

MARCUS BUCKINGHAM

współautor tzw. testu Gallupa

WYKORZYSTAJ SWOJE

SILNE STRONY

ZAKTUALIZOWANE WYDANIE

6 KROKÓW
OD TALENTU DO SUKCESU

 biznes

MARCUS BUCKINGHAM

współautor tzw. testu Gallupa

WYKORZYSTAJ SWOJE

SILNE STRONY

PRZEKŁAD MARCIN KOWALCZYK

6 KROKÓW
OD TALENTU DO SUKCESU

ZAKTUALIZOWANE WYDANIE

 biznes

Krok 1	ZBURZ MITY Co cię powstrzymuje?
-------------------	---

Krok 2	POZNAJ SWOJE SILNE STRONY Czy wiesz, w czym jesteś najlepszy?
-------------------	--

Krok 3	UWOLNIJ SWÓJ POTENCJAŁ W jaki sposób w pełni wykorzystać swoje silne strony?
-------------------	---

Krok 4	ZWALCZ SWOJE SŁABE STRONY Jak możesz pozbyć się tego, co obniża twoją skuteczność?
-------------------	---

Krok 5	PRZEMÓW Jak utworzyć silny zespół?
-------------------	--

Krok 6	ZBUDUJ SILNE NAWYKI W jaki sposób sprawić, aby dobre nawyki były trwałe?
-------------------	---

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie. STAŃ NA CZELE TEGO RUCHU	11
Pierwszy etap: Określ swoje silne strony	13
Drugi etap: Przystąp do działania	19
Jesteś bliżej, niż sądzisz	25
Sześćoetapowa metoda	30
Krok 1. ZBURZ MITY	43
CO CIĘ POWSTRZYMUJE?	
Poznaj Heidi	45
Trzy mity	49
Krok 2. POZNAJ SWOJE SILNE STRONY	81
CZY WIESZ, W CZYM JESTEŚ NAJLEPSZY?	
Cztery oznaki silnej strony	87
Kto jest najlepszym sędzią twoich silnych stron?	99
Uchwycić, przeanalizuj i potwierdź	100
Czy Definicje Silnych Stron pozostają niezmiennie przez lata?	122
Heidi nabiera pewności	126
Krok 3. UWOLNIJ SWÓJ POTENCJAŁ	129
W JAKI SPOSÓB W PEŁNI WYKORZYSTAĆ SWOJE SILNE STRONY?	
Heidi ma chwilę słabości	134
Jak Heidi odkryła swoje silne strony	139
Twój Mocny Plan Tygodnia	143
Cztery strategie pozwalające wykorzystać silne strony	148
Twój Wywiad FREE	149

Krok 4. ZWALCZ SWOJE SŁABE STRONY 165

JAK MOŻESZ POZBYĆ SIĘ TEGO, CO OBNIŻA TWOJĄ SKUTECZNOŚĆ?

Jakie są twoje dominujące słabe strony? 167

Uchwycić, przeanalizuj i potwierdź 169

Cztery strategie pozwalające ograniczyć słabe strony 189

Heidi przestaje dzwonić 190

Wywiad STOP 197

Krok 5. PRZEMÓW 213

JAK UTWORZYĆ SILNY ZESPÓŁ?

„Twoja silna strona osłabia mnie” 217

Rozmowa 1. Pogawędka o silnych stronach 226

Rozmowa 2. „Jak mogę ci pomóc?” 230

Rozmowa 3. Pogawędka na temat słabych stron 234

Rozmowa 4. „Jak możesz mi pomóc?” 238

Wskazówki dla kierowników 241

Zespół Georgii 248

Krok 6. ZBUDUJ SILNE NAWYKI 259

W JAKI SPOSÓB SPRAWIĆ, ABY DOBRE NAWYKI BYŁY TRWAŁE?

Koniec początku 261

Najsilniejsze przyzwyczajenia 264

„A co będzie, gdy...” 267

Epilog: Twoja kolej 283**Podziękowania 285****O autorze 287**

PIERWSZY ETAP: OKREŚL SWOJE SILNE STRONY

Trudno wskazać początki ruchu, który opiera się na wykorzystaniu silnych stron.

Niektórzy w tym kontekście wspominają Petera Druckera, cytując jego książkę *Menedżer skuteczny*, w której pisał: „Skuteczny menedżer opiera się na silnych stronach – własnych, przełożonych, współpracowników, podwładnych oraz na silnych stronach sytuacji”¹.

Inni odwołują się do artykułu z 1987 r., który dał początek nowej dyscyplinie o nazwie Appreciative Inquiry. Podstawowym założeniem tej dyscypliny, według jej twórcy – Davida Cooperridera – było „budowanie organizacji wokół tego, co działa, a nie reperowanie tego, co się nie sprawdza”.

Niektórzy odwołują się do przemówienia dr. Martina Seligmana z 1999 r. ogłoszonego po nominacji na stanowisko prezesa Amerykańskiego Towarzystwa Psychologicznego. Stwierdził on: „Najważniejszą rzeczą, której się dowiedzieliśmy, jest to, że psychologia była nauką dopracowaną tylko w połowie. Dopracowaliśmy część związaną z chorobami umysłowymi, wiemy więc, jak naprawiać szkody. Pozostała jednak jeszcze druga połowa, która obejmuje nasze silne strony – to, w czym jesteśmy dobrzy”.

Jeszcze inni mogą wskazać książkę, którą napisałem niedawno wspólnie z Donaldem Cliftonem dla Instytutu Gallupa *Teraz odkryj swoje silne strony*. Rozpoczynamy ją

¹ P. Drucker, *Menedżer skuteczny*, MT Biznes, Warszawa 2005.

entuzjastycznym stwierdzeniem: „Napisaaliśmy tę książkę, aby rozpocząć rewolucję, rewolucję związaną z silnymi stronami”².

Bez względu na prawdziwe źródło tego ruchu, jest on obecnie w pełni rozkwitu. To prawdziwa fala zmian, która w ciągu ostatnich kilku lat pozwoliła nam wszystkim uczynić krok naprzód. Nie pominięto żadnej dyscypliny. Bez względu na to, czy pracujemy w biznesie, administracji rządowej, edukacji czy służbie zdrowia, ta fala nas uniosła i pokazała nam nowy świat. Może jeszcze nie wszyscy dostrzegają te zmiany – niektórych ta fala przewróciła, a inni ledwo zauważyli, że się na niej znajdują. Jednak prąd porwał wszystkich – czy sobie z tego zdajemy sprawę, czy też nie – i dziś jesteśmy daleko od miejsca, w którym byliśmy jeszcze dekadę temu. Nie ma też możliwości powrotu. Ta fala na zawsze zmieniła sposób, w jaki postrzegamy samych siebie, naszych pracowników, naszych uczniów i nasze dzieci.

Rozejrzyj się, a wyraźnie ujrzysz oznaki tej przemiany.

Wiele firm, które odniosły światowy sukces, takie jak Wells Fargo, Intel, Best Buy czy Accenture, zadeklarowało chęć zostania organizacjami opierającymi się wyłącznie na swoich mocnych stronach. Obecnie wszyscy nowi kierownicy w Toyocie obowiązkowo biorą udział w trzydniowym programie szkoleniowym o nazwie „Great Manager”, gdzie uczą się zwracać uwagę na silne strony swoich podwładnych. Wszyscy nowi menedżerowie w firmie Yahoo muszą wykonać internetowy test, który mierzy ich zdolności i wskazuje te najsilniejsze.

Nie ograniczajmy się tu do świata biznesu – w organizacjach typu non-profit, takich jak Straż Wybrzeża Stanów Zjednoczonych, Konwencja Baptystów Oklahomy, Amerykańskie

² M. Buckingham, D. O. Clifton, *Teraz odkryj swoje silne strony*, MT Biznes, Warszawa 2010.

Stowarzyszenie Starości oraz Ministerstwo Rozwoju Młodzieży w Nowej Zelandii, są wdrażane programy i inicjatywy oparte na wykorzystaniu zalet.

Również uniwersytety dały się ponieść tej fali. Niedawno Princeton z wielką pompą otworzył Centrum Zdrowia i Dobrobytu, poświęcone badaniu wszystkiego, co na tym świecie jest słuszne i pozytywne. Co zadziwiające, ponad połowa kadry tego instytutu to ekonomiści. Na Harvardzie zajęcia prowadzone przez profesora Tala Davida Ben-Shahara pod tytułem „Wprowadzenie do psychologii pozytywnej”, są najpopularniejszym kursem spośród wszystkich zajęć dodatkowych. Natomiast Azusa Pacific University otworzył Centrum Edukacji Opartej na Silnych Stronach, które założył pionier w tej dziedzinie – Edward „Chip” Anderson.

Popatrzmy jeszcze dalej, a dostrzeżemy więcej oznak zasięgu tego ruchu. Dziecko, które złamie prawo w Ingham County w stanie Michigan, zanim trafi do sądu dla małoletnich, musi wypełnić specjalny formularz Oceny Silnych Stron, w którym znajdują się takie pytania jak: „Czy kiedykolwiek wprowadziłeś jakieś pozytywne zmiany? Jak to zrobiłeś?” oraz „Jaki będzie twój pierwszy krok, aby rozwiązać ten problem? Kto będzie mógł dostrzec go jako pierwszy?”.

Studenci psychiatrii w Stanach Zjednoczonych, którzy uczą się opieki nad pacjentami z trwałymi zaburzeniami psychicznymi, są proszeni o przeczytanie klasycznego już dzieła Charlesa Rappa z 1997 r. *The Strengths Model*, w którym autor na konkretnych przypadkach pokazuje, w jaki sposób „wzmocnić dobrą część pacjenta”.

Kandydaci na trenerów piłki nożnej mogą wziąć udział w kursie trenerskim opartym na silnych stronach (Strengths-Based Coaching), organizowanym przez amerykańską ligę piłki nożnej (Major League Soccer). Nauczą się na nim,

między innymi, w jaki sposób pokazywać zawodnikom „zielone kartki”, które mają zwracać uwagę młodych zawodników na ich szczególnie dobre podanie lub odebranie piłki. To znacząca odmiana w porównaniu z kartkami żółtymi i czerwonymi, które tradycyjnie mają charakter kary.

Ruch ku podkreślaniu pozytywów jest powszechny: obejmuje świat korporacji, służby publicznej, ekonomii, edukacji, religii, organizacji charytatywnych. Oczywiście, ma swoich krytyków, ale tak uniwersalny odzew niewątpliwie rodzi pytanie o powody. Dlaczego tak wielu ludzi, z tak wielu różnych światów, dostrzega moc tkwiącą w patrzeniu na świat z tej pozytywnej perspektywy?

Oto odpowiedź: dzieje się tak dlatego, że jest to perspektywa najlepsza. Zasadnicza idea, która leży u podstaw całego ruchu, głosi, że mistrzostwo nie jest przeciwieństwem niepowodzenia, a to oznacza, iż studiując klęskę, niewiele można się dowiedzieć o sukcesie. Wydaje się to oczywiste, dopóki nie zdamy sobie sprawy z tego, że niemal wszystkie dotychczasowe wysiłki na polu komercyjnym i naukowym opierały się na przeciwieństwie tej idei – zanim powstał ten ruch, uważano, iż dogłębne zrozumienie niepowodzenia prowadzi do równie dogłębnego zrozumienia sukcesu. To właśnie dlatego badaniom poddawano: niezadowolonych klientów, aby się dowiedzieć, jak można uczynić ich szczęśliwymi; słabe punkty pracowników, aby się dowiedzieć, jak można im pomóc w osiągnięciu lepszych wyników; chorych, aby się dowiedzieć, jak ich uzdrowić; rozwód, aby się dowiedzieć czegoś o małżeństwie, i smutek, aby się dowiedzieć czegoś o radości.

Stało się jednak oczywiste, że na każdym polu ludzkiej działalności niepowodzenie i sukces nie są przeciwieństwami, lecz zjawiskami odmiennymi, które należy badać oddzielnie. Dlatego też, jeśli chcemy się dowiedzieć, czego nie należy

robić po katastrofie ekologicznej, to powinniśmy wyciągać wnioski z katastrofy w Czarnobylu. Ale będzie to kiepski materiał naukowy w przypadku, gdy chcielibyśmy się dowiedzieć, co należy robić w takiej sytuacji. Trzeba wybrać przykład pozytywny, który wyjaśni nam, na czym polega sukces – jak choćby sposób likwidacji skażenia w fabryce broni jądrowej Rocky Flats w Kolorado.

Jeśli będziemy badać mało wydajne zespoły, to wkrótce odkryjemy, że ich członkowie często się ze sobą spierają. Zaczniemy badać zespoły odnoszące sukcesy, a przekonamy się, że toczą się w nich równie intensywne dyskusje. Aby poznać tajniki sukcesu wspaniałego zespołu, musimy zbadać te grupy, które go odnoszą, i dowiedzieć się, co się dzieje w chwilach między dyskusjami.

Skoncentrujmy swoje badania na ludziach, którzy zarażają się wirusem HIV i umierają, a dowiemy się, jak choroba wpływa na system immunologiczny człowieka. Jeśli jednak zajmiemy się tymi rzadkimi przypadkami osób, które są nosicielami wirusa, ale nie zapadają na chorobę, to dowiemy się czegoś całkiem innego – a mianowicie tego, w jaki sposób organizm radzi sobie z przeciwnikiem.

Mądrość ludowa głosi, że uczymy się na własnych błędach. Ruch, o którym tu mowa, twierdzi, że z analizy błędów możemy się jedynie dowiedzieć, czym się one charakteryzują. Jeśli chcemy zrozumieć, w jaki sposób odnieść sukces, to musimy badać przypadki sukcesu.

Przyjmując ten sposób myślenia, pierwszy etap – ten, na którym obecnie się znajdujemy – jest zdominowany przez próby określenia (wskazania) pozytywnych cech. Dlatego też, chociaż w przeszłości Bank Światowy szeregował kraje, stosując kryteria negatywne i biorąc pod uwagę takie kwestie jak bieda, poziom przestępczości i stopień narażenia na

ataki z zewnątrz, dziś opracował listę pozytywnych cech, które opisują ogólny poziom dobrobytu, z takimi miarami jak: możliwości społeczne, rozwój gospodarki i trwałość lokalnych społeczności.

Psychologia jest dziedziną, w której język szczególnie podkreśla negatywy: chodzi o takie określenia jak: neurotyczny, psychotyczny, schizofreniczny, przygnębiony. Obecnie wprowadzamy równowagę i dodajemy równie szczegółowe określenia o pozytywnym wydźwięku. Przykładowo Martin Seligman i Chris Peterson opracowali swoją listę „Zalet i silnych stron charakteru”, która obejmuje takie cechy jak odwaga, sprawiedliwość, transcendencja czy umiar.

Podobnie w książce *Teraz odkryj swoje silne strony* przedstawiliśmy internetowy profil osobowości o nazwie StrengthsFinder Gallupa (przemianowany później na Clifton StrengthsFinder w celu upamiętnienia Dona). Narzędzie to mierzy trzydzieści cztery obszary osobowości, takie jak: Idee, Wzmacnianie, Znaczenie i Kontaktowość.

O sile pragnienia takiego właśnie pozytywnego postrzegania samych siebie może świadczyć liczba osób, które skorzystały z narzędzia Clifton StrengthsFinder. Od 2001 r. było ich już ponad dwa miliony. Ważniejsze jest to, że liczba ta rośnie w postępie geometrycznym. W ubiegłym roku test wypełniło więcej osób niż rok wcześniej – ten trend utrzymuje się już od kilku lat. Najwyraźniej miliony ludzi odczuwają głęboką potrzebę określenia pozytywów.

DRUGI ETAP: PRZYSTĄP DO DZIAŁANIA

Jeżeli jednak nie chcemy, aby cały ten pierwszy etap określania swoich pozytywnych cech poszedł na marne, musimy podjąć kolejny krok. Jest nim działanie. To właśnie na tym etapie uczymy się, jak wyjść poza afirmującą siłę etykiety. Wchodzimy w rzeczywistość – dowiadujemy się, w jaki sposób użyć naszych silnych stron, aby stworzyć coś namacalnego; musimy sobie radzić z ludźmi, którzy mają odmienne zdanie na temat naszych zalet – wcale ich to nie obchodzi albo ich to obchodzi, lecz chcieliby, abyśmy używali naszych pozytywnych cech w inny sposób, niż to robimy. To etap, w którym wychodzimy naprzód i zaczynamy wykorzystywać swoje silne strony.

Niniejsza książka ma za zadanie poprowadzić nas właśnie na tym drugim etapie, gdzie znajdziemy prawdziwą nagrodę.

Pierwszy etap – nazywanie silnych stron – opierał się na teoretycznej idei, że niewiele można się dowiedzieć na temat doskonałości w drodze studiowania niepowodzeń. Natomiast etap drugi opiera się na bardziej pragmatycznym założeniu, a mianowicie na tym, że człowiek lub organizacja może odnieść sukces jedynie dzięki pełnemu wykorzystaniu swoich silnych stron, a nie poprzez eliminację słabości.

Na poziomie organizacji to założenie zostało już szeroko rozpowszechnione i dobrze zrealizowane. Na podstawie twierdzenia ekonomisty z XVIII w. – Davida Ricardo – Peter Drucker stwierdził, że większość konkurencyjnych firm, podobnie jak większość konkurencyjnych państw, „integruje swoje silne strony i sprawia, że słabe strony stają się nieistotne”. Jim Collins w swojej książce *Od dobrego do wielkiego*³

³ J. Collins, *Od dobrego do wielkiego*, MT Biznes, Warszawa 2007.

wyraził dokładnie tę samą myśl, gdy pisał, że wielkie firmy koncentrują się na tych nielicznych rzeczach, w których mogą „być najlepsze na świecie”. Wystarczy przestudiować odnoszącą sukcesy organizację, taką jak Starbucks, Lexus, Apple, Dell, Wal-Mart czy Best Buy, aby się przekonać, że wiele czołowych firm odkryło, w jaki sposób wykorzystać te zalecenia w praktyce.

Idea ta jest równie szeroko rozpowszechniona na poziomie jednostki. Na drugiej stronie książki *Teraz odkryj swoje silne strony* odwołujemy się do badania przeprowadzonego wśród stu dziewięćdziesięciu ośmiu tysięcy pracowników z trzydziestu sześciu firm. Ludzi tych zapytano, czy każdego dnia mają możliwość wykorzystywania swoich silnych stron. Osoby, które wybrały odpowiedź „zdecydowanie tak”, miały „50 procent więcej szans na pracę w zespołach o mniejszej rotacji pracowników, 38 procent więcej szans na pracę w wydajniejszych zespołach i 44 procent więcej szans na pracę w zespołach o wyższych współczynnikach zadowolenia klientów. Z czasem w zespołach, w których wzrosła liczba pracowników dających zdecydowanie twierdzącą odpowiedź, wzrosły również wydajność i poziom lojalności klientów, a spadła rotacja pracowników”. Obecnie dostępnych jest wiele innych analiz, które potwierdzają otrzymane rezultaty i pogłębiają naszą wiedzę na ten temat – najszerzej zakrojone badania, przeprowadzone przez Jima Hartera i Franka Schmidta, objęły ponad osiem tysięcy zespołów, a ich wyniki opublikowano w „Journal of Applied Psychology”.

Wniosek wyciągnięty na podstawie wszystkich tych obserwacji może być tylko jeden: chociaż istnieje wiele dobrych powodów, które mogą stymulować ludzi do pracy i zachęcać do poprawiania osiągniętych przez nich wyników – takie jak rekrutacja pracowników czy wyznaczanie jasnych

oczekiwań – to chwalenie ludzi wtedy, gdy nadchodzi czas oceny pracowniczej i definiowania misji zespołu, jest głównym czynnikiem motywującym do wykorzystywania swoich silnych stron. Jeśli uwzględnimy ten fakt, to zyskamy zaangażowaną i wydajną kadrę. Jeśli nie, to zespół nie będzie w pełni zmotywowany – bez względu na to, co byśmy próbowali robić. Nigdy nie stanie się wysoce wydajny.

Organizacje doceniają wyniki tych badań, gdy mówią: „Ludzie są naszym najcenniejszym zasobem”. Tak naprawdę nie mają jednak tego na myśli. Sformułowanie to znaczy w rzeczywistości: „Silne strony naszych pracowników są naszym największym zasobem”. Organizacje podkreślają znaczenie pracowników, ponieważ według dzisiejszego stanu wiedzy wartość zatrudnionych osób leży w ich kreatywności, innowacyjności i osądzie. Nikt z nas jednak nie jest kreatywny, innowacyjny i nie ma doskonałego osądu we wszystkich obszarach pracy. Wręcz przeciwnie, każdy może wskazać takie aspekty, w których brakuje mu jakiegokolwiek kreatywności i w których pierwsza myśl nie jest najlepszą, lecz jedyną myślą. Nie przestajemy gadać, ale niczego w tym nie ma – studnia pomysłów jest sucha. Dla porównania, każdy z nas jest u szczytu swej kreatywności, innowacyjności i trafności osądu dokładnie w tych aspektach, w których jesteśmy najlepsi. Nie koncentrujemy się na silnych stronach pracowników po to, aby ich uszczęśliwić. Chodzi o to, aby osiągnęli lepsze wyniki. Na podstawie badań wysuwamy wnioski, że żadnego znaczenia nie ma ani zespół, ani organizacja. To właśnie dlatego najlepsze instytucje publicznie ogłaszają swoje zamiary oparcia się na silnych stronach swoich pracowników.

Mimo silnego wsparcia dla tego pomysłu dowody wskazują, że większość z nas nadal nie wie, jak to robić.

W gruncie rzeczy wyniki te są naprawdę przygnębiające. Pokazują one, że nawet jeśli potrafimy nazywać własne zalety, to nie mamy pojęcia, w jaki sposób przejąć kontrolę nad pracą i wykorzystać w niej te atuty. Badania z 2001 r. udowodniły, że jedynie 20 procent osób twierdzi, iż wie, jak na co dzień wykorzystywać w pracy swoje silne strony. Obecnie, chociaż ponad dwa miliony ludzi korzysta z narzędzia Clifton StrengthsFinder, gdy zadamy im pytanie: „Jaki procent czasu przeciętnego dnia spędzają, wykorzystując swoje silne strony?“, jedynie 17 procent odpowiada: „przez większość czasu”.

Nie jestem naiwny. Wcale nie oczekuję, że 80 procent ludzi opiera się na swoich silnych stronach przez większość czasu. Nasz czas nie należy do nas, gdyż jesteśmy ciągnięci w różne strony przez współpracowników, klientów i zmieniające się oczekiwania przełożonych.

Ale 17 procent? To zdecydowanie zbyt niski odsetek. Załóżmy, że – mimo wyzwań współczesnego świata – poświęcamy na te wszystkie sprawy, których nie da się uniknąć, czwartą część dnia. 25 procent naszego czasu pracy – od momentu, gdy do niej przyjdziemy, mniej więcej do godziny 11:00 – poświęcamy na rzeczy, których nie lubimy robić: telefony, odpowiadanie na e-maile, nużące raporty, które jakoś nie mają ochoty same się napisać, rozmowę z marudnym kolegą zamęczającym nas każdego dnia swoimi problemami. 25 procent każdego dnia poświęcamy na czynności, które nas nudzą, frustrują lub są nam obojętne.

W ten sposób pozostaje nam aż 75 procent czasu, który można wypełnić zadaniami wymagającymi od nas wykorzystania silnych stron. Z przytoczonych danych wynika, że jedynie 17 procent osób zdołało wypełnić swój czas takimi działaniami. Tylko 17 procent przez większość czasu wykorzystuje

swoje silne strony. Prawda jest taka, że nie jesteśmy najcenniejszym aktywem naszej firmy, przynajmniej nie w takim stopniu, w jakim moglibyśmy nim być.

Utknęliśmy na pierwszym etapie – wiemy, jak nazwać nasze silne strony. Nie wiemy jednak, jak zrobić kolejny krok i wykorzystać te zalety. Gdyby chodziło bardziej o kwestie fizyczne niż o psychologiczne, to byłoby to tak, jakbyśmy mierzyli masę ciała, tętno, poziom cholesterolu i tłuszczu, ale zapominali o ćwiczeniach. Dlatego też, chociaż dziś wiemy o wiele więcej niż na początku tego ruchu, wcale nie stajemy się sprawniejsi.

W tej książce opisujemy, w jaki sposób należy ćwiczyć. Pokażemy, jak zrobić krok naprzód i przejść do drugiego etapu. Pozwoli nam to określić, co w nas jest najlepsze i najskuteczniejsze, a następnie wykorzystać to w swoim życiu. To nie jest teoretyczny podręcznik. To praktyczny przewodnik, który wprowadzi cię w tajniki nowej, ważnej dyscypliny. Poznaj ją, praktykuj każdego tygodnia, a wkrótce będziesz w stanie przejąć kontrolę nad życiem i w pełni wykorzystać swoje mocne strony. Bez względu na ich rodzaj świat z pewnością je dostrzeże, a twoja praca, kariera i całe życie zmienią się na lepsze.

Niedawno przedstawiłem powyższą informację – że jedynie 17 procent osób wykorzystuje swój potencjał – grupie dyrektorów naczelnych i zakończyłem swoją prezentację, mówiąc, iż duże organizacje jak na razie są nieskuteczne w wydobywaniu z pracowników tego, co w nich najlepsze. Jeden z kierowników zaczął się śmiać i zapytał: „Czy naprawdę sądzi pan, że mogę tak dostosować swoją pracę, abym mógł wykorzystywać swoje zalety przez większość czasu? Niech pan nie żartuje. Mam zbyt wiele obowiązków, by móc sobie na to pozwolić”.

Rzeczywiście, na pewno ma wiele obowiązków. Ma jednak także wiele swobody i możliwość decydowania. To właśnie on przede wszystkim powinien być w stanie przejąć kontrolę nad swoim czasem pracy i stopniowo coraz więcej przeznaczać go na wykorzystywanie swoich silnych stron, a coraz mniej na robienie tego, co nie wychodzi mu najlepiej. Jeżeli problem z organizacją własnego czasu ma nowo zatrudniony pracownik, to go rozumiemy i mu współczujemy. Trudno wszak zdobyć dla siebie nieco swobody i doskonale zdajemy sobie sprawę, że może czuć się skrzępowany.

Natomiast dyrektor naczelny nie podlega takim ograniczeniom. Jeśli wyśmiewa sugestię, że jego obowiązkiem jest znalezienie sposobu na pełne wykorzystywanie swoich możliwości dzień w dzień, to nic dziwnego, że tak niewiele osób daje sobie z tym radę.

A jednak jest to możliwe. Średnio nieco mniej niż dwie osoby na dziesięć odnoszą sukces w wykorzystaniu swoich zalet, ale to zawsze coś. Jak dowodzą badania, te dwie osoby są znacznie wydajniejsze, bardziej nastawione na klienta i wierniejsze firmie. Dlatego też w dużych organizacjach, które znajdują już sposób na śmiech swoich kierowników, pytanie decydujące o sukcesie brzmi: „W jaki sposób można utworzyć środowisko pracy, w którym więcej niż dwie osoby na dziesięć będą mogły wykorzystywać swoje silne strony przez większą część dnia?”

To istotna kwestia, która wymaga o wiele większej uwagi, niż obecnie się jej poświęca. Nie to jest jednak głównym tematem tej książki. Nasze pytanie brzmi inaczej: „Czy jesteś jedną z tych dwóch osób na dziesięć? A jeśli nie – w jaki sposób możesz nią zostać?”

Większość ludzi nigdy nie odkrywa swoich talentów

Nic w tym dziwnego! Całe życie ktoś każe nam skupiać się na tym, w czym jesteśmy słabi.

To zaskakujące, ale właśnie takie fundamentalne nieporozumienie zabiera nam motywację, energię, radość, a często nawet poczucie sensu. Marcus Buckingham proponuje: przestańmy naprawiać siebie, zacznijmy wykorzystywać to, co działa.

W sześciu krokach prowadzi nas przez proces, który nie przypomina tradycyjnego „rozwoju osobistego”. To raczej odślanianie kolejnych warstw, które pozwalają:

- zobaczyć, jak bardzo ograniczają nas mity, które od lat bierzemy za prawdę
- odczytywać sygnały własnych mocnych stron – te, które zwykle umykają naszej uwadze
- odkryć, dlaczego pewne zadania są dla nas jak tlen, a inne jak beton
- poznać sposoby osławiania słabości, które nie męczą i nie przytłaczają
- dowiedzieć się, jak rozmawiać o swojej sile tak, by współpraca stawała się płynniejsza i dojrzsza
- wypracować nawyki, które w naturalny sposób popchną nas w stronę wyników i satysfakcji.

Jeśli czujesz, że masz w sobie coś, co wciąż czeka na swój moment – tu znajdziesz drogę, która pozwoli temu dojść do głosu

ISBN 978-83-8231-773-2



9 788382 317732

MT26023

Cena 69,90 zł