

PO CO REGULARNIE SCHODZIĆ Z KOŁOWROTKA?

W pracy zespołowej naturalne jest, że chcesz działać razem z zespołem. Wspierać ich, dowozić to, co zostało ustalone. W wielu organizacjach mówi się, że lider to ktoś, kto nie tylko zarządza, ale też sam wsiada na rower i jedzie razem z zespołem. To obraz, w którym lider nie stoi z boku, nie obserwuje z dystansu, tylko działa ramię w ramię – z takim samym zaangażowaniem, z takim samym tempem.

I jest w tym dużo racji – dobry lider nie ucieka od pracy. Nie siedzi z założonymi rękami. Nie boi się zakasać rękawów, gdy zespół tego potrzebuje. Jest gotów by wsiąść na rower. By razem z innymi wylądować na kołowrotku i zasuwać. Ale musi też umieć z tego kołowrotka zejść. Nie po to, żeby się wyłączyć. Nie po to, żeby się wymiksować z odpowiedzialności. Po to, żeby zobaczyć coś więcej.

Kiedy cały czas jesteś w centrum: razem z zespołem dowozisz, gasisz pożary i przeskakujesz między jednym a drugim zadaniem – tracisz szerszą perspektywę. Widzisz tylko to, co dzieje się tuż przed Tobą. A przecież ktoś w zespole musi widzieć dalej. Ktoś musi zadać pytanie: „czy to wszystko ma sens?”, „czy idziemy w dobrą stronę?”, „czy nie pomijamy czegoś ważnego?”. I właśnie dlatego lider nie może non stop biec z resztą. Potrzebujesz czasu, by się zatrzymać. Zobaczyć, co działa, co nie działa. Co warto wzmocnić, a z czego warto zrezygnować. Zobaczyć to, czego nie da się dostrzec w biegu.

Refleksja to jedno z najważniejszych narzędzi lidera. I nie chodzi mi o jakąś turbo poważną analizę strategiczną. Raczej o prosty moment zatrzymania się. Spojrzenia w lustro. Złapania oddechu i zapytania: „co tu się u nas dzieje?”. „Czy to działa?”. „Czego potrzebuje mój team?”. „Jaką ja dziś mam rolę?”. To moment, w którym zamiast działać, uczysz się widzieć. A to, wbrew pozorom, nie dzieje się samo.

Refleksja nie jest jakąś fanaberią. Nie jest czymś, na co możesz sobie pozwolić, gdy akurat nie masz zapchanej agendy. Refleksja musi mieć swoje miejsce w Twoim kalendarzu. Bo jeśli Ty nie masz czasu na refleksję, to nie będzie jej miał w twoim zespole nikt.

Dobry lider to nie ten, kto robi wszystko dobrze. Dobry lider to ten, kto potrafi się zatrzymać, spojrzeć na swoje decyzje i powiedzieć: „to nie wyszło – co mogę z tym zrobić?”. To ktoś, kto nie boi się przyznać, że coś było niepotrzebne, nietrafione, za szybkie, za ostre. I nie zamyka się w tym stwierdzeniu, tylko przekuwa je w ruch. W decyzję. I w zmianę.

Może czytałeś mój artykuł o skrzyżowaniach i rondach. Żeby ruszyć z miejsca, musisz zobaczyć, co Cię zatrzymuje. Jakie masz schematy. Jakie lęki. Co sprawia, że nadal kurczowo trzymasz kierownicę. Co sprawia, że biegasz po skrzyżowaniu z policyjnym lizakiem w rękę? I co utrudnia Ci budowanie przestrzeni, w której inni mogliby działać bardziej samodzielnie. Takie pytania nie pojawią się same. Trzeba je sobie zadać. A żeby to zrobić – trzeba zejść z kołowrotka.

Refleksja to też pytanie o umiejętności. Czego jeszcze nie umiem? Co chcę rozwijać? Z kim warto porozmawiać? Co przeczytać? Jaki obszar poszerzyć, żeby zespołowi było łatwiej? To nie jest wyścig. Nie musisz być gotowy na wszystko. Ale dobrze, żebyś widział, nad czym warto pracować. Już samo to – że zatrzymasz się i zapytasz – wiele zmienia.

Znam managerów, którzy od lat prowadzą swoje spotkania w dokładnie ten sam sposób. Mają stałą strukturę, stałe pytania, stałe tempo. I są z tego zadowoleni. „Po co zmieniać coś, co działa?” – mówią. Ale skąd wiedzą, że działa, skoro nigdy nie dali sobie czasu na to, żeby się przyjrzeć? Refleksja to moment, w którym zadajesz pytanie: „Czy to nadal ma sens?”. I tylko wtedy masz szansę dojść do wniosku, że może być lepiej.

Z kolei jeden z moich mentorów miał zwyczaj, który do dziś robi na mnie wrażenie. Co tydzień – zawsze w piątek – blokował w kalendarzu dwadzieścia minut na swoją „refleksyjną dwudziestkę”. Sprawdzał, co zrobił w tym tygodniu. Co działało. Co nie. Jakie decyzje były dobre. Jakie niepotrzebne. Z czego może się czegoś nauczyć. Robił notatki, do których wracał po miesiącu, by sprawdzić, czy w ogóle się rozwija. To nie była wielka zmiana. Ale regularna. I dlatego skuteczna.

Ja też mam swoją checklistę. Zaczynam od siebie: czy to był dobry tydzień? Czy zadbałem o siebie? Czy byłem uważny? Potem zespół: czy każdy wie, gdzie jesteśmy? Czy ktoś potrzebuje więcej uwagi? Czy coś się zacina? Refleksja raz w roku nic nie zmienia. Ale raz w tygodniu – to już pięćdziesiąt szans na małą korektę. Na to, by być trochę uważniejszym. Trochę bardziej świadomym. Trochę lepszym.

Wyobraź sobie, że wdrazasz nowy proces. Na początku działa świetnie. Po kilku tygodniach – coraz słabiej. Przeciętny manager powie: „to naturalne, wszystko się zużywa”. Refleksyjny lider zapyta: „czy to nadal działa? co można poprawić? a może trzeba wrócić i zrobić to inaczej?” – i jeśli trzeba, powie zespołowi: „Spróbujmy to przeprojektować.” To właśnie jest siła refleksji. Odwaga, by zmienić kurs, gdy sytuacja tego wymaga.

Zrób miejsce na tę odwagę. Zarezerwuj czas. Bez spotkań. Bez pośpiechu. Z notesem. Z dobrymi pytaniami. Nie musisz mieć na to godziny. Czasem wystarczy dwadzieścia-trzydzieści minut. Ale musisz zejść z kołowrotka. Bo to właśnie tam – poza biegiem – zaczyna się prawdziwe zarządzanie.