

Przemiana duchowa lidera

W pierwszej chwili wydawałoby się, że temat jest stosunkowo prosty. Analizując kilkanaście ostatnich lat mojego życia zawodowego, wyraźnie widzę, jak bardzo się zmieniło, ale nasuwa się pytanie: czy w ogóle można mówić o przemianie duchowej lidera, nie wiążąc tego z przemianą duchową człowieka. Bez tego drugiego, zmiany w sposobie zachowania lidera, byłyby tylko przyswojeniem sobie i stosowaniem innych technik kierowania ludźmi, a raczej, zgodnie z powszechnie stosowaną nowomową korporacyjną – innych technik zarządzania zasobami ludzkimi.

Zacznijmy od początku.

Wychowana zostałam przez bardzo wymagających i nieznoszących sprzeciwu rodziców, w stałej kontroli, napominaniu i karaniu, z naciskiem na poczucie odpowiedzialności, bez dawania jakiegokolwiek wolności i raczej bez nagradzania. Z drugiej strony, w pierwszych latach szkoły podstawowej, byłam poddana eksperymentowi, polegającemu na niezadawaniu lekcji.

Pierwsze szkolenie z zarządzania projektami odbyłam w wieku lat 8, gdy mój tata omawiał z nami wykaz zadań, przypisanych każdemu z członków rodziny do wykonania, przed świętami Bożego Narodzenia (był cel, termin, budżet, zakres odpowiedzialności i straszne do przewidzenia konsekwencje, gdyby ktoś nie zrealizował swojego zadania w terminie). Zaś mama skutecznie wyszkoliła mnie z zakresu pełnego poświęcenia pracy i obsługi klienta. Wpoila też przeświadczenie, że władza, to nie profity, ale służba i odpowiedzialność. W wyniku tej mieszanki powstała osoba niesystematyczna, z bardzo niską samooceną, potrzebująca stałego potwierdzania własnej wartości, przesadnym poczuciem odpowiedzialności za siebie i innych, z dużymi umiejętnościami organizacyjnymi i zarządczymi. W wieku 18 lat wyszłam za mąż. Potem dzieci, studia i pierwsza praca zawodowa.

Poczucie odpowiedzialności, zaangażowanie, praca po kilkanaście godzin na dobę, zostały zauważone przez przełożonych i po 5 latach objęłam pierwsze stanowisko kierownicze. Pierwszym uczuciem, które pamiętam była wdzięczność w stosunku do szefa, że zaufał najmłodszej osobie w zespole. Czułam odpowiedzialność za jakość organizacji, proponowałam usprawnienia, nowe rozwiązania, standaryzowanie. Potem powoli, ale systematycznie awansowałam. Wymagałam bardzo dużo od siebie i od innych. Początkowo najsilniej odczuwałam odpowiedzialność przed szefami, chciałam więc wykazać, że jestem najlepsza, że podjęli dobrą decyzję awansując mnie. Wyznaczałam więc zadania i egzekwowałam ich wykonanie, uczyłam się również motywowania pracowników. Bez sentymentów wyrzucałam z pracy za pijaństwo lub kradzież, ale dzieliłam z ludźmi ich prywatne troski. W początkowym okresie najbardziej zwracałam uwagę na wiedzę zawodową i umiejętności techniczne współpracowników. Ceniłam pracowników energicznych, z inicjatywą, towarzyskich o temperamencie zbliżonym do mojego. Rozumiałam prawo pracowników do życia prywatnego i odpoczynku, ale nie umiałam pojąć, dlaczego niektórzy z nich nie pracują z zaangażowaniem i energią równym moim. Również grono znajomych, z którymi dzieliliśmy z mężem czas wolny składał się prawie wyłącznie z kolegów z pracy.

Zaczynałam od kierowania kilkoma osobami, a obecnie zespół, którym kieruję liczy 770 osób, co stanowi 75% załogi. Pracuję w firmie wielozakładowej i zawsze miałam poczucie, że dbam o interes całej firmy i jej pracowników. Gdy dekadę temu nastąpiła komercjalizacja, a później prywatyzacja firmy, zaczęły zmieniać się zasady współżycia i stosunki wewnętrzne. Zaczęło pojawiać się coraz

więcej osób, które wg mojej ówczesnej opinii, w sposób agresywny walczyły jedynie o zaspokojenie potrzeb własnych lub wąskiej grupy współpracowników, za to potrafiły się świetnie wypromować. Miałam wrażenie, że są tacy, którym zależy przede wszystkim na tym, żeby wylansować się, zdeklasować i wykorzystać mój zespół oraz zniszczyć moją pozycję. Rzuciłam się, więc jeszcze intensywniej w wir pracy. Walczyłam o moich ludzi, o możliwość wpływu na decyzje w firmie, ale też i o moją własną pozycję. Oczekiwałam od innych dyrektorów uczciwej współpracy, bez walki o władzę, nie zdając sobie sprawy z tego, że tak naprawdę ja również pragnęłam władzy. Uważałam, że to właśnie ja robię najlepszą robotę, że jestem najbardziej zaangażowana i tylko ja naprawdę dbam o ludzi.

Podczas dyskusji ostro forsowałam swoje zdanie, nie przyjmując, że ktokolwiek inny może mieć rację, szczególnie, jeśli był to ktoś, kogo postrzegałam, jako zagrożenie. Życzyłam ludziom, żeby czuli się w moim towarzystwie tak, jak ja się czuję w ich i żeby spotykało ich to, co mi robią. Niby nic złego, ale ..

Pragnąc być najlepszą, starałam się robić wszystko samodzielnie; polegałam wyłącznie na własnej wiedzy, inteligencji i niezawodności. Brnęłam w obsesyjny aktywizm, który często nie przynosił oczekiwanych rezultatów. Nie prosiłam nikogo o pomoc, bo wierzyłam w swoją nieomyślność, szczególnie nie czułam potrzeby pytania o zdanie pracowników i osób, których nie darzyłam sympatią, przecież przechodząc całą ścieżkę kariery od referenta do dyrektora nabrałam olbrzymiego doświadczenia. Porównywałam się do innych, udowadniając, że jestem najlepsza i bardzo dotkliwie przeżywałam ich wyższe pensje, premie i nagrody, których to ja się spodziewałam. Głosiłam, że praca jest największą wartością, a tak naprawdę, to bałam się głębszej refleksji nad własnym życiem. Miałam wówczas stałą potrzebę dowartościowywania się i poczucie, że jedyne, co mogę zaoferować innym, to moje umiejętności zawodowe. Swoich oponentów serdecznie nie znosiłam – swoją ocenę opierałam przede wszystkim tylko na ich zachowaniu podczas publicznych spotkań.

Mimo ciężkiej pracy, przeświadczeniu o oddaniu firmie i pracownikom, rzadko zdarzało mi się zasypiać z poczuciem spełnienia i dobrze przeżytego dnia. Obawiałam się o przyszłość moją i sytuację moich pracowników. Swoje błędy i potknięcia odbierałam jako porażkę i nie mogłam ich sobie darować. „Ulubioną” zabawą było natrętne wspomnianie przeszłych sytuacji i dręczenie się rozpamiętywaniem popełnionych błędów, złych reakcji, pomyłek. Moja głowa cały czas pracowała, prowadząc niekończące się rozmowy. Często czułam się bezwartościowa i głupia. Mój stres przekładałam na stosunki w pracy, ciągle byłam w biegu, głośno mówiłam, wszystko komentowałam, co nie stwarzało atmosfery spokoju w zespole. Ludzie obawiali się przychodzić do mnie i często nie informowali mnie o problemach – nie pomagało to zespołowi.

Oceniając innych i rozważając problemy, kierowałam się rozumem, moralnością i ludzką uczciwością. Ludzie raczej liczyli się ze mną, część darzyła mnie sympatią, część bała się. Jedynie w sprawach prywatnych współpracowników, dopuszczałam do głosu serce.

Gdy zaczynałam, sama miałam kilku mentorów, którzy uczyli mnie kierowania i zarządzania, czułam więc potrzebę spłaty długu – lubiłam rozmawiać z młodymi pracownikami i przekazywać im swoje doświadczenie zarówno zawodowe, jak i życiowe. Po kilkunastu latach pracy zauważyłam wyższość współpracy nad konkurowaniem i zaczęłam ją promować, szczególnie wśród moich podwładnych. Niestety, czasami nie szło to w parze z moim zachowaniem w stosunku do innych dyrektorów i niektórych przełożonych, z którymi często spierałam się.

Z Panem Bogiem rozmawiałam często – przecież od zawsze wierzyłam w Jego istnienie. Prosiłam o różne, czasami dziwne, rzeczy i żaliłam się gdy miałam kłopoty. Do kościoła chodziłam kilka razy w roku, uważając, że można modlić się wszędzie. Mówiłam, że jestem wierząca i antyklerykalna. Za dobre uważałam jedynie homilie mówiące o miłości, w sposób taki, że człowiekowi od razu robiło się przyjemniej na sercu. Te, wymagające myślenia i rozważenia własnych błędów, uznawałam za moralizowanie. Oznaki religijności w pracy uważałam za niepotrzebne naruszanie wolności osobistej innych.

Praca była moją pasją, ale też moim problemem – myślałam o niej ciągle. W pewnym momencie zrozumiałam, że mam poważny kłopot. To, co wówczas na trwałe zmieniłam w swoim życiu, to decyzja, że w weekendy i święta, poza obowiązkowymi dyżurami, nie będę zajmować się pracą. Przez kilka lat próbowałam sobie poradzić z pracoholizmem, znalazłam więc pasjonujące hobby. Niestety, ponieważ na tym polu nie umiałam osiągnąć nawet niewielkich sukcesów, więc je porzuciłam. Nawet ograniczenie czasu spędzanego w pracy nie pomogło – problem siedział w głowie. Najmniejsze niepowodzenia przeistaczały się w niej w katastrofy. W nocy długo nie mogłam zasnąć, w dzień byłam zmęczona i niezadowolona. Do tego permanentny konflikt z władzą. Ogromny stres odbił się na zdrowiu i różne organy zaczęły odmawiać współpracy. W wieku 48 lat zostałam nazwana przez lekarza „ruiną”. Poza leczeniem konwencjonalnym, Pani Doktor zaleciła całkowitą zmianę trybu życia: zmianę diety, dużo snu, spacerów i przede wszystkim zmianę podejścia do pracy. To, co w pierwszej chwili wydało mi się całkowicie nierealne, w cudowny sposób zaczęło się ziszczać. Ktoś powiedział mi, że jest miejsce, gdzie prowadzą warsztaty, podczas których trzeba zachować przez kilka dni milczenie. Było to tak sprzeczne z moją naturą, że postanowiłam potraktować to jak wyzwanie. Sprawdziłam w Internecie i z przychylnością pani doktor przyjechałam na warsztaty relaksacyjno-medytacyjne do Tyńca.

Pierwszy raz od dawna usłyszałam o wysłuchiowaniu przez Pana Boga naszych próśb, o prowadzeniu, znakach i szansach, które nam daje, o sile, która wynika z wiary i o byciu tu i teraz.

Skutkiem tygodniowego pobytu w Tyńcu była decyzja o ślubie kościelnym po 25 latach życia „kontraktowego” i zmiana, którą było widać gołym okiem. Wtedy też pierwszy raz „napadłam” na Tyniecką księgarnię. Początkowo kupiłam Pismo Święte i Regułę Św. Benedykta i trochę Ksiąg Ojca Leona. W tamtym okresie lżejsze podejście było odpowiednie dla mojego stanu ducha, który potrzebował powolnej odbudowy. Kupiłam też kilka książek o pozytywnym myśleniu i powoli zaczęłam się zmieniać. 6 miesięcy później, podczas ślubu Ojciec Jan Paweł powiedział piękne słowa, że mimo iż od ćwierć wieku była w nas miłość wzajemna, to jednak do pełni brakowało nam miłości Bożej. Wówczas przyjęłam to jedynie jako piękne słowa. Ślub sprawił, że nasza miłość nabrała dodatkowego wymiaru, dał też pokój w sercu – jako osoba wierząca przez wiele lat nie czułam się w pełni komfortowo żyjąc bez błogosławieństwa.

Moje podejście do ludzi również zaczęło się zmieniać – na razie uczyłam się (niestety wciąż nieskutecznie) nie reagować agresywnie na zachowania dla mnie nieprzyjemne. Próbowałam myśleć pozytywnie i medytować. Kolejnym razem do Tyńca przyjechaliśmy z Markiem na warsztaty medytacyjne. Pierwsze ważne wydarzenie to spotkanie z Ojcem Konradem, który mówił o pokorze. Pojęcie pokory dotychczas kojarzyło mi się z uległością, ustępstwem, nieprzyjemnym przyzwoleniem na dominację innych. Zupełnie nie rozumiałam, że pokora ma być wyrazem miłości. Drugim ważnym wydarzeniem była medytacja w kościele przy muzyce. Ojciec Bernard Sawicki grał na organach, a my

próbowałam medytować. Prosiłam wtedy Pana Boga o to, żeby dał mi znać, co mogę dawać ludziom. Ponieważ praca była wówczas moim głównym problemem, do tego właśnie awansowałam i przejęłam odpowiedzialność za prawie 800 osób, modląc się o wskazówki, myślałam o moim zespole. I nagle przyszła odpowiedź, której zupełnie się nie spodziewałam: dobro. Stawiając pytanie, oczywiście projektowałam odpowiedź myśląc, że najlepsza jestem w organizowaniu pracy, zarządzaniu. To co przyszło, było pełnym zaskoczeniem. Przez chwilę próbowałam wytłumaczyć Panu Bogu, że oczywiście dobro jest wartością uniwersalną, ale mi chodzi o konkrety, niestety dyskusja nic nie dała. Przez kilka miesięcy później, jeszcze kilkakrotnie próbowałam zadawać pytanie, ale nigdy więcej nie usłyszałam odpowiedzi.

Kolejne warsztaty, z rozwoju osobistego, pomogły mi uporządkować się wewnątrz. Potem trafiłam do Ojca Włodzimierza, który nie chciał ze mną rozmawiać i kazał poczytać „Duchowość lidera” i „Przebaczenie”. Pierwsze czytanie „Przebaczenia” wywołało we mnie sprzeciw – Ojciec oczekuje, że będę przebaczać innym, niezależnie od tego, co mi zrobią. Po książkach Ojca Leona, ta książka wydała mi się trudna: dużo cytatów Pisma Świętego i wg mojego ówczesnego przekonania - zbyt wygórowane wymagania; jednak książkę przeczytałam dokładnie, podkreślając fragmenty, które uznałam za najważniejsze. Po trzech miesiącach i kolejnych warsztatach z rozwoju osobistego wróciłam do „Przebaczenia”. Tym razem podkreślałam inne fragmenty. W międzyczasie, przyznałam się ojcu, który mnie spowiadał, że nigdy nie przeczytałam Pisma Świętego, bo nie mogę się przebić przez Stary Testament. Zalecił rozpocząć od Ewangelii Św.Łukasza, potem Św.Jana, Św.Mateusza i Św.Marka i dalej Nowy Testament, a dopiero po przeczytaniu całego, wrócić do starego Testamentu. Do tej pory jeszcze nie skończyłam, ale są fragmenty, do których często wracam. Biblia stała się dla mnie żywym słowem. Kolejne warsztaty w Tyńcu, tym razem już u Ojca Włodzimierza i kolejne wizyty w księgarni. „Przebaczenie” stało się dla mnie na tyle ważną pozycją, że kupiłam kilka sztuk i zaczęłam rozdawać moim młodym kolegom w pracy, szczególnie tym, z młodych menadżerów, u których zauważyłam siebie sprzed lat, z zacietrzewieniem i brakiem wyrozumiałości dla błędów, popełnianych przez innych. W rozmowach z nimi zaczęłam więcej wagi zwracać na aspekty duchowe, niż na zawodowe, czy organizacyjne. Poczułam, że chcę stworzyć grupę prawdziwych liderów, a nie jedynie dobrych zarządców.

W tym samym okresie miałam przyjemność przez dwa lata pracować z człowiekiem, który stał się dla mnie przykładem do naśladowania. Człowiek głęboko wierzący. Przyznając się do swoich niedoskonałości, dał wszystkim prawo do popełniania błędów. Nie było to, bynajmniej, przyzwolenie na bylejakość, ale przyznanie, że nie musimy być doskonali, żeby nas szanowano. Dzięki temu ludzie otwarcie zaczęli mówić o problemach i przestali ukrywać swoje błędy. W ciągu kilku tygodni dowiedzieliśmy się od załogi dużo więcej niż przez poprzednie lata, gdy tylko apelowaliśmy o otwartość. Pokazał, że ważniejsze jest pozytywne załatwienie sprawy niż szukanie winnych i wzajemne spieranie się o rację. W swoich ocenach odnosił się do działań, nikogo nie kwestionując jako osoby. Dzięki takiemu podejściu zmienił nas, swoich najbliższych współpracowników, z osób wzajemnie konkurujących i walczących o władzę, stworzył zespół ludzi wspierających się i współpracujących. Wszyscy zaczęliśmy dążyć do tego, aby cały pion, a nie tylko poszczególne wydziały, osiągnął odpowiedni wynik. Jednak najwięcej szacunku ludzkiego przysporzyła mu umiejętność życzliwego słuchania. Pracownicy zaczęli przychodzić z ciekawymi pomysłami, w tym czasie powstało kilka ciekawych projektów. To były dla mnie dwa lata lekcji bardzo dojrzałego, aczkolwiek skromnego w wyrazie, przywództwa. Każdy mógł powiedzieć co myśli, nie obawiając się, że zostanie wyśmiany lub skrytykowany.

Warsztaty tyńskie, lektura Pisma Świętego, homilie Ojca Włodzimierza i kolejne książki, obudziły potrzebę regularnego uczestniczenia we mszy świętej. Pamiętam jak trzy lata temu byłam zaskoczona, gdy koledzy podczas warsztatów mówili o dylemacie, ponieważ wybierali się w podróż na Daleki Wschód, gdzie obawiali się problemów związanych z brakiem możliwości uczestniczenia we mszy. Nie rozumiałam ich. Teraz niedzielna msza nie jest dla mnie obowiązkiem, tylko potrzebą serca. Kiedyś poza kazaniem z reguły nudziłam się i myślałam o codziennych sprawach, później zaczęłam słuchać i analizować liturgię słowa, pod kątem odniesienia do moich problemów. Dopiero po jakimś czasie zaczęłam skupiać się na słuchaniu Słowa Bożego. Bardzo mi w tym pomogła lektura Ksiązek profesor Anny Świderkówny, dzięki którym mogłam czytać Pismo, rozumiejąc kontekst literacki i historyczny. Podczas warsztatów Ojca Włodzimierza pierwszy raz usłyszałam, że wierzyć prawdziwie, to znaczy w pełni zaufać Panu Bogu. Było to dla mnie bardzo odkrywcze. Podczas kolejnych spotkań, poznałam osoby, które przed podjęciem każdej decyzji modlą się. Początkowo przyjąłam to jedynie do wiadomości, jako ciekawostkę, później wprowadziłam w życie, szczególnie, gdy decyzje dotyczą ludzi. Mam przeświadczenie, że zawsze, gdy proszę o pomoc Pana Boga, decyzje są słuszne. Mam w takich sytuacjach poczucie wewnętrznego spokoju.

Podczas rozmów z moimi młodymi kolegami – liderami, bardzo duże wrażenie wywarła na mnie ich prawdziwie głęboka wiara. Dwa lata temu, jeden z nich powiedział, że gdyby zobaczył obok siebie Pana Jezusa, to pierwsze uczucie, które by pojawiło się, to wstyd. Wtedy nie rozumiałam, o czym mówił, teraz, gdy pomyślę o tym, jak zdarza mi się czasami narzekać na swój los, to czuję wstyd. Inny zadziwił mnie, mówiąc o niebezpieczeństwie rozluźniania obyczajów i potrzebie trzymania się wiary i tradycji. Te rozmowy pozwoliły mi zrozumieć, że mogę, w miejscu pracy, spokojnie mówić o swojej wierze i zasadach, które z niej wynikają. Mogę również przekazywać kolegom, to czego uczę się w Tyńcu, słuchając homilii, czytając książki o duchowości. Zwracam uwagę na ich równowagę między zaangażowaniem w pracę i życie prywatne. Wskazuję na niebezpieczeństwo przegapienia tego co najważniejsze w życiu – relacji z ludźmi, szczególnie z najbliższymi. Sama młodość dzieci spędziłam w pracy i nie chcę, aby inni popełnili moje błędy.

Kolejną książką, która wywarła na mnie duży wpływ jest „Sztuka kierowania ludźmi” Ojca Notkera Wolfa i której kilkanaście egzemplarzy rozdałam moim kolegom, tym razem, nie tylko młodszym. Najbardziej zaprzyjaźnionych poprosiłam, żeby zawsze zwracali mi uwagę, gdy zachowam się niezgodnie z zasadami, opisanymi w książce, przysyłając mi maila, w treści zawierającego tylko i wyłącznie numer strony. Są mili, bo mail był tylko jeden, a ja permanentnie nie przestrzegam zasady słuchania. Może doceniają to, że się staram.

Kiedyś często złościłam się i jako „najmądrzejsza w okolicy” nie przyznawałam nikomu racji. Dzisiaj, gdy mnie poniesie złość, przepraszam, gdy tylko ochłonę i umiem przyznać się do błędów. Rozumiem też, że to, co mnie często drażni w ludziach, to cechy, których w sobie nie lubię. Podczas nerwowych dyskusji staram się być życzliwa dla wszystkich. Pokora, która kiedyś budziła moją niechęć, jest teraz cnotą, o którą się ciągle modlę. Moja modlitwa też uległa ewolucji: kiedyś była tylko listą prośb, dzisiaj zaczynam od podziękowania, potem proszę o łaski dla bliskich, dalszych i tych, których nie darzę sympatią, a potem powierzam Panu Bogu mój los i wierzę, że On wie najlepiej, czego mi potrzeba. Proszę o takie prowadzenie moich działań, żebym prawdziwie kierowała zespołem. Kiedyś umiałam bardzo racjonalnie wytłumaczyć każde moje działanie, usprawiedliwić wszystkie moje złe zachowania i myśli. Usprawiedliwiając się, szukałam świętego spokoju. Mimo wszystko czułam się ze sobą źle. Teraz, jeśli zrobię coś złego, idę do konfesjonału prosić o przebaczenie. Kiedyś

rozliczałam się ze sobą w stosunku do przykazań Dekalogu i to rozumianych bardzo dosłownie. Dzisiaj analizuję swoje poczynania pod kątem przykazań miłości. Próbuję walczyć z pychą, złością i niepohamowaniem w mówieniu. Kiedyś rozważanie przykrości i krzywd, których zaznałam, stanowiło lekarstwo na nie i uważałam za normalne roztrząsanie ich z kolegami i współpracownikami. Dzisiaj staram się ograniczyć to, co wydaje mi się szemraniem, choć sprawia mi to dużą trudność. Dzisiaj szukam pokoju w sobie; próbuję również swoim zachowaniem wprowadzić ten pokój w swoim otoczeniu i w kontaktach z innymi współpracownikami. Ciągłe przypominam sobie i przekazuję też pracownikom, że roztrząsanie prawdziwych i wymagowanych krzywd powoduje w zespole potęgowanie niepokoju. Siebie i innych uczę patrzeć z życzliwością na kolegów. Staram się kształtować wśród zespołu pozytywne myślenie i wspierać tych, którzy czują się niedowartościowani. Gdy wydarzy się coś trudnego, staram się nie pogłębiać poczucia winy w sobie lub pracownikach, ale wskazywać, że w każdym zdarzeniu, które traktujemy jako negatywne, jest coś dobrego, chociażby możliwość nauki. Staram się, by we mnie w miejsce poczucia winy lub krzywdy pojawiła się wdzięczność za doświadczenie. Częściej zwracam uwagę na to, aby moje zabieganie i brak czasu nie odbijały się na relacjach z pracownikami; ponieważ w naszym nowym biurze, część osób pracuje w open space w korytarzu, zaczęłam chodzić wolniej, żeby nie wprowadzać atmosfery nerwowości, nawet wtedy, gdy nagle prezes zażyczy sobie mojej natychmiastowej obecności. Zrozumiałam i staram się to przekazać innym, że czas ma swoje prawa i nasze możliwości przerobienia roboty są ograniczone, że czasami, gdy nawet praca jest ogromna, zamiast nerwowo próbować zrobić wszystko, trzeba świadomie z czegoś zrezygnować. Sama, gdy wszystko się wali i nie widzę możliwości wykonania wszystkich pilnych zadań, po okresie krótkiej paniki, zaczynam się modlić, żeby Pan Bóg pomógł mi znaleźć rozwiązanie i rozwiązanie przychodzi, albo zmieniają się okoliczności. Teraz pracuję nad tym, żeby okresy paniki były jak najkrótsze. Gdy pracownicy przychodzą do mnie o radę w sytuacjach dla nich trudnych, staram się nie być „wszechwiedzącą”, tylko proponuję, żeby rozważali wszystkie pozytywy i negatywy, czasami pomagając im je znaleźć, a potem proponuję, żeby poszli pomodlić się o natchnienie.

Zmieniłam również stosunek do mojej „nieomyślności zawodowej” i zaczęłam nie tylko pytać pracowników o radę, ale również brać ich zdanie pod uwagę. Staram się nie robić wszystkiego sama z dwóch powodów: po pierwsze, bo rozumiałam, że nie dam rady, po drugie, bo wiem, że ludzie chcą mieć udział w realizacji zadań i lepiej identyfikują się z tym, co sami wypracują. Uczę się patrzeć z boku i wspierać. Dzięki temu nasze prace są zdecydowanie lepsze, wykorzystujemy wiedzę i kompetencje wielu osób, ponadto ludzie mocniej się integrują.

Gdy ktoś popełni błąd, staram się nie oceniać go krytycznie, ale zastanawiam się, czy błąd był spowodowany źle funkcjonującym systemem, procesem, czy była to zwykła pomyłka, czy działanie celowe. Jeśli sprawa jest poważna, to na koniec modłę się o dobrą decyzję w sprawie. Częściej też daję ludziom szansę poprawiania swoich błędów. To sprawia, że chętniej angażują się.

To wszystko ma jeden mankament - kiedyś siedziałam godzinami w ciszy, stukając w komputer, a ludzie wchodzili do mnie tylko wtedy, gdy działo się coś poważnego lub mieli sprawę osobistą; dzisiaj, żeby popracować indywidualnie, muszę siedzieć po godzinach bo drzwi mojego pokoju nie zamykają się.

Zawsze uśmiechałam się do ludzi, ale ostatnio odkryłam wagę humoru w pracy; nawet w sytuacjach trudnych – zauważyłam, że czasami warto wskazać humorystyczne aspekty problemu, żeby

rozładować sytuację. Kiedyś objawy religijności w pracy drażniły mnie, dzisiaj przy moim biurku stoi figurka, Świętej Rodziny, a ja sama często mówię o przykładach Bożej obecności i łaski, której doświadczyłam w życiu.

Gdy zaczynałam kierować ludźmi skupiona byłam przede wszystkim na organizacji, wydajności, sprawności zespołu, patrząc przez pryzmat moich umiejętności. Powoli z wymagającego, „nieomylnego” szefa zmieniałam się w szefa dbającego o atmosferę zespołu, pozytywnie motywującego i dbającego o rozwój zawodowy i osobisty pracowników. W ostatnich latach dodałam do tego aspekty duchowe, związane z rozwojem mojej wiary.

W tekście wiele razy powtórzyłam zwrot „staram się” – niestety nie wszystko jest łatwe i nawet pilnując się, czasami wpadam w złość, walczę o swoją własną pozycję, forsuję swoje zdanie, zamykam się na słuchanie – jednym słowem brakuje mi pokory, którą teraz rozumiem jako objaw miłości do drugiej osoby. Próbuję zmieniać się i zdając sobie sprawę, że nie zmienię wszystkich, staram się wpływać na rozwój wybranych pracowników, którym pomagam stawać się coraz lepszymi liderami.

Wracając do początku: jeśli zmieniałam się jako lider, to tylko dlatego, że przemianie uległo całe moje życie – zaufałam Panu Bogu.

PS. Modłę się przed podjęciem decyzji, a siedziałam bezskutecznie tydzień nad pustą kartką i stertą notatek, zanim poprosiłam Pana Boga o pomoc w odblokowaniu szarych komórek, żeby napisać ten tekst.

Julita