

ANNA SARNACKA - SMITH

autorka książki **Everest lidera**



JAK INDYWIDUALNE POTRZEBY I MOTYWACJE
PRZEKUĆ NA WARTOŚĆ I WSPÓLNY CEL

ANNA SARNACKA - SMITH

autorka książki Everest lidera



JAK INDYWIDUALNE POTRZEBY I MOTYWACJE
PRZEKUĆ NA WARTOŚĆ I WSPÓLNY CEL

Menedżer projektu: Justyna Malatyńska
Redakcja: Monika Marczyk
Korekta: Maria Żółcińska
Projekt okładki: Michał Duława
Grafika na okładce: Anna Wolska-de Keijzer
Zdjęcie autorki na okładce: The photo credit should go to: Alexandra Falk
Skład: Amadeusz Targoński |targonski.pl

Copyright © 2019 by Anna Sarnacka-Smith
All rights reserved.

Copyright © for the Polish edition by MT Biznes Ltd.
All rights reserved.
Warszawa 2019

Książka, którą nabyłeś, jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim lub osobiście znanym. Ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A kopiując ją, rób to jedynie na użytek osobisty. Szanujmy cudzą własność i prawo!
Polska Izba Książki
Więcej o prawie autorskim na www.legalnakultura.pl.

MT Biznes Sp. z o.o.
www.mtbiznes.pl
handlowy@mtbiznes.pl
ISBN 978-83-8087-809-9

SPIS TREŚCI

	WSTĘP
7	Dlaczego piszę o porozumieniu i po co ci klucze
	KLUCZ 1
15	Gdzie jest porozumienie, tam jest siła
	KLUCZ 2
29	Nie zakładaj, że coś wiesz, zanim tego nie sprawdzisz
	KLUCZ 3
47	Ludzie są różni – to nasz zasób, ale i nasze przekleństwo
	KLUCZ 4
65	Ludzie instynktownie uciekają przed tym, czego się najbardziej boją
	KLUCZ 5
81	Daj innym powód do tego, aby w siebie uwierzyli, a uwierzą
	KLUCZ 6
101	Masz to, o co zadbasz, a nie to, czego oczekujesz

- KLUCZ 7
- 119 Przyłapuj ludzi na tym, że robią coś dobrze,
a nie na tym, że robią coś złe
- KLUCZ 8
- 139 Z motywacją jest jak z matryoszką.
Żeby ją dobrze poznać, musisz zajrzeć głębiej
- KLUCZ 9
- 169 *Gender pay gap*, czyli mów o sobie przez pryzmat
wartości, a nie oczekiwań
- KLUCZ 10
- 189 Proś innych o pomoc, bo to nie słabość,
ale wyraz mądrości
- KLUCZ 11
- 207 Przemoc w pracy to nie bajka, tylko rzeczywistość,
którą możesz zmienić
- KLUCZ 12
- 221 Nie musimy się wszyscy lubić,
ale należy nam się szacunek
- KLUCZ 13
- 241 Każda zmiana zaczyna się od twojej decyzji
-
- 257 Podziękowania

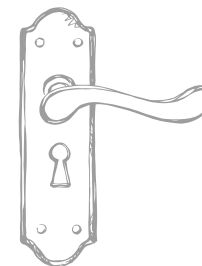
WSTĘP

Dlaczego piszę o porozumieniu i po co ci klucze

Nazywam się Ania Sarnacka-Smith. Zawodowo jestem przede wszystkim konsultantem HR, przedsiębiorcą i menedżerem. Wspieram liderów w budowaniu silnych zespołów. Pomagam zespołom w zrozumieniu perspektywy szefa, a szefom pomagam poznać potrzeby i motywacje ich pracowników. W mojej pierwszej książce *Everest lidera* pokazałam, jak wyrażać siebie, rozpoznać swoje mocne strony, jak zadbać o to, co jest dla ciebie ważne, czyli być liderem bez względu na stanowisko, jakie zajmujesz. Tego nauczyłam się w Stanach Zjednoczonych, gdzie na co dzień miesz-

bo jest to jego pole specjalizacji. Otworzył mi oczy i wskazał zaskakujące fakty, ukryte w liczbach. Aby wyjaśnić proces interpretacji wyników, użył pewnej analogii. Posłużył się przykładem. Otóż jeśli na 100 mężczyzn przemocy seksualnej doświadczyło 10, a na 100 kobiet przemocy seksualnej doświadczyło 20, to można stwierdzić, że problem dotknął 10 proc. mężczyzn i 20 proc. kobiet. Tak naprawdę to jest tylko 10 proc. więcej kobiet niż mężczyzn. To fakt, ale nie cały obraz problemu. Jeśli bowiem chcesz wyciągnąć konstruktywne wnioski, wcześniej uznając, że problemem jest przemoc seksualna, to musisz inaczej porównać dane. W tym przypadku na 10 mężczyzn przypadło 20 kobiet albo inaczej, dwa razy więcej kobiet niż mężczyzn było ofiarą przemocy. Stąd – mając na uwadze analizę i potrzebę zrozumienia istoty kolejnych problemów w środowisku pracy – będę prezentować ci wyniki w ten sposób.

Moim celem przy pisaniu tej książki było to, abyś po jej przeczytaniu lepiej rozumiał ludzi w miejscu pracy, ich zachowania, i byś następnie mógł szybko przejść do rozwiązania, szukać w tych różnicach porozumienia. Nie traćmy już więc ani minuty. Oto daję ci klucz do pierwszych drzwi na naszej drodze: „Gdzie jest porozumienie, tam jest siła”...



KLUCZ 1

Gdzie jest porozumienie, tam jest siła



„Gdzie jest porozumienie, tam jest siła” – to jedna z mądrości, którą przekazuje doktor Sanford Kulkin, założyciel firmy PeopleKeys, w której zaczęła się moja przygoda z badaniem kompetencji. W przeszłości miałam z tym porozumieniem problem, bo co z tego, że dobrze brzmi, skoro tak trudno je wprowadzić w życie. Dobrze pamiętam, że członkowie zespołów, z którymi się tym dzieliłam, potakiwali głowami niejako na znak, że to, co mówiłam, zostało usłyszane, jakby chcieli potwierdzić: „To oczywiste...”. Ale następnie widziałam rozłożone ręce, które chciały zmanifestować, że ja to wiem, chcę

tęgo, ale w całym zespole tak trudno to wypracować. Więc co zrobić z tą mądrością, by nie była tylko czczym gadaniem? Zacznijmy od sprawdzenia, czy na pewno wiemy, czym jest „porozumienie”.

Porozumienie to nie ślepa zgoda, to wiara w innego człowieka

Oto historia, którą opowiedział mi Brad. Jeden z klientów poprosił go o facylitowanie spotkania menedżerów sprzedaży. Było to ważne, ponieważ zespół stał przed podjęciem decyzji istotnej z punktu widzenia rozwoju biznesu. W związku z tym, że ów zespół tworzą silne i bardzo różne jednostki, potrzebował wsparcia w tym, aby znaleźć porozumienie w całej sprawie, a nie dopuścić do walki jedynie o interes jego poszczególnych członków. Spotkanie się rozpoczęło. Różne osoby zaangażowane w projekt przedstawiły plan wdrożenia kolejnych etapów. Kiedy prezentacja dobiegła końca, Brad zapytał uczestników spotkania, czy w gronie, w którym się właśnie spotkali, uznają, że jest zgoda co do celu i zaplanowanych działań. Po tym, jak wszyscy zgodnie przytaknęli, poprosił, aby każdy indywidualnie, podzielił się tym, co dla niego oznacza porozumienie. Jedna z osób odpowiedziała:

– Oznacza to, że nawet kiedy myślę, że to, co robi Jessica, szefowa zespołu, jest niewłaściwe, ja wciąż działam w zgodzie z wypracowanym planem.

– To nie jest porozumienie. To jest jego brak – odparł Brad.
– Właśnie powiedziałaś, że nawet jeśli wierzysz, że to, co robi Jessica, jest złe, ty pójdiesz za nią. Porozumienie jest wtedy,

kiedy wierzysz w tę osobę. A jeśli nie zgadzasz się z tym, co robi, idziesz do niej, by o tym porozmawiać. Temu przecież służą spotkania. Ostatecznie, aby doszło do porozumienia, musisz wierzyć, że dana osoba podejmuje właściwe decyzje, szanować je i wspierać tę osobę tak, jakby to była twoja decyzja. To jest porozumienie. A gdzie jest porozumienie, tam jest siła.

Ta historia pomogła mi pojąć, że porozumienie nie jest przyjęciem tego, co mamy do wykonania. Jest postawą, za którą stoi wzięcie odpowiedzialności za to, co mamy do zrobienia, efekt, który mamy zrealizować, i jakość naszej współpracy. I co ważne, tę odpowiedzialność bierze w zespole każdy, nie tylko szef.

Wymaga to zatem zainwestowania w poznanie drugiego człowieka, by zrozumieć, dlaczego podejmuje on takie, a nie inne decyzje, mówi to, co mówi, robi to, co robi. Do porozumienia jest potrzebny akt odwagi, aby ujawnić, że coś jest dla ciebie niejasne, i poprosić o wyjaśnienie. To też wyjście do drugiej strony, by podzielić się swoją perspektywą i zbadać, jak ta osoba mnie rozumie, czy na pewno słyszy to, co chcę powiedzieć. Koniec końców, ma to służyć temu, by obie strony wiedziały, dlaczego idziemy w tym, a nie innym kierunku, i jaką rolę odgrywam na tej drodze, jaką wnoszę wartość. Tylko poczucie sensu, odpowiedzialności za rolę w danym zadaniu przełoży się na pełne zaangażowanie. A kiedy mamy zaangażowanie zespołu, to mamy siłę.

Tak wiele w tym prawdy. Mówisz na przykład, że wspierasz daną osobę czy też zespół. Robisz to, co zostało powiedziane, ale tak naprawdę uważasz, że ta osoba nie ma racji. Wówczas

nie jesteś zaangażowany w 100 procentach, bo twoje serce jest gdzie indziej. A jeśli nie jesteś w pełni zaangażowany, to nie uda się to, co zespół chce wspólnie zrealizować, lub nie wykona tego w stopniu, w jakim mógłby, gdyby każdy – powtarzam każdy – dał z siebie to, co ma najlepszego do zaoferowania. Poziom szansa na porozumienie w zespole wyznacza to, jak bardzo zachowanie poszczególnych osób potwierdza, że wierzą w relację między nimi i ją rozwijają, a nie tylko to, nad czym wspólnie pracują.

Porozumienie to konkretna praca do wykonania

Osiągnięcie wzajemnego zrozumienia wymaga codziennej pracy i dobrych nawyków – ot tak, samo z siebie, rzadko się zdarza. Pułapką, w którą często wpadamy jako szefowie, jest to, że na przykład kończąc spotkanie, pytamy, czy wszyscy się zgadzają z tym, co zostało zaproponowane czy wypracowane. Uczestnicy zebrania kiwają głowami, szef wychodzi ze spotkania z przekonaniem, że ma wszystkich po swojej stronie. Dlaczego miałyby być inaczej? Zadał rzeczowe pytanie, uzyskał odpowiedź. „Jesteśmy dorośli, więc gdyby ktoś miał wątpliwości, to by chyba powiedział, prawda?” – tak myśli wielu menedżerów. I dopiero kiedy kierownik opuści salę konferencyjną, z dużym prawdopodobieństwem wybrzmia komentarze: „Ja się z tym nie zgadzam”, „Ja bym tak nie zrobił”, „Mnie to nie przekonuje”. Dzieje się tak dlatego, że styl zachowania wielu pracowników pociąga za sobą to, że nie wchodzi w konfrontację, szczególnie z dominującym szefem.

Pytani, czy się zgadzają, odpowiadają zawsze „tak”, choć wcale to nie oznacza, że nie mają wątpliwości.

Szczęśliwie nie jest to sytuacja bez wyjścia. Jako szef czy lider projektu, zanim wyjdiesz ze spotkania, pokaż innym, że naprawdę cenisz sobie ich opinię. Jeśli szczerze (i to jest warunek konieczny [sic!]) liczysz się ze zdaniem innych i chcesz porozumienia, czyli ufności w siebie i twoje decyzje, to zapytaj każdą z osób: „Jak myślisz, co jest mocną stroną tego pomysłu, a co może stać na przeszkodzie, aby to zrealizować?”. W ten sposób stworzysz przestrzeń do tego, aby wy badać, czy w ogóle doszło do porozumienia, a jeśli nie, to co stoi na przeszkodzie, czego inni od ciebie potrzebują, aby w pełni zidentyfikować się z tym, nad czym mają pracować. A może się też okaże, że opinie innych wniosą wartość do pierwotnej wersji twojego pomysłu? Dodatkowo pokażesz, że zadanie pytania jest w porządku, że jako ludzie możemy mieć różne opinie, postrzeganie tej samej sprawy. Nie chodzi o zmianę decyzji co do tego, co ma być zrealizowane, ale o odnalezienie się każdego w danej sytuacji i ewentualnie wypracowanie jeszcze skuteczniejszego podejścia.

Porozumienie to nie tylko słuchanie, ale też usłyszenie innych

Co ważne, pytania, które zaproponowałam wyżej, będą też testem na to, jak dobrze potrafisz słuchać. Będą mieć moc, jeśli rzeczywiście dasz innym możliwość odpowiedzi na te pytania. Przekonałam się na własnej skórze, że nie jest to takie proste, ale można to w sobie wypracować. Oto jeden z moich

menedżerskich kwiatków. Wysłałam zespołowi założenia do agendy spotkania na temat strategii na kolejny rok. Określiłam, co mamy omówić i co wypracować, kto za co odpowiada i co ma przygotować. Wypisałam wszystko, co miałam w głowie. Naprawdę się do tego przyłożyłam, zbierając najlepsze praktyki, o jakich kiedykolwiek słyszałam. Rano pytam: – Jak wam się podoba? – I nie dając nawet sekundy na odpowiedź, dodaję: – Bo uważam, że agenda jest świetna. – Ten absurd skwitowałam śmiechem (bo czy można inaczej?) i skomentowałam: – No tak, sama sobie odpowiedziałam na pytanie i to w taki sposób, że niby co teraz macie powiedzieć: „Wiesz co, jest bez sensu”?

Celowo przytoczyłam bezbolesny przykład, aby pokazać dość częsty mechanizm zachowania. Przecież z dużym prawdopodobieństwem właśnie tak bym zareagowała w innej, poważnej sytuacji, gdyby szczególnie mi zależało na jakiejś decyzji. Prowadziłabym rozmowę w taki sposób, aby przekonać do swojej racji, nie dając przestrzeni na zbędne, wydawałoby się czasem, dyskusje. Piszę o tym, bo często słyszę, że ciężko od pracowników pozyskać konstruktywną informację zwrotną, nie odzywają się itp. Tylko czy zawsze pozwalasz im odpowiedzieć na pytanie? Czy na pewno nie narzucasz swojego zdania? Czy zadając pytanie, w ogóle przyjmujesz, że ktoś może myśleć inaczej niż ty? Czy zawsze dajesz chociaż chwilę, żeby ktoś się zastanowił, co ma powiedzieć? A czekając na odpowiedź, nie okazujesz zniecierpliwienia?

Zostawię już teraz szefów, a będę mówić do każdego w zespole, bo jak wspomniałam, każdy jest współodpowiedzialny za jakość współpracy. A zatem jak często dajesz szefowi

wytłumaczyć, dlaczego podjął taką, a nie inną decyzję? Ile jest w tobie otwartości na to, aby zrozumieć, jakie intencje mu przyświecają, i przyjąć, że może mieć rację? Jak często prosisz o więcej informacji, aby poznać, a nie oceniać jego podejście?

Głęboko wierzę, że punktem wyjścia do tego, aby się nawzajem rozumieć, jest postawa, która zakłada, że nie próbuję być najmądrzejszy, lecz staram się być jak najbardziej ciekawy tego, co i jak ludzie myślą. Nie chodzi o to, że ci drudzy zawsze będą mieć rację, ale wsłuchując się w nich, zaczynasz lepiej rozumieć swój tok myślenia i to, czego inni mogą potrzebować, aby odnaleźć się w twoim podejściu do danej sprawy.

Nieporozumienia nie są takie złe?

Podzieliłam się z tobą kilkoma historiami, aby zobrazować, że rozbieżności były, są i będą w zespołach. Spójrzmy prawdzie w oczy. Wokół mamy ludzi i trudne sytuacje się zdarzają. Płeć czy wiek nie ma tu nic do rzeczy. W tym wszystkim chodzi o to, aby nie dociekać, kto ma rację, a kto jej nie ma, lecz zrozumieć, co mną kieruje, że zachowuję się tak, a nie inaczej, co podobnie napędza drugą stronę do takich czy innych zachowań.

Nieporozumienia nie świadczą o braku siły grupy, ale o tym, że coś prawdziwego dzieje się w tym zespole. Jesteśmy różni i te różnice się ujawniają w przebywaniu ze sobą. Ważne, aby obok tych niezgodności nie przechodzić ot tak, zostawiając je same sobie. One nie znikną, nie rozpułną się. Musimy z odwagą złapać je za rogi, ponazywać to, czego chce-

my, czego nie mamy, a czego potrzebujemy, żeby wspólnie iść dalej do celu. Mamy różne potrzeby, oczekiwania, ale i lęki – o czym piszę w jednym z kolejnych rozdziałów tej książki. Im słabiej je rozumiemy, tym silniejsza eskalacja trudności. Im lepiej je rozumiemy, tym robi się więcej przestrzeni do tego, aby wypracować rozwiązanie, z zachowaniem tego, kim jestem i czego potrzebuję; z uznaniem, że druga strona też ma prawo być sobą i mieć swoje potrzeby. Porozumienie bowiem to wiara w człowieka takiego, jakim jest, a nie takiego, jakim chciałbyś, aby był.

W porozumieniu służysz innym, ale nie zapominasz o sobie

Wypracowanie w zespole porozumienia daje mu siłę do tego, aby wspinać się coraz wyżej, mieć zasoby do tego, aby radzić sobie z trudnościami, które naturalnie się pojawiają. A to wszystko po to, by sięgnąć Everestu, czyli wcale nieostatecznego szczytu, ale takiego, z którego widać jeszcze więcej możliwości. Może brzmi to dość prosto, ale proste wcale nie jest. W kolejnych rozdziałach nazwę i przeanalizuję trudności, które będą pojawiać się na tej drodze – między szefami a pracownikami, menedżerami a zarządami, kobietami a mężczyznami. Wskażę ci bardzo konkretne rozwiązania i narzędzia do tego, by już nie były taką przeszkodą. To wszystko zadziała, przestanie być obezwładniająca, lecz jest jedno „ale”... Jeśli ty, ja, każdy z nas na rynku pracy przyjmie liderską postawę, za którą stoi służenie innym na tej drodze, a nie oczekiwanie, że zostaniesz wniesiony przez

innych na szczyt. Uważam, że to moralny obowiązek każdego, kto podjął decyzję o tym, że będzie pracować w zespole, na rzecz firmy, na rzecz jej pracowników, czyli koniec końców na rzecz wspólnego celu. I od razu zaznaczę, że to służenie innym (ang. *serving leadership*) nie oznacza, że przestaniesz się liczyć. Wręcz przeciwnie, twój głos i twoje potrzeby zaczną być tak ważne jak nigdy dotąd.

W drodze do porozumienia zapomnij o tronie

Dlaczego przyjęcie liderskiej postawy nie jest proste? Bo zejście z tronu nie jest łatwo... A siedzenie na tronie jest kuszące, szczególnie w czasach, w których tak często słyszysz: „Ty jesteś najważniejsza (najważniejszy)”, „Tu chodzi o twoje życie”, „Chcesz szczęścia? Skup się na sobie...”, „Egoizm to nie grzech”. I mogę zapisać kolejne hasła, wypełniając tak całą stronę. Pewnie nieraz je słyszałeś. Podpisuję się pod nimi, nawet opowiadam o tym, że poczucie spełnienia w życiu zaczyna się od skupienia na sobie, zrozumienia siebie. Odnosi się to również do pracy zespołowej i *leadershipu*. Jedną z najczęściej wykorzystywanych przeze mnie podstaw skutecznego przywództwa brzmi: „Zarządzanie innymi zaczyna się od zdobycia umiejętności zarządzania sobą, zadbania o siebie”.

Wierzę w te hasła, jednak wiem też, że robimy z nich nie do końca właściwy użytek, nie w pełni rozumiejąc, co się za nimi kryje, jaki przekaz powinny nieść i czemu, w tym w pracy, powinny służyć. Już tłumaczę...

Otóż szukanie siebie ma pewien cel – ma przynieść ci spokój, życie w zgodzie ze sobą, utrzymanie równowagi. I kiedy

czytam przeróżne artykuły, książki z serii *self-development*, to mam nieodpartą wrażliwość, że zapomina się w nich o najważniejszym elemencie. Nie mówi się o tym, że ma to pomóc w tym, abyś czuł się dobrze ze sobą, będąc wśród innych osób. A spełnienia nie przyniesie ci po prostu bycie między ludźmi. Mam tu na myśli również środowisko pracy. Realizowanie celów, gdy jesteś samotną wyspą pośród innych skoncentrowanych na sobie wysp, zabiera dużo energii, wymaga siły ponad miarę, wypala. Poczucie sensu tego, co robisz, da ci poczucie bycia tam dla nich, bez zapominania o sobie, pracę na rzecz wspólnego celu, wspieranie się nawzajem. Rozumiesz różnicę?

I nie zmieniam zdania. W pracy powinniśmy zadbać o siebie jak o nikogo innego, werbalizować swoje potrzeby, ale celem nie ma być wymuszenie tego, aby inni tańczyli wokół mnie, lecz to, byśmy razem cieszyli się wspólnym tańcem. Będę z tobą szczerą. Mam na swoim koncie takie rozmowy z moimi szefami czy pracownikami, w których chciałam pokazać, że czuję się niedoceniona, zaniedbana i nie chcę się tak czuć. Robiłam to jednak w sposób, który wskazywał, co oni robili źle. Przecież chciałam tak na nich wpłynąć, aby zobaczyli moje potrzeby (bo ja już je znam i umiem o nich mówić) i zmienili swoje zachowanie, czyli w stylu „Anna siedzi na tronie”. Stało się tak, bo potraktowałam swoje potrzeby – zupełnie nieintencjonalnie – jako broń. Załadowałam działą i wystrzeliłam. Tak jakbym była na wojnie, w walce o siebie, by nikt już nie wkroczył na moje terytorium. Więc gdy się odgradzę murem z każdej strony, to jak mogę nie być samotna? Jak mogę chcieć zrozumieć innych? Nie ma szans. Jedynym punktem odniesienia byłam „ja”. I kiedy w takiej postawie

mówiłam o sobie, to nie tylko nie osiągnęłam tego, co chciałam (no chyba że wymusiłam), ale też zupełnie nieintencjonalnie wiele osób uraziłam, oceniając je.

Twoje potrzeby są ważne i dobrze, jeśli uznasz, że je masz, ale jeśli będziesz myśleć o ich spełnieniu tylko na własny użytek, a nie po to, aby zespół był silniejszy, wcześniej czy później odbiją ci się czkawką. Dobrze to rozumiałam i dziś mówię o tym, czego potrzebuję, na czym mi zależy, ale też pytam o to, jak innym się ze mną pracuje, czego mogą potrzebować, aby lepiej rozumieć moje decyzje, aby mogli się przy mnie rozwijać, realizować swoje cele. Brzmi to na przykład tak:

– Zależy mi na tym, aby każdy w zespole czuł się dobrze i swobodnie mówił, czego potrzebuje. Jeśli o mnie chodzi, to liczy się dla mnie skupianie na rozwiązaniach, a nie na problemach, elastyczność co do tego, w jaki sposób realizujemy projekty. Dla mnie liczy się cel. Są też sprawy, w których potrzebuję waszej pomocy. Chcę, abyście śmiało mówili mi, jeśli macie inne zdanie na jakiś temat i podawali na to argumenty. Wiem, że przy mojej silnej osobowości nie zawsze może to być łatwe, ale chcę, żebyście mi zaufali i wiedzieli, że chcę w ten sposób wypracować rozwiązanie najlepsze dla nas wszystkich, a na pewno nie chcę wytykać wam błędów. Jeśli jakaś moja decyzja nie jest dla was zrozumiała – a ma prawo nie być – to proszę, żebyście zadawali pytania. Jeśli dla kogoś z was mówię zbyt dyrektywnie, ktoś chce czegoś innego, to też potrzebuję informacji o tym, bo chcę odpowiedzieć na wasze oczekiwania. Co wy na to?

W takiej formule komunikatu to nie „ja” jestem w centrum uwagi, ale „my”. Zauważ, że w tym „my” jestem też „ja”

i tam przedstawiam swoje potrzeby. Mówię o nich, ale nie zapominam o drugiej stronie, o tym, z czym może się mierzyć. Wiem, że nie jestem tu sama. Schodzę z tronu, by stanąć obok drugiego człowieka, uznając moje potrzeby oraz potrzeby drugiej strony. Wierzę, że jeśli obu stronom zależy na relacji, to dlaczego obie nie miałyby chcieć zatroszczyć się o tę drugą stronę? I przyznam, że chociaż dziś prowadzę zespół zdalnie, bardzo się wspieramy, jesteśmy uważni na to, czego druga strona potrzebuje. Dbamy o to, aby nikt nie czuł się samotny ze swoimi potrzebami, bo wiemy, że każdy jest tu dla każdego.

Dzielenie się tym, co mam, daje spełnienie

Odkąd przyjełam, że muszę skoncentrować się na sobie, by móc dawać siebie innym, poczułam, że praca nad sobą, rozwijaniem kompetencji leaderskich, ma sens. Nie chcę być samotna wśród ludzi. Ma mi być dobrze z innymi. Mam głębokie przekonanie, że społecznie to czujemy, co więcej, że tego potrzebujemy. Mogą nas różnić poglądy polityczne, status społeczny, styl życia, ale w jakiś magiczny sposób te podziały znikają, kiedy łączymy się po to, aby pomagać innym. Czujesz emocje towarzyszące Wielkiej Orkiestrze Świątecznej Pomocy czy Szlachetnej Paczce (pomijam tu skrajności w myśleniu, agresywne zachowania, podążanie za manipulacyjnymi hasłami polityków czy niektórych przedstawicieli kościoła)? Łączy nas to, że jako ludzie dajemy siebie innym. Nie wstydzimy się mówić o tym głośno, z dumą nosimy czerwone serduszka. Zauważyłam, że nawet nam, kobietom, nie przeszkadza

przybrudzony czy naderwany róg orkiestrowej naklejki noszonej przez kilka dni.

Choć w moim zespole się sprzeczamy, wiemy, jak smakuje nieporozumienie, jako lider czuję się spełniona, doceniona i wspierana przez ten zespół, a to dlatego, że przestałam robić nietykalną świętość z moich potrzeb. Mam świadomość, czego potrzebuję, bardzo dbam o to, by być czujna na potrzeby innych i na nie odpowiadać. Oczywiście, są dni, kiedy upadam, tracę równowagę, oddaję kontrolę emocjom, ale pod koniec dnia zawsze robię rachunek sumienia. Jeśli czuję, że tego dnia nie służyłam innym, wiem, że następnego dnia jest nowe rozdanie kart. Staram się dawać z siebie więcej i lepiej współpracować. I uwaga, ja tu jestem, nie zapominam o sobie. Nie ma w tym cienia oznak poświęcania się, ale jest świadome zauważenie drugiego człowieka i znalezienie klucza do bycia ze sobą, również w pracy. A zdrowe bycie ze sobą polega również na wymianie tego, co mam w sobie dobrego do zaoferowania. Aby móc to dawać, najpierw właśnie muszę się zaopiekować sobą, poznać siebie, wyleczyć rany, polubić bycie ze sobą, znaleźć sens tego, po co tu jestem i czego chcę od życia. Kiedy to wiem, dawanie siebie innym, w tym w pracy, przychodzi wręcz naturalnie.

DO ZAPAMIĘTANIA

- Porozumienie nie jest ślełą zgodą na realizację zadania i celu. Porozumienie jest wiarą w drugiego człowieka i wzięciem odpowiedzialności za jakość współpracy.
- Do porozumienia dochodzi wtedy, kiedy nie tylko wspólnie coś robimy, ale również w to wszyscy wierzymy.



- Żeby osiągnąć porozumienie, musimy otwarcie mówić o swoich potrzebach i badać to, czego inni mogą potrzebować.
- Droga do porozumienia to akt odwagi nazywania tego co trudne, niezrozumiałe, dzielenia się tym, co w nas dobre, i przyjęcia tego, co inni mają do zaoferowania.

Co jest największym wyzwaniem w dzisiejszym świecie dla aktywnych zawodowo Polaków? Jak kobiety, a jak mężczyźni odnajdują się w środowisku pracy, czego potrzebują, co ich motywuje? Jak zarządzać różnorodnością i budować zespół, który osiąga wspólne cele? Jak znaleźć złoty środek między potrzebami pracownika, swoim stylem współpracy i możliwościami, jakie daje firma?

Anna Sarnacka-Smith analizuje, co się dzieje między ludźmi, z ludźmi i wśród ludzi w miejscu pracy. **Wskazuje, co pozytywnie wpływa na efektywność zespołu, a co prowadzi do frustracji i wypalenia.** Pokazuje, jak pogodzić szefa z pracownikami, i wyjaśnia, jak w myśleniu o pracy i swoim życiu czują się kobiety i mężczyźni oraz jak w tej kwestii znaleźć porozumienie. Książka nie jest manifestem przeciwko którejś ze stron – jest próbą znalezienia rozwiązania dobrego dla obu stron. A do tego potrzebne jest lepsze zrozumienie siebie nawzajem.

Co ważne, książka nie jest zbiorem subiektywnych przemyśleń autorki, **lecz bazuje na wynikach badania opinii, przeprowadzonego na grupie pracujących kobiet i mężczyzn w Polsce.** Omawia zagadnienia, które respondenci wskazali jako te, które mają dla nich największe znaczenie na drodze do zawodowego, ale i życiowego spełnienia, gdyż praca jest kluczowym czynnikiem wpływającym na nasze poczucie szczęścia (46,5% ankietowanych). Dzięki wynikom tego badania autorka nie tylko wskazuje powszechne błędne przekonania na temat budowania zespołów, **lecz także podejmuje tematy, które – choć wcale do przyjemnych nie należą, bo mowa jest nie tylko o motywacji, komunikacji, zaufaniu, ale i o różnicach w wynagrodzeniu czy przemocy fizycznej i werbalnej w pracy – rzeczywiście mają znaczenie dla budowania efektywnego środowiska pracy.**

Anna Sarnacka-Smith daje czytelnikowi **trzyście kluczy do tego, aby powoli otwierać kolejne drzwi w drodze do porozumienia, zaangażowania i efektywnej współpracy.** Dzieli się tym, czego na co dzień sama doświadcza, prowadząc zespół, i z czym mierzą się zespoły, z którymi pracuje jako trener i konsultant HR. Pokazuje, jaki wpływ na jakość współpracy może mieć płeć, osobowość, ale jeszcze mocniej skupia się na tym, jak zrobić z tego dobry użytek, by móc ramię w ramię iść w kierunku wyznaczonych celów. Bo jeśli jest porozumienie, to jest i siła.

Patroni: **sprawnymarketing**

personel&zarządzanie



ISBN 978-83-8087-809-9



9 788380 878099

MT19040

Cena 44,90 zł

www.mtbiznes.pl