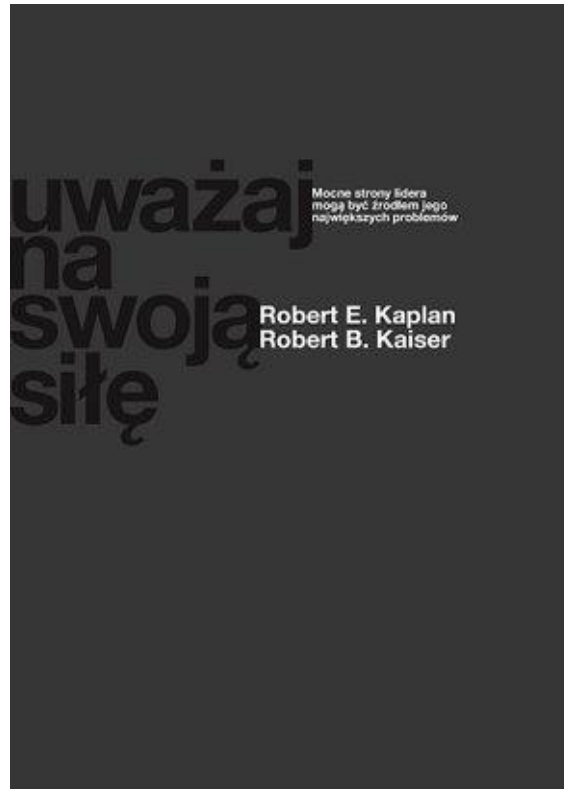


## UWAŻAJ NA SWOJĄ SIŁĘ – BOB KAPLAN I ROB KAISER

Mocne strony lidera mogą być źródłem jego największych problemów.



Jarosław Szulski & Co Dom Wydawniczy, 2013

Zgodnie z powszechnym przekonaniem rozwijanie umiejętności przywódczych polega na pokonywaniu słabości. Tymczasem nadmierne wykorzystywanie swoich mocnych stron może prowadzić do sytuacji, w której to nadmiar siły staje się słabością, a "więcej" przestaje oznaczać "lepiej".

Książka stanowi zbiór case study zaczerpniętych z wieloletniej praktyki consultingowej Autorów. Autorzy prezentują zagrożenia związane z nadużywaniem swoich mocnych stron oraz opracowane przez siebie narzędzie oceny: Indeks Wszechstronności Przywództwa.

## Siła i słabość - na dwa różne sposoby

Pierwszym z bohaterów jest Rich, dyrektor oddziału w firmie z branży nowych technologii. Ma on dominującą osobowość oraz umiejętność przekonywania i inspirowania podwładnych. W jego stylu przywództwa tkwią jednak poważne zagrożenia: nikt nie podejmuje z nim polemiki, przez co opinie i doświadczenia innych członków organizacji pozostają niewykorzystane. Co więcej, zdarza się, że odważne decyzje podejmowane przez Richa przekraczają możliwości operacyjne firmy.

Mocne strony tego naturalnego lidera powoli zamieniają się w jego słabości: nadmiar jego dominacji i agresywne zachowania pogarsza dodatkowo brak inicjatywy u podwładnych i niewykorzystany lub zmarnowany potencjał organizacji.

Jak oprzeć się pokusie nadmiernego wykorzystywania własnej siły?

Zdaniem Autorów, poprzez odpowiednio wczesne wykrywanie znaków ostrzegawczych.

Pierwszym znakiem ostrzegawczym jest gadulstwo. Często liderzy po prostu nie wiedzą, kiedy zamilknąć. Wyrażają niejako w ten sposób, że wysłuchanie opinii innych nie przyniesie im żadnej korzyści.

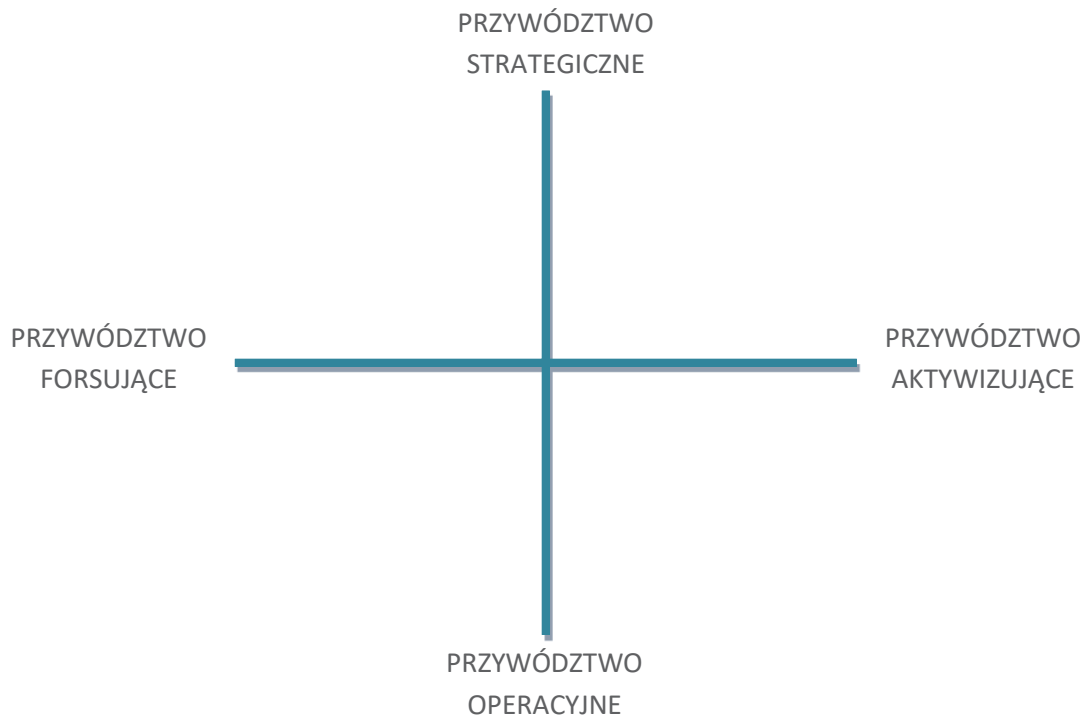
Podsumowaniem rozdziału są wyniki badań, zgodnie z którymi liderzy pięciokrotnie wykorzystują nadmiernie swoje mocne strony niż jakiegokolwiek cechy i umiejętności, a osoby, które same wskazują na swój wysoki potencjał menedżerski są postrzegane przez podwładnych jako osoby narzucające swoje zdanie i trudne we współpracy.

## Lider odpowiada za yin i yang



Yin i yang - ten stary chiński znak jest idealną metaforą zbalansowanego przywództwa. Zbalansowane przywództwo polega na umiejętności połączenia jego przeciwstawnych aspektów, zamiast wykorzystywania tylko jednego z nich (tego, który stanowi mocną stronę lidera).

Autorzy wyodrębniają dwa najważniejsze typy dualizmów, z którymi muszą się zmierzyć menedżerowie:



**Wymiar: przywództwo forsujące versus aktywizujące** oznacza, na ile jesteśmy skłonni narzucać pracownikom swoje opinie i decyzje, a na ile przekazujemy im część kompetencji i podejmujemy decyzje wspólnie. Relacja między tymi dwoma elementami decyduje o tym, jak ludzie między sobą współpracują.

**Wymiar: przywództwo strategiczne versus operacyjne** determinuje co jest ważne dla menedżerów w organizacji: balans między wyznaczaniem kierunków rozwoju organizacji a osiągnięciem rezultatów krótkoterminowych.

Wyniki badań przeprowadzonych przez Autorów wskazują, że jednostronne przywództwo jest normą. Ok. 90% menedżerów brakuje równowagi między przywództwem forsującym a aktywizującym. Oznacza to, że liderzy, którzy są zbyt forsujący lub nadmiernie aktywizujący nie wykorzystują elementów przeciwstawnych. Podobna zależność występuje również w przypadku drugiej pary elementów: przywództwa strategicznego i operacyjnego.

## Przywództwo forsujące i aktywizujące

Opisując historie dwojga menedżerów: Carli i Billa, Autorzy układają listę zalet i wad przywództwa forsującego i aktywizującego.

PRZYWÓDZTWO FORSUJĄCE		PRZYWÓDZTWO AKTYWIZUJĄCE	
WADY	ZALETY	ZALETY	WADY
Nadmierna kontrola	Przejmowanie kontroli	Przekazywanie kompetencji	Nadmierne zaufanie, brak weryfikacji
Dominowanie spotkań	Wyrażanie opinii	Słuchanie	Nadmierna otwartość
Nadmierne wymagania	Popychanie do działania	Wsparcie działania	Nadmierna przyjazność

Każde zachowanie z tabeli może stanowić zaletę albo wadę lidera, jeśli pojawia się zbyt często. Nie da się przewodzić ludziom nie stawiając wymagań lub nie wyrażając własnego zdania. Z drugiej strony przywództwo bez delegowania odpowiedzialności, słuchania opinii i wsparcia współpracowników staje się jałowe i nieskuteczne.

## Przywództwo strategiczne i operacyjne

Ponownie, każdy z dwóch przeciwstawnych stylów zarządzania ma swoje zalety, które, jeśli są nadmiernie wykorzystywane mogą przerodzić się w wady:

PRZYWÓDZTWO STRATEGICZNE		PRZYWÓDZTWO OPERACYJNE	
WADY	ZALETY	ZALETY	WADY
Głowa w chmurach	Wyznaczanie kierunku	Wykonanie	Spojrzenie tunelowe
Zachłanność	Stymulowanie rozwoju	Wydajność	Nadmierna restrykcyjność i kontrola kosztów
Naprawianie tego, co działa	Innowacyjność	Porządek	Ścisłe zorientowanie na procesy

Zdaniem Autorów cechą charakterystyczną dobrego lidera jest zrównoważenie między orientacją na krótkoterminowy wynik, jak i na długoterminowy rozwój. Innymi słowy, prawdziwe przywództwo wymaga w tym zakresie wszechstronności. Ilustracją tej tezy jest przykład firmy Apple: w 1983 prezesem Apple został były prezes PepsiCo John Sculley, ekspert w dziedzinie rynków masowych. Pominięta została natomiast kandydatura Steve'a Jobsa - wizjonera, który kreował produkty Apple od momentu powstania firmy. Pod rządami Sculleya obroty Apple wzrosły z 600 mln \$ do 8 mld \$. W roku 1985 doszło jednak do starcia między tymi dwoma liderami. Po nieudanej próbie przejęcia stanowiska Sculleya Jobs został pozbawiony funkcji zarządczej i opuścił Apple. Dopiero po jego odejściu okazało się, że Sculley, mimo swojego talentu operacyjnego nie ma jasnej wizji rozwoju produktów firmy. Przez kilka kolejnych lat ceny akcji Apple stały w miejscu, aż do odejścia Sculleya w 1993 roku. Kilka lat później zarządzanie Apple przejął Steve Jobs. Nie był on już jednak jednowymiarowym liderem-wizjonerem, był liderem wszechstronnym. Jak wiemy, to po jego powrocie Apple odniosło swój największy sukces.

Przykład Jobsa pokazuje, że warto uczyć się wszechstronnego przywództwa. Znalezienie równowagi nie musi wiązać się z bezbarwnością, utratą wyjątkowości i przewagi. Liderzy, którzy potrafią się wszechstronnie rozwijać nie tracą możliwości, a wręcz przeciwnie, poszerzają je.

### Sposób myślenia i nastawienie

Nawet najskuteczniejsi z liderów posługują się ustalonymi poglądami na temat swoich możliwości i otaczającego ich świata, które nie służą im dobrze. Ustalone poglądy są efektem wieloletniego utwierdzania się we własnych wyborach i wizji świata. Bardzo często ich źródłem jest niepokój i niepewność. Łatwo to rozpoznać, gdy zostają wyrażone w kategorięczny sposób: „to musi tak działać” - ten przymus wskazuje na presję, pod którą znajduje się lider.

### Liderzy najczęściej wpadają w kilka rodzajów mentalnych pułapek:

- Mentalność „więcej znaczy lepiej” - gdy lider uważa, że im mocniej wykorzystuje swoje atuty, tym lepiej
- Model zniekształconej mentalności - gdy jeden z atutów lidera (np. poczucie odpowiedzialności) dominuje wszystkie sfery działania
- Źle skalibrowany wskaźnik - gdy lider wyolbrzymia lub ignoruje wagę określonych zachowań u współpracowników/podwładnych

Jednostronni liderzy często odrzucają lub ignorują zachowania i wartości przeciwne swojej wizji przywództwa. Można to dostrzec obserwując osoby, które osiągnęły bardzo dobre wyniki biznesowe kosztem relacji z innymi mimo, że te dwie sfery wcale nie są sprzeczne. Autorzy sugerują, że u podstaw jednostronnych zachowań leżą przekonania narastające już od czasów dzieciństwa (np. przekonanie o własnej słabości, braku inteligencji, odrzucenie przez grupę rówieśników). Głębokie zakorzenienie tych przekonań powoduje, że do ich obrony wymagana jest ogromna ilość energii. Energię tę można zauważyć w intensywności, z jaką jednostronny lider eliminuje sytuacje konfrontujące go z własnymi lękami oraz poszukuje sytuacji wzmacniających własne ego. Intensywność jednostronnego przywództwa często jest postrzegana przez innych jako bohaterstwo, jednak w dłuższej perspektywie jest to destruktywna, niszcząca siła.

## Regulacja natężenia

Pomysł, że można się starać za mocno wydaje się większości liderów absurdalny. Myśl o konieczności wycofania się brzmi jak herezja, a jednak jest to klucz do poprawy efektywności. Tak naprawdę nie chodzi przecież o ograniczanie swoich możliwości, a o umiejętnie zarządzanie własnymi atutami. Oto kilka skutecznych metod, które to umożliwiają:

- **Praca zewnętrzna: zmiana zachowania**  
Powinna być poprzedzona autodiagnozą np. wynikami oceny 360, w której pracownicy określają, czego lider robi za mało, odpowiednio dużo, lub za dużo  
Kiedy menedżerowie wiedzą już, czego nadużywają, mogą dostrzec sygnały ostrzegawcze, czyli charakterystyczne emocje i zachowania pojawiające się w momencie nadużywania swoich mocnych stron.

### **W kolejnym kroku można rozpocząć świadomą pracę nad zachowaniem poprzez:**

- ✓ Wciśnięcie „pauzy”, czyli zatrzymanie się na chwilę i wybór alternatywnego zachowania dla zwyczajowej reakcji
- ✓ Użycie „myśli zamachowej” (*swing thought*), czyli prostej wskazówki, skrótu myślowego, który pozwoli na szybką zmianę perspektywy i zdystansowanie się do utartego schematu zachowania
- ✓ Narzucenie sobie sztywnej ramy, reżimu działania – zestawu zachowań, które początkowo naruszają strefę komfortu, ale w dłuższej perspektywie pozwalają na kształtowanie się nowych nawyków. Mogą to być również konkretne, formalne ramy (np. zmiana procedury).

- **Praca wewnętrzna: zmiana sposobu myślenia**  
Podobnie jak w przypadku zmiany zachowań również zmiana sposobu myślenia wymaga świadomego wysiłku i konsekwencji. Autorzy wskazują na podobieństwo pracy nad własnym zachowaniem i pracy nad przekonaniem. Pracę zewnętrzną i wewnętrzną należy prowadzić równocześnie i nieprzerwanie.
- **Naprawianie błędu nadużywania**  
Ograniczenie nadmiernego wykorzystywania mocnych stron nie oznacza wcale rezygnacji ze swoich atutów. Oznacza rezygnację z tzw. „tyranii powinności” – połączenia wysokich oczekiwań i obawy przed niepowodzeniem.  
Pierwszym krokiem do przełamania tyranii powinności jest wyjście poza ograniczający schemat myślenia. Bodźcem do zmiany schematu może być informacja zwrotna od współpracownika lub praca nad odkrywaniem pierwotnych przyczyn powstania schematu.
- **Wykorzystanie przeciwwagi**  
W procesie zmiany warto zadbać o odpowiednie otoczenie, które wspomogłoby nasze wysiłki. Mogą to być odpowiednio dobrani współpracownicy, mający cechy charakteru komplementarne z zachowaniami, które lider chce wzmocnić, lub przeciwstawne wobec zachowań, które chce wygasić. Oczywiście oprócz samego doboru współpracowników należy zapewnić im warunki umożliwiające wzięcie udziału w dyskusjach i procesie podejmowania decyzji.

### **Przywódca wszechstronny**

Choć tak naprawdę nie ma w pełni wszechstronnych liderów, istnieją jednostki bliskie ideału. Analizując przypadek takiego właśnie lidera, Willa, Autorzy wskazują na jego osobowość: z jednej strony charakteryzuje go odporność na zewnętrzną presję, z drugiej odpowiednia elastyczność pozwalająca, aby się pod tą presją nie załamać. Innymi słowami Autorzy opisują tę osobowość jako wyjątkową mieszankę pewności siebie i pokory pozwalającą na działanie z zaangażowaniem i pasją zachowując przy tym wewnętrzny spokój.

### **Aby zbliżyć się do stanu przywódcy wszechstronnego, Autorzy rekomendują trzy kroki:**

- **Akceptacja samego siebie**  
Uznanie swoich błędów i zahamowań, ale także przyjęcie i uznanie tego, co inni w nas doceniają. Uświadomienie sobie przyczyny własnych zachowań jest pierwszym krokiem do ich zmiany
- **Testowanie siebie**  
Gromadzenie nowych doświadczeń i konfrontowanie swoich przekonań z rzeczywistością to ważne bodźce rozwojowe. Oczywiście nowe zachowania wykraczają poza naszą strefę komfortu i wymagają „zmuszania się”, jednak niekiedy jest to jedyny sposób na przełamanie destruktywnych nawyków.
- **Równoważenie osobowości**  
Opisane w poprzednim rozdziale działanie, polegające na otoczeniu się ludźmi i procesami, które wspomogą zmianę zachowania i uwolnienie się od własnych ograniczeń.