

dr Aga Szóstek
autorka książki *Strategia Umami*

Zostań liderem, jakim chcesz!

Zaprojektuj własny
styl przywództwa

współpraca
Phillip Collins

mt biznes

dr Aga Szóstek

Zostań liderem, jakim chcesz!

Zaprojektuj własny
styl przywództwa

współpraca
Phillip Collins

przekład
Bartosz Sałbut

Spis treści

Przedmowa 8

Wprowadzenie 10

TYDZIEŃ I
Początek



..... 20

TYDZIEŃ II

Zrozumieć swój
wewnętrzny głos



..... 40

TYDZIEŃ III

Najlepsza wersja
nas samych



..... 60

TYDZIEŃ IV

Przewodzić
z wizją



..... 82

TYDZIEŃ V

Określić
swój rytm



..... 104

TYDZIEŃ VI

Poszerzyć
punkt widzenia



..... 122



TYDZIEŃ VII

Zapracować
na zaufanie

..... 140



TYDZIEŃ VIII

Zdobyć się
na odwagę

..... 158



TYDZIEŃ IX

Budować relacje
nieskończone

..... 178



TYDZIEŃ X

Podjąć decyzje

..... 200



TYDZIEŃ XI

Zostać
influencerem

..... 220



TYDZIEŃ XII

Przywódcze
wabi-sabi

..... 242

Zakończenie 262

Podziękowania 270

TYDZIEŃ



Początek

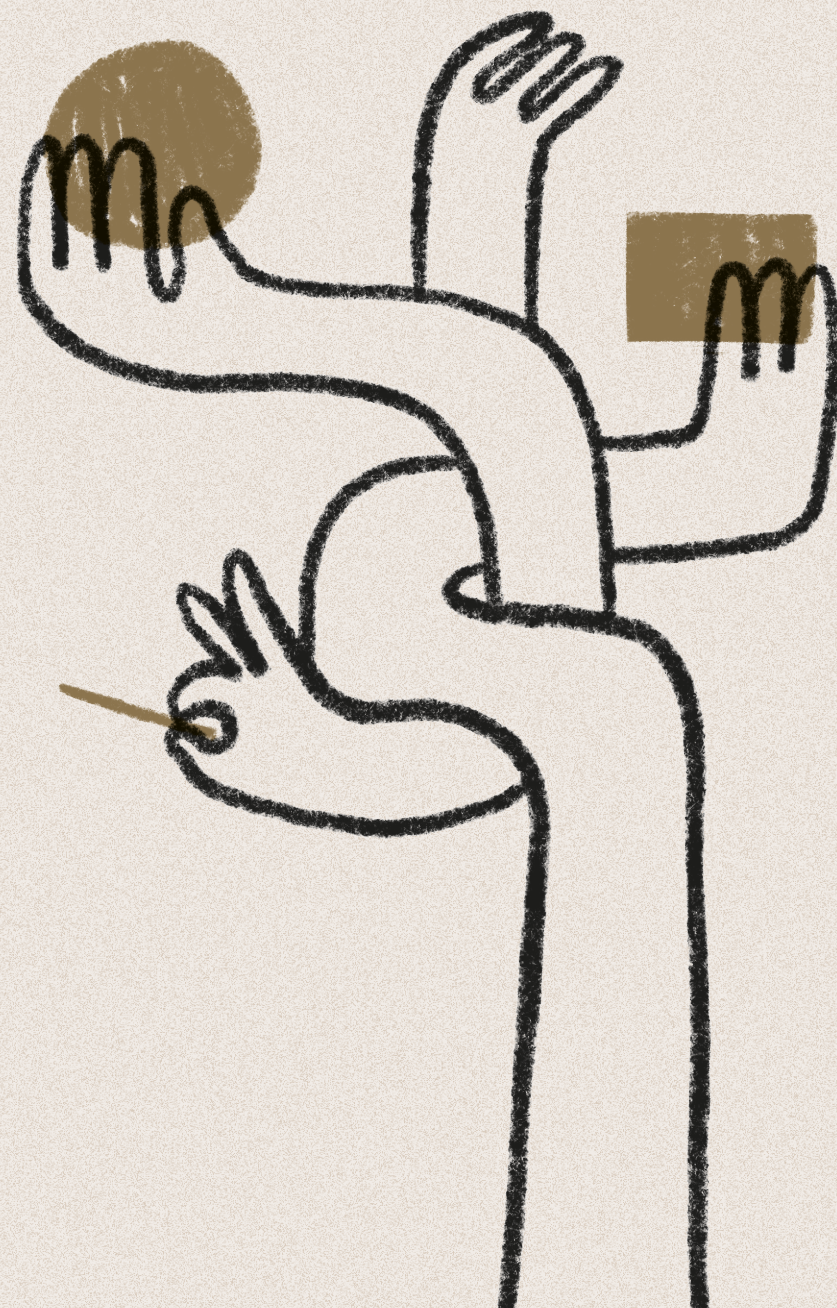
Czy modele przywództwa są przydatne?

Podjęcie inspirowane procesem projektowym

Refleksja

Tajna moc eksperymentowania

Wyzwanie, tydzień pierwszy



W wielu organizacjach i społecznościach występuje dług technologiczny. Na tej samej zasadzie występuje również dług leaderski. Kiedy dołączacie do nowej instytucji, zderzacie się z domyślnym i niezdefiniowanym zbiorem założeń dotyczących sposobu sprawowania przywództwa. Powiedziałabym, że to taki zlepek ducha byłych i obecnych liderów wraz z ich dobrymi i złymi nawykami, wzmacnianymi przez kulturę danej organizacji. Można zatem bezpiecznie założyć, że nie istnieje jedna właściwa odpowiedź na pytanie, jak wygląda „dobre” przywództwo w miejscu, w którym się znaleźliście. Prawidłowa jest każda odpowiedź, która w waszym odczuciu zaspokaja potrzeby wasze i osób z waszego otoczenia i pozwala wam wykorzystywać wasz potencjał. Prawdopodobnie wiecie już, jakie cechy doceniacie w liderach, przełożonych i menedżerach, których spotykacie na swojej drodze zawodowej. Wiecie również, czego chcecie za wszelką cenę unikać.

Czy zauważyliście, że kiedy wstępujecie na drogę przywództwa, bardzo wielu rzeczy musicie uczyć się od zera? Być może zaliczyliście jakieś kursy w zakresie przywództwa i poznaliście narzędzia zarządzania projektami i szeregowania priorytetów, orientujecie się w finansach, a nawet nabyliście pewne umiejętności miękkie, na przykład związane z zarządzaniem ludźmi. Być może próbowaliście stosować któreś ze znanych i opisanych modeli przywództwa. Tego rodzaju kursy i modele często krępują nas niczym kaftan bezpieczeństwa. Powodują, że sztywno się ich trzymamy, mimo że nie czujemy się z nimi komfortowo, a nawet zaczynamy kwestionować własną wartość jako człowieka i lidera. Oczywiście, że z merytorycznego punktu widzenia mają one wiele mocnych stron, tylko jakoś nie uwzględniają ważnego faktu, że przywództwo jest zadaniem i zajęciem głęboko ludzkim. Człowieka nie da się w pełni ukształtować według modelu albo za pomocą narzędzia. Rozwijamy się dzięki autorefleksji, sięganiu do własnego wnętrza, próbowaniu i sprawdzaniu różnych rzeczy – potykamy się i w ten sposób się uczymy.

Pomimo tego, co napisałam powyżej, nadal pokutuje dość powszechne przekonanie, że istnieje jakiś idealny styl przywództwa. Warto podkreślić, że pogląd ten nie dotyczy wyłącznie tej sfery życia. Wydaje się, że gremialnie uważamy, iż moglibyśmy być idealnymi rodzicami, idealnymi partnerami czy idealnymi członkami naszych społeczności. Nie zostaje jednak świetnym rodzicem ten, kto przeczytał podręcznik dla rodziców i „już wie, jak to działa”, „rozumie zasady” i „stosuje najlepszy model wychowania”. Świetnym rodzicem zostanie ten, kto pojmie, że jego dzieci są wyjątkowe, różnią się między sobą

i różnią się od samych rodziców, a także że na kształt tej relacji wpływa zarówno rodzic, jak i dzieci. Relacja ta jest kształtowana iteracyjnie, poprzez słuchanie drugiej strony i zastanawianie się nad tym, co działa dobrze, a co warto zmienić. Tak samo jest z przywództwem: dopóki nie odkryjecie, jak być liderami dla samych siebie – być wobec siebie uczciwym, trzymać się wyznaczonych wartości, a także być świadomym swoich obaw, nadziei i oporu – tak naprawdę będziecie tylko *grać* liderów, zamiast nimi faktycznie *być*.

Czy modele przywództwa są przydatne?

Nie ulega najmniejszej wątpliwości, że różne modele przywództwa opisywane w literaturze biznesowej i publikacjach akademickich stanowią źródło wiedzy i inspiracji. Modele te nie powstały jednak po to, żeby stawiać je sobie za wzór i stosować wprost¹. My, ludzie, jesteśmy istotami jednocześnie skomplikowanymi i niepowtarzalnymi, więc trudno zakładać, że może istnieć jeden model, który uwzględniałby wszystkie nasze cechy. Oczywiście nie oznacza to, że należy wszystkie modele z automatu odrzucić. Każdy z nich znakomicie definiuje różne elementy, potencjalnie przydatne w takim bądź innym podejściu. Należy natomiast koniecznie pamiętać, że nie istnieje model, który można zastosować do opisanego wszystkich ludzi². Człowiek jest istotą w wielu aspektach dynamiczną, nie ma jednej, niezmiennej tożsamości niczym sztucznie stworzona persona. To dlatego w dowolnie wybranym momencie pasujecie zapewne do wielu różnych modeli, a także w jednym kontekście stanowicie uosobienie takiego modelu, natomiast w innych okolicznościach uosabiacie inny model. W szczególności należy tu pamiętać o tym, że bieżący kontekst sytuacyjny wyznacza granice tego, co jest możliwe, a co nie, a także jakie strategie mogą przynieść sukces, a jakie z pewnością doprowadzą do kompletnej klapy.

¹ Powinno się umieszczać na nich ostrzeżenia jak na paczkach papierosów.

² Muszę przyznać, że winę za to ponosi częściowo środowisko akademickie. My, naukowcy, uwielbiamy upraszczać złożoność świata i ludzi, sprowadzać je do łatwych do ujęcia i opisanego modeli.

Zmiana kontekstu sytuacyjnego najczęściej wymusza dostosowanie praktykowanego stylu przywództwa. Poza tym z czasem zmieniacie się również wy sami, stajecie się kimś innym, nie-rzadko także pod wpływem osób z waszego otoczenia. Oznacza to, że każda praktyka przywództwa, którą sobie wypracujecie, będzie się zmieniać wraz ze zmianą środowiska, w którym się znajdziecie. Oczywiście praktyka przywódcza będzie motywować was również do tego, by kształtować to środowisko tak, żeby pozwalało wam skutecznie działać bez poczucia, że musicie rezygnować sami z siebie³.

Proces definiowania własnej praktyki przywództwa zaczyna się od wyobrażenia sobie sytuacji, w której chcielibyście się znaleźć⁴. Bardzo przypadły mi do gustu słowa wypowiedziane przez Franka Underwooda: „Wyobraźnia jest szczególną formą odwagi”⁵. Wyobraźnia pozwala snuć ambitne marzenia dotyczące wykorzystania naszego potencjału oraz tworzyć scenariusze, w których byłoby to możliwe. Wyobraźnia umożliwia nam dostosowywanie się do zmieniającego się kontekstu sytuacyjnego i poszerza naszą kreatywność w poszukiwaniu nowych sposobów bycia liderem i skutecznego przywództwa⁶.

³ Zapytajcie różnych liderów i ekspertów w dziedzinie przywództwa, jak definiują przywództwo, a większość z nich każe wam sformułować swoją własną definicję. Jeżeli się tego podejmiecie, będziecie musieli samodzielnie przeanalizować i wskazać te umiejętności i kompetencje, które stanowią kluczowe składowe dobrej praktyki przywództwa. Definicja przywództwa musi pochodzić z głębi was, jeśli macie ją potem traktować poważnie i czuć się za nią odpowiedzialni. Innymi słowy, pasować do was będzie tylko taka definicja, którą stworzyliście sami.

⁴ Herbert Simon, laureat Nagrody Nobla, tak mówił o projektowaniu: „Projektowanie polega na opracowywaniu sposobów działania mających skutkować zmianą sytuacji obecnej na preferowaną”.

⁵ Kevin Spacey w roli Franka Underwooda w serialu Netflixa *House of Cards*, sezon 3, odcinek 8, scenariusz: Beau Willimon, reżyseria: John Dahl.

⁶ Lew Wygotski, psycholog rosyjski, pisał, że nasz mózg „nieustannie łączy i twórczo opracowuje elementy minionych doświadczeń, by na tej podstawie tworzyć nowe propozycje i nowe rozwiązania. To właśnie ludzka kreatywność czyni istoty ludzkie zorientowanymi na przyszłość, kreującymi przyszłość i tym samym modyfikującymi swoją teraźniejszość”.

Podejście inspirowane procesem projektowym

Robiąc research do mojej pierwszej książki, *Strategii Umami*, usiłowałam się dowiedzieć, jak ludzie tworzą narrację na temat własnego życia. Po tego rodzaju wiedzę zwróciłam się do jednej z najczęściej cytowanych współczesnych psycholożek, Lisy Feldman Barrett, która pokazuje, w jaki sposób historia, jaką opowiadamy sobie o nas samych, kształtuje to, kim jesteśmy i kim się stajemy⁷. Mamy tu do czynienia z dwoma założeniami: po pierwsze, że w naszej głowie jest obraz tego, kim chcielibyśmy być, a po drugie, że dysponujemy narzędziami, które pomogą nam ten cel osiągnąć. Tutaj do gry wchodzi proces projektowy składający się z czterech elementów: 1) lepszego zrozumienia kontekstu sytuacyjnego, w którym się znajdujemy; 2) opracowywania różnych podejść do stymulowania pożądanых zmian; 3) sprawdzania tych podejść i analizowania osiągniętych dzięki nim efektów; 4) wyboru najbardziej obiecującego podejścia. Proces projektowy pozwala również w sposób iteracyjny dopracowywać rozwiązanie i usprawniać je z biegiem czasu, co oznacza, że stosując go jako podejście do budowania swojego przywództwa, będziecie się nieustannie rozwijać jako liderzy.

Każdy proces projektowy zaczyna się od tego, że nie wiemy nic albo niemal nic. Czasami my, projektanci, ulegamy błędnemu przekonaniu, że coś wiemy, a potem okazuje się, że się myliliśmy. Dlatego w pierwszym kroku każdego projektu należy poznać swoich interesariuszy, ich problemy, potrzeby, intencje i marzenia. Ta wiedza pozwala wyobrazić sobie przyszłość, w której wykreowaniu ma pomagać opracowane przez nas rozwiązanie. Jako ludzie nie najlepiej radzimy sobie z przewidywaniem skutków podejmowanych przez nas decyzji projektowych. Dlatego projektanci często opracowują więcej niż jeden pomysł, żeby interesariusze mogli poznać różne dostępne sposoby dojścia do ostatecznej wersji rozwiązania. Osobiście preferuję tworzenie trzech różnych wersji tego, co akurat projektuję – wersji konserwatywnej, wersji szalonej i wersji „wypośrodkowanej”.

⁷ L.F. Barrett, *Jak powstają emocje. Sekretne życie mózgu*, tłum. A. Jarosz, CeDeWu, Warszawa 2018.

Dzięki temu przekonuję się, jak bardzo mogę puścić wodze fantazji i osiągnąć taki wynik, który będzie odpowiadał moim ambicjom i jednocześnie zostanie zaakceptowany przez interesariuszy⁸. Następnie prowadzimy testy tych pomysłów w warunkach naturalnych, czyli konfrontujemy interesariuszy z opracowanymi przez nas koncepcjami i sprawdzamy, co działa, a co nie.

Dokonajmy teraz przełożenia tego procesu na zadanie, z którym macie się zmierzyć wy. Pierwsze wyzwanie polega na tym, że próbujecie (prze)projektować *samych siebie* w roli liderów. Musicie przyjrzeć się potencjalnym trudnościom, potrzebom, pragnieniom i marzeniom, żeby na tej podstawie nakreślić obraz waszej dzisiejszej praktyki przywódczej oraz wizję tego, jak chcielibyście ją z czasem zmieniać⁹. Kiedy poznacie już swoje potrzeby, nadejdzie czas na definiowanie koncepcji waszego przywództwa, zaprojektowanie eksperymentów i sprawdzanie pomysłu w prawdziwym świecie, czyli z udziałem interesariuszy (współpracowników, członków zespołu, przełożonych).

⁸ Po co nam różne wersje koncepcji? Ludzie nie najlepiej radzą sobie z myśleniem abstrakcyjnym. Gdybym pokazała wam długopis i poprosiła, żebyście go opisali, pewnie wspomnielibyście o jego kolorze, długości, może też o tym, jak się nim pisze, o ile mielibyście możliwość wypróbowania go i napisania kilku słów. Gdybym natomiast pokazała wam dwa długopisy, sytuacja stałaby się o niebo ciekawsza. Nagle mielibyście szereg opinii na temat tego, co wam się w jednym długopisie podoba, a w drugim nie podoba. Najprawdopodobniej ostatecznie nie umielibyście wskazać, który z nich jest dla was lepszy, natomiast połączylibyście dobre cechy każdego z nich i w ten sposób powstałaby wizja trzeciego długopisu – takiego, który byłby dla was idealny. Podobnie rzecz się ma z testowaniem projektowanych rozwiązań. Jeżeli pokażę wam jedną koncepcję, to może poprawicie w niej kilka drobiazków, ale ja nie dowiem się zbyt wiele na temat waszych faktycznych preferencji. Jeżeli natomiast pokażę wam dwie lub trzy wersje do porównania, otrzymam w zamian porcję informacji o pożądanых elementach projektowych i na ich podstawie stworzę kolejną wersję rozwiązania, które prawdopodobnie będzie znacznie bardziej odpowiadało potrzebom.

⁹ To ćwiczenie można zatem porównać do szycia garnituru na miarę. Jeśli garnitur nie będzie pasował, nie będziecie go nosić. On jest przecież wasz, osobiście. Zdarzyło wam się kupić garnitur z drugiej ręki? Wiecznie ma się wówczas poczucie, że jego właścicielem jest ktoś inny.

Chciałabym podkreślić, że ćwiczenia z zakresu projektowania polegają na działaniu. Wkład pracy bezpośrednio przekłada się na jakość wyniku. Nie chodzi tu o „markowanie ruchów”, ale o ciężką pracę poznawczą i emocjonalną. Musicie nakreślić zakres zmiany, jakiej chcecie dokonać, a następnie wydedukować, w jaki sposób tę zmianę da się osiągnąć. Jednocześnie musicie mieć oko na skutki uboczne podejmowanych działań, które prędzej czy później się pojawią. Gdy wystąpią, będziecie mogli skorygować swoje działania przez kolejne eksperymenty pomagające znaleźć sposób na utrzymanie pożądanej zmiany. Może się również okazać, że zmodyfikujecie wizję pożądanej zmiany, więc zmieni się nie tylko droga, którą podążacie, ale i jej cel. Obserwowałam coś takiego u wielu liderów. Byli zwolennikami jakiegoś konkretnego podejścia do prowadzenia zespołu, a potem przekonywali się, że inne jest zdecydowanie korzystniejsze dla ich ludzi i dla nich samych. Trzeba mieć odwagę, żeby dostrzec potrzebę zmiany, i jeszcze więcej odwagi, by zacząć tę zmianę wprowadzać, ponieważ oznacza to porzucenie różnych praktyk, które kiedyś były skuteczne, a dziś już takie nie są.

Warto tutaj zwrócić uwagę na pewną istotną różnicę między projektowaniem rozwiązań a projektowaniem własnego stylu przywództwa. W trakcie procesu projektowego projektanci formułują pewne założenia, dzięki którym pożądana zmiana jest od razu widoczna w stworzonej koncepcji. Proces, który właśnie rozpoczynacie, będzie mniej radykalny. Co tydzień będziecie przeprowadzać jedną iterację polegającą na modyfikacji niewielkiej liczby elementów swojego stylu przywództwa. To trochę tak, jak gdybyście z za zasłony budowali wieżę z klocków Lego. Możecie dodawać klocki, wymieniać je na inne lub usuwać, możecie wyczuwać pod palcami zmieniający się kształt konstrukcji, ale efekt w ogóle nie będzie przypominał tego, co wyobraziliście sobie na początku. Dlatego potrzebne są wam dwa narzędzia: refleksja oraz właśnie eksperymentowanie.

Refleksja

Lisa Feldman Barrett pisze, że doświadczane przez nas emocje to twory naszego mózgu, powstające w związku z wyczekiwaniem

na to, co się wydarzy za chwilę¹⁰. Podkreśla, że nasz mózg nie reaguje wprost na otaczający nas świat, tylko prognozuje i konstruuje to, w jaki sposób doświadczamy życia i tegoż świata. Pozyskana porcja wiedzy zmienia nasze postrzeganie trwającego łańcucha zdarzeń. Innymi słowy, nasze emocje są składowymi historii, które opowiadamy sami sobie. Zawsze wtedy, gdy zależy nam na jakimś doświadczeniu transformacyjnym, potrzebujemy czasu i spokoju na uporządkowanie myśli o tym, w jaki sposób chcemy funkcjonować w świecie i kim chcemy w nim być. Proces ten nazywa się *metapoznaniem*. Tym właśnie jest refleksja – porządkowaniem dokonanych spostrzeżeń i wyciąganiem na tej podstawie wniosków dotyczących naszej codziennej praktyki.

Zdaję sobie sprawę z tego, że jesteście ludźmi zajętymi i możecie nie mieć czasu, żeby codziennie oddawać się refleksji. Mimo wszystko postarajcie się robić to jak najczęściej, i to na piśmie. Zorganizujcie sobie jakiś fajny notes, coś, co inspirowałoby was do pisania. Miejcie go pod ręką, żeby przypominał wam o zobowiązaniu do refleksji. Piszcie odręcznie, nie na komputerze, ponieważ pozwala to myśleć wolniej i daje czas na dokonanie spostrzeżeń, które w przeciwnym wypadku mogłyby wam umknąć. Najlepiej jest usiąść do tego rano, zanim wciągnie was wir codziennych zajęć, albo wieczorem, gdy wszystko się zatrzymuje (przynajmniej na chwilę). Na końcu każdego rozdziału zamieściłam zadania, które pokierują wami w tej refleksji. Podzieliłam je na zadania główne i dodatkowe. Zadania główne dotyczą kluczowych kwestii poruszanych w danym tygodniu, natomiast zadania dodatkowe powstały dla tych, którzy chcą sięgnąć głębiej.

Pamiętajcie, że te notatki są wasze i powstają tylko dla was. Mają wam pomóc dostrzec to, na co zwykle nie zwracacie uwagi, żebyście łatwiej zobaczyli, co można zmienić. Przeznaczcie na wykonanie tych ćwiczeń około dwóch godzin tygodniowo (to tylko 20 minut dziennie – liczę, że tyle każdy da radę wygospodarować). Niech to będzie wasz „czas dla siebie”, taka mała

¹⁰ L.F. Barrett, *Jak powstają emocje. Sekretne życie mózgu*, tłum. A. Jarosz, CeDeWu, Warszawa 2018.

mentalna siłownia, w której będzie rozciągać i rozbudowywać dotychczasowe postrzeganie przywództwa. Zdziwicie się, jak wiele da się osiągnąć dzięki tego rodzaju praktyce refleksyjnej.

Tajna moc eksperymentowania

Pewna liderka przyznała mi się kiedyś, że się boi. Jej zespół zajmował się projektem, który dotyczył czegoś kompletnie nowego i nieznanego dla jego członków. Mieli oni poczucie, że zmierzają w dobrym kierunku, tyle tylko, że nigdy wcześniej tego kierunku nie badali. Po dłuższej rozmowie okazało się, że odczuwane przez nią napięcie ma związek ze status quo. Zespół chciał zaproponować rozwiązanie, które zmieniłoby sposób jego pracy, ale szef nie chciał niczego zmieniać. Wtedy liderka stanęła przed wyborem: albo się podporządkuje, albo pójdzie za głosem serca. W tym drugim rozwiązaniu przerażało ją to, że nie wiedziała, czy ten głos serca jest słuszny. Opór podniósł łeb, wietrząc swą szansę, by zaatakować. Jej zespół zaczął roztrząsać tę decyzję, próbował się cofnąć, ale jakoś nie umiał całkowicie zarzucić tego pomysłu. Napięcie rosło, a ona była coraz bardziej rozdarta. Nie wiedziała, co zrobić.

„Kiedy ostatnio zrobiłaś coś po raz pierwszy?”, zapytałam ją¹¹. Wspomniała o zmianie, którą wprowadziła przed tygodniem. Opowiadała mi tę historię, a ja widziałam w jej oczach, że nagle zaczyna rozumieć – rozumieć, że gdy robi coś nowego, obawy są nieodłącznym elementem tego doświadczenia. Co więcej, lęk informuje nas, że oto trafiliśmy na coś, czego jeszcze nigdy nie próbowaliśmy: coś, co może się nie udać, ale może też przynieść sukces. Warto mieć świadomość, że zmiany budzą obawy – poza tym często się mówi, że bez lęku nie ma nauki, rozwoju i wzrostu. Chwała odważnym! Od razu chciałabym dodać, że gdy coś się robi po raz pierwszy, niekoniecznie warto od razu stawiać wszystko na jedną kartę. Dobrze jest zastanowić się wcześniej, czy nowe podejście ma szansę na powodzenie. Na szczęście istnieje znakomite narzędzie, które to ułatwia: eksperymentowanie.

¹¹ S. Godin, *Potrząśnij pudełkiem. Mała książka dla wielkich ludzi*, tłum. J. Sugiery, Onepress, Gliwice 2012.

Punktem wyjścia każdego eksperymentu jest sformułowanie hipotezy, czyli założenia dotyczącego zmiany, którą chcemy zaobserwować w wyniku przeprowadzenia eksperymentu. Przyjmijmy, że postanowiliście częściej komplementować wasz zespół za ciężką pracę. W tym wypadku możecie założyć, że wasi ludzie będą dzięki temu pracować intensywniej i czerpać z pracy większą satysfakcję. Teraz możecie sprawdzić to założenie – przekonać się, czy jest poprawne.

Eksperymenty powinny mieć jasno zdefiniowany moment końcowy. Wyznaczcie sobie krótki, ściśle ograniczony czas na sprawdzenie, czy hipoteza się potwierdzi, czy też zostanie zwerfikowana negatywnie. Jeżeli postanowicie, że eksperyment ma potrwać na przykład rok, na jego przebieg i wynik wpływ może mieć tak wiele czynników, że nie da się stwierdzić, czy postawione na początku założenie było poprawne. Dlatego eksperyment powinien trwać tydzień, dwa, może miesiąc, ale nie dłużej. Ograniczony czas jest istotny również z innego powodu – chodzi o wagę zaangażowania. Eksperyment zaplanowany na rok przerodzi się prawdopodobnie w domyślny sposób wykonywania pracy, jeżeli natomiast potrwa tydzień lub dwa, większość osób nawet nie zwróci uwagi na wprowadzoną zmianę, a to oznacza, że gdyby zmiana okazała się nieskuteczna, można spokojnie się z niej wycofać bez wywołania większych reperkusji¹².

Należy również na wstępie zdefiniować, czym będzie sukces, a czym porażka. Wróćmy do wspomnianego już przykładowego

¹² Krótki czas prowadzenia eksperymentu rodzi jeszcze jedną korzyść. Wyobraźcie sobie, że wyznaczyliście sobie termin na za rok od dzisiaj. Zmiana planowana z takim wyprzedzeniem raczej będzie należeć do tych poważniejszych. Opór stanie na głowie, byle tylko powstrzymać was od dokonania tak daleko idących zmian. Eksperyment tygodniowy pozwala wykonywać małe kroki, wprowadzać kolejne drobne zmiany, wyciągać z nich wnioski i uczyć się w warunkach wolnych od Oporu. W ten sposób oszukujemy Opór, sugerując mu, że każda kolejna zmiana jest pozbawiona większego znaczenia, przez co Opór nie wie, jak wielka przemiana zachodzi w nas z upływem czasu. Polityka małych kroków pozwala dostosować prowadzone eksperymenty do naszych doświadczeń i nowo nabytych umiejętności – trochę na tej samej zasadzie, jak ukształtowanie terenu determinuje to, gdzie stawiamy stopy, robiąc kolejne kroki.

eksperymentu, tego z częstszym chwaleniem zespołu. W tym wypadku porażka byłaby równoznaczna z tym, że nic się nie zmieni¹³. Tu sprawa jest stosunkowo prosta (albo taka się tylko wydaje, ponieważ warto by się zastanowić nad przyczynami, dla których wprowadzona zmiana nie wywołała efektu). Jak natomiast zdefiniować kryteria sukcesu? Może to być na przykład większa efektywność pracy w danym tygodniu albo zmiana atmosfery panującej w biurze. OK, ale w jaki sposób da się to „zmierzyć”?

Tutaj przydaje się intuicja. Ktoś może uznać, że ocena sytuacji na podstawie intuicji jest mało konkretna, zwłaszcza jeżeli ta osoba na co dzień stara się podejmować decyzje, opierając się na racjonalnym i logicznym myśleniu. Warto mieć jednak świadomość, że w ostatecznym rozrachunku wszystkie decyzje podejmujemy właśnie intuicyjnie¹⁴. Zdając się na swój instynkt, ufamy naszemu doświadczeniu w roli lidera – na tej podstawie oceniamy jakość uzyskanej zmiany w porównaniu z tym, jaką zmianę chcieliśmy uzyskać¹⁵.

Eksperymenty można potraktować w kategorii małych zakładów, mających ograniczać niepewność dotyczącą tego, jak powinna wyglądać wasza praktyka przywódcza¹⁶.

¹³ Chciałabym podkreślić, że zanegowanie hipotezy nie oznacza nieudanego eksperymentu. Czegoś się w ten sposób dowiedzieliście. Porażką byłoby w tym wypadku porzucenie eksperymentu w trakcie jego trwania lub sytuacja, w której zaczynacie eksperyment bez sformułowania hipotezy.

¹⁴ D. Kahneman, O. Sibony, C.R. Sunstein, *Noise: A Flaw in Human Judgment*, Little, Brown, 2021. Wydanie polskie: D. Kahneman, O. Sibony, C.R. Sunstein, *Szum, czyli skąd się biorą błędy w naszych decyzjach*, tłum. P. Szymczak, Media Rodzina, Poznań 2022.

¹⁵ Pamiętajcie również, że przewodzicie grupie ludzi, a więc istotom, które od tysięcy lat dowodzą, że potrafią zachowywać się nieracjonalnie i nielogicznie.

¹⁶ Nigdy nie będziecie dysponować pełną informacją pozwalającą stuprocentowo ocenić uzyskany efekt. Mnóstwo informacji pozostanie poza waszym zasięgiem. Dlatego jest zupełnie możliwe, że nie będziecie mieć pewności co do osiągniętych wyników i postanowicie powtórzyć eksperyment, by zebrać więcej danych. Wówczas warto jednak traktować eksperyment jako nowe, odrębne przedsięwzięcie, a nie kontynuację poprzedniego testu. Dzięki temu zyskacie chwilę, by spojrzeć wstecz i zastanowić się nad tym, czego

Potraktujcie je jak partię pokera, w której obserwujecie kontekst sytuacyjny i pozostałych graczy, żeby na podstawie ich zachowań wybrać sposób rozegrania swojej ręki. Hipoteza oraz kryteria sukcesu i porażki pomogą wam wytrwać w eksperymencie do jego końca i nie zmieniać obranego podejścia aż do momentu uzyskania wyniku. Będzie wam łatwiej wytrwać w podejmowanych próbach. Bez względu na to, czy chodzi o uzyskanie jak największego efektu jak najmniejszym kosztem, czy o zrealizowanie łatwej i szybkiej modyfikacji, wszelkie wprowadzane zmiany w jakiś sposób przeformułują waszą praktykę przywódczą i spowodują, że będziecie ją lepiej rozumieć¹⁷.

już się dowiedzieliście. Skorygujcie hipotezę i kryteria sukcesu, no i koniecznie wyznaczcie nowy termin. Potraktujcie to jako nieustanny, zwinny proces samodoskonalenia, wsłuchiwanie się w zmiany zachodzące w was samych i w waszym otoczeniu. Chodzi przecież o znalezienie optymalnej dla was praktyki przywództwa.

¹⁷ Bez względu na to, jakie eksperymenty przyjdą wam na myśl, spisujcie je wszystkie w dzienniczku, tak na przyszłość. Jestem przekonana, że kiedy nawyk eksperymentowania wejdzie wam w krew, odnotowane w refleksyjniku pomysły na eksperymenty nie będą się tam kurzyć zbyt długo.

TYDZIEŃ



WYZWANIE

Wyruszacie w daleką podróż do wnętrza samych siebie, a w związku z tym waszym pierwszym zadaniem będzie rozejrzeć się i zastanowić, których liderów podziwiacie, a za którymi nie przepadacie. Jakie aspekty ich postawy i zachowania budzą w was pozytywne emocje? Co uważacie za nieakceptowalne? Kiedy sformułujecie już wstępną definicję tego, co oznacza dla was dobre przywództwo, spróbujcie ustalić, jakich liderów widzą w was inni. Żeby rozpocząć przemianę dotyczącą przywództwa, trzeba najpierw dokładnie wiedzieć, kim się jest dzisiaj.



Zdefiniujcie swój pierwszy eksperyment. Warto zacząć od czegoś małego, jak na przykład inny sposób rozpoczęcia spotkania czy wprowadzenie zasady, że na e-maile odpowiadacie tylko po południu. Spróbujcie przewidzieć wynik tego eksperymentu. Być może rozpoczęcie spotkania od żartu spowoduje, że wasz zespół bardziej się otworzy. Być może zrobicie większe postępy w pracach nad strategią, jeżeli nie będziecie co chwila się rozpraszać z powodu nowej wiadomości. Wprowadzoną zmianę testujcie co najmniej przez trzy dni, a potem dokonajcie jej oceny. Co się zmieniło? Czy jest lepiej? Jeżeli tak, to jak można poprawić sytuację jeszcze bardziej? Jeżeli nie, to czego się przy okazji dowiedzieliście?

WASZ PIERWSZY EKSPERYMENT NA TEN TYDZIEŃ

Opiszcie go w trzech zdaniach.

Wyznaczony termin:

Spostrzeżenia pozytywne

Spostrzeżenia negatywne

✓ ✗

Reakcje pozytywne

☺ ☹

Reakcje negatywne

Wyciągnięte wnioski:

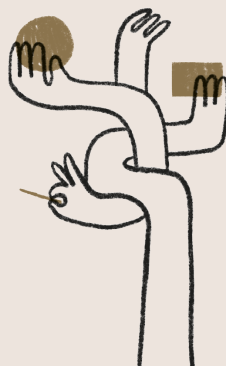
Potencjalne dalsze usprawnienia:

NIE RODZISZ SIĘ LIDEREM — LIDEREM SIĘ STAJESZ

Ta książka to praktyczny przewodnik dla liderów. Spojrzysz na wyzwania, z którymi się mierzysz, przez pryzmat najnowszych badań dotyczących psychologii, socjologii i neurobiologii. Zawarte w niej ćwiczenia pozwolą ci zrozumieć, jak ty możesz podejść do każdego z wyzwań w sposób, który pasuje do ciebie. Nie ma przy tym znaczenia, na jakim etapie drogi zawodowej znajdujesz się jako lider. Zaplanowany na 12 tygodni trening liderowski to pełna przygód podróż, która pomoże ci zajrzeć w głąb siebie. Z pomocą tej książki stworzysz własny, niepowtarzalny styl przywództwa, eksperymentując i wykorzystując proces projektowy — taki sam, dzięki któremu powstają najciekawsze rozwiązania biznesowe i nie tylko.

Program liderowski Agi Szóstek pomoże ci:

- ✓ zrozumieć, jakim liderem chcesz być
- ✓ eksperymentować w poszukiwaniu dopasowanego do ciebie sposobu działania
- ✓ odnaleźć najlepszą wersję siebie
- ✓ przewodzić z wizją
- ✓ określić swój rytm
- ✓ poszerzyć punkt widzenia
- ✓ zapracować na zaufanie
- ✓ działać odważnie
- ✓ budować trwałe relacje
- ✓ podejmować trafne decyzje
- ✓ być wpływowym liderem
- ✓ osiągnąć przywództwo wabi-sabi



www.mtbiznes.pl

Książka dostępna także jako e-book.

ISBN 978-83-8231-276-8



9 788382 312768 >

MT23004

Cena: 64,90 zł