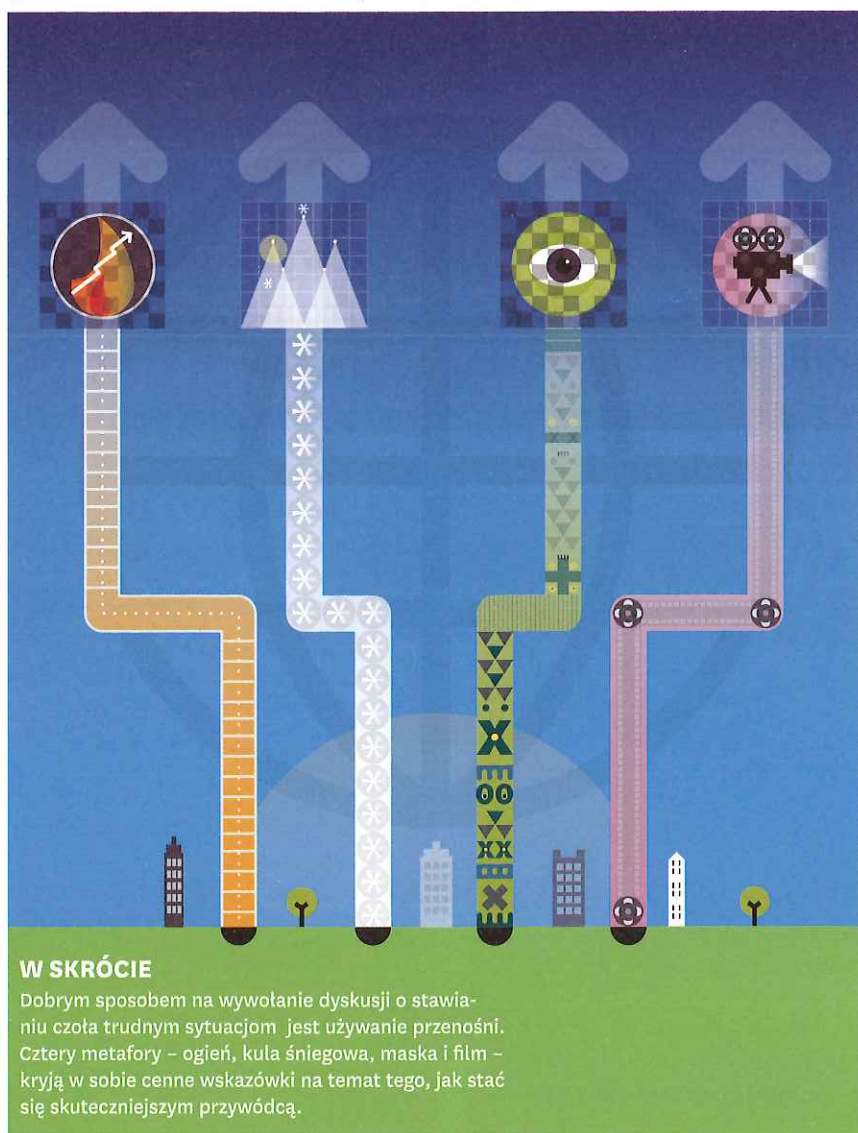


Ogień, kula śniegowa, maska, film, czyli jak liderzy inicjują i utrwalają zmiany

Peter Fuda, Richard Badham



W SKRÓCIE

Dobrym sposobem na wywołanie dyskusji o stawianiu czoła trudnym sytuacjom jest używanie przenośni. Cztery metafory – ogień, kula śniegowa, maska i film – kryją w sobie cenne wskazówki na temat tego, jak stać się skuteczniejszym przywódcą.

Co sprawia, że nieskuteczny menedżer staje się wysoce efektywnym liderem? Zapytaj o to pięćdziesięciu wybitnych prezesów, konsultantów w dziedzinie zarządzania i naukowców, a każdy z nich da ci inną odpowiedź. Istnieją niezliczone modele i książki mówiące o tym, jak osiągnąć pożądany wynik, oraz recepty na sukces. Ale prawda jest taka: przemianę z menedżera w lidera w ogromnej mierze determinuje kontekst. Każdy idzie własną ścieżką, każdy ma swoją historię. Dla ludzi poszukujących dobrego sposobu na zmianę najważniejsze jest wyłowienie wspólnych wątków przewijających się w doświadczeniach tych, którym udało się osiągnąć sukces, a następnie przełożenie ich nauki na własny grunt.

Ten właśnie cel przyświecał nam, gdy pięć lat temu rozpoczęliśmy projekt badawczy w ramach przygotowywania pracy doktorskiej. Zaczęliśmy od pogłębionego badania z udziałem siedmiu prezesów, których sukces w procesie osobistej przemiany, przeobrażenia podległych im zespołów przywódczych i organizacji był dobrze udokumentowany. Wszyscy wybrani przez nas prezesi zaobserwowali radykalną poprawę w swoich wyczerpujących ocenach 360 stopni, zwłaszcza w wymiarze indywidualnej skuteczności, i dostrzegli znaczącą zmianę na lepsze w przypadku zarządzanych przez siebie jednostek czy firm w obszarze wyników finansowych, akceptacji ze strony klientów i zaangażowania pracowników. Poznaliśmy historie badanych przez

nas menedżerów opowiedziane podczas długich wywiadów, przeprowadziliśmy rygorystyczną analizę języka, jakim się posługiwali, i odkryliśmy, że we wszystkich siedmiu przypadkach zarówno stojące na ich drodze wyzwania, jak i przyjęte strategie radzenia sobie z trudnościami miały pewne cechy wspólne.

Przeprowadzając kolejne rozmowy z naszymi prezesami, zauważyliśmy, że najlepszym sposobem na wywołanie głębokiej i wieloaspektowej dyskusji o stawianiu czoła trudnym sytuacjom - i na przedstawienie nauki, jaką prezesi wynieśli ze swoich doświadczeń - jest używanie przenośni.

Owocem naszej pracy było siedem niezależnych metafor, w tym artykule przedstawiamy cztery: ogień (oznaczający ambicję), kulę śniegową (symbol poczucia odpowiedzialności), maskę (czyli autentyczność) i film (metaforę autorefleksji). Właśnie te powszechnie znane symbole kryją w sobie cenne wskazówki na temat tego, jak można stać się skuteczniejszym przywódcą. Ponieważ są znajome i wszyscy pamiętają związane z nimi sytuacje z własnego życia - co jest pomocne, gdy chcemy zmienić głęboko zakorzenione zachowania - można zrobić z nich dobry użytek w rozmowach z zespołem. Jak kiedyś napisał teoretyk organizacji Karl Weick: „Ludzie dostrzegają więcej, niż są w stanie wyrazić słowami”.

Od czasu pierwotnej analizy przeobrażenia siedmiu prezesów wykorzystaliśmy zebrane przez nas metafory w pracy z ponad dziesięćmi tysiącami menedżerów na czterech kontynentach, aby popchnąć ich do zadawania trudnych pytań i dokonywania zmian w reakcji na otrzymane odpowiedzi. Opinie i komentarze tych, którzy korzystali z naszej metody, pozwalają sądzić, iż proponowane symbole są skutecznym katalizatorem transformacji, zarówno w wymiarze osobistym, jak i organizacyjnym. Przykłady opisane w tekście pokażą ci, jak uczestnicy naszego pierwotnego badania - a także inni menedżerowie - wykorzystali je w umiejętny sposób, by osiągnąć sukces. Oferujemy też kilka rad, które mogą pomóc ci zainicjować własną przemianę i stać się prawdziwym liderem.

OGIEN

We współczesnym kontekście biznesowym zawsze istnieje jakiś kryzys do zażegnania. To dlatego jest tak wielu menedżerów lubujących się w gaszeniu pożarów. Ja sam kiedyś taki byłem. Ale teraz zdecydowanie wolę dążyć do czegoś, niż przed czymś uciekać.

Tim, prezes, uczestnik badania

W 2004 roku Tim był zdesperowany i gorąco pragnął odmienić los swojej agencji reklamowej. Zyski spadały, pracownicy odchodzili, a konkurencja deptała mu po piętach. Tim borykał się też z problemami w życiu osobistym. Nie miał pewności, czy posiada zdolności przywódcze, a jego zdrowie szwankowało. Słuchając jego opowieści i podobnych historii innych menedżerów, nie mogliśmy oprzeć się wrażeniu, że wszystko to sygnalizuje poważny kryzys¹. Tim cały czas tylko gasił pożary. Ale po wielu rozmowach z nim odkryliśmy jeszcze coś, co płonęło w nim samym - ambicję. Powiedział nam, że chce „prowadzić porywające i pełne autentyczności życie”, a także by jego organizacja angażowała się w ważne sprawy społeczne. W ciągu trzech lat udało mu

się to osiągnąć. Tim pomógł w realizacji akcji Godzina dla Ziemi, podczas której w 2011 roku ponad miliard osób na całym świecie zgasiło światła w swoich domach i biurach na znak solidarności wobec problemu zmian klimatycznych. Ta inicjatywa przyniosła agencji Tima nagrodę Titanium, najbardziej prestiżowe na świecie odznaczenie w branży reklamowej.

Dla nas ogień symbolizuje siły, które dają początek transformacji w wymiarze osobistym lub organizacyjnym, a potem utrwalają wprowadzone zmiany. Tradycyjna literatura poświęcona zarządzaniu zmianami sugeruje, że to strach jest niezbędnym, a nawet pożądanym, czynnikiem motywującym. Jednak z naszych badań wynika, że choć może inicjować pewne działania, to aspiracje są znacznie ważniejszym motorem zmian. Trwała przemiana wymaga „płomienia ambicji”.

Niedawno wykorzystaliśmy tę metaforę w pracy z zespołem zarządzającym ogólnosiwiatową firmą z sektora usług IT. Była to grupa dyrektorów zarządzających z dziesięciu krajów, stojących w obliczu poważnego kryzysu: ogromny budżet, problemy wewnętrzne i bardzo trudne warunki rynkowe. W miarę jak nasza rozmowa zaczęła przenosić się na grunt ich aspiracji jako zespołu, dyrektor ds. strategii oświadczył, że już czas, by grupa skoncentrowała się na przyszłości zamiast na obecnych bolączkach. Szef sprzedaży zareagował na tę prowokację, opowiadając, że wychował się w odległości zaledwie jednej mili od centrali firmy i zawsze marzył o pracy w niej. A teraz jego marzeniem jest uczynienie z niej lidera nowych rozwiązań informatycznych. Ta myśl stała się inspiracją dla zespołu. W rezultacie przedsiębiorstwo zdecydowało się na inwestycje właśnie w najnowsze usługi, takie jak cloud computing i cyberbezpieczeństwo. Globalny szef sprzedaży i marketingu powiedział później: „Idea płonącej ambicji była jak objawienie i niemal natychmiast zmienił się mój sposób postrzegania sytuacji. Wcześniej nie zdawałem sobie sprawy, jak bardzo pochłaniało mnie ciągłe gaszenie pożarów. Ta metafora pomogła mi wykręcić entuzjazm, aby obrać nowy kierunek”.



ZADAJ SOBIE PYTANIA

Jakie siły popychają twoją organizację w kierunku zmian?

Jakie siły popychają ciebie do zmian?

Co chcesz osiągnąć w wyniku działań transformacyjnych w wymiarze osobistym?

W jakim ostatecznym kształcie chcesz pozostawić organizację?

KULA ŚNIEGOWA

Powiedziałem mojemu zespołowi, jakim liderem chcę się stać. I poprosiłem każdego członka o rozliczenie mnie z realizacji mojej wizji. Liczyłem, że moja postawa przełoży się na ich większe zaangażowanie. Wkrótce włączyliśmy kolejnych przywódców w ten proces, a wszyscy czuli się współodpowiedzialni za jego przebieg niezależnie od miejsca zajmowanego w hierarchii organizacyjnej. Miałem poczucie, że to tocząca się w dół zbocza wielka kula śniegowa, a ja jestem uwięziony w samym jej środku.

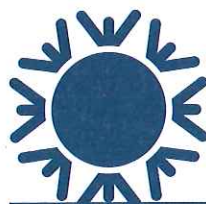
Clynton, prezes, uczestnik badania

Clynton, dyrektor zarządzający dużej niemieckiej firmy kosmetycznej, czuł, że kultura bierności wysysa z niego energię. Wszyscy zdawali się na jego działania i reakcje, unikając trudnych decyzji. A on chciał, by podlegający mu menedżerowie wyższego szczebla wykazywali się większą inicjatywą. Dopiero wyniki wyczerpującej oceny 360 stopni uświadomiły mu, że jego nakazowy styl przywódczy stanowi w dużej mierze źródło problemu. Clynton mógł w samotności pracować nad zmianą własnego postępowania, jednak zdecydował się na wystąpienie podczas dorocznego spotkania z udziałem sześćdziesięciu menedżerów najwyższego szczebla. Przyznał się do własnych wad, przypomniał zebrany cele organizacji i przedstawił swoje własne. Oświadczył, że nie ma gotowych odpowiedzi na wszystkie pytania i poprosił swój zespół o pomoc w kierowaniu firmą. Swoją otwartością dał innym przykład - i powód - do naśladowania. W miarę jak coraz więcej osób przyjmowało taką postawę, pojawiła się szansa na wprowadzenie trwałych zmian i wszystko nabrało szybszego tempa. W ciągu dwóch kolejnych lat Clynton do perfekcji opanował sztukę słuchania i umiejętność zadawania otwartych pytań, by zachęcić podwładnych do przejęcia inicjatywy. Jego skuteczność jako lidera znacznie się poprawiła, a zespół rozkwitał. Zamiast biernego czekania na decyzje innych

pojawiły się zapał i kreatywność, a w ciągu sześciu lat firmie udało się wyprzedzić znacznie większych rywali.

Kula śniegowa jest symbolem współodpowiedzialności, która z kolei daje impuls do zmian. Wszystko zaczyna się z chwilą, gdy lider otwiera się przed podwładnymi i prosi ich o wsparcie. Ten akt pokory jest odbierany jako oznaka odwagi i zachęca innych do podobnej otwartości. W miarę jak ludzie przyłączają się do tego procesu (a niechętni zmianom odchodzą), kula śniegowa staje się coraz bardziej zbita i niemal niemożliwa do zatrzymania.

Dyrektor zarządzający dużej australijskiej firmy spożywczej posłużył się tą metaforą podczas spotkania z trzydziestoma liderami najwyższego szczebla, kiedy to przyznał się do zbyt ingerowania w ich kompetencje, i poprosił podwładnych o przejęcie od niego większej odpowiedzialności za stymulowanie wzrostu firmy. Będąc pod wrażeniem tej szczerości, członkowie zespołu zobowiązali się do wykazywania większej inicjatywy, zacieśnienia współpracy między sobą i przyjęcia pełnej odpowiedzialności za wyniki podległych im jednostek. A gdy już zaczęli wdrażać nowe standardy zachowania i wzajemnie rozliczać się z podjętych zobowiązań, zmiany nastąpiły szybko i były



ZADAJ SOBIE PYTANIA

Na ile jesteś otwarty i gotowy do przyjęcia odpowiedzialności?

Jak możesz wywołać poczucie odpowiedzialności w całej organizacji, od zespołu przywódczego po najniższe szczeble w hierarchii?

W jaki sposób możesz sobie radzić z ewentualnym oporem i konfliktami?

olbrzymie. Oceny skuteczności przywódczej wzrosły w całym zespole - największa poprawa stała się udziałem samego dyrektora zarządzającego - a firma odnotowała wzrost przez kolejne dwa lata pomimo pogarszającej się sytuacji na rynku. Dyrektor zarządzający przyznał później: „Póki nie posłużyłem się metaforą śniegowej kuli, nic się nie działo bez mojego nacisku. A teraz nabraliśmy niezwykłego rozpędu - i to nie ja kontroluję tempo!”

MASKA

Nie czułem się dobrze przygotowany do objęcia tak eksponowanego stanowiska, więc starałem się nadrobić minę. Pomyślałem sobie: „Dobra, będę twardzielem. W przypadku mojego szefa to działa; mnie on na prawdę przeraża”. Ale nie zadziałało, więc spróbowałem innej taktyki: „Będę miły i łagodny. Coś w stylu: Dziękuję, że mówisz mi dziękuję”. Ale to też nie poskutkowało. Ciągle poruszałem się po omacku i improwizowałem na bieżąco. Udawałem.

Mike, prezes, uczestnik badania

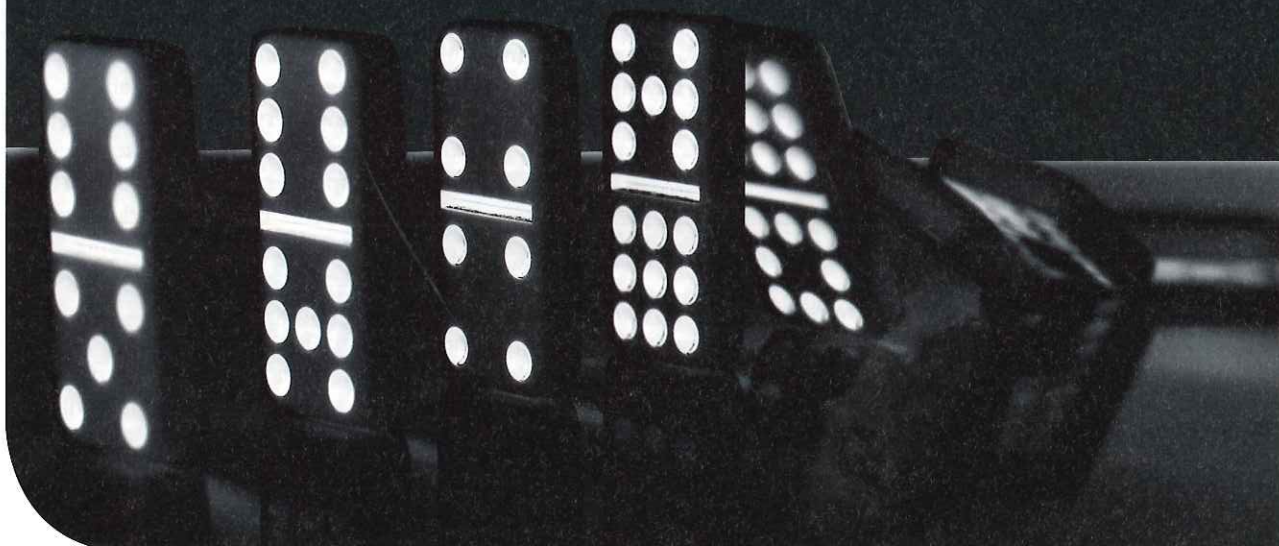
Dla Mike'a, prezesa międzynarodowej firmy outsourcingowej z branży IT, trzy pierwsze miesiące na nowym stanowisku były trudnym okresem. Wyniki finansowe były słabe i poddawano w wątpliwość wiarygodność nowego CEO. Wkrótce stało się jasne, że on sam stanowi główne źródło problemów. Jego niespójne zachowanie sprawiało, że współpracownicy tracili energię na domyślanie się, jakie są intencje prezesa. Mike uświadomił sobie, że musi przestać udawać i zabrać się do odbudowywania swojej tożsamości lidera. To oznaczało powrót do podstawowych wartości, jakie wyznawał w biznesie: uczciwości i odpowiedzialności, a także przeniesienie na grunt zawodowy wartości wcześniej zarezerwowanych dla rodziny, takich jak empatia i zaangażowanie emocjonalne. Gdy zaczął być bardziej autentyczny w pracy, jego zespół odpowiedział większym zaangażowaniem, zaś przełożeni zaczęli okazywać mu zaufanie

Dziękujemy uczestnikom, partnerowi merytorycznemu,
patronom medialnym i wszystkim, którzy współpracowali
z nami przy organizacji seminarium.

Supply Chain Risk Management (SCRM) – nowe metody i narzędzia

Ukryte źródła ryzyka. Nie padnij ich ofiarą!

29 listopada 2011



REKLAMA WŁASNA WYDAWCY

ORGANIZATORZY



PARTNER MERYTORYCZNY



GŁÓWNY PATRON MEDIALNY



PATRONI



**ZADAJ SOBIE PYTANIA**

Jakie wady ukrywasz przed otoczeniem?
Jakie postaci odgrywasz, by odnieść „sukces”?

W jaki sposób przywdziewanie tych masek odbija się na twoim życiu osobistym, samopoczuciu i jak wpływa na twoją skuteczność jako lidera?

Co możesz zrobić, by być bardziej autentycznym w pracy?

i wsparcie. W ciągu kolejnych pięciu lat oceny jego skuteczności jako przywódcy poszybowały w górę, zaś zyski firmy wzrosły ponad trzykrotnie.

W przeprowadzonym przez nas badaniu wyróżniliśmy dwa powody zakładania maski przez liderów. Pierwszy to chęć ukrycia domniemyanych wad i niedoskonałości, aby zachować nienaganny wizerunek, jakiego powszechnie oczekuje się od „wielkich” przywódców. Drugi, subtelniejszy, ma związek z potrzebą wcielenia się w jakąś postać, która w poczuciu menedżera ma zapewnić mu sukces w pracy. W obu przypadkach nakładanie maski negatywnie odbija się na zaufaniu i skuteczności. Udawanie prowadzi także do wewnętrznego konfliktu, ponieważ lider ma trudności, by pogodzić życie zawodowe z osobistym. Natomiast zrzucając maskę, może ukazać światu prawdziwą twarz i spójną tożsamość, co prowadzi do nawiązania lepszych relacji międzyludzkich i poprawy wyników biznesowych.

Niedawno mieliśmy okazję zaobserwować to na przykładzie szefa wiodącej australijskiej firmy świadczącej usługi zarządzania majątkiem. Człowiek ów miał zwyczaj wcielania się w pracy w rolę zdystansowanego intelektualisty, choć w życiu prywatnym odznaczał się niezwykle ciepłym i skromnością. Ta odgrywana przez niego postać demotywowała otoczenie i skłaniała pracowników do formalizowania wzajemnych relacji kosztem współpracy. Gdy

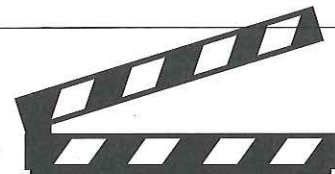
prezes zetknął się z metaforą maski, szybko odnalazł w niej samego siebie. Uświadomił sobie, że odgrywanie „najmądrzejszego gościa na zebraniu”, co niegdyś mu pomagało, teraz tylko mu szkodzi. Przygotowując się do serii spotkań z pracownikami, postanowił odejść od faktów i liczb, by opowiedzieć podwładnym o pasji, z jaką kierował firmą i obsługiwał jej klientów, a także o tym, że chciałby zmienić wizerunek całej branży. Choć nie sprawił wrażenia nienagannego lidera, pracownicy głośno go oklaskiwali i bardzo chwalili jego nową postawę. W kolejnych miesiącach rotacja w firmie spadła o 15%, podczas gdy oceny zaangażowania pracowników poprawiły się o ten sam odsetek. Przywódca później wspominał: „Ta metafora dała mi zarówno świadomość tego, że noszę maskę, jak i przyzwolenie, by ją zrzucić. Żałuję, że nie zrobiłem tego wcześniej. Odkąd dokonałem tej zmiany, moje życie jest o wiele łatwiejsze i mam większe poczucie spełnienia”.

FILM

Największym odkryciem jest to, że jeżeli chcesz się zmienić, musisz stanąć obok i spojrzeć na siebie tak, jakbyś oglądał film, w którym występujesz.

Alan, prezes, uczestnik badania

Gdy Alan przyjął stanowisko prezesa niemieckiego koncernu chemiczno-farmaceutycznego o międzynarodowym zasięgu, jego szef krótko go poinstruował: „Przebuduj to imperium pruskie”. Oceny zaangażowania pracowników były strasznie słabe, a wyniki finansowe firmy też przestały rosnąć. Początkowe wysiłki Alana, by zmienić głęboko zakorzoną kulturę organizacyjną, nie przynosiły pożądanych rezultatów. Co gorsza, doszło do tego, że sam zaczął przejawiać despotyzm, który tak bardzo chciał wyeliminować. Z początku nie był świadomy tych niepokojących zmian. Lecz zachęcany do refleksji nad interakcjami ze współpracownikami po pewnym czasie dostrzegł, co się dzieje. W miarę jak rozwijała się jego

**ZADAJ SOBIE PYTANIA**

Co sprawia, że tkwisz w „kiepskim filmie” i utrwalasz własne problemy?

Jakie masz okazje do odtworzenia „materiału filmowego” i przemyślenia swoich działań?

Jakimi metodami możesz się posłużyć, by zwolnić tempo akcji i na bieżąco „wyreżyserować” lepszą scenę?

samoświadomość, był w stanie pod presją dokonywać trafniejszych wyborów i w bardziej świadomy sposób kierować własnymi działaniami. Stopniowo zaczął zachęcać swój zespół do tego samego. Zamiast jak dawniej rywalizować ze sobą, jego podwładni zaczęli dostrzegać korzyści płynące ze współpracy. W ciągu kolejnych trzech lat firma przekroczyła wszystkie swoje cele finansowe, a jej kultura organizacyjna tak bardzo się zmieniła, że nagrodzono ją prestiżowym wyróżnieniem dla pracodawców - Hewitt Best Employers.

Metafora odnosząca się do filmu skłania przywódców do „ogłędania” i wielokrotnego „odtworzenia” własnych zachowań oraz „montowania” i „reżyserowania” scenariusza, który bardziej przystaje do ich wizji. Zanim biorący w naszym pierwotnym badaniu prezesi stali się skutecznymi liderami, wszyscy mieli skłonność do popełniania w kółko tych samych błędów i utrwalania swoich problemów, trochę jak Bill Murray w *Dniu świątaka*. Pierwszym krokiem w kierunku zmian na lepsze było postanowienie, że należy ocenić „materiał filmowy” po jakiejś sytuacji czy wymianie poglądów - samodzielnie, z trenerem lub w towarzystwie zaufanych kolegów - a następnie zastanowić się, co można było „zagrać” lepiej. Stopniowo uczestnicy naszego badania uczyli się na bieżąco dokonywać „montażu” rozgrywających się scen, a tworzone przez nich „filmy” stawały się coraz lepsze.


Dyrektor generalny pewnej dużej firmy budowlanej posłużył się tą metaforą, by przeciwdziałać niszczycielskiemu wpływowi kultury rywalizacji, która trawiła jego zespół. Nie zauważał wcześniej, że odnośnie nowych ofert przetargowych zwykł twierdzić: „Jeżeli nie wygramy, to znaczy, że coś spapraliśmy”. Próbował w ten sposób motywować podwładnych, jednak w rezultacie pracownicy się bali. Każdy niezdobyty kontrakt był okazją do szukania winnych, a to odbierało ludziom energię i zapał do pracy, obniżając szanse zespołu na powodzenie w kolejnych przetargach.

Po refleksji nad własnym zachowaniem i jego konsekwencjami dyrektor generalny uświadomił sobie, że musi dać swoim podwładnym nową filozofię: „Jeśli nie wygramy, to znaczy, że mamy okazję się czegoś nauczyć”. Opracował i wdrożył nowy proces przeglądów, który wymagał od wszystkich

rezygnacji z agresji i wzajemnego obwiniania się na rzecz docieklivosti i wyciągania wniosków. W kolejnych miesiącach wzrósł odsetek wygranych przetargów, przychody podskoczyły o ponad 250%, a rotacja pracowników spadła do 7%, przy średniej dla branży na poziomie 17%. „Filmowa metafora zmusiła mnie do zauważenia, że czasem sam sobie szkodzę”, zwierzył się nam menedżer. „Teraz częściej zastanawiam się nad własnym postępowaniem, a to sprawia, że jestem znacznie skuteczniejszym liderem”.

TE METAFORY powstały dzięki szczerym do bólu wyznaniom prezesów, którzy odnieśli sukces. Wykorzystaliśmy je, by opisać proces przemiany menedżera w lidera, zainspirować i przyspieszyć moment podjęcia tego trudu przez menedżerów na wszystkich szczeblach hierarchii, we wszelkich

rodzajach organizacji, na całym świecie. Zachęcamy cię do odkrycia płomienia własnej ambicji, do stworzenia wokół siebie kuli śniegowej poczucia współodpowiedzialności, do zrzucania masek, które powstrzymują cię od realizacji celów, oraz do ciągłego rewidowania i coraz doskonalszej reżyserii własnego scenariusza. Te z pozoru proste pomysły skłonią cię do usystematyzowanej refleksji i świadomych działań, które charakteryzują wysoce efektywnych liderów. **Artykuł numer R1111L**

 **Peter Fuda** jest założycielem i dyrektorem The Alignment Partnership, firmy doradczej w dziedzinie zarządzania.

Richard Badham jest profesorem zarządzania i prodziekanem w Macquarie Graduate School of Management.

1. W dosłownym tłumaczeniu, sytuacja ta przypomina „płonącą platformę”.



**Wszystkie firmy i organizacje zainteresowane
ufundowaniem staży lub nagród dodatkowych
zapraszamy do udziału w 17. edycji konkursu.**

„Grasz o staż” jest inicjatywą nietuzinkową, która pozwala połączyć dwa puzzle rynku pracy. Z jednej strony pracodawcy zyskują bardzo dobrych stażystów i pracowników oraz potwierdzają swoją społeczną wrażliwość i odpowiedzialność. Z drugiej strony dzięki konkursowi młode, aktywne osoby zdobywają pierwsze poważne doświadczenia zawodowe, często będące przepustką do stałej pracy – „Grasz o staż” pomaga im w zawodowym starcie.

Prof. Witold Orłowski, doradca ekonomiczny PwC



Koordynator „Grasz o staż” w PwC: Anna Łukawska, anna.lukawska@pl.pwc.com, 22/746 7488

www.grasz.pl

ORGANIZATORZY



PATRONI MEDIALNI

