

2.3 Samorozwój

WIESŁAWA MACHALICA

Samorozwój, czyli systematyczna praca własna nad rozwojem osobistych kompetencji, jest niezbędnym elementem strategii wsparcia firm rodzinnych, ponieważ zapewnia jakościową zmianę na poziomie postaw. Przy opracowywaniu programu wsparcia firm rodzinnych należy pamiętać, że świadomy samorozwój jest nieustanną pracą na trzech poziomach funkcjonowania jednostki, którymi są:

1. **Poziom samoświadomości, czyli rozwoju własnego wnętrza** – wymagający pracy nad umiejętnościami rozpoznania swoich mocnych stron, motywacji, potrzeb, a także ograniczeń.
2. **Poziom interpersonalny, czyli psychospołeczny** – wymagający pracy nad relacjami jednostki ze światem zewnętrznym, z ludźmi, którzy ją otaczają i z którymi wchodzi w relacje w różnych sferach swego życia. Drugi poziom samorozwoju na ogół rozwija się równoległe z poziomem pierwszym. Dla właścicieli i menedżerów firm rodzinnych praca nad doskonaleniem kompetencji interpersonalnych, które przekładają się na budowanie satysfakcjonujących relacji, jest niezwykle istotnym elementem samorozwoju. Podczas projektu uczestnicy wielokrotnie podkreślali, jak ważne dla nich były warsztaty dotyczące komunikacji.
3. **Poziom wiedzy i kompetencji** wiążący się z doskonaleniem umiejętności oraz z nabywaniem wiedzy z zakresu zarządzania, planowania strategicznego, marketingu i innych obszarów stricte związanych ze sprawnym prowadzeniem firmy rodzinnej. W tym obszarze niezwykle istotne jest świadome przenoszenie nabytej wiedzy i kompetencji do życia codziennego i do realiów, w których funkcjonuje firma rodzinna.

Niezwykle ważne jest, aby wyżej wymienione poziomy samorozwoju były realizowane spójnie i w równowadze, gdyż każdy z tych obszarów jest istotny, jeśli myśli się w kategoriach satysfakcji i sukcesu beneficjentów programu. Dlatego też każdy program wsparcia firmy rodzinnej powinien oferować treningowo-warsztatowe formy rozwijania kompetencji odwołujące się do umiejętności z trzech wyżej opisanych poziomów.

Kompetencje oznaczają wiedzę, umiejętności i wartości wyrażające się w postawach. Wyzwaniem stojącym przed właścicielem i menedżerem firmy rodzinnej jest stałe rozwijanie kompetencji psychospołecznych. Najważniejsze z nich to pozytywne nastawienie do ludzi, czyli ugruntowanie w sobie postawy szacunku do innych, tolerancja, otwartość na odmienny niż własny punkt widzenia, optymizm i pogoda ducha oraz empatia.

„Praca nad sobą dała mi większą otwartość na ludzi. Powątpiewałam, czy w moim wieku mogę się jeszcze czegoś nauczyć, a tu okazuje się, że mogłam wchłonąć mnóstwo rzeczy, które są ważne i dla mnie, i dla osób, które mnie otaczają”.

„Wydawało mi się zawsze, że wyczuwam drugiego człowieka, wczuwam się w jego potrzeby i bez problemów nawiązuję kontakt. A tu zobaczyłam, że inni postrzegają mnie zupełnie odwrotnie”.

„Mam naturę niezagłądania w siebie, tylko spychania – zamykam oczy i jest ok. To, że znalazłam się na warsztatach, zmobilizowało mnie, by te oczy otworzyć i zacząć się przyglądać od lat spychanym zagadnieniom”.

„Teraz na przykład wiem, że kiedy mam jakieś uwagi czy pretensje do pracownika, to nie powinienem go besztuć przy wszystkich, tylko rozmawiać z nim w cztery oczy”.

Pozytywne nastawienie do ludzi to postawa, która przekłada się na stosunek innych do nas samych i bardzo często warunkuje ich reakcje, ponieważ następuje zjawisko sprzężenia zwrotnego.

„Zasadą, która bardzo wbiła mi się do głowy na warsztatach, jest ta o relacjach międzyludzkich: wiadomo, że człowiek składa się w 80% z zalet, a tylko w 20% z wad. I jeżeli ja jestem w stanie zaakceptować twoje wady, to znaczy, że możemy ze sobą być. I też pracować. Tę zasadę także wprowadziłam w domu. Niedawno tłumaczyłam dzieciom, że jak poznaje się kogoś, z kim chciałoby się być, to trzeba się zastanowić, czy się akceptuje jego wady.”

Pracę nad własnym rozwojem najlepiej zacząć od poznawania i diagnozowania stosunku do siebie i innych. Jest to też wstęp do pracy nad asertywnością i otwartością w komunikacji. Warto mieć świadomość, że praca nad samorozwojem z właścicielami firm rodzinnych opiera się z początku na „abecadle” komunikacyjnym i nie należy bagatelizować tego faktu. Podczas warsztatów uczestnicy uczą się przede wszystkim:

- aktywnego słuchania,
- asertywnego wypowiadania swoich poglądów,
- konstruktywnego udzielania informacji zwrotnych, czyli tak zwanej konstruktywnej krytyki.

Podczas pierwszego warsztatu uczestnicy poznali podstawową zasadę komunikacji – operowanie komunikatem „ja”. Jest to taki sposób wypowiedzi adresowanej do konkretnej osoby lub osób, w którym osoba mówiąca kładzie szczególny nacisk na informowanie o swoich odczuciach i przeżyciach związanych z aktywnością rozmówcy, pozostawiając drugiej stronie wolność w reagowaniu na tak sformułowaną informację. Na przykład: „Przeżywam wiele obaw, gdy mówisz o swoich planach”. Zamiast: „Twoje plany są bezsensowne, lepiej już nic nie mów”. Innymi słowy komunikat „ja” jest próbą znalezienia innej drogi, gdy łatwo o obwinianie, narzucanie (Nie, nie rób tego tak!), uległość (Już nie mam siły! I tak zrobisz, jak uważasz.), pomaganie na siłę (Powie ci, jak to zrobić prawidłowo.) czy krytykę (Chyba bredzisz z tymi planami?!). Wprowadzenie komunikatu „ja” do codziennego życia uczestników niekiedy wywoływało rewolucyjne zmiany w stosunkach interpersonalnych. Warto pamiętać, że opanowanie tych prostych sposobów komunikacji nierzadko okazuje się najtrudniejsze, ponieważ w codziennym stresie i zapętleniu wielu ucieka się do agresywnych rozwiązań polegających na próbie przeforsowania swojego zadania.

„Nauczyłam się, by od razu, choć oczywiście z szacunkiem do innych, reagować na sytuację, nie chować niczego pod dywan. Jak ktoś powie coś obraźliwego, od razu podchodzić do tego w sposób otwarty. Na przykład ktoś mówi: „Jesteś brzydka”, to nie uciekam, nie udaję, że nie słyszałam, tylko głośno, odważnie odpowiadam: „Ja tak o sobie nie myślę”. Niesamowicie pomaga. Nauczyłam się też umożliwiać takie zachowanie innym.”

Kompetencją, na jaką należy położyć nacisk podczas pracy nad samorozwojem, jest umiejętność rozmawiania i bycia w dialogu³, w której nieodzowna jest umiejętność aktywnego słuchania i asertywnego wypowiadania swoich poglądów. Ostateczny rezultat rozmowy i jej przebieg jest wypadkową intencji wszystkich rozmawiających. Aby proces rozmawiania przebiegał konstruktywnie i bez zakłóceń, w kontaktach między menedżerem a pracownikami i członkami rodziny musi zaistnieć pewien układ, rodzaj więzi. Musi zaistnieć prawdziwie otwarty przepływ myśli i rzeczywisty kontakt, w którym istotna jest empatia, a nie tylko przekazywanie informacji koniecznych do wykonywania zadań. W przypadku właścicieli firm często nastawionych do życia bardzo praktycznie i zadaniowo element empatyczny pracy warsztatowej w projekcie okazał się nowym i niezwykle rozwijającym czynnikiem.

Ważne jest też wprowadzenie elementów autoprezentacji w kontekście wywierania wrażenia i wpływu na innych, ponieważ często są to umiejętności, do których szefowie firm rodzinnych praktycznie nie przywiązują wagi. Zwykle kładzie się duży nacisk na wiarygodność właściciela i menedżera firmy, jednocześnie nie zdając sobie sprawy z tego, iż wiarygodność ta pojawia się wówczas, gdy komunikujemy się w otwarty sposób oraz wysyłamy spójne sygnały. Co ważniejsze, wszystko to nie może zaistnieć bez wypracowania postawy szacunku do siebie i innych, co bardzo

³ Patrz rozdział 1.12 – Komunikacja w firmie rodzinnej.

**Metodologia
wsparcia firm
rodzinnych**

mocno wiąże się z godnościowym podejściem do zarządzania firmą⁴. Zatem podczas warsztatów także bardzo ważne okazują się elementy odnoszące się do wartości.

Konstruktywna krytyka zwykle okazuje się wyjątkowo cennym i rozwijającym elementem, gdyż opanowanie sztuki udzielania informacji zwrotnej umożliwia uniknięcie wielu konfliktów w firmie i w rodzinie. Dla wielu właścicieli i menedżerów uświadomienie sobie, jak odbierają ich inni, często okazuje się niezwykle odkrywcze, dlatego tworząc system szkoleń dla tej grupy, warto koncentrować się na ćwiczeniach z informacji zwrotnej. Często jest to najlepszy wstęp do pracy nad sobą, nad relacjami i nad doskonaleniem własnej komunikacji. Dzięki informacjom zwrotnym, uświadomiwszy sobie, jak bardzo destrukcyjne efekty mogą przynosić relacje budowane na „skrótach”, uczestnicy projektu chętnie doskonalili swe kompetencje psychospołeczne. Otwarcie się na informacje zwrotne często bardzo ambitnych przedsiębiorców to ważny krok na drodze do na ogół zaniedbywanej przez nich samoświadomości.

Prawdziwa, szczerą, otwarta komunikacja opiera się na empatii i wartościach, a nie na manipulacji. Prawda ta nie zawsze wydaje się oczywista osobom zarządzającym firmami. Tu należy podkreślić, że cyniczne i manipulacyjne podejście do zarządzania ludźmi wyklucza samorozwój w ujęciu, które organizatorzy projektu „Firmy rodzinne” proponują w strategii 6S.

Praca nad umiejętnościami rozwiązywania problemów i konfliktów, przekształcania konfliktów we współpracę oraz nad umiejętnościami negocjowania i prowadzenia mediacji jest także niezwykle ważnym elementem samorozwoju. Konstruktywnie potraktowany konflikt w firmie rodzinnej może się skończyć twórczym rozwiązaniem problemu i zbliżeniem ludzi. Prowadząc zajęcia z menedżerami firm rodzinnych, warto zwrócić uwagę na takie zagadnienia, jak:

- precyzyjna analiza konfliktu i znajdowanie jego prawdziwych źródeł,
- dbałość o utrzymanie dobrej komunikacji między stronami i budowanie klimatu zaufania,
- tworzenie wspólnych rozwiązań i rozwiązywanie konfliktu drogą negocjacji.

W trakcie szkolenia wspierającego członków firmy rodzinnej w samorozwoju **warto też położyć nacisk na automotywację i motywację do działania oraz na czynniki, które pozwalają tę motywację zbudować i utrzymać na poziomie umożliwiającym codzienną pracę oraz realizację strategii i celów firmy.** Konieczność motywowania pracowników jest już na ogół oczywista w dużych firmach i w korporacjach, jednakże w firmach rodzinnych najczęściej nie przywiązuje się wagi do tego zagadnienia. Tymczasem w każdej firmie świadome podejście do czynników motywujących – odpowiedniego zarządzania ludźmi, pracy z nimi, wspólnego formułowania celów, wspólnej budowy strategii – jest niezbędnym elementem procesu zarządzania.

Samorozwój w zakresie stylu kierowania to już rozwój trzeciego poziomu. Tutaj wchodzi w grę znajomość zarządzania i ekonomii. Dla wielu właścicieli firm rodzinnych obszar ten stanowi wyzwanie i prowokuje pracę nad sobą. W tym kontekście istotna jest praca nad własną elastycznością oraz uświadomienie sobie, który ze stylów kierowania stosować w pracy z konkretnymi zespołami ludzi. Jest to bardzo trudne zadanie rozwojowe, ponieważ wymaga wcześniejszego samopoznania i rozwinięcia własnych kompetencji interpersonalnych. Niemniej pokazanie podczas warsztatów różnych stylów kierowania oraz sposobów dostosowywania ich do konkretnych sytuacji i specyfiki zespołu jest zawsze inspirujące dla uczestników i wskazuje im kolejny obszar rozwojowy.

Styl kierowania łączy się z umiejętnością delegowania zadań, przekazywania uprawnień i wyznaczania priorytetów. Ten zestaw kompetencji okazał się szczególnie pożądanym dla właścicieli firm rodzinnych, a jednocześnie powodował najwięcej problemów. Trudno jest bowiem oddać innym część władzy nad czymś, co budowało się od lat. Warto tutaj kłaść nacisk na praktyczne korzyści z opanowania tych kompetencji oraz pokazywać perspektywę rozwoju firmy dzięki sprawnemu zarządzaniu. Umiejętne skonstruowanie warsztatów mających stymulować rozwój uczestników na trzech poziomach zainicjowało ich pracę nad sobą oraz relacjami w firmie i w rodzinie.

⁴ Patrz rozdział 1.4 – Od przelożonego do lidera, czyli wartości jako instrument zarządzania w firmach rodzinnych.

„Pracuję nad zmianą, żeby moja pomoc innym nie obracała się przeciwko mnie i bym mogła się upewnić, że inni nie robią rzeczy moim kosztem. Z jednej strony dbam, by umieć konstruktywnie odmawiać, a z drugiej sama uczę się konstruktywnie korzystać z pomocy, delegować zadania, mówić, czego oczekuję, stawiać granice. Nie zawsze mi to wychodzi, ale praktyka czyni mistrza”.

„Kilka dni temu była taka sytuacja, że coś załatwiliśmy z bratem dla firmy, a ojciec stwierdził, że to niepotrzebne. Od razu się popłakałam, co w normalnej firmie oczywiście nie miałoby miejsca, bo jak szef mówi «nie», to podwładny spuszcza głowę i idzie w kąt. A ja urządziłam awanturę, na jaką w rodzinie mogę sobie pozwolić. Normalnie atmosfera byłaby zatruta na jakiś czas, ale mądrzy po warsztatach już na drugi dzień doszliśmy do porozumienia, o co chodziło – że to my, dzieci, w komitywie, bez konsultacji z ojcem załatwiliśmy coś za jego plecami. Poczul się źle jako ojciec-założyciel. Zwykli pracownicy nie zrobiliby przecież tego bez konsultacji z szefem, a my go ominęliśmy, bo jest naszym tatą i wiemy, że i tak chce dla nas jak najlepiej. Wiele razy takie rzeczy się działy i kosztowały mnóstwo stresu, a tym razem to we trójkę na spokojnie omówiliśmy i ta jedna rozmowa nam wszystko odczarowała. W końcu sobie wyjaśniliśmy te mechanizmy...”.