



Psychologia pozytywna

Przywództwo transformacyjne

część V

Idea przywództwa transformacyjnego rozwinęła się intensywnie w latach 90. XX w. jako odpowiedź na tradycyjny model zarządzania, oparty na mechanicznym wydawaniu poleceń, dystrybucji kar i nagród, instrumentalnym traktowaniu hierarchii.

Przywództwo transformacyjne przyjęło się zarówno w dużych koncernach, jak i mniejszych organizacjach (głównie innowacyjnych firmach informatycznych). W niniejszym artykule zaprezentujemy wybrane zagadnienia dotyczące przywództwa transformacyjnego, które mogą być implementowane na grunt przedszkola. Specyfika opisanych poniżej elementów jest bowiem na tyle uniwersalna i „otwarta”, że ich wdrożenie nie wymaga zmian w strukturze, dotychczasowych procedurach czy hierarchii, a jedynie pewnej modyfikacji w optyce patrzenia na samą organizację i zachodzące w niej procesy.

Przywództwo transformacyjne wpisuje się w ideę psychologii pozytywnej, gdyż szczególnie zwraca się w nim uwagę na elementy samodoskonalenia na wszystkich szczeblach, konstruktywną i rozwojową komunikację oraz znaczenie samopoznania jednostki jako elementu niezbędnego w rozwoju organizacji.

Zbieranie informacji od pracowników ma sens jedynie wówczas, gdy nam ufają, tzn. mają przekonanie, że mogą kwestionować ustalone praktyki, proponować innowacje.

ELEMENTY PRZYWÓDZTWA TRANSFORMACYJNEGO

Poniżej prezentujemy charakterystykę wybranych elementów przywództwa transformacyjnego.

Odpowiedzialność i autonomia

Konserwatywne podejście do hierarchii, w której relacja przełożony–podwładny jest bardzo sztywno ustalona, opisana i przestrzegana, w nowoczesnie zarządzanych instytucjach występuje obecnie bardzo rzadko. Wskazuje się, że tak tradycyjne ujęcie hierarchii dominuje głównie w instytucjach publicznych (urzędach), które – jak powszechnie wiadomo – są też najmniej innowacyjne. W sektorach, w których należy wzmacniać tendencje rozwojowe, nabywać wciąż nową wiedzę, umieć krytycznie podchodzić do różnego rodzaju rozwiązań metodycznych, dążyć do optymalnego poziomu rozwoju, „spłaszczenie” hierarchii – nazywane „kulturą otwartą” – przynosi znaczące efekty.

Kultura otwarta nie oznacza, rzecz jasna, zniesienia hierarchii w ogóle. W takich kulturach hierarchia opiera się jednak na zaufaniu, gotowości do wzajemnej pomocy, także wykraczają-

cej poza sztywno określone zasady współpracy zawodowej, lojalności i integracji. W wymiarze czysto praktycznym oznacza, że kierownictwo organizuje szereg spotkań z personelem każdego szczebla i gromadzi informacje dotyczące funkcjonowania instytucji (Co można usprawnić? Co w tej chwili działa właściwie? Co sprawia pracownikom szczególną trudność w funkcjonowaniu w instytucji? Jakiego wsparcia oczekują od kierownictwa? Jakie są ich aspiracje zawodowe?). Szczegółowy zakres zbieranych informacji ustalony jest w pierwszej kolejności przez kierownictwo, a następnie w trakcie spotkań z personelem rozbudowywany o nowe, wnoszone przez pracowników kwestie. Gromadzenie informacji stanowi wyłącznie narzędzie, kluczowe jest natomiast coś zupełnie innego – czy pracownicy będą z nami szczerzy oraz co uczynimy z tymi informacjami jako dyrekcja. Poniżej prezentujemy kilka zasad w tym zakresie:

- ▶ Zbieranie informacji od pracowników ma sens jedynie wówczas, gdy nam ufają, tzn. mają przekonanie, że mogą kwestionować ustalone praktyki, proponować innowacje, dyskutować i konfrontować się między sobą, a także z dyrekcją, bez ryzyka, że zostaną za to w przyszłości w jakikolwiek sposób ukarani. Wymaga to zatem – zarówno od nich, jak i od dyrekcji – umiejętności właściwej komunikacji (asertywnej i pozbawionej agresji).
- ▶ Dyrekcja w organizacjach otwartych jest przygotowana na otrzymywanie informacji krytycznych. Jeśli diagnozujemy samych siebie jako osoby mające trudności w kwestionowaniu własnych poglądów, przekonane o tym, że podejmowane przez nas decyzje są jedynie słuszne, i personalnie traktujemy uwagi dotyczące naszej pracy, nie wprowadzamy kultury otwartej, może to bowiem skutkować eskalacją konfliktów w zespole (np. jeżeli każdą propozycję zmian będziemy traktowali jako krytykę naszych kompetencji).
- ▶ Wprowadzanie modelu kultury otwartej wymaga poinformowania o tym zespole i wprowadzenia określonych reguł (np. W jakiej formie będą zbierane informacje? Kiedy będą organizowane spotkania? Kto będzie monitorował wprowadzanie zmian?). Najważniejszą informacją, którą powinni otrzymać pracownicy na pierwszym spotkaniu, jest odpowiedź na pytanie: „Dlaczego to robimy?”.
- ▶ Analiza otrzymanych od pracownika informacji wskazuje dyrekcji kierunek potencjalnych zmian w organizacji. Jest jednak bardzo ważne, aby każda sugestia pracownika spotkała się z określoną informacją zwrotną. Nawet jeśli jakiś zbiór proponowanych modyfikacji nie może

być wprowadzony, poinformujemy o tym zainteresowanych, podając również przyczynę. Jest to jedna z naczelnych zasad kultury otwartej – dyrekcja uzasadnia wszystko, co dzieje się w organizacji.

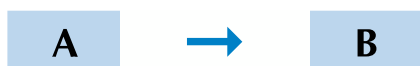
Poziom kultury otwartej stanowi pewne kontinuum (od słabo do bardzo zaawansowanych). W skrajnych przypadkach przyjmuje ona wręcz formę zespołów samoorganizujących się, pozbawionych w ogóle naczelnej dyrekcji. Powyżej przedstawiliśmy jedynie te elementy, które mogą być w łatwy sposób wdrożone w przedszkolu.

Komunikacja

Integralną częścią przywództwa transformacyjnego jest komunikacja pomiędzy poszczególnymi szczeblami hierarchii, a także – na tym samym poziomie struktury – pomiędzy pracownikami. Gregory Bateson, specjalista w zakresie komunikacji, wyróżnił trzy główne wzorce porozumiewania się między ludźmi:

- ▶ Symetryczny – wzór oparty na dążeniu do jednolitości i minimalizacji różnic pomiędzy partnerami w komunikacji, tzw. walka przed lustrem. Polega na sporze w dążeniu do tej samej, dominującej pozycji. W strukturach pracowniczych może się pojawiać pomiędzy pracownikami tego samego szczebla, walczącymi o władzę, uznanie dyrekcji, podwyżkę itd. Objawia się pewną formą „odbijania” wzmocnionego komunikatu, otrzymanego wcześniej od rozmówcy:

„Zobacz, jaki jestem zdolny. Zrobiłem zadanie X”.



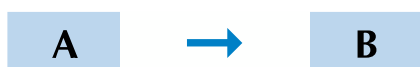
„Zobacz, jestem bardziej zdolny niż Ty. Zrobiłem zadanie Y”.



Ten rodzaj komunikacji eskaluje konflikt i może doprowadzić do zachowań absurdalnych. W takim modelu dyrekcja wciągana jest przez pracowników w grę pod tytułem: „Rozstrzygnij, kto jest lepszy”, a przełożony staje się sędzią, decydującym, kto ma rację/kto jest lepszy.

- ▶ Komplementarny – wzór oparty na dążeniu do zminimalizowania różnic pomiędzy komunikującymi się stronami. W strukturze pracowniczej występuje, gdy mamy do czynienia z partnerem silniejszym i słabszym (np. ze względu na pełnioną funkcję lub osobowość):

„Zobacz, jaki jestem zdolny. Zrobiłem zadanie X”.



„Zobacz, jaki jestem nieudolny. Nie potrafiłem zrobić zadania X. Ty jesteś taki skuteczny”.



W tym modelu komunikacji jedna ze stron wpisywana jest w rolę uległej, druga dominującej, a dyrekcja często angażowana jest do zaopiekowania się tym „słabszym” (oczywiście w kategoriach psychologicznych, nie dosłownych), poprzez np. odciążanie z zadań pracowniczych, zmniejszanie obowiązków, wyznaczenie dodatkowych osób do pomocy. Jest to model przynoszący korzyści obu stronom (słabsza otrzymuje „zwolnienie” z obowiązków, silniejsza potwierdzenie własnej „wielkości”), nie zaś organizacji jako takiej.

- ▶ Wzajemny – forma komunikacji najbardziej rozwojowa i jednocześnie postulowana do wdrożenia w transformacyjnym modelu przywództwa. Opiera się na przemienności wzorca komplementarnego i symetrycznego, co w rezultacie prowadzi do równowagi. Siła tego modelu polega przede wszystkim na unikaniu usztywniania komunikacji, co pozwala na pełną realizację potencjałów tkwiących w pracownikach. Dla przykładu: jeśli pan A funkcjonuje w modelu komplementarnym z panią B w roli „uległego”, to nigdy nie będzie miał okazji zademonstrować tych kompetencji, w których jest bardzo dobry – lub nawet lepszy od pani B – gdyż żyje w przekonaniu, że nie potrafi niczego zrobić dobrze. Co więcej, bez wsparcia z zewnątrz nie będzie w stanie samodzielnie wyjść z przyjętego wzorca komunikacji. Przynosi to szkodę organizacji, ponieważ nie pozwala na wykorzystanie pełnego potencjału pana A do jej rozwoju.

„Znam się na zadaniu X. Wykonam je pewnie bardzo dobrze”.



„Znam się na zadaniu Y. Wykonam je pewnie bardzo dobrze”.



Jak wdrożyć wzajemny model komunikacji? Należy:

- ▶ Przede wszystkim podjąć starania w celu zdiagnozowania wzorców komunikacji występujących w danej instytucji.
- ▶ Generować sytuacje, w których decyzje będą mogły być podejmowane przez różne osoby, a nie wyłącznie jedną (patrz punkt: „Odpowiedzialność i autonomia”).
- ▶ Diagnozować kompetencje (silne strony) pracowników i dawać im możliwość realizacji ich w działaniu, co jest szczególnie ważne w przypadku pracowników zdemonstrowanych.
- ▶ Unikać wchodzenia w rolę „sędziego” lub „opiekuna”.
- ▶ Różnicować zadania (o ile to możliwe). W przypadku działań, w których mamy możliwość elastycznego manipulowania odpowiedzialnością i przydzielania obowiązków, starajmy się „łamać” zdiagnozowane wzorce komunikacji (np. pozwólmy kierować zespołem projektowym komuś z reguły występującemu w funkcji podwładnego).

Mądrość lidera

Psychologia od niedawna zajmuje się pojęciem „mądrości”, po części dlatego, że istniały dotąd znaczne problemy metodologiczne z jego zdefiniowaniem i badaniem. Ostatnio

w ramach tzw. Berlińskiego Projektu Mądrości zaczęto szeroko zakrojone badania, poszukujące odpowiedzi m.in. na pytanie: Jaki jest mądry człowiek? Wydaje się to o tyle istotne, że dla liderów w organizacjach, chcących realizować ideę przywództwa transformacyjnego, dążenie do mądrości powinno być jednym z celów nadrzędnych.

Można wyobrazić sobie następujący problem: „15-letnia dziewczyna chce natychmiast wyjść za mąż. Co należy rozważyć i zrobić?” (za: *Psychologia pozytywna*, s. 128). Tego typu zadania były przedstawiane osobom w trakcie badań nad mądrością. W wyniku analizy otrzymanych odpowiedzi zdefiniowano kilka jakościowych kryteriów cechujących wypowiedzi osób mądrych. Czym się one charakteryzowały:

- ▶ proponowały różne, wielorakie rozwiązania sytuacji, nie skupiały się wyłącznie na jednym, sztywnym schemacie,
- ▶ widziały bardzo szeroki kontekst społeczny i kulturowy sytuacji, tj. osoby mądre rozważały problem wielowymiarowo („A co, jeśli dziewczyna jest śmiertelnie chora?”, „W kraju, z którego pochodzi, takie zachowanie może być akceptowane”),
- ▶ proponowały rozwiązania oparte na komunikacji, a nie przymusie („Należy z nią porozmawiać” zamiast „Kategorycznie trzeba jej tego zakazać”),
- ▶ były świadome własnych ograniczeń w dawaniu rad i braku pewności w zakresie ich skuteczności (np. „Może warto zasięgnąć opinii jeszcze kogoś?”, „Przed podjęciem decyzji trzeba to jeszcze skonsultować z...”),
- ▶ wykazywały dużą tolerancję na „inność” i były wrażliwe na perspektywę różnych stron (np. „To bardzo trudna sytuacja, bo inne są interesy rodziców, a inne dziewczyny. Pewnie każdy po części ma rację. Trzeba się zastanowić, jak to pogodzić”),
- ▶ dostrzegały zarówno perspektywę społeczną (grupową), jak i indywidualną (jednostkową) problemu, co przejawiało się dwojako: jako poszukiwanie opinii innych/otoczenia/specjalistów/rodziny przed jego rozwiązaniem i dostrzeganie, że przy rozwiązywaniu trudności często trzeba godzić interesy różnych grup społecznych.

Znaczenie mądrości w przywództwie transformacyjnym okazuje się szczególnie istotne w momencie podejmowania decyzji o charakterze otwartym (z wieloma możliwymi rozwiązaniami).

Jak wynika z przeprowadzonych badań, „mądrość” należy zdecydowanie odróżnić od eksperckości czy znawstwa w jakiejś dziedzinie. Ta pierwsza dotyczy bowiem zdecydowanie wiedzy o istocie ludzkiego życia oraz sposobach planowania i realizowania go tak, aby było wartościowe. Okazuje się zatem, że dobry lider transformacyjny powinien zdobywać kompetencje nie tylko w obszarze zarządzania instytucją (wiedzę zawodową/

branżową), ale także charakteryzować się określoną perspektywą patrzenia i oceniania zjawisk społecznych, zachodzących w obrębie instytucji.

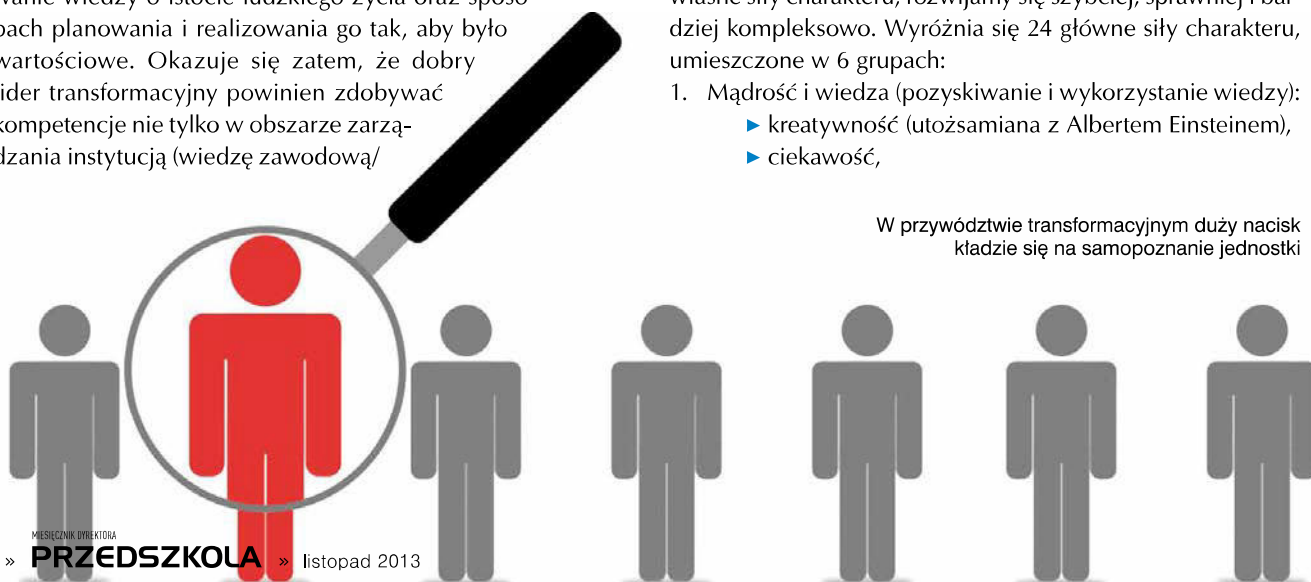
Kreatywność i pasja

Badania psychologów pozytywnych w obszarze zarządzania wskazują, że kreatywność i motywacja do podejmowania działań innowacyjnych nie są atrybutami określonego stylu osobowościowego (rodzaju pracownika), lecz wynikają z pewnego modelu zarządzania, opartego na równej ważności głosów wszystkich pracowników, włączaniu w proces decyzyjny każdego szczebla hierarchii, kreowaniu liderów innowacyjności, którzy rozpowszechniać będą swoje idee wśród pozostałych pracowników. Jednocześnie podkreśla się, że kreatywność może przybierać dwie główne formy, tj. negocjowania tego, co zastane, i wprowadzania zmian rewolucyjnych lub udoskonalania dotychczasowych produktów (kreatywność ewolucyjna). Oba te procesy mogą przebiegać w organizacji równoległe i świetnie się uzupełniać. Eksperti (pracownicy z długoletnim doświadczeniem) inaczej dzielą i przetwarzają informacje, dzięki czemu zwracają uwagę na inne niż nowicjusze aspekty problemu, częściej dostrzegając i zmieniając elementy kluczowe. Z reguły są realizatorami kreatywności ewolucyjnej. Okazuje się zatem, że nie tylko „świeże” spojrzenie przynosi wartości dla kreatywności instytucji, ale także perspektywa ekspercka. Tym samym w ramach koncepcji przywództwa transformacyjnego po raz kolejny podkreśla się znaczenie pracy zespołowej i różnorodnej (włączanie zarówno pracowników długoletnich, jak i młodych stażem). Będzie to podejście skuteczne jedynie wówczas, gdy autorytety uczestniczące w działaniach zespołowych będą otwarte na wiedzę i pomysły wnoszone przez pracowników młodych.

W kontekście kreatywności i pasji zawodowej warto również wspomnieć o tzw. klasyfikacji sił charakteru (VIA), stworzonej w ramach psychologii poznawczej. VIA jest narzędziem bardzo praktycznym, opartym na teoretycznym założeniu, że osobowość każdego z nas jest inna, można ją jednak zdefiniować (choćby częściowo) poprzez zbiór określonych, mierzalnych cech. Siły charakteru (zalety) przejawiają się u jednostki w różnych jej zachowaniach, wykorzystywane są do osiągania celów, a postępując zgodnie z nimi, czujemy się spełnieni i jednocześnie przekonani o autentyczności naszych działań (innymi słowy, nie mamy wrażenia, że musimy się do jakiegoś działania zmuszać). Mogąc wykorzystywać w pracy własne siły charakteru, rozwijamy się szybciej, sprawniej i bardziej kompleksowo. Wyróżnia się 24 główne siły charakteru, umieszczone w 6 grupach:

1. Mądrość i wiedza (pozyskiwanie i wykorzystanie wiedzy):
 - ▶ kreatywność (utożsamiana z Albertem Einsteinem),
 - ▶ ciekawość,

W przywództwie transformacyjnym duży nacisk kładzie się na samopoznanie jednostki



- ▶ otwarty umysł,
 - ▶ zapał do nauki,
 - ▶ perspektywa i wiedza.
2. Męstwo (siła, która pozwala spełnić cele mimo trudności):
 - ▶ odwaga,
 - ▶ wytrwałość,
 - ▶ integralność (wiarygodność, prawość),
 - ▶ witalność, zapał.
 3. Człowieczeństwo (zdolności interpersonalne, w tym troska o innych i okazywanie przyjaźni):
 - ▶ miłość,
 - ▶ uprzejmość,
 - ▶ inteligencja społeczna, inteligencja emocjonalna.
 4. Sprawiedliwość (siła, która buduje silne społeczeństwo):
 - ▶ aktywne obywatelstwo / społeczna odpowiedzialność / lojalność / praca zespołowa,
 - ▶ uczciwość,
 - ▶ przywództwo.
 5. Umiarkowanie (siła, która chroni przed nadmiarem):
 - ▶ przebaczenie i litość,
 - ▶ pokora i skromność,
 - ▶ roztropność,
 - ▶ samodyscyplina.
 6. Transcendencja (siła, która otwiera na inny świat i daje sens):
 - ▶ zmysł estetyczny i docenianie dobrej jakości,
 - ▶ wdzięczność,
 - ▶ nadzieja,
 - ▶ humor,
 - ▶ duchowość czy też poczucie celowości.

Każda z powyższych cech jest bardzo dokładnie scharakteryzowana w ramach psychologii pozytywnej, a każda jednostka w jakimś stopniu posiada każdą z nich, jednak o różnym natężeniu, kluczowe zaś jest wykorzystywanie w codziennym życiu (także pracy zawodowej) tych najsilniejszych (w dziale Wzory znajdują Państwo krótki scenariusz ćwiczenia; analiza odpowiedzi pozwoli na wstępne rozpoznanie własnych zasobów).

Aby zrozumieć znaczenie VIA dla procesów kreatywności i budowania pasji, przyjrzyjmy się następującemu przykładowi:

Przykład

U pracownika A zdiagnozowano, że jego najsilniejsze cechy to: pokora i skromność, duchowość oraz kreatywność. Następnie w ramach dodatkowych obowiązków służbowych przydzielono mu zadanie organizacji konferencji edukacyjnej, co wiązało się z koniecznością kierowania zespołem, odbycia szeregu spotkań służbowych, ustalania szczegółów z instytucjami finansującymi. W trakcie realizacji zadań do dyrekcji placówki dochodziły głosy niezadowolonych z pracy pana A. Gdzie należy upatrywać źródła problemu?

W myśl psychologii pozytywnej efektywność pracownika nie mogła być duża przede wszystkim ze względu na fakt, że wykonywana praca w żaden sposób nie przyczyniała się do realizacji jego silnych cech charakteru, a tym samym przybierała formę konieczności, nie zaś przyjemności – w rezultacie nie mogło być mowy o pasji w jego działaniach.

Oczywiście realia współczesnego rynku pracy powodują, że nie zawsze możemy pracować w obszarze zgodnym z naszą strukturą VIA, warto jednak do tego celu dążyć. Jego osiągnięcie przyczyni się bowiem do wzrostu u pracownika motywacji, zaangażowania i gotowości, przynosząc tym samym wyższy poziom zadowolenia pracodawcy. Z kolei w stosunku do pracodawców warto sformułować postulat, aby w miarę możliwości organizacyjnych zlecali pracownikom takie zadania i obowiązki, które są najbardziej zgodne z dominującymi u nich zaletami.

Dyrekcja w organizacjach otwartych jest przygotowana na otrzymywanie informacji krytycznych.

PODSUMOWANIE

Zarządzanie instytucją jest procesem wielowymiarowym i stanowi wypadkową szeregu czynników społecznych, psychologicznych, organizacyjnych, a nawet międzyorganizacyjnych. Tematyka zarządzania jest wciąż żywo dyskutowana przez psychologów, głównie ze względu na znaczne zapotrzebowanie na nowe rozwiązania w tym obszarze. Organizacje bowiem nieustannie poszukują praktyk, które umożliwią im polepszenie osiągniętych wyników (niekoniecznie rozumianych jako zysk ekonomiczny). Zawsze należy mieć jednak na uwadze, że procesy zarządzania wymykają się jednoznaczny, prostym i łatwym analizom. Bardzo często pojawia się tu dylemat: Czy zrobić coś szybko, przy utracie trwałości efektów, czy też wdrażać rozwiązania w sposób systemowy, powolny i nie licząc na spektakularne efekty, ale z nadzieją, że wzrost siły organizacji będzie trwały i niepodatny na chwilowe trudności? Rozwiązania z zakresu przywództwa transformacyjnego zdecydowanie wpisują się w ten drugi nurt.

Bibliografia:

- ▶ G. Bateson, *Umysł i przyroda. Jedność konieczna*, przeł. A. Tanalska-Dulęba, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1996.
- ▶ P.A. Linley, S. Joseph, *Psychologia pozytywna w praktyce*, przeł. A. Jaworska-Surma, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- ▶ *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*, red. J. Czapiński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- ▶ W. Walker, *Przygoda z komunikacją*, przeł. J. Mańkowska, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.



Tomasz Juńczyk

Z wykształcenia psycholog i socjolog. Prowadzi praktykę terapeutyczną w ramach Pracowni Rozwoju (www.pracowniarozwoju.org). Przeprowadził ponad 1000 godzin szkoleń i doradztwa indywidualnego z zakresu psychologii edukacji, psychologii płci, pracy projektowej; brał udział w kilku konferencjach edukacyjnych (m.in. organizowanych przez Kujawsko-Pomorski Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli, Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli w Poznaniu); napisał kilkanaście artykułów prasowych. Od ponad siedmiu lat kieruje zespołami pracowników w projektach edukacyjnych, w tym związanych z wdrożeniami nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych w szkołach i placówkach edukacyjnych

W dziale Wzory publikujemy ćwiczenia z zakresu psychologii pozytywnej.