę może być utrudniona.

Postanowiliśmy sprawdzić, jak wygląda orientacja Polaków na współpracę.

Zbadaliśmy zorientowanie Polek i Polaków na współpracę.

Jak wygląda w Polsce orientacja na współpracę? Ile jest wśród nas osób deklarujących zorientowanie na współpracę, a ile wybierających inne drogi do realizacji swoich celów? Sprawdziliśmy, na jakim poziomie jest deklarowana przez Polki i Polaków gotowość do współdziałania. Chcąc zrozumieć to nastawienie, mogliśmy oprzeć się na pomiarach już dokonanych w corocznie realizowanych badaniach. Jednak zdecydowaliśmy się na nowy pomiar, zrealizowany nieco inną metodą. Porównanie wyników uzyskanych w dwóch tradycjach badawczych wzbogaca naszą wiedzę o poziomie gotowości Polek i Polaków do współpracowania z innymi ludźmi. Uzyskane wyniki sugerują, że ta gotowość może być niższa niż wynikało to z badań dotychczas dostępnych.

O ile w badaniach CBOS od lat rośnie deklarowane przekonanie o korzyściach ze współpracy z innymi osobami, to nie rośnie przekonanie o tym, że wśród znajomych osób ankietowanych są konkretne osoby, z którymi współpraca taka byłaby możliwa. Nowy pomiar Kantar Public sugeruje, że wartości te mogą być jeszcze niższe niż udawało się zarejestrować we wcześniejszych pomiarach CBOS.

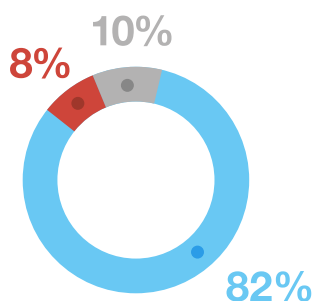
Ponad połowa Polaków deklaruje przekonanie do współpracy.

Porównanie odpowiedzi na pierwsze pytanie – o ogólne przekonania respondentów na temat współpracy – prezentujemy na poniższych wykresach. Wyraźnie widać, że deklarowana przez respondentów (a są to deklaracje spójne, potwierdzane w kolejnych latach) gotowość do współpracy jest w pomiarze inną metodą niższa o 20 punktów procentowych.

W obu badaniach większość respondentów stwierdziła, że działając wspólnie z innymi ludźmi można osiągnąć więcej niż samemu. W badaniu zrealizowanym przez CBOS wskazało tak 82 proc. respondentów, a w badaniu realizowanym przez Kantar Public 62 proc. respondentów.

Ogólne przekonania o wspólnym działaniu z innymi ludźmi:

CBOS luty 2018



Działając wspólnie z innymi można osiągnąć więcej niż samemu.

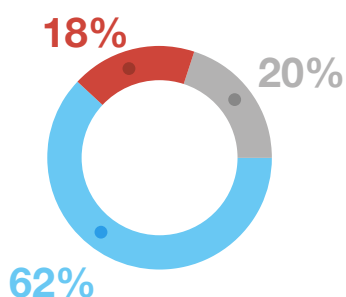


Współpraca z innymi ludźmi to na ogół marnowanie czasu.



Trudno powiedzieć

Kantar grudzień 2018



Działając wspólnie z innymi można osiągnąć więcej niż samemu.



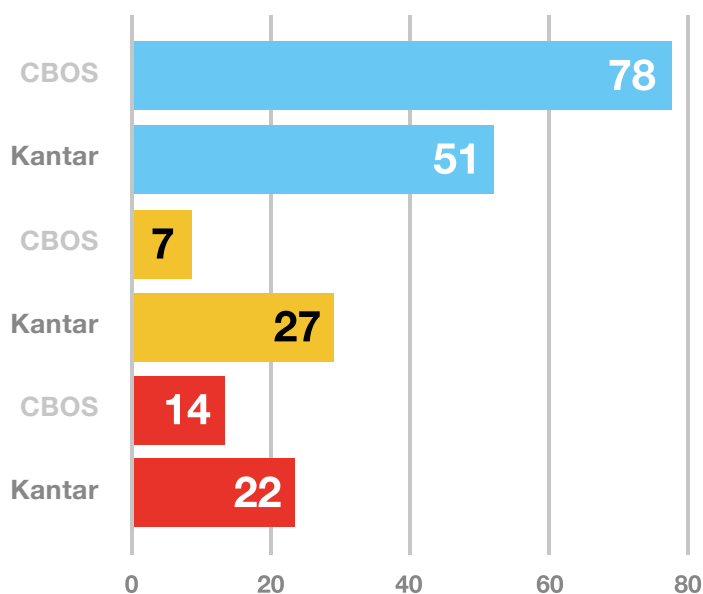
Współpraca z innymi ludźmi to na ogół marnowanie czasu.



Trudno powiedzieć

Kooperatywność ludzi takich, jak ja.

Respondenci mogli również pośrednio wypowiedzieć się o swoim własnym nastawieniu na współpracę. Służyło temu pytanie o skuteczność wspólnego działania ludzi takich, jak respondent czy respondentka i wpływ tego współdziałania na rozwiązywanie niektórych problemów własnego środowiska lub osób potrzebujących. W obu badaniach większość respondentów odpowiedziała, że ludzie tacy jak oni, działając wspólnie z innymi, mogą pomóc potrzebującym lub rozwiązać niektóre problemy swojego środowiska. Jednocześnie od 14 proc. do 22 proc. respondentów, w zależności od pomiaru, twierdziło, że nawet we współpracy z innymi nie jest możliwa pomoc innym czy rozwiązywanie lokalnych problemów. Te wyniki prezentujemy na poniższym wykresie.



I Ludzie tacy jak ja, działając wspólnie z innymi, mogą pomóc potrzebującym lub rozwiązać niektóre problemy swojego środowiska, osiedla, wsi lub miasta

I Trudno powiedzieć

I Ludzie tacy jak ja, nawet działając wspólnie z innymi, nie są w stanie pomóc potrzebującym ani rozwiązać problemów swojego środowiska, osiedla wsi lub miasta

Mniejsza skłonność do współpracy poza rodziną.

Zachowaliśmy trzy pytania z tradycyjnego bloku zadawanych przez CBOS pytań o konkretne osoby spoza rodziny respondentki lub respondenta, z którymi byłoby oni skłonni współpracować. Dodaliśmy do nich dwa pytania dotyczące kontekstu zawodowego: jedno dotyczące aktywnej pomocy w znalezieniu pracy i jedno dotyczące gotowości do współpracy z innymi firmami dla dobra własnej firmy.

Odpowiedzi na te pytania zadane przez Kantar Public odbiegają od wzorca odpowiedzi udzielanych jedenaście miesięcy wcześniej przez innych respondentów ankieterom CBOS. Skłonność do pożyczenia osobie spoza rodziny rzeczy o dużej dla respondentów wartości deklarowało w badaniu Kantar Public z grudnia 2018 roku wyraźnie mniej osób niż we wcześniejszym badaniu CBOS ze stycznia 2018 roku.

Natomiast pozostając w obrębie badania Kantar Public zauważamy, że szczególnie wysoka na tle innych odpowiedzi jest skłonność ankietowanych do aktywnej i nieodpłatnej pomocy osobie spoza rodziny w znalezieniu pracy. Skłonność do współpracy z innymi firmami dla dobra własnej firmy deklaruje ten sam odsetek osób, co do bycia współnikiem lub współprowadzenia działalności gospodarczej.

Ilu respondentów zna osobę spoza swojej rodziny:

1.

której pożyczyliby jakąś rzecz o dużej dla nich wartości (np. samochód, maszynę rolniczą)

2.

której pomagaliby w dobrowolnej i nieodpłatnej pracy dla środowiska, osiedla, wsi czy miasta albo na rzecz potrzebujących

3.

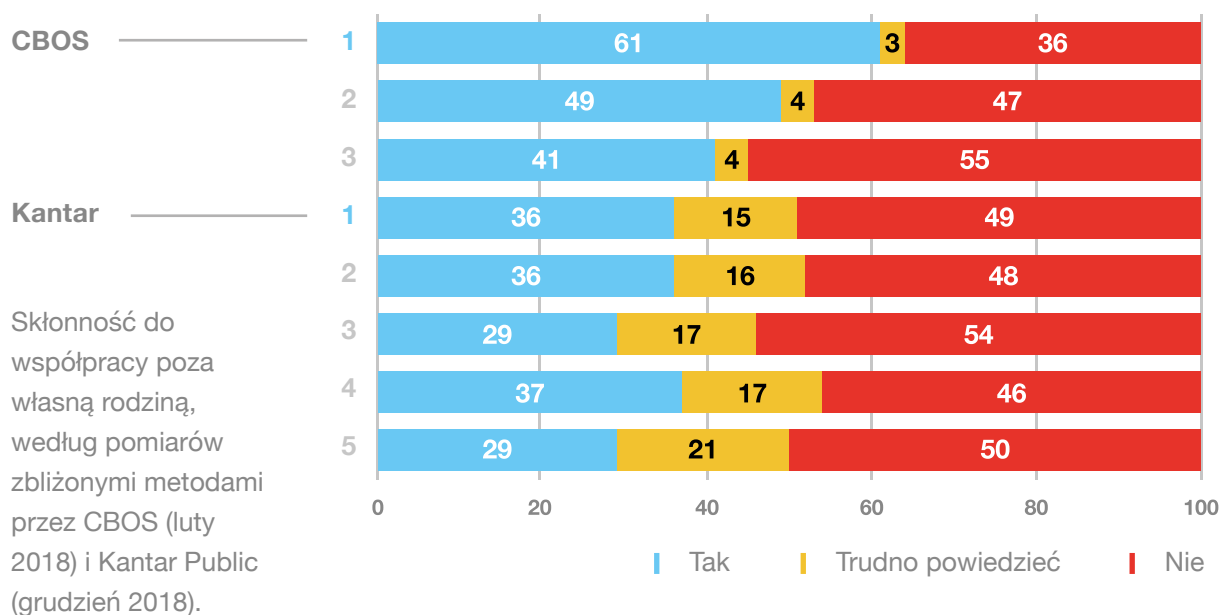
z którą byliby gotowi wspólnie prowadzić działalność gospodarczą (być współnikiem)

4.

której byli gotowi aktywnie i nieodpłatnie pomagać w znalezieniu pracy

5.

która w pracy zawodowej na co dzień ma gotowość współpracy z innymi firmami dla dobra swojej firmy (dla realizacji wspólnego celu, dla realizacji kontraktu)



Czy Polacy są jednak mniej chętni do współpracy niż sądziliśmy?

Zrealizowany przez Kantar Public pomiar wyraźnie komplikuje utrwalony w raportach CBOS obraz skłonności Polaków do współpracy. Uzupełnienie pomiarów CBOS wynikami uzyskanymi zbliżoną metodą, ale zrealizowanymi w innej (równie uprawnionej) tradycji prowadzenia badań ankietowych, wyraźnie sugeruje, że gotowość Polek i Polaków do współpracy jest zjawiskiem, o którym warto myśleć w pewnych przedziałach.

Nowa wiedza pochodzi z pomiaru równie wiarygodnego, jak dotychczasowe, i sugeruje następujący układ gotowości do współpracy wśród Polaków.

1.

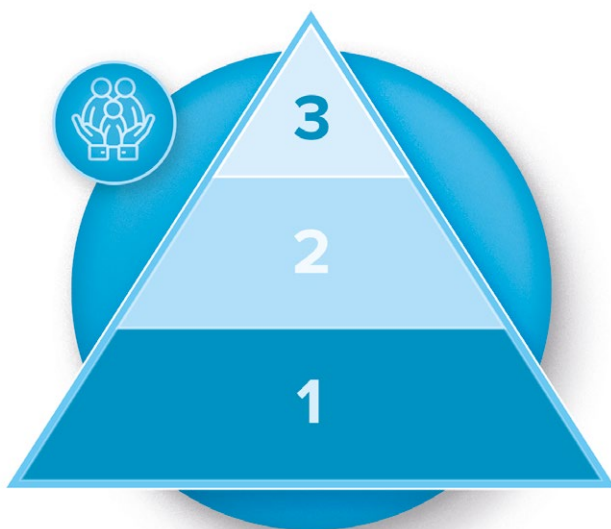
Najbardziej ogólne deklarowane przekonanie o możliwości osiągnięcia wspólnie z innymi osobami więcej niż w samodzielnym działaniu kształtuje się na poziomie między 62 proc. a 82 proc. Na poniższej ilustracji jest to dolne piętro piramidy.

2.

Jednoznaczne własne przekonanie Polek i Polaków o możliwości skutecznego współdziałania z podobnymi do siebie ludźmi jest na poziomie pomiędzy 51 proc. a 78 proc. Na ilustracji jest to środkowy poziom piramidy.

3.

Konkretna i jednoznaczna gotowość do współpracy z osobami spoza własnej rodziny jest wśród Polek i Polaków na poziomie między 29 proc. a 61 proc., w zależności od sprawy, której współpraca miałaby dotyczyć. Na ilustracji jest to wierzchołek piramidy.



Przekonania o nastawieniu na współpracę ludzi podobnych do respondenta, według pomiarów zbliżonymi metodami przez CBOS (luty 2018) i Kantar Public (grudzień 2018).

3.

przekonanie o możliwej konkretnej współpracy z osobami spoza własnej rodziny:

[Kantar] 29% - [CBOS] 61%

2.

przekonanie o możliwości skutecznego współdziałania z podobnymi do siebie ludźmi:

[Kantar] 51% - [CBOS] 78%

1.

ogólne przekonanie o możliwości osiągnięcia wspólnie z innymi osobami więcej niż samodzielnie:

[Kantar] 62% - [CBOS] 82%



DO DYSKUSJI

Wyniki tego badania pokazują skłonność mieszkańców Polski do współpracy i znaczenie, jakie jej nadają. Mimo optymistycznych deklaracji, konkrety nie świadczą o dobrym przygotowaniu respondentów pod względem tej kompetencji do bliskiej już przyszłości. Pozostawiamy tę kwestię do dyskusji.

Pytań o współpracę jest znacznie więcej niż mogliśmy zadać w krótkiej ankiecie. Gdzie kończy się gra do jednej bramki, a zaczyna rywalizacja? Czy konkurenci mogą stać się partnerami? Ponieważ nie wysyłaliśmy ankietów z pytaniami o efektywność i logikę rynku, to nie wiemy, czy według choćby odległych wyobrażeń respondentów jest w gospodarce miejsce na więcej współpracy i kooperatywnej koegzystencji. To nie są pytania do krótkiej ankiety. Optymistyczna jest przeważająca deklaracja,

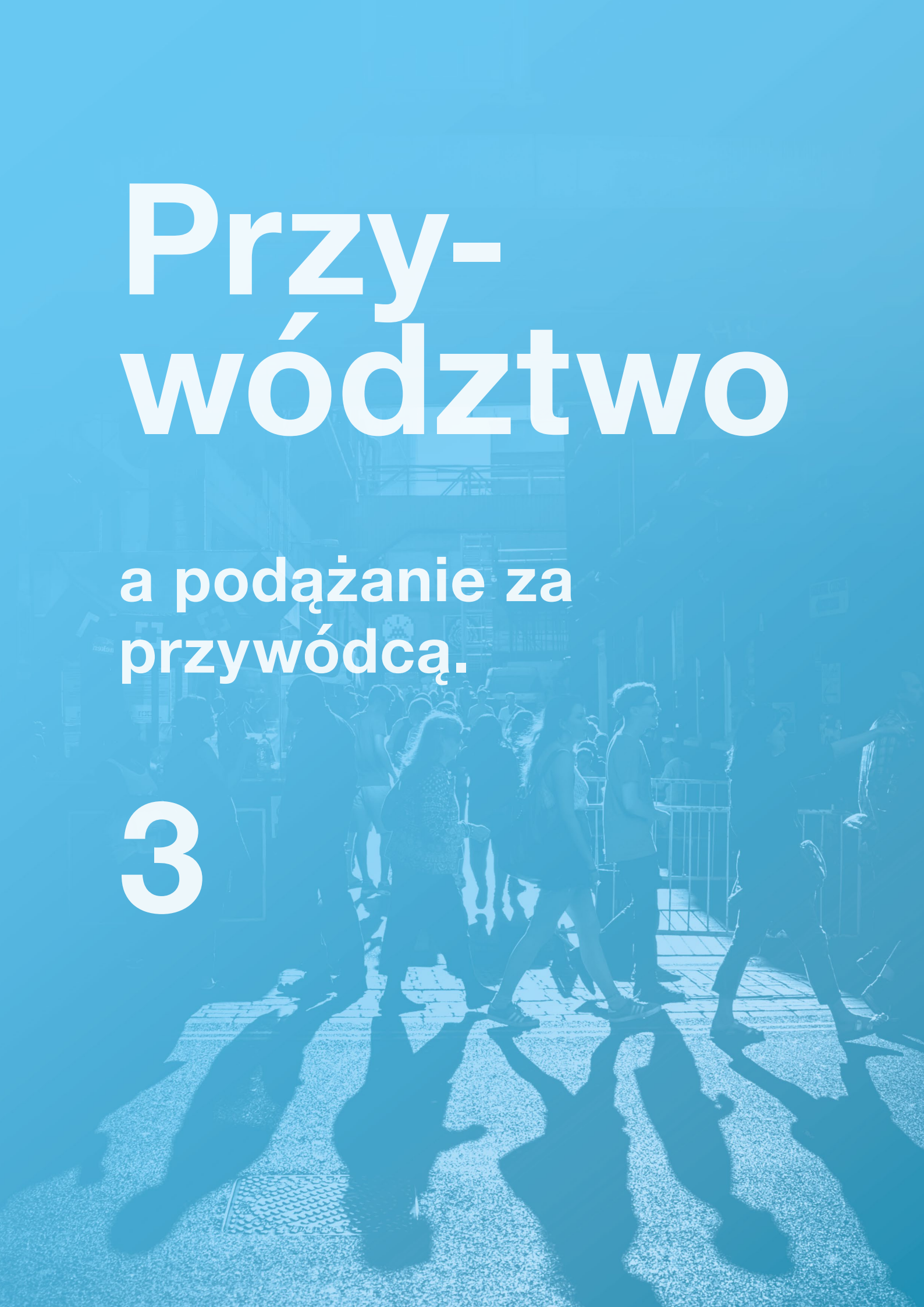
że wspólnie z innymi da się osiągnąć więcej niż samodzielnie. Rolą liderów może być inwestowanie w to, jak ich zespoły postrzegają rywalizację i walkę. Czy jednak walka i tak pojawi się wszędzie tam, gdzie można liczyć na krótkoterminowy zysk? Jak dbać o konstruktywność? Jak przeciwdziałać zjawiskom, które nie sprzyjają budowaniu?

Budowanie relacji jest czasochłonne. Więzy z pracownikami, klientami, partnerami biznesowymi, konkurencją, instytucjami kontrolnymi, właścicielami i społecznością lokalną tworzą też pokusę. W gospodarce występuje presja, by taką raz zbudowaną relację przekształcać w źródło przychodów, nawet nadużywając zaufania. Czy upowszechnianie zorientowania na współpracę i nastawienia na wspólne wygrywanie może pomóc przeciwstawić się takiej presji?

Przy- wództwo

a podążanie za
przywódcą.

3



Już dziś przyszli liderzy stoją więc przed licznymi pytaniami, które wprost wynikają z haseł składających się na wiązkę nazywaną „przywództwem”. Jak kierować? Jak przejmować odpowiedzialność? Jak oferować opinie? Jak dawać wskazówki? Jak oddziaływać na innych ludzi w organizacji? Jak wykazywać się energią? I co to właściwie jest przywództwo?

Na sukces i sławę himalaisty, który zdobywa szczyt, często pracuje kilkadziesiąt osób. Bywa, że sukcesy orkiestr czy zespołów muzycznych też mają tylko jedną twarz: dyrygenta, lidera. Wyzwaniem może być w takich zespołach przekonanie współpracowników do pracy z zaangażowaniem. Skoro popularność i rozpoznawalność przypada tylko jednej osobie, to dlaczego mieliby wkładać serce w pracę?

Trudno być liderem, nie mając współpracowników skłonnych do podążania za liderem. W namyśle nad przywództwem obok słowa „leadership” pojawia się więc także hasło „followership”. Docenienie podążania za liderem pozwala pogodzić ambicje liderom i ich zespołom. John S. McCallum, profesor finansów w I. H. Asper School of Business na University of Manitoba, sugeruje osiem cech dobrego podążania za liderem¹. Pokrótkę je tu zreferujemy.

Osiem cech dobrego podążania za przywódcą według prof. Johna S. McCalluma:

1. Osąd

Dobry osąd jest cechą tak samo istotną u lidera, jak u podążających za nim współpracowników. Podążający za liderem mają zobowiązanie wobec swojej organizacji: podążać tylko wtedy, kiedy kierunek jest etyczny i właściwy. Można się nie zgadzać z obranym przez lidera kierunkiem i wciąż w nim podążać, ale nie to jest problemem. Zasadniczym problemem jest podążanie za liderem, który się myli.

2. Etyka pracy

To dokładność, zaangażowanie, uważność na szczegóły, wkładanie wysiłku w pracę. Odpowiedzialnością lidera jest stworzenie środowiska pracy, które pozwala na etyczną pracę. Podążający za nim są odpowiedzialni za bycie dobrym pracownikiem.

3. Bycie kompetentnym

Nie da się dobrze podążać, nie znając się na przydzielonym zadaniu. Odpowiedzialnością lidera jest upewnienie się, że wykonawca jest kompetentny. Odkrywając niekompetencję osoby realizującej zadanie, lider powinien obwiniać wyłącznie siebie. Gdyby za brak umiejętności lider obwinił osoby za nim podążające, byłoby to oznaką słabego przywództwa.

5. Odwaga

Bycie uczciwym wobec przywódcy wymaga odwagi. Jeszcze większej odwagi wymaga skonfrontowanie się z programem lidera albo z samym liderem. Bycie dobrym podążającym za liderem wymaga odwagi.

7. Lojalność

Dobrzy podążający za przywódcą szanują swoje zobowiązanie do bycia lojalnym. Lojalność wobec przedsiębiorstwa i jego celów jest szczególnie ważna w sytuacjach problemów interpersonalnych z liderem. Bycie nielojalnym tworzy problemy między członkami zespołu, zagraża osiągnięciu celów, marnuje czas. Lojalność to nie psia wierność, ale zaangażowanie w to, co organizacja stara się robić i silna wierność wobec celów. Podążający mają obowiązki wobec przedsiębiorstwa, a nie wobec lidera.

4. Dyskrecja

Dobrzy podążający są dyskretni. Rozmawianie o pracy nie pomaga, a nawet szkodzi. Niedyskrecja jest beztroską, a o środowisko swojej pracy należy się troszczyć.

6. Uczciwość

Osoba podążająca za liderem jest mu winna uczciwą i szczerą ocenę tego, co lider próbuje osiągnąć i jak to czyni. Zwłaszcza wtedy, kiedy czują, że program ich przywódcy ma zasadniczą wadę. Szacunek i uprzejmość są konieczne, ale nie może być tak, że współpracownicy patrzą obojętnie na to, jak lider prowadzi pojazd w przepaść. Dobry przywódca docenia konstruktywną informację zwrotną. Zły lider nie przyjmuje informacji zwrotnych - a wtedy pracownik powinien rozważyć szukanie wskazówek u innych osób.

8. Zarządzanie ego

Dobrzy podążający za liderem mają swoje ego pod kontrolą. Są graczami zespołowymi w najpełniejszym tego słowa znaczeniu. Mają dobre umiejętności interpersonalne. Sukces wiąże się dla nich z wynikami i osiągnięciem celu, a nie z osobistym uznaniem i autopromocją.

Powyższy skrót z rozważań profesora McCalluma nad przywództwem łatwo powiązać z częstymi dziś opowieściami o zmianie stylu przywództwa na bardziej włączający i coachingowy. Słyszemy, że liderzy powinni wykazywać się umiejętnością słuchania i wczuwania się w sytuację drugiego człowieka. Ta kompetencja zazębia się więc bardzo mocno z empatią.



DO DYSKUSJI

Mówiąc o przywództwie, wciąż wyobrażamy sobie wodza, nieco jak w wojsku. Czy lider musi być charyzmatycznym wodzem? Czy może wystarczy, jeśli będzie motorem pozytywnych zmian w swoim otoczeniu i zaufa, że zmiany dokonają się, jeśli nada im kierunek? Co właściwie wiemy o przywództwie z nowoczesnej wojskowości? Czy przy dużym zhierarchizowaniu organizacji łatwiej zatracić wspólnotę celów? A gdyby żołnierz dostał rozkaz: zbudować wrażliwość społeczną?

Wszystkie te pytania zostają do dyskusji. Pewne jest, że chcąc widzieć pełny obraz, nie wystarczy skupiać się na przywódcy. Ważny jest również zespół i ważni są ci, którzy za przywódcą podążają.

¹ John S. McCallum (2013). Followership: The Other Side of Leadership. Ivey Business Journal 9-10/2013, <https://iveybusinessjournal.com/publication/followership-the-other-side-of-leadership>.



partnerzy



FISE➤



puls**HR**.pl