

SPRAWA W TOKU

artykuł ekspercki:
Marzena Jankowska



MECENAS
KAMPANII



Znajdź swoją historię – opowiadania z firmy wzięte

Zaangażowanie to siła, która napędza zmiany we wszystkich obszarach naszego „zewnętrznego” i „wewnętrznego” funkcjonowania. Pozwala konsekwentnie zmierzać do realizacji celów i wartości, a w obszarze pracy stanowi jeden z fundamentów budowania efektywnego zespołu. Czy jednak wiemy, czym jest? Jak rozwijać w sobie zdolność do konsekwentnego działania? Czy to rodzaj talentu, cecha osobowości, a może efekt wypracowanych nawyków?

Angielskie słowo commitment oznaczające ‘zaangażowanie’ składa się z dwóch członów: commit – od łacińskiego czasownika committere (‘powierzać’, ‘zobowiązywać’, ‘łączyć’) oraz ment – od łacińskiego – mentum, wskazującego na stan, proces lub rezultat działania. Zatem możemy uznać, iż zaangażowanie wynika z jednej strony **z pewnego zobowiązania (powierzonego nam przez kogoś lub sobie samemu), które zrealizowane (dosłownie w ruchu – działaniu) ma prowadzić do konkretnych efektów**. Nie zależy ono jedynie od motywacji, lecz wynika z połączenia wielu czynników – w organizacjach: odpowiedniego przywództwa, właściwej kultury organizacyjnej, sprawności komunikacji i współpracy oraz indywidualnych predyspozycji tworzących je ludzi.

Zaangażowanie a praca zespołowa

Jak podkreśla Patrick Lencioni, konsultant i autor światowego bestsellera „Pięć dysfunkcji pracy zespołowej”, **praca zespołowa** pozostaje jedynym źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej, które w znacznej mierze bywa niewykorzystane i jest tym, czego prawie zawsze brakuje w organizacjach doświadczających porażek. Dzieje się tak, ponieważ w zakresie osiągniętych wyników trudno ocenić jej wpływ i wyodrębnić ją jako jedną zmienną. Poza tym umiejętność zaangażowania ludzi i uzyskanie wysokiego poziomu efektywności pracy zespołowej okazują się trudne. Wymagają bowiem osobistej odwagi, dyscypliny, wytrwałości, dojrzałości i odpowiedniej energii emocjonalnej. Dlatego też liderzy często wolą koncentrować się na takich obszarach, jak finanse, strategia, technologia czy marketing, w których czują się pewnie w ramach własnych wąskich specjalizacji.

Mimo trudności w zmierzeniu udziału pracy zespołowej w osiągniętych rezultatach kryje się w niej ogromny potencjał. Kiedy ludzie zaczynają się razem angażować, **znika problem polityki i braku wspólnego punktu widzenia**, które są plagą wielu organizacji. Lepsze **wyniki osiąga się w krótszym czasie i niższym kosztem**. Z drugiej strony zaangażowanie w realizację wspólnych celów pozwala zaspokajać najważniejsze

ludzkie potrzeby: więzi i przynależności. To nie tylko prowadzi do poczucia spełnienia zawodowego, lecz także sięga dalej – ludzie stają się lepszymi partnerami, rodzicami czy przyjaciółmi.

Osobiste zaangażowanie jako upór

Zaangażowanie to coś więcej niż przelotna motywacja – to sposób funkcjonowania i myślenia na co dzień wymagający świadomego rozwijania proaktywnej postawy i umiejętności osobistych. Stawiając sobie ambitne cele, szczególnie takie wymagające współpracy z innymi, musimy mieć świadomość, że ich **realizacja będzie wymagała wysiłku, pokonywania trudności i wątpliwości, a także konsekwentnego wypełniania zadań, które mogą być trudne, żmudne i nieprzyjemne.**

Koncepcję zaangażowania jako uporczywości, czyli mieszanki pasji i wytrwałości, przedstawiła psycholożka i badaczka Angela Duckworth. Starła się ona zrozumieć mechanizmy prowadzące do mistrzostwa na drodze poszukiwania różnic między osobami konsekwentnie zaangażowanymi w realizację swoich celów a tymi, które zbyt szybko się poddają. Na podstawie badań prowadzonych w różnych obszarach (takich jak edukacja, sport, biznes) doszła do wniosku, że **upór w działaniu wymaga głębokiego poczucia, iż coś jest ważne, oraz wewnętrznej siły potrzebnej do pokonywania trudności.** Zwróciła uwagę, że najistotniejszy nie jest czas, ale jakość jego wykorzystania w postaci tzw. **ćwiczeń celowych** (deliberating practise). Mistrzowie najpierw ustalają **strategiczny cel** i skupiają się na wąskim aspekcie swojej dyscypliny, zamiast koncentrować się na tym, co już dobrze im wychodzi. Nieustannie **szlifują słabości**, co wymaga ogromnej elastyczności i radzenia sobie z negatywnymi emocjami, bo oznacza, że przez większość czasu pozostają w dyskomforcie psychicznym. Robią to **w pełnej koncentracji i z wysiłkiem**, są nieustannie otwarci na **informację zwrotną**. Ale ten rodzaj zaangażowania to nie tylko cierpienie, ponieważ tak ciężka praca nieuchronnie prowadzi do obserwowania własnych postępów i często czuje się euforię, opisywaną też jako **stan „przeptywu”** – kiedy coś, co jeszcze przed chwilą sprawiało trudność, nagle przychodzi z łatwością. Satysfakcja jest niesamowita i motywuje do dalszej pracy.

Zaangażowanie jako współodpowiedzialność w budowaniu efektywnego zespołu

W przypadku liderów kluczowe są nie tylko lepsze zrozumienie i zmobilizowanie samych siebie, lecz także **zdolność inspirowania do działania innych**. Tę kompetencję można rozwijać – w kontekście osobistym dla wykorzystania pełni potencjału osoby, która ma wolną wolę, a także jako narzędzie budowania dojrzałych, efektywnych zespołów.

Pomiędzy „ja” a „my”. A może „ja” i „my”?

Psycholog David Bakan zauważył, że ludzie funkcjonują w dwóch głównych obszarach: sprawczości oraz wspólnotowości. Każdy człowiek realizuje własne cele (sprawczość), a jednocześnie jest członkiem społeczności (zespołu) i angażuje się w relacje społeczne (wspólnotowość). W pracy, gdzie ludzie spotykają się, żeby realizować wspólne cele, ma to szczególne znaczenie. Warunek zaangażowania stanowi zaspokojenie potrzeb z obu obszarów. Liderzy, którzy to rozumieją i potrafią wziąć pod uwagę, stają się przywódcami zespołów osiągających ponadprzeciętne wyniki.

Kluczowe aspekty na poziomie indywidualnym:

- celowość – podejmowanie działań mających sens, związanych z osobistymi pasjami i wartościami;
- wkład emocjonalny – jeśli aktywność lub jej potencjalny rezultat wzbudzają pozytywne emocje, to rośnie szansa na jej utrzymanie;
- trwałość – gotowość do kontynuacji działania mimo trudności, niejasności czy kosztów;
- autonomia – niewymuszony wybór podejmowanych działań i/lub ich sposobu;
- tożsamość – postrzeganie zaangażowania jako części swojej tożsamości (np. „Jestem liderem”, „Jestem częścią tego zespołu”, „Jestem osobą, która wpływa pozytywnie na życie innych ludzi”).

Kluczowe aspekty na poziomie wspólnotowym:

- relacje społeczne i klimat zespołowy – na ile ludzie dbają o wspierające relacje oraz bieżącą otwartą komunikację, a klimat sprzyja współpracy zamiast rywalizacji, co przekłada się na **bezpieczeństwo psychologiczne**;
- wspólne cele i wartości – zespół potrzebuje spójnej wizji i przestrzeni, w której członkowie widzą sens swojej pracy i mają świadomość, że sukces grupy zależy od wysiłku wszystkich jej członków (kultura współodpowiedzialności);
- sprawiedliwość i równość – postrzeganie sprawiedliwości w podziale zasobów, wynagrodzenia, możliwości awansu czy uznania wpływa na motywację i gotowość do zaangażowania się;
- przywództwo i elastyczny styl zarządzania – liderzy, którzy poza kompetencjami „twardymi”, specjalistycznymi mają też „miękkie”, przywódcze, potrafią stwarzać warunki zachęcające do zaangażowania mimo nieustannych zmian, wyzwań i przeszkód;
- dostęp do zasobów (np. narzędzi, technologii, informacji, przestrzeni do pracy), które wspierają codzienne funkcjonowanie i minimalizują przeszkody.

Zaangażowanie bez konsensusu?

Patrick Lencioni definiuje **zaangażowanie** jako gotowość członków zespołu do podjęcia wspólnych decyzji i działania na ich podstawie, nawet jeśli nie każdy jest w pełni przekonany czy w 100% zgodny. Jego zdaniem **zakładanie, że zaangażowanie wymaga konsensusu, jest szkodliwe i prowadzi do marnych rezultatów**, a ludzie, którzy wspólnie realizują cele, często nie będą się zgadzać ze wszystkimi decyzjami. O co więc chodzi i jakie warunki muszą zostać spełnione?

1. Nie chodzi o konsensus, lecz o klarowność i wspólny cel

Brak zaangażowania jest często związany z brakiem identyfikacji z zespołem oraz pełnej znajomości kierunków i priorytetów grupy. Zaangażowanie nie oznacza, że każdy musi się zgadzać z decyzją. Ważne, aby wszyscy zrozumieli, dlaczego została ona podjęta, i byli gotowi ją realizować, tym bardziej że na początkowym etapie tego procesu zebranie pełnych danych może okazać się niemożliwe albo informacje są rozproszone pomiędzy członkami zespołu. Dlatego bardzo ważne jest, aby każdy miał możliwość wyrażenia swojego zdania i aby zostało ono wzięte pod uwagę. To pozwala zaspokoić potrzeby bycia widzianym, autonomii i szacunku, a także przynależności do grupy, co sprzyja pełnemu zaangażowaniu.

2. Otwarta komunikacja i konstruktywna dyskusja

Członkowie zespołu potrzebują przestrzeni do wyrażania opinii, obaw i wątpliwości. Czują się na tyle bezpiecznie, że mogą być szczerzy. Wiedzą, że nie zostaną zaatakowani ani pominięci. Mogą dyskutować w kluczowych kwestiach, nie wahają się nie zgadzać z innymi. Mają świadomość, że służy to poszukiwaniu najlepszych rozwiązań i podejmowaniu mądrych decyzji, a w dalszej kolejności – odkrywaniu optymalnych sposobów współpracy i realizacji celów.

3. Odpowiedzialność – jasność i klarowność

Brak zaangażowania jest jednoznaczny ze spadkiem poczucia odpowiedzialności. Kiedy każdy wie, jakie decyzje zostały podjęte i dlaczego, o wiele łatwiej utrzymać dyscyplinę oraz ustalone standardy, a także rozliczać się wzajemnie z realizacji zadań. Członkowie zespołu mają działać motywowani chęcią wspólnego osiągnięcia sukcesu, a nie przymusem. Wtedy uważają, że odpowiedzialność za wyniki nie dotyczy tylko lidera, lecz wszystkich. Z większym prawdopodobieństwem odłożą na bok indywidualne priorytety i interesy swoich działów, własne ego. Skupią się na tym, co jest najlepsze dla ogółu.

Przewycięzanie braku zaangażowania w praktyce

Aby przewyciężyć dysfunkcję pracy zespołowej, jaką jest brak zaangażowania, należy podjąć działania mające na celu osiągnięcie jak największej **jasności celów i priorytetów zespołu oraz identyfikacji z grupą**.

Zanim zespół przystąpi do podejmowania jakichkolwiek decyzji, warto zadać sobie dwa kluczowe pytania:

1) Czy naprawdę jesteśmy zespołem?

Jak pisze Patrick Lencioni: „Zespół to relatywnie mała liczba ludzi (mniej więcej od trzech do dwunastu), którzy mają wspólne cele oraz dzielą się zyskami i odpowiedzialnością związanymi z ich osiągnięciem. Członkowie zespołu odkładają na bok indywidualne interesy i działają przede wszystkim dla dobra ogółu”.

2) Czy jako zespół jesteśmy gotowi do ciężkiej pracy?

Korzyści wynikające z bycia prawdziwym zespołem są ogromne, bo wykorzystując potencjał wszystkich jego członków, można uzyskiwać ponadprzeciętne wyniki. Ale wymaga to nakładów czasu i energii. Jeśli ludzie nie są na to gotowi, będą stosować półśrodki i chodzić na skróty. Jak przekonać ich do zaangażowania?

Metody i narzędzia

„Zespoły, które angażują się w proces podejmowania decyzji i postępowanie zgodne z ustalonymi standardami, robią to, gdyż ich członkowie wiedzą, jak zastosować dwie oddzielne, lecz zależne od siebie koncepcje: przekonywanie do czegoś i wyjaśnianie. Przekonanie danej osoby do czegoś daje w efekcie jej szczere, emocjonalne wsparcie. Wyjaśnienie oznacza, że sytuacja jest jasno określona i pozbawiona dwuznaczności” – pisze Patrick Lencioni. Jeśli sprawa nie jest klarowna, można wykorzystać dwie techniki: eliminowanie rozbieżności i kaskadową komunikację.

Eliminowanie rozbieżności

Ta metoda polega na zapisaniu w widocznym miejscu pod koniec spotkania podjętej decyzji. Ze względu na różne czynniki (trudność i niuanse komunikacji), a także różnice indywidualne (styl myślenia, potrzeby, wartości, osobowość, zdolność do koncentracji itp.) ludzie mogą rozmaicie interpretować to, o czym dyskutują. Zapisanie ustaleń zapobiega powstaniu fałszywego przekonania, że wszyscy myślą tak samo, i daje możliwość wyjaśnienia wątpliwości.

Kaskadowa komunikacja

Zgodnie z tą metodą menedżerowie mają obowiązek przekazać podjętą decyzję swoim podwładnym w ciągu dwudziestu czterech godzin od zakończenia spotkania. Należy to zrobić w taki sposób (osobiście lub przez telefon), aby członkowie zespołu mogli zadawać pytania. Wymusza to konieczność zgłoszenia przez menedżera wszelkich wątpliwości, ponieważ ma on świadomość, że będzie musiał samodzielnie wyjaśnić ludziom decyzję i odpowiedzieć na wszystkie pytania.

Doprecyzowanie kluczowych zasad

Oprócz kwestii operacyjnych w przypadku zaangażowania duży ciężar gatunkowy mają ustalone i przestrzegane normy zachowań. Członkowie zespołu muszą identyfikować się z zasadami dotyczącymi harmonogramu spotkań, komunikowania się i wzajemnych relacji (takimi jak np. akceptowalne zachowania, preferowane metody komunikowania się, reguły ich stosowania oraz korzystania z pomocy podwładnych innego członka zespołu).

Cele tematyczne

Wszyscy członkowie zespołu powinni w każdym momencie wiedzieć, jaki jest najważniejszy wspólny cel i jak każdy z nich może przyczynić się do jego osiągnięcia. Pomocne może tu być opracowanie „celu tematycznego”, czyli jednego wspólnego projektu, o którym każdy członek zespołu powinien myśleć i do realizacji którego powinien dążyć w trakcie codziennej pracy, by uniknąć powstawania struktury silosu.

Dla Lencioniego zaangażowanie to stan, w którym członkowie zespołu po przeprowadzeniu otwartej, szczerzej dyskusji są gotowi podjąć wspólne decyzje i działać zgodnie z nimi mimo osobistych wątpliwości i ze świadomością, że przyjdzie im przezwyciężać różne trudności. To właśnie takie zobowiązanie do działania, wynikające z pełnej przejrzystości i zrozumienia, umożliwia zespołowi osiąganie celów i pokonywanie kolejnych wyzwań.

Będąc liderem, warto pamiętać, iż nie można zostać ambasadorem zmiany bez rozwijania własnego mądrego zaangażowania. Mądrego – czyli takiego, w którym decyzje są podyktowane świadomym wyborem. Lider zaangażowania wyznacza cele, które mają znaczenie, są jasne, ambitne i oparte na wspólnych wartościach; stwarza atmosferę zaufania i bezpieczeństwa psychologicznego; tworzy przestrzeń do rozwijania elastyczności psychologicznej – wyciągania wniosków z porażek i stawiania czoła wyzwaniom; dba o dobrą komunikację w zespole; zachęca do odkrywania pasji i potencjału; jest otwarty na feedback i zdolny do (auto)refleksji; pielęgnuje wytrwałość poprzez rozwijanie kultury, w której ceni się nie tylko efekt, lecz także wysiłek.

Słowniczek

Przepływ (ang. flow) – opisany przez Mihály Csíkszentmihályiego stan optymalnego doświadczenia prowadzący do poczucia euforii wywołanej przez maksymalne zaangażowanie w wykonywane zadanie.

Sprawczość i wspólnotowość – wprowadzone przez Davida Bakana terminy oznaczające dwa główne wymiary ludzkiego życia: sprawczość jako dążenie do realizacji własnych celów oraz wspólnotowość jako budowanie relacji i współpracy z innymi ludźmi.

Ćwiczenia celowe (ang. deliberate practice) – wprowadzone przez K. Andersa Ericssona pojęcie wskazujące na systematyczne i skoncentrowane ćwiczenia ukierunkowane na doskonalenie konkretnych umiejętności.

Bibliografia

- Csíkszentmihályi M. (2005). „Przepływ: Psychologia optymalnego doświadczenia”. Taszów: Biblioteka Moderadora.
- Duckworth A. (2016). „Upór: Potęga pasji i wytrwałości”. Łódź: Wydawnictwo Galaktyka.
- Dweck C.S. (2013). „Nowa psychologia sukcesu”. Warszawa: Wydawnictwo Muza.
- Lencioni P. (2016). „Pięć dysfunkcji pracy zespołowej. Opowieść o przywództwie”. Warszawa: MT Biznes.