

Daniel Goleman

Inteligencja emocjonalna w praktyce

Tytuł oryginału

WORKING WITH EMOTIONAL INTELLIGENCE

Przełożył

Andrzej Jankowski

Spis Treści

Podziękowania.....	8
Część I Poza wiedzą fachową.....	11
Rozdział I Nowa miara.....	12
<i>Być bystrym inaczej</i>	13
<i>Niektóre błędne poglądy</i>	15
<i>Inteligencja emocjonalna – brakujący składnik</i>	16
<i>Dlaczego liczy się to właśnie teraz</i>	18
<i>Zmniejszanie się liczby miejsc pracy i nowe lęki</i>	19
<i>Nadchodzący kryzys – coraz większy iloraz inteligencji, coraz niższa inteligencja emocjonalna</i>	20
<i>Czego chcą pracodawcy</i>	21
<i>Nasza podróż</i>	23
Rozdział II Umiejętności gwiazd	25
<i>Niedostrojony programista</i>	27
<i>Dziedziny doskonałości – ograniczenia ilorazu inteligencji</i>	29
<i>Druga dziedzina – wiedza fachowa</i>	31
<i>Trzecia dziedzina – inteligencja emocjonalna</i>	33
<i>Linia podziału</i>	34
<i>Kompetencja emocjonalna</i>	36
<i>Być najlepszym – co jest do tego potrzebne</i>	40
Rozdział III Twarde argumenty na rzecz „miękkich” umiejętności.....	42
<i>Wskaźnik świetności</i>	42
<i>Silne strony przywódcy</i>	43
<i>Praktyczna zasada</i>	44
<i>Wartość czarów</i>	45
<i>Kompetencja daje najlepsze rezultaty na samym szczycie</i>	47
<i>Ile dokładnie warta jest gwiazda?</i>	47
<i>Punkt przeważający szalę</i>	49
<i>Kiedy odejście pracownika uderza w finanse firmy</i>	50
<i>Przypadek zwolnionego dyrektora</i>	51
<i>Talenty na obecne czasy. Spojrzenie globalne</i>	53
<i>Prawo Petera – za dużo wiedzy, za mało kindersztuby</i>	54
<i>Komputerowa niemota – wyćwiczona niezdolność</i>	56
<i>Potrzebna – pomoc – technicy z pasją i intuicją</i>	57
Część II Panowanie nad sobą	59
Rozdział IV Wewnętrzny kompas	60
<i>Poza „za” i „przeciw”</i>	61
<i>Źródło przeczuć</i>	61
<i>Prawnik, który nie potrafił podjąć żadnej decyzji</i>	62
<i>Potęga intuicji – pierwszych trzydzieści sekund</i>	64
<i>Strumień uczuć</i>	66

<i>Kierowanie życiem według wewnętrznego kompasu</i>	68
<i>Zawiadywanie swoją karierą</i>	69
<i>Uwaga – nasze najcenniejsze bogactwo</i>	71
<i>Niezdolność do zauważenia wad</i>	73
<i>Nasze silne strony – i nasze słabości</i>	74
<i>Drogi do poprawy</i>	77
<i>Mieć talent... i wierzyć w to</i>	80
<i>Odwaga wyrażania swojej opinii</i>	81
Rozdział V Samokontrola	83
<i>porwanie emocjonalne, które kosztowało trzy miliony dolarów</i>	84
<i>Kiedy wrą emocje</i>	85
<i>Neurony, które mówią „po prostu nie”</i>	87
<i>Dzieci poddane testowi cukierków dorastają i idą do pracy</i>	89
<i>Zarządzanie sercem</i>	91
<i>Kiedy praca jest piekłem</i>	95
<i>Poczucie bezradności</i>	96
<i>Samoświadomość popłaca</i>	97
<i>Samokontrola w działaniu</i>	99
<i>Giętkość – stres jako bodziec</i>	100
<i>Kiedy obowiązuje hasło: „Interes to interes”</i>	103
<i>panowanie nad impulsami</i>	104
<i>Cicha cnota – sumienność</i>	106
<i>Zmiana jest stałą</i>	108
<i>Przetrawianie zmiany. Wymogi emocjonalne</i>	110
<i>Innowatorzy</i>	111
<i>Stary i nowy paradygmat innowacyjności</i>	113
<i>Adwokaci anioła i głosy potępienia</i>	114
<i>Twórczość kolektywna</i>	115
Rozdział VI Co nas pobudza	117
<i>Umiłowanie tego, co popłaca</i>	118
<i>Obecność psychiczna</i>	120
<i>Stale doskonalenie się</i>	121
<i>Dobry stres – podjęte zadanie</i>	122
<i>potrzeba więzi</i>	123
<i>Neurologia motywacji</i>	125
<i>Wyważone ryzyko</i>	128
<i>Pragnienie usłyszenia opinii o sobie</i>	129
<i>Poszukiwanie informacji i sposobów zwiększania wydajności</i>	130
<i>Obywatelstwo organizacyjne</i>	133
<i>Niezaangażowani</i>	134
<i>Sposoby korzystania z okazji</i>	136
<i>Nadzieja i wytrwałość</i>	138
<i>Zbyt wiele inicjatywy</i>	139
<i>Wytrwanie i ponowny skok</i>	140

<i>Optymizm i nadzieja</i>	141
Część III Umiejętność postępowania z ludźmi	144
Rozdział VII Radar społeczny	145
<i>Empatia rodzi się wewnątrz</i>	146
<i>Misterny taniec</i>	148
<i>projekt stworzony z empatią</i>	151
<i>Sztuka słuchania</i>	152
<i>Pozorna empatia</i>	153
<i>Wyrzekanie się empatii</i>	155
<i>Przygnębienie wynikające z empatii</i>	156
<i>Polityka empatii</i>	157
<i>Sztuka krytykowania</i>	160
<i>Talent Pigmaliona</i>	162
<i>Szersze widzenie</i>	164
<i>Koszty redukcji kosztów</i>	166
<i>Wiszące w powietrzu zagrożenie</i>	168
<i>Czym grożą stereotypy</i>	169
<i>Sukces dzięki innym</i>	170
<i>Wyczucie polityczne</i>	173
Rozdział VIII Sztuka wpływania na innych	175
<i>Emocje są zaraźliwe</i>	176
<i>Serce grupy</i>	177
<i>Kierowanie emocjami innych</i>	179
<i>Najpierw więź porozumienia</i>	182
<i>Fiasko – prób przekonania</i>	184
<i>Makiaweliczny manipulator</i>	185
<i>Znaczenie nastroju</i>	187
<i>Opanowanie</i>	188
<i>Odczytywanie znaków</i>	191
<i>Negocjowanie kanałów dystrybucji</i>	192
<i>Twórcze rozwiązywanie konfliktów</i>	193
<i>Przywództwo jako dodawanie energii</i>	197
<i>Zestaw kompetencji przywódcy</i>	199
<i>Miły facet finiszuje pierwszy</i>	200
<i>Przywódca nadaje ton</i>	201
<i>Kiedy trzeba być twardym</i>	202
<i>Przywódca z prawdziwego zdarzenia</i>	204
<i>Najważniejsze właściwości katalizatora zmian</i>	208
<i>Przywódca transformacyjny</i>	209
<i>Mistrzostwo emocjonalne</i>	210
Rozdział IX Współpraca, zespoły i grupowy iloraz inteligencji	212
<i>Przetrawianie osobników społecznych</i>	213
<i>Socjalizacja kształtuje mózg</i>	214
<i>Sztuka współpracy</i>	216

<i>Przewaga zespołu – umysł grupowy</i>	217
<i>Grupowy iloraz inteligencji</i>	219
<i>Sztuka tworzenia sieci</i>	222
<i>Siatki powiązań towarzyskich – kapitał osobisty</i>	223
<i>Zatrudnij specjalistów od związków z innymi</i>	225
<i>Małżeństwo organizacyjne</i>	227
<i>Układ pionowy</i>	229
<i>Całuj stojących wyżej, kop stojących niżej</i>	230
<i>Zespołowe dążenie do osiągnięć</i>	233
<i>Wartość przodujących zespołów</i>	235
<i>Społwa zespołu</i>	237
<i>Kompetentny szef zespołu</i>	239
<i>Zespół a – polityka organizacji</i>	241
<i>Zespół jako bohater</i>	242
<i>Uskrzydlenie grupowe</i>	244
<i>Zespół jako laboratorium szkoleniowe. Pięć sekretów</i>	246
Część IV NOWY MODEL UCZENIA SIĘ	249
Rozdział X Błąd, który kosztował miliard dolarów	250
<i>Usuwanie „czynnika rozgoryczenia”</i>	251
<i>Zdobywanie kompetencji emocjonalnej – i dobre wyniki sprzedaży</i>	252
<i>Dobra nowina</i>	254
<i>Samo zrozumienie nie wystarczy</i>	256
<i>Ostateczny sprawdzian</i>	257
<i>Inny model uczenia się</i>	259
<i>„Spray and pray”</i>	260
<i>Dolna granica</i>	262
<i>Kiedy twarde firmy robią się miękkie</i>	263
<i>Wskazówki dla uczących się kompetencji emocjonalnych</i>	265
<i>Nauczanie umiejętności, które się liczą</i>	269
<i>Z powrotem do pracy</i>	271
Rozdział XI Najlepsze metody	275
<i>Oceń stanowisko pracy</i>	275
<i>Oceń – pracownika</i>	278
<i>Ostrożnie przedstawiaj wyniki oceny</i>	280
<i>Oceń gotowość do przeszkolenia</i>	281
<i>Dostarcz motywacji</i>	282
<i>Postaraj się, aby każdy sam kierował zmianą swojego zachowania</i>	283
<i>Skoncentruj się na jasnych, możliwych do osiągnięcia celach</i>	285
<i>Zapobiegaj nawrotom starych nawyków</i>	286
<i>Dziel się opiniami o pracy</i>	288
<i>Zachęcaj do ćwiczeń</i>	288
<i>Organizuj wsparcie</i>	291
<i>Dostarczaj wzorów</i>	293
<i>Zachęcaj i wzmacniaj</i>	294

<i>Oceniaj</i>	296
Część V Emocjonalnie inteligentna organizacja.....	298
Rozdział XII Wczuć się w puls firmy	299
<i>Ślepe plamki</i>	301
<i>Organizacyjna rodzina</i>	302
<i>Interes to interes</i>	303
<i>Kierowanie emocjami</i>	304
<i>Wypalił się? Sam jest sobie winny</i>	306
<i>Jak obniżyć jakość pracy</i>	307
<i>Duch osiągnięć</i>	309
<i>Słabe środki, mocne wyniki</i>	311
<i>Zacząć trzeba od góry</i>	313
Rozdział XIII Sedno dobrej roboty.....	316
<i>Maksymalizowanie inteligencji organizacji</i>	317
<i>Organizacja inteligentna emocjonalnie – konkretny przykład</i>	318
<i>Zespół globalny</i>	320
<i>Jeden za wszystkich – ekonomia współpracy</i>	322
<i>Potrzeba osiągnięć</i>	323
<i>Uczciwe budowanie</i>	324
<i>Ludzki radar</i>	328
Uwagi końcowe	330
<i>Nasze dzieci i przyszłość pracy</i>	331
<i>Firma jutra – organizacja pozorna</i>	332
<i>Dolna granica</i>	333
Dodatek I Inteligencja emocjonalna.....	334
Dodatek II Szacowanie kompetencji „gwiazd”	336
Dodatek III Płeć i empatia	339
Dodatek IV Strategie wspierania różnorodności.....	342
Dodatek V Inne sprawy dotyczące szkolenia	344
<i>Jeszcze o ocenianiu kompetencji emocjonalnej</i>	344
<i>Jeszcze o ocenianiu gotowości</i>	345
<i>Jeszcze o ćwiczeniu</i>	346

*Tym, którzy pokazali mi, co to znaczy wykorzystywać
inteligencję emocjonalną w pracy –
moim rodzicom, Fay i Irvingowi Golemanom
mojemu wujowi, Alwinowi M. Weinbergowi
mojemu promotorowi, Davidowi C. McClellandowi*

Podziękowania

PRZEMYŚLENIA, które doprowadziły do napisania tej książki, mają wiele źródeł. Jednym z najważniejszych były nie kończące się rozmowy z moją żoną, Tarą Bennett-Goleman, sprowokowane wspólnymi nasiadówkami podczas wielu frustrujących zebrań, zwłaszcza zarządów, których byliśmy członkami – poświęconych omawianiu interesów. Tara potrafiła wsłuchać się w prądy emocjonalne przepływające pod powierzchnią gadaniny i odnaleźć te, które odwracały uwagę całej grupy i pochłaniały jej energię, przeszkadzając w załatwieniu spraw, dla których się zebraliśmy.

Zacząłem pracować wspólnie z Tarą nad czymś, co ostatecznie przybrało kształt książki i ukazało się pod tytułem *Inteligencja emocjonalna*. Jej przemyślenia i praca przynoszą teraz owoce w postaci książki, którą właśnie pisze. Towarzyszyła mi na każdym kroku podczas tej intelektualnej podróży.

Innym z głównych źródeł przemyśleń, które znalazły odbicie, były rozmowy z nieodżałowanym przyjacielem, Davidem C. McClellandem, moim promotorem na Uniwersytecie Harvarda. Jego fantastyczne wyczucie natury kompetencji i niestrudzone dociekanie prawdy były dla mnie nieustającą inspiracją, a duża część dowodów, na których oparłem swoje twierdzenia, pochodzi z jego badań. Ogarnął mnie wielki smutek na wieść, o śmierci Davida.

Pomagało mi wielu przyjaciół z bostońskiego oddziału Hay/ McBer (firmy, którą założył David do spółki z Davidem Berlew, moim obecnym doradcą w interesach): James Burnes, jej przewodniczący; Mary Fontaine, wiceprzewodnicząca i dyrektor generalny; Ruth Jacobs, starszy doradca, oraz Jason Goldner i Wei Chen – pracownicy działu zbierania informacji.

Bardzo pomógł mi Richard Boyatzis, dziekan do spraw szkolenia kadry kierowniczej Weatherhead School of Management w Case Western Reserve University, były prezes Hay/McBer, kolega Davida McClellanda i mój dobry przyjaciel od czasu wspólnych studiów na Harvardzie. Jego książki *The Competent Manager* [Kompetentny zarządca] i *Innovation in Education* [Innowacje w oświacie] są klasycznymi wykładami o wadze umiejętności emocjonalnych i najlepszymi podręcznikami do nauki sposobów ich praktycznego wykorzystania. Richard wspinałomyślnie podzielił się ze mną zbieranymi od lat danymi na ten temat, jak również bogatym doświadczeniem i wnikliwymi uwagami; cieszę się, że będę miał przyjemność pracować z nim przy moim nowym przedsięwzięciu, jakim jest firma Emotional Intelligence Services.

Lyle Spencer, dyrektor działu badań i światowej technologii w Hay/McBer, był kopalnią danych i wiedzy o umiejętnościach wybitnych pracowników (gwiazd) i o ich znaczeniu dla pracy całych organizacji. Książka, której jest współautorem, *Competence at Work* [Umiejętność w działaniu], pozostaje nadal wyrocznią dla specjalistów z tej dziedziny.

Marilyn Gowing, dyrektorka Ośrodka Zasobów Ludzkich i Rozwoju w Krajowym Biurze Zarządzania Kadrami, podzieliła się ze mną wynikami swych przełomowych badań nad rolą umiejętności emocjonalnych jednostki w efektach działalności organizacji.

Słowa szczególnej podziękuję także do moich kolegów z Konsorcjum do Spraw Badań Inteligencji Emocjonalnej w Miejscu Pracy: Gary'ego Chernissa z Podyplomowego Studium Psychologii Stosowanej przy Uniwersytecie Rutgers, który razem ze mną współprzewodniczył konsorcjum; Roberta Caplana, profesora psychologii organizacji na Uniwersytecie Jerzego Waszyngtona; Kathy Kram, dyrektor programu szkolenia kadr kierowniczych na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Bostońskiego, Ricka Price'a z Instytutu Badań Społecznych na Uniwersytecie Michigan, oraz Mary Ann Re z Zarządzania Zasobami Ludzkimi w AT&T. W przeszukiwaniu literatury na temat szkolenia i kształcenia niezwykle pomocni byli Rob Emmerling i Cornelia Roche, pracownicy działu badań i zbierania informacji w konsorcjum. Doktoranci Maurice'a Eliasa z Uniwersytetu Rutgers dokonali wstępnego rozpoznania terenu badań.

Pragnę też wyrazić głęboką wdzięczność Instytutowi Fetzera za wsparcie pracy konsorcjum i za nieustające zainteresowanie wszelkimi inicjatywami dotyczącymi inteligencji emocjonalnej.

Koledzy z Emotional Intelligence Sendces, Rita i Bill Cleary, Judith Rogers, Ken Rhee i Therese Jacobs-Stewart, przyczynili się do opracowania praktycznych zastosowań moich analiz pracy z wykorzystaniem inteligencji emocjonalnej.

Mam intelektualny dług wobec Claudia Fernandez-Araoza z oddziału Egon Zehnder International w Buenos Aires, którego duchowa szlachetność, przenikliwy umysł i niewyczerpana energia wzbogaciły tę książkę. Natomiast rozmowy z pracownikami Egon Zehnder International, w tym z jego dyrektorem naczelnym Danielem Meilandem, zastępcą dyrektora Victorem Loewensteinem oraz samym Egonem Zehnderem, pionierem w dziedzinie tworzenia emocjonalnie inteligentnej organizacji, pomogły mi zgromadzić materiał faktograficzny.

Wśród osób, które wspaniałomyślnie podzieliły się ze mną swoimi przemyśleniami, są: Warren Bennis, wybitny profesor z Business Administration w USC; John Seely Brown, główny naukowiec z Xerox Corporation; Rick Canada, dyrektor działu przywództwa i organizacyjnego doskonalenia z Cellular Sector Motoroli; Kate Cannon, dyrektor działu doskonalenia kadr przywódczych w American Express Financial Advisors; Richard Davidson, dyrektor Laboratory for Affective Neuroscience na Uniwersytecie Wisconsin; Margaret Echols i Meg O'Leary z Coopers & Lybrand; Susan Ennis, szefowa działu kształcenia kadr w Bank-Boston; Joanna Foster z British Telecom; Howard Gardner, profesor z Uniwersytetu Harvarda; Robert E. Kelley z Uniwersytetu Carnegie-Mellona; Phil Harkin, prezes Linkage; Judith Hall, psycholog z Uniwersytetu Północnowschodniego; Jed Hughes z Walter V. Clarke Associates; Linda Keegan, wiceprezes do spraw kształcenia kadr w Citibank; Fred Kiehl, prezes KRW Associates w

Minneapolis; Doug Lennick, wiceprezes w American Express Financial Advisors; Mark Loehr, dyrektor zarządzający Salomon Smith Barney; George Lucas, prezes Lucas Film; Paul Robinson, dyrektor Sandia National Laboratories; Deepak Sethi, szef działu edukacji w AT&T; Erik Hein Schmidt, dyrektor naczelny Rangjung Yeshe Publications; Brigitta Wistrand, członkini szwedzkiego parlamentu; Nick Zeniuk z Interactive Learning Labs; dr Vega Zagier z Tavistock Institute w Londynie, Shoshana Zuboff z Harvard Business School i Jim Zucco z Lucent Technologies.

Rachel Brod, moja główna asystentka badawcza, wyszukała opracowania i studia, których potrzebowałem dla oparcia tej książki na najnowszych odkryciach. Miranda Pierce, moja główna analizatorka danych, prześledziła setki modeli kompetencji w celu oszacowania potencjalnego wpływu inteligencji emocjonalnej na doskonałe wyniki w pracy. Robert Buchele, profesor ekonomii w Smith College, przeprowadził podobną analizę wyników pracowników urzędów federalnych i służył mi innymi, pomocnymi badaniami w zakresie ekonomii.

David Berman, wybitny doradca w sprawach komputerów, służył pomocą techniczną i był zawsze pod ręką w sytuacjach kryzysowych. Mój asystent Rowan Foster prowadził moje sprawy zawodowe w czasie, kiedy cały czas pochłaniało mi pisanie.

Wyrazy najgłębszej wdzięczności składam też setkom mężczyzn i kobiet z dużych i małych firm na całym świecie, którzy podzielili się ze mną swymi doświadczeniami i przemyśleniami. Wiele z tych osób wymieniam na stronach tej książki z nazwiska, ale wiele pozostaje bezimiennych. Książka ta dużo zawdzięcza ich intuicyjnym poglądom na to, co znaczy stosować inteligencję emocjonalną w pracy.

Część I
Poza wiedzą fachową

Rozdział I

Nowa miara

ŻYJEMY W CZASACH, które przyniosły nowe zasady oceny naszej pracy. Mierzy się nas nową miarą, nie tylko według tego, jacy jesteśmy bystrzy, jakie mamy przygotowanie czy wiedzę fachową, ale także jak dajemy sobie radę z samymi sobą i z innymi. Miarę tę coraz częściej stosuje się przy podejmowaniu decyzji o zwolnieniach czy awansach.

Nowe zasady pozwalają też przewidzieć, kto ma szansę zostać najlepszym pracownikiem – „gwiazdą”, a kto jest najbardziej narażony na porażkę. Bez względu na dziedzinę działania mierzy się przy ich użyciu cechy o zasadniczym znaczeniu dla możliwości dostania przez nas pracy w przyszłości.

Zasady te mają niewiele wspólnego z tym, co wpajano nam w szkole jako ważne; wedle tego kryterium umiejętności czysto akademickie nie są zbyt istotne. Nowa miara zakłada, że mamy wystarczające zdolności umysłowe i wiedzę fachową, aby wykonywać naszą pracę, a zatem skupia się na cechach osobowościowych, takich jak inicjatywa i współodczuwanie, umiejętność przystosowania się i zdolność przekonywania.

Nie jest to przemijająca moda ani najnowsze panaceum na bolączki kadry kierowniczej. Dane, które przemawiają za poważnym traktowaniem tej nowej miary, oparte są na badaniach dziesiątków tysięcy pracowników o różnych zawodach. Wykazują one z niespotykaną wcześniej dokładnością, jakie cechy predestynują do zostania znakomitym pracownikiem, zwłaszcza na kierowniczym stanowisku. Bez względu na to, jaki masz zawód, zrozumienie, w jaki sposób możesz doskonalić te umiejętności, może mieć kluczowe znaczenie dla twojej kariery.

Jeśli pracujesz w dużej firmie, to prawdopodobnie jesteś oceniany pod względem tych zdolności, chociaż być może nie zdajesz sobie z tego sprawy.

Będąc członkiem zespołu zarządzającego, powinieneś zastanowić się, czy twoja firma zachęca do pielęgnowania tych umiejętności, czy wprost przeciwnie. Będzie ona bardziej skuteczna i produktywna w takim stopniu, w jakim panująca w niej atmosfera sprzyja rozwojowi tych zdolności. Jeśli stworzycie odpowiedni klimat, to zmaksymalizujecie zbiorową inteligencję całej organizacji, synergiczne współdziałanie największych talentów wszystkich jej członków.

Jeśli pracujesz w małej firmie albo na swój rachunek, to twoja zdolność do szczytowych osiągnięć zależy w dużym stopniu od tego, czy posiadasz te umiejętności, chociaż prawie na pewno nie nauczono cię ich w szkole. Mimo to twoja kariera będzie, w większym lub mniejszym stopniu, zależała od tego, jak dobrze je opanowałeś.

W czasach, kiedy nikt nie ma gwarancji, że otrzyma pracę, a pojęcie „posady”

zastępują tak zwane „umiejętności przenośne”, są to główne cechy, dzięki którym możemy otrzymać i utrzymać zatrudnienie. Będące od dziesiątków lat tematem luźnych uwag i spostrzeżeń, określane przeróżnymi nazwami, od „charakteru” i „osobowości” poczynając, na „miękkich umiejętnościach” i „kompetencji” kończąc, zostały one wreszcie dokładniej zrozumiane i zyskały sobie nowe, zbiorcze miano inteligencji emocjonalnej.

Być bystrym inaczej

– W szkole inżynierskiej miałem najniższą średnią ocen – mówi mi współdyrektor jednej z firm doradczych. – Ale kiedy poszedłem do wojska i trafiłem do szkoły oficerskiej, byłem pierwszy w klasie... chodziło o to, jak dawać sobie radę z samym sobą, układać stosunki z ludźmi, pracować w zespole, dowodzić. I to samo sprawdza się w świecie pracy.

Innymi słowy, tym, co się liczy, jest bycie bystrym w inny sposób. W książce *Inteligencja emocjonalna* skoncentrowałem się głównie na edukacji, chociaż jeden krótki rozdział poświęciłem konsekwencjom tej inteligencji w pracy i w życiu organizacji¹.

Zupełnym zaskoczeniem – chociaż bardzo miłym – było dla mnie niezwykle zainteresowanie tymi sprawami społeczności ludzi interesu. Odpowiadając na zalew listów i faksów, poczty elektronicznej i telefonów, prośby o wykłady i konsultacje, odbyłem odyseję po całym świecie, a podczas tych podróży rozmawiałem z tysiącami osób, od dyrektorów naczelnych po sekretarki, o tym, co znaczy wykorzystanie inteligencji emocjonalnej w pracy.

Stale słyszałem tę samą litanię. Ludzie tacy jak ów konsultant z niską średnią ocen mówili mi, że przekonali się, iż największe znaczenie dla osiągnięcia doskonałości w pracy, ma nie wiedza techniczna ani wyniesiona ze szkół czy książek znajomość zagadnień, lecz inteligencja emocjonalna. Twierdzili, że dzięki mojej książce można bezpiecznie rozmawiać o kosztach niekompetencji emocjonalnej i kwestionować wąskie widzenie umiejętności, obejmujące tylko wiedzę fachową. Uważali, że teraz mogą w inny sposób myśleć o tym, czego życzą sobie w swoim miejscu pracy.

Mówili z niezwykłą szczerością o tym, co odgrywa istotną rolę w pracy, a co znajduje się poza zasięgiem radarów specjalistów z dziedziny stosunków międzyludzkich. Wielu opowiadało szczegółowo, co się nie sprawdza (takie opowieści o braku kwalifikacji emocjonalnych przytaczam tutaj, nie ujawniając nazwisk osób, od których je usłyszałem, ani nazw organizacji, gdzie są zatrudnione). Inni opowiadali o sukcesach, potwierdzając praktyczną wartość wykorzystywania inteligencji

¹ Daniel Goleman, *Inteligencja emocjonalna* (Poznań: Media Rodzina of Poznań, 1997). W sprawie szczegółów natury inteligencji emocjonalnej, zob.: Dodatek I.

emocjonalnej w pracy.

I tak zaczęły się dwuletnie dociekania i poszukiwania, których kulminacją jest ta książka. W wysiłkach tych splotły się różne wątki mojego życia zawodowego. Od początku stosowałem metody dziennikarskie przekopując fakty i wyciągając wnioski. Powróciłem też do moich zawodowych korzeni, czyli do psychologii akademickiej, prowadząc wyczerpujący przegląd badań, które wyjaśniają rolę inteligencji emocjonalnej w osiągnięciach jednostek, zespołów i organizacji. Przeprowadzałem albo zlecałem wykonanie nowych analiz naukowych danych uzyskanych z setek firm, aby ustalić precyzyjne miary do kwantyfikowania inteligencji emocjonalnej.

Poszukiwania te doprowadziły mnie z powrotem do badań, w których uczestniczyłem jako doktorant, a później pracownik naukowy na Harvardzie. Zakwestionowały one po raz pierwszy zasadność otaczanego wielkim kultem ilorazu inteligencji – fałszywą, ale szeroko rozpowszechnioną opinię, że dla osiągnięcia sukcesu potrzebny jest sam intelekt. Przyczyniły się też do powstania specyficznego miniprzemysłu zajmującego się analizą rzeczywistych umiejętności, dzięki którym odnosimy sukcesy we wszystkich rodzajach zawodów i organizacji, a odkrycia te są zaskakujące. Okazuje się, że w decydowaniu o wybitnych osiągnięciach zawodowych iloraz inteligencji zajmuje drugie miejsce, po inteligencji emocjonalnej.

Analizy dokonywane niezależnie od siebie przez dziesiątki różnych ekspertów w blisko pięciuset korporacjach, agencjach rządowych i organizacjach nie nastawionych na zysk prowadziły do zadziwiająco podobnych wniosków, a są one szczególnie przekonujące z tego powodu, że wolne były od wpływów, jakie może mieć przychylny lub negatywny nastawienie jednej osoby czy jednego zespołu do przedmiotu badań, i od nieuniknionych w indywidualnych czy zespołowych badaniach ograniczeń. Uzyskane wyniki wskazują na to, że inteligencja emocjonalna ma fundamentalne znaczenie dla wybitnych osiągnięć w pracy, niemal we wszystkich zawodach i na wszystkich stanowiskach.

Idee te nie są z pewnością niczym nowym dla osób zajmujących się pracą – to, jak panujemy nad sobą i w jakich pozostajemy stosunkach z ludźmi z naszego otoczenia jest ośrodkiem zainteresowania wielu teorii zarządzania. Nowością są natomiast dane – dysponujemy obecnie wynikami prowadzonych od dwudziestu pięciu lat badań empirycznych, ukazujących z nie znaną wcześniej precyzją, w jakim stopniu sukces zależy od inteligencji emocjonalnej.

Przez kilkadziesiąt lat, które upłynęły od czasu, gdy sam prowadziłem badania w dziedzinie psychobiologii, śledziłem przełomowe odkrycia neurologii. Pozwoliło mi to na sformułowanie hipotetycznych, opartych na nauce o mózgu podstaw modelu inteligencji emocjonalnej. Wielu ludzi interesu sceptycznie odnosi się do „miękkiej” psychologii i ostrożnie podchodzi do popularnych teorii, które pojawiają się i przemijają, ale neurologia wyjaśnia w krystalicznie przejrzysty sposób, dlaczego tak bardzo liczy się inteligencja emocjonalna.

Stare części mózgu będące ośrodkami emocji są również siedliskiem umiejętności

potrzebnych do skutecznego kierowania sobą i uzyskania sprawności społecznej. A zatem umiejętności te są solidnie zakotwiczone w zdolnościach do przetrwania i przystosowania się, które otrzymaliśmy w ewolucyjnym spadku.

Neurologia dowodzi, że emocjonalna część mózgu uczy się inaczej niż jego część myśląca. Spostrzeżenie to stało się osią niniejszej książki. Skłania mnie ono do zakwestionowania znacznej części konwencjonalnych poglądów na szkolenie i dokształcanie kadr różnych firm i instytucji.

Nie jestem w tym osamotniony. Od dwóch lat pracuję jako współprzewodniczący w Konsorcjum do Spraw Badań Inteligencji Emocjonalnej w Organizacjach, które zrzesza badaczy ze szkół biznesu, władz federalnych i przemysłu. Nasze badania ujawniają ubolewające wady w szkoleniu przez firmy pracowników w zakresie potrzebnych im umiejętności, od słuchania i przewodzenia poczynając, a na tworzeniu zespołów i wprowadzaniu zmian kończąc.

Większość programów szkolenia opiera się na modelu akademickim, co jest wielkim nieporozumieniem, które kosztuje miliony straconych godzin i miliardy wyrzuconych w błoto dolarów. Potrzebny jest zupełnie nowy sposób myślenia o tym, co trzeba robić, aby pobudzić inteligencję emocjonalną.

Niektóre błędne poglądy

Kiedy objeżdżałem świat, kontaktując się z ludźmi interesu, zetknąłem się z pewnymi szeroko rozpowszechnionymi błędnymi poglądami na temat inteligencji emocjonalnej. Postaram się już na wstępie wyjaśnić niektóre z najczęstszych nieporozumień. Po pierwsze, inteligencja emocjonalna nie oznacza po prostu „bycia miłym”. W kluczowych momentach może ona wymagać nie tyle „bycia miłym”, ile – na przykład – jednoznacznego i bezpośredniego przedstawienia komuś niewygodnej, ale mającej dalekosiężne skutki prawdy, której ten ktoś unika jak ognia.

Po drugie, nie jest ona równoznaczna z pozbyciem się kontroli nad uczuciami, ze spuszczeniem ich z wodzy. Oznacza ona raczej takie kierowanie nimi, by wyrażane były odpowiednio i skutecznie, pozwalając wszystkim na wspólną, gładko układającą się pracę i dążenie do osiągnięcia wspólnego celu.

Nie jest również prawdą, że kobiety mają wyższą inteligencję emocjonalną niż mężczyźni. Każdy z nas ma w zakresie tych umiejętności silne i słabe punkty. Niektórzy posiadają wielką zdolność empatii, ale brak im pewnych zdolności niezbędnych do pocieszenia samego siebie w strapieniu, inni mogą wprawdzie uświadamiać sobie najdrobniejszą zmianę swojego nastroju, ale nie radzą sobie w stosunkach z innymi ludźmi.

Prawdą jest, że w ujęciu grupowym mężczyźni i kobiety wykazują swoisty dla płci ogólny schemat wad i zalet. Analiza inteligencji emocjonalnej tysięcy mężczyzn i kobiet

wykazała, że przeciętnie biorąc, kobiety są bardziej świadome swoich emocji, charakteryzują się większą empatią i lepiej sobie radzą w stosunkach interpersonalnych². Mężczyźni natomiast są bardziej pewni siebie, bardziej optymistycznie nastawieni, łatwiej się przystosowują i lepiej radzą sobie ze stresem.

Jednak ogólnie biorąc, więcej jest tu podobieństw niż różnic. Niektórzy mężczyźni odznaczają się taką samą empatią jak najbardziej wrażliwe na kłopoty i cierpienia innych osób kobiety, natomiast niektóre kobiety potrafią przeciwstawić się stresowi z taką samą niezłomnością jak najbardziej odporni emocjonalnie mężczyźni. W istocie rzeczy, jeśli spojrzeć na ogólne oceny umiejętności mężczyzn i kobiet, to słabe i mocne punkty uśredniają się, tak że w kategoriach ogólnej inteligencji emocjonalnej nie ma żadnych różnic między obu płciami³.

Na koniec powiedzieć trzeba, że poziom inteligencji emocjonalnej nie jest zdeterminowany genetycznie ani nie kształtuje się we wczesnym dzieciństwie. W odróżnieniu od ilorazu inteligencji, który od kiedy ukończymy kilkanaście lat zmienia się w niewielkim stopniu, inteligencja emocjonalna wydaje się w dużej mierze wyuczona i rozwija się przez całe życie w wyniku naszych doświadczeń, a zatem może stale wzrastać. Prawdę mówiąc, badania, w czasie których mierzono inteligencję emocjonalną u tych samych osób przez wiele lat, pokazują, że w miarę jak coraz lepiej dajemy sobie radę z naszymi emocjami i impulsami, coraz skuteczniej potrafimy się motywować do różnych działań i rozwijamy w sobie coraz większą empatię oraz zdolność do odnajdywania się w sytuacjach społecznych, umiejętności te wzrastają. Jest takie staromodne słowo na określenie tego zwiększania się potencjału inteligencji emocjonalnej – *dojrzałość*.

Inteligencja emocjonalna – brakujący składnik

Coraz więcej firm dostrzega, że zachęcanie pracowników do doskonalenia umiejętności składających się na inteligencję emocjonalną jest istotnym składnikiem filozofii zarządzania. „Nie rywalizuje się już wyłącznie produktami, ale tym, jak dobrze wykorzystuje się swoich ludzi”, powiedział mi jeden z dyrektorów Telii, szwedzkiej firmy telekomunikacyjnej. A Linda Keegan, wiceprzewodnicząca do spraw kształcenia kadr kierowniczych w Citibank, ujęła to tak: „Inteligencja emocjonalna jest podstawowym założeniem wszystkich szkoleń kierownictwa”. Powtarza się to jak refren.

² Reuven Bar-On, Bar-On Emotional Quotient-Inventory: Technical Manual (Toronto: Multi-Health Systems, 1997).

³ Reuven Bar-On, twórca pionierskich metod oceny inteligencji emocjonalnej i autor tego studium, powiedział mi, że na całym świecie - wśród Igbów w Nigerii i Tamilów w Sri Lance, w Niemczech, Izraelu i Ameryce, czyli wszędzie, gdzie prowadził badania - odkrywał identyczny układ wad i zalet u mężczyzn i kobiet. Jego wnioski oparte są na badaniach inteligencji emocjonalnej ponad piętnastu tysięcy osób z dwunastu krajów leżących na czterech kontynentach.

Prezes zatrudniającego sto osób zakładu z branży lotniczej mówi mi, że zaopatrującą się u nich Allied-Signal wymogła, aby i on, i jego podwładni przeszli kurs tak zwanego „kręgu jakości”. „Chcieli, żebyśmy pracowali lepiej jako zespół, co było znakomitym pomysłem – mówi. – Ale stwierdziliśmy, że jest to trudne – jak można pracować zespołowo, jeśli nie jest się zwartą grupą? Żeby stworzyć więzi łączące nas jako grupę, musieliśmy podwyższyć naszą inteligencję emocjonalną”.

„Od dawna udaje się nam skutecznie zwiększać zyskowność dzięki metodom takim jak przyspieszenie cyklu opracowywania i wdrażania nowych produktów. Ale chociaż osiągamy spore sukcesy, to krzywa udoskonaleń ciągle się spłaszcza – opowiada mi jeden z dyrektorów koncernu niemieckiego Siemens AG. – Widzimy potrzebę lepszego wykorzystywania naszych ludzi, zmaksymalizowania pożytków płynących z naszych ludzkich zasobów, aby krzywa ta zaczęła znowu rosnać. Staramy się więc, by firma była bardziej inteligentna emocjonalnie”.

Były dyrektor Ford Motor Company do spraw nowych projektów wspomina, jak wykorzystywał opracowane na wydziale zarządzania Massachusetts Institute of Technology metody „uczącej się organizacji” dla stworzenia nowego modelu lincolna Continental. Mówi, że uczenie się o inteligencji emocjonalnej było dla niego czymś w rodzaju objawienia: „Są to dokładnie te same zdolności, które musieliśmy wykształcić, aby stać się skuteczną uczącą się organizacją”.

Przeprowadzona w 1997 roku przez Amerykańskie Towarzystwo Kształcenia i Rozwoju analiza metod oceny stosowanych przez duże przedsiębiorstwa wykazała, że cztery na pięć firm starają się podnosić inteligencję emocjonalną zarówno już zatrudnionych, jak i świeżo przyjmowanych osób, organizując dla nich odpowiednie kursy i szkolenia⁴.

Skoro tak, to po co pisać tę książkę? Otóż dlatego, że w wielu organizacjach, starania te przynoszą bardzo mizerne efekty i są stratą czasu, energii i pieniędzy. Podczas najsystematyczniejszych z dotychczas przeprowadzonych badań zysków z inwestowania w szkolenie kadry kierowniczej stwierdzono (jak przekonamy się w części IV), że jedno z cieszących się renomą tygodniowych seminariów dla najwyższych urzędników miało w istocie rzeczy niewielki wprawdzie, ale *negatywny* wpływ na jakość ich pracy.

Przedsiębiorstwa zaczynają uświadamiać sobie fakt, że nawet najkorzystniejsze szkolenie może być – i często jest – niewiele warte. A dzieje się to w czasach, kiedy inteligencja emocjonalna okazuje się niezbędnym składnikiem przepisu na konkurencyjność.

4 ASTD Benchmarking Forum, Member-to-Member Survey, American Society for Training and Development, Alexandria, Virginia, October 1997.

Dlaczego liczy się to właśnie teraz

Dyrektor naczelny nowej, prężnej firmy biotechnologicznej z Kalifornii wylicza z dumą cechy, dzięki którym stała się nowoczesnym, modelowym rzec można przedsiębiorstwem – nikt, z nim włącznie, nie ma przydzielonego do pracy lokalu, wszyscy noszą stale ze sobą małe komputery walizkowe, swoje ruchome biuro, każdy połączony jest z każdym. Nie ma żadnych stanowisk, kierowników ani podwładnych, wszyscy pracują w wielozadaniowych zespołach, pełniąc raz tę, raz inną funkcję, cała firma aż kipi energią twórczą. Ludzie pracują normalnie po siedemdziesiąt – osiemdziesiąt godzin tygodniowo.

– No to jakie są minusy? – pytam.

– Nie ma żadnych minusów – mówi z absolutną pewnością siebie.

I było to fałszywe rozumowanie. Kiedy zacząłem rozmawiać z załogą, usłyszałem prawdę. Gorączkowe tempo pracy sprawiało, że ludzie czuli się wypaleni i pozbawieni możliwości prowadzenia normalnego życia prywatnego. Ba, uważali, że okrada się ich z prywatności. I chociaż każdy rozmawiał za pośrednictwem komputera z wszystkimi pozostałymi, czuł, że tak na prawdę nikt go nie słucha.

Pracownicy rozpaczliwie potrzebowali prawdziwych kontaktów, empatii, otwartej rozmowy.

W nowej atmosferze pracy, w której w przedsiębiorstwie liczy się każde stanowisko, te ludzkie potrzeby będą miały większe znaczenie niż dotychczas. Ogromne zmiany są obecnie stałą; innowacje techniczne, globalna rywalizacja i naciski instytucjonalnych inwestorów są coraz potężniejszymi siłami wymuszającymi zmiany.

Coraz większą wagę nadaje inteligencji emocjonalnej inne jeszcze zjawisko. W miarę jak organizacje kurczą się w rezultacie stałych redukcji zatrudnienia, osoby, które w nich zostają, stają się coraz bardziej odpowiedzialne za wykonywanie zadań i... są bardziej widoczne. Dawniej pracownik średniego szczebla zarządzania mógł dość łatwo ukryć wybuchowy charakter albo nieśmiałość, teraz wyraźnie widać takie jego cechy, jak panowanie nad swoimi emocjami, umiejętność rozmawiania z innymi, włączania się do pracy zespołowej i przewodzenia. Liczą się też one bardziej niż kiedykolwiek.

Globalizacja pracy sprawia, że w bogatszych krajach inteligencja emocjonalna staje się szczególnie opłacalna. Jeśli płace mają być tam nadal wyższe niż w krajach uboższych, to muszą stać się zależne od produktywności zupełnie nowego rodzaju. A do tego nie wystarczą nowe rozwiązania strukturalne ani postęp techniczny, ponieważ – jak w owej firmie biotechnologicznej z Kalifornii – stwarzają one często nowe problemy, których pokonanie wymaga jeszcze większej inteligencji emocjonalnej.

Tak jak zmienia się oblicze firm, tak też zmieniają się cechy umożliwiające mistrzostwo w pracy. Zbierane od kilkudziesięciu lat dane na temat talentów najbardziej wybijających się pracowników pokazują, że w latach dziewięćdziesiątych

kluczowego znaczenia nabrały dwie cechy, które jeszcze dwadzieścia lat wcześniej odgrywały niewielką rolę w odnoszeniu sukcesów na tej niwie. Zdolnościami tymi są umiejętność tworzenia zespołu i przystosowywania się do zmian. Poza tym u najlepszych pracowników pojawiły się dwie nowe cechy: umożliwianie zmian oraz propagowanie i wspomaganie zróżnicowania. Nowe wyzwania potrzebują nowych talentów.

Zmniejszanie się liczby miejsc pracy i nowe lęki

Znajomy zatrudniony w jednej z pięciuset najlepiej – według magazynu Fortune – prosperujących firm, która dokonała właśnie redukcji zatrudnienia, zwalniając parę tysięcy osób, powiedział mi: „To było straszne widzieć tyle osób, które znałem od lat, zwolnionych, przeniesionych na niższe stanowiska albo do innych działów. Było to ciężkie dla wszystkich. Ja nadal jestem na tym samym stanowisku, ale nie mam już takiego poczucia bezpieczeństwa jak przedtem”.

„Pracuję tu już ponad trzydzieści lat i przez cały ten czas dawano nam do zrozumienia, że dopóki przyzwoicie wykonujemy swoją robotę, firma będzie troszczyć się o nas. A potem, ni z tego, ni z owego powiedziano nam: »Nikommu nie gwarantujemy już stałego zatrudnienia«„.

Wydaje się, że nikt *nigdzie* nie ma już zagwarantowanego zatrudnienia. Nastąpiły ciężkie czasy dla pracobiorców. Coraz powszechniejsza świadomość tego, że nikt nie może już być pewny spokojnej pracy aż do emerytury, nawet jeśli firma, w której jest zatrudniony, świetnie prosperuje, oznacza, że coraz więcej ludzi odczuwa strach, niepokój albo czuje się zagubionymi.

A oto wymowne świadectwo narastającej niepewności – amerykańska firma zajmująca się wyszukiwaniem pracowników poinformowała, że ponad połowa jej klientów jest gdzieś zatrudniona. Osoby te tak bardzo obawiają się utraty pracy, że zawczasu rozglądają się za nową⁵. W dniu, w którym AT&T zaczęła powiadamiać pierwszych czterdzieści tysięcy pracowników o tym, że zostaną zwolnieni – a osiągnęła wtedy rekordowy zysk w wysokości 4,7 miliarda dolarów – ankieta przeprowadzona w całym kraju wykazała, że jedna trzecia Amerykanów boi się, że ktoś z rodziny straci wkrótce pracę.

Obawy takie utrzymują się nawet teraz, kiedy gospodarka amerykańska stwarza więcej miejsc pracy, niż traci. Kurczenie się liczby miejsc pracy, które ekonomiści nazywają eufemistycznie „elastycznością rynku pracy”, jest obecnie przykrym faktem. Jest to tendencja ogólnoswiatowa, dostrzegalna w gospodarce wszystkich krajów rozwiniętych, bez względu na to, czy leżą one w Europie, Azji czy Ameryce Północnej i

⁵ Cytat za: Challenger, Gray i Christmas, przytoczone przez Boba Herberta, „Separation Anxiety”, New York Times, January 19, 1996.

Południowej. Dobra koniunktura nie jest żadną gwarancją; do zwolnień grupowych dochodzi nawet w kwitnących gospodarkach. Paradoks ten jest – jak ujął to Paul Krugman, ekonomista z Massachusetts Institute of Technology – „pożalowania godną ceną, jaką musimy płacić za tak dynamiczną gospodarkę, jaką mamy obecnie”⁶.

Nowy krajobraz pracy wygląda ponuro. „Pracujemy w strefie ogarniętej cichymi działaniami wojennymi – podsumował w rozmowie ze mną pracownik średniego szczebla zarządzania pewnej międzynarodowej firmy. – Nie ma mowy o tym, żeby zachowując lojalność wobec firmy, spodziewać się, że odpłaci ona tym samym. A więc każdy staje się jednoosobowym zakładem w jej ramach – musisz być członkiem zespołu, ale jednocześnie przygotować się na to, żeby iść dalej i być samowystarczalnym”.

Dla wielu starszych pracowników, których nauczono, że wykształcenie i umiejętności techniczne są kluczem do stałych sukcesów, ten nowy sposób myślenia może być szokiem. Ludzie zaczynają rozumieć, że do odniesienia sukcesu trzeba czegoś więcej niż tylko intelektualnej doskonałości czy biegłej znajomości zagadnień czysto technicznych. Po to, by przetrwać – a już z całą pewnością poprawić swój los – na coraz bardziej niespokojnym rynku pracy, potrzebujemy umiejętności innego rodzaju. Nowego znaczenia nabierają takie cechy jak elastyczność, inicjatywa, optymizm i umiejętność przystosowywania się.

Nadchodzący kryzys – coraz większy iloraz inteligencji, coraz niższa inteligencja emocjonalna

Od 1918 roku, kiedy to po raz pierwszy przeprowadzono na masową skalę badania ilorazu inteligencji, poddając im rekrutów wcielanych do biorącej udział w I wojnie światowej armii amerykańskiej, jego średnia wysokość w Stanach Zjednoczonych wzrosła o 24 punkty, a podobny wzrost odnotowano w innych rozwiniętych krajach na całym świecie⁷. Przyczyniło się do tego lepsze odżywianie, większy procent ogółu dzieci kończących szkoły ponadpodstawowe, gry komputerowe i zagadki umysłowe oraz układanki wymagające syntetycznego myślenia i umiejętności kojarzenia, które wyrabiają u dzieci umiejętności orientacji przestrzennej, a także mniejsza dzietność rodzin (która generalnie idzie w parze ze zwiększaniem się ilorazu inteligencji u dzieci).

Mamy jednak do czynienia z niebezpiecznym paradoksem – chociaż dzieci uzyskują coraz wyższe wyniki w badaniach ilorazu inteligencji, to ich inteligencja emocjonalna stale się zmniejsza. Chyba najbardziej niepokojących danych dostarczają zakrojone na wielką skalę ankiety przeprowadzone wśród rodziców i nauczycieli, które pokazują, że obecne pokolenie cierpi na większe zaburzenia emocjonalne niż poprzednie. Przeciętnie biorąc, dzieci są bardziej samotne i przygnębione, bardziej skłonne do złości i

⁶ Krugman: cytata za Stephen Lohr, „On the Road with Chairman Lou”, New York Times, June 26, 1994.

⁷ Ulric Neisser (red.), *The Rising Curve* (Washington, D.C.: American Psychological Press, 1997).

wybryków, bardziej nerwowe, impulsywne i agresywne, łatwiej poddają się zmartwieniom.

Poddano ocenie rodziców i nauczycieli dwie losowo wybrane, reprezentatywne grupy dzieci w wieku od siedmiu do szesnastu lat. Pierwszą grupę oceniono w połowie lat siedemdziesiątych, drugą – przy zachowaniu kryteriów pozwalających na porównanie jej z pierwszą – pod koniec lat osiemdziesiątych⁸. Okazało się, że przez tych zaledwie piętnaście lat inteligencja emocjonalna dzieci stale się zmniejszała. Chociaż, średnio biorąc, dzieci z uboższych rodzin wykazywały na początku niższy jej poziom, to wskaźnik spadku był taki sam we wszystkich grupach dochodów – obrazujące go krzywe spadały tak samo stromo w odniesieniu do dzieci mieszkających w najbogatszych podmiejskich dzielnicach, jak w najuboższych slumsach w centrum miast.

Dr Thomas Achenbach, psycholog z Uniwersytetu Vermont, który przeprowadził te badania – i razem ze współpracownikami brał udział w podobnych badaniach w innych krajach – powiedział mi, że to zmniejszanie się podstawowych zdolności emocjonalnych u dzieci zdaje się być zjawiskiem ogólnoświatowym. Do najbardziej wymownych tego oznak należą: wzrastający odsetek zdesperowanych i wyalienowanych młodych ludzi, coraz większa liczba narkomanów, przestępstw popełnianych przez młodocianych, przypadków depresji albo zaburzeń łaknienia, przypadkowych ciąż, znęcania się nad słabszymi i porzucania szkoły.

Dla firm zapowiada to nie lada kłopoty – coraz większy niedobór inteligencji emocjonalnej u pracowników, zwłaszcza tych, których zatrudnia się po raz pierwszy. W roku 2000 większość dzieci, które Achenbach badał w latach osiemdziesiątych, będzie miała po dwadzieścia parę lat. Pokolenie to zaczyna już dzisiaj zasilać zastępy siły roboczej.

Czego chcą pracodawcy

Przegląd opinii pracodawców amerykańskich ujawnia, że ponad połowa zatrudnionych nie ma motywacji do dalszej nauki i podwyższania kwalifikacji. Cztery na dziesięć osób nie potrafią współpracować z kolegami, a tylko 19 procent starających się o pracę ma wystarczającą samodyscyplinę i nawyk pracy⁹.

Coraz więcej pracodawców skarży się na brak umiejętności społecznych u nowo zatrudnionych. Mówiąc słowami jednego z szefów dużej sieci restauracji: „Zbyt wielu młodych ludzi nie potrafi przyjmować uwag krytycznych – kiedy powie im się coś na

8 Thomas Achenbach i Cathrine Howell, „Are America's Childrens Problems Getting Worse? A 13-Year Comparison”, Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry, November 1989.

9 The Harris Education Research Council, „An Assessment of American Education”, New York City, 1991.

temat ich pracy, obrażają się albo złością. Reagują na uwagi o ich pracy tak, jakby była to napaść na nich”.

Problemem nie są jedynie nowi pracownicy; to samo dotyczy doświadczonych kadr kierowniczych. W latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych wystarczyło pójść do renomowanej szkoły i skończyć ją z dobrym wynikiem. Niestety, świat pełen jest dobrze wykształconych, niegdyś obiecujących mężczyzn i kobiet, których kariery zawodowe utknęły w martwym punkcie albo – co gorsza – zaczęły się kończyć z powodu niedostatków kluczowych zdolności składających się na inteligencję emocjonalną.

Przeprowadzona wśród pracodawców ogólnokrajowa ankieta na temat tego, czego oczekują od nowo przyjmowanych pracowników, wykazała, że konkretne umiejętności techniczne są teraz mniej ważne niż zdolność uczenia się w miejscu pracy. W następnej kolejności pracodawcy wymieniali:

- umiejętność słuchania i werbalnego porozumiewania się,
- zdolność do przystosowania się i twórcze reakcje na niepowodzenia i przeszkody, umiejętność panowania nad sobą,
- wiarę w siebie,
- motywację do działań prowadzących do osiągnięcia założonych celów,
- pragnienie rozwijania własnej kariery i dumę z osiągnięć,
- skuteczność grupową i interpersonalną,
- umiejętność współdziałania i prowadzenia pracy zespołowej,
- umiejętność polubownego rozstrzygnięcia sporów,
- skuteczne działanie w ramach organizacji,
- chęć wniesienia wkładu w jej dorobek, potencjalne zdolności przywódcze¹⁰.

Z siedmiu pożądanых cech tylko jedna związana była z wykształceniem – umiejętność czytania, pisanie i liczenia.

Podobna lista wynika z analizy wymagań firm wobec przyjmowanych do pracy absolwentów szkół wyższych¹¹. Trzema najbardziej pożądanymi umiejętnościami są: umiejętność porozumiewania się, radzenia sobie w stosunkach z innymi oraz inicjatywność. Jak powiedziała Jill Fadule, dyrektorka działu rekrutacji i pomocy finansowej z Harvard Business School: „empatia, zdolność patrzenia na siebie i innych z dystansem, umiejętność nawiązywania porozumienia i zdolność do współdziałania” należą do tych cech, których wydział oczekuje od kandydatów na studia.

10 Anthony P. Carnevale i in., „Workplace Basics: The Skills Employers Want”, US Department of Labor Employment and Training Administration, 1989. W 1996 roku pracodawcy mówili, że umiejętnościami szczególnie poszukiwanymi u nowych pracowników są: umiejętność słownego porozumiewania się, zdolności interpersonalne oraz umiejętność pracy w zespole.

11 Karen O. Dowd i Jeanne Liedtka, „What Corporations Seek in MBA Hires: A Survey”, The Magazine of the Graduate Management Admission Council, Winter 1994.

Napisałem tę książkę po to, aby stać się przewodnikiem w dążeniu do opartej na naukowych podstawach pracy – indywidualnej, grupowej i we wszelkiego rodzaju organizacjach – wykorzystującej inteligencję emocjonalną. Na każdym kroku starałem się zestawiać wyniki badań naukowych z weryfikującymi je świadectwami osób wykonujących różne zawody i pracujących na różnych stanowiskach we wszystkich rodzajach organizacji. Ich głos będziemy słyszeć cały czas podczas tej podróży.

W części I przedstawiam i udowadniam tezę, że w każdej pracy – inteligencja emocjonalna odgrywa większą rolę niż iloraz inteligencji i wiedza fachowa, a dla znakomitego kierowania jest ona ważniejsza niż niemal wszystkie pozostałe cechy. Dane z różnych firm są przekonujące – te z nich, które potrafią skorzystać z tego atutu, osiągają zdecydowanie lepsze, wymierne wyniki.

Część II poświęcona jest szczegółowemu opisowi konkretnych, przydatnych w pracy umiejętności – między innymi inicjatywności, pewności siebie, wzbudzaniu w innych osobach zaufania i dążeniu do osiągnięć – oraz roli, jaką odgrywają w doskonałej robocie.

W części III zajmuję się trzynastoma umiejętnościami o kluczowym znaczeniu dla obcowania z innymi, takimi jak empatia, świadomość polityczna, popieranie różnorodności, zdolności do pracy zespołowej i do przewodzenia. Są to umiejętności pozwalające kierować bez trudu prądami przepływającymi przez organizację, gdy innym to nie wychodzi.

Podczas lektury tej części czytelnicy mogą z grubsza ocenić, jak wypadają pod względem inteligencji emocjonalnej stosowanej w pracy. Jak wykażę w rozdziale III, po to, by uzyskać wybitne osiągnięcia w pracy, nie musimy wcale opanować tych umiejętności w stopniu najwyższym; wystarczy, byśmy byli dobrzy w kilku z nich, by osiągnąć masę krytyczną niezbędną do odniesienia sukcesu.

Część IV głosi dobrą nowinę – możemy podnieść poziom nie najlepiej opanowanych umiejętności wchodzących w skład inteligencji emocjonalnej, unikając straty czasu i pieniędzy. Podaję tam bowiem praktyczne, oparte na podstawach naukowych wskazówki, jak zrobić to najlepiej.

Na koniec, w części V rozpatruję, jakie znaczenie ma dla dowolnej organizacji fakt, że jest emocjonalnie inteligentna. Na przykładzie jednej firmy pokazuję, dlaczego takie cechy nie tylko pomagają odnieść sukces w interesach, ale sprawiają, że w przedsiębiorstwie takim przyjemnie jest pracować. Ukazują też, że firmy, które lekceważą emocjonalne cechy i potrzeby swoich pracowników, działają na własną szkodę, natomiast organizacje doceniające wagę inteligencji emocjonalnej i szcycące się nią mają najlepsze warunki dla przetrwania – i powodzenia – w coraz trudniejszych czasach.

Chociaż pisałem tę książkę inspirowany chęcią niesienia pomocy, nie jest ona

podręcznikiem w stylu „pomóż sobie sam”. Jest już chyba za dużo książek samopomocowych obiecujących zbyt wiele w zakresie podwyższenia inteligencji emocjonalnej. Zamiast gotowych recept zapewniających szybkie osiągnięcie celu, znajdziesz tu solidne wskazówki, jak rzetelnie pracować nad poprawieniem swoich umiejętności emocjonalnych. Opierają się one na zrównoważonym przeglądzie najnowszych przemyśleń, odkryć naukowych i wzorcowych organizacji z całego świata.

Żyjemy w czasach, w których nasza przyszła pomyślność w coraz większym stopniu zależy od właściwego kierowania sobą i zręczniejszego układania stosunków z innymi. Mam nadzieję, że udało mi się przedstawić tu pewne praktyczne wskazówki, jak stawić czoło wielkim wyzwaniom, które czekają nas samych i nasze firmy w nadchodzącym stuleciu.

Rozdział II

Umiejętności gwiazd

BYŁO TO NA POCZĄTKU LAT SIEDEMDZIESIĄTYCH, w szczytowym okresie protestów studenckich przeciwko wojnie wietnamskiej. Bibliotekarka z Agencji Informacyjnej Stanów Zjednoczonych odebrała złą wiadomość – grupa studentów groziła spaleniem jej biblioteki. Bibliotekarka ta miała jednak znajomych wśród aktywistów grupy studenckiej, która wystąpiła z tą pogróżką. Jej reakcja może się na pierwszy rzut oka wydać naiwna albo niemądra, zaproponowała bowiem, by grupa ta urządziła zebrania w budynku biblioteki. Przyproceedziła też ludzi z okolicy, aby ich posłuchali i w ten sposób skłoniła obie strony do dialogu zamiast do konfrontacji.

Robiąc to, wykorzystwała więzi łączące ją z garstką przywódców studentów, których znała wystarczająco dobrze, aby im zaufać i na odwrót. Taktyka ta otworzyła nowe kanały wzajemnego porozumienia i umocniła jej przyjaźń z przywódcami studentów. Biblioteka pozostała nie naruszona.

Bibliotekarka wykazała się umiejętnościami znakomitego negocjatora czy rozjemcy, potrafiącego wyczuć podskórne prądy napiętej, szybko zmieniającej się sytuacji i zareagować na nie tak, by zamiast przeciwstawiać jedne osoby innym zbliżyć je do siebie. Jej placówka uniknęła zniszczeń, jakich dokonali zbuntowani studenci w innych instytucjach rządowych, którymi kierowały osoby nie posiadające podobnych umiejętności.

Bibliotekarka znalazła się w grupie młodych dyplomatów, których Departament Stanu określił mianem „supergwiazd”.

Z osobami tymi przeprowadził gruntowne i szczegółowe wywiady zespół badawczy pod kierunkiem profesora Davida McClellanda z Harvardu¹.

W owym czasie McClelland był głównym promotorem mojej pracy doktorskiej, wciągnął mnie więc do swojego zespołu. Wyniki badań skłoniły go do opublikowania artykułu, który dokonał przewrotu w myśleniu o źródłach inteligencji.

Badając, co składa się na znakomitą pracę, McClelland podjął się przedsięwzięcia, któremu podstawy naukowe dały prace prowadzone na początku dwudziestego wieku przez Fredericka Taylora. Taylorowscy specjaliści od badania skuteczności działań analizowali najbardziej skuteczne z mechanicznego punktu widzenia ruchy, jakie może wykonywać robotnik (a ściślej – jego ciało). Miarą ludzkiej pracy była maszyna.

Zaraz po tayloryzmie przyjęto inne kryterium oceny – test na iloraz inteligencji.

¹ Studium pracowników dyplomacji i początki ruchu na rzecz testowania kompetencji opisane są przez Davida McClellanda we wstępie do: Lyle M. Spencer Jr. i Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance* (New York: John Wiley and Sons, 1993).

Zwolennicy tych pomiarów dowodzili, że prawidłową miarą osiągnięć są zdolności ludzkiego umysłu.

Potem, wraz z rosnącą popularnością teorii Freuda, kolejna fala ekspertów zaczęła argumentować, że oprócz ilorazu inteligencji ważnym składnikiem doskonałości zawodowej jest osobowość. Testy osobowości i typologie – badanie, czy na przykład dana osoba jest wylewna czy też jest introwertykiem, czy należy do typu „czującego” czy do „myślącego” – stały się w latach sześćdziesiątych częścią standardowych pomiarów potencjalnych zdolności do pracy.

Był jednak pewien problem. Wiele z testów osobowości opracowanych zostało dla zupełnie innych celów, takich jak diagnozowanie zaburzeń psychicznych, a zatem okazały się słabymi wskazówkami co do rzeczywistych osiągnięć w pracy. Również testy na iloraz inteligencji nie były niezawodne, ponieważ osoby z wysokim ilorazem często kiepsko dawały sobie radę w pracy, a te z miernym pracowały bardzo dobrze.

Artykuł McClellanda z 1973 roku, zatytułowany *Sprawdzanie raczej kompetencji niż inteligencji*, zmienił zasadniczo charakter tych dyskusji. Autor dowodził, że tradycyjna sprawność akademicka, stopnie uzyskiwane w szkole i dyplomy nie pozwalają przewidzieć, jak dany sobie radę w pracy ani czy odniesiemy w życiu sukces². Twierdził, że osoby, które mają najwyższe osiągnięcia, wyróżniają się zespołem specyficznych cech (kompetencji, wedle jego określenia), obejmujących między innymi empatię, samodyscyplinę i inicjatywność. Sugerował też, że chcąc określić, jakie kompetencje determinują wybitne osiągnięcia w danym zawodzie czy na danym stanowisku, trzeba bacznie przyjrzeć się mającym takie osiągnięcia pracownikom i stwierdzić, jakimi wyróżniają się kompetencjami.

Jego artykuł zapoczątkował zupełnie nowe podejście do mierzenia doskonałości zawodowej. Zgodnie z tym podejściem ocenia się kompetencje (sprawność) ludzi ze względu na pracę, którą wykonują. „Kompetencja” jest w tym ujęciu cechą osobowości albo zbiorem nawyków, które prowadzą do bardziej skutecznego wykonywania danej pracy. Innymi słowy, jest to zdolność, która dodaje oczywistą ekonomiczną wartość do starań osoby zatrudnionej na danym stanowisku.

Spostrzeżenie to doprowadziło w ostatniej ćwierci stulecia do badań setek tysięcy pracowników, od zwykłych urzędników poczynając, na najwyższej kadrze kierowniczej kończąc, w organizacjach tak ogromnych jak administracja federalna Stanów Zjednoczonych czy AT&T i tak małych jak jednoosobowe firmy. Wyniki tych badań pokazują, że kluczowe znaczenie dla osiągnięcia sukcesu mają osobowe i społeczne zdolności, które określamy obecnie mianem inteligencji emocjonalnej.

² Zob. David McClelland, „Testing for Competence Rather than Intelligence”, *American Psychologist* 46 (1973). Będący kamieniem milowym w badaniach nad wydajnością pracy artykuł McClellanda jeszcze teraz, w ponad ćwierć wieku po jego opublikowaniu, budzi spory.

Niedostrojony programista

Dwóch programistów komputerowych wyjaśnia, jak wykonuje swoje zadania, przygotowując programy, które mają zaspokoić pilne potrzeby firm będących ich klientami. Jeden z nich opowiada: „Usłyszałem, jak mówi, że potrzebuje wszystkich danych w takim formacie, żeby zmieściły się na jednej stronie”. Postarał się więc dostarczyć klientowi taki właśnie produkt.

Jednak drugi zdaje się mieć trudności z dotarciem do sedna sprawy. W odróżnieniu od kolegi nie wspomina ani słowem o potrzebach klientów. Zamiast tego wygłasza litanię czysto technicznych uwag: „Kompilator BASIC HP 3000/30 był za wolny, więc przeszedłem od razu do języka maszyny”. Innymi słowy, skupia się nie na ludziach, a na maszynie.

Pierwszego programistę uznano za wyróżniającego się w pracy, potrafiącego opracowywać programy, które są przyjazne dla użytkowników, drugiego jako w najlepszym razie przeciętnego, ponieważ w zasadzie zniechęca klientów, nie umiając się do nich dostosować. Pierwszy wykazuje się inteligencją emocjonalną, drugi jest przykładem jej braku. Obu przebadano, korzystając z opracowanej przez McClellanda metody wykrywania zdolności, którymi wyróżniają się najlepsi pracownicy na wszelkiego rodzaju stanowiskach³.

McClelland dokonał swego pierwotnego spostrzeżenia, pracując dla korporacji przemysłowych i takich organizacji jak Departament Stanu USA, na którego zamówienie oceniał zdolności wybijających się urzędników służby zagranicznej, młodych dyplomatów, którzy reprezentują Amerykę w innych krajach. Rzeczywiste zadanie tych urzędników, podobnie jak personelu działu zbytu czy dyrektorów do spraw sprzedaży w dużych firmach, polega na „sprzedawaniu” Ameryki, na wyrabianiu u obywateli obcych krajów pozytywnego stosunku do Stanów Zjednoczonych.

Selekcja kadr na te odpowiedzialne, dyplomatyczne stanowiska stawiała przed kandydatami bardzo wysokie poprzeczki, które przeskoczyć mogli tylko legitymujący się najlepszym wykształceniem. Podczas selekcji mierzono poziom zdolności, które zdaniem wysokich urzędników Departamentu Stanu potrzebne były dyplomatom – głównie gruntowną wiedzę opartą na takich akademickich dyscyplinach, jak historia i kultura Ameryki, biegła znajomość języków obcych, specjalistyczna wiedza ekonomiczna itp. Problem polegał na tym, że egzamin pokazywał jedynie to, ile kandydaci wynieśli ze studiów.

Uzyskiwane przez nich wyniki nie dawały odpowiedzi na pytanie, jak ci świeżo

³ Spencer i Spencer, *Competence at Work*.

upieczeni dyplomaci dadzą sobie radę we Frankfurcie, Buenos Aires czy Singapurze⁴. Prawdę mówiąc, oceny ich pracy korelowały negatywnie z wynikami osiągniętymi w teście kwalifikacyjnym; samo mistrzowskie opanowanie zagadnień czysto akademickich nie miało związku z umiejętnościami, które liczą się w tej formie sprzedaży, jaką jest dyplomacja (albo – co gorsza – wpływało na nie ujemnie).

Tym, co naprawdę się liczyło, był – jak odkrył McClelland – zupełnie inny rodzaj kompetencji. Kiedy przeprowadził wywiady z „supergwiazdami” – młodymi dyplomatami, których Departament Stanu uznał za najświetniejszych i najskuteczniejszych – i porównał ich z rówieśnikami, najbardziej wymowne różnice pojawiły się w zespole podstawowych ludzkich zdolności, których nie mierzy się ani podczas testów czy egzaminów na uczelniach, ani podczas badania ilorazu inteligencji.

Wśród zasadniczo odmiennych testów, które zaczął stosować McClelland, znajdował się pomysłowy, świeżo opracowany przez jego kolegę z Harvardu test do oceny umiejętności odczytywania emocji. W teście tym pokazuje się osobom badanym nagrane na kasie magnetowidowej scenki z udziałem ludzi rozmawiających o takich budzących spore emocje sprawach jak przeprowadzanie rozwodu czy nieporozumienia lub sprzeczki w miejscu pracy⁵. Elektryczny filtr zmienia dźwięk, w rezultacie czego widz nie słyszy słów, lecz raczej tony i niuanse, które ujawniają, co czuje dana osoba.

McClelland stwierdził, że gwiazdy odczytywały o wiele trafniej niż przeciętni dyplomaci emocje rozmówców (uzyskiwały o wiele wyższe noty w teście). Przekładało się to bezpośrednio na zdolność odczytywania sygnałów emocjonalnych wysyłanych przez osoby należące do bardzo odmiennych kultur i to nawet wtedy, kiedy nie rozumieli oni ani słowa w danym języku. Nie trzeba chyba dodawać, że jest to umiejętność o zasadniczym znaczeniu nie tylko dla dyptomatów, ale również dla ludzi prowadzących interesy w różnych rejonach świata.

Opisując krytyczne momenty w swojej pracy, dyplomaci ci często opowiadali o sytuacjach kubek w kubek podobnych do przytoczonej na wstępie przygody bibliotekarki. Gdyby na ich miejscu znaleźli się ludzie mniej społecznie wrażliwi, to z powodu ich nieumiejętności właściwego odczytywania emocji albo radzenia sobie z ludźmi, sytuacje te często kończyłyby się katastrofą.

4 Kenneth Clark stwierdził, że wyniki uzyskane przez kandydatów do służby dyplomacyjnej w testach kwalifikacyjnych nie pozwalały przewidzieć ich osiągnięć, które ocenione zostały później, podczas oceny ich pracy. Wyniki tego badania przedstawiają D.C. McClelland i C. Dailey „Improving Officer Selection for the Foreign Service”, McBer, Boston, 1972.

5 Testem tym jest Profil Wrażliwości Niewerbalnej [Profile of Nonverbal Sensitivity], opracowany w Uniwersytecie Harvarda przez Roberta Rosenthala. Zob. na przykład: Robert Rosenthal, „The PONS Test: Measuring Sensitivity to Nonverbal Cues”, w: P. McReynolds (red.), *Advances in Psychological Assessment* (San Francisco: Jossey-Bass, 1977).

Dziedziny doskonałości – ograniczenia ilorazu inteligencji

Dwóch z najzdolniejszych (przynajmniej w sensie akademickim) ludzi, jakich znałem, poszło zadziwiająco odmiennymi drogami kariery zawodowej. Jeden z nich był moim przyjacielem na pierwszym roku studiów. Na egzaminach wstępnych otrzymał doskonale oceny zarówno w werbalnej, jak i matematycznej części SAT* (800 punktów) oraz piątkę z każdego ze sprawdzianów przedmiotowych. Nie miał jednak motywacji do nauki, często opuszczał zajęcia i spóźniał się z oddawaniem prac. W pewnym momencie wyleciał ze studiów, potem podjął je na nowo i ostatecznie skończył po dziesięciu latach. Obecnie donosi mi, że jest zadowolony ze swojej pracy – ma jednoosobową firmę doradztwa w sprawach sprzętu komputerowego.

Drugi był niezwykle talentem matematycznym – mając dziesięć lat został przyjęty do szkoły średniej, skończył ją po dwóch latach, a w wieku osiemnastu lat uzyskał doktorat z matematyki na Oxfordzie. Był trochę za niski jak na swój wiek, a ponieważ był przy tym młodszy od nas, to różnica wzrostu między nim a większością kolegów w szkole średniej wynosiła prawie stopę. Był przy tym dwa razy bystrzejszy od wszystkich pozostałych, więc wielu uczniów nie cierpiało go. Często kpili z niego i starali się zastraszyć. Mimo mizernej postury nie dawał sobą pomiatać. Był zadziorny jak kogut i nie rejtował przed największymi zabijakami. Oprócz intelektu odznaczał się dużą asertywnością, co być może wyjaśnia, dlaczego – jak ostatnio doszły mnie słuchy – jest teraz szefem jednego z najbardziej prestiżowych wydziałów matematyki na świecie.

Biorąc pod uwagę nacisk, jaki szkoły i uczelnie wyższe kładą na iloraz inteligencji, zdumiewa fakt, jak mały wpływ ma on na osiągnięcia w pracy i w życiu. Kiedy zestawimy wyniki testów na iloraz inteligencji z osiągnięciami zawodowymi, to najwyższa ocena wpływu ilorazu wynosi około 25 procent⁶. Dokładna analiza wykazuje jednak, że bliższy prawdy byłby wynik nie wyższy od 10, a *może* nawet mieszczący się w granicach zaledwie 4 procent⁷.

Znaczy to, że w najlepszym wypadku 75, a w najgorszym 96 procent przyczyn powodzenia w pracy nie da się wyjaśnić wysokością ilorazu inteligencji, czyli – innymi słowy – że nie decyduje on o tym, komu się powiedzie, a kto przegra. Badania absolwentów Harvardu z wydziału medycyny, prawa, nauczania i ekonomii wykazały, że uzyskane przez nich na egzaminach wstępnych wyniki – będące namiastką ilorazu

*SAT – School Achievement Test, sprawdzian osiągnięć szkolnych (przyp. tłum.).

6 Wyższe oceny ilorazu inteligencji i jakość pracy, zob. na przykład: John B. Hunter i F.L. Schmidt, „Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance”, *Psychological Bulletin* 96 (1984); F.L. Schmidt i John B. Hunter, „Employment Testing: Old Theories and New Research Findings”, *American Psychologist* 36 (1981).

7 Ostrożniejsza ocena zależności między ilorazem inteligencji a jakością pracy, zob.: Robert Sternberg, *Successful Intelligence* (New York: Simon and Schuster, 1996).

inteligencji – miały zerowy albo ujemny wpływ na ich sukcesy zawodowe⁸.

Zakrawa na paradoks, że iloraz inteligencji jest najmniej wiarygodnym elementem spośród branych pod uwagę przy prognozowaniu, ile osób z grupy wystarczająco zdolnych do podejmowania zadań w wymagających największej sprawności umysłowej dziedzinach odniesie sukces, natomiast wartość inteligencji emocjonalnej w dążeniu do sukcesu wzrasta tym bardziej, im wyżej ustawione są poprzeczki, które trzeba przeskoczyć, aby dostać się do grona osób uprawiających daną dziedzinę. W programach studiów magisterskich i w zawodach takich jak inżynier, prawnik czy lekarz, gdzie podstawą doboru są niemal wyłącznie zdolności intelektualne, inteligencja emocjonalna jest znacznie ważniejszym niż iloraz inteligencji czynnikiem określającym, kto stanie się liderem.

– To, czego nauczyliśmy się w szkole, wyróżnia zaledwie garść spośród tych pięciuset czy sześciuset zawodów, które analizowaliśmy pod kątem przydatnych w nich umiejętności – mówi Lyle Spencer Jr., dyrektor działu badań i technologii światowej i współzałożyciel, wraz z McClellandem firmy, która obecnie nosi nazwę Hay/McBer⁹. – Jest to zaledwie kompetencja progowa; musisz ją mieć, aby dostać się do danej dziedziny, ale nie robi z ciebie gwiazdy. Dla wybitnych osiągnięć większe znaczenie mają zdolności składające się na inteligencję emocjonalną.

Ta paradoksalna waga, jaką ma inteligencja emocjonalna w wymagających największej sprawności umysłowej dziedzinach, jest konsekwencją faktu, że tak trudno jest dostać się na te studia. W branżach technicznych próg stanowi iloraz inteligencji w granicach od 110 do 120¹⁰. Konieczność pokonania już na starcie tak wysokiego progu sprawia, że wszyscy mieszczą się w dziesięcioprocentowej albo zbliżonej do tego grupie najinteligentniejszych członków społeczeństwa, a zatem sam iloraz inteligencji nie daje żadnej przewagi w rywalizacji wewnątrzgrupowej.

Nie rywalizujemy zatem w pracy z osobami, którym brakuje inteligencji niezbędnej do dostania się do naszej grupy zawodowej i pozostania w niej, ale z mniej liczną grupą tych, którym udało pokonać się – w tym swoistym biegu przez płotki – kolejne etapy edukacji, egzaminów wstępnych i innych przeszkód piętrzących się przed kandydatami do tego zawodu.

Ponieważ podczas selekcji kandydatów inteligencja emocjonalna nie odgrywa nawet w przybliżeniu takiej roli jak iloraz inteligencji, różnice między specjalistami tkwiące w

⁸ Dean K. Whitla, „Value Added: Measuring the Impact of Undergraduate Education”, Office of Instructional Research and Evaluation, Harvard University, 1975; cytowany w: David C. McClelland, „The Knowledge-Testing-Educational Complex Strikes Back”, *American Psychologist* 49 (1994).

⁹ Współzałożycielem tej firmy był David Berlew, również student McClellanda, skąd wzięła się jej pierwotna nazwa McBer.

¹⁰ Spencer i Spencer, *Competence at Work*. Piszą oni, że same zdolności kognitywne nie są cechą charakterystyczną najlepszych pracowników, ponieważ „na wyższych stanowiskach technicznych, menedżerskich i w marketingu prawie każdy ma iloraz inteligencji 120 lub wyższy i dyplom dobrego uniwersytetu. Tym, co wyróżnia najlepszych na tych stanowiskach, jest motywacja, umiejętności interpersonalne i polityczne”.

tej „miękkiej” dziedzinie są większe niż w ilorazie inteligencji. Rozpiętość wyników między osobami, które plasują się u dołu i u góry skali inteligencji emocjonalnej, jest bardzo duża, a miejsce na górze daje dużą przewagę w rywalizacji. A zatem „miękkie” umiejętności mają jeszcze większe znaczenie dla osiągnięcia sukcesu w „twardych” dziedzinach.

Druga dziedzina – wiedza fachowa

Oto dylemat: jesteś attache kulturalnym ambasady amerykańskiej w pewnym północnoafrykańskim kraju i dostajesz z Waszyngtonu telefon, żeby pokazać film o amerykańskim polityku, który cieszy się w tym kraju wyjątkowo złą reputacją.

Jeśli go pokażesz, to miejscowi potraktują to jako obrazę. Jeśli nie, to twoi zwierzchnicy w kraju będą niezadowoleni.

Co robić?

Nie jest to bynajmniej sytuacja hipotetyczna. W takich opałach znalazł się jeden z dyplomatów, z którymi przeprowadzał wywiady McClelland. Urzędnik ten wspomina: „Wiedziałem, że jeśli pokażę ten film, to następnego dnia pół tysiąca wściekłych studentów spali całą ambasadę. Ale Waszyngton uważał, że film jest świetny. Musiałem wymyślić jakiś sposób, żeby pokazać film i poinformować władze w Waszyngtonie, że zrobiłem, co chcieli, ale jednocześnie nie obrazić ludzi w tym kraju”.

I jakie znalazł rozwiązanie? Wyświetlił film w dniu święta, kiedy wiedział, że nikt nie przyjdzie na projekcję.

Ten wspaniały przejaw zdrowego rozsądku jest przykładem inteligencji praktycznej, połączenia wiedzy fachowej i doświadczenia¹¹. To, jak dobrze dajemy sobie radę na co dzień, określają, oprócz ilorazu inteligencji, nasze umiejętności praktyczne wespół z opanowanymi przez nas zdolnościami technicznymi. Bez względu na potencjał intelektualny tym, co sprawia, że jesteśmy wystarczająco dobrzy, aby wykonywać konkretny zawód, jest wiedza fachowa – ogólny zasób informacji z danej specjalności i umiejętności praktycznych.

Najbardziej kompetentnymi lekarzami są ci, którzy pogłębiają swoją wiedzę, śledząc najnowsze odkrycia w medycynie, a jednocześnie mają bogaty zasób własnych doświadczeń i potrafią korzystać z tego wszystkiego w diagnozowaniu i leczeniu pacjentów. To ciągłe dążenie do przyswajania sobie najnowszych zdobyczy wiedzy medycznej ma dużo większe znaczenie dla właściwego leczenia chorych niż wyniki, jakie uzyskali na egzaminie wstępnym na studia.

¹¹ Zob.: Robert J. Sternberg i Richard K. Wagner, *Practical Intelligence: Nature and Origins of Competence in the Everyday World* (Cambridge: Cambridge University Press, 1986).

Wiedza fachowa jest w dużej części połączeniem zdrowego rozsądku, wiedzy specjalistycznej i umiejętności, które zdobywamy, wykonując jakikolwiek zawód. Bierze się ona z nauki, którą czerpiemy w miejscu pracy, a ujawnia się jako charakterystyczne dla człowieka z grona profesjonalistów wyczucie różnego rodzaju przeszkód i pułapek, w które może wpaść niedoświadczony nowicjusz.

Jest to, innymi słowy, prawdziwa wiedza zawodowa, którą daje jedynie doświadczenie.

Takie przyziemne, praktyczne zdolności były przedmiotem rozległych badań prowadzonych przez psychologa z Yale, Roberta Sternberga, który jest autorytetem w sprawach inteligencji oraz sukcesów osobistych i zawodowych¹². Analizując wyniki testów, którym poddano kadrę kierowniczą przedsiębiorstw z listy najlepszych 500 firm publikowanej przez „Fortune”, Sternberg odkrył, że inteligencja praktyczna zdaje się mieć co najmniej takie znaczenie dla sukcesów w pracy, jak iloraz inteligencji¹³.

Z drugiej strony, inteligencja praktyczna rzadko jest głównym czynnikiem wpływającym na znakomitą jakość pracy gwiazd w poszczególnych zawodach. „Setki badań prowadzonych z zastosowaniem rygorystycznych procedur kontrolnych, podczas których porównywaliśmy wybitnych pracowników różnych firm z całego świata z zaledwie przeciętnymi, wykazały, że biegłość zawodowa nie jest czynnikiem wyróżniającym”, mówi Ruth Jacobs, starsza konsultantka w Hay/McBer w Bostonie.

– Wiedza fachowa jest umiejętnością podstawową. Potrzebna jest po to, żeby dostać pracę i wykonać ją, ale jakość tego wykonania określają inne umiejętności towarzyszące wiedzy fachowej – dodaje Jacobs. – Czy potrafisz przełożyć swoją wiedzę fachową na coś, co sprzeda się na rynku, co cię wyróżnia? Jeśli nie, to ma ona niewielkie znaczenie.

Osoby nadzorujące pracowników technicznych i rzemieślników muszą mieć pewną wiedzę fachową, ponieważ kierowanie takimi pracami bez orientacji w tym, co ludzie robią, byłoby prawie niemożliwe. Jednak posiadanie takiej wiedzy jest ledwie *wstępnym* wymogiem; umiejętności, którymi wyróżniają się wybitni kierownicy zespołów wykonujących prace techniczne, nie są umiejętnościami technicznymi, ale raczej odnoszą się do sfery współzycia z innymi ludźmi¹⁴.

A więc, podobnie jak iloraz inteligencji, doświadczenie i wiedza fachowa liczą się w pewnym stopniu, ale dla osiągnięcia znakomitych wyników w pracy trzeba dużo więcej.

12 Zob.: Sternberg, Successful Intelligence.

13 R.K. Wagner i R.J. Sternberg, „Practical Intelligence in Real-World Pursuits: The Role of Tacit Knowledge”, Journal of Personality and Social Psychology 49 (1985).

14 Spencer i Spencer, Competence at Work.

Trzecia dziedzina – inteligencja emocjonalna

Sternberg przytacza pouczającą historię dwóch studentów, Penna i Matta. Penn był znakomitym, pełnym twórczych pomysłów studentem, modelowym wręcz przykładem wszystkiego najlepszego, co ma do zaoferowania Uniwersytet Yale¹⁵. Kłopot polegał na tym, że Penn doskonale wiedział, że jest wyjątkowy, w związku z czym – jak określił to jeden z profesorów – był też „niewiarygodnie arogancki”. Mimo swych zdolności odstręczał ludzi, zwłaszcza tych, którzy musieli z nim pracować.

Jednak na papierze prezentował się wyjątkowo. Kiedy skończył studia, został dosłownie zasypany ciekawymi ofertami pracy; o jego zatrudnienie zabiegały wszystkie najwyższej notowane firmy z jego specjalności. Dla każdej z nich był cennym nabytkiem – przynajmniej na podstawie uzyskanych ocen. Ale podczas rozmów ujawniała się jego cała arogancja, skończyło się więc na tym, że otrzymał tylko jedną ofertę pracy – z podrzędnej firmy.

Matt, który ukończył ten sam kierunek co Penn, nie był tak świetnym studentem. Umiał za to doskonale znaleźć wspólny język z innymi osobami i był lubiany przez wszystkich, którzy z nim pracowali. Przeprowadził rozmowy z ośmioma firmami i otrzymał siedem ofert zatrudnienia. Podjąwszy pracę, zmierzał pewną drogą do sukcesu, podczas gdy Pennowi kazano odejść po dwóch latach pracy w pierwszej firmie.

Pennowi brakowało tego, co miał Matt – inteligencji emocjonalnej.

Umiejętności wchodzące w skład inteligencji emocjonalnej są synergistyczne względem umiejętności umysłowych; najlepsi wykonawcy posiadają i jedno, i drugie. Im bardziej skomplikowana jest praca, tym większe znaczenie odgrywa przy jej wykonywaniu inteligencja emocjonalna, choćby dlatego, że niedostatek tych umiejętności może przeszkadzać w wykorzystywaniu wiedzy fachowej czy intelektu danej osoby. Weźmy na przykład fachowca, którego świeżo zatrudniono jako prezesa wartej 65 milionów dolarów firmy rodzinnej. Jest on pierwszą osobą spoza rodziny na tym stanowisku¹⁶.

Naukowiec oceniający jego umiejętność rozwiązywania skomplikowanych, wymagających dużej sprawności naukowej problemów dał mu najwyższą ocenę, szóstkę¹⁷. Osoba o takich umiejętnościach nadaje się teoretycznie do kierowania wielką firmą o zasięgu ogólnoswiatowym albo państwem. Jednak w pewnej chwili podczas tego wywiadu rozmowa zesłała na przyczyny jego rezygnacji z poprzedniej pracy.

15 Opowieść o Pennie i Macie za: Robert Sternberg, *Successful Intelligence*.

16 O procesie tym opowiedziała mi Ann Graham Ehringer, dyrektorka Family Business Program w Marshall School of Business na Uniwersytecie Południowej Kalifornii.

17 Miarę zdolności do radzenia sobie ze skomplikowanymi zadaniami umysłowymi opracował Elliott Jacques; zob.: Elliot Jacques, *Requisite Organization* (Arlington, VA: Cason Hall, 1989).

Okazało się, że został zwolniony, ponieważ nie potrafił stanąć twarzą w twarz z podległymi mu ludźmi i wytknąć im, że źle wywiązują się ze swoich obowiązków.

– Nadal wzbudzało to w nim emocje – powiedział mi ów naukowiec. – Zaczerwienił się, zaczął machać rękami – był wyraźnie zdenerwowany. Okazało się, że jego nowy pracodawca, właściciel firmy, skrytykował go akurat tego ranka dokładnie za to samo. Nie mógł się uspokoić i jeszcze długo mówił o tym, jak trudno mu jest powiedzieć komuś, że źle pracuje, szczególnie jeśli jest to pracownik o długim stażu. – A kiedy – zauważył naukowiec – był taki zdenerwowany, to jego zdolność rozwiązywania zawikanych problemów, zdolność rozumowania, gwałtownie się obniżała.

Krótko mówiąc, emocje, które wyrywają się spod kontroli, mogą z mądrego zrobić głupiego.

Doug Lennick, wiceprezes American Express Financial Advisors, ujął to tak: „Umiejętności, które potrzebne są do odniesienia sukcesu, zaczynają się od sprawności intelektu, ale po to, by wykorzystać składające się na tę potencjalną siłę wszystkie talenty, potrzebna jest też kompetencja emocjonalna. Powodem tego, że nie możemy dysponować wszystkimi zdolnościami ludzi, jest ich niekompetencja emocjonalna”.

Linia podziału

Była to niedziela, w którą rozgrywano mecz o superpuchar koszykówki, święto, które większość mężczyzn w Ameryce spędza przed telewizorami. Odlot samolotu z Nowego Jorku do Detroit opóźnił się o dwie godziny, więc napięcie wśród pasażerów – prawie bez wyjątku biznesmenów – było wyraźnie wyczuwalne. Kiedy w końcu wylądowali w Detroit, jakieś tajemnicze problemy ze schodami wyjściowymi spowodowały, że samolot zatrzymał się o sto stóp od wejścia prowadzącego do hali przylotów. Wściekli z powodu spóźnienia pasażerowie zerwali się z miejsc.

Jedna ze stewardes podeszła do mikrofonu. Jak mogła wszystkich najskuteczniej przekonać, by w powrotem zajęli miejsca i spokojnie poczekali, aż samolot dokołuje na wyznaczone miejsce?

Nie oznajmiła surowym głosem: „Przepisy federalne nakazują pozostać na miejscach, dopóki samolot nie podjedzie do wyjścia”.

Zamiast tego zaszczębiotała takim tonem, jak gdyby żartobliwie napominała uwielbiane dziecko, które coś spsociło, ale któremu można to wybaczyć: „Wy stooiiiicie?!”

Słyszając to, wszyscy się roześmiali, usiedli i nie wstali, dopóki samolot nie zatrzymał się przy wyjściu. I, biorąc pod uwagę okoliczności, wysiedli w zadziwiająco dobrym nastroju.

Linia podziału zdolności przebiega między sercem a umysłem albo – ujmując to bardziej naukowo – między emocjami a myśleniem. Niektóre zdolności, takie jak

rozumowanie analityczne czy oparte na wiedzy fachowej wnioskowanie, są czysto kognitywne, czyli intelektualne. W innych myśl łączy się z uczuciem; te nazywam „zdolnościami emocjonalnymi”¹⁸.

Wszystkie zdolności emocjonalne charakteryzują się zatem pewnymi cechami należącymi do sfery uczuć, którym towarzyszą różnorodne elementy kognitywne. Stanowi to jaskrawy kontrast ze zdolnościami czysto intelektualnymi, którymi może wykazywać się nie tylko człowiek, ale również odpowiednio zaprogramowany komputer. „Przepisy federalne nakazują pozostać na miejscach, dopóki samolot nie podjedzie do wyjścia” mógłby równie dobrze oznajmić opracowany cyfrowo głos.

Jednak wyprany z wszelkiego uczucia, skomputeryzowany głos nigdy nie wywarłby takiego wpływu jak głos bystrej stewardesy. Być może pasażerowie podporządkowaliby się niechętnie poleceniu maszyny, ale z całą pewnością nie doznaliby takiej zmiany nastroju, jaką udało się wywołać w nich stewardesie. Potrafiła utrafić we właściwą nutę emocjonalną, czyli osiągnąć coś, do czego nie może doprowadzić samo ludzkie myślenie (ani, skoro już o tym mowa, program komputerowy – przynajmniej na razie)¹⁹.

Przyjrzyjmy się też roli zdolności emocjonalnych w porozumiewaniu się. Pisząc te słowa, mogę polecić komputerowi, by sprawdził, czy to, co wstukuję, jest poprawne pod względem gramatyki. Nie mogę jednak polecić mu, aby ocenił siłę oddziaływania emocjonalnego słów, zdolność zaabsorbowania uwagi czytelników czy kryjącą się w nich pasję. Te kluczowe elementy skutecznej komunikacji zależą od zdolności emocjonalnych – umiejętności wczucia się w reakcje odbiorców – czytelników czy słuchaczy oraz takiego dostosowania sposobu prezentacji swoich poglądów do ich potrzeb i oczekiwań, aby wywarły one na nich znaczący wpływ emocjonalny.

Najbardziej przekonujące, najsilniejsze argumenty przemawiają zarówno do serca, jak i do rozumu. To ścisłe zgranie myśli i uczucia możliwe jest dzięki czemuś, co można porównać do autostrady w mózgu, dzięki wiązce neuronów łączących przednie części płatów czołowych – ośrodek kierowania procesami decyzyjnymi – z obszarem znajdującym się w głębi mózgu, gdzie zakotwiczone są nasze emocje²⁰.

18 Terminu „kompetencja emocjonalna” używają w tym znaczeniu również inni teoretycy i badacze. Zob. na przykład: Carol Saarni, „Emotional Competence: How emotions and relationships become integrated”, w: R.A. Thompson (red.), Nebraska Symposium on Motivation, vol. 36, 1988; Carol Saarni, „Emotional Competence and Selfregulation in Childhood”, w: Peter Salovey i David J. Sluyter (red.), Emotional Development and Emotional Intelligence (New York: Basic Books, 1997). Podkreślając wagę kompetencji emocjonalnych, nie mam najmniejszego zamiaru sugerować, że wiedza fachowa i zdolności intelektualne są nieistotne; zdolności te są częścią złożonego układu, a w każdym tego rodzaju układzie wszystkie części oddziałują na siebie wzajemnie. Moim celem jest oddanie sprawiedliwości kompetencjom emocjonalnym, które są tak często pomijane czy ignorowane.

19 Od niedawna czyni się próby przełożenia umiejętności emocjonalnych na język oprogramowania, które sprawi, że komputery staną się bardziej „ludzkie”. Zob.: Roz Picard, Affective Computing (Cambridge: MIT Press, 1998).

20 Uszkodzenie kory mózgowej upośledza naszą zdolność postrzegania i myślenia; uszkodzenie kluczowych rejonów podkorowych niszczy zdolność rejestrowania emocji. Najbardziej niszczycielski wpływ na zdolność rejestrowania emocji ma uszkodzenie obwodów nerwowych,

Uszkodzenie tego niezmiernie ważnego połączenia sprawia, że ludzie stają się niezdolni do odczuwania, przeżywania i odczytywania emocji, chociaż ich czysto intelektualne zdolności pozostają nie naruszone. Mówiąc innymi słowami, osoby takie nadal uzyskiwałyby wysokie wyniki w badaniach ilorazu inteligencji i innych pomiarach zdolności kognitywnych. Jednak w pracy, i generalnie w życiu, nie potrafiłyby wykazać się umiejętnościami emocjonalnymi, które sprawiają, że tacy ludzie jak owa stewardesa bywają imponująco skuteczni w działaniu.

A zatem linia podziału między tymi zdolnościami, które są czysto intelektualne, a tymi, które zależą również od inteligencji emocjonalnej, odzwierciedla podobny podział w naszym mózgu.

Kompetencja emocjonalna

Kompetencja emocjonalna jest wymierną umiejętnością wywodzącą się z inteligencji emocjonalnej, której wynikiem są wybitne osiągnięcia w pracy²¹. Weźmy sztuczkę wspomnianej wyżej stewardesy. Udało się jej po mistrzowsku wpłynąć na pasażerów, a stało się to dzięki temu, że posiadała bardzo ważną umiejętność emocjonalną – zdolność nakłaniania innych do reagowania w pożądanym sposób. U podłoża tej umiejętności leżą dwie zdolności: współodczuwanie, na które składa się między innymi odczytywanie uczuć innych osób, oraz umiejętności społeczne, które pozwalają na biegłe kierowanie tymi uczuciami.

Nasza *inteligencja* emocjonalna określa nasze potencjalne zdolności uczenia się umiejętności praktycznych, które opierają się na jej pięciu składnikach: samoświadomości, motywacji, kierowaniu samym sobą, empatii i dobrym układaniu

ześrodkowujących się w ciele migdałowatym. (Zob.: Joseph LeDoux, *The Emotional Brain*, New York: Simon & Schuster, 1996). Przecięcie głównych powiązań między zewnętrznymi warstwami mózgu a tymi ośrodkami emocjonalnymi niszczy kompetencje emocjonalne, z których wszystkie zależą od ścisłego zgrania myśli i uczuć. Połączenia nerwowe kory z podkorcem, które odgrywają decydującą rolę w integrowaniu myśli i uczuć, biegną od ciała migdałowatego, będącego częścią układu limbicznego, podkorowego ośrodka emocji, do brzusznopółkulkowego obszaru znajdującego się w przednich częściach płatów czołowych, ośrodka decyzyjno-wykonawczego mózgu. Obwody te są opisane szczegółowo w: Antonio Damasio, *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain* (New York: Grosset/Putnam, 1994). Damasio, neurolog z Wydziału Medycyny Uniwersytetu Iowy, jest autorem najlepszych badań nad mózgowymi podstawami kompetencji. Kiedy przesłałem mu listę kompetencji emocjonalnych, odpisał mi, że wszystkie z nich (ale nie zdolności umysłowe) byłyby upośledzone u osób, które doznałyby uszkodzenia mózgu przerywającego połączenia między głównymi ośrodkami znajdującymi się w płatach czołowych i ośrodkami emocji. Zgodnie z przyjętymi w neurologii zasadami wnioskowania, z faktu, że zdolności te upośledzone są u osób, które doznały uszkodzenia konkretnej okolicy mózgu, wynika, że te same okolice regulują te zdolności u osób, których mózgi są nietknięte. Innymi słowami, obwody nerwowe leżące u podłoża kompetencji emocjonalnej – w odróżnieniu od kompetencji intelektualnej – łączą przednie części płatów czołowych z ośrodkami emocjonalnymi. Wynika stąd, że uszkodzenie tych obszarów upośledza osobiste i społeczne umiejętności, które pozwalają na sprawne wykonywanie pracy, mimo iż zdolności umysłowe pozostają nienaruszone.

21 Termin „kompetencja emocjonalna” odnosi się zarówno do kompetencji społecznych, jak i emocjonalnych, podobnie jak termin „inteligencja personalna” w użyciu Howarda Gardniera obejmuje zarówno zdolności intra-, jak i interpersonalne.

stosunków z innymi osobami. Nasza *kompetencja* emocjonalna pokazuje natomiast, ile z tych potencjalnych zdolności udało się nam zamienić w bardzo przydatne w pracy umiejętności. Znakomita obsługa klientów jest rezultatem kompetencji emocjonalnej opierającej się na empatii. Podobnie rzecz się ma z byciem osobą godną zaufania, która to cecha jest wyrazem kompetencji opierającej się na umiejętności kierowania samym sobą (samoregulacji), czyli panowania nad impulsami i emocjami. Zarówno dobra obsługa klientów, jak i bycie osobą godną zaufania są rezultatami kompetencji, które mogą przyczynić się do wyróżnienia się w pracy.

Wysoka inteligencja emocjonalna sama w sobie nie gwarantuje, że osoba, która się nią odznacza, potrafi wykorzystać umiejętności emocjonalne w pracy. Oznacza ona tylko tyle, że osoba ta ma bardzo dobre potencjalne możliwości nauczania się tych umiejętności. Można mieć dużą zdolność empatii, ale nie posiadać nabytych, czyli wyuczonych, umiejętności, które przekładają się na znakomitą obsługę klientów, świetne trenowanie zawodników, bycie znakomitym wychowawcą czy koordynatorem pracy różnych osób. Analogią tego w muzyce byłby ktoś, kto miałby znakomity głos, a przy tym pobierałby lekcje śpiewu, dzięki czemu stałby się znakomitym tenorem operowym. Bez tych lekcji nie zrobiłby kariery śpiewaka operowego, mimo że dysponowałby znakomitym potencjałem – byłby Pavarottim, który nigdy nie miał okazji, żeby się w pełni rozwinąć.

Kompetencje emocjonalne można podzielić na grupy, z których każda opiera się na pewnej wspólnej zdolności wchodzącej w skład inteligencji emocjonalnej. Te leżące u podłoża kompetencji emocjonalnych zdolności mają istotne znaczenie dla skutecznego nauczania się umiejętności potrzebnych do odniesienia sukcesu w pracy. Jeśli komuś brakuje na przykład umiejętności społecznych, to nie potrafi przekonać czy zainspirować innych, kierować zespołem lub inicjować zmiany. Jeśli ktoś ma niską samoświadomość, to nie będzie sobie zdawał sprawy ze swoich słabości i będzie mu brakowało pewności siebie, która płynie ze świadomości swoich silnych punktów.

Tabela 1 ukazuje związki między pięcioma wymiarami inteligencji emocjonalnej i dwudziestoma pięcioma kompetencjami emocjonalnymi²². Nikt z nas nie opanował w najwyższym stopniu wszystkich z nich; każdy ma tu silne punkty i braki czy ograniczenia. Ale, jak się przekonamy, składniki znakomitej pracy wymagają, byśmy opanowali w bardzo dobrym stopniu pewną tylko liczbę tych umiejętności, na ogół około sześciu, i by umiejętności, w których celujemy, rozkładały się mniej więcej równomiernie na wszystkie pięć obszarów inteligencji emocjonalnej. Ujmując to inaczej, jest wiele dróg do świetności.

22 W tej ogólnej tabeli kompetencji ujęte są odkrycia z: MOSAIC competencies for professionals and administrators (opracowanych przez US Department of Personnel, 1996); Spencer i Spencer, *Competence at Work*; Richard Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* (New York: John Wiley and Sons, 1982) oraz studiów nad kompetencjami zamieszczonych w: Richard H. Rosier (red.), *The Competency Model Handbook*, vols. 1-3 (Lexington: Linkage, 1994/1996).

Kompetencje emocjonalne dzielimy na:

- *niezależne* – każda z nich przyczynia się w jedyny w swoim rodzaju sposób do jakości pracy,
- *wzajemnie zależne* – każda z nich wynika w pewnym stopniu z kilku innych, a między niektórymi istnieją silne związki wzajemne,
- *hierarchiczne* – wchodzące w skład inteligencji emocjonalnej zdolności nadbudowują się jedna na drugiej. Na przykład samoświadomość ma kluczowe znaczenie dla samoregulacji i empatii; samoregulacja i samoświadomość przyczyniają się do umiejętności motywowania się, a wszystkie cztery przyczyniają się do umiejętności społecznych,
- *konieczne, ale nie wystarczające* – posiadanie zdolności emocjonalnej nie gwarantuje, że wykształcisz związane z nią kompetencje, takie jak umiejętność współpracy czy przewodzenia, albo że wykażesz się nimi. To, czy dana kompetencja przejawia się w pracy, określają również inne czynniki, takie jak panująca w miejscu pracy atmosfera lub twoje zainteresowanie pracą.
- *specyficzne* – wprawdzie wszystkie umieszczone na tej liście umiejętności są bardzo przydatne we wszystkich zawodach i na wszystkich stanowiskach, ale z drugiej strony różne zawody i stanowiska wymagają różnych umiejętności.

Tabela 1 Ogólne ramy kompetencji emocjonalnej

KOMPETENCJA OSOBISTA

Kompetencje te determinują stopień, w jakim radzimy sobie ze sobą

Samoświadomość

Wiedza o swoich stanach wewnętrznych, preferencjach, możliwościach i intuicyjnych ocenach (zob. Rozdział IV)

- **Świadomość emocjonalna** – rozpoznawanie swoich emocji i ich skutków
- **Poprawna samoocena** – poznanie swoich silnych stron i ograniczeń
- **Wiara w siebie** – silne poczucie własnej wartości i świadomość swoich możliwości i umiejętności

Samoregulacja

Panowanie nad swoimi stanami wewnętrznymi, impulsami i możliwościami (zob. Rozdział V)

- **Samokontrola** – kontrolowanie szkodliwych emocji i impulsów
- **Spolegliwość** – utrzymywanie norm uczciwości i prawości
- **Sumiennosc** – przyjmowanie odpowiedzialności za swoje działania
- **Przystosowalnosc** – elastycznosc w dostosowywaniu się do zmian
- **Innowacyjnosc** – łatwe przyjmowanie nowatorskich pomysłów i podejść oraz nowych informacji

Motywacja

Skłonności emocjonalne, które prowadzą do nowych celów lub ułatwiają ich osiągnięcie (zob. Rozdział VI)

- **Dążenie do osiągnięć** – starania o lepsze wyniki albo spełnienie kryteriów doskonałości
- **Zaangażowanie** – utożsamianie swoich celów z celami grupy lub organizacji
- **Inicjatywa** – gotowość do wykorzystywania szans i okazji
- **Optymizm** – wytrwałość w dążeniach do osiągnięcia wytyczonego celu mimo przeszkód i niepowodzeń

KOMPETENCJA SPOŁECZNA

Kompetencje te determinują stopień, w jakim radzimy sobie z innymi

Empatia

Uświadamianie sobie uczuć, potrzeb i niepokojów innych osób (zob. Rozdział VII)

- **Rozumienie innych** – wyczuwanie uczuć i punktów widzenia innych osób oraz aktywne zainteresowanie ich troskami, niepokojami i zmartwieniami
- **Doskonalenie innych** – wyczuwanie u innych potrzeby rozwoju i rozwijanie ich zdolności
- **Nastawienie usługowe** – uprzedzanie, rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb klientów
- **Wspieranie różnorodności** – tworzenie i podtrzymywanie szans na osiągnięcia dzięki wykorzystywaniu różnych typów ludzi
- **Świadomość polityczna** – rozpoznawanie emocjonalnych prądów grupy i stosunków wśród osób z władzy

Umiejętności społeczne

Umiejętność wzbudzania u innych pożądanых reakcji (zob. Rozdziały VIII i IX)

- **Wpływanie na innych** – opanowanie metod skutecznego przekonywania
- **Porozumienie** – słuchanie bez uprzedzeń i wysyłanie przekonujących komunikatów
- **Łagodzenie konfliktów** – pośredniczenie w sporach i rozwiązywanie ich
- **Przewodzenie** – inspirowanie jednostek i grup lub kierowanie nimi
- **Katalizowanie zmian** – inicjowanie zmian lub kierowanie nimi
- **Tworzenie więzi** – pielęgnowanie instrumentalnych stosunków z innymi
- **Współpraca** – praca z innymi dla osiągnięcia wspólnego celu
- **Umiejętności zespołowe** – organizowanie współdziałania wszystkich członków grupy dla osiągnięcia zbiorowego celu

Powyższa lista umożliwi nam zestawienie naszych silnych stron i znalezienie

umiejętności, które chcielibyśmy opanować lepiej. W części II i III tej książki omawiam bardziej szczegółowo poszczególne kompetencje, ukazując, jak wyglądają w całej okazałości i co się dzieje, gdy ich brakuje. Być może czytelnicy będą chcieli przejść od razu do opisu kompetencji, które najbardziej ich interesują i mają dla nich największe znaczenie – rozdziały poświęcone im wynikają w pewnym stopniu z poprzednich (podobnie jak opisywane w nich kompetencje), ale nie trzeba ich czytać w ustalonym przez autora porządku.

Być najlepszym – co jest do tego potrzebne

Te same kompetencje mogą pomóc wybić się ludziom w różnych zawodach i na różnych stanowiskach. Na przykład w oddziale kasy chorych Blue Cross dobrzy przedstawiciele działu obsługi klientów odznaczają się dużą samokontrolą, sumiennością i empatią. Dla kierowników sklepów detalicznych, którzy pragną osiągnąć sukces, istotna jest ta sama trójca – samokontrola, sumienność i empatia – oraz jeszcze jedna, czwarta, umiejętność, którą jest nastawienie usługowe²³.

Umiejętności potrzebne do odniesienia sukcesu mogą się zmieniać, w miarę jak wspinamy się po drabinie służbowej – w większości dużych organizacji kierownicy wyższego szczebla muszą mieć większą świadomość polityczną niż kierownicy szczebla średniego²⁴. U najlepszych pielęgniarek i pielęgniarzy taką umiejętnością jest poczucie humoru, u bankowców respektowanie tajemnicy klientów, u wybitnych dyrektorów szkół znajdowanie sposobów nakłonienia nauczycieli i rodziców do współdziałania. Najlepsi poborcy podatków z Urzędów Skarbowych są dobrzy nie tylko w liczeniu, ale również w umiejętnościach społecznych. W policji używanie najłagodniejszych z niezbędnych środków przymusu jest, co rozumiały, cenną umiejętnością.

Poza tym kluczowe kompetencje muszą zgadzać się z charakterem danej firmy. Każda firma i każda branża ma swą własną ekologię emocjonalną, w związku z czym różnią się cechy adaptacyjne osób w nich pracujących.

Pomijając jednak specyficzne dla różnych zawodów, stanowisk i branż wymogi, trzeba podkreślić, że blisko trzysta zamówionych przez różne firmy analiz wykazuje, iż w szerokim wachlarzu zawodów i stanowisk o wiele ważniejszym składnikiem recepty na sukces niż zdolności czysto umysłowe jest inteligencja emocjonalna²⁵. To, że najważniejsze umiejętności najlepszych, gwiazd, wynikają z inteligencji emocjonalnej, nie jest żadnym zaskoczeniem dla – powiedzmy – domokrażców. Ale nawet u naukowców i przedstawicieli zawodów technicznych myślenie analityczne stoi na

23 Walter V. Clarke Associates, „Activity Vector Analysis: Some Applications to the Concepts of Emotional Intelligence”, June 1996.

24 Ann Howard i Douglas W. Bray, *Managerial Lives in Transition* (New York: Guilford Press, 1988).

25 Spencer i Spencer, *Competence at Work*.

trzecim miejscu, po wpływowości i pragnieniu osiągnięć. Sama przenikliwość umysłu nie doprowadzi uczonego na szczyt, jeśli nie będzie się on jednocześnie odznaczał zdolnością wpływania na innych i przekonywania ich oraz wewnętrzną dyscypliną, pomagającą uparcie dążyć do wyznaczonego celu. Leniwy albo małomówny geniusz może mieć wszystkie odpowiedzi w głowie, ale zupełnie nie liczą się one, jeśli nikogo nie obchodzą!

Weźmy „technologów nad technologami” to znaczy „inżynierów – konsultantów firm”. Przedsiębiorstwa działające w dziedzinach najbardziej skomplikowanych technologii zawsze mają takich ludzi pod ręką, aby prace nad nowymi rozwiązaniami nie sprowadziły ich na manowce. Są oni w takiej cenie, że w corocznych sprawozdaniach umieszcza się ich pod względem zarobków w jednej grupie z dyrekcją. Co sprawia, że ci najlepsi guru technologii są tacy wyjątkowi i wysoko opłacani? „Nie jest to potęgą ich intelektu – prawie wszyscy w tych firmach są tak samo bystrzy – ale ich kompetencja emocjonalna – mówi Susan Ennis z Bank Boston. – Jest to ich zdolność słuchania, wpływania, współpracowania oraz motywowania ludzi do wspólnej pracy dla osiągnięcia wytyczonego celu”.

Z pewnością wiele osób dotarło na szczyty mimo braków w inteligencji emocjonalnej, lecz dziś firmy, w których ludzie zgodnie współpracują, zaczynają mieć coraz większą przewagę nad konkurentami. Tam, gdzie kładzie się nacisk na elastyczność, pracę zespołową oraz silne nastawienie na klienta, ten kluczowy zespół umiejętności emocjonalnych staje się coraz ważniejszym czynnikiem umożliwiającym wybitne osiągnięcia. I sprawdza się to w każdym zawodzie i w każdej części świata²⁶.

26 Te kompetencje emocjonalne odgrywają dużą rolę w znakomitej pracy na każdym praktycznie stanowisku. Według pewnych szacunków, kompetencje ogólne określają – w zależności od zawodu i stanowiska – od 80 do 90 procent zachowań typowych dla najlepszych pracowników. W szacunkach tych bierze się również pod uwagę trzy czysto umysłowe umiejętności – myślenie analityczne, myślenie pojęciowe i specyficzną dla danego zawodu wiedzę fachową – które nie wchodzą w zakres inteligencji emocjonalnej. Zob.: Spencer i Spencer, *Competence at Work*, w sprawie bardziej szczegółowego omówienia.

Rozdział III

Twarde argumenty na rzecz „miękkich” umiejętności

W LUCENT TECHNOLOGIES członkowie ekip, które dostarczają surowców do przerobu, prócz wiedzy technicznej muszą wykazywać się umiejętnością słuchania i rozumienia, elastycznością i zdolnością do pracy zespołowej. Muszą też posiadać umiejętność mobilizowania innych, wyróżniać się zaangażowaniem i zaufaniem do osób, z którymi wspólnie pracują.

W ośrodku medycznym Uniwersytetu Nebraski uważa się wiedzę fachową i zdolności analityczne za nieocenione, ale tak samo traktuje się kompetencje emocjonalne: innowacyjność, zdolność skutecznego przewodzenia oraz rozwijania więzi partnerskich i tworzenia sieci powiązań.

W Amoco, ogromnej firmie petrochemicznej, ceni się wiedzę fachową i umiejętność analitycznego myślenia, ale oprócz tych cech znajdują się tam też: pewność siebie, elastyczność, pragnienie osiągnięć, zdolność do pracy zespołowej i współpracy, umiejętność wpływania na innych i rozwijania ich zdolności¹.

Te portrety kompetencji, narysowane po setkach godzin wywiadów i ocen przeprowadzonych w miejscach pracy, ukazują jak w soczewce podstawowe fakty, z którymi liczyć się muszą tysiące ludzi pracy. Kiedy je analizowałem, przyszło mi do głowy pytanie, którego jakoś nikt wcześniej nie zadał: jaką dokładnie rolę odgrywa w znakomitym wykonywaniu pracy kompetencja emocjonalna, a jaką umiejętności czysto techniczne i intelekt?

Wskaźnik świetności

Miałem tyle szczęścia, że udało mi się uzyskać dostęp do modeli kompetencji potrzebnych na 181 różnych stanowiskach w 121 przedsiębiorstwach i organizacjach z całego świata, zatrudniających w sumie miliony osób. Modele te ukazywały, co zdaniem dyrekcji każdej z nich składa się na obraz doskonałości na danym stanowisku pracy².

¹ Richard H. Rosier (red.), *The Competency Model Handbook*, vol. 1 (Lexington, MA: Linkage, 1994).

² W najlepszych modelach kompetencji porównuje się pracowników przeciętnych z najlepszymi w danej dziedzinie. Grupę najlepszych wybiera się na ogół na podstawie wysokości zarobków albo innych mocnych kryteriów przodowania w pracy, ewentualnie na podstawie 360-stopniowej oceny ich pracy, uwzględniającej opinie szefów, kolegów, pracowników i klientów. Z każdym kandydatem do tego tytułu – i z porównywalną grupą pracowników przeciętnych – przeprowadza się dokładny wywiad, pytając o metody i wyniki pracy, w tym – na przykład – prosząc o szczegółowy opis tego, co zrobili, odnosząc trzy duże sukcesy w pracy oraz trzy porażki. Opisy te są następnie analizowane pod kątem kompetencji, którymi dana osoba wykazała się w tych sytuacjach. Mniej dokładna, ale ze względów oszczędnościowych częściej stosowana

Przeprowadziłem bardzo prostą analizę – sprawdziłem, które kompetencje uważane za istotne na danym stanowisku, w danym zawodzie czy dziedzinie można zaliczyć do umiejętności czysto umysłowych lub technicznych, a które do emocjonalnych. Na przykład w Amoco lista kluczowych umiejętności potrzebnych szefom działów projektowania technik informacyjnych obejmowała piętnaście cech. Cztery z nich były czysto umysłowe lub techniczne, natomiast cała reszta zaliczała się do kategorii kompetencji emocjonalnej. Proste obliczenia wykazują, że 73 procent umiejętności uważanych przez Amoco za kluczowe dla znakomitej pracy to kompetencje emocjonalne.

Kiedy zastosowałem tę metodę do wszystkich 181 wzorców kompetencji, odkryłem, że 67 procent – dwie trzecie – umiejętności uważanych za niezbędne dla skutecznej pracy to kompetencje emocjonalne. W porównaniu z ilorazem inteligencji i wiedzą fachową kompetencja emocjonalna miała *dwukrotnie* większe znaczenie. Odnosiło się to do wszystkich rodzajów stanowisk we wszystkich rodzajach organizacji.

Chcąc upewnić się, że moje odkrycia nie są wynikiem przypadkowego zbiegu okoliczności, zleciłem firmie Hay/McBer wykonanie niezależnych badań (zob. Dodatek 2). Przeanalizowali na nowo dane z czterdziestu różnych przedsiębiorstw, aby określić, w jakim stopniu w porównaniu z przeciętną najlepsi pracownicy (gwiazdy) opanowali daną umiejętność. Był to zatem nieco inny sposób uzyskania odpowiedzi na moje pytanie.

Analiza przeprowadzona przez Hay/McBer opierała się na najlepszych dostępnych danych – wynikach szczegółowych i wnikliwych wywiadów oraz testów i ocen, którym poddano setki pracowników. Ponownie okazało się, że kompetencje emocjonalne były *dwukrotnie* ważniejsze dla znakomitych osiągnięć niż czysty intelekt i wiedza fachowa.

Silne strony przywódcy

Kompetencja emocjonalna odrywa szczególnie ważną rolę w przewodzeniu, czyli pełnieniu roli, która polega przede wszystkim na mobilizowaniu innych do skuteczniejszego wywiązywania się z nałożonych zadań. Brak umiejętności interpersonalnych u przywódcy odbija się niekorzystnie na pracy wszystkich jego podwładnych – prowadzi do marnowania czasu, wywołuje gorycz, osłabia motywację i zaangażowanie, budzi złość, wrogość i apatię. Wysoką inteligencję emocjonalną przywódcy lub jej brak można mierzyć zyskami lub stratami organizacji w wykorzystywaniu talentów podwładnych.

Dyrektor do spraw badania i prognozowania rozwoju w dużej firmie handlującej

metoda polega na zleceniu grupie ekspertów sporządzenia listy kompetencji, które – na podstawie ich badań – charakterystyczne są dla najlepszych pracowników.

produktami technicznymi na całym świecie kieruje dwustu analitykami pracującymi w oddziałach znajdujących się w różnych krajach. Do ich najważniejszych zadań należy spotkanie się z projektantami i decydowanie o tym, czy ich wyroby powinny zostać wprowadzone na rynek, dopingowanie szefów zakładów wytwarzających produkty, których sprzedaż spada, kierowanie pomysłodawcami, którzy stracili orientację i potrzebują wskazówek.

– Na tych spotkaniach panuje gorąca atmosfera – mówi dyrektor. – Ludzie dają się ponieść emocjom, trzeba więc działać rozsądnie, rozładowywać napięcie i zachowywać spokój. Kiedy ktoś chce wprowadzić produkt, nad którym pracuje, na rynek albo ma jakieś kłopoty, łatwo się-ekscytuje. Trzeba zachować swój punkt widzenia i pewną perspektywę i zaprezentować się w taki sposób, by ci zaufali i szanowali cię.

– Większość naszych ludzi to absolwenci wyższych uczelni; nauczyli się używać narzędzi analitycznych – zauważa. – Kiedy jednak inni przychodzą do nich ze swoimi obawami i problemami, muszą sobie z tym poradzić i ocenić z globalnego punktu widzenia. Mają narzędzia techniczne, ale muszą umieć wychwycić twórczy pomysł albo zaproponować jakieś realne, praktyczne podejście, dzięki któremu będzie można przekształcić pomysł w użyteczny produkt.

Opanowanie wzbudzającej wielkie emocje sytuacji wymaga umiejętności rozwiązywania problemów i sporów, na które składają się umiejętność szybkiego ustalania prawdy i budowania porozumienia, zdolność do pilnego wysłuchiwanie innych oraz przekonywania i wydawania chętnie przyjmowanych zaleceń. Jak ujmuje to ów dyrektor: „Musisz mieć takie cechy jak samoświadomość, zdolność patrzenia z pewnej perspektywy i wycucie sytuacji, a wtedy jesteś tą osobą przy stole rozmów, na której polegają wszyscy”.

Zgadza się z tym Robert Worden, piastujący identyczne stanowisko w Eastman Kodak: „Nie wystarczy zrobić wspólną analizę czy siedzieć przy komputerze i ekscytować się fantastyczną analizą regresji, jeśli boisz się przedstawić te wyniki dyrekcji. Umiejętność nawiązywania kontaktu, mówienia tak, by cię słyszano, zadowolenie z samego siebie to zdolności, które są bardzo ważne”.

Wiele osób z zarządu i naczelnej dyrekcji Eastman Kodak trafiło tam z działu badania rynku, w tym prezes, który pracował w tej sekcji siedem lat. Ale wycucie tendencji na rynku, które daje wieloletnia praca w tym dziale, jest dopiero początkiem. „Połowa potrzebnych ci umiejętności to umiejętności techniczne – mówi Worden. – Ale druga połowa należy do tej delikatniejszej sfery, do inteligencji emocjonalnej. I jest naprawdę zadziwiające, jak ta druga odróżnia najlepszych pracowników od reszty”.

Praktyczna zasada

Obserwacje Wordena potwierdzają dane. Po zbadaniu sytuacji w setkach firm stało

się dla mnie jasne, że im wyższy jest szczebel hierarchii służbowej w danej organizacji, tym ważniejsza staje się inteligencja emocjonalna.

Moje przypuszczenia potwierdziły systematyczne badania jednej bardzo dużej organizacji, a mianowicie agencji rządowych, zatrudniających ponad dwa miliony osób. Jest to jedna z niewielu organizacji na świecie dysponujących szczegółową oceną kompetencji potrzebnych do skutecznego wykonywania pracy na każdym praktycznie stanowisku³. Pracując wspólnie z Robertem Buchelem, ekonomistą pracy ze Smith College, odkryliśmy, że faktycznie im wyższe stanowisko, tym mniej ważne stają się umiejętności techniczne i zdolności czysto umysłowe, a coraz ważniejsze te, które wchodzą w zakres inteligencji emocjonalnej.

Ale administracja rządowa może być przypadkiem szczególnym. Ponownie więc zamówiłem w Hay/McBer analizę ich danych, tym razem w celu oszacowania znaczenia kompetencji emocjonalnej dla osób zajmujących najwyższe stanowiska w przedsiębiorstwach. Rezultaty, opierające się na badaniu setek najwyższych urzędników z piętnastu firm o zasięgu ogólnosiwiatowym – w tym IBM, PepsiCo i Volvo – były oszałamiające.

Okazało się, że najlepszych szefów odróżnia od przeciętnych zaledwie jedna zdolność umysłowa – rozpoznawanie schematów, czyli myślenie „wielkoobrazkowe”, pozwalające przywódcom wyłonić z morza docierających do nich informacji te, które świadczą o znaczących trendach, i opracować strategiczny i dalekosiężny plan przyszłych posunięć⁴.

Jednak z jednym wyjątkiem, wyższość intelektualna czy wiedza techniczna nie odgrywały żadnej roli w odnoszeniu przez przywódców sukcesów. Na najwyższym szczeblu zarządzania potrzebne zdolności umysłowe są na ogół wyrównane i fakt, że ktoś jest trochę lepszy, nie czyni z niego wybijającego się przywódcę.

Przy dążeniu do sukcesu na najwyższych szczeblach zarządzania i na stanowiskach przywódczych kompetencja emocjonalna zapewnia niemal wszystko, co potrzebne do uzyskania przewagi nad konkurentami.

Wartość czarów

Patrick McCarthy odprawia czary, których obiektem jest tym razem Donald Peterson, emerytowany prezes Ford Motor Company. Peterson poszukuje pewnego

3 Modele kompetencji pracowników administracji rządowej USA znaleźć można na CD-ROM „Personnel Manager”. Personnel Resources and Development Center, U.S. Office of Personnel Management, Washington, DC, 1997.

4 Najlepsi przywódcy polegali na myśleniu „wielobrazowym”, ale w mniejszym niż inni stopniu na myśleniu dedukcyjnym, w kategoriach „jeśli... to”.

rodzaju kurtki sportowej rozmiaru 43, który trudno znaleźć. Dzwoni w tej sprawie do McCarthy'ego, sprzedawcy w dziale odzieży męskiej wzorcowego sklepu Nordstroma w Seattle. McCarthy przegląda towar na stoiskach i w magazynie, ale nie znajduje odpowiedniej kurtki. Obdzwaniana więc inne sklepy z odzieżą męską, ale na próżno. Nigdzie nie ma tego, co chce kupić Peterson.

Parę dni później McCarthy dzwoni do Petersona i informuje, że udało mu się nakłonić producenta do zrealizowania specjalnego zamówienia, w związku z czym kurtka jest już w drodze.

W sieci sklepów słynących z dbałości o klienta McCarthy jest legendą. Przez ponad piętnaście lat był tam najlepszym sprzedawcą⁵. Dbą on o swoich klientów, znacznie wykraczając poza rutynową dobrą obsługę, kiedy odwiedzają sklep, w którym pracuje. Ma swoją prywatną bazę danych o gustach ponad sześciu tysięcy bywalców jego magazynu i zawiadamia osobiście każdego z nich, kiedy przyjdzie towar, który jego zdaniem może się spodobać, a nawet dzwoni do rodzin klientów, którzy mają wkrótce obchodzić urodziny albo jakieś rocznice, sugerując, co dobrze by było kupić im w prezencie.

Jeśli weźmiemy pod uwagę, że dwie trzecie albo większa część takiej wyjątkowo wydajnej pracy jest rezultatem kompetencji emocjonalnej, to dojdziemy do wniosku, że wyszukiwanie osób, które posiadają takie umiejętności, albo pielęgnowanie tych zdolności u już zatrudnionych dodaje ogromną wartość do majątku firmy. Ogromną, to znaczy jak dużą? McCarthy sprzedaje rocznie artykuły o wartości ponad miliona dolarów, a inni zatrudnieni w tej sieci sprzedawcy towary o wartości przeciętnie 80 tysięcy. Wystarczy?

Najlepszych szacunków wartości ekonomicznej dodanej przez takich wyróżniających się pracowników dostarcza przełomowa analiza pracy tysięcy osób na różnych stanowiskach, od urzędniczki pocztowej do wspólników w firmach prawniczych⁶. W badaniach przeprowadzonych przez Johna Huntera (z Uniwersytetu Michigan) oraz Franka Schmidta i Michaela Judischa (z Uniwersytetu Iowy), porównano wartość ekonomiczną osiągających najlepsze wyniki pracowników, takich jak Patrick McCarthy, stanowiących 1 procent ogółu, z wartością pracowników przeciętnych i marnych.

Wartość ta – jak odkryto – wzrasta wraz ze stopniem złożoności pracy:

W zawodach prostszych, takich jak operator maszyny czy urzędnik, osoby mieszczące się w najwyższej 1-procentowej części wytwarzają trzykrotnie wyższy dochód niż te, które mieszczą się w najniższej również 1-procentowej części. Znaczą to, że są one warte trzykrotnie więcej niż najgorsi.

⁵ Robert Spector i Patrick D. McCarthy, *The Nordstrom Way* (New York: John Wiley, 1995).

⁶ John E. Hunter, Frank L. Schmidt i Michael K. Judiesch, „Individual Differences in Output Variability as a Function of Job Complexity”, *Journal of Applied Psychology* 75, 1(1990).

W zawodach o średniej złożoności pracy, takich jak sprzedawcy czy mechanicy, najlepsi pracownicy okazali się dwunastokrotnie wydajniejsi niż najgorsi. A zatem jedna osoba z najwyższej jednoprocentowej grupy warta jest tyle, co dwanaście osób z najniższej jednoprocentowej grupy.

Na innej zasadzie oparto porównanie wydajności w najbardziej złożonych zawodach, takich jak agenci firm ubezpieczeniowych, główni księgowi, prawnicy i lekarze. Osiągających najlepsze wyniki porównywano nie z najgorszymi, ale z przeciętnymi kolegami po fachu. Jednak nawet i w tym wypadku wartość dodana jednego z należących do najwyższej jednoprocentowej grupy była o 127 procent większa⁷.

Kompetencja daje najlepsze rezultaty na samym szczycie

Dyrektora naczelnego oddziału jednego z południowoamerykańskich koncernów awansowano na wyższe stanowisko. O objęcie wakatu po nim rywalizowało sześciu wicedyrektorów. Rywalizacja ta doprowadziła do obniżenia skuteczności ich działania zespołowego. Koncern zatrudnił niezależnego konsultanta dla oceny zalet i wad tej szóstki, aby dokonać opartego na obiektywnych kryteriach wyboru.

Oto słowa konsultanta po dokonaniu wyboru: „Bardzo wysoka inteligencja emocjonalna nowego dyrektora naczelnego sprawiała, że pozostałym pięciu wicedyrektorom, którzy również ubiegali się o to stanowisko, łatwiej było pogodzić się z jego awansem”. Dodaje on, że pod kierownictwem nowego dyrektora naczelnego firma ta „stała się w swoim sektorze najbardziej dochodową w kraju i osiągnęła takie zyski jak nigdy dotąd”.

Skoro kompetencja emocjonalna pobudza do tak znakomitych osiągnięć, to zrozumiałe, że największe profity daje na szczycie. Ze względu na ich decyzje w sprawach finansowych, jakość pracy dyrektorów ma o wiele większe konsekwencje „dolarowe” niż jakość pracy ich podwładnych. W krańcowych przypadkach świetny dyrektor naczelny może pomnożyć dochody dużej firmy o wiele milionów, natomiast kiepski doprowadzić ją do upadku.

Ile dokładnie warta jest gwiazda?

Małej grupie osób z działu sprzedaży w RCA udawało się powiększać co roku konto

⁷ Dla odmiany na niższych stanowiskach 1 procent najlepszych pracowników przysparzał o 52 procent większą wartość dodaną, a na stanowiskach średniego szczebla wartość większą o 85 procent, co też robi wrażenie. Zob.: Hunter, Schmidt i Judiesch, „Individual Differences”.

firmy o wiele milionów dolarów. Jak? Bynajmniej nie dlatego, że mieli większą wiedzę fachową niż inni z tego samego działu, lecz dlatego, że lepiej potrafili dogadywać się z klientami.

Przypadek ten jest jednym z wielu tysięcy zbadanych przez Lyle'a Spencera, protegowanego McClellanda, dyrektora działu badań i technologii światowej w Hay/McBer w Bostonie⁸. A jaka była przyczyna tego oszałamiającego sukcesu?

– Przeciężni szefowie operacji finansowych zadowalali się spędzaniem z klientami minimalnej ilości czasu, akurat tyle, ile potrzebowali, żeby upewnić się, że klienci są zadowoleni – powiedział Spencer. – Natomiast ci najlepsi poświęcali klientom mnóstwo czasu, uwodzili ich, zabierali na kielicha, opowiadali im o nowych technologiach i możliwościach, jakie daje nowy sprzęt, korzyściach, jakie mogą odnieść, stosując go przy produkcji swoich wyrobów, i w rezultacie nie utrzymywali sprzedaży na tym samym poziomie, ale stale ją zwiększali. Główną rolę odgrywała w tym umiejętność tworzenia więzi towarzyskich, wyczuwanie czułych miejsc i zainteresowań klientów oraz wiedza jak sprawić, by oferowane przez nich wyroby odpowiadały potrzebom i pragnieniom klientów.

O dziwo, jedną z dziedzin, w których bardzo duże znaczenie odgrywa inteligencja emocjonalna, jest oprogramowywanie komputerów. Programiści z najbardziej wydajnej 10-procentowej grupy są o 320 procent lepsi od swoich przeciętnych kolegów, a rzadko zdarzające się wśród nich supergwiazdy, których jest jeden procent, produkują aż o 1272 procent więcej, co jest zaiste porażającą różnicą⁹.

– Tym, co wyróżnia najlepszych, nie są po prostu umiejętności fachowe, ale praca zespołowa – twierdzi Spencer. – Tym najlepszym chce się zostawać do późna, aby pomóc kolegom w ukończeniu projektu. Dzielą się też z nimi ułatwiającymi pracę odkryciami, a przecież mogliby zachować je dla siebie. Oni nie rywalizują z innymi, ale współpracują.

Zyski, które przynoszą osoby o najwyższych kompetencjach emocjonalnych, bywają ogromne. W ramach badań sprzedawców zatrudnionych w czterdziestu czterech spośród znajdujących się na liście pięciuset najlepszych firm magazynu „Fortune” Spencer pytał szefów działów sprzedaży, o ile lepiej niż przeciętni wypadają najlepsi ich pracownicy. Okazało się, że każdy z górnych 10 procent przodujących sprzedawców uzyskiwał obroty w wysokości – średnio – 6,7 miliona dolarów, podczas gdy normą były 3 miliony. Każdy z nich przysparzał zatem firmie dwa razy więcej dochodu. Jeśli weźmiemy pod uwagę, że w tamtym okresie pensja sprzedawcy oscylowała w granicach około 42 tysięcy dolarów, to oznacza to, że 3,7 miliona wartości dodanej przez

8 Zob.: Lyle M. Spencer Jr. i Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance* (New York: John Wiley and Sons, 1993).

9 J. Martin, *Rapid Application Development* (New York: Macmillan, 1990); C. Jones, *Programming Productivity* (New York: McGraw-Hill, 1986). Obu cytował Lyle Spencer w referacie przedstawionym na dorocznym spotkaniu International Personnel Management Association, Boston, June 25, 1996.

każdego z nich przewyższało ich zarobki (a więc wydatki firmy) osiemdziesięcioośmiokrotnie!¹⁰

Punkt przeważający szalę

Umiejętności emocjonalne nie pojawiają się pojedynczo, ale całymi zespołami. Do szczytowych osiągnięć potrzebna jest nie jedna czy dwie, lecz cała ich mieszanka. David McClelland stwierdził, że gwiazdy nie mają talentu tylko do – powiedzmy – wpływania na innych, ale że posiadają zdolności z każdej z pięciu dziedzin inteligencji emocjonalnej: samoświadomości, samoregulacji, motywacji, empatii i umiejętności społecznych.

Gdy masę krytyczną osiągną zdolności z całego ich spektrum, stają się wybijającymi pracownikami. Moment osiągnięcia owej masy krytycznej jest czymś w rodzaju reakcji chemicznej zbliżającej się do punktu katalizy. McClelland nazywa ten punkt „przeważającym szalę”.

– Kiedy osiągniesz punkt przeważający szalę, skokowo wzrasta prawdopodobieństwo, że staniesz się wyróżniającym pracownikiem – wyjaśnia mi Mary Fontaine z Hay/McBer przy okazji omawiania badań osób z kierownictwa IBM i PepsiCo. – Ten punkt krytyczny może zależeć od tego, jak często wykazujesz się kluczowymi umiejętnościami, od ich poziomu albo sposobu manifestowania.

W PepsiCo ci spośród kadry kierowniczej, którzy osiągnęli ów punkt krytyczny – opanowawszy w bardzo dobrym stopniu przynajmniej sześć umiejętności z całego zakresu – mieli o wiele większe szanse znaleźć się w górnych trzydziestu procentach najlepszych szefów niż reszta. Odzwierciedlały to premie, które otrzymywali za wyniki kierowanych przez nich działów. Spośród tych, którzy dobrze opanowali sześć lub siedem umiejętności, 87 procent plasowało się w jednej trzeciej najlepszych dyrektorów¹¹.

Umiejętności te przesądzały nie tylko o sukcesie oddziałów znajdujących się w Stanach Zjednoczonych, ale także filiach firmy na całym świecie. Osoby, które osiągnęły punkt przeważający szalę, stanowiły w Europie 82 procent jednej trzeciej kierowników osiągających najlepsze wyniki, a w Azji 86 procent.

Niedostatek lub brak tych umiejętności były często poważną wadą. Osoby, którym ich brakowało, stanowiły zaledwie 13 procent najlepszych szefów w oddziałach

¹⁰ S. Sloan i Lyle M. Spencer, „Participant Survey Results”, Hay Salesforce Effectiveness Seminar, Atlanta, 1991.

¹¹ Tych sześć czy siedem umiejętności, które przeważały szalę, pochodziło ze zbioru dwunastu (z czego dziesięć to kompetencje emocjonalne), szczególnie ważnych dla osiągnięcia sukcesu w konkretnej firmie. David C. McClelland, „Behavioral event interviews as an alternative to traditional ability tests as a way to identify personal competencies associated with top executives success”, Psychological Science, w druku, 1998. Mc Clelland podzielił się ze mną dodatkowymi danymi.

europejskich, 11 procent w azjatyckich i 20 procent w amerykańskich.

Umiejętnościami emocjonalnymi, które najczęściej decydowały o sukcesie na takim poziomie, były:

- inicjatywność, dążenie do osiągnięć i zdolność przystosowania się;
- wpływowość, umiejętność kierowania zespołem i świadomość polityczna;
- empatia, wiara w swoje możliwości i umiejętność kształtowania innych.

Szefowie działów, którzy posiadli te umiejętności w dużym stopniu, pracowali o piętnaście do dwudziestu procent lepiej niż od nich oczekiwano, natomiast ci, którym ich brakowało, o dwadzieścia procent gorzej.

Punkt przeważający szalę ważny jest nie tylko u szefów; ma on istotne znaczenie dla jakości pracy na każdym szczeblu organizacji. Dowodzi tego w dobitny sposób sytuacja w jednej z firm ubezpieczeniowych o ogólnokrajowym zasięgu. Ci z agentów, którzy odczuwali niedostatek konkretnych kompetencji emocjonalnych, takich jak wiara w siebie, inicjatywność, empatia, sprzedawali polisy przeciętnie za 54 tysiące dolarów. Natomiast ci, którzy opanowali w bardzo dużym stopniu przynajmniej pięć z ośmiu kluczowych kompetencji, uzyskiwali w porównaniu z nimi wielkie sukcesy, sprzedając średnio polisy wartości 114 tysięcy dolarów.

Kiedy odejście pracownika uderza w finanse firmy

Tak jak oczywista jest wartość dodana dzięki kompetencji emocjonalnej, tak jej brak dużo kosztuje. Szczególnie wysoką cenę płacić trzeba za rotację pracowników. Lyle Spencer ocenia rzeczywisty koszt utraty pracownika na sumę równą jego całorocznej płacy. Te ukryte koszty wynikają nie z szukania i szkolenia nowych ludzi, ale przede wszystkim z niezadowolenia klientów i niższej wydajności wszystkich osób, które pracują z nowo zatrudnionymi.

Kiedy firma traci wielu pracowników, nawet zaszeregowanych do niskich grup wynagrodzenia, to koszty tego mogą być znaczne. Szacuje się, że koszty wymiany personelu w handlu detalicznym i firmach ubezpieczeniowych przekraczają o 50 procent roczny koszt utrzymania pracowników¹². Dotyczy to zwłaszcza osób zatrudnionych po raz pierwszy.

Jeśli z pracy rezygnuje wysoki urzędnik, to koszty te mogą wzrosnąć niebotycznie. Firma, która musi zastąpić zwolnionego dyrektora kimś z zewnątrz, powinna się liczyć z wydatkami rzędu setek tysięcy, jeśli nie milionów, dolarów.

W działającej na całym świecie firmie wytwarzającej napoje, w której przy naborze pracowników stosowano stare – nie uwzględniające umiejętności emocjonalnych –

¹² Spencer i Spencer, *Competence at Work*.

metody, połowa prezesów oddziałów krajowych rozstała się ze stanowiskami w ciągu dwóch lat od momentu zatrudnienia (przeważnie zwalniano ich za słabe wyniki). Poszukiwanie i zatrudnianie ich następców kosztowało prawie 4 miliony dolarów. Kiedy jednak ta sama firma zaczęła uwzględniać przy naborze takie umiejętności jak inicjatywność, wiara w siebie, zdolność przewodzenia i tym podobne, stopa zwrotu poniesionych na zatrudnianie kosztów znacznie się zwiększyła, gdyż w okresie dwóch lat od podjęcia pracy zrezygnowało z niej (lub zostało zwolnionych) jedynie 6 procent nowych prezesów¹³.

Rozważmy trzy sprawy, wszystkie związane ze sprzedawcami w bardzo różniących się branżach¹⁴. W gigantycznej firmie produkującej kosmetyki, L'Oreal, było w ciągu pierwszego roku pracy o 63 procent mniej zmian personelu działu sprzedaży zatrudnionego dzięki jego kompetencjom emocjonalnym niż wśród pracowników, przy których naborze nie uwzględniono umiejętności emocjonalnych. Stopień prawdopodobieństwa, że ci spośród świeżo zatrudnionych przedstawiciele nowej firmy komputerowej, których wybrano ze względu na ich wysokie umiejętności emocjonalne, ukończą przeszkolenie, był o 90 procent wyższy niż wśród wybranych według innych kryteriów. Natomiast w działającej na rynku amerykańskim firmie sprzedającej meble wśród sprzedawców zatrudnionych dzięki ich wysokim umiejętnościom emocjonalnym procent porzucenia pracy był o połowę niższy niż w grupie tych, przy których naborze nie uwzględniono tych kryteriów.

Przypadek zwolnionego dyrektora

Po wysłuchaniu mojego wykładu o inteligencji emocjonalnej naczelny dyrektor pewnej firmy, jednej z największych w swojej branży, powiedział mi w zaufaniu, dlaczego zamiast mianować na swoje miejsce, gdy ustępował, swojego wieloletniego zastępcę do spraw produkcji, zwolnił go.

– Był niezwykle utalentowany, miał świetne pomysły, w ogóle to znakomity umysł. Komputery znał od podszewki. Właśnie dlatego został moim zastępcą do spraw produkcji. Ale jako szef wcale już nie błyszczał, nie był nawet specjalnie lubiany. Często bywał brutalnie zgryźliwy. Nie potrafił się odnaleźć w towarzystwie innych osób – nie miał zalet towarzyskich, a nawet nikogo bliskiego. Skończył czterdzieści pięć lat, a nie miał nawet jednego przyjaciela, nie mówiąc już o kimś, z kim łączyłyby go stosunki intymne. Przez cały czas pracował. Był jednowymiarowy i właśnie dlatego go zwolniłem.

– Ale – dodaje – gdyby miał choć pięć procent tego, o czym pan mówił, to

¹³ Hay/McBer Research and Innovation Group, 1997.

¹⁴ Tamże.

zajmowałby teraz moje dawne miejsce.

Przypadek ten jest doskonałym przykładem ilustrującym wnioski pionierskiej analizy przyczyn zwolnienia znakomitych skądinąd fachowców¹⁵. A oto dwie wspólne cechy tych, którym się nie udało i którzy zawiedli:

- *Sztywność*: nie potrafili przystosować swojego stylu postępowania do zmian w sferze stosunków panujących w organizacji, w której byli zatrudnieni, albo nie potrafili wychwycić sygnałów o swoich cechach, które powinni zmienić lub się ich pozbyć. Mówiąc krótko – nie potrafili ani słuchać, ani uczyć się.
- *Nieumiejętność obcowania z ludźmi*: najczęściej wymieniany czynnik; zbyt surowe oceny krytyczne, niewrażliwość na problemy innych osób albo nadmierne wymagania wyobcowywały ich i odstręczały tych, z którymi pracowali.
- Wady te okazały się fatalnymi przeszkodami nawet dla bardzo inteligentnych szefów o dużej wiedzy fachowej. Jeden z dyrektorów tak oto opisał kolegę: „Jego bardzo silną stroną jest myślenie strategiczne, ma też wysokie normy etyczne, ale napada na ludzi. Jest bardzo bystry, ale utwierdza się w przekonaniu o własnej wartości, pomiatając innymi. Wiele osób próbowało pomóc mu pozbyć się tej wady, ale wydaje się, że jest to zadanie beznadziejne”¹⁶.

Przeciwieństwem sztywności jest umiejętność przystosowywania się. „Zręczność w przewodzeniu, umiejętność pracowania z ludźmi mającymi różny styl, na wszystkich poziomach organizacji, od sprzedawców na ulicy aż po najwyższe kierownictwo, wymaga empatii i zdolności panowania nad swoimi emocjami. Potrzebna jest szybka orientacja w przewodzeniu i uczeniu się – mówi Patrick O’Brien, były wiceprezes północnoamerykańskiego działu sprzedaży w Johnson Wax. – Brak tego rodzaju szybkiej orientacji jest główną przeszkodą u ludzi, których chcemy kształtować”.

Między odnoszącymi sukcesy menedżerami a ich kolegami, którym się nie wiodło w pracy, ujawniły się spore różnice w większości głównych wymiarów inteligencji emocjonalnej¹⁷. Dotyczyły one:

- *Samokontroli* – ci, którzy zawiedli, kiepsko radzili sobie z trudnościami, skłonni byli do napadów złego humoru i wybuchów złości. Ci, którzy

15 Przez niepowodzenia rozumie się tu zwolnienie, zmuszenie do złożenia rezygnacji albo stagnację. Badania te zostały przeprowadzone na początku lat osiemdziesiątych przez naukowców z Ośrodka Twórczego Przywództwa. W 1996 roku uaktualniano je i uzupełniono danymi uzyskanymi w rozmowach z sześćdziesięciu dwoma członkami kierownictw z listy pięciuset najlepszych ponadnarodowych firm mających siedzibę w Ameryce Północnej oraz ich odpowiedników z dziesięciu krajów europejskich. Jean Britain Leslie i Ellen Van Velsor”A Look at Derailment Today: North America and Europe”, Center for Creative Leadership, Greensboro, N.C., 1996.

16 Leslie i Van Velsor, „A Look at Derailment Today”.

17 Mocne i słabe strony odnoszących sukcesy i ponoszących porażki menedżerów zostały najpierw ustalone w pierwotnym zbiorze danych, a następnie w dużej mierze potwierdzone przez dane zebrane w 1996 roku. Leslie i Van Velsor”A Look at Derailment Today”.

odnosili sukcesy, nie tracili panowania nad sobą w sytuacjach stresowych, zachowywali spokój i wiarę w siebie w chwilach największych kryzysów i zawsze można było na nich polegać.

- *Obowiązkowości* – osoby z grupy obejmującej tych, którzy zawadzili, reagowały na niepowodzenia i uwagi krytyczne, przybierając postawę obronną – zaprzeczając, ukrywając swoje błędy albo zrzucając winę na innych. Ci natomiast, którzy na ogół odnosili sukcesy, przyjmowali na siebie odpowiedzialność za niepowodzenia, przyznawali się do pomyłek, podejmowali działania dla naprawienia błędów i parli do przodu bez rozpamiętywania porażek.
- *Wiarygodności* – nieudolni szefowie byli na ogół nadmiernie ambitni, zdecydowani dążyć do sukcesu kosztem innych osób. Ci, którzy faktycznie odnosili sukcesy, cechowali się dużą prawością, brali pod uwagę potrzeby podwładnych i kolegów oraz wymogi związane z wykonywaniem bieżących zadań, bardziej troszcząc się o te sprawy niż o wywarcie za wszelką cenę dobrego wrażenia na swoich zwierzchnikach.
- *Umiejętności społecznych* – nieudolnym brakowało empatii i wrażliwości, bywali więc często szorstcy, aroganccy i onieśmielali podwładnych. Choć niektórzy z nich bywali czasami uroczy, a nawet wydawali się przejmować problemami innych, to urok ten wypływał z czystego wyrachowania i podporządkowany był egoistycznym celom. Ci, którzy odnosili sukcesy, odznaczałi się empatią i wrażliwością na potrzeby innych, wykazując się taktem i szacunkiem w stosunkach ze wszystkimi, zarówno przełożonymi, jak i podwładnymi.
- *Tworzenia więzi i wspierania różnorodności* – niewrażliwość społeczna i manipulatorstwo nieudolnych oznaczały, że nie udało się im stworzyć silnych więzi, które ułatwiałyby współpracę i były dla wszystkich korzystne. Ludzie sukcesu bardziej doceniali różnorodność i potrafili ułożyć sobie dobre stosunki z ludźmi o różnych typach osobowości.

Talenty na obecne czasy. Spojrzenie globalne

Claudio Fernandez-Araoz z filii Egon Zehnder International w Buenos Aires, zajmujący się wyszukiwaniem odpowiednich kandydatów na stanowiska kierownicze w Ameryce Południowej, porównał 227 szefów różnego szczebla, którzy odnosili duże sukcesy, z dwudziestoma trzema, którzy nie sprawdzili się w pracy¹⁸. Stwierdził, że ci drudzy odznaczałi się prawie zawsze wysokim ilorazem inteligencji i dużą wiedzą techniczną. Ich niepowodzenia były skutkiem niedostatku inteligencji emocjonalnej, objawiającego się arogancją, nadmiernym poleganiem na sile intelektu, niezdolnością

¹⁸ Claudio Fernandez-Araoz, informacja osobista, 1997.

dostosowania się do dezorientujących niekiedy zmian gospodarczych w ich regionie i pogardą dla pracy zespołowej oraz współpracy.

Przeprowadzone równocześnie w Niemczech i Japonii badania porównawcze menedżerów, którzy odnieśli sukcesy, i ich kolegów, którzy zawiedli, wykazały, że i w tych krajach przebiegało to według tego samego schematu – ci, którym się nie udało, cierpieli na duży deficyt kompetencji składających się na inteligencję emocjonalną i ponosili porażki mimo dużej wiedzy fachowej i znacznych zdolności intelektualnych. W Niemczech braki w inteligencji emocjonalnej stwierdzono u trzech czwartych nieudolnych menedżerów, w Japonii u nieco ponad połowy¹⁹.

W Ameryce Południowej deficyt inteligencji emocjonalnej zdaje się być prawie pewnym prognostykiem niepowodzenia. Nie ujawnia się to – na razie – z taką siłą w Niemczech czy Japonii. Jest tak dlatego, że jak twierdzi Fernandez Araoz: „W Południowej Ameryce dokonywało się ostatnio wiele zmian – mieliśmy hiperinflację, zaburzenia polityczne, przejścia od gospodarki kontrolowanej do otwartej. Wszystko zmienia się radykalnie, czasami z dnia na dzień. Doświadczenie liczy się w takich sytuacjach mniej niż zdolność przystosowania się. Musisz mieć bliskie kontakty ze wszystkimi, z którymi pracujesz – z klientami, z dostawcami, z każdym – po to, by nadążać za tym, co się dzieje. Pojawiają się nowe formy organizacji, dochodzi do nowych połączeń i koalicji, wkraczają nowe technologie, zaczynają obowiązywać nowe zasady. Stwierdziliśmy, że w tak niestabilnych warunkach brak inteligencji emocjonalnej oznacza pewną porażkę. I czeka to wszystkich”. Kevin Murray, dyrektor do spraw informacji British Airways, podsumował to tak: „Organizacje przechodzące największe zmiany są tymi, które najbardziej potrzebują inteligencji emocjonalnej”.

Prawo Petera – za dużo wiedzy, za mało kindersztuby

Młody inżynier, który otrzymywał na studiach same oceny bardzo dobre, podjął pracę w firmie zajmującej się kształtowaniem środowiska, ale wkrótce został zwolniony. Jaki był tego powód? „Był znakomity w tym, co robił – powiedział mi jego dyrektor – ale nie stosował się do niczych wskazówek. Jego bezpośredni przełożony mówił mu, jak ma wykonać projekt, a ten robił to po swojemu. Kiedy kierownik wyjaśniał mu, w czym projekt nie spełnia warunków zlecenia, on przechodził do kontrataku. Nie umiał przyjąć spokojnie uwag i potraktować ich jako rady – zachowywał się tak, jak gdyby były to ataki na jego osobę.

Kiedy inni inżynierowie prosili go o pomoc, odmawiał, mówiąc, że jest za bardzo zajęty przygotowaniem swojej części projektu. Tak zniechęcił wszystkich do siebie, że kiedy sam potrzebował pomocy, nikt mu jej nie zaoferował”.

19 Badania nad menedżerami, którym się nie powiodło, prowadzili w Japonii Ken Whitney i Tomo Watanabe z tokijskiego oddziału Egon Zehnder International, a w Niemczech Horst Brocker z monachijskiego oddziału tej firmy.

Wysoki iloraz inteligencji i wiedza specjalistyczna mogą wywierać paradoksalnie negatywny wpływ na karierę. Oto ktoś wydaje się być obiecującym pracownikiem, a gdy się go awansuje, spotykają go same niepowodzenia. Analiza karier zawodowych osób, które najpierw odnosiły sukcesy, a później, zostawszy kierownikami czy dyrektorami, kroczyły od porażki do porażki, wykazała, że większość z nich posiadała znakomitą wiedzę fachową²⁰. A właśnie ich umiejętności zawodowe, czysto techniczne, były często głównym powodem awansowania.

Kiedy jednak osiągnęli wyższą pozycję, umiejętności zawodowe stawały się przeszkodą w skutecznym kierowaniu podwładnymi i utrzymywaniu właściwych stosunków z osobami na równorzędnych stanowiskach. Płynąca z przeświadczenia o własnej perfekcyjnej wiedzy arogancja prowadziła do lekceważenia i obrażania kolegów, którzy byli gorsi, ponieważ nie znali się na tym, co robili, tak dobrze jak oni, albo do pomiatania podwładnymi, i to nawet tymi, którzy mieli lepsze przygotowanie fachowe.

A oto prawo Petera: każdy jest awansowany aż do stanowiska, do którego pełnienia nie posiada umiejętności. Osoba, która otrzymała awans ze względu na swoją wiedzę fachową („on jest niezrównany w liczeniu”), trafia nagle na nowy szczebel, na którym wiele, a nawet większość obowiązków łączy się z kierowaniem innymi osobami, a tylko część z wiedzą specjalistyczną. Znaczy to, że świat firm obfituje w złych szefów.

Prawo Petera wyjaśnia w znacznym stopniu, dlaczego tak wiele osób, które są szorstkie, mają innych za nic oraz pozbawione są innych umiejętności społecznych, zajmuje w organizacjach na całym świecie tyle stanowisk kierowniczych. Klasyczną pomyłką jest założenie, że jeśli ktoś posiada wiedzę specjalistyczną, to tym samym posiada też umiejętność przewodzenia innym. – Nazywam to efektem Michaela Jordana – mówi Paul Robinson, dyrektor Sandia National Laboratories. – Cały czas widzę to w laboratoriach naukowych – kiedy odchodzi szef, natychmiast zastępuje się go najlepszym naukowcem.

To tak, jak gdyby Chicago Bulls stracili trenera i na jego miejsce mianowali Michaela Jordana. Jest on, oczywiście, znakomitym koszykarzem, ale gra przychodzi mu tak naturalnie, że być może nie potrafiłby dobrze trenować innych – prawdopodobnie on nigdy nie myśli o tym, jak robi to, co robi. No więc jak wypadliby Chicago Bulls jako zespół, gdyby Michael Jordan siedział na ławce zamiast występować na parkiecie? Tak samo jest z nami – potrzebujemy wybitnych naukowców w laboratoriach, a nie w gabinecie dyrektorskim.

Aby uniknąć tego problemu, „wyznaczyliśmy dwie ścieżki kariery – mówi Ira Stepanian, emerytowany dyrektor Bank Boston. – Zdawaliśmy sobie sprawę z tego, że niektórzy są znakomitymi fachowcami w swoich specjalnościach i lubią swoją pracę, ale nie nadają się na kierowników. Bez umiejętności obchodzenia się z ludźmi nigdy nie odnieśliby sukcesu na wyższych szczeblach zarządzania. Postaraliśmy się więc

²⁰ Leslie i Van Velsor, „A Look at Derailment Today”.

oszczędzić im przekonania się na własnej skórze o słuszności prawa Petera, zatrzymując ich w odpowiednim miejscu na ścieżce kariery zawodowej”.

Prawo to stosuje się do wszystkich rodzajów zawodów. Weźmy, na przykład, Patricka McCarthy’ego, najlepszego kierownika działu sprzedaży w sieci sklepów Nordstroma. Na początku swojej kariery został on awansowany na dyrektora oddziału. Zrezygnował z tego stanowiska po półtora roku i wrócił do sprzedawania²¹. Wyjaśnia to tak: „W sprzedawaniu byłem dobry i dobrze czułem się w tej pracy”.

Komputerowa niemota – wyćwiczona niezdolność

– Ludzie pracujący w informatyce słyną z wysokich umiejętności technicznych, ale jednocześnie z zupełnej nieporadności w kontaktach z innymi – powiedział mi wysoki urzędnik z Hitachi Data Systems. – Znani są z tego, że niezbyt dobrze układają się ich stosunki z ludźmi z innych działów.

Dawniej myślałem, że takie oświadczenia są odzwierciedleniem skrzywionego oglądu takich osób, wynikiem niezrozumienia specyfiki ich pracy, które znajduje wyraz w stereotypie „komputerowego niemoty”. Przepuszczenie to opierałem na przekonaniu, że inteligencja emocjonalna i iloraz inteligencji są od siebie zasadniczo niezależne.

Jednak pracujący w Massachusetts Institute of Technology znajomy dowodzi, że wyjątkowo wysokiemu ilorazowi inteligencji towarzyszy często brak umiejętności społecznych. Stephen Rosen, będący sam fizykiem teoretycznym, a przy tym od niedawna szefem zespołu badającego, dlaczego kariery niektórych naukowców nie rozwijają się tak, jak można by oczekiwać, określa to zjawisko mianem „wyćwiczonej nieudolności”²². „Bardzo często zdarza się tak, że im są bystrzejsi, tym mniej kompetentni emocjonalnie i w stosunkach międzyludzkich, zupełnie jak gdyby mięsień ilorazu inteligencji rozrósł się kosztem mięśni potrzebnych do osiągnięcia sprawności w osobistych i społecznych umiejętnościach emocjonalnych”.

Mistrzowskie opanowanie zagadnień technicznych wymaga długich godzin samotnego ślęczenia nad książkami czy przy komputerze. Często zaczyna się to w dzieciństwie albo we wczesnej młodości, czyli w tym okresie życia, w którym normalnie uczymy się ważnych umiejętności społecznych poprzez kontakty z przyjaciółmi. Pewną rolę odgrywa też „autoselekcja”. Osoby, które pociągają dziedziny wyróżniające się potrzebnym dla ich uprawiania znacznym wysiłkiem umysłowym, jak informatyka czy

21 Spector i McCarthy, *The Nordstrom Way*.

22 Stephen Rosen jest dyrektorem Science and Technology Advisory Board [Komisji Doradczej do Spraw Nauki i Techniki] w Nowym Jorku, realizującej program finansowany przez Alfred P. Sloan Foundation. Zob.: Stephen Rosen i Celia Paul, *Career Renewal: Tools for Scientists and Technical Professionals* (New York: Academic Press, 1997).

inżynieria, lgną do nich „po części dlatego, że nie muszą się tam zajmować swoimi emocjami” – twierdzi Robert E. Kelley, psycholog z Uniwersytetu Carnegie-Mellona. „To właśnie dlatego niemoty pociągają takie dziedziny jak inżynieria – mogą pracować w odosobnieniu i dopóki dobrze sobie radzą z problemami intelektualnymi, jakoś im się układa mimo braku obycia towarzyskiego”.

Nie znaczy to, rzecz jasna, że wszyscy naukowcy o wysokim ilorazie inteligencji są społecznie niekompetentni. Znaczy to jednak, że umiejętności wchodzące w zakres inteligencji emocjonalnej znacznie pomagają w zrobieniu kariery w zawodach, w których liczba potencjalnie wybitnych menedżerów – osób o dużych umiejętnościach nie tylko fachowych, ale i społecznych – może być względnie nieduża.

W latach pięćdziesiątych na Uniwersytecie Kalifornijskim w Berkeley rozpoczęto niezwykle badania. Osiemdziesięciu doktorantów z nauk ścisłych poddano całemu zestawowi testów na iloraz inteligencji oraz do badania osobowości. Oprócz tego psychologowie przeprowadzili z nimi szczegółowe wywiady, oceniając ich równowagę emocjonalną, dojrzałość, uczciwość i skuteczność w stosunkach międzyludzkich²³.

Po czterdziestu latach, to jest w 1994 r., kiedy byli doktoranci mieli po sześćdziesiąt kilka lat, przebadano ich ponownie. Badania obejmowały ocenę sukcesów zawodowych każdego z nich, dokonaną na podstawie jego własnego opisu, zdania specjalistów z jego dziedziny i takich źródeł jak *American Men and Women of Science* [Amerykańscy ludzie nauki]. Okazało się, że nawet u tych naukowców umiejętności emocjonalne odegrały około *czterokrotnie większą* rolę w osiąganiu sukcesów zawodowych i prestiżu niż iloraz inteligencji.

Jak powiedział mi pewien inżynier, który wcześniej pracował w Exxonie: „Tym, co odróżniało tam lepszych od gorszych, nie była średnia ocen ze studiów, bo wszyscy radzili sobie w szkole dobrze. Różnicę wyznaczały cechy takie jak wytrwałość, umiejętność znalezienia kogoś doświadczonego, kto chętnie służył radą oraz gotowość do zwiększonego wysiłku i poświęcenia pracy więcej czasu”. Ernest O. Lawrence, laureat nagrody Nobla, który sfinansował budowę w Berkeley laboratorium noszącego teraz jego imię, ujął to tak: „W pracy naukowej znakomite osiągnięcia uzyskuje się nie dzięki kompetencji technicznej, lecz dzięki charakterowi”²⁴.

Potrzebna – pomoc – technicy z pasją i intuicją

23 Gregory J. Feist i Frank Barron, „Emotional Intelligence and Academic Intelligence in Career and Life Success”, referat przedstawiony na dorocznym zjeździe Amerykańskiego Towarzystwa Psychologicznego [American Psychological Society], San Francisco, June 1996.

24 Opinię tę wyraził Ernest O. Lawrence w rozmowie z Ahdnem M. Weinbergiem, byłym dyrektorem Oak Ridge National Laboratory, który powtórzył ją mnie.

Uświadomienie sobie tych prawd przez władze szkół wyższych spowodowało, że zaczęły się one troszczyć o to, by świeżo upieczeni inżynierowie i naukowcy wkraczali w świat pracy z lepszymi umiejętnościami emocjonalnymi. Phil Wielerstein, dyrektor National Collegiate Inventors and Innovators Alliance [Krajowego Stowarzyszenia Uniwersyteckich Wynalazców i Innowatorów], powiedział: „Umiejętności, które będą w przyszłości potrzebne inżynierom, różnią się od tego, do czego ich przygotowywano – do siedzenia za biurkiem w General Dynamics i projektowania łopat śmigła. Muszą być wystarczająco elastyczni, by co trzy, cztery czy pięć lat zmieniać pracę. Muszą wiedzieć, jak opracowywać i wcielać w życie nowe pomysły zespołowo, jak je sprzedawać, jak odbierać uwagi krytyczne i opinie, jak się przystosowywać. W przeszłości w kształceniu inżynierów lekceważono te umiejętności. Nie można sobie na to pozwolić w przyszłości”.

John Seely Brown, dyrektor należącego do Xerox Corporation zakładu doświadczalnego w Dolinie Krzemowej, powiedział: „Budzę zdziwienie, kiedy mówię, że wcale nie staramy się zatrudniać najbystrzejszych osób – przez te wszystkie lata, od kiedy tu pracuję, ani razu nie przejrzałem niczyich ocen ze studiów. Umiejętności, których najbardziej poszukujemy, to oparta na realiach intuicja i pragnienie wywarcia wpływu. Potrzebujemy ludzi, którzy są śmiali, ale stąpają twardo po ziemi”.

Co to jednak znaczy mieć intuicję, pragnąć wywrzeć wpływ, być śmiałym, ale twardo stąpającym po ziemi, czyli wykazywać się inteligencją emocjonalną? Jakie ludzkie umiejętności mają największe znaczenie dla wydajności w pracy?

Znalezienie szczegółowych odpowiedzi na te pytania będzie następnym etapem naszych dociekań nad tym, co to znaczy stosować inteligencję emocjonalną w pracy.

Część II
Panowanie nad sobą

Rozdział IV

Wewnętrzny kompas

MOJEMU DOBREMU ZNAJOMEMU, lekarzowi, złożono kiedyś ciekawą propozycję – gdyby zdecydował się zrezygnować z dotychczasowej praktyki i objąć stanowisko dyrektora do spraw leczenia w nowo powstającym uzdrowisku dla osób, które stać na wykupienie tam mieszkań na sezon wakacyjny, oraz zainwestować sto tysięcy dolarów własnego kapitału w to przedsięwzięcie, to w ciągu trzech lat zarobiłby na tym 4 miliony.

Znajomemu spodobała się wizja uzdrowiska, w którym ludzie mogliby podreperować zdrowie podczas wakacji, a ponieważ nęciła go również perspektywa fantastycznych zysków, nie mógł się oprzeć i przyjął ofertę. Sprzedał swój gabinet, zainwestował potrzebne pieniądze i został dyrektorem medycznym. Jednak przekonał się wkrótce, że uzdrowisko nie ma żadnego programu medycznego, który mógłby realizować, a jego rola polega na namawianiu ludzi do kupna udziałów w domach uzdrowiskowych, dających im prawo do przebywania tam przez ściśle określony czas każdego roku. Skończył więc jako – co tu ukrywać – agent uzdrowiska czy też sprzedawca.

Pewnego dnia, jadąc do pracy, złapał się ze zdumieniem na tym, że wali w tablicę rozdzielczą swego samochodu i wrzeszczy: „Nie mogę tego robić! Nie mogę tego robić!” Zjechał na pobocze i przez parę minut starał się opanować wzburzenie, a gdy się uspokoił, pojechał do pracy.

Po roku uzdrowisko zbankrutowało. Mój znajomy też.

Przyznaje, że od początku przeczuwał, że coś w tej ofercie jest nie tak, a przedstawione w biznesplanie perspektywy zysków wyglądały zbyt różowo i że w ogóle celem całego tego przedsięwzięcia nie jest leczenie zapobiegawcze, ale budowa mieszkań na sprzedaż. Bardzo jednak pragnął wówczas zmian w swoim życiu. Poza tym korzyści finansowe wyglądały tak obiecująco, że – czego później bardzo żałował – odpędził od siebie złe przeczucia.

Życie bardzo często zmusza nas do podejmowania decyzji w niezbyt jasnych sytuacjach, w niczym nie przypominających owych gładkich i klarownych schematów, jeśli to, to tamto”, których uczy się na zajęciach z analizy ryzyka i podejmowania decyzji. Owo oparte na logicznym rozumowaniu podejście nie bardzo sprawdza się jako sposób dokonywania rzeczywistych wyborów, przed jakimi codziennie stawia nas życie – kogo awansować, z którą firmą się połączyć, jaką obrać strategię wprowadzania produktu na rynek, czy przyjąć propozycję umowy. Kiedy przychodzi do podejmowania decyzji w takich sprawach, nasze przeczucia, nasze najgłębsze przekonania o tym, co *wyduje się* słuszne czy właściwe, a co nie, dostarczają nam cennych informacji, których nie wolno lekceważyć, jeśli za miesiąc czy za rok nie

chcemy żałować naszego wyboru.

Poza „za” i „przeciw”

Interes, na który przystał mój znajomy, wyglądał dobrze – na papierze. Jednak o wiele ważniejsze od prognoz finansowych były w całym tym przedsięwzięciu niematerialne i nieuchwytnie cechy jak wiarygodność i zdolności osób, z którymi się wiązał. Chociaż nie ma żadnych łatwo dających się wyrazić cyframi metod mierzenia aspektów, które trzeba brać pod uwagę przy podejmowaniu decyzji, to istnieje sporo wiarygodnych „danych” w postaci przeczuć. Niestety, podobnie jak mój znajomy, ignorujemy je, zwiększając w ten sposób ryzyko popełnienia błędu.

Zaledwie jeden z sześćdziesięciu przedsiębiorców z firm, których dochody mieszczą się w granicach od 2 do 460 milionów dolarów rocznie, wyznał, że przy podejmowaniu decyzji posługuje się wyłącznie klasycznymi, opartymi na logicznym rozumowaniu metodami, ale i on zaraz dodał, że ostateczną decyzję i tak podejmuje intuicyjnie¹. Pozostali albo wykorzystywali swoje przeczuć do potwierdzenia (lub zanegowania) racjonalnej analizy sytuacji, albo od samego początku pozwalali, by kierowały nimi emocje i dopiero później poszukiwali danych lub innego racjonalnego uzasadnienia dla swoich przeczuć.

Jeden z nich powiedział mi: „Pierwszy krok polega na świadomym i przemyślanym, bardzo analitycznym opracowywaniu decyzji, etap po etapie, ale... przy jednoczesnym udziale strony emocjonalnej. Sądzę, że potrzebują obu”.

Inny wskazał na nieudane próby podejmowania czysto racjonalnych decyzji, określając to podejście mianem „książkowego”: „Kiedy robisz to i jesteś całkowicie obiektywny [...], to masz tylko suche dane statystyczne. Ale czujesz, jakbyś w środku miał jakiś licznik, który mierzy wszystkie te dane. [...] Wskazówka mierzy uczucie. Czasami mózg mówi: »No, to na pewno wkurzy wiele osób« albo coś takiego, ale szósty zmysł podpowiada: »Tak, ale to wygląda dobrze«. No i nauczyłem się polegać na nim”.

Źródło przeczuć

Zdolność odczytywania takich subiektywnych doznań sięga korzeniami naszej ewolucyjnej przeszłości. Okolice mózgu, które biorą udział w powstawaniu przeczuć, są o wiele starsze od cienkich warstewek kory mózgowej, ośrodków racjonalnego myślenia

¹ Ann Graham Ehringer, *Make Up Your Mind* (Santa Monica, CA: Merrit Publishing, 1995).

okrywających sam szczyt mózgu. Przecucia rodzą się dużo głębiej. Są one funkcją ośrodków emocjonalnych, które otaczają pierścieniem pień mózgu nad rdzeniem kręgowym, zwłaszcza struktury o kształcie migdała zwanej ze względu na ów wygląd ciałem migdałowatym, i powiązanych z nią obwodów nerwowych. Ta siatka połączeń nerwowych, nazywana czasami ciałem migdałowatym przedłużonym, rozciąga się aż do ośrodka wykonawczego mózgu, znajdującego się w przednich częściach płatów czołowych².

Mózg magazynuje różne aspekty doświadczeń w różnych okolicach – źródło pamięci znajduje się w jednej strefie, obrazy, dźwięki i zapachy trafiają do innej i tak dalej. Ciało migdałowate jest miejscem, w którym przechowywane są emocje wywołane przez przeżycia. Każde przeżycie, na które reagujemy emocjonalnie, nawet najlżejsze i najbardziej ulotne, zdaje się być rejestrowane przez ciało migdałowate³.

Jako przechowalnia wszystkiego, co czujemy w różnych sytuacjach, ciało migdałowate stale wysyła nam sygnały. Kiedy wybieramy na przykład risotto zamiast przysmaku ze słonowodnego basa, albo kiedy odczuwamy przymus sprzedania po niskiej cenie posiadanych przez nas akcji, to odbieramy wiadomość przesłaną nam przez ciało migdałowate. A poprzez łączące się z nim obwody, czyli drogi nerwowe prowadzące do organów wewnętrznych, możemy odczuwać reakcje somatyczne – dosłownie „czuć w bebechach” – wywoływane wyborem, przed którym stoimy.

Zdolność ta, podobnie jak inne elementy inteligencji emocjonalnej, może się zwiększać w miarę gromadzenia doświadczeń, które przynosi życie. Szczycący się dużymi osiągnięciami przedsiębiorca, jeden z wielu badanych pod tym kątem przez zespół naukowców z Uniwersytetu Południowej Kalifornii, opisał to tak: „Jest to czucie *kinestetyczne*, które mają niektórzy ludzie. Myślę, że silna intuicja zdarza się częściej u ludzi starszych niż u młodszych, bo zwiększają ją doświadczenia życiowe [...] To zupełnie tak, jak gdyby bebechy coś mówiły i w ciele zachodziła reakcja chemiczna wyzwalana przez umysł, skutkiem czego kurczą ci się mięśnie żołądka. W ten sposób żołądek mówi: »To nie sprawia dobrego wrażenia«,,.

Klasycznym terminem na określenie tego wzmocnienia kierującej nami szczególnej wrażliwości jest *mądrość*. Jak się przekonamy, osoby, które ignorują albo lekceważą komunikaty płynące z owej skarbnicy mądrości życiowej, robią to na własną zgubę.

Prawnik, który nie potrafił podjąć żadnej decyzji

² Obwody nerwowe ciała migdałowatego szerszego, które nazywam dalej po prostu „ciałem migdałowatym”, opisane są w: James D. Duffy, „The Neural Substrates of Emotion”, *Psychiatry Annals*, January 1997.

³ Ciało migdałowate jest magazynem pamięci emocjonalnej, choćby tylko w kategoriach wartości emocjonalnej (lubienia lub nielubienia) tego, co doświadczamy. Zob.: Joseph LeDoux, *The Emotional Brain* (New York: Basic Books, 1996).

Dr Antonion Damasio, neurolog z Uniwersytetu Iowy, miał pacjenta, który był znakomitym radcą prawnym. Parę lat przed zgłoszeniem się do Damasia stwierdzono u niego nieduży guz na płatach czołowych mózgu. Operacja udała się, jednak chirurg przeciął niechcący połączenia nerwowe między płatami czołowymi a ciałem migdałowatym. Skutki tego okazały się zaskakujące, a dla pacjenta wręcz tragiczne. Nie zdradzał wprawdzie najmniejszych braków umiejętności umysłowych, ale pracę zaczął wykonywać bardzo nieudolnie. Zwolniono go. Dostał posadę w innej firmie, ale nie zdołał jej utrzymać. Został bezrobotnym, opuściła go żona, a na koniec stracił dom⁴.

Przeglądając wyniki testów neuropsychologicznych, które były całkowicie w normie, Damasio nie mógł początkowo zorientować się, w czym leży przyczyna kłopotów pacjenta. Wszystko wyjaśniło się pewnego dnia, kiedy zadał pacjentowi niewinne pytanie: „Kiedy się spotkamy?” Prawnik nie mógł się zdecydować na żaden termin. Potrafił znaleźć argumenty przemawiające zarówno za, jak i przeciw każdej możliwej godzinie w następnych dwóch tygodniach, ale nie potrafił wybrać żadnej z nich.

Damasio uświadomił sobie, na czym polega kłopot jego pacjenta – jego myśli nie budziły w nim absolutnie żadnych *uczuć*, a w konsekwencji żadna nie podobała mu się bardziej od innych – nie miał żadnych preferencji. Damasio doszedł do wniosku, że nasz umysł nie działa jak komputer – nie daje schludnego wydruku racjonalnych argumentów za i przeciw każdej decyzji życiowej, opierających się na analizie wszystkich podobnych sytuacji, w jakich do tej pory się znaleźliśmy. Działa znacznie bardziej wyrafinowanie – waży *emocjonalne* znaczenie minionych doświadczeń i przesyła odpowiedź w formie przeczucia.

To płynące z głębi ciała poczucie słuszności lub niesłuszności pewnych myśli, a więc i decyzji, jest częścią stałego przepływu uczuć. Tak jak istnieje strumień myśli, tak też istnieje równoległy do niego strumień uczuć. Pogląd, że istnieje „czysta myśl”, wyprana zupełnie z uczucia, jest złudzeniem, fikcją, będącą wynikiem niezauważania subtelnych zmian nastroju, którym podlegamy przez cały dzień. Mamy stosunek uczuciowy do wszystkiego, co robimy, myślimy, wyobrażamy sobie i przypominamy. Myśli i uczucia są ze sobą nierozzerwalnie splecione.

Takie ulotne z reguły ledwie uchwytnie uczucia są ważne. Rzecz nie w tym, że przeczucia mają większe znaczenie niż fakty, ale w tym, że powinny być brane pod uwagę razem z faktami. Wsłuchiwanie się w głos uczuć dostarcza nam istotnych informacji o naszym życiu. Poczucie „słuszności” lub „niesłuszności” sygnalizuje nam, że to co robimy, zgadza się lub nie z naszymi preferencjami, wartościami i mądrością życiową.

4 Gretchen Vogel, „Scientists Probe Feelings Behind Decision-making”, Science, February 28, 1997. Podobnie jak ów znakomity dawniej prawnik, inni pacjenci Damasia z uszkodzeniami płatów czołowych podejmowali katastrofalne decyzje w sprawach finansowych, zawodowych i etycznych, mimo iż potrafili dokładnie opisać racjonalne plusy i minusy tych decyzji. Zawierali małżeństwa i rozwodzili się, tracili pieniądze wskutek głupich decyzji finansowych, a w pracy zrażali do siebie i obrażali kolegów.

Potęga intuicji – pierwszych trzydzieści sekund

Urzędnicy udzielający kredytów muszą wyczuć, kiedy sprawa jest ryzykowna, nawet jeśli liczby przedstawiają się świetnie, dyrektorzy zakładów wytwórczych muszą umieć zdecydować, czy nowy produkt wart jest czasu i pieniędzy, które trzeba włożyć w jego opracowanie, szefowie działów kadr muszą odgadnąć, który z wielu kandydatów na dane stanowisko najlepiej dopasuje się do zespołu. Przy podejmowaniu takich decyzji potrzebna jest umiejętność włączenia do procesu decyzyjnego intuicyjnego przecucia, co jest dobre, a co złe, co słuszne, a co błędne.

Spośród trzech tysięcy wyższych urzędników przebadanych w ramach studiów nad podejmowaniem decyzji, najlepsi byli ci, którzy potrafili wykorzystywać intuicję w dochodzeniu do decyzji⁵. Jeden z nich, ujął to tak: „Intuicyjna decyzja jest po prostu wynikiem podświadomie przeprowadzonej analizy [...] Mózg dokonuje jakos tych wyliczeń i dochodzi do tego, co nazywamy wyważonym wnioskiem – że słuszniej jest to zrobić w taki, a nie inny sposób”⁶.

Intuicja w życiu zawodowym najważniejsza jest w sytuacjach, w których trzeba oceniać inne osoby. Bjorn Johansson, szef mającej siedzibę w Zurichu firmy specjalizującej się w wyszukiwaniu osób na wyższe szczeble zarządzania w przedsiębiorstwach działających w wielu krajach, powiedział mi: „Ten interes opiera się na intuicji od A do Z. Najpierw trzeba ocenić »chemię« przedsiębiorstwa – dyrektora naczelnego, jego cechy osobiste i oczekiwania, ton, jaki nadaje, i będącą wynikiem tego kulturę firmy. Muszę zrozumieć, jak działa zespół kierowniczy, jak się ze sobą wzajemnie obchodzą. Każda firma ma jakby swój specyficzny »zapach«, wyróżniającą ją cechę, którą można wyczuć”.

Określiwszy, rozpoznawszy i zarejestrowawszy ten „zapach”, Johansson przystępuje do wyboru kandydatów, którzy nie wniosą dysonansu w ową nutę zapachową. Kluczowe znaczenie ma osąd intuicyjny: „Po trzydziestu sekundach od poznania kogoś wiem, czy chemia tej osoby pasuje do chemii firmy mojego klienta. Oczywiście, muszę też przeanalizować dotychczasowy przebieg jego pracy zawodowej, opinie i tym podobne rzeczy. Ale jeśli nie przejdzie przez pierwszą zaporę, moje intuicyjne wyczucie, to nie zawracam sobie nim głowy. Jeśli natomiast mózg, serce i bebecchy mówią mi, że to właściwa osoba, to ją właśnie polecam”.

Zgadza się to z danymi zgromadzonymi podczas badań w Harvardzie – w ciągu pierwszych trzydziestu sekund od spotkania kogoś potrafimy intuicyjnie wyczuć, jakie wrażenie będzie ta osoba wywierała na nas po piętnastu minutach albo po pół roku.

⁵ Weston Agor, *The Logic of Intuitive Decision-making* (New York: Quorum Books, 1986)

⁶ Ehringer, *Make Up Your Mind*.

Osoby oglądające zaledwie trzydziestosekundowe migawki ukazujące wygłaszających wykład nauczycieli potrafiły ocenić ich biegłość z prawie osiemdziesięcioprocentową dokładnością⁷.

Taki błyskawiczny i przenikliwy osąd jest być może pozostałością pierwotnego układu rozpoznawania niebezpieczeństwa, która przetrwała w takich uczuciach jak obawa. Gavin de Becker⁸, autorytet w sprawach związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa słynnym osobom, nazywa tę obawę „darem strachu”^{*}. Ten wychwytyjący sygnały zagrożenia, swoisty radar alarmuje nas, wywołując wrażenie, że coś jest „nie tak”.

Intuicja i przeczucia świadczą o zdolności wyczuwania sygnałów płynących z magazynu naszej pamięci emocjonalnej – naszego własnego rezerwuaru mądrości i rozsądku. Zdolność ta jest sednem samoświadomości, ta zaś istotną umiejętnością podstawową, na której nadbudowują się trzy kompetencje emocjonalne:

- *świadomość emocjonalna*, czyli umiejętność rozpoznawania jak nasze emocje wpływają na naszą pracę (szerzej: zachowanie) oraz są wykorzystywane w podejmowaniu decyzji;
- *poprawna samoocena*, czyli bezstronne wyczucie naszych osobistych zalet i ograniczeń, jasny obraz tego, co musimy poprawić oraz umiejętność uczenia się na doświadczeniach;
- *wiara w siebie*, czyli odwaga, która bierze się z niezłomnego przekonania o naszych zdolnościach, umiejętnościach, wartościach i celach.

ŚWIADOMOŚĆ EMOCJONALNA

Rozpoznawanie własnych emocji i ich skutków

Osoby posiadające tę kompetencję

- Wiedzą, jakie odczuwają emocje i dlaczego je odczuwają.
- Zdają sobie sprawę ze związków między swoimi uczuciami a tym, co myślą, robią i mówią.

⁷ Nalini Ambady, „Half a Minute: Predicting Teacher Evaluations from Thin Slices of Nonverbal Behavior and Physical Attractiveness”, *Journal of Personality and Social Psychology* 64 (1993). Niemal taki sam poziom dokładności ocen na podstawie krótkotrwałych obserwacji stwierdzono w 44 innych studiach, w tym w badaniach nad interakcjami pracowników z szefami, kolegami i podwładnymi. Zob.: Nalini Ambady i Robert Rosenthal, „Thin Slices of Expressive Behavior as Predictors of Interpersonal Consequences: A Metaanalysis”, *Psychological Bulletin* 111 (1992).

⁸ Gavin DeBecker, *Dar strachu. Jak wykorzystywać sygnały o zagrożeniu, które ostrzegają nas przed przemocą i zapewniają przeżycie* (Poznań: Media Rodzina of Poznań, 1998).

* *Dar strachu* ukazał się w 1998 roku nakładem wydawnictwa Media Rodzina.

- Zdają sobie sprawę z tego, jak ich uczucia wpływają na ich zachowanie.
- Mają świadomość swoich wartości i celów i kierują się nią.

Nie jest chyba zaskoczeniem, że świadomość emocjonalną przejawiają wybitni doradcy i psychoterapeuci. „Jest to zdolność skupienia się, wiedza o sprawach wewnętrznych i ledwo wyczuwalnych sygnałach, które mówią ci, co czujesz, oraz wykorzystywanie jej jako stałego wskaźnika tego, jak wywiązujesz się ze swoich zadań” – mówi Richard Boyatzis, który badał poziom świadomości doradców.

Umiejętność ta odgrywa ważną rolę w większości zawodów, zwłaszcza wymagających rozmawiania z innymi o drażliwych sprawach. Na przykład w American Express Financial Advisors [Doradców finansowych American Express] uświadamianie sobie przez doradców finansowych własnych emocji jest umiejętnością, która ma kluczowe znaczenie dla ich wyników⁹. Rozmowy doradcy z klientem dotyczą delikatnej materii, ponieważ nie chodzi tylko o sprawy związane z ulokowaniem pieniędzy, ale również ubezpieczeniem na życie itp.

Doradcy finansowi American Express zorientowali się, że nie wystarczy tylko świadomość uczuć, ale przydatna jest również umiejętność wyczuwania, czy ich własne zdrowie, praca i sprawy rodzinne są w stanie równowagi, by zdolność do pracy łączyć twórczo z osobistymi wartościami i celami. Wszystkie te umiejętności są – jak się przekonamy – pochodnymi samoświadomości.

Strumień uczuć

Uczucia płyną w nas strumieniem równoległym do strumienia myśli. Zawsze jesteśmy w jakimś nastroju, chociaż na ogół nie dostosowujemy się do ledwie wyczuwalnych przyływów i odpływów różnych nastrojów podczas codziennych zajęć – radości lub przygnębienia, z którym się budzimy, lekkiej irytacji gdy po drodze do pracy grzeźniemy w korku i setkom, jeśli nie tysiącom, innych większych i mniejszych emocji, które nieodmiennie towarzyszą różnym doświadczeniom dnia powszedniego.

W pośpiechu i natłoku spraw, które wypełniają każdy dzień pracy, nasz umysł zajęty jest myślami – planowaniem tego, co zrobimy w następnej kolejności, zaabsorbowaniem wykonywanym w danej chwili zadaniem, rozważaniami o tym, czego nie załatwiliśmy i tak dalej. Po to, byśmy mogli wyczuć podskórny szmer nastrojów, potrzebujemy czegoś, co nazwać można przerwą w myśleniu – chwili, w której odganiamy od siebie wszelkie myśli. Niestety, bardzo rzadko zdarzają się nam

9 O wynikach badań świadomości swoich przeżyć emocjonalnych, jednej z wielu kompetencji emocjonalnych pracowników w American Express Financial Advisors, poinformowała mnie Kate Cannon, dyrektorka działu szkolenia i doskonalenia kadr kierowniczych w tej firmie, przekazując mi kopię opracowania pod tym tytułem.

takie chwile. Uczucia zawsze nam towarzyszą, ale my rzadko towarzyszymy im. Na ogół uświadamiamy sobie emocje dopiero wtedy, gdy grożą wybuchem.

Jeśli jednak wsłuchujemy się w nie uważnie, to możemy dostrzec pierwsze ich zwiastuny.

Rytm życia w naszym stuleciu pozostawia niewiele czasu na dostrojenie się do własnych emocji, refleksję nad nimi i podporządkowaną im reakcję. Nasze ciała są biologicznie przystosowane do wolniejszego rytmu. Emocje mają swój własny porządek i harmonogram, ale w ustawicznym zagonieniu nie mamy czasu na jego uwzględnienie, nie dajemy im dojść do głosu, a zatem schodzą do podziemia. Nawał bieżących, pilnych spraw wypiera i głuży głos wewnętrzny, który mógłby stać się dla nas busolą wyznaczającą kierunek życia.

Ludzie, którzy nie potrafią rozpoznać swoich własnych uczuć, są strasznie upośledzeni. Są w pewnym sensie analfabetami emocjonalnymi, nie dostrzegającymi pewnej dziedziny rzeczywistości, która ma kluczowe znaczenie dla powodzenia w życiu, nie tylko w pracy.

U niektórych osób ta „tępotą emocjonalną” przybiera formę nierozpoznawania wysyłanych przez ich własne ciało sygnałów – przybierających postać chronicznych bólów głowy, bólów krzyża czy ataków lękowych – o tym, że coś jest nie w porządku. U innych pojawia się aleksytymia, którym to terminem psychiatrzy określają trudność uświadomienia sobie albo rozpoznania własnych uczuć. Dla takich osób świat zewnętrzny jest wyraźniejszy i bardziej zrozumiały niż świat ich psychiki. Granice i różnice między emocjami, zarówno przyjemnymi, jak i nieprzyjemnymi, są dla nich zatarte, a zakres uczuć, których doświadczają, bardzo ograniczony, szczególnie jeśli chodzi o uczucia pozytywne, takie jak szczęście. Nie potrafią wyczuć ani rozeznąć się w niuansach emocji, przez co nie mogą wykorzystywać w myśleniu i działaniu preczuc.

Samoświadomości można się jednak uczyć, można ją pogłębiać. Edward McCracken, były dyrektor naczelny Silicon Graphics, który przyznaje, że przy podejmowaniu decyzji kieruje się intuicją, mówi: „W naszej branży często nie mamy czasu na myślenie. Musimy zrobić, co do nas należy, ale potem musimy dać się poprowadzić swojej intuicji i pilnować, żeby na przeszkodzie nie stawał umysł”. Czyni to od dziesięciu lat, uprawiając codziennie medytację¹⁰.

Jest to uświęcona tradycją metoda poznania naszych najgłębszych, przemawiających bardzo cichym głosem uczuć, sprowadzająca się do „nierobienia niczego”. Produktywne nierobienie niczego nie jest jednak jedynie powstrzymaniem się od pracy lub wypełnianiem czasu błahymi rozrywkami, takimi jak oglądanie telewizji albo, co jeszcze gorsze, robieniem czegoś i jednocześnie oglądaniem telewizji, co jest zwykłą stratą czasu. Oznacza ono odkładanie na pewien czas działań zbliżających nas do

10 Stratford Sherman, „Leaders Learn to Hear the Voice Within”, Fortune, August 22, 1994.

upragnionego celu i robienie czegoś, co otwiera nasze umysły na inny wymiar istnienia, co pogłębia naszą wrażliwość.

Kierowanie życiem według wewnętrznego kompasu

Richard Abdo trzyma się powziętego kiedyś postanowienia: „Choćbym miał nie wiadomo ile pracy, muszę zarezerwować sobie osiem godzin tygodniowo na samotne przemyślenie wszystkiego”¹¹. Ponieważ jest dyrektorem naczelnym Wisconsin Energy, przedsiębiorstwa, którego obroty wynoszą dwa miliardy dolarów rocznie, dotrzymanie tego postanowienia nie jest łatwe. Będący gorliwym katolikiem Abdo spędza te osiem godzin na długich spacerach. Czasami godziny przeznaczone na kontemplację wypełnia inną treścią, majsterkując w warsztacie albo jeżdżąc na swoim harleyu.

– Po to, żeby trzymać się rzeczywistości, musisz spędzać trochę czasu z dala od pilnych i naglących spraw zawodowych, od zgiełku, harmidru i pośpiechu – wyjaśnia. – Jeśli tego nie zrobisz, to szybko stracisz kontrolę nad tym, co się dzieje i wpadniesz w tarapaty.

W jakie tarapaty? Przede wszystkim stracisz z oczu wartości, które ci przyświecają i które są twoim drogowskazem. Wartości, które nadają sens naszemu życiu, nie są jakimiś wzniosłymi abstrakcjami, ale intymnymi przekonaniem, których być może nigdy nie staramy się ani nie umiemy ująć słowami, ale które *czujemy*. Określają one to, co ma – negatywne czy pozytywne – znaczenie dla nas.

Samoświadomość jest czymś w rodzaju wewnętrznego barometru, który wskazuje, czy to, co robimy (albo mamy zamiar zrobić), jest tego warte. Ostatecznego i precyzyjnego odczytu wskazań tego barometru dostarczają uczucia. Jeśli między uznawaną przez nas wartością a tym, co robimy, istnieje różnica lub sprzeczność, to rezultatem będzie złe samopoczucie, objawiające się uczuciem wstydu lub poczuciem winy, dużymi wątpliwościami albo zastanawianiem się, czy postąpiliśmy właściwie, skrupułami albo wyrzutami sumienia, i temu podobnymi przykrymi stanami emocjonalnymi. Działa ono jak emocjonalna kłoda u nogi, rozbudzając uczucia, które mogą osłabiać, a nawet niweczyć, nasze wysiłki.

Natomiast wybór, którego dokonujemy, kierując się tym wewnętrznym kompasem, dodaje nam energii, i to nie tylko dlatego, że skupiamy całą uwagę na celu, do którego dążymy. Badania tak zwanych „pracowników wiedzy” (inżynierowie, programiści komputerowi i rewidenci księgowi) wykazały, że najlepsi spośród nich wybierali ścieżki kariery, które nie kolidowały z ich przekonaniem o sensie pracy, i stanowiska, które dawały im poczucie dobrze wykonanej pracy i współuczestnictwa w sukcesach firmy¹².

11 Sherman, „Leaders Learn to Hear the Voice Within”.

12 Robert E. Kelley, *How to Be a Star at Work* (Times Books, 1998).

Podczas gdy przeciętni pracownicy zadowalali się uczestnictwem w projektach, do których realizacji zostali wyznaczeni, najlepsi zastanawiali się, jakie zadania wyzwolą w nich ożywcze impulsy, którzy szefowie zmobilizują ich do wytężonej pracy, czyje pomysły najbardziej nadają się do realizacji. Wiedzieli intuicyjnie, co robią najlepiej, a co nie bardzo im wychodzi. Osiągnięte przez nich wyniki były znakomite dlatego, że mogli wybrać sobie zadania, którym poświęcali wszystkie siły.

Osoby, które kierują się wycuciem tego, co warto robić, ograniczają do minimum własną pasywność emocjonalną. Niestety, zbyt wielu ludzi uważa, że praca nie ma nic wspólnego z wartościami, które uważają za najwyższe.

Pomijanie wartości milczeniem osłabia zbiorową motywację do pracy, ponieważ samo zarabianie pieniędzy wydaje się mieć dla wielu z nas dużo mniejsze znaczenie, niż się na ogół sądzi. Wspomniane wyżej, przeprowadzone przez zespół naukowców z Uniwersytetu Południowej Kalifornii, badania, którymi objęto sześćdziesięciu mających znakomite osiągnięcia przedsiębiorców, wykazały, że ostentacyjne obnoszenie się z bogactwem jest rzadkością. Bardziej niż pieniądze motywowały ich do wzmożonych wysiłków takie czynniki jak podniecenie związane z uruchomieniem nowej firmy, wyzwania, którym musieli sprostać, swoboda, jaką dawało bycie szefem, możliwość wykazania się kreatywnością oraz pomaganie innym poprzez dążenie do osobistego sukcesu.

Poza nielicznymi wyjątkami ludzie nie pracują dla samych pieniędzy. Ich zapal do pracy bierze się w znacznej części również z poczucia celu czy misji do spełnienia albo zaspokojenia pewnej pasji. Jeśli tylko mają ku temu okazję, osoby te dążą do zrobienia czegoś, co ma dla nich duże znaczenie, czemu będą mogli poświęcić całą swoją energię, talenty i umiejętności. Znaczy to, że warto zmieniać pracę po to, by trafić tam, gdzie będziemy robić to, co się dla nas liczy.

Zawiadywanie swoją karierą

Pragnienie zdobycia pozycji i odcisnięcia swojego piętna na świecie najsilniejsze jest w wieku od dwudziestu do czterdziestu paru lat. Kiedy zbliżamy się do pięćdziesiątki przewartościowujemy na ogół nasze cele, ponieważ często uświadamiamy sobie wówczas, że życie jest ograniczone. Temu pogodzeniu się ze śmiertelnością towarzyszy ponowne zastanowienie się nad tym, co naprawdę liczy się w życiu.

– Wielu, bardzo wielu dyrektorów wielkich firm i wziętych prawników zarabiających setki tysięcy dolarów dochodzi w wieku średnim do wniosku, że woleliby zająć się pracą społeczną albo prowadzeniem restauracji – mówi Stephen Rosen, który doradza wysoko wykwalifikowanym fachowcom starającym się znaleźć bardziej satysfakcjonujące zajęcie oraz tym, którzy – straciwszy pracę – nie mają żadnego wyboru.

Konsultant, który oceniał kierownictwo takich firm jak General Electric, DEC i Mobil Oil, powiedział, że wielu z nich „bardzo ekscytuje się [w średnim wieku] drobnymi sprawami – zasiadaniem w radzie szkoły, prowadzeniem na boku jakiejś małej firmy. Ale ich własna praca nudzi ich”. Mający liczne sukcesy przedsiębiorca, który założył wiele firm, stwierdził w pewnym momencie, że kieruje zakładem, którego nie cierpi: „Znalazłem się w takim punkcie, że to nie ja nad firmą, ale ona nade mną panuje. Jestem w kropce. [...] Nie lubię tego, co robię. Jestem szczęśliwy, kiedy naprawiam silnik na swojej łodzi albo robię cokolwiek innego, byleby tylko nie to”¹³.

Porzekadło mówi: „Jeśli nie wiesz, dokąd idziesz, to doprowadzi cię tam każda droga”. Im mniej świadomi jesteśmy tego, co wyzwala w nas pasję, tym bardziej będziemy się czuli zagubieni. Co więcej, to dryfowanie może się niekorzystnie odbić na naszym zdrowiu; osoby, które uważają, że w pracy nie wykorzystuje się właściwie ich umiejętności lub są przekonane, że ich praca jest nudna i jałowa, są bardziej narażone na choroby serca niż te, które są zdania, że mogą się wykazać swoimi najlepszymi umiejętnościami¹⁴.

Samoświadomość jest kompasem, na którym możemy polegać, jeśli chcemy podejmować decyzje w sprawie naszej kariery zawodowej w taki sposób, by były zgodne z naszymi najgłębszymi wartościami. „Niektóre kobiety na stanowiskach dyrektorskich stłumiły swą samoświadomość, aby się na nie wspiąć – powiedziała mi Kathy Kram, profesor zarządzania na Uniwersytecie Bostońskim. – Mają duże osiągnięcia, ale cierpią na tym ich związki z innymi osobami. Są to stosunki czysto instrumentalne, podporządkowane osiągnięciu pewnych celów, raczej typowe dla mężczyzn. Koszty tego są wysokie, ponieważ ich życie osobiste ulega uwiądowi”.

Nie jest to problem wyłącznie kobiet. „Wiele osób na kierowniczych stanowiskach, szczególnie mężczyzn, nigdy nie uważało orientacji w swoim krajobrazie wewnętrznym za rzecz ważną” mówi Michael Banks, urzędujący w Nowym Jorku instruktor kadr kierowniczych KRW International. – Nigdy nie łączyli swojego zachowania w sytuacjach stresowych ze zdolnością zachowania lojalności i wykorzystywaniem swoich talentów albo pogorszeniem się jakości ich pracy. Zbliżając się do pięćdziesiątki, mogą zacząć odczuwać, że czegoś im brakuje albo że coś stracili. Uczucia takie może wyzwolić rozpad małżeństwa albo przyłapanie się na popełnianiu błędów będących skutkiem wewnętrznego chaosu”. Jednak kryzysy takie mogą być w ostatecznym rachunku korzystne. „Zaczyna pękać skorupa, w której się zasklepili – zaczynają odczuwać emocje, na których odczuwanie wcześniej sobie nie pozwalali, i inaczej spoglądać na te aspekty swego życia”.

13 Ehringer, Make Up Your Mind.

14 Zob.: Leonard Syme, „Explaining Inequalities in Heart Disease”, The Lancet, July 26, 1997.

Uwaga – nasze najcenniejsze bogactwo

Był jednym z właścicieli i szefów dobrze prosperującej firmy prawniczej, bogatym człowiekiem, który – zdawało się – osiągnął w życiu wszystko, czego pragnął. Kiedy stuknęła mu pięćdziesiątka coś go jednak zaczęło dręczyć.

– Zawsze sądził, że kiedy dojdzie do pięćdziesiątki, będzie miał więcej wolnego czasu i możliwości wyboru – powiedziała Shoshana Zuboff, psycholog, profesor Harvardzkiej Szkoły Biznesu. – Tymczasem stwierdził, że jest niewolnikiem swojej własnej firmy, zawsze musi spełniać potrzeby partnerów i zaspokajać wymagania klientów. Jego czas wyznaczały płatne godziny. Sukces stał się dla niego wyrokiem więzienia.

Uświadomił to sobie, biorąc udział w Odysei, unikatowym kursie refleksji nad sobą¹⁵. Program ten został opracowany przez Zuboff i pierwotnie dostępny był jedynie dla absolwentów Harvardzkiej Szkoły Biznesu, ale zyskał sobie tak znaczną popularność, że obecnie korzystać z niego mogą wszyscy ludzie interesu i wysokiej klasy specjaliści w średnim wieku. Zdaniem Zuboff, osoby biorące udział w programie są z reguły ludźmi sukcesu, którzy osiągnęli cele, jakie wyznaczyli sobie, mając po dwadzieścia-trzydzieści lat. Nadal jednak mają przed sobą jeszcze drugie tyle aktywnego życia zawodowego życia, więc zadają sobie pytanie: „Co teraz?”

Standardowe podejście do tego pytania „zachęca nas do przyjrzenia się naszemu życiu z zewnątrz – zastanawiania się, jak stać się bardziej atrakcyjnym towarem, jak umiejętnie zaprezentować się na rynku pracy i sprzedać – i do myślenia w kategoriach zewnętrznych zmiennych, takich jak zarobki, pozycja zawodowa albo status miasta, w którym ma się pracę, do pytania, jak wypadam na tle innych osób o podobnych kwalifikacjach. My natomiast mamy zupełnie odwrotne podejście, polegające na przyjrzeniu się od wewnątrz naszemu zmieniającemu się poczuciu własnego »ja« i temu, co składa się na spełnienie się” – mówi Zuboff.

– Musimy przestać uważać nasze uczucia za nieistotne i chaotyczne i uświadomić sobie, że w istocie rzeczy są one wiarygodnymi źródłami informacji – wyjaśnia Zuboff. – Uwaga jest naszym najcenniejszym bogactwem. Uczucia są oceną sytuacji, której dokonuje nasze ciało; zawarta jest w nich cała potrzebna nam wiedza o sytuacji. Dla ludzi interesu prawdziwy przełom nadchodzi z chwilą, gdy uświadomią sobie, że to, co uważali za zmienne, jest nienaruszalne, natomiast to, co było według nich nienaruszalne, często okazuje się arbitralne. W tym sensie uczucia są drogowskazami prowadzącymi do odpowiedzi na doniosłe pytania.

¹⁵ Jedną z głównych metod zwiększania samoświadomości stosowanych przez Zuboff jest „skupienie”, opracowane przez Eugene’a T. Gendlina z Uniwersytetu Chicagowskiego oraz The Focusing Institute, Spring Valley, New York. Zob.: Eugene T. Gendlin, *Focusing* (New York: Bantam Books, 1981).

POPRAWNA SAMOOCENA

Poznanie własnego bogactwa wewnętrznego, zdolności i ograniczeń

Osoby posiadające tę kompetencję są:

- Świadome swoich silnych i słabych stron.
- Skłonne do refleksji i chętne do wyciągania wniosków ze swoich doświadczeń.
- Otwarte na szczere uwagi, gotowe przyjąć inny punkt widzenia, stale uczyć się i rozwijać.
- Zdolne do spojżenia na siebie z humorem i dystansem.

Mort Meyerson zaczął się stopniowo budzić z wieloletniego uczuciowego letargu po przyjęciu oferty pracy na stanowisku dyrektora naczelnego Perot Systems, firmy świadczącej usługi komputerowe. Podczas pierwszych sześciu miesięcy pracy w nowym miejscu zaczął uświadamiać sobie, że w porównaniu ze strukturą organizacyjną, którą znał i kierował od lat jako dyrektor generalny giganta w sferze usług komputerowych, EDS, wszystko tu było inne – nie tylko technologia, rynek i klienci, ale również jego podwładni i zasady, którymi kierowali się w pracy.

Zdał sobie sprawę z tego, że sam musi się też zmienić. W zadziwiająco szczerym artykule, w którym poddał się introspekcji, pisał: „Wszystko, co wiedziałem o kierowaniu, okazało się błędne. Moim pierwszym zadaniem jako przywódcy stało się zrozumienie samego siebie”¹⁶.

Meyerson wkroczył w okres, który określa mianem „intensywnego badania siebie”, zmagając się z pytaniami dotyczącymi samej istoty stylu kierowania, którego znajomością tak się dotąd chlubił. Zdał sobie sprawę, że kierując EDS, odnosił wprawdzie wyjątkowe sukcesy, ale był też wyjątkowo bezwzględny. To fakt, że pod jego przewodem zyski EDS wzrastały co kwartał, dzięki czemu wielu pracowników stało się ludźmi zamożnymi, ale spoglądając na to z perspektywy czasu, stwierdził, że chociaż dawał podwładnym możliwość wzbogacenia się, to jednocześnie niszczył ich życie osobiste. W EDS regułą był osiemdziesięciogodzinny tydzień pracy, przesuwanie pracowników z miejsca na miejsce, nie zastanawiając się nad tym, jakich spustoszeń może to dokonać w ich życiu, nie tolerowano żadnych prób dyskusji. Przydzielane im zadania nazywali oni „marszem śmierci”, a atmosfera w zakładzie przypominała atmosferę panującą w wojsku. Meyerson sam określił ton tamtejszych rozmów jako „energiczny, męski, wojskowy”.

W EDS Meyerson osobiście kierował pięćdziesięcioosobowym zespołem projektującym federalny system opracowywania wniosków o świadczenia usług medycznych gwarantowanych przez Medicare. Termin był krótki, więc wszyscy

¹⁶ Mort Meyerson, „Everything I Thought I Knew About Leadership Is Wrong”, Fast Company, wydanie specjalne, May 1997.

pracowali po osiemnaście godzin dziennie. Pewnego dnia, mimo wielkiej śnieżycy, stawili się w biurze wszyscy członkowie zespołu oprócz jednego, Maxa Hoppera. Meyerson wpadł we wściekłość, zadzwonił do niego i zwymyślał. Hopper odszedł z firmy przy najbliższej okazji, a potem zrewolucjonizował system rezerwacji biletów lotniczych, stworzywszy komputerowy program o nazwie SABRE.

Wspominając, jak zraził do siebie i do firmy tak utalentowanego i znakomitego pracownika, Meyerson przyznał, że zbyt pochopnie wydawał surowe sądy i nie zadawał sobie trudu, by spojrzeć na drażliwe kwestie z punktu widzenia innych osób. Rozmyślając po wielu latach o kosztach swojego starego stylu kierowania, zaczął uświadamiać sobie, że to co dawniej uważał za swoje zalety, należałoby raczej uznać za wady. Na przykład porozumiewał się z podwładnymi w EDS wedle starych hierarchicznych zasad: „Co pół roku pojawiałem się na scenie i wygłaszałem mowę jak podczas kampanii wyborczej; energicznie i z wigorem”. Pisma kierował tylko do garstki osób ze ścisłego kierownictwa, z resztą pracowników nie miał praktycznie żadnych kontaktów.

Zrozumiawszy, że obecnie szef musi być gotów do wysłuchiwanie szczerych i bezpośrednich wypowiedzi podwładnych bez względu na ich stanowisko, Meyerson zmienił swój styl. Podał do wiadomości ogółu pracowników adres swojej poczty elektronicznej, na który napływały teraz co miesiąc tysiące listów. Czyta wszystkie. Zdobył się nawet na to, że sam wysłał gratulacje zespołowi, który wygrał ważny przetarg, i to już po godzinie od ogłoszenia wyniku.

– Zanim będziesz mógł przewodzić innym, zanim będziesz mógł im pomóc, musisz odkryć sam siebie – mówi Joe Jaworski, były członek zespołu planistów Royal Dutch/Shell¹⁷. – Jeśli chcesz doprowadzić do eksplozji twórczych pomysłów, jeśli chcesz, by ludzie pracowali w sposób, który przynosi naprawdę wyjątkowe rezultaty, to musisz być gotów do wyruszenia w podróż, która wiedzie do zespolenia wartości i aspiracji jednostki z wartościami i aspiracjami firmy.

Niezdolność do zauważenia wad

Harry był jednym z szefów firmy, która rozpoczęła wielką kampanię w celu spłaszczenia hierarchicznej struktury zależności i przekazania pracownikom uprawnień do podejmowania istotnych decyzji. Mówił z zapałem o „dzieleniu się” władzą i udzieleniu podwładnym pełnomocnictw, ale kiedy tylko pojawiły się najsłabsze choćby oznaki nadciągającego kryzysu, zapominał o całej tej retoryce.

Kiedy wszystko szło dobrze, chętnie przekazywał swoje dotychczasowe obowiązki podwładnym, którzy byli niezwykle kompetentni i znakomicie się z nich wywiązywali.

¹⁷ Cytat za: Allen M. Webber, „Destiny and the Job of the Leader”, Fast Company, June/July 1996.

Wystarczył jednak najslabszy powiew przeciwnego wiatru, a natychmiast przejmował wodze, odrzucając wszelkie rady i nie zważając na wysiłki innych osób. Nie tylko hamowało to próby przekazania inicjatywy pracownikom, ale podkopywało ich wiarę w siebie, jemu zaś odbierało wiarygodność.

– Niestety, Harry nie widział tej sprzeczności, nawet wtedy, kiedy któryś z podwładnych miał odwagę mu to wytknąć – mówi Robert E. Kaplan, były pracownik Ośrodka Twórczego Przewodzenia [Center for Creative Leadership]¹⁸.

Niedostrzeganie obszarów, w których sobie nie radzimy, może narazić naszą karierę zawodową na szwank. Badania porównawcze szefów, którzy zawodzili, i tych, którzy osiągnęli sukcesy, wykazały, że *i jedni, i drudzy* mieli słabe punkty; decydująca różnica polegała na tym, że ci, którym się nie udało, nie potrafili wyciągnąć nauki ze swoich błędów i niepowodzeń¹⁹. Byli znacznie mniej skłonni przyznać się do swoich wad, odnosząc się często niechętnie do osób, które próbowały im zwrócić na nie uwagę. Ten opór przed spojrzeniem prawdzie w oczy oznaczał, że nie byli w stanie nic zrobić, aby się zmienić.

Poprawna samoocena była nieomylną oznaką znakomitej pracy, czymś, czego brakowało słabszym szefom²⁰. Najlepsi wcale nie odznaczają się nieograniczonymi zdolnościami, ale świadomi są swoich ograniczeń, dzięki czemu wiedzą, w czym muszą się podciągnąć albo jak współpracować z kimś, kto posiada to, czego im brakuje.

Nasze silne strony – i nasze słabości

Człowiek awansowany na najwyższy szczebel zarządzania w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym cieszył się sławą bezwzględnego wykidajły, którą zyskał, przeprowadzając w przeszłości liczne zwolnienia i reorganizacje. „Nigdy się nie uśmiechał, zawsze miał pochmurną minę – opowiada Kathryn Williams, instruktor urzędników wysokiego szczebla z KRW International. – Zawsze się niecierpliwił i łatwo wpadał w złość. Kiedy przynoszono mu złe wieści, napadał na tych, którzy mu je przynosili, przestano mu więc o czymkolwiek mówić. Nie miał najmniejszego pojęcia, że odstrasza ludzi. Być może jego gburowate, przejmujące innych lękiem zachowanie pomagało mu, kiedy był specem od zwalniania, ale teraz wpływało negatywnie na jego wyniki”.

Poproszono Williams, by z nim porozmawiała i poradziła, co ma zmienić w swym

18 Robert E. Kaplan, *Beyond Ambition: How Driven Managers Can Lead Better and Live Better* (San Francisco: Jossey-Bass, 1991).

19 Morgan W. McCall Jr. i Michael Lombardo, „Off the Track: Why and How Successful Executives Get Derailed”, sprawozdanie techniczne nr 21, Center for Creative Leadership [Ośrodek Twórczego Przywództwa], Greensboro, NC, 1983; A.M. Morrison i in., *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1987).

20 Richard Boyatzis, *The Competent-Manager: A Model for Effective Performance* (New York: John Wiley and Sons, 1982).

stylu zarządzania. Nagrała jego zachowania na kasecie magnetowidowej, którą mu później pokazała. Efekt, jaki na nim samym wywarło to nagranie, był piorunujący: „Kiedy zdał sobie sprawę z tego, jak wygląda i jak to odbierają inni, w jego oczach pojawiły się łzy” wspomina Williams.

Stało się to początkiem zupełnej przemiany opryskliwego i nie liczącego się z nikim szefa. Nie zawsze jednak tak się dzieje, ponieważ osoby na wysokich stanowiskach często uważają, że konieczność jakiegokolwiek zmiany w ich postępowaniu jest oznaką słabości lub nieudolności. Przed przyznaniem się do wad może ich również powstrzymywać duch rywalizacji, dzięki któremu zdobyli swoje stanowiska, albo obawa, że stracą je na rzecz swoich rywali.

Wszyscy mamy skłonność do wypierania się wad. Jest ona emocjonalnie wygodną strategią obrony przed przygnębieniem, w które mogłoby nas wprowadzić pogodzenie się z przykrą prawdą. Ta postawa obronna może przybierać różne formy – bagatelizowania czy pomniejszania niewygodnych faktów, nieprzyjmowania do wiadomości istotnych informacji, racjonalizowania i „wygodnych wymówek”, jednym słowem uciekania się do wszystkiego, co może zamaskować emocjonalną prawdę faktów.

Co więcej, osoby z naszego otoczenia mogą udawać, że przekonuje je ta strategia. Jednym z najtrudniejszych do uzyskania w życiu organizacyjnym rodzajów informacji są konstruktywne opinie o naszym działaniu, szczególnie o naszych błędach. Współpracownicy, podwładni, szefowie wolą ponarzekać między sobą na kogoś, kiedy pewni są, że ich nie słyszy, niż powiedzieć mu w szczerzej i otwartej rozmowie, że coś robi źle. Ta swoista zmowa i udawanie, że wszystko jest w porządku, stanowi coś w rodzaju paktu Fausta z diabłem, ponieważ stwarzamy iluzję zgody i skutecznego działania za cenę prawdy, która mogłaby otworzyć drogę do rzeczywistej poprawy.

Jeśli ktoś stale nie radzi sobie w danej sytuacji, to jest to nieomyślnym znakiem jego niezdolności do zauważania własnych wad. Na niższych szczeblach organizacji można łatwo zbyć takie problemy jako „dziwactwa”, jednak na wyższych szczeblach ich konsekwencje są o wiele poważniejsze i bardziej widoczne, ponieważ ponosi je nie tylko pojedyncza osoba, ale cała grupa.

A oto lista niektórych częściej spotykanych – i kosztownych – wad, sporządzona przez Roberta E. Kapłana na podstawie studium czterdziestu dwóch, skądinąd odnoszących duże sukcesy, wyższych urzędników różnych przedsiębiorstw²¹. Osoby te zajmowały stanowiska od dyrektora wydziału do dyrektora naczelnego, ale podobne problemy mogą wystąpić na każdym stanowisku:

- *Ślepa ambicja*. Kierująca się nią osoba musi za wszelką cenę wygrywać albo zawsze mieć rację; zamiast współpracować z innymi, rywalizuje z nimi, przecenia swoją wartość i wkład, chełpi się, jest arogancka, postrzega ludzi w

21 Kaplan, *Beyond Ambition*.

- czarno-białych barwach, albo jako sprzymierzeńców, albo wrogów.
- *Nierealistyczne cele.* Ustanawia nadmiernie ambitne, nieosiągalne cele dla kierowanej przez siebie grupy czy organizacji; nierealistycznie ocenia to, czego potrzeba do wykonania zadania.
 - *Nieustanny wysiłek.* Ciężka praca staje się dla takiej osoby swego rodzaju natręctwem. Poświęca się ona pracy kosztem wszystkiego innego w życiu, jest wewnątrz pusta.
 - *Poganianie innych.* Osoba taka za dużo wymaga od innych, nadmiernie ich eksploatując, kieruje ich pracą w najdrobniejszych szczegółach i zamiast scedować część uprawnień na inne osoby, przejmuje ich uprawnienia, jest szorstka albo bezwzględna i nieczuła na potrzeby innych, nie zauważa szkód emocjonalnych, które im wyrządza.
 - *Głód władzy.* Pragnie władzy dla swoich własnych potrzeb, a nie dla potrzeb organizacji; osoba taka dba jedynie o swój własny interes, wykorzystuje innych.
 - *Nigdy nie zaspokojona potrzeba uznania.* Osoba z tą wadą upaja się sławą, przypisuje sobie wysiłki i osiągnięcia innych, natomiast zrzuca na nich winę za swoje błędy; nie potrafi wykorzystać należycie osiągnięć, lecz dąży do kolejnego zwycięstwa.
 - *Dbłość o pozory.* Za wszelką cenę musi wypaść dobrze, nadmiernie zależy jej na dobrym wizerunku publicznym, zachłannie gromadzi materialne oznaki prestiżu.
 - *Potrzeba wydawania się doskonałym.* Wścieka się na uwagi krytyczne albo je odrzuca, nawet jeśli są zasadne, obwinia innych za swoje niepowodzenia, nie potrafi przyznać się do błędów ani słabości.

Wady takie mogą skłaniać ludzi do unikania samoświadomości, ponieważ, poznając siebie, musieliby przyznać się do własnych przywar. Osoby takie nie przyjmują żadnych uwag, a praca z nimi czy dla nich może stać się koszmarem.

Wszystkie umiejętności potrzebne w miejscu pracy są *wyuczonymi nawykami*, a zatem jeśli którejś z nich nam nie dostaje, możemy się jej nauczyć lub lepiej ją opanować. Osoba arogancka i niecierpliwa może nauczyć się słuchać innych i brać pod uwagę ich poglądy i punkt widzenia; pracoholik może zwolnić tempo i osiągnąć większą równowagę życiową. Jednak nigdy nie dojdzie do poprawy, jeśli nie uczynimy pierwszego kroku, którym jest uświadomienie sobie, jak te złe nawyki szkodzą nam i zatruwają stosunki z innymi. Nie mając pojęcia o tym, jak podobne zachowania wpływają na nasze własne i innych samopoczucie i działanie, nie mamy żadnej motywacji do ich zmiany.

Podczas przeprowadzanych przez Ośrodek Twórczego Przewodzenia badań 184 kierowników średniego szczebla ujawniły się wymowne rozbieżności między ocenami

takich umiejętności jak słuchanie i przystosowywanie się, dokonany przez samych zainteresowanych i przez ich kolegów. Ogólnie biorąc, ocena wydana przez kolegów jest bardziej precyzyjnym wskaźnikiem rzeczywistej jakości naszej pracy niż samoocena²².

Niektórzy postrzegali się wyłącznie w różowych barwach – jeśli znacznie wyżej oceniali takie swoje zdolności jak liczenie się z innymi i elastyczność, to uważali się też za wiarygodnych i godnych zaufania. W ekstremalnym wypadku jest to obraz własnej osoby charakterystyczny dla człowieka o skłonnościach narcystycznych, który nie przyznaje się do żadnych wad, wyolbrzymia swoje zalety i unika rozmów o sobie, nie chcąc słyszeć o swoich brakach.

Drogi do poprawy

Profesor uniwersytetu opowiada o małym, ale bardzo skutecznym kroku, który zrobił dla poprawienia swojej komunikatywności²³. Pewnego dnia jeden ze studentów zdobył się na odwagę i powiedział mu, że ma przykry zwyczaj, przeszkadzający słuchaczom w skupieniu się na treści wykładu. Polegał on na tym, że profesor kończył każde zdanie zwrotem „tam tego”.

Profesor doznał wstrząsu, zaczął nagrywać swoje wykłady – „tam tego” pojawiało się co rusz. Używał tego zwrotu zupełnie bezwiednie, w ogóle nie zdając sobie z tego sprawy. Kiedy mu to uświadomiono i przekonał się, że dekoncentruje to słuchaczy, postanowił za wszelką cenę wykorzenić ów denerwujący nawyk. Poprosił więc studentów, aby podnosili ręce za każdym razem, kiedy usłyszą z jego ust te słowa. I – jak powiada – „widząc trzysta uniesionych w górę rąk, zmieniłem się prawie natychmiast”.

Najlepsi pracownicy wręcz szukają odzewu; chcą wiedzieć, jak widzą ich inni, ponieważ zdają sobie sprawę, że jest to cenne źródło informacji. Prawdopodobnie samoświadomość²⁴ pomaga im w ciągłym doskonaleniu się.

Zresztą samoświadomość sama w sobie jest nieocenionym narzędziem jeśli pragnienie zmiany odpowiada naszym celom, poczuciu misji albo zgadza się z podstawowymi wyznawanymi przez nas wartościami, w tym z przekonaniem, że zmienianie się jest rzeczą dobrą.

22 Zob. na przykład: Dianne Nilsen, „Understanding Self-observer Discrepancies in Multirater Assessment Systems”, referat przedstawiony na dorocznym spotkaniu American Psychological Association, San Francisco, 1991.

23 James O. Prochaska i in., *Changing for Good* (New York: Avon, 1994).

24 Dianne Nilsen i David P. Campbell, „Self-observer Rating Discrepancies: Once an Overrater, Always an Overrater?” *Human Resource Manager*, Summer/Fall 1993.

Wiedza o swoich silnych i słabych stronach i odpowiednie do tej wiedzy podejście do pracy było kompetencją, którą stwierdzono u niemal wszystkich gwiazd przebadanych w ramach studium „pracowników wiedzy” – setek naukowców projektujących i programujących komputery, rewidentów księgowych i im podobnych – zatrudnionych w takich firmach jak AT&T i 3M. „Gwiazdy znają siebie dobrze” mówi Robert Kapłan z Uniwersytetu Carnegiego-Mellona, który przeprowadził te badania wspólnie z Janet Kapłan²⁵.

WIARA W SIEBIE

Silne poczucie własnej wartości i świadomość swoich możliwości i umiejętności

Osoby z tą kompetencją:

- Prezentują się pewnie; mają prezencję,
- Potrafią wyrażać niepopularne poglądy i nawet w osamotnieniu bronić tego, co uważają za słuszne,
- Są zdecydowane, umieją podejmować dobre decyzje mimo braku pewności i nacisków ze strony innych osób lub okoliczności.

Chociaż sam nigdy by tego nie przyznał, główną cechą, która potrzebna była na niedawno objętym przez niego stanowisku – cechą nieobcą mu – była odwaga. Sprowadzono go specjalnie do małego południowoamerykańskiego kraju, aby pokierował prywatnymi liniami lotniczymi. Po przybyciu na miejsce stwierdził, że cały ten interes to jedno wielkie bagno. Dochody firmy stale spadały z powodu rozplenionego kumoterstwa i faworyzowania nie nadających się zupełnie do tej pracy osób. Głównym agentem pośredniczącym w sprzedaży usług przewozowych był bliski przyjaciel właściciela, mimo iż jego biuro miało żenująco niskie obroty. Zasadniczą przyczyną nadmiernego wypływu gotówki była wyjątkowo niekorzystna umowa zbiorowa z pilotami, należącymi zresztą do najbardziej wpływowych politycznie związków zawodowych. Ich płace znacznie przewyższały normy przyjęte w tej branży.

Jakby tego było mało, dwa z samolotów przedsiębiorstwa rozbiły się w drodze do kurortu, a nagłośnione przez środki przekazu katastrofy tak podważyły dobre imię firmy, że w ciągu paru dni jej udział w rynku usług lotniczych spadł z 50 do zaledwie 20 procent.

Nowego szefa ostrzegano, żeby nie zadzierał ze związkowcami, ponieważ osoby, które odważyły się na to, otrzymywały pogróżki pod własnym adresem albo pod adresem rodziny. On jednak śmiało wkroczył do akcji. Powiedział pilotom, że jeśli nie zmienią warunków umowy, firma zbankrutuje, a oni wylądują na zielonej trawce. Piloci posłuchali go i zwiększyli liczbę godzin pracy, nie żądając w zamian podwyżki pensji.

²⁵ Kelley, How to Be a Star at Work.

Właścicielowi linii powiedział otwarcie, przytaczając na to szczegółowe dowody, że jego przyjaciel jest człowiekiem niekompetentnym i nie przysparza firmie należnych zysków. „Proszę się go pozbyć albo rezygnuję z pracy” powiedział. Właściciel też go posłuchał.

Znajomy owego odważnego dyrektora powiedział o nim: „Dążył do konfrontacji nawet wtedy, kiedy stawką było jego stanowisko albo bezpieczeństwo”.

Taka wiara w siebie jest warunkiem *sine qua non* znakomitych osiągnięć i doskonałego wywiązywania się z obowiązków; bez niej tracimy pewność siebie, która ma istotne znaczenie przy podejmowaniu różnorodnych wyzwań. Wiara w siebie daje nam to, co niezbędne jest przy ryzykownych przedsięwzięciach czy wspinaniu się po drabinie służbowej ku stanowisku przywódcy.

Dla tych, którym brakuje wiary w siebie, każde niepowodzenie jest potwierdzeniem przekonania o własnej niekompetencji. Brak wiary w siebie objawiać się może uczuciem bezradności, bezsilności albo paralizującym działaniem powątpiewaniem we własne siły i możliwości. Z drugiej strony, nadmierna wiara w siebie może wyglądać na arogancję, zwłaszcza jeśli charakteryzującej się nią osobie brakuje umiejętności społecznych. Wiary w siebie nie można też mylić z brawurą; jeśli ma wywierać pozytywny wpływ na nasze działania, musi jej towarzyszyć poczucie rzeczywistości, umiejętność rozróżniania między tym co realne a co niemożliwe do urzeczywistnienia. Z tego właśnie powodu brak samoświadomości jest przeszkodą na drodze prowadzącej do zyskania realistycznej wiary w siebie.

Wiara w siebie może przejawiać się dobrą samoprezentacją czy – co na jedno wychodzi – prezencją. Osoby mające bardzo silną wiarę w siebie wydają się niekiedy promieniować charyzmą, wzbudzając zaufanie otoczenia. W kręgach menedżerów, dyrektorów i kierowników wysoki poziom wiary w siebie odróżnia najlepszych od przeciętnych²⁶.

Osoby wierzące w siebie uważają się na ogół za ludzi działających skutecznie, potrafiących podejmować wyzwania i zdobywać nowe umiejętności. Przekonane są, nie bez racji, że inspirują i wyzwalają energię innych oraz inicjują zmiany, a zdolności te odróżniają je korzystnie od pozostałych. Potrafią zasadnie usprawiedliwiać swoje decyzje czy działania, nie przejmując się opozycją. Dla przykładu jedną z cech wybitnych rewidentów księgowych jest zdolność nie ulegania naciskom czy próbom zastraszenia.

Wiara w siebie daje siłę do podjęcia trudnej decyzji czy utrzymania linii działania mimo oporu, niezgody, a nawet wyraźnej dezaprobaty osób stojących wyżej w hierarchii organizacyjnej. Nie wymaga ani arogancji, ani napastliwości.

26 Boyatzis, The Competent Manager.

Mieć talent... i wierzyć w to

„Kiedy miałem dziewięć czy dziesięć lat, postanowiłem zarabiać latem, kosząc trawniki. Uszykowałem kosiarkę, skłoniłem rodziców, by zapłacili za benzynę, a nawet wydrukowałem ulotki. Kiedy jednak trzeba było zacząć chodzić od drzwi do drzwi i proponować swoje usługi, zabrakło mi pewności siebie i nie zapukałem nawet do jednych”.

To przykre wspomnienie menedżera o kilkuletnim stażu, który zgłosił się na kurs dla kadr kierowniczych z niezłomną decyzją poprawienia wiary w siebie. Jeszcze teraz, będąc dorosłym mężczyzną, stwierdza, że, jedną z najtrudniejszych dla mnie rzeczy jest zwrócenie się do kogoś, twarzą w twarz albo przez telefon, z propozycją omówienia spraw, które mnie interesują – brak mi wiary w siebie”.

Historia ta ma szczęśliwe zakończenie. Po paru miesiącach systematycznych starań o większą asertywność jego wiara w siebie wzrosła. Nawet nieśmiali i bojaźliwi mogą, dzięki ćwiczeniom, stać się odważni²⁷.

Ściśle związana z wiarą w siebie jest – jak określają to psycholodzy – „samoskuteczność”, czyli wiara w skuteczność własnych wysiłków. Jest ona nie tyle oceną umiejętności, które rzeczywiście posiadamy, ile raczej przekonaniem o tym, co możemy zrobić. Sama umiejętność nie wystarczy. Trzeba wierzyć w swoje umiejętności, by móc je w pełni wykorzystać.

Albert Bandura, psycholog z Uniwersytetu Stanforda, twierdzi, że osoby, które wierzą w swoje możliwości, chętnie podejmują wyzwanie, te natomiast, które w nie powątpiewają, nawet nie próbują się z nim zmierzyć, choćby po to, by sprawdzić, w jakim stopniu potrafią sobie poradzić²⁸. Wiara w siebie podwyższa aspiracje, powątpiewanie we własne możliwości obniża je.

Spośród przebadanych 112 początkujących księgowych szefowie po dziesięciu miesiącach najlepiej ocenili tych, którzy odznaczyli się najwyższą wiarą w swoje możliwości. Poziom tej wiary był lepszym prognostykiem ich osiągnięć w pracy niż poziom rzeczywistych umiejętności czy oceny, które uzyskali po przeszkoleniu przed zatrudnieniem²⁹.

Między samowiedzą a wiarą w swoje umiejętności istnieje ścisła więź. Każdy z nas ma wewnętrzną mapę swoich skłonności, zdolności i braków. Pewien młody człowiek, który uważał się za doskonałego rzecznika interesów swojej firmy w rozmowach z

27 Cytat za: David Leonard, „The Impact of Learning Goals On Selfdirected Change in Education and Management Development”, rozprawa doktorska, Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, 1996

28 Zob.: na przykład: Jerome Kagan, *Galen's Prophecy* (New York: Basic Books, 1994).

29 Zob.: Albert Bandura, *Social Foundations of Thoughts and Action* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1986); Albert Bandura, „Organizational Applications of Social Cognitive Theory”, *Australian Journal of Management*, December 1988.

osobami starającymi się o pracę czy formułowaniu ofert sprzedaży, oceniał siebie jako osobę nieśmiałą w kontaktach prywatnych – na przyjęciu czy na randce³⁰. A zatem nasze wewnętrzne przekonanie o własnych możliwościach jest różne w odniesieniu do różnych sfer życia – to, czego naszym zdaniem możemy dokonać w pracy, niekoniecznie musi równać się z osiągnięciami w innych dziedzinach.

Pracownicy, którzy wierzą w swoje zdolności i możliwości, radzą sobie lepiej po części dlatego, że wiara motywuje ich do cięższej i dłuższej pracy, do niepoddawania się w obliczu trudności. Unikamy z reguły sytuacji i dziedzin, w których moglibyśmy – naszym zdaniem – zawieść; nawet jeśli posiadamy umiejętności potrzebne do odniesienia sukcesu w danym zawodzie czy na danym stanowisku, możemy zacząć postępować w sposób z góry skazujący nas na przegraną, jeśli brak nam wiary, że sprostamy wyzwaniom. Myśl „Nie potrafię tego zrobić” ma zdecydowanie negatywny wpływ na nasze starania.

Osoby, którym brak wiary w siebie, cechuje obezwładniający strach przed sprawieniem wrażenia człowieka nieudolnego. Zbyt szybko też odżegnują się od własnych opinii i sądów, a nawet dobrych pomysłów, kiedy pojawi się wyzwanie. Wykazują chroniczny brak zdecydowania, zwłaszcza pod naporem wydarzeń czy wywieranej przez innych presji, unikają najdrobniejszego nawet ryzyka oraz brak im odwagi zgłaszania cennych pomysłów.

Kilkudziesięcioletnie badania menedżerów w AT&T wykazały, że stopień wiary w siebie już w początkach pracy zawodowej pozwala przewidzieć awanse i sukcesy osiągnięte na szczeblach kierowniczych wiele lat później³¹. Z kolei prowadzone przez sześćdziesiąt lat badania osiągnięć mężczyzn i kobiet o wysokim ilorazie inteligencji, których drogę życiową śledzono od dzieciństwa do emerytury, doprowadziły do konkluzji, że osoby od pierwszych lat pełne wiary w siebie, odniosły największe sukcesy w życiu zawodowym.

Odwaga wyrażania swojej opinii

Wysoki wzrost ciśnienia krwi, będący skutkiem lekceważenia zaleceń lekarzy i niebrania leków, doprowadził do rozległego udaru mózgu. Starszy mężczyzna znalazł się w szpitalu. Przebywał teraz na oddziale intensywnej terapii, a następnych kilka dni miało zadecydować o tym, czy przeżyje czy umrze. Gorączkowe zabiegi sprowadzały się do oceny stopnia uszkodzenia mózgu i zapobiegania następnym krwotokom.

30 Alan M. Saks, „Longitudinal Field Investigation of the Moderating and Mediating Effects of Self-efficacy on the Relationship Between Training and Newcomer Adjustment”, *Journal of Applied Psychology* 80 (1995).

31 Daniel Cervone, „Socialcognitive Mechanisms and Personality Coherence: Self-Knowledge, Situational Beliefs, and Crosssituational Coherence in Perceived Self-efficacy”, *Psychological Science* 8 (1997).

Odwiedziła go dobra przyjaciółka, pielęgniarka dyplomowana pracująca w tym samym szpitalu, która przypadkiem zobaczyła jego kartę choroby. Ku swemu zdumieniu zauważyła, że żaden z podawanych pacjentowi leków nie obniża ciśnienia krwi. Zaniepokojona tym, zapytała neurologa przeglądającego wyniki badania mózgu przy łóżu chorego: „Czy on dostaje coś na obniżenie ciśnienia?”

Specjalista od mózgu, zirytowany tym, że ktoś ośmielił się przerwać jego analizę, warknął: „Leczmy ich tylko od karku w górę” i wyszedł z pokoju.

Pielęgniarka, przestraszona teraz na dobre tym, że przeoczono farmaceutyk niezbędny dla wyzdrowienia jej przyjaciela, pomaszerowała prosto do gabinetu szefa apteki szpitalnej. Poczekała, aż skończy rozmawiać przez telefon, przeprosiła za nagle wtargnięcie i wyjaśniła, co ją sprowadziło. Skutkiem tej rozmowy było natychmiastowe polecenie podania leków obniżających ciśnienie.

– Wiedziałam, że pomijam drogę służbową, idąc wprost do apteki – wyjaśniła mi później pielęgniarka. – Ale widziałam już nieraz, jak umierają ludzie po wylewie tylko dlatego, że nie kontrolowano właściwie ich ciśnienia krwi. Sprawa była zbyt pilna, aby stosować się do regulaminu.

Przekonanie, że zasady i normalnie obowiązujące procedury można łamać i naginać do wymogów chwili, oraz odwaga postąpienia zgodnie z tym przekonaniem są znamionami wiary w siebie. Badania 209 pielęgniarzy i pielęgniarek zatrudnionych w dużej klinice uniwersyteckiej wykazały, że ci najbardziej wierzący w swoje możliwości, najczęściej oponowali, będąc świadkami nieodpowiednich albo ryzykownych zabiegów medycznych³². Przeciwwstawiali się lekarzom wprost albo – jeśli nie odniosło to skutku – szli do ich przełożonego.

Takie zachowanie jest aktem odwagi, zwłaszcza jeśli weźmiemy pod uwagę niską pozycję, jaką zajmują w szpitalnej hierarchii pielęgniarki i pielęgniarze. Ci, którym brakowało wiary w siebie, zamiast protestować albo starać się naprawić popełnione przez innych błędy, woleli – wedle ich własnych słów – raczej się zwolnić.

Być może jest to przypadek szczególny, ponieważ personel pielęgniarski może na ogół przebierać w ofertach pracy. W zawodach, w których panuje na rynku ścisk, takich jak – na przykład – nauczyciel(ka), pracownik socjalny czy kierownik średniego szczebla – takie otwarte, odważne wyrażenie niezgody na postępowanie osoby stojącej w hierarchii organizacyjnej o wiele wyżej wymaga naprawdę dużej wiary w siebie. Bez względu jednak na zawód czy pozycję w strukturze organizacyjnej najbardziej gotowi do podjęcia ryzyka zabrania głosu w kontrowersyjnych sprawach będą ci, którzy wierzą w siebie. Inni mogą tylko narzekać w skrytości ducha, mrużyć pod nosem albo zmienić pracę.

32 Louise E. Parker, „When to Fix It and When to Leave: Relationships Among Perceived Control, Selfefficacy, Dissent, and Exit”, *Journal of Applied Psychology* 78 (1993).

Rozdział V

Samokontrola

Odegnaj strach,
W. Edwards Deming

To, CO TERAZ OPISZE, jest najgorszą zmorą wszystkich, którzy mają przemawiać przed większym audytorium. Znajomy psycholog przyleciał ze Wschodniego Wybrzeża na Hawaje, aby wygłosić referat na zebraniu szefów policji. Leciał z kilkoma przesiadkami. Spóźnienie pierwszego samolotu spowodowało, że uciekł mu następny i tak dalej. W rezultacie nie spał przez całą noc, był zmęczony, odczuwał zmianę strefy czasowej, a rano miał przemawiać.

Od początku obawiał się trochę reakcji słuchaczy, ponieważ w sprawie, której dotyczył jego referat, zajmował kontrowersyjne stanowisko. Wyczerpanie sprawiło, że obawa ta przeistoczyła się w otwartą panikę.

Zaczął od opowiedzenia dowcipu, ale przerwał, bo zapomniał pointy. Ogarnęło go przerażenie. W głowie miał zupełną pustkę. Nie potrafił sobie przypomnieć nie tylko pointy dowcipu, ale także całego referatu. Notatki, na których miał się opierać i które własnoręcznie sporządził, straciły nagle cały sens, a jego uwaga skupiła się na morzu twarzy i setkach utkwionych w niego oczu. Musiał coś powiedzieć, przeprosił więc publiczność, tłumacząc, że jest potwornie zmęczony i ledwie trzyma się na nogach, po czym zszedł z podium.

Udało mu się pozbierać dopiero po kilku godzinach odpoczynku. Wygłosił wtedy swój referat – włącznie z całym dowcipem – i został nagrodzony huczными brawami. Opowiadając mi później o doznanym ataku lękowym, powiedział: „Mogłem myśleć tylko o tych twarzach i patrzących na mnie oczach, za skarby świata nie mogłem sobie przypomnieć, co mam powiedzieć”.

Najciekawsze chyba odkrycie dokonane podczas badania mózgow osób znajdujących się w stresie (spowodowanym na przykład koniecznością wygłoszenia mowy do licznego grona krytycznie nastawionych słuchaczy) dotyczy mózgu emocjonalnego działającego w sposób, który upośledza pracę ośrodka decyzyjnego, znajdującego się w przednich częściach płatów czołowych.

Ów przedni obszar kory mózgowej jest ośrodkiem „pamięci operacyjnej”, zdolności zauważania i przechowywania wszelkich istotnych w danym momencie informacji. Pamięć operacyjna pełni w życiu umysłowym funkcję przede wszystkim wykonawczą, umożliwiając pojmowanie i rozumienie, planowanie i podejmowanie decyzji, rozumowanie i uczenie się.

Kiedy umysł jest spokojny, pamięć operacyjna działa sprawnie i bez zakłóceń. Gdy

pojawia się zagrożenie mózg przechodzi na tryb pracy, którego celem jest samoobrona, kradnie zasoby pamięci operacyjnej i przekazuje je do innych ośrodków, aby utrzymywały zmysły w stanie wzmożonej czujności. Ten stan umysłowy ma nam umożliwić przetrwanie.

Podczas sytuacji krytycznej mózg wraca do prostych, dobrze sobie znanych czynności i reakcji, odkładając na bok wszelkie złożone myśli, pomysły twórcze i długookresowe planowanie. Koncentruje się na pilnych sprawach bieżących, czyli na różnego rodzaju pojawiających się nagle kryzysach. U mojego znajomego ten „awaryjny” tryb działania sparaliżował jego zdolność pamiętania treści referatu, ponieważ cała uwaga mózgu skupiła się na bezpośrednim „zagrożeniu” – wszystkich tych skupionych twarzach słuchaczy czekających na wykład.

Chociaż obwody nerwowe sterujące reakcjami na zagrożenia ukształtowały się miliony lat temu, do dziś doświadczamy ich działania w postaci przykrych uczuć: niepokoju, napadów lęku, paniki, frustracji, złości i wściekłości.

porwanie emocjonalne, które kosztowało trzy miliony dolarów

Podczas rozgrywanego w 1997 roku pojedynku bokserskiego o tytuł mistrza świata wagi ciężkiej Mike Tyson wpadł we wściekłość i odgryzł swemu przeciwnikowi, Evanderowi Holyfieldowi, kawałek ucha, co kosztowało go trzy miliony dolarów (była to najwyższa grzywna, o jaką można było uszczuplić jego trzydziestomilionowe wynagrodzenie za ten występ) i roczną dyskwalifikację.

Tyson był w pewnym sensie ofiarą centrali alarmowej mózgu. Znajdujący się w filogenetycznie starym mózgu emocjonalnym ów nerwowy obwód alarmowy, zwany układem limbicznym lub rąbkowym, skupia się w zespole struktur otaczających pierścieniem pień mózgu. Strukturą odgrywającą kluczową rolę w ogłaszaniu pogotowia emocjonalnego – tą, która zmusza nas do kłapięcia zębami, w wypadku Tysona dosłownego, wobec zagrażającego nam osobnika – jest ciało migdałowate.

Przednie części płatów czołowych, w których mieści się ośrodek decyzyjny i wykonawczy mózgu, łączy z ciałem migdałowatym droga, którą można by zasadnie nazwać autostradą nerwową. Ta sieć połączeń działa jako linia alarmowa, układ, który miał decydujące znaczenie dla przetrwania gatunku ludzkiego.

Ciało migdałowate jest bankiem pamięci emocjonalnej mózgu, rejestrującym i przechowującym wszystkie przeżywane przez nas chwile tryumfu i porażki, nadziei i trwogi, oburzenia i frustracji. Wykorzystuje te wspomnienia, pełniąc rolę strażnika emocji i analizując wszystkie napływające do nas informacje, wszystko, co widzimy i słyszymy w każdym momencie, pod kątem możliwych zagrożeń i szans, i porównując to, co dzieje się w danej chwili, z przechowywanymi przez siebie szablonami naszych

minionych przeżyć i doświadczeń¹.

U Tysona ciosy głową, które zadawał mu Holyfield, spowodowały napływ pełnych złości wspomnień walki sprzed ośmiu miesięcy, którą przegrał i podczas której Holyfield zachowywał się tak samo. Tyson głośno wówczas protestował. Rezultatem tego stało się klasyczne uprowadzenie emocjonalne, zorganizowane przez ciało migdałowate – natychmiastowa reakcja o katastrofalnych dla Tysona konsekwencjach.

Najprawdopodobniej ciało migdałowate wykorzystywało gromadzone przez siebie w procesie ewolucji schematy minionych doświadczeń, aby uzyskać odpowiedzi na pytania o kluczowym znaczeniu dla przetrwania: „Czy to zwierzę będzie moim łupem, czy ja jego?” Odpowiedź wymagała wyostrenia wszystkich zmysłów, aby właściwie ocenić sytuację i natychmiast zareagować. Głębokie zastanawianie się czy przemyślanie sytuacji na pewno nie było przydatne.

Reakcje mózgu na sytuacje kryzysowe nadal przebiegają według tego dawnego schematu – wyostrenie zmysłów, usunięcie złożonych myśli i uruchomienie automatycznej, błyskawicznej reakcji – chociaż we współczesnym świecie może to mieć bardzo przykre następstwa.

Kiedy wrą emocje

Nie mogę nic poradzić na to, że docierają do mnie słowa kobiety dzwoniącej z automatu telefonicznego w porcie lotniczym O'Hare, bo sam korzystam z aparatu znajdującego się tuż obok. Tak więc mimo woli podsłuchuję jej rozmowę, choć faktycznie nie rozmawia ona, lecz wrzeszczy. Staje się dla mnie oczywiste, że jest właśnie w trakcie burzliwie przebiegającego rozwodu, a jej małżonek stwarza problemy. „W sprawie domu zachowuje się jak drań! – krzyczy do słuchawki. – Mój adwokat wywołał mnie z zebrania i zakomunikował, że musimy zaraz jechać do sądu. A ja po południu muszę dać przedstawienie... To najgorszy moment na to gówno!” Ciska słuchawką, zbiera swoje torby i odchodzi nerwowym krokiem.

Awantury, kłótnie i naciski, które doprowadzają nas do kresu wytrzymałości, zawsze zdarzają się w najgorszym momencie, w każdym razie tak się nam wydaje. Kiedy stres następuje po stresie, to ich oddziaływanie nie sumuje się, lecz wydaje się *pomnażać*, tak że gdy zbliżamy się do granicy odporności, każdy „nowy kłopot staje się tym bardziej trudny do zniesienia, niczym ziarnko, które przeważa szalę. Odnosi się to nawet do drobnych przykrości, które normalnie przyjmujemy ze spokojem. Jak ujął to poeta Charles Bukowski: „W domu wariatów łądujemy nie przez wielkie kłopoty, nie przez stratę ukochanej osoby, lecz przez sznurowadło, które pęka, kiedy nie mamy ani

¹ Najlepszy opis roli, jaką odgrywa ciało migdałowate w powstawaniu i wyrażaniu emocji, daje Joseph LeDoux, *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life* (New York: Simon & Schuster, 1996).

chwili do stracenia”.

Dla ciała nie ma żadnej różnicy między domem i pracą; stres nadbudowuje się na stresie, bez względu na jego źródło. Przyczyną tego, że nawet mały kłopot może wywołać gwałtowną reakcję emocjonalną, jeśli jesteśmy już przemęczeni lub zdenerwowani, są zachodzące w naszym organizmie procesy biochemiczne. Kiedy ciało migdałowate naciska w mózgu guzik z napisem „panika”, wywołuje lawinę reakcji, które zaczynają się od wydzielania hormonu zwanego ACTH (adrenokortykotropiny), a kończą na zalewie hormonów stresowych, głównie kortyzolu².

Hormony, które organizm wydziela pod wpływem stresu, wystarczą do wywołania jednej reakcji walki lub ucieczki, ale utrzymują się w ciele przez wiele godzin, a każdy następny denerwujący czy niepokojący incydent dodaje nowe ich ilości. Duże ich nagromadzenie może sprawić, że ciało migdałowate z byle powodu porwie nas i wtrąci w złość lub panikę.

Hormony stresowe wpływają między innymi na przepływ krwi. Kiedy raptownie zwiększa się rytm pracy serca, krew kierowana jest z ośrodków mózgu zajmujących się wyższymi formami myślenia do miejsc, które są bardziej istotne dla mobilizacji ciała w sytuacji kryzysowej. Skacze natychmiast w górę poziom cukrów we krwi, które wykorzystywane są jako dostarczające organizmowi energii paliwo, mniej ważne w tych okolicznościach funkcje ciała ulegają spowolnieniu, a tempo pracy serca gwałtownie się zwiększa, przygotowując ciało do walki lub ucieczki. Ogólny wpływ kortyzolu na funkcje mózgu polega na narzuceniu mu owej pierwotnej strategii przetrwania, na którą składa się wyczulenie zmysłów, stłumienie myśli i robienie tego, co zostało najlepiej przećwiczone, nawet jeśli zwyczajem tym jest wrzask albo zamarcie z trwogi.

Kortyzol kradnie pamięci operacyjnej, a więc intelektowi, zasoby zasilającej ją energii i kieruje je do zmysłów. Przy wysokim poziomie kortyzolu popełniamy więcej błędów, jesteśmy bardziej roztargnieni, trudno nam skupić uwagę, nie zapamiętujemy niczego tak dobrze jak normalnie, nie pamiętamy nawet tego, co przed chwilą czytaliśmy³. Pojawiają się oderwane od tematu myśli, utrudniające opracowywanie napływających informacji.

Jeśli stres przedłuża się, to prawdopodobnym stanem końcowym jest uczucie wypalenia się albo coś jeszcze gorszego. U utrzymywanych w ciągłym stresie szczurów laboratoryjnych kortyzol i inne hormony stresowe osiągają poziom, w którym zaczynają oddziaływać na zwierzęta toksycznie, zatruwając i zabijając komórki nerwowe. Jeśli stres utrzymuje się u nich przez znaczną część życia, to wpływ, jaki wywiera na mózg, jest tragiczny, prowadzi bowiem do uwięźnięcia i skurczenia się hipokampa, odgrywającego

2 Mówiąc dokładniej: wydziela się wtedy hormon zwany CRF, który uruchamia wydzielanie ACTH (adrenokortykotropiny), która z kolei wywołuje zalew hormonów określanych mianem glikokortykoidów (sterydowych hormonów kory nadnerczy), z których najważniejszym jest kortyzol.

3 Zob. na przykład: O.M. Wolkowitz i in., „Cognitive Effects of Corticosteroids”, American Journal of Psychiatry 147, 10 (1990).

kluczową rolę w zapamiętywaniu⁴. A zatem silny stres może upośledzić nasze zdolności umysłowe⁵ na krótki czas, ale utrzymujący się, przewlekły stres może mieć trwały negatywny wpływ na intelekt.

Oczywiście stres jest nieodłącznym elementem życia; często nie możemy uniknąć sytuacji czy ludzi, którzy go powodują. Weźmy eksplozję wiadomości. Studium pracowników pewnej dużej firmy wykazało, że każdy z nich otrzymywał i wysyłał przeciętnie 178 komunikatów dziennie; odrywano ich od pracy trzy razy w ciągu godziny wiadomościami, z których każda opatrzona była (zazwyczaj niepotrzebnie) uwagą „pilne”⁶.

Poczta elektroniczna zamiast zmniejszyć nadmiar informacji jeszcze go zwiększyła, dokładając nowe komunikaty do napływających już od dawna przez telefon, pocztę głosową, w faksach, listach i tak dalej. Ten ciągły zalew komunikatów zmusza nas do nieustannego reagowania, co porównać można z ustawicznym gaszeniem wybuchających to tu, to tam małych pożarów podszytu. Najbardziej negatywny wpływ wywiera to na koncentrację, ponieważ każdy komunikat odrywa nas od tego, co w danej chwili robimy. Skumulowanym efektem tej powodzi komunikatów jest chroniczne rozproszenie uwagi.

Badania dziennej produktywności inżynierów różnych specjalności ujawniły, że główną przyczyną mizernych osiągnięć i kiepskiej jakości pracy jest częste odrywanie uwagi pracowników od bieżących zadań. Pewien wybijający się inżynier znalazł wszakże sposób na utrzymywanie koncentracji – pracując przy swoim komputerze, miał cały czas na uszach słuchawki⁷. Wszyscy myśleli, że słucha muzyki, podczas gdy on nie słuchał niczego – słuchawki miały po prostu powstrzymać innych przed odrywaniem go od pracy! Metoda taka może być do pewnego stopnia skuteczna, ale potrzebujemy też zasobów wewnętrznych, aby potrafić uporać się z uczuciami, które wywołuje w nas stres.

Neurony, które mówią „po prostu nie”

Przednie części płatów czołowych zazwyczaj powściągają ciało migdałowe popędzające nas do działania, poddając te surowe impulsy osądowi i wzbogacając je o zrozumienie zasad, jakimi kierujemy się w życiu, oraz wycucie tego, jaka reakcja jest

4 Bruce McEwen i R.M. Sapolsky, „Stress and Cognitive Function”, *Current Opinions in Neurobiology* 5 (1995).

5 M. Mauri i in., „Memory Impairment in Cushing’s Disease”, *Acta Neurologica Scandinavia* 87 (1993).

6 Alex Markels, „Memo 4/8/97, FYI: Messages Inundate Offices”, *The Wall Street Journal*, April 8, 1997.

7 Robert E. Kelley, *How to Be a Star at Work* (Times Books, 1998).

najrozważniejsza i najwłaściwsza⁸. Te mówiące „po prostu nie” obwody zapewniają rozgorączkowane ciało migdałowate, że w rzeczywistości nie jesteśmy w niebezpieczeństwie i wystarczy zareagować w mniej desperacki sposób.

Podstawowy wzór pracy mózgu opiera się na zwykłym przeciwieństwie – pewne komórki nerwowe inicjują działanie, inne je powstrzymują. Wynikiem doskonałego zgrania tych przeciwstawnych tendencji jest gładkie działanie, zarówno podanie piłki zawodnikowi tej samej drużyny, jak i precyzyjne cięcie wykonane przez zdolnego chirurga. Jeśli ktoś jest zbyt impulsywny, to przyczyną tego wydaje się nie funkcjonowanie ciała migdałowatego, ale raczej obwodów powstrzymujących i hamujących impulsy, znajdujących się w korze przednich części płatów czołowych osoba taka nie tyle rwie się zbyt ochoczo do działania, ile niezdolna jest powstrzymać się, skoro już do niego przystąpiła⁹.

Ponieważ ciało migdałowate jest ośrodkiem alarmującym mózg, posiada możliwości pozwalające mu w ułamku sekundy zdominować płaty czołowe, by przeciwstawić się sytuacji krytycznej, którą ogłasza. Natomiast płaty czołowe nie mogą szybko i bezpośrednio podporządkować sobie ciała migdałowatego. Mają za to do dyspozycji szeregi „hamujących” neuronów, które potrafią powstrzymać dyrektywy, które tak gorączkowo wysyła ciało migdałowate – co bardzo przypomina wstukiwanie tajnego kodu do domowego systemu zabezpieczającego przed włamaniami w celu wyłączenia fałszywego alarmu.

Richard Davidson, dyrektor Laboratorium Neurologii Afektywnej na Uniwersytecie Wisconsin, przeprowadził całą serię przełomowych badań aktywności mózgu u dwóch grup osób: tych, których określano jako odpornych na zmienne koleje losu, i tych, których przygnębiało każde niepowodzenie. Śledził na monitorach funkcje ich mózgów podczas wykonywania stresujących zadań, takich jak opisanie najbardziej denerwującego zdarzenia z ich życia albo rozwiązanie trudnych zadań matematycznych w ściśle określonym czasie.

Osoby odporne pozbywały się stresu zdumiewająco szybko, a ośrodki znajdujące się w ich płatach czołowych zaczynały uspokajać ciało migdałowate – a zatem ich też – już po paru sekundach. Natomiast u osób najbardziej podatnych wzmożone działanie ciała migdałowatego, a zatem i ich przygnębianie, trwało jeszcze przez wiele minut po

⁸ Na przykład pewien mężczyzna, który w wyniku wbicia mu się w czoło fragmentu obrzeża eksplodującej opony doznał uszkodzenia przedniej części płata czołowego kory, zmienił się nagle z pobożnego, spokojnego i regularnie chodzącego do kościoła obywatela w narwańca, który potrafił rzucić w kelnerkę szklanką soku pomarańczowego, ponieważ był on za ciepły. Osoby z uszkodzeniem płata czołowego skłonne są do takich gwałtownych, niekontrolowanych wybuchów, ponieważ kora nie panuje nad uczuciem strachu czy wściekłości; stwierdzono, że weterani wojny wietnamskiej z uszkodzeniami płatów czołowych są sześciokrotnie bardziej agresywni i skłonni do używania przemocy niż ci, którzy nie doznali takich uszkodzeń. Te doniesienia kliniczne mają dla nas wszystkich jasną wymowę – kiedy uszkodzenie jakiegoś obwodu nerwowego powoduje radykalną zmianę zachowania, to świadczy to, że normalne różnice w funkcjonowaniu tego obwodu wywołują odpowiadające im różnice w tym zakresie zachowania. Bardziej szczegółowo omawiam dowody świadczące o roli przedniej części płata czołowego, zwłaszcza okolicy oczodołowej, w hamowaniu impulsów w Inteligencji emocjonalnej (Media Rodzina of Poznań, 1997)

⁹ Gordon D. Logan i in., „Impulsivity and Motor Control”, Psychological Science, Journal 1997.

zakończeniu stresującego działania.

– Osoby odporne zaczynały hamować przygnębienie już podczas wykonywania stresującego zadania – mówi Davidson. – Są to ludzie pełni optymizmu, zawsze gotowi do działania. Jeśli coś nie układa się im w życiu, natychmiast zaczynają zastanawiać się, jak temu zaradzić.

Nerwowy obwód hamujący (czy powstrzymujący), znajdujący się między płatem czołowym a ciałem migdałowatym, leży u podłoża wielu kompetencji wchodzących w skład samoregulacji, szczególnie samokontroli w stresujących sytuacjach i zdolności przystosowywania się do zmian, które to cechy pozwalają na zachowanie spokoju w obliczu takich faktów z życia zawodowego jak: kryzys, niepewność i zmieniające się wyzwania. Zdolność przednich części płatów czołowych do powstrzymywania wysyłanych przez ciało migdałowate sygnałów alarmowych pozwala na zachowanie jasności umysłu i niezbaczenie z przyjętego kursu działania¹⁰.

Przechodząc od badań laboratoryjnych do codzienności, zastanówmy się, jakie straty ponosi przedsiębiorstwo, kiedy jego szef, główny decydent i dysponent zadań rozdzielanych między podwładnych, kiepsko opanował tę podstawową umiejętność emocjonalną. Badania kierowników domów towarowych należących do dużej amerykańskiej sieci handlu detalicznego ujawniły, że placówki prowadzone przez tych, którzy byli sztywni, wojowniczy albo najbardziej przytłoczeni różnego rodzaju trudnościami, normalnymi na tych stanowiskach, miały najgorsze wyniki w ocenach mierzonych według czterech kryteriów: zysku netto, wartości sprzedaży na stopę kwadratową powierzchni sklepu, wartości sprzedaży na jednego zatrudnionego i na jednego dolara zapasów magazynowych. Natomiast ci, którzy zachowywali największy spokój w tych samych stresujących warunkach, mieli najwyższe wyniki¹¹.

Dzieci poddane testowi cukierków dorastają i idą do pracy

Sześciu przyjaciół, studentów, piło i grało w karty do późna w nocy. W pewnym momencie doszło do kłótni. Mack i Ted podnosili coraz bardziej głos i wpadali w coraz większą złość, aż w pewnej chwili Mack wpadł w furję, zaczął wrzeszczeć, a wtedy Ted

10 Ponieważ te hamujące obwody nerwowe uspokajają ciało migdałowate, umożliwiają tym samym umysłowi lepsze funkcjonowanie, nawet w warunkach stresu. Na przykład w pewnym eksperymencie laboratoryjnym stworzono osobom badanym sytuację analogiczną do tych, które spotyka się w różnego rodzaju pracy – mieli oni rozwiązywać skomplikowane zadania arytmetyczne pod presją coraz szybciej uciekającego czasu. Najwięcej poprawnych rozwiązań było dziełem osób, u których kortyzol utrzymywał się na niskim poziomie, a przy tym osoby te najdłużej zachowywały zdolność poprawnego rozumowania i liczenia mimo wzrastającej presji czasowej. Natomiast osoby, u których podniósł się poziom kortyzolu, wykazywały największy niepokój, złość, przygnębienie i zmęczenie i miały najgorsze rezultaty. J. Lehmann i in., „Differences in Mental Task Performance and Slow Potential Shifts in Subjects Differing in Cortisol Level”, *International Journal of Psychophysiology* 13 (1992).

11 Robert F. Lusch i Rapy Serpkenci, „Personal Differences, Job Tension, Job Outcomes, and Store Performance: A Study of Retail Managers”, *Journal of Marketing*, January 1990.

uspokoił się i zaczął zachowywać się chłodno i powściągliwie. Mack przestał już jednak panować nad sobą – wstał i powiedział Tedowi, że chce się z nim bić. Ted zareagował na wyzwanie bardzo spokojnie, mówiąc, że rozważy jego propozycję, ale dopiero po skończeniu gry.

Mack przystał na to, chociaż rozsadzała go złość. Podczas kilku minut, które potrzebne były do zakończenia gry, wszyscy pozostali wzięli stronę Teda i dokończyli partię, jak gdyby nic się nie stało. Dało to Maćkowi czas na ochłonięcie i pozbieranie myśli. Pod koniec rozdania Ted powiedział spokojnie Maćkowi: „Teraz, jeśli chcesz przedyskutować to dokładniej, mogę z tobą wyjść”. Mack, który zdążył już ochłonąć i przemyśleć wszystko, przeprosił go za swój wybuch i cała awantura rozeszła się po kościach.

Spotkali się ponownie po dwudziestu latach, na zjeździe absolwentów. Ted znakomicie sobie radził, odnosząc sukcesy w handlu nieruchomościami, natomiast Mark był bezrobotny i walczył z uzależnieniem od narkotyków i alkoholu¹².

Kontrast pomiędzy Maćkiem a Tedem jest wymownym świadectwem dobrodziejstwa, jakim jest zdolność przeciwstawienia się impulsowi. Obwodem nerwowym, który odgrywa w tym kluczową rolę, jest zespół komórek nerwowych znajdujących się w przednich częściach płatów czołowych, mogących zawetować impulsywne sygnały płynące z ośrodków emocjonalnych, zwłaszcza ciała migdałowatego, w chwilach gdy ogarnia nas wściekłość i pokusa natychmiastowego przystąpienia do działania. U Teda połączenia te działały najwyraźniej sprawnie, u Macka często zawodziły.

Losy Macka i Teda układają się analogicznie do późniejszych życiorysów dwóch grup dzieci, o których pisałem w *Inteligencji emocjonalnej*, poddanych na Uniwersytecie Stanforda eksperymentowi określanemu mianem „testu cukierków”. Polegał on na tym, że czterolatków z przedszkola przy uniwersytecie wprowadzano pojedynczo do pokoju, w którym na stole leżał cukierek, i mówiono: „Jeśli chcesz, możesz teraz wziąć ten cukierek, ale jeśli zaczekasz ze zjedzeniem go, aż załatwię pilną sprawę, to dostaniesz aż dwa”.

Czternaście lat później, kiedy dzieci te kończyły szkołę średnią, porównano tych, którzy od razu zjedli cukierek, z tymi, którzy woleli poczekać¹³. Pierwsi byli bardziej podatni na stres, częściej irytowali się i wdawali w bójki, trudniej było im oprzeć się pokusie przeszkadzającej w osiągnięciu postawionego sobie celu.

Najbardziej jednak zaskoczył badaczy zupełnie nieprzewidywalny skutek – dzieci, które czekały na cukierek, osiągały średnio o 210 punktów (na 1600 możliwych) więcej

12 O tej niedoszłej bójce opowiedział mi Roger Grothe, podówczas kierownik szkolenia personelu latającego w Northwest-Airlines.

13 Dane te zebrał i przeanalizował Philip Peake, psycholog ze Smith College, który podzielił się nimi ze mną.

w testach SAT (testach osiągnięć szkolnych) niż te, które od razu go zjadły¹⁴.

Moim zdaniem ów negatywny wpływ impulsywności na zdolność uczenia się wynika z opisanych wyżej związków między ciałem migdałowatym a płatami czołowymi. Ciało migdałowate jako źródło impulsów emocjonalnych jest ośrodkiem rozpraszającym uwagę i koncentrację. Przednie części płatów czołowych natomiast są ośrodkiem pamięci operacyjnej, zdolności zwracania uwagi na to, co w danym momencie dzieje się w naszym umyśle.

Kiedy absorbują nas myśli wzbudzone emocjami, to mamy o tyle mniej miejsca w pamięci operacyjnej na poświęcenie uwagi temu, co się wokół nas dzieje, ile one zajmują. U ucznia oznacza to mniejszą ilość uwagi poświęcaną nauczycielowi, książce, zadaniom domowym. Jeśli stan taki utrzymuje się latami, to rezultatem jest deficyt wiadomości zdobywanych w szkole, ujawniony przez wyniki testu SAT. Tak samo jest z pracą – impulsywność i rozproszenie uwagi upośledzają zdolność uczenia się i przystosowywania.

Kiedy owe „stanfordzkie” dzieci stały się ludźmi dorosłymi i poszły do pracy, różnice między obu grupami ujawniły się ze zdwojoną siłą¹⁵. W wieku około trzydziestu lat ci, którzy w dzieciństwie potrafili oprzeć się pokusie natychmiastowego zjedzenia cukierka, byli nadal bardziej sprawni intelektualnie i lepiej potrafili się koncentrować. Stosunki, które nawiązywali z innymi osobami, były bardziej szczere, otwarte i bliższe, wykazywali się też większą odpowiedzialnością, można było na nich bardziej polegać, a w obliczu niepowodzeń wykazywali się większą samokontrolą.

Natomiast ci, którzy w wieku czterech lat łączywie chwyтали cukierek, około trzydziestki byli umysłowo mniej sprawni i zadziwiająco mniej kompetentni emocjonalnie. Było wśród nich więcej osób samotnych, byli też mniej spolegliwi, łatwiej można było oderwać ich uwagę od tego, czym się zajmowali. W sytuacjach stresujących wykazywali się słabą samokontrolą. Nie potrafili elastycznie reagować w obliczu trudności, powtarzając te same, bezowocne działania.

Z badań tych wynikają pewne ogólniejsze wnioski co do kosztów, jakie pociągają za sobą niekontrolowane emocje. Kiedy ulegamy impulsom, podnieceniu i emocjom, cierpi na tym nasza zdolność myślenia i pracy.

Zarządzanie sercem

14 Jak powiedzieli mi pracownicy Educational Testing Service w Princeton, który przeprowadzili ten test, 210-punktowa przewaga odpowiada różnicy w wynikach uzyskiwanych przez dzieci z najbogatszych i najbiedniejszych domów albo przez dzieci, których rodzice nie mają świadectwa ukończenia szkoły średniej, i dzieci, których rodzice mają stopień magistra albo wyższy.

15 Badaniem tymi kierował Philip Peake.

Samoregulacja emocjonalna nie ogranicza się jedynie do odpędzania przygnębienia czy opierania się impulsom; może ona również oznaczać celowe rozbudzenie w sobie emocji, zwłaszcza nieprzyjemnych. Podobno niektórzy poborcy podatkowi przygotowują się do rozmów z podatnikami, wprowadzając się w stan irytacji czy złości. Lekarze, którzy muszą oznajmić pacjentowi lub jego rodzinie przykrą wiadomość, wprawiają się w ponury nastrój. Identycznie postępują właściciele zakładów pogrzebowych, przygotowując się do spotkania ze zrozpaczoną rodziną.

Wedle pewnej szkoły myślenia pracownicy, którym nakazuje się wyrazić daną emocję, muszą w tym celu wykonać uciążliwą „pracę emocjonalną”¹⁶. Jeśli szef określa, jakie emocje musi wyrażać dana osoba, to rezultatem tego jest zdystansowanie się tej osoby od swoich własnych uczuć. Wśród pracowników szczególnie narażonych na podobne próby zarządzania sercem, określane przez socjologa z Uniwersytetu Kalifornijskiego w Berkeley Arlie Hochschilda mianem „komercjalizacji ludzkich uczuć”, znajdują się sprzedawcy, stewardesy i personel hotelowy.

Przy bliższym spojrzeniu okazuje się jednak, że to tylko połowa prawdy. O tym, czy praca jest dla danej osoby uciążliwa czy nie, decyduje przede wszystkim jej stosunek do niej¹⁷. Dla pielęgniarki, która uważa się za osobę troskliwą i współczującą, poświęcenie kilku chwil na pocieszenie przygnębionego pacjenta nie jest ciężarem, lecz – przeciwnie – nadaje jej pracy głębszy sens.

Pojęcie samokontroli emocjonalnej nie oznacza wypierania się prawdziwych uczuć ani tłumienia ich. „Zły nastrój” też może być pożyteczny: złość, smutek, strach mogą stać się źródłami twórczości, napęlić nas energią i zbliżyć do innych. Złość może być źródłem silnej motywacji, zwłaszcza wtedy, kiedy wypływa z dążenia do naprawienia niesprawiedliwości czy usunięcia nierówności. Wspólny smutek może łączyć ludzi. Zrodzona z niepokoju pilna potrzeba zrobienia czegoś może natchnąć nas twórczym duchem.

Samokontroli emocjonalnej nie należy mylić z nadmiernym panowaniem nad sobą, z tłumieniem wszystkich uczuć i spontaniczności. W istocie rzeczy za takie nadmierne kontrolowanie się płacimy zdrowiem fizycznym i psychicznym. Osoby, które tłumią swoje uczucia, zwłaszcza negatywne, mają przyspieszony rytm pracy serca, co jest oznaką dużego napięcia. Jeśli emocjonalne wypieranie przybiera postać chroniczną, może upośledzać myślenie, przeszkadzać w osiągnięciach intelektualnych i kłaść się cieniem na nasze stosunki z innymi¹⁸.

16 Arlie Hochschild, *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*, Berkeley: University of California Press.

17 Blake E. Ashforth i Ronald H. Humphrey, „Emotional labor in service roles: The influence of identity”, *Academy of Management Review*, 18, 1993.

18 James J. Gross i Robert W. Levenson, „Hiding Feelings: The Acute Effects of Inhibiting Negative and Positive Emotion”, *Journal of Abnormal Psychology* 106 (1997).

Natomiast kompetencja emocjonalna daje nam wybór co do sposobu wyrażania uczuć. Taka finezja emocjonalna staje się szczególnie ważna w czasach globalizacji gospodarki, ponieważ reguły wyrażania emocji są różne w różnych kulturach. To, co jest w tej mierze odpowiednie w jednym kraju, w innym może wydawać się niestosownym wybuchem. Szefowie z krajów, w których reguły kulturowe nakazują powściągnięcie emocji, choćby z Europy Północnej, mogą być przez swoich partnerów z Ameryki Południowej postrzegani jako „chłodni” i „wyniośli”.

W Stanach Zjednoczonych niewyrażanie emocji często odbierane jest jako komunikat negatywny, świadczący o dystansie lub obojętności. Badania blisko dwóch tysięcy kierowników, menedżerów i dyrektorów firm amerykańskich wykazały silny związek między brakiem spontaniczności a słabymi wynikami pracy¹⁹. Podczas gdy najlepsi menedżerowie byli bardziej spontaniczni niż ich mający gorsze rezultaty koledzy, to dyrektorzy jako grupa bardziej kontrolowali wyrażanie swoich uczuć niż menedżerowie niższych szczebli; najwyraźniej zwracali większą uwagę na wpływ, jaki może wywołać na innych okazanie w danej sytuacji „niewłaściwego” uczucia.

To wyważone podejście do wyrażania uczuć wśród kierowników wyższych szczebli świadczy o tym, że miejsce pracy jest – jeśli chodzi o emocje – sferą szczególną, niemal odmienną od innych dziedzin życia „kulturą”. W kręgu rodziny i przyjaciół możemy mówić o tym, co leży nam na sercu, a nawet powinniśmy to robić. Natomiast w miejscu pracy obowiązują często zupełnie inne reguły wyrażania emocji.

Samoregulacja – radzenie sobie z impulsami oraz nieprzyjemnymi uczuciami – zależy od współdziałania ośrodków emocjonalnych i znajdujących się w płatach czołowych ośrodków decyzyjnych. Te dwie naczelne umiejętności – panowanie nad impulsami i opanowywanie zdenerwowania i przygnębienia – są rdzeniem pięciu kompetencji emocjonalnych:

- *Samokontroli* – skutecznego radzenia sobie z gwałtownymi emocjami i impulsami.
- *Społegliwości* – wykazywania się uczciwością i prawością.
- *Sumienności* – odpowiedzialności i skrupulatności w wykonywaniu swoich obowiązków.
- *Przy stosowalności* – elastyczności przy dostosowywaniu się do zmian i podejmowaniu wyzwań.
- *Innowacyjności* – otwartości na nowatorskie pomysły i podejścia oraz nowe informacje.

SAMOKONTROLA

Panowanie nad gwałtownymi emocjami i impulsami

Osoby o tej kompetencji:

¹⁹ Richard Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* (New York: John Wiley and Sons, 1982).

- Dobrze sobie radzą z grożącymi nagłym wybuchem uczuciami i niepokojącymi oraz przygnębiającymi emocjami.
- Zachowują spokój i pozytywne nastawienie, nie upadają na duchu nawet w najtrudniejszych chwilach.
- Zachowują zdolność jasnego myślenia i koncentracji mimo wywieranej na nie presji.

Bill Gates jest wściekły. Oczy wychodzą mu z orbit, zbyt duże okulary przekrzywiły się na nosie. Twarz mu płonie, z ust cieknie ślina [...] Siedzi w małej, zatłoczonej salce konferencyjnej w Microsoft z dwudziestoma młodymi pracownikami zebranymi przy owalnym stole. Większość patrzy na prezesa z prawdziwym strachem, jeśli w ogóle ośmielają się na niego spojrzeć.

W salce unosi się kwaśny zapach obficie wydzielanego z przerażenia potu”.

Tak zaczyna się opis pokazu najwyższej sztuki panowania nad emocjami²⁰. Gates dalej wygłasza swoją pełną złości tyradę, a nieszczęśni programiści, zacinając się i jękając, daremnie próbują go o czymś przekonać lub przynajmniej uspokoić. Wydaje się, że nikt nie jest w stanie tego dokonać. Nikt oprócz drobnej Chinki o łagodnym głosie, która jest chyba jedyną osobą nie kulącą się ze strachu przed szefem. Podczas gdy pozostali unikają z nim kontaktu wzrokowego, ona patrzy mu prosto w oczy.

Dwukrotnie przerywa mu gniewną tyradę. Za pierwszym razem wydaje się, że jej słowa nieco uspokoiły go, ale po chwili zaczyna ponownie krzyczeć. Za drugim razem słucha jej w milczeniu, patrząc z zadumą na blat stołu. Potem jego złość nagle ulatnia się. Mówi spokojnie: „Tak, to brzmi dobrze. Bierzcie się do roboty”. Na tym kończy się narada.

Wypowiedź kobiety nie różniła się zbyt wiele od tego, co mówili przed nią inni. Być może jednak niezłomność i mobilizacja ducha pozwoliły jej wyrazić to lepiej i zachować jasność myślenia. Sposób, w jaki mówiła, był z pewnością obliczony na wywołanie wrażenia, że nie ma powodów, aby się tak unosić.

Jest to umiejętność w pewnym sensie niedostrzegalna, ponieważ samokontrola przejawia się brakiem łatwo zauważalnych reakcji emocjonalnych. Jedną z jej oznak jest nietracenie głowy pod wpływem stresu i rozmawianie z rozgniewaną osobą bez wybuchania złością. Inną, równie mało widowiskową cechą, jest odpowiednie gospodarowanie swoim czasem. Trzymanie się rozkładu zajęć, wykonanie wszystkiego, co sobie zaplanowaliśmy, wymaga samokontroli, choćby po to, by oprzeć się naporowi pozornie pilnych, a w rzeczywistości błahych spraw czy pokusie oddania się będących marnowaniem czasu przyjemności lub rozrywek.

Szczytowym przejawem osobistej odpowiedzialności w pracy może być przejęcie kontroli nad stanem swojego umysłu. Nastrój ma ogromny wpływ na nasze myślenie,

²⁰ Fred Moody, „Wonder Women in the Rude Boys’ Paradise”, Fast Company, June/July 1996.

pamięć i postrzeganie. Kiedy jesteśmy rozgniewani, chętniej zapamiętujemy to, co podtrzymuje w nas gniew, myśli skupiają się na przedmiocie naszej złości, a ona sama tak wypacza nasze widzenie świata, że dobrotliwa skądinąd uwaga może nam się wydać manifestacją wrogości. Umiejętność opierania się tym despotycznym zapędom nastrojów ma istotne znaczenie dla produktywnej pracy.

Kiedy praca jest piekłem

Wiele lat temu doszło w mojej gazecie do zmiany na stanowisku szefa działu. Nowy szef od początku wydał mi się człowiekiem bardzo ambitnym. Strategia, jaką przyjął, by wykazać się na tym stanowisku, polegała na zatrudnianiu nowych pisarzy – „Jego ludzi” – i pilnowaniu, by ich artykuły ukazywały się na poczesnym miejscu i były dobrze wyeksponowane. Spędzał z nowymi wiele czasu, starannie unikając nas, „starych”.

Być może był pod presją swojego szefa – nigdy nie poznałem motywów, którymi się kierował, postępując w ten sposób. Pewnego dnia zaprosił mnie, ku mojemu zdumieniu, na kawę do redakcyjnej kawiarenki. Po wymianie paru zdań na błahe tematy, poinformował mnie, że moje artykuły nie są na odpowiednim poziomie. Czego dokładnie im brakuje, nie był łaskaw powiedzieć, pozostało to więc dla mnie tajemnicą, zwłaszcza że poprzedni szef przedstawiał je parokrotnie do nagrody. Jasne były jednak konsekwencje – jeśli nie poprawię jakości swojej pisaniny, zostanę zwolniony.

Nie muszę chyba wyjaśniać, że wprowadziło mnie to w ogromny niepokój. Siedziałem po same uszy w długach, moje dzieci wybierały się na studia, potrzebowałem więc rozpaczliwie tej pracy, najgorsze było to, że pisanie wymaga sporej koncentracji, zaś niepokój nie pozwalał mi się skupić, wywołując ciągle obrazy końca kariery i katastrofy finansowej.

To, że zostałem przy zdrowych zmysłach, zawdzięczam pewnej technice relaksacji, której nauczyłem się dużo wcześniej, prostej metodzie medytacji, którą uprawiałem z przerwami od lat. Chociaż wcześniej stosowałem ją bez zbytniego entuzjazmu, teraz stałem się jej gorliwym, niemal fanatycznym zwolennikiem, rozpoczynając każdy dzień od półgodzinnego, a nawet godzinnego, wyciszającego skupienia się na swoim wnętrzu.

Poskutkowało – wzięłem się w garść i starałem jak mogłem pisać fachowo zleczone mi artykuły. A potem przyszła ulga – mój nieznośny szef dostał awans i został przeniesiony do innego działu.

Osoby najlepiej potrafiące radzić sobie ze zmartwieniami często mają jakąś metodę walki ze stresem, z której korzystają w razie potrzeby. Może to być gorąca kąpiel, wyczerpujący trening, ćwiczenia yogi czy – jak w moim wypadku – medytacja. Fakt, że mamy w swoim repertuarze jakąś metodę relaksacji, nie oznacza, że nie będziemy się od czasu do czasu czuli zaniepokojeni, wytrąceni z równowagi czy przygnębieni, ale regularne, codzienne jej stosowanie zdaje się przesuwac punkt pobudzenia ciała

migdałowatego, dzięki czemu nie daje się ono zbyt łatwo sprowokować do ogłoszenia alarmu dla całego ciała²¹. To przestrojenie systemu nerwowego daje nam zdolność szybszego dochodzenia do siebie po wywoływanych przez ciało migdałowate porywach emocjonalnych, a przede wszystkim do nieulegania im tak szybko. Ostateczny rezultat to rzadsze uleganie niepokojom i krótsze okresy pozostawania pod ich wpływem.

Poczucie bezradności

Poczucie bezradności wobec różnego rodzaju kłopotów i trudności w pracy jest szkodliwe samo w sobie. Spośród właścicieli i pracowników małych firm mniej podatni na ataki złości, depresji czy zdenerwowania w obliczu konfliktów i napięć w miejscu pracy są ci, którzy mają silniejsze poczucie panowania nad tym, co przydarza się im w życiu. Pozostali są bardziej podatni na przygnębienie czy zdenerwowanie, a nawet bardziej skłonni do odejścia z pracy²².

Badania 7400 pracowników zatrudnionych w służbach komunalnych w Londynie wykazały, że osoby, które uważały, iż termin wykonania zleconych im zadań jest przez kogoś narzucony, niewiele mają do powiedzenia w sprawie sposobu ich wykonania oraz doboru współpracowników, są o 50 procent bardziej narażone na wystąpienie objawów choroby naczyń wieńcowych niż te, które miały większą swobodę w realizacji zadań²³. Przekonanie, że posiada się niewielką kontrolę nad zleconymi zadaniami, naraża na wystąpienie choroby wieńcowej w takim samym stopniu jak znane od dawna czynniki ryzyka w rodzaju nadciśnienia²⁴. Właśnie dlatego spośród wszystkich stosunków, które łączą nas z innymi osobami w miejscu pracy, największy wpływ na nasze zdrowie emocjonalne i fizyczne wywierają stosunki panujące między nami a naszym bezpośrednim przełożonym czy szefem. Kiedy w angielskim zespole prowadzącym badania nad przeziębieniem wystawiono ochotników na działanie wywołujących je wirusów i śledzono przez pięć dni stan ich zdrowia, okazało się, że najbardziej podatne na infekcję były osoby, które pozostawały w napiętych stosunkach

21 Moje własne badania w Harvardzie dostarczyły jednych z pierwszych dowodów na taki wpływ relaksacji; zob.: Daniel Goleman i Gary Schwartz, „Meditation as an Intervention in Stress Reactivity”, *Journal of Clinical and Consulting Psychology* 44 (1976). Od tamtej pory przeprowadzono wiele innych badań, które potwierdziły to zjawisko; zob. Daniel Goleman i Joel Gurin (red.), *Mind I Body Medicine* (New York: Consumer Reports Books, 1994).

22 M. Afzalur Rahim i Clement Psenicka „A Structural Eqvations Model of Stress, Locus of Control, Social Support, Psychiatrie Symptoms, and Propensity to Leave a Job”, *Journal of Social Psychology* 136 (1996).

23 Zob.: Leonard Syme, „Explaining Inequalities in Heart Disease”, *The Lancet*, July 26, 1997.

24 R. Karasek i T. Theorell, *Healthy Work: Stress, Productiuity, and the Reconstruction of Working Life* (New York: Basic Books, 1990).

z innymi²⁵. Jeden trudny dzień w biurze nie był problemem, ale trwałe kłopoty w kontaktach z przełożonym były tak stresujące, że osłabiały układ odpornościowy.

W nowo odkrytych powiązaniach anatomicznych między mózgiem a resztą ciała, łączących nasz stan psychiczny ze zdrowiem fizycznym, decydującą rolę odgrywają ośrodki emocjonalne, które mają najbogatszą sieć połączeń z układem odpornościowym i sercowo-naczyniowym. Te biologiczne powiązania tłumaczą, dlaczego przykre uczucia – smutek, frustracja, złość, napięcie, intensywny niepokój – dwukrotnie zwiększają u osób cierpiących na chorobę naczyń wieńcowych ryzyko zmniejszenia się dopływu krwi do serca w ciągu kilku godzin od ich wystąpienia. To zmniejszenie się ukrwienia serca może czasami stać się przyczyną zawału²⁶.

Dla pracujących zawodowo matek nie jest żadną nowiną stwierdzenie, że gdy do zwykłych uciążliwości pracy dołączy napięcie umysłowe spowodowane ciągłą niepewnością, czy nie zostaną wezwane do domu z powodu niespodziewanych problemów rodzinnych, takich jak choroba dziecka, to niepomiarne wzrastają różnego rodzaju dolegliwości fizjologiczne. Zarówno samotne, jak i zamężne matki pracujące na średnich szczeblach zarządzania, mające niewielki wpływ na to, co dzieje się w miejscu pracy, wykazują znacznie wyższy poziom kortyzolu, hormonu wydzielanego w stresie, niż ich koleżanki z pracy, które nie mają dzieci²⁷.

Przy niskim stężeniu kortyzol może pomagać organizmowi zwalczać wirusa czy regenerować uszkodzone tkanki, ale kiedy jest go za dużo, upośledza sprawność układu odpornościowego²⁸. Pewien naukowiec z Krajowego Instytutu Zdrowia Psychicznego ujął to tak: „Jeśli siedzisz i patrzysz, jak załamuje się rynek akcji, to pod wpływem spowodowanego tym stresem poziom kortyzolu rośnie. Jeśli potem ktoś kaszlnie ci prosto w twarz, to jesteś tak podatny na wirusa, że łapiesz grypę”²⁹.

Samoświadomość popłaca

Pewnemu profesorowi uniwersytetu, który chorował na serce, lekarz zalecił noszenie przy sobie kieszonkowego urządzenia do mierzenia rytmu pracy serca,

25 Sheldon Cohen, referat przedstawiony na Trzecim Międzynarodowym Kongresie Międzynarodowego Stowarzyszenia Neuroimmunomodulacji, Bethesda, MD, November 1996, zrelacjonowany w Science, November 29, 1996.

26 E.C. Gulleto i in., „Effects of Mental Stress on Myocardial Ischemia During Daily Life”, Journal of the American Medical Association 227 (1997).

27 L.J. Luecken i in., „Stress in Employed Women: Impact of Marital Status and Children at Home on Neurohormone Output and Home Strain”, Psychosomatic Medicine 59 (1997).

28 Zob.: Christine Blank, „Anticortisols Can Help Many”, Drug Topics, December 8, 1997.

29 Kathleen Fackelman, „The Cortisol Connection”, Science News, November 29, 1997.

ponieważ przy liczbie uderzeń przekraczającej 150 na minutę do mięśnia sercowego docierało zbyt mało tlenu. Któregoś dnia profesor ów udał się na jedno z cyklicznych, wydających nie mieć końca zebrań wydziału, które uważał za stratę czasu.

Podczas zebrania urządzenie wykazało jednak, że – mimo iż rozmyślnie nie śledził dyskusji – częstotliwość uderzeń jego serca zbliża się do niebezpiecznej granicy. Do tej pory nie zdawał sobie sprawy z tego, że aż tak bardzo irytują go codziennie przepychanki między pracownikami wydziału³⁰. Samoświadomość okazuje się umiejętnością odgrywającą kluczową rolę w opanowywaniu stresu. Nie poświęcając pilnej uwagi tym sprawom, możemy – jak ów profesor – nie uświadamiać sobie, jak stresująca jest w rzeczywistości nasza praca.

Już samo uświadomienie sobie wrzących w nas uczuć może mieć zbawienne skutki. W Południowym Uniwersytecie Metodystycznym poddano badaniom sześćdziesięciu trzech zwolnionych z pracy menedżerów. Wielu z nich, co zrozumiale, kipiało złością i nienawiścią. Połowę poproszono, by przez pięć dni prowadzili dzienniki, poświęcając codziennie dwadzieścia minut na zapisywanie swoich najgłębszych uczuć i refleksji nad tym, co się z nimi dzieje. Ci, którzy prowadzili dzienniki, znaleźli nową pracę szybciej niż reszta³¹.

Im dokładniej potrafimy śledzić nasze załamania emocjonalne, tym szybciej wychodzimy z „dołka”. Weźmy choćby eksperyment, w ramach którego pokazywano uczestnikom krwawy film zniechęcający widzów do jazdy po pijanemu³². Poddane eksperymentowi osoby mówiły, że przez pół godziny po obejrzeniu filmu czuły się przygnębione i rozstrojone, a ich myśli bez przerwy wracały do przejmujących scen, których były świadkami. Najszybciej otrząsali się z tego ponurego nastroju ci, którzy najlepiej zdawali sobie sprawę ze swych uczuć. Wydaje się zatem, że dobre rozpoznanie emocji pomaga nam szybciej pozbyć się złego nastroju.

Zachowanie spokoju na zewnątrz i opanowane reakcje niekoniecznie oznaczają jednak dobry nastrój. Nawet jeśli ktoś wydaje się spokojny, to w rzeczywistości może kipieć od emocji, a ponadto okiełznać męczące go uczucia. W niektórych kulturach, zwłaszcza azjatyckich, zaleca się ukrywanie negatywnych uczuć. Chociaż może to pomagać w zachowywaniu poprawnych stosunków międzyludzkich, to odbywa się kosztem zdrowia jednostki. Psycholog uczący inteligencji emocjonalnej stewardesy w pewnym kraju azjatyckim stwierdził: „Problemem jest tam implozja. Oni nie wybuchają – duszą wszystko w sobie i cierpią”.

Implozja emocjonalna ma wiele stron ujemnych. Osoby, które implodują, często nie podejmują żadnych działań dla poprawy swojej sytuacji. Mogą nie wykazywać żadnych

30 Richard Lazarus, *Emotion and Adaptation* (New York: Oxford University Press, 1991).

31 James Pennebaker, informacja osobista.

32 Peter Salovey, John D. Mayer i in., „Emotional Attention, Clarity, and Repair: Exploring Emotional Intelligence Using the Trait Meta-mood Scale”, w: James W. Pennebaker (red.), *Emotion, Disclosure, and Health* (Washington, DC: American Psychological Press, 1995).

zewnątrznych objawów porwania emocjonalnego, ale doświadczają jego wewnętrznych skutków: bólów głowy, napięcia i irytacji, bezsenności, skłonności do nadmiernego palenia i picia, ustawicznego obwiniania się. Poza tym narażają zdrowie na takie samo niebezpieczeństwo jak ci, którzy eksplodują, a zatem muszą nauczyć się kierować swoimi reakcjami na kłopoty.

Samokontrola w działaniu

Oto typowa scena z Manhattanu. Facet zatrzymuje swojego lexusa w miejscu, gdzie obowiązuje zakaz zatrzymywania się, wyskakuje, wbiega do sklepu, kupuje w pośpiechu parę rzeczy i wybiega, by stwierdzić, że policjant z drogówki nie tylko zdążył już wypisać mandat, ale także wezwać ciężarówkę, do której właśnie przyczepiają jego lexusa, aby go odholować.

– Cholera jasna! – wybucha właściciel lexusa i wrzeszczy na policjanta: – Jesteś najgorszą formą ludzkiego śmiecia! – po czym wali pięścią w maskę ciężarówki.

Policjant, wyraźnie wzburzony, zdobywa się jednak na spokojną reakcję: – Takie są przepisy. Jeśli uważasz, że cię skrzywdzono, to możesz się odwołać. – Potem odwraca się i odchodzi.

Samokontrola ma kluczowe znaczenie dla stróżów porządku publicznego. Jeśli w sytuacji podobnej do wyżej opisanej, stanąwszy twarzą w twarz z kimś, kto dał się porwać ciału migdałowatemu, policjant również da się ponieść emocjom, to gwałtownie wzrasta prawdopodobieństwo, że scysja zakończy się użyciem siły.

Michael Wilson, oficer z nowojorskiej szkoły policyjnej, mówi, że w podobnych sytuacjach wielu policjantów rzeczywiście walczy z impulsem siłowego zareagowania na zniewagę, ponieważ postrzegają takie zachowanie nie jako czczą pogroźkę, ale zapowiedź ataku, który mógłby stworzyć zagrożenie dla ich życia³³. Przedstawia to tak: „Początkowo, kiedy ktoś cię poważnie obrazi, twoje ciało rwie się do reakcji. Ale taki człowieczek w twojej głowie mówi ci: »Nie warto. Jeśli położę łapę na tym facecie, to przegram«„.

Podczas szkolenia wpaja się policjantom (przynajmniej w Stanach Zjednoczonych, które – niestety – znajdują się wśród krajów o najwyższym poziomie aktów przemocy), że muszą używać środków przymusu w stopniu odpowiednim do sytuacji. Groźby, straszenie pobiciem i wyciągnięcie rewolweru są środkami ostatecznymi, ponieważ każdy z nich może pobudzić ciało migdałowate osoby, wobec której został zastosowany, do dokonania porwania emocjonalnego.

Badania kompetencji w organizacjach strzegących ładu publicznego wykazują, że

33 Za: Deborah Sontag i Dan Barry, „Disrespect as Catalyst for Brutality”, The New York Times, November 19, 1997.

wyróżniający się policjanci stosują siłę w stopniu minimalnie niezbędnym, z osobami porywczymi postępują spokojnie, jak na zawodowców przystało, i potrafią zapobiegać eskalacji wrogości. Z kolei badania funkcjonariuszy nowojorskiej policji drogowej wykazały, że najmniej wypadków przerodzenia się utarczek słownych w akty agresji fizycznej zdarza się tym, którzy potrafią spokojnie zareagować na obelgi najbardziej nawet wściekłych kierowców³⁴.

Zasada zachowania spokoju mimo prowokacji drugiej strony stosuje się do każdego, kto z racji swego zawodu stale styka się z trudnymi do zniesienia czy wzburzonymi osobami. Najlepsi psycholodzy i psychoterapeuci reagują spokojnie na osobistą napaść ze strony pacjenta³⁵. Podobnie postępują z rozsierdzonymi pasażerami wyróżniające się stewardesy³⁶. A najlepsi spośród menedżerów i dyrektorów równoważą swoje pragnienia osiągnięć, ambicji i asertywność samokontrolą, sprzęgając własne potrzeby z dążeniem do osiągnięcia celów przyświecających organizacji, którą kierują³⁷.

Giętkość – stres jako bodziec

Porównajmy dwóch dyrektorów jednego z regionalnych przedsiębiorstw telekomunikacyjnych w Ameryce. Ponieważ cała ta branża przechodzi gwałtowne zmiany, pracownicy owej firmy odczuwają silny stres. Jeden z dyrektorów cały czas żyje w napięciu. Oto, co o tym mówi: „Wydaje mi się, jakbym przez całe życie brał udział w wyścigu szczurów. Zawsze staram się gonić innych, dotrzymywać wymuszonych terminów, ale większość z tych prac wcale nie jest ważna. To zwykła rutyna, ciągle ta sama robota. A więc mimo że się denerwuję i jestem spięty, przez większość czasu się nudzę”.

Drugi z nich mówi: „Prawie nigdy się nie nudzę. Nawet jeśli muszę zrobić coś, co początkowo nie wydaje mi się ciekawe, to zwykle, kiedy się za to zabiorę, stwierdzam, że warto to robić, ponieważ czegoś się w ten sposób uczę. Zawsze staram się dawać z siebie jak najwięcej, kształtować swoje życie tak, by było produktywne”.

Stwierdzono, że pierwszy z dyrektorów ma rozwiniętą w niskim stopniu cechę określaną mianem wytrzymałości. Jest to zdolność, dzięki której traktujemy stres raczej jako wyzwanie niż zagrożenie. Sprawia ona, że w trudnych sytuacjach nie przestajemy się angażować w naszą pracę i mamy poczucie panowania nad nimi. Badania te

34 Elizabeth Brondolo i in.: „Correlates of Risk for Conflict Among New York City Traffic Agents”, w: Gary R. VandenBos i Elizabeth Q. Bulatao (red.), *Violence on the Job: Identifying Risks and Developing Solutions* (Washington, DC, American Psychological Association, 1996).

35 Richard A. Boyatzis i James A. Burrus, „The Heart of Human Resource Development: Counseling Competencies”, maszynopis niepublikowany, July 1995.

36 Lyle M. Spencer Jr. i Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance* (New York: John Wiley and Sons, 1993).

37 Boyatzis, *The Competent Manager*.

wykazały, że osoby wytrzymałe na stres, postrzegając pracę jako wyczerpującą, ale ekscytującą zadanie, a zmianę jako szansę rozwoju, a nie groźbę utraty wszystkiego, lepiej znoszą związane ze stresem obciążenie fizyczne i przechodzą go z mniejszą szkodą dla zdrowia³⁸.

Jest paradoksem, że tę samą sytuację w pracy jedna osoba może uważać za odbierającą chęć do wysiłku zagrożenie, inna zaś za mobilizującą do większych starań wyzwanie. To właściwe umiejętności emocjonalne sprawiają, że to, co wydaje się zagrożeniem, może zostać potraktowane jako wyzwanie, któremu stawiamy czoło ze zdwojoną energią, a nawet z entuzjazmem. Istnieje zasadnicza różnica między funkcjami mózgu wywołanymi „dobrym stresem” – wyzwaniami, które mobilizują nas i dostarczają motywacji do większych starań i bardziej wydajnej pracy, a „złym” – zagrożeniami, które nas przytłaczają, obezwładniają albo pozbawiają motywacji.

Wydzielane przez organizm i oddziaływujące na mózg związki chemiczne, wywołujące entuzjazm, z jakim witamy wyzwanie, różnią się od tych, które są reakcją na stres i zagrożenie. To właśnie ich wpływowi zawdzięczamy przyływ energii, maksymalizowanie wysiłków i dobry nastrój. Leżące u podłoża tych stanów procesy biochemiczne wynikają z pobudzenia współczulnego układu nerwowego oraz nadnerczy do produkcji związków zwanych aminami katecholowymi.

Katecholoaminy, adrenalina i noradrenalina, popychają nas do działania w bardziej produktywny sposób niż kortyzol, który wywołuje stan napięcia i gorączkowego oczekiwania. Kiedy mózg postawiony zostanie w stan alarmu, uruchamia mechanizm wydzielania dużych ilości zarówno kortyzolu, jak i amin katecholowych, ale najlepiej pracujemy wtedy, gdy jest tylko lekko pobudzony i włącza układ katecholaminowy. (Dla zaktywizowania wydzielania kortyzolu nie jest potrzebne zagrożenie zwolnieniem z pracy albo negatywna ocena szefa; wystarczy znudzenie, niecierpliwość, frustracja, a nawet zmęczenie.)

A zatem, w pewnym sensie, są dwa rodzaje stresu – dobry i zły – i dwa różne mechanizmy biologiczne. Istnieje również punkt równowagi, kiedy to współczulny układ nerwowy pompuje kortyzol (lecz nie w zbyt dużych ilościach), ale mamy dobry nastrój, a nasza zdolność myślenia i reagowania jest optymalna. Wtedy wspinamy się na wyżyny naszych możliwości.

SPOLEGLIWOŚĆ I SUMIENNOŚĆ

Uczciwe postępowanie i przyjmowanie odpowiedzialności za swoje działania

Osoby o tej kompetencji: W zakresie spolegliwości

- „Postępują etycznie i są bez zarzutu. Budzą zaufanie dzięki temu, że można na nich polegać.

³⁸ Historię tę przytacza Stanley Foster Reed, *The Toxic Executive* (New York: Harper Business, 1993).

- Przyznają się do własnych błędów i potępiają nieetyczne zachowania innych.
- Zajmują twarde, pryncypialne stanowisko, nawet jeśli nie cieszy się ono poparciem w zakresie sumiennosci.
- Wykonują swoje zadania i wywiązują się z zobowiązań.
- Uważają, że sami są odpowiedzialni za osiągnięcie swych celów.
- Są zorganizowani i wykonują swoją pracę starannie.

Wynalazca urządzenia, które wedle wszelkich przewidywań powinno znaleźć wielu nabywców, a mianowicie dwukomorowego materaca dmuchanego, który utrzymywał ciepło ciała, opowiada mi o rozmowie z biznesmenem zainteresowanym nabyciem praw do produkcji i sprzedaży tego towaru w zamian za przekazywanie pewnego procentu zysków właścicielowi patentu. W trakcie rozmowy biznesmen ów oznajmił nie bez pewnej dumy, że nigdy nie płacił żadnych podatków³⁹.

– Jak pan to robi? – spytał z niedowierzaniem wynalazca.

– Prowadzę podwójną księgowość – odparł gładko przedsiębiorca.

– A na których księgach pan się oprze, obliczając należny mi udział? – zainteresował się wynalazca.

Nie otrzymał odpowiedzi. Był to koniec rozmowy.

Wiarygodność zyskujemy dzięki sumiennosci. Najlepsi pracownicy wiedzą, że spolegliwość polega na uświadomieniu innym, jakimi kierują się wartościami i zasadami, jakie mają intencje i uczucia, i na postępowaniu zgodnie z nimi. Przyznają się otwarcie do swoich pomyłek i zwracają innym uwagę na ich błędy.

Sumienni pracodawcy są szczerzy i wyznają nawet to, co czują w danej sytuacji („Trochę mnie to zaczynało denerwować”), co jeszcze bardziej podkreśla ich prawdomówność. Natomiast ci, którzy nigdy nie przyznają się do błędów, pomyłek czy potknięć, którzy starają się przedstawiać samych siebie, firmę czy produkt w najlepszym świetle, podważają swą wiarygodność.

Sumiennosc – otwarte, uczciwe i konsekwentne działanie – wyróżnia znakomitych pracowników we wszystkich zawodach.

Weźmy osoby zajmujące się sprzedażą, która zależy od utrzymywania stałych stosunków z klientem. W takim zawodzie osoba, która ukrywa istotne informacje, nie dotrzymuje obietnic albo zobowiązań, podkopuje zaufanie, mające przecież tak ważne znaczenie dla prowadzenia dalszej współpracy.

– Tym, czego brakowało wszystkim dyrektorom generalnym działu sprzedaży, którzy dla mnie pracowali i zmyli się, była sumiennosc – powiedział mi wiceprezes oddziału Automatic Data Processors. – W tej dziedzinie panuje zasada „coś za coś”. Dam ci to, jeśli dasz mi koncesję na to. Jest to sytuacja niejasna, w której musisz polegać

39 BRAK TEKSTU PRZYPIISU

na czyimś słowie. W takiej dziedzinie jak finanse, która jest bardziej nauką niż sztuką, sprawa jest jaśniejsza. Ale w sprzedaży operuje się cały czas w szarej strefie, a więc tym ważniejsze jest, żeby być godnym zaufania, sumiennym.

Wtórjuje mu Douglas Lennick, wiceprezes American Express Financial Advisors: „Niektórym wydaje się, że można odnieść sukces w interesach, oszukując innych albo namawiając ich do kupienia czegoś, czego nie potrzebują. Może to odnosić skutek na krótką metę, ale na dłuższą przekreśla ich. Powiedzie im się dużo lepiej, jeśli będą postępować w zgodzie ze swoimi wartościami”.

Kiedy obowiązuje hasło: „Interes to interes”

Kobietę tę poznałem w samolocie; siedziała obok mnie przez parę godzin podróży na zachód. Zaczęliśmy rozmawiać na różne tematy i w pewnym momencie zorientowała się, że piszę o emocjach. Wtedy opowiedziała mi swoją historię: „Wydajemy atesty bezpieczeństwa dla przemysłu chemicznego, badając ich produkty i oceniając takie właściwości jak jakość, weryfikujemy podawane przez firmy wskazówki obchodzenia się z tymi substancjami, tak aby odpowiadały normom federalnym. Ale mojego szefa nie obchodzi, czy badanie zostało przeprowadzone dokładnie; wymaga tylko tego, żeby zmieścić się w terminie. Jego dewiza to: »Wykonaj zadanie jak najszybciej i weź pieniądze«.

Ostatnio odkryłam, że w obliczeniach przy jednym zleceniu jest błąd, więc zrobiłam je jeszcze raz. Ale szef objechał mnie, bo zajęło to więcej czasu. Muszę robić, co mi każe, chociaż wiem, że się na tym nie zna. A więc zawsze sprawdzam obliczenia w domu, w wolnych chwilach, za co nikt mi nie płaci. Wszyscy mają już dosyć tego poganiania”.

Dlaczego zatem godzi się z tym?

Jest w trakcie procesu rozwodowego, musi się sama zajmować dwójką dzieci, harować na ich utrzymanie. – Zwolniłabym się, gdybym mogła, ale muszę mieć tę pracę. Teraz tak trudno jest coś znaleźć...

Po dłuższym milczeniu podejmuje na nowo: – On podpisuje się pod wszystkimi analizami, nawet tymi, do których nie przyłożył ręki. Na początku złościło mnie, że wszystko idzie na jego konto, ale teraz sprawia mi to ulgę – nie chcę, żeby na tych dokumentach widniało moje nazwisko. Według mnie to nie w porządku. Na razie nie było żadnych wypadków, pożarów ani wybuchów, ale któregoś dnia może się coś takiego zdarzyć.

Czy nie powinna zabrać głosu w tej sprawie, donieść, co się dzieje?

– Myślałam o tym, żeby komuś powiedzieć, ale nie mogę, bo podpisałam zobowiązanie, że dochowam tajemnicy, kiedy mnie zatrudniano. Musiałabym odejść z firmy i udowodnić w sądzie, że to, co mówię, jest zgodne z prawdą – a to byłby dla

mnie koszmar.

Kiedy nasz samolot podchodzi do lądowania, moja rozmówczyni zaczyna sprawiać wrażenie, jakby czuła jednocześnie ulgę i niepokój z powodu tego, co mi wyjaśniła. Tak bardzo obawia się możliwych konsekwencji swojej niedyskrecji, że nie chce mi podać ani swojego nazwiska, ani nazwy firmy, w której pracuje. Mimo to bierze wizytówkę z moim nazwiskiem i numerem telefonu, mówiąc, że ma więcej do powiedzenia i że zadzwoni do mnie.

Nie zadzwoniła.

Stowarzyszenie Urzędników na Rzecz Przestrzegania Etyki zleciło przeprowadzenie ankiety wśród pracowników różnych szczebli w wielu amerykańskich firmach. Dano ją do wypełnienia 1300 osobom. Wyniki są niepokojące – prawie połowa ankietowanych przyznała się do różnego rodzaju nieetycznych zachowań⁴⁰.

Nadużycie zaufania czy naruszenie zasad etycznych sprowadzało się w większości do spraw małego kalibru, takich jak powiadomienie zakładu pracy o chorobie, gdy chciało się wziąć dzień wolnego, albo wynoszenie do domu materiałów z biura. Ale dziewięć procent wyznało, że okłamywało lub oszukiwało klientów, sześć procent fałszowało dane w sprawozdaniach i innych dokumentach, a pięć procent okłamywało przełożonych w ważnych sprawach albo nie przekazywało im informacji o zasadniczym znaczeniu dla interesów firmy. Cztery procent ankietowanych przyznało się do zawłaszczania pomysłów innych osób i przypisywania sobie efektów ich pracy. Niektóre naruszenia kodeksu etyki były bardzo poważne – trzy procent uczestników ankiety kopiowało bez zezwolenia autorów lub ich przedstawicieli książki lub programy komputerowe, a dwa procent sfalszowało podpis na jakimś dokumencie. Jeden procent urzędników przyznał się do podawania fałszywych informacji w takich formularzach federalnych, jak zeznania podatkowe.

Natomiast badania wyróżniających się księgowych w jednej z największych firm w Ameryce wykazały, że od innych odróżnia ich jedna cecha, a mianowicie odwaga. Nie bali się przeciwstawić swoim klientom ani zatrudniającym ich biuram i stracić zlecenie oraz związane z nim pieniądze, jeśli odkryli jakieś matactwa. A najlepsi z nich potrafili niezłomnie trwać przy swoim zdaniu nawet wtedy, kiedy wszyscy święci starali się przekonać ich, że postępowali zgodnie z przepisami i wykorzystywali jedynie luki prawne. Postawa taka wymaga niezwyklej sumiennosci i wiary w siebie. (Odkrycie to można interpretować dwojako: pocieszające jest dla firmy, że ich najlepsi księgowi mają taką odwagę, przykre natomiast to, że większości księgowych jej brakuje.)

panowanie nad impulsami

40 Badania te zrelacjonowane są w: Henry Fountain, „Of White Lies and Yellow Pads”, The New York Times, July 6, 1997.

Główny księgowy dużej firmy został zwolniony, ponieważ napastował seksualnie swoją podwładną. Był również bardzo agresywny wobec innych osób.

Jeden z dyrektorów innej firmy był z natury otwarty, życzliwy, rozmowny i spontaniczny, ale nie potrafił się w porę pohamować. Został zwolniony za ujawnienie tajemnic służbowych.

Szef małego zakładu produkcyjnego został pociągnięty do odpowiedzialności karnej za sprzeniewierzenie pieniędzy swojej firmy. Działał w porozumieniu z głównym księgowym, który – podobnie jak on – był nieuczciwy i nie bardzo zdawał sobie sprawę z konsekwencji tego, co robił.

Te przykłady zrujnowanych karier zaczerpnąłem z archiwum firmy konsultacyjnej, która oceniła każdego z owych urzędników w ramach badań pracowników obejmujących ogółem 4265 osób, od szefów poczynając, a na zwykłych robotnikach kończąc⁴¹. Wszyscy wykazywali nieumiejętność zapanowania nad impulsami oraz niezdolność odłożenia na później upragnionej nagrody. Osoby powściągliwe potrafią przemyśleć potencjalne konsekwencje swoich uczynków i zachowań, i wziąć odpowiedzialność za swoje słowa i działania.

Firma konsultacyjna, która przeprowadziła owe badania powściągliwości, stwierdza w ich podsumowaniu, że – ogólnie biorąc – „Przy naborze kandydatów do pracy w przemyśle, na wszystkich szczeblach, mądrze jest odrzucać tych, którzy wykazują się małą lub bardzo małą” powściągliwością, ponieważ „istnieje bardzo duże prawdopodobieństwo, że będą oni stwarzać jakieś problemy”. (Raport zauważa jednak, że można pomóc takim osobom nauczyć się lepszego panowania nad impulsami, a zatem brak opanowania nie musi być wyrokiem kładącym kres czyjejś karierze.)

Powściągliwość i opanowanie popłacają nawet wśród futbolistów, których rola zdaje się przecież wymagać pewnej spontanicznej agresywności. W badaniach, którymi objęto ponad setkę graczy zawodowych, przyjętych na okres próbny przez kluby zrzeszone w NFL oraz członków drużyn akademickich, trenerzy oceniali tych, którzy byli bardziej opanowani, jako lepszych zawodników i kapitanów drużyn, o większej motywacji do gry i łatwiejszych do trenowania⁴². Ci natomiast, którym ciężko się było opanować, ocenieni zostali jako osobnicy utrudniający pracę zespołu, lekceważący rady i polecenia trenerów. Pogardliwie traktowali wynikające z umów czy kontraktów zobowiązania, odzywali się wulgarnie do przeciwników i popisywali przed publicznością. Weźmy dwóch tylko z takich graczy – jednego przyłapano na zażywaniu narkotyków, drugi uderzył i znokautował partnera podczas treningu.

41 O ocenie 4205 osób donosi „Activity Vector Analysis: Some Applications to the Concepts of Emotional Intelligence”, Walter V. Clarke Associates, Pittsburgh, June 1996.

42 Ocena futbolistów w: „Activity Vector Analysis”.

W jaskrawym kontraście do braku opanowania i powściągliwości stoi sumienność, której spotykane na co dzień oznaki – punktualność, samodyscyplina i skrupulatne wywiązywanie się z obowiązków – są cechami wzorowego pracownika, osoby dbającej o to, by wszystko szło tak, jak iść powinno. Ludzie tacy przestrzegają regulaminu, chętnie ofiarowują się z pomocą i troszczą się o współpracowników. To oni pomagają zorientować się nowo przyjętym i opanować nowe metody i zasady osobom, które powróciły do pracy po dłuższej nieobecności. To oni zawsze przychodzą do pracy na czas i nigdy nie nadużywają zwolnień lekarskich, oni wreszcie robią wszystko w terminie.

Sumienność jest podstawą powodzenia w każdej dziedzinie. Badania efektywności pracy wykazały, że niemal na wszystkich stanowiskach, od pracowników niewykwalifikowanych poczynając, a na szefach działu zbytu i dyrektorach kończąc, znakomite osiągnięcia zależą od sumienności⁴³. Jest ona szczególnie ważna na niższych szczeblach organizacji i wyróżnia z tłumu doręczycieli tych, którzy nigdy nie dostarczyli przesyłki pod niewłaściwy adres, spośród mnóstwa sekretarek te, które bez zarzutu odbierają listy i telefony, z szerokiej rzeszy kierowców samochodów dostawczych tych, którzy zawsze przyjeżdżają z towarem punktualnie.

Wśród przedstawicieli handlowych dużego amerykańskiego producenta akcesoriów największe obroty mieli ci, którzy byli najsumienniejsi⁴⁴. Na coraz bardziej kurczącym się rynku pracy sumienność jest gwarancją utrzymania zatrudnienia, ponieważ pracownicy odznaczający się tą zaletą należą do najbardziej cenionych przez pracodawców. Jeśli chodzi o przedstawicieli handlowych, to przy redukcji etatów na decyzję o ich pozostawieniu w takim samym stopniu jak wysokość ich obrotów wpływała opinia pracodawcy o ich sumienności⁴⁵.

Osoby bardzo sumienne otacza swego rodzaju aura zaufania, która sprawia, że są uważane za lepszych pracowników niż wskazują na to ich wyniki. Fakt, że można na nich zawsze polegać, skłania szefów do wyższego oceniania ich pracy niż wynika to z obiektywnych pomiarów.

Jednak sumienność, jeśli nie towarzyszy jej empatia i umiejętności społeczne, może prowadzić do kłopotów. Ponieważ osoby sumienne wymagają od siebie dużo, mogą osądzać innych według tych samych surowych kryteriów i krytykować ich, kiedy nie przystają do tych wzorców zachowań. Robotnicy przemysłowi w Anglii i Stanach

43 M.R. Barnick i M.K. Mount, „The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Metaanalysis”, *Personnel Psychology* 44 (1991).

44 Murray R. Barrick, Michael K. Mount i Judy P. Strauss, „Conscientiousness and Performance of Sales Representatives: Test of the Mediating Effects of Goal Setting”, *Journal of Applied Psychology* 78 (1993).

45 Murray R. Barrick, Michael K. Mount i Judy P. Strauss, „Antecedents of Involuntary Turnover Due to a Reduction in Force”, *Personnel Psychology* 47 (1994).

Zjednoczonych, którzy odznaczali się wielką sumiennością, mieli skłonność do krytykowania kolegów za drobne pomyłki czy uchybienia, które osobom krytykowanym wydawały się błahe. Postawa taka prowadziła do niepotrzebnych napięć w stosunkach wzajemnych⁴⁶.

Kiedy sumiennosc przybiera formę nieustannego dostosowywania się do oczekiwań innych, może zahamować twórcze myślenie. W zawodach twórczych, takich jak malarstwo, rzeźba, film czy układanie reklam, bardzo cenna jest spontaniczność i otwartość na niesamowite pomysły. Jednak sukces w tych dziedzinach wymaga zachowania równowagi, ponieważ bez choćby minimum sumiennosci zostaje się zwykłym fantastą, który nie ma czym wykazać potęgi swojej wyobraźni.

INNOWACYJNOŚĆ I UMIEJĘTNOŚĆ PRZYSTOSOWANIA SIĘ

Otwartość na nowatorskie pomysły oraz elastyczność w dostosowywaniu się do zmian

Osoby o tej kompetencji: W zakresie innowacyjności:

- Poszukują świeżych pomysłów z różnych źródeł
- Rozważają oryginalne rozwiązania problemów.
- Występują z nowymi pomysłami.
- Obierają nowe punkty widzenia i podejmują nowe ryzyko.
- W zakresie umiejętności przystosowywania się:
- Dobrze dają sobie radę z różnorodnymi wymaganiami, zmieniającymi się priorytetami i szybkimi zmianami.
- Dostosowują swoje reakcje i taktykę do zmiennych okoliczności.
- Dostosowują swój sposób widzenia do wydarzeń.

Był to ledwie zauważalny sygnał. Gdzieś w połowie lat siedemdziesiątych nastąpiła subtelna zmiana w sposobie traktowania menedżerów Intelu przez ich kolegów z Japonii. Poprzednio przyjmowano ich z wielkim szacunkiem, teraz wracali z niejasnym wrażeniem, że patrzą tam na nich z drwiną. Coś się zmieniło.

Ten właśnie raport z pierwszej linii był zwiastunem zbliżania się okresu supremacji Japończyków na rynku komputerowych struktur półprzewodnikowych, w owym czasie sztandarowego produktu Intelu. Opowieść tę przytacza Andrew S. Grove, prezes Intelu, jako przykład tego, jak trudno może być kierownictwu przystosować się do zmian w branży⁴⁷.

46 Dennis W. Organ i Andreas Lingi, „Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior”, The Journal of Social Psychology 135 (1995).

47 Robert A. Burgelman i Andrew S. Grove, „Strategie Dissonance”, California Management Review 38, 2 (1996).

Grove przyznaje, że trzeba było jeszcze kilku lat, by zarząd Intelu uświadomił sobie, że firmy japońskie wykorzystały swoją silną pozycję w dziedzinie produkcji precyzyjnych urządzeń do pobicia Intelu na jego własnym polu, czyli w wytwarzaniu i sprzedaży chipów pamięci komputerowej.

Takie chwile, kiedy zmieniające się okoliczności sprawiają, że zwycięska do tej pory strategia staje się przestarzała, są przełomowymi momentami w historii każdej firmy. Mogą stać się początkiem, jak to określił Grove, marszu przez „dolinę śmierci” – jeśli firma nie jest wystarczająco elastyczna, aby przemyśleć swoją strategię i przystosować się do nowych warunków, to skazana jest na uwiad lub powolną śmierć.

Decydujące znaczenie mają w takich momentach emocjonalne umiejętności kierownictwa. Zdolność do elastycznego reagowania, przyjmowania nowych, nawet bolesnych, informacji bez zasklepiania się w nastroju samozadowolenia albo udawania, że nic się nie stało, odgrywa wtedy ogromną rolę.

Jeszcze w latach osiemdziesiątych w Intelu panowało przeświadczenie, że są „firmą od pamięci”, sprzedającą półprzewodniki, mimo iż ich udział w tym rynku skurczył się do niespełna 3 procent. Kierownictwo zaledwie zauważało produkcję uboczną, która miała niebawem stać się koniem pociągowym całej firmy – mikroprocesory.

Wśród przedsiębiorstw produkujących urządzenia według najbardziej zaawansowanych technologii, najszybciej chyba zmieniającej się gałęzi przemysłu, pełno jest żalonych szczątków firm, których zarządy nie zdołały przystosować się do zmian na rynku. Inżynier, który pracował w Wang Laboratories w okresie ich największego rozkwitu, w latach osiemdziesiątych, kiedy to wartość sprzedaży wzrosła do trzech miliardów dolarów, i który był świadkiem upadku giganta, powiedział: „Widziałem, co robi z ludzi sukces – rodzi arogancję. Przestajesz słuchać swoich klientów i pracowników. Wpadasz w samozadowolenie i w końcu prześcigają cię rywale”.

Zmiana jest stałą

Grove twierdzi, że zdolność firmy do wyjścia z „doliny śmierci” zależy od jednego czynnika: reakcji emocjonalnej naczelnego kierownictwa.

W Intelu zdolność do przystosowania się odegrała kluczową rolę w stawieniu czoła dwóm wielkim kryzysom: utracie rynku chipów pamięci i – całkiem niedawno – katastrofie finansowej, która wydarzyła się, kiedy wada nowego procesora Pentium podważyła zaufanie klientów do produktów firmy. Chociaż ten drugi dramat trwał zaledwie miesiąc – od pojawienia się problemu do jego ostatecznego rozwiązania – to pokazuje jak w soczewce klasyczny przykład przystosowania się kierownictwa do nowej, stawiającej wielkie wyzwania rzeczywistości. Pierwszą reakcją na pretensje klientów było wyparcie się odpowiedzialności za wadę i obarczenie winą

użytkowników. Potem, wobec niezaprzeczalnych faktów, zapanowało ogromne przygnębienie. Skończyło się to wszystko jak za ucięciem noża, kiedy Grove i podległy mu zespół kierowniczy postanowili zmierzyć się z rzeczywistością i podjęli bardzo kosztowną dla firmy, ale poprawiającą jej wizerunek decyzję, obiecując wszystkim chętnym wymianę wadliwych procesorów. Kosztowało to Intel 475 milionów dolarów.

Te pół miliarda dolarów było ceną, jaką Intel zapłacił za wyrobienie sobie zupełnie nowej reputacji. Zainicjował przy tym kampanię pod nazwą „W środku Intel”, której celem było przekonanie nabywców komputerów, że znajdujący się wewnątrz komputera mikroprocesor jest w istocie rzeczą tym komputerem. Zaowocowało to zaufaniem klientów i lojalnością wobec firmy, przejawiającą się w wyborze komputerów osobistych, które miały wbudowane procesory Intela.

Po to, by jakakolwiek organizacja mogła się zmienić i stworzyć niejako od nowa, muszą zostać zakwestionowane jej podstawowe założenia, wizja, strategia i poczucie tożsamości. Jednak ludzie przywiązują się emocjonalnie do wszystkich tych elementów swojej pracy, co znacznie utrudnia zmiany⁴⁸. Weźmy choćby upadek Schwinna, największego w Ameryce producenta rowerów od połowy lat pięćdziesiątych aż po koniec siedemdziesiątych⁴⁹. Schwinn, przedsiębiorstwo będące własnością jednej rodziny, przeoczył coraz bardziej rozpowszechniającą się w latach osiemdziesiątych modę na rowery terenowe i górskie, zbyt wolno starał się sprostać zagranicznej konkurencji na gwałtownie rozwijającym się rynku nowoczesnych rowerów dla dorosłych. Najwyższe kierownictwo, nie zdając sobie sprawy ze zmieniających się gustów rowerzystów, nie kwapiło się do ponownego przemyślenia strategii rynkowej. Pewien dyrektor działu sprzedaży zbył nawet sugestię przestawienia się na produkcję nowych, lekkich rowerów ironiczną uwagą: „Chcesz na tym jeździć, czy nosić to?”

Wśród wierzycieli, którzy w 1992 roku zmusili Schwinna do ogłoszenia bankructwa, znajdowali się jego zamorscy dostawcy, między innymi Giant Bicycles z Tajwanu, któremu Schwinn swoim zaniechaniem pomógł zdobyć pozycję giganta w branży produkcji rowerów.

Takie zmiany na rynku są, rzecz jasna, nieodłącznym elementem konkurencji wszystkich, dużych i małych firm. Przedstawiciel najwyższego kierownictwa firmy opracowującej dane dla sprzedawców samochodów powiedział mi: „Jeden z naszych głównych rywali zarabiał czterysta milionów dolarów rocznie, dostarczając formularze sprzedawcom samochodów. Potem my wprowadziliśmy nowy system, wykorzystujący komputery i drukarki laserowe, który pozwolił sprzedawcom odejść od formularzy. Nasze zyski wzrosły do sześćdziesięciu milionów dolarów rocznie, bo przejęliśmy wszystkich klientów konkurenta. Obudzili się właśnie w tym miesiącu i wprowadzili konkurencyjny w stosunku do naszego system skomputeryzowany, ale zajęło im to cztery lata i kosztowało utratę wielu klientów”.

48 Myśli te rozwijają Burgelman i Grove w „Strategie Dissonance”.

49 Judith Crown i Glenn Coleman, *The Rise and Fall of the Schwinn Bicycle Company*, an American Institution (New York: Henry Holt, 1996).

Przetrawianie zmiany. Wymogi emocjonalne

Był to bez wątpienia znakomity biegły księgowy, który miał poza tym magisterium z ekonomii, ukończony kurs dla pracowników działów finansowych, a wszystko na renomowanych uczelniach. Przez wiele lat pracy w dużym banku o światowym zasięgu wyróżniał się jako urzędnik działu kredytów i szef sekcji do spraw kalkulacji ryzyka.

A teraz go zwalniano.

A oto powód zwolnienia – nie potrafił się przystosować do swoich nowych obowiązków. Dzięki wcześniejszym sukcesom zdobył miejsce w zespole, utworzonym do wynajdywania firm, w które warto było inwestować. Zadaniem zespołu było wyrównywanie strat z tytułu kupionych przez bank obligacji rządowych, które zostały zdevaluowane aż o 80 procent. Jednak na terytoriach krajów, których rządy je wypuściły, można je było zainwestować według wartości nominalnej. Urzędnik ów, zamiast pomagać zespołowi, którego stał się członkiem, rozważać pozytywne scenariusze, mogące przynieść bankowi spore zyski, nadal postępował zgodnie z dotychczasowymi przyzwyczajeniami szefa do spraw kalkulacji ryzyka i wszystkie propozycje odrzucał.

– Cały czas upierał się przy analizowaniu słabych punktów, tego, co może doprowadzić interes do upadku, na rujnowaniu firm, zamiast na budowaniu ich – powiedział mi przedstawiciel agencji rekrutującej kandydatów na stanowiska kierownicze, który rozmawiał z nim po stracie posady. – Wreszcie jego szef miał dość i wywalił go. On po prostu nie potrafił przystosować się do nowego celu”.

Obecnie zmiany są w świecie pracy czynnikiem stałym. – Dawniej byliśmy bardzo sztywni w działaniu. Robiło się wszystko zgodnie z regulaminem – A, B, C, D... mowy nie było, żeby od tego odstąpić – mówi mi przedstawiciel do spraw reklamy poważnego wydawcy. – Ale teraz podejmujemy decyzje sami; nie ma żadnych ustalonych zasad działania. Zachęca się nas do podejmowania ryzyka, do pracy zespołowej. Atmosfera się zmieniła. Ale niektórzy czują się zagubieni. Ciężko im przestawić się na nowy sposób działania.

Osobami, którym brakuje umiejętności przystosowania się, rządzi strach, niepokój i ogromna osobista niechęć do jakichkolwiek zmian. Wielu menedżerom trudno przystosować się do obecnie panującej w różnych organizacjach tendencji do dzielenia się odpowiedzialnością i przekazywania podwładnym uprawnień do podejmowania decyzji. Pracownik wyższego szczebla zarządzania w niemieckim koncernie Siemens AG wyjaśnił to tak: „Ludzie mają stare nawyki władzy. Nowy model daje pracownikom prawo samodzielnego podejmowania decyzji, przekazując władzę niższemu szczeblom hierarchii urzędniczej, bliższym klientom. Ale kiedy coś idzie źle – powiedzmy przez miesiąc spada zyskowność – to niektórzy szefowie wpadają w panikę, wracają do

starych sposobów i znowu zwiększają kontrolę. I to podkopuje wiarę w nowy model działania”.

Jeśli jest jakaś szczególna umiejętność, której wymagają nasze czasy, to jest nią z pewnością zdolność przystosowania. Ci, którzy opanowali ją w stopniu najwyższym, witają zmiany z entuzjazmem i znajdują przyjemność we wprowadzaniu nowości⁵⁰. Są otwarci na nowe informacje i – podobnie jak zespół kierowniczy Intelu – potrafią pozbyć się starych założeń i opinii, przystosowując się do nowych warunków w miarę działania. Niepewność, która często towarzyszy rzeczom nowym czy nieznanym, nie spędza im snu z powiek; gotowi są zaryzykować i postarać się robić swoje w nowy sposób.

Przystosowanie się wymaga elastyczności, brania pod uwagę różnych punktów widzenia danej sytuacji. Elastyczność ta z kolei zależy od innej zalety emocjonalnej – umiejętności zachowania dobrego samopoczucia w niejasnej sytuacji i spokoju mimo niespodziewanych wydarzeń. Inną pomagającą w przystosowaniu się umiejętnością jest wiara w siebie, która pozwala na szybkie dostosowanie reakcji do zmieniających się okoliczności, a nawet do porzucenia wszystkiego bez wahania, kiedy fakty świadczą, że podjęte działania są z góry skazane na niepowodzenie.

Charakterystyczne dla umiejętności przystosowania się otwarte podejście do zmian łączy tę kompetencję z inną, niezmiernie cenioną w naszych niespokojnych czasach, a mianowicie z innowacyjnością.

Innowatorzy

Levi Strauss, jeden z największych producentów odzieży, stanął przed dylematem w związku z dwoma firmami podwykonawczymi w Bangladeszu zatrudniającymi dzieci. Aktywiści ruchu na rzecz przestrzegania praw człowieka wywierali na Levi Straussa nacisk, aby nie pozwalał podwykonawcom zatrudniać osób niepełnoletnich. Wysłannicy firmy odkryli jednak na miejscu, że jeśli dzieci te zwolnią się z pracy, to wpadną w skrajną nędzę i mogą zostać zmuszone do prostytucji. Czy zatem firma, zajmując pryncypialne stanowisko w sprawie zatrudniania nieletnich, powinna ich zwolnić? Czy też może – wbrew karcie praw człowieka – zatrzymać je, by w ten sposób uchronić od gorszego losu?

Znaleziono Salomonowe rozwiązanie. Postanowiono dalej płacić tym dzieciom pensję, ale zamiast do pracy posłać je do szkoły, a po jej ukończeniu, kiedy skończą czternaście lat – co w Bangladeszu jest równoznaczne ze staniem się osobą dorosłą – zatrudnić je z powrotem⁵¹.

50 Boyatzis, The Competent Manager.

51. Stratford Sherman, „Levi’s: As We Sew, So Shall We Reap”, Fortune, May 12, 1997.

Ta bezprecedensowa reakcja może być wzorem twórczego myślenia dla koncernów ponadnarodowych, które starają się podchodzić odpowiedzialnie do problemów społecznych. Takie oryginalne rozwiązanie wymaga rozważenia pomysłów, które na pierwszy rzut oka wydawać się mogą zbyt śmiało czy ryzykowne, i odwagi wcielenia ich w życie.

Emocjonalną podstawą działania innowatora jest zadowolenie, a nawet czerpanie przyjemności z oryginalności. Sednem twórczego podejścia do pracy jest wykorzystywanie nowych pomysłów w celu uzyskania lepszych rezultatów. Osoby, które posiadają taką smykałkę, potrafią szybko ustalać kluczowe sprawy i upraszczać problemy, które wydają się niezwykle złożone. Co najważniejsze, potrafią znaleźć oryginalne powiązania i schematy, które umykają uwadze innych.

Natomiast osoby bez zamiłowania do innowacji na ogół nie potrafią ogarnąć spojrzeniem całości zagadnienia, wikłają się więc w szczegółach i bardzo wolno rozwiązują złożone problemy.

Obawa przed ryzykiem sprawia, że odzęgnają się od nowatorskich pomysłów. Próbując znaleźć rozwiązanie problemu, często nie uświadamiają sobie, że to, co sprawdziło się w przeszłości, nie zawsze jest właściwą odpowiedzią na wyzwania chwili obecnej i przyszłości.

Deficyt tej umiejętności może przekraczać zwykły brak wyobraźni. Osoby, które nie lubią ryzyka, łatwo stają się krytykami i malkontentami. Przesadnie ostrożne, mogą stale szydzić z nowatorskich pomysłów i utrudniać ich realizację.

Umysł twórczy jest z natury nieco niepokorny. Pomiędzy samokontrolą, będącą dążeniem do uporządkowania wszystkiego, a zapalem do wyszukiwania nowych rozwiązań zawsze istnieje pewne napięcie. Nie znaczy to, że osoby twórcze pozbawione są kontroli emocjonalnej, po prostu są bardziej skłonne do działania pod wpływem impulsu niż osoby o mniejszym zamiłowaniu do ryzyka. To w końcu owa żyłka awanturnicza czy też odrobina ryzykanctwa stwarza nowe możliwości.

Samokontrola – w sensie trzymania się przepisów – zapewnia znakomite wyniki w dużych zbiurokratyzowanych organizacjach. Natomiast w przedsiębiorczych firmach i zawodach twórczych, takich jak opracowywanie reklam, *nadmierne* kontrolowanie się jest zapowiedzią niepowodzenia.

Niemiecki bankier dysponujący kapitałem inwestycyjnym skarży się na brak poparcia w jego kraju dla nowatorskich pomysłów i niechęć do podejmowania ryzyka, które jest przecież nieodłącznym elementem nowych przedsięwzięć. Takie same opinie słyszę w Japonii. Ów niemiecki kapitalista powiedział mi: „Wiele krajów, podobnie jak mój, martwi się, jak zachęcić ludzi przedsiębiorczych do wykorzystywania ich umiejętności, dzięki którym powstają nowe miejsca pracy”. Podejmowanie ryzyka i energiczne wcielenie w życie nowatorskich pomysłów są paliwem, które napędza ducha przedsiębiorczości.

Akt tworzenia jest stanem zarówno intelektualnym, jak i emocjonalnym. Powzięcie pomysłu twórczego jest aktem intelektualnym, ale dla uświadomienia sobie jego wartości, pielęgnowania go i realizacji potrzebne są kompetencje emocjonalne, takie jak wiara w siebie, inicjatywa, wytrwałość i umiejętność przekonywania. Cały zresztą proces twórczy wymaga różnych kompetencji samoregulacyjnych, aby można było przełamać wewnętrzne przeszkody stwarzane przez same emocje. Zdaniem Roberta Sternberga, psychologa z Yale, na przeszkody te składają się między innymi fluktuacje emocji – od przygnębienia do uniesienia, od apatii do entuzjazmu, od niemożności skupienia uwagi aż po skrajną jej koncentrację⁵².

Dziewiętnastowieczny matematyk, Jules-Henri Poincare, stworzył model czterech podstawowych stadiów aktu twórczego, który jeszcze dzisiaj uważa się za mniej więcej odpowiadający rzeczywistości. Pierwszym stadium jest *przygotowanie* – pochłonięcie problemem, zbieraniem jak największej liczby danych i informacji. Owo pierwsze stadium bardzo często prowadzi do frustrującego niejednokrotnie impasu, kiedy to widzimy mnóstwo możliwości rozwiązania problemu, ale nie świta nam w głowie to jedyne, właściwe rozwiązanie.

W następnym stadium, *wylęganiu*, zebrane przez nas informacje i możliwości ich wykorzystania duszą się – by tak rzec – na wolnym ogniu umysłowym, mieszając się ze sobą i wchodząc w różnego rodzaju wzajemne związki. Pozwalamy umysłowi na zabawę, polegającą na swobodnym snuciu skojarzeń, wybierając wylaniające się z tego waru pomysły. Potem, przy odrobinie szczęścia, następuje faza trzecia – *olśnienie*, owa przełomowa chwila, w której pojawia się rozwiązanie. Jest to moment podniecający, kulminacyjny. Jednak olśnienie nie wystarczy. Świat pracy pełen jest obiecujących pomysłów, które nigdy nie doczekały się urzeczywistnienia. A zatem ostatnią fazą jest *realizacja*, przystąpienia do działania. Wymaga to ogromnej wytrwałości, dążenia do celu mimo wszelkich przeszkód, porażek i niepowodzeń, które z reguły towarzyszą każdej innowacji.

Istnieje ogromna różnica pomiędzy kimś, kto faktycznie wymyśla coś i urzeczywistnia to, a kimś, kto tylko marzy o tym, twierdzi Phil Weilerstein, dyrektor biura Krajowego Zrzeszenia Uniwersyteckich Wynalazców i Innowatorów. Ci, którzy potrafią zrealizować swoje pomysły, „mają – jego zdaniem – z reguły wysoki poziom inteligencji emocjonalnej. Rozumieją, że po to, by stworzyć coś nowego, trzeba połączyć w jedno szereg elementów, w większości czysto ludzkich. Trzeba rozmawiać z ludźmi i przekonywać ich, rozwiązywać problemy razem z nimi, współpracować”.

Zgadza się z tym Ray Kurzweil, wynalazca oprogramowania do rozpoznawania ludzkiego głosu: „Jeśli masz zamiar wcielić w życie twórczy projekt, to konieczna jest odwaga. I nie tylko odwaga, ale umiejętność sprzedania go”.

⁵² Robert Sternberg (red.), *Handbook of Human Intelligence* (Cambridge: Cambridge University Press, 1988).

Obecnie zmienia się sam paradygmat wynalazku czy odkrycia, z pracy indywidualnej na zespołową, i to nawet w nauce. „W dziedzinie złożonej współczesnej techniki i biznesu znaleźliśmy się wyraźnie w epoce, w której pomysły jednej osoby rzadko prowadzą do znaczącego postępu naukowego” mówił Alex Broer, prorektor Uniwersytetu w Cambridge i były dyrektor do spraw badań w IBM, na londyńskiej sesji na temat inteligencji emocjonalnej, zorganizowanej dla pracowników British Telecom. „Pomysły jednostki muszą wpasować się w matrycę innowacji, która obejmuje grupę naukowców na całym świecie – dodał dr Broer. – Musisz ze wszystkimi *rozmawiać*. A więc dzisiaj potrzebujesz większej inteligencji emocjonalnej niż dawniej, żeby wiedzieć, jak i od kogo zdobyć pomysły, które przydatne są w twojej pracy”, nie mówiąc już o tworzeniu koalicji i współpracy, dzięki której pomysły mogą w pełni zaowocować.

Adwokaci anioła i głosy potępienia

Nowe pomysły są delikatne i krytycyzm może je łatwo zabić. Podobno Isaac Newton był tak wrażliwy na opinie krytyczne, że wstrzymywał się z opublikowaniem drukiem rozprawy o optyce przez piętnaście lat, aż do czasu śmierci swojego największego oponenta. Menedżerowie, którym podlegają zespoły twórcze, mogą pomóc w pielęgnowaniu kiełków nowych pomysłów, chroniąc je przed zbyt surową krytyką, która pojawiając się zbyt wcześnie, mogłaby doprowadzić do ich uwiądnięcia.

– Mamy zasadę, że kiedy ktoś zgłosi twórczy pomysł, to pierwsze osoby, które wypowiadają się o nim, muszą być „adwokatami anioła”, broniącymi projektu bez względu na to, co naprawdę myślą – powiedział mi Paul Robinson, dyrektor Sandia National Laboratories. – Dopiero później możemy wysłuchać nieuniknionych uwag krytycznych, które inaczej mogłyby zdusić go w zarodku.

Marvin Minsky, pionier badań nad sztuczną inteligencją w Massachusetts Institute of Technology, zauważa, że problem wykorzystania twórczości i zarobienia na niej polega nie na wymyślaniu nowych rzeczy, ale na wyborze tych, na które warto postawić. Powiedział mi, że pod koniec lat siedemdziesiątych Xerox stworzył sześć prototypów drukarki laserowej, pierwszej tego rodzaju, i wypożyczył jeden z nich kierowanej przez niego grupie naukowców z MIT w celu jego przetestowania. Minsky wspomina: „My w MIT mówiliśmy: »To jest bajeczne«, ale jakiś wiceprezes Xeroxa zignorował nasze opinie i postanowił nie kierować tego urządzenia do produkcji. Canon pierwszy wprowadził więc drukarkę laserową na rynek, a Xerox stracił szansę wyprzedzenia innych w grze o miliard dolarów”.

Podobnie mrozący jak głos zwątpienia jest jego bliski kuzyn, głos obojętności. Inżynierowie używają na określenie tego specjalnego terminu: NIH, „not invented here” [NWT – nie wynaleziona tutaj] – jeśli to nie jest nasz pomysł, to nie jesteśmy nim zainteresowani. Teresa Amabile, psycholog z Harvardzkiej Szkoły Biznesu, opisuje „czterech zabójców twórczości”, z których każdy dusi pamięć operacyjną, przestrzeń

umysłową, w której zrywają się burze mózgu i rozkwita kreatywność, oraz dławi skłonność do podejmowania ryzyka⁵³. Są to:

- *Nadzór* – ciągle krążenie wokół pracownika i podejrzliwe przypatrywanie się jego poczynaniom. Krępuje to swobodę niezbędną dla twórczego myślenia.
- *Ocenianie* – opinia krytyczna wydana zbyt pośpiesznie albo zanedo surowa. Twórcze pomysły powinny być oceniane – nie wszystkie są równie dobre, a obiecujące mogą być dzięki pomocnym opiniom krytycznym lepiej dopracowane – ale ocenianie staje się nieproduktywne, kiedy poddana mu osoba zaczyna przede wszystkim myśleć o tym, że jest oceniana.
- *Nadmierna kontrola* – kierowanie na każdym kroku i zajmowanie się nawet drobiazgami. Podobnie jak nadzór, wywołuje ona dręczące poczucie zdławienia, które zniechęca do obmyślenia oryginalnych rozwiązań.
- *Nieustanne wyznaczanie terminów* – zbyt napięty harmonogram prac, który wywołuje panikę. Chociaż umiarkowany nacisk może mieć działanie stymulujące, a terminy i wyznaczone cele skupiają uwagę pracowników, to nie pozwalają na tę odrobinę odprężenia, które sprzyja snuciu nowych pomysłów.

Twórczość kolektywna

Elastyczne przystosowywanie się do zmieniającej się rzeczywistości rynkowej wymaga zbiorowego twórczego podejścia, pogodzenia się z niepewnością na każdym szczeblu firmy. Weźmy choćby przypadek SOL, znakomicie prosperującej fińskiej firmy zajmującej się sprzątnięciem i czyszczeniem zakładów przemysłowych. Kiedy została ona w 1992 roku wydzielona z dużego rodzinnego koncernu, zatrudniała dwa tysiące osób, miała piętnaście tysięcy klientów i roczne dochody w wysokości 35 milionów dolarów. Zaledwie cztery lata później podwoiła się liczba jej klientów, niemal dwukrotnie wzrosła liczba pracowników, a dochody wyniosły 60 milionów dolarów rocznie⁵⁴.

Pracownicy SOL mają niezwykłą swobodę w ustalaniu sposobów wykonywania swojej pracy. Jest to zakład, w którym nie ma żadnych tytułów służbowych, gabinetów, stanowisk kierowniczych, a nawet sekretarek. Nie ma nawet ustalonych godzin pracy, co w Finlandii jest radykalną innowacją, ponieważ regułą jest tam dzień roboczy trwający od ósmej do czwartej. SOL dało swoim pracownikom swobodę wyboru sposobów i miejsc pracy, a więc nie tylko tego jak, ale i tego, co robią, wyzwalając w ten sposób ogromną energię twórczą.

53 Teresa Amabile, „The Intrinsic Motivation Principle of Creativity”, w: Barry Staw i L.L. Cummings (red.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 10 (Greenwich, CT: JAI Press, 1988).

54 Gina Imperato, „Dirty Business, Bright Ideas”, *Fast Company*, February/March 1997.

Autonomia ta pozwoliła SOL rozbiły się w skądinąd przynoszącej marne dochody branży. Na przykład sprzątaczkę SOL dostrzegły nisze zawodowe w pewnych szpitalach, które skwapliwie wykorzystywały, podejmując się obowiązków pielęgniarek w porze nocnej. Pomagają pacjentom pójść do łazienki, zawiadamiają lekarzy, kiedy pacjent potrzebuje natychmiastowej interwencji medycznej. W paru sieciach sklepów spożywczych pracownicy SOL nie tylko sprzątają, ale ponieważ robią to w nocy, kiedy nie ma klientów, rozkładają towar na półkach.

W organizacjach podobnie jak SOL minimalnie sformalizowanych pozwala się pracownikom na większą elastyczność i wszechstronność w wyborze ról, daje się im autonomię w tworzeniu zespołów mieszanych albo interdyscyplinarnych, co znacznie zwiększa kreatywność⁵⁵.

Podobnie jak w twórczości indywidualnej, innowacyjność ma w organizacjach kilka stadiów. Kluczowe znaczenie mają dwa: *zapoczątkowanie*, czyli wpadnięcie na znakomity pomysł, oraz *wprowadzenie w czyn*, czyli realizacja tego pomysłu.

Autorami nowych pomysłów i orędownikami innowacji w dowolnej organizacji są na ogół różni ludzie, z różnych grup zawodowych. Badania tysięcy osób z oddziałów badawczych różnych firm inżynierskich wykazują, że twórcy nowych pomysłów są na ogół bardzo dobrzy w wąskim zakresie wiedzy fachowej i sprawia im przyjemność zajmowanie się abstrakcyjnymi problemami⁵⁶. Wolą też pracować samotnie.

Natomiast ci, którzy są skutecznymi orędownikami innowacji będących skutkiem owych pomysłów, górują nad innymi umiejętnośćią wpływania na ludzi i świadomością polityczną, co przejawia się w sprzedawaniu pomysłów i znajdowaniu sojuszników. Chociaż fachowa wiedza techniczna ma bez dwóch zdań zasadnicze znaczenie dla tworzenia nowych pomysłów, to kiedy przychodzi do praktycznego ich wykorzystania, kluczową rolę odgrywa umiejętność odpowiedniego pociągania za sznurki w strukturze przeróżnych powiązań organizacyjnych. A zatem organizacja, która ceni innowacyjność, powinna popierać oba rodzaje kompetencji u swoich najważniejszych pracowników.

55 Amabile 1988.

56 E.B. Roberts i A.R. Fusfeld, „Staffing the Innovative Technology-Based Organization”, Sloan Management Review 22 (1981); OM. Beath, „Supporting the Information Technology Champion”, MIS Quarterly 15(1991).

Rozdział VI

Co nas pobudza

JOE KRAMER umie naprawić wszystko. Jest spawaczem zatrudnionym przy montowaniu lokomotyw w fabryce w południowym Chicago, ale każdy woła go na pomoc, gdy tylko nawali jakakolwiek część maszynierii.

Joe uwielbia wyzwanie, jakim jest dla niego rozszyfrowanie działania jakiejś maszyny. Zaczął, będąc jeszcze chłopcem, od naprawy tostera i dalej oddaje się swojej pasji. Kiedy postanowił zainstalować w przydomowym ogródku system zraszania trawy, nie mógł znaleźć urządzenia rozpylającego wodę na tak delikatną mgiełkę, by tworzyła się w niej tęcza, zaprojektował je więc sam i skonstruował w warsztacie w piwnicy.

Joe zna wszystkie aspekty funkcjonowania swojej fabryki i może zastąpić każdego z około dwustu pracujących tam ludzi. Ma już prawie sześćdziesiąt lat i pracuje od blisko czterdziestu, ale nadal lubi swoje zajęcie. – Gdybym miał pięciu takich jak Joe – mówi jego szef – to mój zakład byłby najlepszy w tej branży.

Joe jest przykładem człowieka, któremu praca sprawia autentyczną radość, więc pracując daje z siebie wszystko. Kluczem do tej radości nie są same zadania – praca Joego polega często na powtarzaniu czynności, które wykonuje niezmiennie od lat – ale szczególny stan umysłu zwany „uskrzydleniem”. Uskrzydlenie pobudza nas do włożenia w pracę wszystkich naszych umiejętności, bez względu na to, czym się zajmujemy.

Uskrzydlenia doznajemy wtedy, kiedy w pełni wykorzystujemy nasze umiejętności i pojawia się nowe wyzwanie, powiedzmy w postaci projektu, z jakim dotąd się nie zetknęliśmy. Wyzwanie to pochłania nas tak bardzo, że zatracamy się w pracy, zapominając o wszystkim innym i nie zdajemy sobie sprawy z upływu czasu. W tym stanie wszystko wydaje się nam przychodzić bez trudu – elastycznie dostosowujemy się do zmieniających się wymogów. Uskrzydlenie wprawia nas w nastrój radości, a nawet upojenia¹.

Nic tak nie motywuje do działania jak uskrzydlenie. Czynności, które uwielbiamy, pociągają nas tak bardzo dlatego, że podczas ich wykonywania osiągamy stan uskrzydlenia. Oczywiście taką przyjemność sprawiają różnym ludziom różne rzeczy – mechanik może rozkoszować się wyzwaniem, jakim jest wykonanie trudnego spawu, chirurga całkowicie pochłania skomplikowana operacja, a dekorator wnętrz znajduje przyjemność w twórczym zestawianiu wzorów i kolorów. Kiedy pracujemy w stanie uskrzydlenia, to nie potrzebujemy żadnej dodatkowej motywacji, ponieważ

¹ Mihalyi Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (New York: Harper and Row, 1990).

przyjemnością jest praca sama w sobie.

Uskrzydlenie jest istotną alternatywą dla ogólnie przyjętych opinii o tym, co motywuje ludzi do pracy. Nie znaczy to, że inne bodźce się nie liczą; mają one duże znaczenie jako zachęta albo sposób „punktacji”. Oczywiście mają swoją wartość opinie i awanse, dawane za darmo albo odstępowane po preferencyjnej cenie akcje oraz premie, podobnie jak ma swoją wartość płaca zasadnicza. Najpotężniejsze jednak źródła motywacji biją wewnątrz, nie na zewnątrz.

Kiedy poproszono pewną liczbę osób, by zapisywały, jak się czują, wykonując różne zadania w ciągu dnia, jedno stało się oczywiste – lepiej czuły się, wykonując pracę, którą lubiły, niż to, za co im tylko płacono. Kiedy robiły coś dla samej przyjemności robienia, miały świetny nastrój, były szczęśliwe i pochłonięte zadaniem. Kiedy robiły coś po prostu dla pieniędzy, odczuwały znudzenie, zmęczenie, a nawet pewną irytację (a przy tym, jeśli było to zajęcie stresujące i uciążliwe, czuły się bardzo nieszczęśliwe.) Przyjemniej jest robić to, co jest naszą pasją, nawet jeśli za coś innego dostalibyśmy wyższą zapłatę.

Kiedy wszystko zostało już powiedziane, zrobione i kariera zawodowa zbliża się do końca, jakie są ostateczne źródła zadowolenia? Pytanie to zadano ponad siedmiuset mężczyznom i kobietom po sześćdziesiątce, zbliżającym się do emerytury fachowcom i kierownikom różnego szczebla². Najważniejsze okazały się: zmuszające do twórczego wysiłku wyzwania, przyjemność płynąca z samej pracy i możliwość ciągłego uczenia się. Kolejnymi trzema źródłami satysfakcji były: dumę z wykonania zadania, zawarte w pracy przyjaźnie i pomaganie innym pracownikom lub uczenie ich. O wiele niżej uplasowała się na liście pozycja społeczna, a jeszcze niżej zyski finansowe.

Motyw i emocja wywodzą się z tego samego łacińskiego źródłosłowu, *motere* – poruszać, pobudzać. Emocje są zatem dosłownie tym, co pobudza nas do dążenia ku naszym celom; to one są źródłem motywacji, motywy zaś z kolei kierują naszym postrzeganiem i kształtują nasze działania. Wspaniała praca zaczyna się od wspaniałych – i silnych – uczuć.

Umiłowanie tego, co popłaca

Oglądając kogoś w stanie uskrzydlenia, odnosimy często wrażenie, że to, co wydaje się trudne, jest w istocie łatwe. Jest to zewnętrzne odbicie tego, co dzieje się w mózgu osoby w takim stanie. Uskrzydlenie jest neurologicznym paradoksem – możemy zajmować się wyjątkowo trudnym zadaniem, a mimo to mózg działa na minimalnych

² Prawdziwe przyczyny zadowolenia z pracy wynikają z ankiet wypełnianych przez 1528 mężczyzn i kobiet mniej więcej co pięć lat aż do połowy lat dziewięćdziesiątych. Zob.: Carole K. Holahan i Robert R. Sears, *The Gifted Group in Later Maturity* (Palo Alto, CA: Stanford University Press, 1995).

obrotach, z minimalnym wydatkiem energii psychicznej. Powód tego wydaje się taki, że kiedy jesteśmy znudzeni albo pogrążeni w apatii czy też ogarnięci niepokojem, to aktywność mózgu jest rozproszona; wprawdzie jest on w stanie dużego pobudzenia, ale jego praca jest źle skoordynowana – komórki mózgowe „strzelają” w różnych kierunkach, niejako na oślep. Natomiast w stanie uskrzydlenia ów ostrzał wydaje się precyzyjny i skuteczny – wszystkie komórki wstrzelone są w cel. Wynikiem tego jest ogólne obniżenie pobudzenia kory mózgowej, nawet jeśli zajmujemy się wyjątkowo trudnym zadaniem³.

A główną dziedziną życia, która daje nam szanse osiągnięcia stanu uskrzydlenia, jest praca. Mihalyi Csikszentmihalyi, psycholog z Uniwersytetu Chicagowskiego, pionier badań nad uskrzydleniem, wyposażył 107 osób pracujących na różnych stanowiskach, od dyrektorów, przez inżynierów do robotników przy taśmie montażowej, w brzęczyki, które od czasu do czasu przypominały im, że mają notować, co akurat robią i jak się przy tym czują. Wyniki były zdumiewające⁴. Przeciętnie biorąc, osoby te donosiły, że przez połowę czasu pracy przeżywają stan uskrzydlenia, natomiast w wolnych godzinach zdarza się im to zaledwie przez 20 procent czasu. Najpowszechniejszym stanem emocjonalnym w czasie odpoczynku okazała się apatia!

Były jednak również spore różnice w ilości czasu, przez który poszczególne osoby odczuwały uskrzydlenie w pracy. Najwięcej szans na znalezienie się w tym stanie mieli ci, którzy wykonywali skomplikowaną, wymagającą pracę i mieli największą swobodę wyboru podejścia do niej. Uskrzydlenie częściej było udziałem szefów i inżynierów niż pracowników wykonujących rutynowe zadania. Możliwość swobodnego kierowania swoją pracą przybierać może wiele form, nawet odkładania czegoś na ostatnią chwilę i potęgowania w ten sposób wyzwania, z którym trzeba się zmierzyć, świadomego tworzenia „gorączkowego” okresu, co sprawia, że nawet łatwe skądinąd zadanie podnosi poziom adrenaliny.

U najlepszych pracowników uskrzydlenie jest szczególnie ściśle związane z zadaniem; dochodzi do niego podczas pracy, która ma największe znaczenie dla osiągnięcia celu, natomiast prawie nigdy przy zadaniach wprawdzie fascynujących, ale z nim nie związanych⁵. U gwiazd celujące wyniki i przyjemność z pracy są jednym i tym samym.

3 Jean Hamilton i in., „Intrinsic Enjoyment and Boredom Coping Scales: Validation with Personality, Evoked Potential and Attention Measures”, *Personality and Individual Differences* 5 (1984).

4 Judith LeFevre, „Flow and Quality of Experience During Work and Leisure”, w: Mihalyi Csikszentmihalyi i Isabella S. Csikszentmihalyi (red.), *Optimal Experience: Psychological Studies of Flow in Consciousness* (Cambridge: Cambridge University Press, 1988).

5 Robert E. Kelley, *How to Be Star at Work* (Times Books, 1998).

Obecność psychiczna

Szefowa pracowni projektowej w firmie architektonicznej zauważa, że kreślarz nie może dać sobie rady z prostym elementem projektu. Zbliża się termin oddania projektu i wszyscy odczuwają ogromną presję. Kiedy podchodzi do kolegi, uświadamia sobie, że ma zaciśnięte pięści, jej myśli koncentrują się na trudnym do dotrzymania terminie i przepełniają frustracją oraz złością, że kreślarz nie posunął się ze swą pracą dalej.

Uspokaja się trochę i pyta kreślarza: „Co się stało – jakiś błąd?” W odpowiedzi kreślarz wylewa swoje własne żale – nie ma dostatecznych informacji, aby skończyć rysunek, żąda się od niego, aby zrobił tak dużo w tak krótkim czasie i tak dalej.

Szefowa, pełna współczucia, zaczyna go wypytywać bardziej szczegółowo o to, w czym tkwi problem. Mówi z ożywieniem, patrzy mu prosto w oczy. Daje mu odczuć, że ona też odczuwa napięcie z powodu nawału pracy i naglącego terminu.

Jej pytania odnoszą taki skutek, że kreślarz przekonuje się, iż ma więcej informacji, niż mu się wydawało i może ukończyć rysunek. Jest podniesiony na duchu i ma ochotę zabrać się znowu do pracy. Szefowa pozwala sobie nawet na żart, że każdemu brakuje jakichś danych dotyczących tego projektu, zwłaszcza wiceprezesowi, który podpisał taką idiotyczną umowę. Obydwoje śmieją się i wracają do pracy.

Jakie posunięcie szefowej dało tak dobre skutki? Była *obecna*.

Rozmowa ta, chociaż nie jest niczym niezwykłym, może być przykładem emocjonalnej obecności w pracy. Kiedy jesteśmy w takim właśnie sensie obecni, poświęcamy całą energię naszym zadaniom i angażujemy się w pełni w ich wykonanie, a więc pracujemy najlepiej. Inni zauważają, że jesteśmy tym pochłonięci i że interesuje nas wszystko, co się z tym wiąże, dzielą się więc z nami twórczymi pomysłami i również pracują z całą energią.

Przeciwną postawę – psychiczną nieobecność – wykazują ludzie, którzy wykonują swoją pracę mechanicznie, wyraźnie znudzeni albo w jakiś inny sposób oderwani od niej emocjonalnie.

W pewnym sensie mogliby równie dobrze nie pokazywać się w pracy. Recepcjonistka w tej samej firmie, która nie cierpi swojej pracy, ujmuje to tak: „Całe to siedzenie w holu, uśmiechanie się i pisanie na maszynie to jedno gówno. Gram po prostu swoją rolę i nie daje mi to żadnej satysfakcji. Te osiem czy dziewięć godzin dziennie to strata czasu”.

Bycie obecnym wymaga „niepoddawania się niepokojowi, a więc otwartości i niezamykania się w sobie” twierdzi William A. Kahn, psycholog z Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Bostońskiego, który jako wzór takiej postawy podaje zachowanie owej szefowej pracowni⁶. Na taką obecność składa się, między innymi,

6 William A. Kahn, „To Be Fully There: Psychological Presence at Work”, *Human Relations* 45 (1992); William A. Kahn, „Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work”, *Academy of Management Journal* 33 (1990).

jedną z głównych cech uskrzydlenia, a mianowicie uwaga absolutna albo – mówiąc inaczej – całkowite pochłonięcie wykonywanym w danej chwili zadaniem. Natomiast wrogami obecności (i uskrzydlenia) są bliźniacze uczucia apatii i niepokoju.

Warunkiem początkowym obecności jest samoświadomość. Według analizy Kahna szefowa pracowni projektowej potrafiła rozpoznać swoje uczucia, miała – by tak rzec – słuch wyczulony na ich głos: zaciśnięte pięści uświadomiły jej, że kipi w niej złość. Empatia z kolei pozwoliła jej zrozumieć powód frustracji kreślarza, którą w przeciwnym wypadku mogłaby poczytać za wyraz niechęci do niej.

Zdolność szefowej pracowni do nieprzejmowania się przykrymi uczuciami pozwoliła jej na skuteczne uporanie się z nimi. Zamiast zbyć wzruszeniem ramion frustrację kreślarza albo skrytykować go, nie wysłuchawszy wprzód, dlaczego spóźnia się z ukończeniem pracy, dodała mu ducha. Potrafiła też udowodnić mu, że ma informacje potrzebne do wykonania zadania, przekształcając tym samym jego rozdrażnienie w entuzjazm. Całą rozmowę zakończyła żartem, obarczając odpowiedzialnością za stres osobę, która rzeczywiście była temu winna. Było to coś w rodzaju emocjonalnego rzutu judo, który wzmocnił ich poczucie wspólnoty.

Kiedy jesteśmy całym sobą obecni w pracy, lepiej dostrajamy się do osób, które nas otaczają i do wymogów sytuacji, a dzięki temu płynnie przystosowujemy się do zmiennych okoliczności i robimy to, co niezbędnie konieczne. Innymi słowy, jesteśmy w stanie uskrzydlenia. Stać nas wtedy na dowcip, namysł czy autorefleksję i wykorzystanie zdolności czy umiejętności, które są nam w danej chwili potrzebne.

Stale doskonalenie się

Profesorka Uniwersytetu tak oto wyjaśnia, dlaczego lubi swoją pracę: „Bardzo się cieszę, że mam takie stanowisko, bo stale uczę się nowych rzeczy. To ciągła mobilizacja. Muszę być w pogotowiu, bo wszystko stale się zmienia. Nie można zostawać w tyle”⁷.

Uczenie zaczyna się w punkcie, którym wykorzystujemy do maksimum nasze umiejętności, a obszar ten dokładnie odpowiada strefie, w której doznajemy uskrzydlenia. Przyspiesza ono samodoskonalenie się, a to z dwóch powodów. Po pierwsze, nauka przychodzi nam najłatwiej wtedy, kiedy jesteśmy całkowicie pochłonięci tym, co robimy; po drugie, im częściej i usilniej się w czymś ćwiczymy, tym lepsi się w tym stajemy. Rezultatem tego jest ciągła motywacja (przyjemność, jaką odczuwamy, będąc w stanie uskrzydlenia), by stawiać czoło coraz to nowym wyzwaniom.

Kiedy praca nie wprawia nas w stan uskrzydlenia, to nawet sukces wywołuje niezrozumiałe, wydawałoby się, złe samopoczucie – coś, co kiedyś ekscytowało nas,

7 Maria T. Allison i Margaret C. Duncan, „Women, Work and Flow”, w: Csikszentmihalyi i Csikszentmihalyi (red.), *Optimal Experience*.

staje się nudne. Jeśli dochodzimy do mistrzostwa w jakimś zawodzie, to pojawia się widmo stagnacji. Być może wyjaśnia to, dlaczego mnóstwo ludzi zmienia w połowie życia zawód czy choćby miejsce pracy.

– W połowie życia i w środku kariery zawodowej ogarnia cię niepokój, który może mieć poważne reperkusje – mówi psycholog, który udziela porad osobom na wysokich stanowiskach. – Zaczynasz odpowiadać na wezwania „łowców głów”, chociaż tak naprawdę nie potrzebujesz nowej posady. Zaczynasz poświęcać czas i uwagę jakiejś działalności ubocznej albo stajesz się zrzędlivy i skłonny do irytacji. Możesz zacząć coś zbierać, na przykład samochody sportowe, albo romansować.

Znudzenie to bierze się przede wszystkim stąd, że nie znajdujemy już wyzwań dla naszych zdolności; nasza praca, tak dobrze nam znana i łatwa, stała się mdła i jałowa. Cytowany wyżej psycholog dodaje: „Zdrową reakcją byłoby podjęcie się wykonania jakiegoś nowego, prowokującego nas projektu w ramach firmy, w której jesteś zatrudniony, ponieważ musisz znaleźć jakiś sposób na podtrzymanie swojego zaangażowania w to, co robisz”.

Dobry stres – podjęte zadanie

Pamiętasz gwałtowną tyradę Billa Gatesa, którą tak umiejętnie przerwała jego opanowana podwładna? Według pewnej szkoły myślenia wybuchy takie, przeprowadzone we właściwym czasie, mogą mieć działanie motywacyjne, ponieważ podnoszą panującą w grupie temperaturę. Gates znany jest zresztą ze swego wybuchowego, konfrontacyjnego stylu bycia; w Microsoftzie stać się obiektem jego ataku jest czymś w rodzaju punktu honoru.

Jeden z przyjaciół powiedział mi: „Mój szef wiedział, kto może to znieść – nigdy nie wrzeszczał na mnie. I robił to na zebraniach, na których wszystkim brakowało energii. Rozdzierał się nagle na kogoś i wszyscy budzili się”.

Uskrzydlenie pojawia się w owej strefie środkowej, znajdującej się między znudzeniem a obezwładniającym niepokojem. Umiarkowany powiew niepokoju, poczucie pilnej konieczności zrobienia czegoś, mobilizuje nas. Przekonanie, że wszystko jest w porządku, nic się „nie pali”, wywołuje stan apatii; nazbyt gorączkowa atmosfera, spowodowana nagłymi zadaniami, przytłacza nas. Stymulujący wpływ wywrzeć może krótkie zdanie: „To jest ważne”.

Eustres, czyli „dobry” stres, to presja, która mobilizuje nas do wzmożonego działania. Jego wpływ wyjaśnia analiza procesów neurochemicznych, które zachodzą wówczas w organizmie. Kiedy stawiamy czoło wyzwaniu z niezłomnym postanowieniem sprostania mu, mózg zanurza się w kąpielach katecholamin i innych związków wydzielanych przez nadnercza. Sprawiają one, że nie tylko poświęca on uwagę stojącemu przed nim zadaniu, ale nawet odczuwa z tego powodu fascynację i

przygotowuje się do dłuższego wysiłku. Silna motywacja jest w sensie dosłownym „przyływem adrenaliny”.

Przeprowadzone w Niemczech badania dość dokładnie ukazują związek między motywacją a przebiegającymi w mózgu podczas eustresu procesami chemicznymi⁸. Ochotnicy zmierzyli się z wyczerpującym wyzwaniem umysłowym – 120 zadaniami arytmetycznymi, które musieli rozwiązywać w coraz krótszym czasie, dopóki nie pomylili się w jednym wypadku na cztery. Kiedy uważali, że rozwiązania są prawidłowe, sprawdzano je, i jeśli okazało się, że mają rację, dostawali nagrodę pieniężną, w przeciwnym razie musieli za karę zapłacić taką samą sumę.

Ci, którzy mieli największe nadzieje na wygraną (co jest pewną odmianą potrzeby osiągnięć), najlepiej potrafili utrzymać stan mobilizacji na poziomie, na którym organizm wytwarza największe ilości amin katecholowych, nie pozwalające na podniesienie pobudzenia do stanu pogotowia czy alarmu, kiedy to otrzymujemy potężny zastrzyk kortyzolu. Jednak ci, których do działania zmuszał strach przed porażką, ulegali zalewowi tego hormonu.

Okazało się, że jest to swego rodzaju samonapędzający się mechanizm. Osoby, u których odnotowano niższy poziom kortyzolu, potrafiły podczas rozwiązywania zadań lepiej wykorzystywać swoje zdolności intelektualne i poświęcać więcej uwagi stojącym przed nimi problemom. Rytm pracy ich serc wskazywał, że podczas testu nie odczuwali większego niepokoju; byli żwawi, spokojni i pracowali wydajnie. Miało to fantastyczny wpływ na ich wyniki – mieli dwukrotnie lepsze wyniki niż reszta.

potrzeba więzi

Pracująca od dwunastu lat w szkole średniej Eugenia Barton nadal uwielbia swoich uczniów. Oto, co o tym mówi: „Wydaje mi się, że z roku na rok lubię ich coraz bardziej. W miarę jak ich poznaję, prowadząc z nimi lekcje przez dwa czy trzy lata, stają mi się coraz bliżsi”.

Podczas oceny, której poddano liczną grupę nauczycieli, Barton uzyskała noty plasujące ją wśród najtroskliwszych i najlepiej wczuwających się w dole i niedole uczniów⁹. Przyjemność, jaką jej to sprawia, świadczy o tym, że do stanu uskrzydlenia prowadzi wiele dróg.

⁸ Na neurochemię motywacji składa się bez wątpienia wiele związków neurochemicznych, ponieważ mózg stale wydziela większe lub mniejsze ilości ponad dwustu neuroprzekazników. Najintensywniej badano jednak katecholaminy i w leżących u podłoża motywacji, a zachodzących w mózgu reakcjach chemicznych odgrywają one niepoślednią rolę. Zob. na przykład: U. Lundberg, „Catecholamine and Cortisol Excretion Under Psychologically Different Laboratory Conditions”, w: J. Usdin, T. Kvetnanski i D. Kopin (red.), *Catecholamines and Stress: Recent Advances* (North Holland: Elsevier, 1980).

⁹ Opinię Eugenii Barton i opinie o niej za: Cary Cherniss, *Beyond Burnout* (New York: Routledge, 1995).

Jest w Indiach takie powiedzenie: „Kiedy kieszonkowiec spotyka świętego, to widzi tylko jego kieszenie”. Kierujące nami motywy kształtują nasz sposób widzenia świata; uwaga jest zawsze selektywna, a to, co ma dla nas największe znaczenie, przyciąga ją szczególnie silnie. Ktoś, kim kieruje chęć uzyskania jak najlepszych wyników, zawsze znajdzie jakiś sposób poprawienia jakości swojej pracy – wykazania się przedsiębiorczością, inwencją, czymś, co da mu przewagę nad rywalami. Osoby takie jak Barton, której postępowaniem kieruje dające jej uczucie satysfakcji poczucie bliskiego związku z innymi, szukają sposobów nawiązywania i zacieśniania takich więzi.

Potrzeba osiągnięć jest jedną z najczęściej występujących u gwiazd kompetencji. Natomiast potrzeba więzi występuje znacznie rzadziej, z wyjątkiem osób uprawiających takie zawody jak pielęgniarka, lekarz, nauczyciel, u których pojawia się dość często. Jednak zainteresowanie nawiązywaniem i podtrzymywaniem więzi – prawdziwe docenianie innych osób i cieszenie się bliskimi kontaktami z nimi – jest jednym z kluczowych elementów niezbędnych do odniesienia sukcesu nie tylko w zawodzie pielęgniarki, ale również na stanowisku szefa działu obsługi klientów¹⁰.

Nawiązywanie i podtrzymywanie więzi nie jest jedynie środkiem dla zdobycia czegoś innego, ale staje się celem samo w sobie.

Brzmi to bardzo ładnie, sęk w tym, że gdy potrzeba ta jest nazbyt silna i staje się głównym źródłem motywacji, to może mieć negatywny wpływ na pracę osoby na stanowisku kierowniczym. Na przykład szczerzący się dużymi osiągnięciami menedżerowie, kierownicy i brygadziści często odczuwają słabą potrzebę więzi, tym łatwiej więc im odmawiać prośbom podwładnych czy ustanawiać granice mimo ich sprzeciwu¹¹.

Zbyt silne dążenie do utrzymywania więzi może odrywać uwagę od innych, ważniejszych zadań, a nawet stać się przeszkodą w ich realizacji¹². „Potrzeba więzi – sympatia czy pociąg do innych – to rzecz znakomita, kiedy służy umacnianiu stosunków podczas wykonywania zadania – powiedział Richard Boyatzis, który badał to u menedżerów. – Jeśli jednak za dużo uwagi poświęcasz pielęgnowaniu stosunków z kolegami i podwładnymi, to możesz stracić z pola widzenia swoje zadania jako szefa”.

Potrzeba więzi jako motyw może odegrać największą rolę przy wyborze zawodu i pracy. Osoby, które mają tę potrzebę silnie rozwiniętą, skłaniają się ku „pracy z ludźmi”, czyli ku zawodom takim jak nauczyciel czy pielęgniarka. Dzięki temu jest ona kompetencją progową, która pozwala obrać dającą poczucie spełnienia drogę kariery tam, gdzie bezwzględne pierwszeństwo ma nie kierowanie, lecz umiejętność

10 Zob.: Richard Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* (New York: John Wiley and Sons, 1982); Lyle M. Spencer Jr. i Sygne M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance* (New York: John Wiley and Sons, 1993).

11 Spencer i Spencer, *Competence at Work*.

12 Boyatzis, *The Competent Manager*.

wchodzenia w bliskie kontakty z innymi osobami.

Neurologia motywacji

Różne motywy związane są prawdopodobnie z różnymi mieszankami związków chemicznych w mózgu, choć nie wiemy z jakimi¹³. Wiemy natomiast, że główne obwody nerwowe, które leżą u podłoża motywacji, znajdują się w ciele migdałowatym. Emocjonalne uczenie się, które predysponuje nas do znajdowania przyjemności w takim a nie innym zespole czynności, angażuje ciało migdałowate i powiązane z nim obwody nerwowe w innych częściach mózgu. Tam też przechowywany jest cały zbiór wspomnień, uczuć i zwyczajów związanych z tymi czynnościami.

Przyczyną niepowodzeń i frustracji naukowców starających się skonstruować robotopodobne urządzenia, które potrafiłyby widzieć i słyszeć jak człowiek, jest fakt, że komputerom brakuje kierującej ich działaniami siły emocji¹⁴. Bez banku pamięci emocjonalnej, który potrafi natychmiast rozpoznać, co się dla nas liczy – które dane wywołują uczucie – komputer nie ma żadnych wskazówek. Wszystko, co widzi i słyszy, ma dla niego tę samą wartość, a zatem nie potrafi wyłuskać tego, co w każdej chwili jest najważniejsze. Komputerom brak owej siły przewodniej, którą dają nam emocje i motywy.

Motywy kierują naszą świadomość ku okazjom, które „wyszukują”. Ciało migdałowate jest częścią „wejścia nerwowego”, przez które przedostaje się i jest oceniane w kategoriach wartości bodźca wszystko, co ma dla nas znaczenie¹⁵. Pełniąc taką funkcję, jest ono czymś w rodzaju izby rozrachunkowej dla naszych priorytetów życiowych.

Osoby, które cierpią na choroby mózgu lub doznały uszkodzeń pozbawiających je ciała migdałowatego (ale pozostawiających resztę mózgu nietkniętą), mają zaburzenia motywacji. Nie potrafią one odróżnić tego, co ma dla nich największe znaczenie, od

13 Na podstawie wyników serii badań, podczas których analizowano zachodzące w mózgu procesy chemiczne u osób, których różnorodną motywację oceniano wysoko, David McClelland doszedł do wniosku, że we wzbudzeniu żądzy władzy dużą rolę odgrywa norepinefryna, natomiast potrzeba bliskości wydaje się związana z działaniem dopaminy, przekaznika mającego udział między innymi w wywoływaniu przyjemnego nastroju (zob.: David C. McClelland i in., „The Relationship of Affiliative Arousal to Dopamine Release”, *Motivation and Emotion* 11 [1986]; David C. McClelland i in., „The Need for Power, Brain Norepinephrine Turnover, and Memory”, *Motivation and Emotion* 9 [1985]. Potrzebę osiągnięć zdaje się wytwarzać, oprócz innych związków chemicznych, hormon przysadki, wazopresyna (zob.: David C. McClelland, „Achievement Motivation in Relation to Achievement Related Recall, Performance, and Urine Flow, a Marker Associated with Release of Vasopressin”, *Motivation and Emotion* 19 [1995]. Jednak przy obecnym stanie wiedzy takie konkretne związki między motywami i zachodzącymi w mózgu procesami biochemicznymi są w znacznym stopniu hipotetyczne.

14 Zob.: Roz Picard, *Affective Computing* (Cambridge, MA: MIT Press, 1998).

15 Zob.: James D. Duffy, „The Neural Substrates of Emotion”, *Psychiatry Annals*, January 1997.

tego, co nieistotne, tego, co je porusza od tego, co nie sprawia na nich żadnego wrażenia. Każde działanie ma dla nich tę samą wartość emocjonalną, a zatem jest obojętne. Rezultatem tego jest obezwładniająca apatia lub niekontrolowane oddawanie się różnorodnym żądom bez wyboru.

Sieć obwodów motywacyjnych, nasz nawigator w drodze przez życie, łączy się z płatami czołowymi, ośrodkiem decyzyjno-wykonawczym mózgu, który umieszcza wyzwalone przez ciało migdałowe przyływy namiętnego zainteresowania tym i owym we właściwym kontekście i nadaje im odpowiedni sens, dzięki czemu mamy poczucie, że zainteresowanie takie jest (albo nie jest) stosowne. W przednich częściach płatów czołowych znajduje się mnóstwo neuronów hamujących, które mogą przeciwstawić się impulsom wysyłanym przez ciało migdałowe albo złagodzić je, uzupełniając tym samym motywację rozważą – kiedy ciało migdałowe pcha nas do skoku, płaty czołowe „chcą” najpierw przyjrzeć się temu.

Wyróżniających się pracowników charakteryzują trzy kompetencje składające się na motywację. Są to:

- *Dążenie do osiągnięć* – starania o lepsze wyniki albo spełnienie kryteriów doskonałości.
- *Zaangażowanie* – przyjęcie celów i wizji grupy lub organizacji za swoje.
- *Inicjatywa i optymizm* – kompetencje bliźniacze, które mobilizują nas do wykorzystywania szans i pozwalają na łatwe radzenie sobie z trudnościami i niepowodzeniami.

DAŻENIE DO OSIĄGNIĘĆ

Starania o lepsze wyniki albo spełnienie kryteriów doskonałości

Osoby, które posiadają tę kompetencję:

- Są nastawione na osiągnięcie dobrych wyników i usilnie dążą do osiągnięcia swoich celów oraz sprostania kryteriom, które sobie wyznaczają.
- Ustanawiają sobie trudne cele i podejmują starannie obliczone ryzyko.
- Poszukują informacji, która zmniejsza do minimum niepewność, oraz znajdują sposoby lepszego wykonywania swoich zadań.
- Uczą się, jak podnosić jakość swojej pracy.

– W Ameryce jest trzysta agencji zajmujących się ubezpieczeniami komunikacyjnymi, a my zajmujemy wśród nich szóste miejsce – powiedział Peter Lewis, szef Progressive Insurance, kiedy zwiedzałem znajdującą się w Cleveland centralę firmy. – Naszym celem jest potrojenie sprzedaży ubezpieczeń i przesunięcie się na trzecie miejsce do roku 2000.

– I może im się to udać, bo zaledwie piętnaście lat temu umieszczano ich na czterdziestym trzecim miejscu. To szybkie pięcie się w górę zaczęło się od chwili, kiedy

wprowadzono parę innowacji, które podniosły poprzeczkę dla reszty firm działających w tej tradycyjnie nieruchawej, niechętniej jakimkolwiek ryzyku branży.

Progressive Insurance obiecuje na przykład klientom, że jej przedstawiciel dotrze na miejsce wypadku w ciągu dwóch godzin od powiadomienia. W dodatku agenci, korzystając z komputerów walizkowych przy obliczaniu ceny części zamiennych i przybliżonych kosztów naprawy, wypisują czek na poczekaniu. Żadna inna większa firma ubezpieczeniowa nie oferuje takiej szybkiej, przeprowadzanej na miejscu obsługi klientów.

Jeszcze bardziej radykalnym posunięciem okazało się uruchomienie całodobowej, bezpłatnej informacji o stawkach ubezpieczeniowych (1-800-AUTOPRO) – w Progressive i dwóch innych z najważniejszych firm na lokalnym rynku ubezpieczeń komunikacyjnych. O takim otwartym i łatwym porównaniu stawek nie słyszano dotąd w tej branży (a wprowadzono je, idąc za sugestią kolegi Lewisa z uczelni i rzecznika konsumentów, Ralpa Nadera).

Inna oznaka sukcesu firmy to fakt, że Progressive Insurance jest jedną z kilku zaledwie firm ubezpieczeniowych osiągających zyski tylko ze składek.

Lewis mówi szczerze o swoim dążeniu do tego, by firma była jeszcze lepsza, i o tym, co oznacza to dla jego podwładnych: „Wymagamy bardzo dużo, ale i nagroda za to jest duża – ludzie potrafią tak pracować, że dostają premie równe pensjom. To arystokracja ludzi pracy – płacimy najlepiej, ale wymagamy najwięcej... i zwalniamy tych, którzy nie mają wyników”.

Mimo takiej polityki „wykaż się albo odchodź”, rotacja pracowników oscyluje w granicach 8 procent, co jest prawie normą w tej branży. Powód? Tym, którzy przychodzą do firmy, zależy na osiągnięciach nie mniej niż Lewisowi. On sam ujmuje to tak: „Jedną z naszych naczelnych wartości jest zasada, by wypadać coraz lepiej, dzisiaj pracować skuteczniej niż wczoraj. To niezmiernie trudne zadanie, ale tym ludziom to się podoba”.

Deklarację głównych wartości Progressive Insurance czyta się po części jak credo dla osób, które pragną zdobyć umiejętność dążenia do osiągnięć: „*Doskonałość*. Staramy się stale doskonalić, po to, by zaspokajać i przewyższać oczekiwania naszych klientów, akcjonariuszy i pracowników”.

Sukces wymaga dążenia do osiągnięć. Badania porównujące najlepszych spośród kadry kierowniczej z przeciętnymi pokazują, że gwiazdy mówią o bardziej skalkulowanym ryzyku i podejmują je; zachęcają do innowacji i popierają je; ustanawiają trudne i śmiałe cele dla podwładnych oraz popierają przedsiębiorczość innych. Potrzeba osiągnięć jest kompetencją, która najsilniej odróżnia gwiazdy od przeciętnych szefów¹⁶.

16 Analiza 286 badań przeprowadzonych w organizacjach w dwudziestu jeden krajach wykazała, że najczęściej występującą kompetencją wyróżniającą znakomitych szefów jest dążenie do osiągnięć. Spencer i Spencer, *Competence at Work*.

U osób zajmujących najwyższe stanowiska zarządzania obsesja na punkcie osiągnięcia coraz lepszych wyników wyraża się funkcjonowaniem całego działu czy firmy – Progressive Insurance jest instrumentem dla Petera Lewisa w dążeniu do osiągnięć w nie mniejszym stopniu niż Microsoft dla Billa Gatesa¹⁷. Studium stu najbogatszych w dziejach Amerykanów, w tym Gatesa i Johna D. Rockefellera, pokazuje, że wspólne im wszystkim jest jedno – ich wyłączną pasją była (czy jest) ich praca i firma¹⁸.

Wyważone ryzyko

Wygląda to na niewinną grę: zarzuć kółko na wbity w ziemię kołek. Cały dowcip w tym, iż im dalej jest kołek, tym więcej zdobywasz punktów, a odległość wyznaczasz sam. Osoby, które mają zbyt wygórowane mniemanie o sobie, ustawiają zazwyczaj kołek poza zasięgiem swojego rzutu. Te natomiast, które są nazbyt ostrożne, wbijają go zbyt blisko i gromadzą za mało punktów.

Ta gra jest symbolicznym przedstawieniem podejmowania w życiu wyważonego ryzyka. Wykorzystywał ją David McClelland, podówczas mój profesor na Harvardzie, dla oceny zdolności stawiania sobie ryzykownych, ale możliwych do spełnienia, zadań. Przedsiębiorczość wymaga, byśmy bez zdenerwowania podejmowali ryzyko, i wiedzieli, jak je dokładnie obliczyć. Umiejętność rozsądnego podejmowania ryzyka jest cechą wyróżniającą przedsiębiorców odnoszących sukcesy.

McClelland stwierdził, że wybitni gracze stawiają sobie śmielsze cele – z reguły tak obliczali odległość ustawienia kołka, by mieć około 50 procent szans odniesienia sukcesu.

Również w pracy ich decyzje często opierają się na dokładnej analizie ewentualnych strat i zysków, która pozwala im podjąć wyważone ryzyko.

Osoby podczuwające potrzebę osiągnięć, które chcą zaangażować się w coś nowego, czują się źle na stanowiskach, które nie pozwalają zaspokoić tej potrzeby. „Kiedy prowadziliśmy dla pracowników linii montażowych Forda kurs, który miał wzmocnić ich potrzebę osiągnięć, większość rzuciła pracę i zaczęła prowadzić interesy na własny rachunek – mówi mi Lyle Spencer, wieloletni współpracownik McClellanda. – To samo zdarzyło się w IBM po kursie dla inżynierów”.

Co innym wydaje się absurdalnie ryzykowne, ludzie przedsiębiorczy uważają za możliwe do przeprowadzenia. Leif Lundblad, szwedzki wynalazca bankomatów,

¹⁷ W branży Gatesa, tworzeniu programów komputerowych, podobnie jak w większości innych specjalności technicznych, potrzeba osiągnięć odróżnia gwiazdy od pracowników przeciętnych silniej niż jakkolwiek inna kompetencja. Spencer i Spencer, *Competence at Work*.

¹⁸ Michael Klepper i Robert Gunther, *The Wealthy 100: A Ranking of the Richest Americans, Past and Present* (New York: Carol Publishing Group, 1997).

podpisując umowę z Citibank na dostawę pierwszej na świecie partii tych maszyn, był święcie przekonany, że się z niej wywiąże. Powiedział mi jednak, że kiedy dotrzymał terminu, „ludzie z Citibanku przyznali, że myśleli, iż moje szanse wynoszą zaledwie dziesięć procent”.

Dążenie do coraz lepszego wykonywania zadań zaprzęta stałe umysły osób przedsiębiorczych. Weźmy choćby badania karier pięćdziesięciu dziewięciu przedsiębiorców, w większości pracowników instytutów badawczych, z których każdy skorzystał z szansy, jaką dawało mu opracowanie nowatorskiej technologii, i założył własną firmę produkującą bardzo zaawansowane technicznie wyroby¹⁹. W pięć lat po założeniu firmy największy sukces odnieśli ci spośród nich, którzy mieli najbardziej rozwinięte cechy składające się na „umiejętność osiągnięć” (takie jak zasięganie opinii o wynikach swojej pracy i stawianie sobie właściwych celów). Roczny przyrost wartości sprzedaży ich wyrobów wynosił średnio milion dolarów, liczba pracowników zwiększyła się co najmniej o pięćdziesiąt osób albo sprzedawali firmę ze znacznym zyskiem.

Natomiast ci, których umiejętność osiągnięć nie była zbyt duża, radzili sobie marnie. Zatrudniali co najwyżej czterech pracowników, sprzedali firmę ze stratą albo po prostu dali za wygraną i w ogóle zwinęli interes.

Pragnienie usłyszenia opinii o sobie

Jeden z głównych klientów Donnelly Corporation, producenta wyrobów szklanych dla przemysłu motoryzacyjnego, odsyłał znaczne partie towaru, odmawiając ich przyjęcia z powodu – jak wyjaśniał – nie spełniającej norm jakości. W końcu trzech pracowników działu produkcji wybrało się samochodem do odległej o czterysta mil siedziby owego klienta, aby dowiedzieć się na miejscu, dlaczego jest niezadowolony.

To, co tam odkryli, zupełnie ich zaskoczyło. Otóż odbiorca ich produktów wypłacał swoim pracownikom specjalną premię za znalezienie niezbyt doskonałych partii części dostarczanych przez Donnelly’ego. W tej sytuacji pracownicy korporacji postanowili stawić czoło wyzwaniu i zaostrzyli wewnątrzzakładowe kryteria kontroli, aby mieć pewność, że wszystko, co wysyłają do klienta, jest znakomitej jakości²⁰.

Niezłomna wola doskonalenia się, która ożywiała owych przedsiębiorczych pracowników, jest zasadniczym elementem motywacji do większych osiągnięć. Kiedy grupa pracowników spotyka się regularnie w celu znalezienia sposobów poprawy

19 John B. Miner i in., „Role of Entrepreneurial Task Motivation in the Growth of Technologically Innovative Firms: Interpretations from Follow-up Data”, *Journal of Applied Psychology* 79 (1994).

20 Za: Carl F. Frost, *Changing ForEver: The Well-Kept Secret of America’s Leading Companies* (East Lansing: Michigan State University Press, 1996).

jakości własnej pracy, to uosabiają oni zbiorowe dążenie do osiągnięć.

Ich zupełnym przeciwieństwem są osoby, którym nie dostaje umiejętności dążenia do osiągnięć. Kiedy przychodzi do wyznaczenia sobie celów, osoby takie – czy to przez lenistwo, czy też przez brak realizmu – wybierają zadania zbyt łatwe albo nadmiernie ambitne. Podobnie rzecz się ma z szefami, którym brakuje tej umiejętności. Wytwarzają oni w pracy atmosferę, w której cele są mgliste, a podwładni nie są pewni, za co ponoszą odpowiedzialność, jakie są granice ich uprawnień, a nawet na czym dokładnie polegają ich obowiązki. Szefowie tacy nie dzielą się z pracownikami opiniami na temat ich pracy, nie mówią im też, czego od nich oczekują.

Ci, którymi kieruje potrzeba osiągnięć, pragną znaleźć potwierdzenie swoich sukcesów. Dla wielu są nim pieniądze, chociaż często mówią, że pieniądze są mniej ważne niż doskonała opinia o wykonywanej pracy. Jeden z kalifornijskich przedsiębiorców stwierdził: „Pieniądze nigdy nie były dla mnie wielką sprawą; były po prostu pewną miarą wyników”. Inny nazwał je „kartą sprawozdawczą”²¹.

Nawet osoby o umiarkowanym poziomie umiejętności osiągnięć polegają na miarach wyników pracy, takich jak normy sprzedaży czy przyjęte w ich zakładach kryteria jakości. Bywa też, że ustalają własne kryteria oceny, wyznaczając takie cele jak wykazanie się lepszą pracą niż koledzy, szybsze wykonanie zadania albo pokonanie jakiegoś konkurenta.

W małych zakładach, jak choćby restauracje, opinie o swoich osiągnięciach otrzymuje się codziennie; osoby które zarządzają portfelami akcji, uzyskują je niemal co minuta. Jednak dla wielu osób zdobycie takich opinii może być ogromnie trudne, ponieważ ich praca jest niewymierna. Muszą wykształcić silny zmysł samokrytyczny, aby wydać opinię o swoich osiągnięciach. Najlepsi poszukują opinii o sobie wtedy, kiedy jest dla nich najbardziej przydatna.

Poszukiwanie informacji i sposobów zwiększania wydajności

Nathan Myhrvold, szef działu technologii w Microsoft, pożera książki, chłonie wiedzę dla niej samej, wyszukując przeróżne dane²². Musi to robić. Jako „nadworny” wizjoner w Microsoft, nigdy nie wie, które przypadkowe dane staną się załącznikiem pomysłu owocującego kolejnym miliardem dolarów. Jest on klasycznym przykładem uzależnienia od informacji, osobą o nienasyconym głodzie wiedzy, który przeradza się w niesłychany zmysł innowacyjności i konkurencyjności.

We współczesnym, chaotycznym świecie pracy sama ilość danych – i przykre

21 Ann Graham Ehringer, *Make Up Your Mind* (Santa Monica, CA: Merritt Publishing, 1995).

22 Ken Auletta „Annals of Communication”, *The New Yorker*, May 12, 1997.

uczucie, że nie nadążamy z ich śledzeniem – może stać się źródłem gryzącego niepokoju. Jedynym sposobem obniżenia tego niepokoju jest niepuszczanie z oka tego, co się dzieje, co – jak u Myhrvolda – obniża poziom niepewności²³. Osoby odczuwające silną potrzebę osiągnąć nigdy nie ustają w wyszukiwaniu nowych pomysłów i informacji, zwłaszcza tych, które mają związek (choćby marginalny) z ich celami. Regularnie odwiedzają innych, aby poznać ich punkt widzenia i werbują kogo się da do siatki informatorów, aby stale mieć świeże doniesienia i konieczne dla dalszego działania opinie o własnej pracy.

Ludzie, którym brakuje tej umiejętności, korzystają tylko z tych informacji, na które akurat natrafiają albo z oczywistych i łatwo dostępnych źródeł danych. U osób piastujących funkcje kierownicze ta potrzeba wiedzy może przybrać formę „zarządzania poprzez obchodzenie wszystkich” albo zachęcania podwładnych do spontanicznych kontaktów czy organizowania nieformalnych spotkań z pracownikami wszystkich szczebli. Tak szerokie zbieranie informacji ogranicza do minimum przykre niespodzianki i maksymalnie zwiększa prawdopodobieństwo znalezienia potencjalnych szans i skorzystania z nich.

Nienasyconemu łaknieniu danych towarzyszy dążenie do stałego zwiększania wydajności. Kiedy skłonność ta przybiera postać obsesyjnego nadzorowania, czy wszystko zgodne jest z regulaminem, to oznacza to kiepską pracę. Jeśli menedżer wysokiego szczebla wykazuje zbyt dużą dbałość o porządek i drobiazgi, to może to świadczyć o tym, że skupia się na sprawach niższego rzędu niż wymaga jego stanowisko. Jest to typowy formalista, który nie spuszcza z oka podwładnych i widzi każdy szczegół, nie zwracając zbyt wiele uwagi na obraz całości.

To dążenie do usunięcia niepewności może wszakże przerodzić się w staranne zbieranie szczegółów, które są bardzo istotne.

Wybitni szefowie doskonale potrafią wynajdywać i wdrażać systemy, dzięki którym śledzą postępy pracy albo wymuszają wysoką jej jakość, zapewniając sobie ciągły dopływ danych. Pewien dyrektor do spraw sprzedaży, zaniepokojony długimi przerwami między kolejnymi sprawozdaniami licznego zespołu podległych mu ludzi, zainstalował automatyczny system telefoniczny, który przypominał każdemu sprzedawcy pod koniec dnia pracy, że ma przekazać dane o wynikach. Dzięki temu dyrektor ów dostawał niezmiernie istotne informacje nie po dwóch tygodniach, lecz po ośmiu godzinach!

ZAANGAŻOWANIE

Utożsamianie swoich celów z celami grupy lub organizacji

Osoby, które posiadają tę kompetencję:

- Chętnie poświęcają swoje przyjemności dla celów grupy.

²³ Powyższy opis troski o wydajność opiera się w znacznym stopniu na: Spencer i Spencer, *Competence at Work*.

- Znajdują poczucie celu w dążeniu do tego, do czego dąży cała grupa.
- Przy podejmowaniu decyzji i dokonywaniu wyboru kierują się głównymi wartościami grupy.
- Wyszukują okazje umożliwiające grupie spełnienie misji.

Na wiadomość, że American Airways ma otworzyć w ich sąsiedztwie swoje biuro krajowe, przedsiębiorczy pracownicy dallaskiego oddziału Hermana Millera, firmy produkującej meble biurowe, wysłali do dyrekcji linii lotniczych list z prośbą o rozważenie możliwości wyposażenia nowego biurowca w wyroby ich zakładu.

Inicjatywa opłaciła się, bowiem American Airways złożyły duże zamówienie. Jednak na tydzień przed otwarciem biura pracownicy Hermana Millera stwierdzili, że podczas transportu zbyt ciasne skrzynie pogniotły i powcisnęły plusz na kilkuset krzesłach. Szybko zatem stworzyli zespół, który pracował przez całą dobę, i to w weekend, doprowadzając za pomocą żelazek parowych obicie krzesel do pierwotnego stanu²⁴.

Istotą zaangażowania jest utożsamienie naszych celów z celami organizacji. Zaangażowanie jest stanem emocjonalnym – mamy silne poczucie więzi z grupą, kiedy jej cele współbrzmiają z naszymi własnymi. W takiej sytuacji nie tylko dokładamy wszelkich starań, aby grupa mogła je osiągnąć, ale gotowi jesteśmy nawet do osobistych wyrzeczeń i poświęceń. Osoby, dla których zadanie grupy ma dużą wartość, które widzą wspólnotę jej i swoich własnych celów, tworzą szeregi owych pracowników zgadzających się ochoczo na pracę do późna w nocy albo w weekend, aby tylko wykonać je w terminie, i owych menedżerów, którzy gotowi są w ciągu kilku godzin od powiadomienia wyruszyć w daleką drogę dla załatwienia nie cierpiącej zwłoki sprawy.

Zaangażowanie może nawet wyrażać się podejmowaniem niepopularnych decyzji, które przyniosą korzyść większej grupie, nawet jeśli wzbudzają kontrowersje mniejszości czy napotykają na jej opór. Prawdziwie zaangażowani gotowi są do poświęceń na krótszą metę, jeśli przyczynią się one do dobra całej grupy. Mówiąc krótko, zaangażowani są zakładowymi „patriotami”, osobami, które z natury rzeczy dbają o to, by firma kwitła.

Jedną z kompetencji, które Johnson Wax stara się krzewić u członków swego zdobywającego nagrody zespołu sprzedawców, jest nieegoistyczne patrzenie strategiczne, czyli robienie tego, co na dłuższą metę jest właściwe, nawet jeśli nie przynosi to natychmiastowych korzyści. „Organizacji może zająć dwa – trzy lata dorównanie ci i pełne wynagrodzenie za to, co robisz, ale jeśli na dłuższą metę jest to słuszne, to rób to śmiało i bądź pewien, że będziesz miał poparcie dyrekcji” – mówi mi pracujący tam urzędnik wyższego szczebla.

O silne zaangażowanie jest, oczywiście, dużo łatwiej w firmach, w których ludzie

²⁴ Frost, Changing Forever.

uważają się za „akcjonariuszy” (albo faktycznie są udziałowcami), a nie za zwykłych zatrudnionych. Jednak pracownicy, których inspiruje wspólny cel, wykazują się często znacznie większym zaangażowaniem niż to, do jakiego skłonić mogą jedynie bodźce finansowe. Oto jak wyjaśnia to Patricia Sueltz, wiceprezes IBM, która przewodzi dążeniom ku zdobyciu przez firmę silniejszej pozycji w Internecie: „Przez cały czas dzwonią do mnie łowcy głów. Mówią: »Dzięki nam może się stać pani bardzo bogata«. Ale mnie to nie bierze. Chcę zmienić świat razem z tą firmą. I to się dla mnie liczy”²⁵.

Firmy czy organizacje, które nie mają dobrze sprecyzowanych celów – albo których deklaracje o przyświecających im celach są niczym więcej jak tylko obliczonym na stworzenie dobrego wizerunku pustosłowiem – mają zbyt mało do zaoferowania swoim ludziom, aby mogli się oni zaangażować w jej działanie. Aby dostrzec wspólnotę celów i poczuć silną więź ze swym zakładem, pracownicy muszą mieć jasny obraz podstawowych wartości organizacji.

Elementem składowym zaangażowania jest samoświadomość. Pracownicy znający wartości, którymi się kierują, czy też cel, ku któremu dążą, szybko zorientują się, czy organizacja im odpowiada. Jeśli stwierdzą wspólnotę wartości lub celów, angażują się silnie i spontanicznie.

Pamiętam, jak kobieta pracująca w dziale reklamy „New York Timesa” opowiadała mi o rozmowach, które prowadziła z kolegami i koleżankami z działu po godzinach pracy: „Zdawaliśmy sobie sprawę z tego, że my, z reklamy, dostarczamy oleju napędowego dla reszty »Timesa«, umożliwiając jej w ten sposób pracę, że mamy kluczowe znaczenie dla misji gazety. Rozmawialiśmy o tym, jak gazeta dała na czołowiec reportaż zdjęciowy z kryzysu w Ruandzie, co uruchomiło napływ informacji w innych pismach i w telewizji, i jak zaraz potem nasz rząd wysłał tam pomoc. To sprawiło, że poczuliśmy prawdziwą satysfakcję z tego, co robimy”.

Obywatelstwo organizacyjne

Zaangażowani są wzorowymi obywatelami każdej organizacji. To oni idą o milę dalej. To oni, jak kamyczki rzucane do stawu, wywołują koncentrycznie rozchodzące się po całej organizacji koła dobrego samopoczucia.

Pracownicy, którzy są silnie zaangażowani w działalność swoich organizacji, zniosą, jeśli będzie trzeba, nawet bardzo stresujące warunki pracy – długie godziny, palące terminy i temu podobne – tylko dlatego, że gotowi są do poświęceń dla wspólnego celu. Wysoki poziom zaangażowania pozwala im świetnie funkcjonować mimo różnego rodzaju presji, obciążeń i wyzwania, które osobom nie czującym się specjalnie związanymi z organizacją wydają się tylko stresujące i męczące. W pewnej agencji

²⁵ Cyt. za: Fast Company, October/November 1997.

federalnej najmniej uskarżali się na typowy na ich stanowiskach ciężki stres i czerpali największą satysfakcję z pracy ci, którzy najmocniej angażowali się w działalność swojej instytucji²⁶.

Jednak żadna organizacja nie może liczyć na emocjonalne zaangażowanie pracowników, jeśli nie traktuje się ich sprawiedliwie i z szacunkiem. Im większe oparcie znajdują oni w swojej firmie czy instytucji, tym większym darzą ją zaufaniem, przywiązaniem i lojalnością i wreszcie tym lepszymi są jej obywatelami²⁷.

Z takich właśnie więzi emocjonalnych bierze się zaangażowanie. Badania, którymi objęto takich pracowników jak nauczyciele, urzędnicy, agenci ubezpieczeniowi i policjanci, wykazały, że kluczową rolę w tym, ile wysiłku wkładali oni w swoją pracę, odgrywało to, jak silną odczuwali *wieź emocjonalną* ze swoją organizacją – jak dumni byli z tego, że w niej pracują, w jakim stopniu ich poczucie tożsamości wpływało z wykonywanego zawodu, do jakiego stopnia czuli się „członkami jednej rodziny”²⁸.

Niezaangażowani

„Tak wszystko zaaranżowałem, że zasługę przypisano im, a to naprawdę zdopingowało cały zespół i wypadliśmy zupełnie dobrze” opowiada pewien menedżer o tym, w jaki sposób skłonił swój zespół do osiągnięcia trudnego celu.

Natomiast pewien doradca chwali się: „Zapewniłem sobie przydział najciekawszego zadania, wywiązałem się z niego dobrze i na mnie spłynęła cała sława i podziękowania. Pozostali zazdrościli mi, ale to ich problem”.

Ów menedżer wykorzystał swoją władzę do podzielenia się zasługą ze swymi podwładnymi i w ten sposób podniósł ich morale i wzmocnił motywację; cytowany doradca mniej przejmował się wpływem swoich egoistycznych manipulacji na kolegów i na organizację, w której pracował, ponieważ zależało mu tylko na sławie²⁹.

Pracownicy, którzy uważają się raczej za gości niż za gospodarzy organizacji, wykazują niewielkie zaangażowanie. Ale taką samą postawę można zaobserwować również u pracowników zatrudnionych od wielu lat. Ci, którzy uważają, że firma płaci im za mało albo że są przez nią wykorzystywani w jakiś inny sposób, w niewielkim stopniu utożsamiają jej cele z własnymi. Podobnie postępują osoby, które czują się

26 CS. Leong i in., „The Moderating Effect of Organizational Commitment on the occupational Stress Outcome Relationship”, *Human Relations*, October 1996.

27 Zob. na przykład: Arthur Brief i S.J. Motowidlo, „Prosocial Organizational Behaviors”, *Academy of Management Review* 11 (1986).

28 Robert Eisenberger i in., „Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation”, *Journal of Applied Psychology* 75 (1990).

29 Spencer i Spencer, *Competence at Work*.

osamotnione, i uważają, że nie mają żadnego wpływu na decyzje dotyczące ich pracy.

Niezadowolone czy zranione osoby są najbardziej skłonne do wykorzystywania zasobów organizacji dla swoich własnych korzyści. Najwięksi oportuniści spośród nich traktują swoją aktualną pozycję po prostu jako etap drogi prowadzącej gdzie indziej. Tych, którzy nie czują się związani ze swoim zakładem, nie interesuje nawet awansowanie; ich niezadowolenie przejawia się nieuczciwym postępowaniem wobec pracodawcy (na przykład fałszowaniem rachunków za wydatki na rzecz firmy albo podkradaniem materiałów).

Interesowna postawa staje się, co zrozumiale, coraz powszechniejsza nawet wśród zasłużonych pracowników, którzy stają wobec redukcji zatrudnienia i innych zmian, które napełniają ich uczuciem, że firma nie jest wobec nich lojalna. To poczucie, że ich zdradzono albo że nadużyto ich zaufania, niszczy więź z zakładem pracy i rodzi cynizm. A raz stracone zaufanie – i zaangażowanie, które jest jego pochodną – trudno jest odzyskać.

Tom Peters wskazuje na coraz bardziej zarysowującą się równowagę między indywidualną potrzebą zrobienia kariery a potrzebą zaangażowania się w zbiorowe dążenie do osiągnięcia wspólnych celów w pracy³⁰. W jego ujęciu ten nowy typ lojalności równoważy wierność samemu sobie, polegającą na nierezygnowaniu z własnych celów, z lojalnością wobec całej siatki współpracowników. Ta odmiana lojalności „nie jest ślepą lojalnością wobec firmy. Jest to lojalność wobec kolegów, zespołu, klientów i samego siebie”.

INICJATYWA I OPTYMIZM

Wykazywanie się aktywnością wyprzedzającą i wytrwałością

Osoby, które posiadają tę kompetencję: W zakresie inicjatywy:

- Gotowi są wykorzystać każdą nadarzającą się szansę.
- Dążą do osiągnięcia celów przekraczających to, czego się od nich wymaga lub oczekuje.
- Walczą z oporem biurokracji i naginają przepisy, kiedy jest to konieczne dla wykonania zadania.
- Mobilizują innych dzięki swej przedsiębiorczości i niezwykłym staraniom sprostania wyzwaniom.
- W zakresie optymizmu:
 - Nie ustają w dążeniu do celu mimo przeszkód i niepowodzeń.
 - Działają raczej z nadzieją na sukces niż ze strachu przed porażką.
 - Postrzegają niepowodzenia raczej jako wynik okoliczności, nad którymi można zapanować, niż jako skutek własnej wady czy nieporadności.

³⁰ Tom Peters, „The Brand Called You”, Fast Company, August/September 1997.

W różnych miasteczkach uniwersyteckich w całej Ameryce pojawiły się budki sprzedające rożki śnieżne inne niż dotąd. Zamiast standardowej górki różnokolorowego, słodko pachnącego, pokruszonego lodu, zawierały tylko lód zabarwiony na czarno – w proteście przeciwko wierceniu szybów naftowych na terenach Arktycznego Rezerwatu Przyrody na Alasce. Był to pomysł Adama Werbacha, który pierwszą akcję polityczną zainicjował, gdy miał zaledwie siedem lat. Zebrał wówczas podpisy swoich kolegów z drugiej klasy pod petycją domagającą się odwołania z urzędu Sekretarza Spraw Wewnętrznych, Jamesa Watta, który był przeciwnikiem ruchów na rzecz obrony środowiska naturalnego. W szkole średniej Werbach organizował kampanię na rzecz zakupu samochodu do utylizacji śmieci zbieranych w szkole, a w klasie maturalnej założył Koalicję Uczniów i Studentów Sierra [Sierra Student Coalition], klub młodych aktywistów obrony przyrody, którą podczas studiów rozbudował do rozmiarów zrzeszającej trzydzieści tysięcy członków organizacji. Walcząc przeciwko zatruciu dzieci ołowiem, sprawił, że ruchem środowiskowców zainteresowali się mieszkańcy dużych miast. Zmobilizował też aktywistów organizacji do chodzenia po domach studenckich i zachęcania ich posiadających komputery mieszkańców do bombardowania ustawodawców za pomocą poczty elektronicznej apelami o ochronę środowiska. W wieku dwudziestu czterech lat wybrany został najmłodszym w historii prezesem Klubu Sierra, największej amerykańskiej organizacji „zielonych”³¹.

Inicjatywa często przybiera postać takiej niezwyklej przedsiębiorczości. Weźmy urzędnika spedycyjnego, który uświadomił sobie w pewnym momencie, że jego firma robi tyle interesów z Federal Express, że powinna nie tylko korzystać ze zwykłej zniżki za przesyłki, ale dostać również komputer dla rejestrowania zleceń przewozu. Urzędnik ów podszedł do dyrektora naczelnego, kiedy ten wychodził z pracy, podzielił się z nim swym pomysłem i... zaoszczędził firmie wydatków w wysokości trzydziestu tysięcy dolarów³².

Sposoby korzystania z okazji

Osoby z inicjatywą zaczynają działać, zanim zostaną do tego zmuszone przez czynniki zewnętrzne. Oznacza to często podejmowanie działań uprzedzających w celu uniknięcia problemów, które w przeciwnym razie mogłyby się wyłonić, albo wykorzystywanie okazji, zanim dostrzeże je ktoś inny. I im wyższe zajmuje ktoś miejsce w hierarchii służbowej, tym bardziej oddalone w czasie wypadki powinien przewidywać; dla kierownika średniego szczebla może to oznaczać zdolność patrzenia parę dni czy tygodni naprzód, podczas gdy obdarzony wizjonerskimi zdolnościami

31 Za: Adam Werbach: „We Can Sit Here Bemoaning Beavis and Butthead or We Can Learn From Their Appeal”, Time, June 27, 1997.

32 Historię tę opisują Spencer i Spencer, Competence at Work.

przywódca korporacji wybiega myślą całe lata, a nawet dziesiątki lat w przyszłość³³.

Dalekowzroczność taka prowadzić może do podejmowania kroków w pewnym kierunku wtedy, kiedy nikt inny nie widzi takiej potrzeby. Potrzeba do tego pewnej odwagi, zwłaszcza jeśli inni się sprzeciwiają. Dzieje się tak na przykład wówczas, gdy najlepsi pracownicy federalnych ośrodków badawczych proszą sceptyczny Kongres o fundusze na badania podstawowe, które w odległej przyszłości mogą doprowadzić do wynalezienia nowych leków³⁴.

Osoby, którym brakuje inicjatywy, stale reagują na wydarzenia zamiast przygotowywać się na nie. Niemożność przewidzenia i uprzedzenia tego, co nadciąga, oznacza ustawiczne działanie w trybie nagłym, który powinien być zarezerwowany dla posunięć w sytuacjach kryzysowych. Pracownicy tacy z reguły nie nadążają za biegiem wydarzeń i zmuszeni są do opanowywania sytuacji, których nie przewidzieli. Również zwlekanie i niepodejmowanie działań we właściwym czasie świadczy o nieumiejętności planowania albo przewidywania.

Natomiast aktywność wyprzedzająca opłaca się. Pośrednicy sprzedaży i kupna nieruchomości mogą albo czekać na telefony od zainteresowanych osób albo przeglądać ogłoszenia o sprzedaży domów i proponować ich właścicielom umieszczenie na swoich listach oraz sprzedaż poprzez agencję. Mogą też sprawdzać potencjalnych nabywców, aby mieć pewność, że poświęcą czas tylko tym, którzy są naprawdę zdecydowani na kupno. Skutkiem takiej inicjatywy jest większa liczba ofert sprzedaży, większa liczba transakcji i wyższe prowizje³⁵.

Korzystanie z nowych możliwości i okazji ma podstawowe znaczenia dla osiągnięcia sukcesu w dziedzinach takich jak doradztwo, gdzie bez inicjatywy nie ma żadnych dochodów. Najlepsi pracownicy Deloitte & Touche zwracają baczną uwagę na możliwość „uzupełnień”, dzięki którym krótkotrwałe zadanie może przekształcić się w duże zlecenie, i wykorzystują przypadkowe odkrycia oraz nieoczekiwane pojawiające się szanse dla zapoczątkowania nowych interesów³⁶.

Czasami inicjatywa oznacza po prostu zwykłą, ciężką pracę. Pewien hurtownik z inicjatywą powiedział: „O drugiej w nocy byłem jeszcze na nogach i kończyłem układać moją ofertę. Teraz, w dzień obdzwaniam sklepy i przygotowuję się do wieczornych prezentacji towarów”³⁷. Albo weźmy taką oto historię dwóch urzędników funduszy powierniczych. Jeden z nich wykazał się isticie fantastyczną inicjatywą, sprzedając

33 Elliot Jacques, Requisite Organization (Arlington, VA: Cason Hall, 1989).

34 Boyatzis, The Competent Manager.

35 J. Michael Crant, „The Proactive Personality Scale and Objective Job Performance Among Real Estate Agents”, Journal of Applied Psychology 80 (1995).

36 Wzór kompetencji przyjmowany w Deloitte & Touche za: Richard H. Rosier (red.), The Competency Model Handbook, vol. 3 (Boston: Linkage, 1996).

37 Cyt. za: Spencer i Spencer, Competence at Work.

udziały lekarzowi podczas pobytu w szpitalu z powodu poważnej choroby; drugi spytał ankietera pod koniec wywiadu, czy powierzył już coś w depozyt, ponieważ dla tego urzędnika każdy był potencjalnym klientem!

Nadzieja i wytrwałość

Siedzący obok mnie podczas lotu do Houston pasażer wydaje się czuć w przedziale pierwszej klasy jak w domu. Dobrze ubrany trzydziestoparolatek z dyplomem bakałarza chemii organicznej jest szefem działu w jednym z najwyższej notowanych przedsiębiorstw chemicznych.

Zaskakuje mnie jego opowieść: „Wychowałem się w Newark, w New Jersey, na zasilku z opieki społecznej. Moi rodzice rozwiedli się i mieszkałem z dziadkami w dzielnicy, z której więcej dzieci szło do więzienia niż na studia. Odwiedziłem ją ponownie w zeszłym tygodniu i spotkałem jednego z moich dawnych kolegów – właśnie skazano go na trzy i pół roku za handel narkotykami. Powiedział mi: »To wszystko, co umiemy robić«. I to prawda. Nigdy nie mieliśmy żadnych wzorów, jak się stamtąd wy dostać”.

Co sprawiło, że tak odmiennie potoczyły się losy owego menedżera i jego dawnego, obecnie sprzedającego narkotyki, kumpla? „Miałem szczęście. Po szkole średniej dziadkowie wysłali mnie do ciotki mieszkającej w Teksasie. Pracowałem tam na pół etatu, jako pomoc w laboratorium badawczym. No i przekonałem się, że ci wszyscy doktorzy, dla których pracowałem, nie różnili się aż tak bardzo ode mnie. Pomyślałem sobie: »Ja też mógłbym to robić. Zacząłem więc studia wieczorowe i w końcu uzyskałem dyplom bakałarza chemii. Kiedy wiesz, czego chcesz i widzisz, że to osiągalne, możesz zaplanować sobie kroki, które musisz zrobić, żeby to dostać. A potem trzeba już tylko wytrwałości”.

A jego dawni koledzy? „Poddali się. Myśleli, że nie mają tego, co jest potrzebne, żeby iść na studia. Jedyny sposób na zdobycie szacunku, jaki znali, to był rewolwer”.

Brak inicjatywy typowy jest dla tych, którzy czują się bezradni i uważają, że choćby najbardziej się starali, to niczego nie zmienią. A zatem, podobnie jak koledzy z dzieciństwa owego chemika, nie mobilizują się do działania. Uważają się za ofiary albo za pionki w grze życia, a nie za panów swego losu. Optymizm owego chemika mógł się brać w większym stopniu, niż on sam to sobie uświadamiał z lekcji charakteru, które dawali mu dziadkowie lub ciotka, ale bez względu na źródło takiej postawy, osoby z inicjatywą są przekonane, że same kształtują swoją przyszłość. Postawa ta z kolei decyduje o tym, jak radzimy sobie z trudnościami i przeciwnościami w pracy. Na przykład tych spośród kierownictwa średniego szczebla pewnej dużej korporacji, którzy uważali, że są panami swego losu, mniej zniechęcały trudne wyzwania niż ich kolegów

przeświadczonych, że nie mają żadnego wpływu na to, co się im przydarza³⁸. Ci drudzy ulegali także łatwiej stresowi.

Osoby, którym brakuje inicjatywy, najszybciej poddają się zarówno w sprawach osobistych, jak i zawodowych. Postawę tę można zaobserwować u pracowników, którzy wykonując swoje zadania potrzebują kogoś, kto nimi pokieruje. Kiedy pojawia się konieczność zmuszenia się do dodatkowego wysiłku – na przykład do siedzenia do późna w pracy, by skończyć na czas priorytetowy projekt albo do odłożenia własnej roboty, by pomóc komuś innemu – to pracownicy tacy często stawiają opór, mówiąc „to nie moja działka”.

Zbyt wiele inicjatywy

Chociaż inicjatywa jest, ogólnie biorąc, cechą chwalebną, to po to, by uniknąć nieprzewidzianych negatywnych konsekwencji, trzeba ją równoważyć świadomością społeczną.

Rozważmy przypadek wiceprezesa do spraw marketingu dużej firmy wytwarzającej artykuły konsumpcyjne, który odkrył, że jeden z jego przedstawicieli handlowych nie może sfinalizować umowy z dużym kontrahentem działającym na rynku krajowym³⁹. Wiceprezes ów prezentował wielokrotnie w przeszłości wyroby firmy owemu kontrahentowi, a zatem z własnej inicjatywy zadzwonił do niego i umówił się na spotkanie. Potem zadzwonił do swego przedstawiciela z poleceniem stawienia się nazajutrz w biurze owego kontrahenta.

Jednym rezultatem inicjatywy wiceprezesa było zawarcie umowy. Drugim, zupełnie nie zamierzonym, wielkie upokorzenie przedstawiciela handlowego.

Uważając, że wyszedł na głupka i osobę niekompetentną przed swoim klientem, przedstawiciel zaprotestował, a jego dwaj szefowie – regionalny i krajowy dyrektor do spraw sprzedaży – przesłali wiceprezesowi pełne oburzenia noty, w których stwierdzali, że przekroczył swoje uprawnienia, działając ponad ich głowami i upokarzając ich pracownika.

Jednak ostrzeżenie to nie odniosło żadnego skutku. Podobne incydenty powtarzały się przez dwa lata, aż w końcu prezes firmy, obawiając się spadku sprzedaży w wyniku obcesowego postępowania wiceprezesa z przedstawicielami do spraw sprzedaży, oskarżył go o podkopywanie morale pracowników tego działu. Skończyło się na tym, że dał wiceprezesowi dwie możliwości do wyboru: albo odejście z firmy, albo przeniesienie na stanowisko regionalnego przedstawiciela firmy do spraw sprzedaży.

38 Ferdinand A. Gul i in., „Locus of Control, Task Difficulty, and Their Interaction with Employees' Attitudes”, *Psychological Reports* 75 (1994).

39 O nazbyt niecierpliwym prezesie pisze Boyatzis, *The Competent Manager*.

Szefowie, którzy „mikrozarządzają”, to znaczy przejmują kontrolę nad drobnymi szczegółami, które najlepiej zostawić podwładnym, mogą wydawać się pełni inicjatywy, ale brakuje im podstawowej świadomości tego, jak ich działania wpływają na innych. Inicjatywa bez empatii – albo szerszego spojrzenia – może mieć destrukcyjny wpływ i jest typowa dla menedżerów, którzy kiepsko pracują⁴⁰.

Wytrwanie i ponowny skok

Dwom wyższym urzędnikom odmówiono awansu z powodu negatywnej oceny ich pracy przez przełożonego⁴¹. Jeden z nich zareagował na to niepowodzenie wściekłością i zaczął snuć fantastyczne rojenia o tym, jak zabija szefa. Skarżył się każdemu, kto chciał słuchać, a w końcu upił się. „Wydawało mi się, że moje życie się skończyło” powiedział później.

Unikał szefa, a kiedy mijał go na korytarzu, spuszczał albo odwracał głowę, udając, że go nie widzi. „Chociaż byłem zły i czułem się oszukany – dodaje – to w głębi ducha obawiałem się, że miał rację, że się nie nadaję, że zawiodłem i że nie mogę nic zrobić, żeby to zmienić”.

Drugi z pominiętych w awansie był również zaskoczony i zły, ale patrzył na to z szerszego punktu widzenia: „Prawdę mówiąc, nie mogę powiedzieć, że bym był zbyt zaskoczony. Mieliśmy odmienne koncepcje i często się sprzeczailiśmy”.

Odrobina introspekcji pozwoliła mu uświadomić sobie, że nie wkładał w pracę maksimum wysiłku. Kiedy doszedł do tego wniosku, złość mu przeszła i postanowił porozmawiać z szefem. W rezultacie: „Podyskutowałem z nim trochę i wszystko poszło bardzo dobrze. Myślę, że było mu trochę głupio z powodu tego, co zrobił, a mnie było głupio, że nie pracowałem tak, jakbym mógł. Od tamtej pory lepiej się nam obu układa”.

Kluczową rolę odgrywa tu optymizm, który zależy od tego, jak interpretujemy nasze niepowodzenia. Pesymista, tak jak ów pierwszy urzędnik, postrzega niepowodzenie jako potwierdzenie jakiejś swojej fatalnej wady, której nie jest w stanie zmienić. Ostatecznym rezultatem takiej defetystycznej postawy jest oczywiście bezradność: – jeśli jestem skazany na porażkę, to po co mam się wysilać?⁴²

Natomiast optymista postrzega niepowodzenie jako skutek działania czynników, na które może mieć pewien wpływ, nie zaś swojej wady czy niedostatku jakichś zdolności. Podobnie jak ów drugi urzędnik, potrafi uporać się z niepowodzeniem, znajdując

40 Boyatzis, *The Competent Manager*.

41 Przypadek ten opisany jest w: Salvatore E. Maddi i Suzanne C. Kobasa, *The Hardy Executive: Health Under Stress* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1984).

42 Za: Patricia Sellers, „So You Fail, Now Bounce Back”, *Fortune*, May 1, 1995

pozytywne wskazówki w jego analizie.

A oto jak optymizm pomaga ludziom podnieść się po porażce.

Anne Busquet, szefowa oddziału Optima Card w American Express, została w 1991 roku przeniesiona na niższe stanowisko, ponieważ odkryto, że pięcioro z jej podwładnych ukrywało 24 miliony dolarów złych kredytów. Chociaż ona sama nie miała nic wspólnego z tymi matactwami, uważano, że jest odpowiedzialna za niedopilnowanie swoich ludzi i pozbawiono ją stanowiska dyrektora generalnego oddziału. Chociaż to niepowodzenie bardzo ją przygnębiło, wierzyła w swoje umiejętności i z zapałem podjęła się trudnego zadania, które zaproponowano jej na nowym, niższym stanowisku – wyciągnięcia z zapaści działu usług handlowych⁴³. Przeanalizowała swój perfekcjonistyczny styl zarządzania i uświadomiła sobie, że była zanadto krytyczna wobec podwładnych, co mogło być przyczyną, że obawiając się surowej reprimendy, ukrywali przed nią straty. Przeszła kurs dla kierowników, by nauczyć się większej cierpliwości i lepszego słuchania innych. W rezultacie upadający dział usług handlowych zaczął pod jej kierunkiem przynosić po dwóch latach zyski.

Przyjrzyjmy się też historii Arthura Blanka, którego utarczki z szefem w Handy Dan, sieci sklepów z towarami żelaznymi w Los Angeles, doprowadziły w 1978 roku do zwolnienia z pracy. Kiedy był chłopcem, jego matka przejęła po śmierci ojca prowadzenie firmy wysyłkowej lekarstw, ucząc go na własnym przykładzie nie ustawać w wysiłkach i nie poddawać się, kiedy coś się w życiu nie układa. Natrafiwszy na inwestora, skwapliwie pochwycił szansę i założył Home Depot, zapewniającą ogromny wybór towarów i znakomitą obsługę sieć sklepów z artykułami wyposażenia domowego, która szybko stała się gigantem w handlu detalicznym.

Arthur Blank nie poddał się; zareagował jak typowy optymistą, wykorzystując wiedzę, którą zdobył przez lata pracy u Handy'ego Dana, do założenia firmy z powodzeniem konkurującej z jego poprzednim pracodawcą. Uważał, że potrafi odmienić swój los na lepszy. Dla optymisty porażka jest lekcją, która pomaga mu przygotować się do następnej rundy.

„Błędy są skarbami – wyjaśnił mi pewien niemiecki menedżer – szansą na poprawę”. Ale zaraz dodał: „Wielu menedżerów musi uświadomić sobie, że powinni być bardziej tolerancyjni wobec ludzkich błędów – nie karać za nie podwładnych, ale pomagać im wyciągać z nich nauki”.

Optymizm i nadzieja

Klasyczne badania dotyczące mobilizującego wpływu optymizmu na wydajność

43 Badania Martina Seligmana nad optymizmem i pesymizmem opisuje szczegółowo Peter Schulman, „Explanatory Style and Achievement in School and Work”, w: G. Buchanan i Martin Seligman (red.), *Explanatory Style* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1995).

pracy, mierzoną w tym wypadku liczbą sprzedanych ubezpieczeń na życie, przeprowadził w firmie ubezpieczeniowej MetLife Martin Seligman*, psycholog z Uniwersytetu Pensylwańskiego⁴⁴. Stwierdził on, że w pierwszym roku pracy optymiści sprzedawali o 29 procent, a w drugim aż 130 procent więcej polis niż ich bardziej pesymistycznie usposobieni koledzy.

Wartość optymistycznego patrzenia na świat została dowiedziona w wielu organizacjach. W American Express Financial Advisors pilotażowy, próbny kurs optymizmu przyczynił się do wzrostu sprzedaży w ciągu zaledwie trzech miesięcy. Wzrost ten był tak szybki i duży, że firma zdecydowała się włączyć go do normalnego szkolenia pracowników. Inne badania, którym poddano znakomitych menedżerów, wykazały, że postrzegają oni porażki jako skutki dających się naprawić pomyłek i podejmują działania dla upewnienia się, że podobne problemy nie wynikną ponownie⁴⁵.

Bliskim krewnym optymizmu jest nadzieja, czyli wiedza o tym, jakie należy poczynić kroki, aby osiągnąć cel, i energia niezbędna do zrobienia tych kroków. Nadzieja jest główną siłą mobilizującą do działania, a jej brak jest obezwładniający. Badania zdolności dowodzą, że najlepsi spośród pracowników z dziedziny usług „ludzkich” – od opieki zdrowotnej poczynając, poprzez poradnictwo wszelkiego rodzaju aż do nauczania – przystępują z nadzieją do osób, którym mają pomagać⁴⁶.

Potęę nadziei ukazały badania opiekunów, których zadaniem jest pomaganie osobom cierpiącym na najpoważniejsze zaburzenia psychiczne – chroniczną schizofrenię, głębokie upośledzenie – w ułożeniu sobie życia we własnym domu, a nie w zakładzie opieki⁴⁷. Najtrudniejszy jest pierwszy rok pracy w tym zawodzie – stan zdrowia pacjentów nie ulega poprawie, wszystko idzie źle, ludzie potrafią być niewdzięczni – opiekunowie wypalają się wewnątrz i odchodzą z pracy. Otóż najlepiej radzili sobie ci, którzy mieli najwięcej nadziei – optymistycznie oceniali potencjalne możliwości pacjentów (a raczej klientów) i własną zdolność pomagania im.

W takich zawodach jak ten, gdzie frustracja jest zjawiskiem powszechnym, a stres niezwykle silny, patrzenie na świat przez różowe okulary może dać lepsze wyniki. Nadzieja jest bardzo ważnym czynnikiem przy podejmowaniu trudnego zadania; pozytywne oczekiwania mają szczególnie dobroczynne skutki w najtrudniejszych zawodach, w których wysoki poziom optymizmu może być pragmatyczną strategią

* Nakładem wydawnictwa Media Rodzina ukazały się dwie książki Martina Seligmana: *Optymizmu można się nauczyć* (Poznań 1993) i *Co możesz zmienić, a czego nie możesz* (Poznań 1994) – przyp. tłum.

44. Boyatzis, *The Competent Manager*; Spencer i Spencer, *Competence at Work*.

45 Spencer i Spencer, *Competence at Work*.

46 Stuart Kirk i Gary Koeske, „The Fate of Optimism: A Longitudinal Study of Case Managers’ Hopefulness and Subsequent Morale”, *Research in Social Work Practice*, January 1995.

47 Shelley Taylor i J.D. Brown, „Illusion and Well-being: A Social Psychological Perspective on Mental Health”, *Psychological Bulletin* 183 (1988).

działania⁴⁸.

Należy jednak zastrzec, że w tych podniosłych kompetencjach jest coś specyficznie amerykańskiego, co przekłada się nie na wszystkie inne kultury. Dla przykładu: badania przeprowadzone wśród najwyższego personelu kierowniczego firmy, mającej siedzibę w Ameryce, ale zasięg globalny, sprzedającej żywność i napoje wykazały, że optymizm pozwalał przewidzieć, którzy pracownicy będą przodownikami w Ameryce... ale nie w Azji ani w Europie.

– W wielu krajach azjatyckich, takich jak Japonia, Taiwan i Indie, postawa „możesz to zrobić” postrzegana jest jako zbyt śmiała czy indywidualistyczna – wyjaśniła mi dyrektorka zarządzająca Hay/McBer Innovation and Research Center, Mary Fontaine. – W tych kulturach optymizm przejawia się z reguły w bardziej stonowany sposób. Także w Europie to, co Amerykanie traktują jako optymizm, może się wydawać zwykłą arogancją.

48 BRAK TEKSTU PRZYPIISU

Część III
Umiejętność postępowania z ludźmi

Rozdział VII

Radar społeczny

NAJWAŻNIEJSZE KONTO nie wzrastało w takim tempie, jak zakładano, co przyprawiało członków zespołu do spraw sprzedaży w Johnson Wax o ból głowy – dlaczego wyniki sprzedaży ich sztandarowego produktu są u jednego z detalistów dużo niższe niż u innych?

Przedstawiciel handlowy firmy, odpowiedzialny za to konto, sądził, że zna powód. Otóż sekcja zakupów tej sieci chciała złożyć większe zamówienie, ale była bezsilna, ponieważ w wyniku wojny, jaką toczyli między sobą dyrektorzy dwóch oddziałów sieci, produkt sprzedawano w niewłaściwym dziale, tam gdzie klienci szukali czegoś zupełnie innego. Dyrektor oddziału, w którym go sprzedawano, nie chciał oddać go do innego działu, a pracownik sekcji zakupów nie mógł przełamać tego impasu.

W celu rozwiązania problemu zespół do spraw sprzedaży z Johnson Wax powołał coś w rodzaju dyplomatycznej komisji dwustronnej. Zorganizował spotkanie urzędników obu stron piastujących funkcje na trzech szczeblach ponad jego przedstawicielem handlowym: pracownikiem sekcji zakupów owej sieci. Na spotkaniu tym Johnson Wax udostępnił partnerom z sieci handlowej dane wskazujące, że gdyby sprzedawali interesujący ich produkt w inny sposób, to zarobiliby na tym o 5 milionów dolarów więcej w ciągu roku. Był to przekonujący argument.

– Kiedy zobaczyli, że przechodzi im koło nosa szansa zarobienia pięciu milionów dolarów tylko dlatego, że dwa oddziały toczą ze sobą wojnę, postanowili położyć kres waśniom – mówi Patrick O'Brien, ówczesny wiceprezes do spraw sprzedaży na Amerykę Północną. – Wszystkie trzy szczeble stały murem za sekcją zakupów. Zorganizowanie tej dyskusji zajęło rok, ale kiedy stwierdzili, że im się to opłaca, dokonanie zmian było sprawą kilku dni.

Strategia sprzedaży może być przykładem jednej z oznak empatii – umiejętności spojrzenia na sytuację z punktu widzenia klienta po to, by pomóc mu odnieść sukces. Taka wrażliwość wymaga zdolności odczytywania układów w innej organizacji.

– Najlepszym podejściem jest głębokie zrozumienie potrzeb i celów kupującego i działanie w tym kierunku – komentuje O'Brien. – Kluczem do tego jest sondowanie i słuchanie, które pomaga nam zorientować się, co jest ważne dla osiągnięcia przez tę osobę sukcesu. Od stu lat jest to jedna z fundamentalnych zasad umożliwiających odniesienie sukcesu w sprzedaży.

Kiedy rozmawiałem z O'Brienem, odniósł właśnie podwójny tryumf. Jego zespół do spraw sprzedaży uhonorowany został tytułem Sprzedawcy Roku zarówno przez Wal-Mart, jak i Target, dwie z największych w Ameryce sieci sklepów detalicznych.

Jednym ze zmieniających się barometrów w handlu detalicznym jest „kierowanie

kategorialne”, polegające na tym, że na przykład sprzedawcy w sklepie spożywczym traktują wszystkie przekąski albo wszystkie odświeżacze powietrza jako towary należące do jednej kategorii, przy czym do nich należy decyzja o tym, jakie artykuły traktować łącznie, a nie osobno. Jest paradoksem, że to liczbowe podejście sprawiło, iż stosunki osobiste między przedstawicielami handlowymi firm a „kierownikami kategorialnymi” stały się ważniejsze niż dotąd.

– Nasze gwiazdy sprzedaży posiadają umiejętność równoważenia świata faktów i świata stosunków interpersonalnych – zauważa O’Brien. – W naszym zawodzie sprzedawanie oparte na kontaktach z innymi ustąpiło miejsca sprzedawaniu opierającemu się na liczbach, nastąpiło przesunięcie od tradycyjnych umiejętności społecznych do modelu kierowników, którzy wypracowują liczby, nie kontakty, ale trzeba zachować w tym równowagę. Umiejętności społeczne też są potrzebne, ponieważ nadal jest to kwestia indywidualnych decyzji.

Empatia przybiera różne formy. Jedną z nich jest owa przenikliwa świadomość potrzeb drugiej osoby, w tym wypadku klienta, którą przejawili pracownicy Johnson Wax. Można ją jednak dostrzec także w firmie, która ma realistyczne, dokładne wyczucie potrzeb i obaw swoich własnych pracowników, klientów i kooperantów, konkurentów i rynku oraz innych, w taki czy inny sposób związanych z nią organizacji i ludzi, od związków zawodowych poczynając, a na udziałowcach kończąc. Umiejętność spojrzenia na rzeczywistość z ich punktu widzenia, wyczucia, jak zareagują na posunięcia firmy, ma niezwykle znaczenie dla skutecznego zarządzania źródłem informacji.

Szef prywatnego banku szwajcarskiego powiedział: „Jestem kimś w rodzaju lekarza rodzinnego czy kapłana. Nie można pracować w bankowości prywatnej bez wykorzystywania inteligencji emocjonalnej, szczególnie empatii. Musisz wyczuć, jakie twój klient ma nadzieje, czego się boi, nawet jeśli nie potrafi wyrazić tego słowami”.

Empatia rodzi się wewnątrz

Jak zauważył Freud: „Śmiertelnicy nie potrafią niczego utrzymać w tajemnicy. Jeśli mają zamknięte usta, to plotkują palcami; zdrada przenika wszystkimi porami ich skóry”. Nerwowe ruchy negocjatora zadają kłam jego kamiennej twarzy, wystudiowanej obojętności klienta krążącego po salonie samochodowym przeczy podniecenie, z jakim zbliża się coraz bardziej ku kabrioletowi, którego pragnie. Zdolność dostrzeżenia takich oznak emocji jest szczególnie ważna w sytuacjach, w których ludzie mają powody do skrywania swoich prawdziwych uczuć, co zdarza się nader często w świecie interesów.

Empatia jest naszym radarem społecznym. Znajoma opowiada mi, jak wyczuła zmartwienie koleżanki: „Poszłam do szefa i powiedziałam: »Z Kathleen jest coś nie tak

– nie czuje się tu dobrze«. Unikała kontaktu wzrokowego ze mną, przestała przysyłać mi dowcipne liściki pocztą elektroniczną. Potem oznajmiła, że odchodzi do innej firmy”.

Osoby, którym brakuje takiej wrażliwości, mają ów radar wyłączony. Ta głuchota emocjonalna prowadzi do społecznej niezdarności, przejawiającej się albo błędnym odczytywaniem czy interpretowaniem uczuć, albo nadmiernie brutalnej szczerości czy obojętności, która niszczy porozumienie. Jedną z postaci, jakie przybierać może ten brak empatii, jest traktowanie innych nie jako niepowtarzalnych jednostek, ale jako pewnych stereotypów.

Kluczem do poznania obszaru emocjonalnego innych ludzi jest dobra znajomość naszych własnych emocji. Wykazały to badania przeprowadzone przez Roberta Levensona z Uniwersytetu Kalifornijskiego w Berkeley¹. Zapraszał on do swojego laboratorium małżeństwa na dwie rozmowy: neutralną pogawędkę na temat „Jak minął dzień?” oraz piętnastominutową dyskusję o czymś, co było przedmiotem sporu małżonków. Podczas tych rozmów rejestrował reakcje fizjologiczne obojga za pomocą różnych metod, od zmiany rytmu pracy serca aż po wyraz twarzy.

Po rozmowie jedno z małżonków wychodzi. Partner, który zostaje, ogląda nagranie sporu, interpretując, o jego zdaniem naprawę czuł(a) mąż (żona) podczas tej wymiany zdań, choć o tym nie powiedział(a). Następnie jego miejsce zajmuje drugie z małżonków, opisując całą scenę z punktu widzenia *drugiej strony*.

U małżonków posiadających dużą zdolność empatii zachodzi zadziwiające fizjologiczne zjawisko. Kiedy współodczuwają ich ciało naśladuje to, co dzieje się z ciałem partnera. Jeśli wzrasta rytm pracy serca małżonka nagranego na kasecie magnetowidowej, to wzrasta też rytm pracy serca tego, który tę kasetę ogląda; jeśli rytm pracy serca zwalnia, to zwalnia też rytm pracy serca partnera oglądającego kasetę². To upodobnienie wiąże się z biologicznym zjawiskiem zwanym mimikrą, czymś w rodzaju intymnego tanga emocjonalnego³.

1 Robert W. Levenson i Anna M. Ruef, „Physiological Aspects of Emotional Knowledge and Report”, w: William Ickes (red.), *Empathic Accuracy* (New York: Guilford Press, 1997).

2 To odzwierciedlenie reakcji fizjologicznych organizmu jednego przez organizm drugiego małżonka ma pewien paradoksalny aspekt. Otóż małżonkowie, których współżycie układa się najgorzej, wykazują silną tendencję do fizjologicznego upodabniania się podczas oglądania nagranej na taśmie magnetowidowej sceny sporu, przejawiającego się tym, że to z nich, które ogląda partnera (partnerkę), staje się tym bardziej przygnębione lub zirytowane, im bardziej nastrój taki ogarnia partnera (partnerkę) oglądanego (oglądaną). To tango emocjonalne nie pomaga jednak w rozwiązaniu sporu, bo chociaż każde z małżonków doskonale współodczuwa to, co przeżywa drugie, żadne z nich nie wykorzystuje tej wiedzy w konstruktywny sposób. Chociaż mają dla siebie nawzajem „surową” empatię, to brakuje im empatycznej dokładności, w tym sensie, że nie orientują się, co wywołało te uczucia, co zrobić, żeby naprawić ten stan rzeczy i jak nie dopuszczać do powtórzenia się tego w przyszłości. Zob.: Robert Levenson i Anna Ruef, „Emotional Knowledge and Report”, w: William Ickes (red.), *Empathic Accuracy* (New York: Guilford Press, 1997).

3 To zgranie fizjologiczne było najsilniejsze przy intensywnych uczuciach negatywnych, takich jak złość, strach, odraza i pogarda. Kiedy partnerzy przejawiali pozytywne uczucia, empatyczne dostrojenie się fizjologiczne charakteryzowało się wolnym rytmem pracy serca, który jest oznaką świadcząca o tym, że ciało migdałowate jest w stanie równowagi, a nie w gotowości do ataku.

Tak znakomite dostrojenie się wymaga odłożenia na pewien czas na bok naszych własnych emocji, abyśmy mogli czysto i bez zakłóceń odbierać sygnały wysyłane przez drugą osobę⁴.

Misterny taniec

Mieliśmy tu kobietę, która potrafiła w ciągu minuty opróżnić całą salę – opowiada mi dyrektor do spraw sprzedaży mającej siedzibę w Kalifornii firmy produkującej komputerowe programy oświatowe. – Zamiast najpierw posłuchać, co mówią inni i potem włączyć się do rozmowy, zaczynała monolog – była to jakaś skarga albo napaść nie mająca nic wspólnego z tym, o czym akurat rozmawiano – i gadała, gadała, nie zwracając w ogóle uwagi na to, że wszyscy wokół ziewają. Nie wiedziała, kiedy ma skończyć. Nie wyczuwała sygnałów.

Gładki przebieg każdej interakcji społecznej zależy w dużym stopniu od spontanicznego wzajemnego dopasowania się osób biorących w niej udział. Kiedy dwoje ludzi zaczyna ze sobą rozmawiać, to natychmiast puszczają się w rytmiczny, harmonijny taniec, synchronizując swoje ruchy i postawę, ton głosu, tempo mówienia, a nawet długość pauz między słowami jednej osoby a odpowiedzią drugiej⁵.

Ta wzajemna mimikra odbywa się poza naszą świadomością. Wydaje się, że kierują nią najbardziej pierwotne części mózgu. Mechanizmy te włączają się z zapierającą dech w piersiach prędkością, w ciągu jednej pięćdziesiątej sekundy. Jeśli brakuje tej automatycznej koordynacji, to czujemy się nieco nieswojo.

Jednym z głównych elementów wzajemnego dostosowania się jest mimika. Kiedy widzimy zadowoloną (albo gniewną) twarz, to wywołuje to u nas zgodną z nią emocję, aczkolwiek dzieje się to w ledwie zauważalny sposób⁶. Kiedy przejmujemy tempo mówienia innej osoby, postawę i mimikę, to w takim samym stopniu zanurzamy się w jej przestrzeń emocjonalną; kiedy nasze ciało zaczyna naśladować ciało innego człowieka, to zaczynamy zestrajać się z nim emocjonalnie⁷.

Nasz układ nerwowy jest tak zbudowany, że automatycznie nawiązujemy nić tej empatii emocjonalnej (również i w tym dostrajaniu się kluczową rolę odgrywa ciało

4 Ta niewrażliwość zwiększa się w takim stopniu, w jakim nasze silne emocje różnią się od emocji osoby, z którą przebywamy. Dwoje rozszoszczonych ludzi może odzwierciedlać nawzajem swoje uczucia, ale nie ma mowy o współodczuwaniu między dwiema osobami, z których jedna jest rozszoszczona, a druga smutna. Zob.: Levenson i Ruef, „Emotional Knowledge and Report”.

5 Elaine Hatfield i in., *Emotional Contagion* (New York: Cambridge University Press, 1994).

6 Przegląd danych na ten temat w: Hatfield i in., *Emotional Contagion*.

7 Hatfield i in., *Emotional Contagion*.

migdałowate)⁸. Jednak to, w jakim stopniu wykorzystujemy ową zdolność, zależy w znacznej mierze od motywacji. Zwierzęta (i ludzie) wychowywane w krańcowej izolacji społecznej kiepsko sobie radzą z odczytywaniem sygnałów emocjonalnych wysyłanych przez inne osobniki tego samego gatunku bynajmniej nie dlatego, że brakuje im podstawowych połączeń nerwowych koniecznych do wytworzenia uczucia empatii, ale dlatego, że nie miały od kogo się tego nauczyć. Pierwsze lekcje empatii pobieramy w niemowlęctwie, kiedy matka czy ojciec trzyma nas na rękach. Te podstawowe więzi emocjonalne tworzą podstawę do uczenia się, jak współdziałać z grupą i być przez nią mile widzianym. Stopień, w jakim opanowujemy o emocjonalne abecadło, określa stopień naszej kompetencji społecznej. Weźmy choćby dzieci na placu zabaw, które nie chwytają istotnych sygnałów umożliwiających gładkie interakcje – kiedy chcą włączyć się do gry czy zabawy, wchodzą w krąg rówieśników, poruszając się jak słoń w składzie porcelany, psując wszystko.

Bardziej uzdolnione społecznie dzieci czekają z boku i przyglądają się zabawie. Najpierw dostrajają się do niej, a dopiero potem włączają się gładko, gdy tylko pojawi się „luka”. Tak samo jest z dorosłymi – zasadnicze znaczenie ma podchwycenie rytmu społecznego i tempa osób, z którymi pracujemy.

Z powodu różnic między nami w stopniu opanowania podstawowych umiejętności składających się na świadomość społeczną istnieją również odpowiadające im różnice w kompetencjach przydatnych w miejscu pracy, a nadbudowujących się na empatii. Empatia jest umiejętnością będącą fundamentem dla wszystkich kompetencji ważnych w pracy. Należą do nich:

- *Rozumienie innych* – wyczuwanie uczuć i punktów widzenia innych osób oraz aktywne zainteresowanie ich troskami, niepokojami i zmartwieniami.
- *Nastawienie usługowe* – uprzedzanie, rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb klientów.
- *Kształtowanie innych* – wyczuwanie u innych potrzeby rozwoju i rozwijanie ich zdolności.
- *Wspieranie różnorodności* – tworzenie i podtrzymywanie szans na osiągnięcia dzięki wykorzystywaniu różnych typów ludzi.
- *Świadomość polityczna* – rozpoznawanie politycznych i społecznych prądów organizacji.

ROZUMIENIE INNYCH

⁸ Komórki nerwowe ciała migdałowatego automatycznie rejestrują emocje otaczających nas osób. Badania na naczelnych wykazały, że ich ciało migdałowate ma neurony, które zaczynają działać jedynie w reakcji na widok specyficznych emocji, takich jak grymas trwogi albo groźne obnażenie zębów. Zob.: Leslie A. Brothers w Science News, January 18, 1997, oraz jego artykuł „A Biological Perspective on Empathy”, American Journal of Psychiatry 146 (1989). Osoby z uszkodzonym ciałem migdałowatym nie potrafią ani wyrażać, ani rejestrować złości ani strachu i mają trudności z rozpoznawaniem oznak radości i smutku. Zob.: Ross Buck i Benson Ginsburg, „Communicative Genes and the Evolution of Empathy”, w: William Ickes (red.), Empathic Accuracy (New York: Guilford Press, 1997).

Wyczuwanie uczuć i punktów widzenia innych osób oraz aktywne zainteresowanie ich troskami, niepokojami i zmartwieniami

Osoby, które posiadają tę kompetencję:

- Są wyczułone na sygnały emocjonalne i umieją dobrze słuchać innych.
- Wykazują się wrażliwością na sprawy innych i zrozumieniem ich punktu widzenia.
- Pomagają innym, opierając się na zrozumieniu ich potrzeb i uczuć.

Asystentka z dużej firmy wzorniczej w taki oto sposób opisuje emanujące z jej partnera, zatruwające atmosferę uczucia: „Raz tylko łypnął na mnie i stało się jasne, że zamknął się w sobie. Znałam ten znak – »nie zwracaj mi głowy« – więc wiedziałam, że lepiej trzymać się teraz od niego z daleka. Jeśli muszę w takiej chwili coś z nim załatwić, to stawiam sprawę krótko. Nie pozwalam sobie na żarty; raz to zrobiłam i wściekł się. No więc gadam monotonna, prawie jak przygłup”⁹.

Kluczowym zwrotem w tym zwierzeniu jest „raz tylko łypnął na mnie i stało się jasne, że zamknął się w sobie”. Był to sygnał, który wskazał owej asystentce, jak ma postępować z wybuchowym współpracownikiem. W pracy stale odbieramy takie sygnały emocjonalne i dostosowujemy do nich nasze zachowanie. Jeśli brakuje nam takiego radaru, to możemy łatwo wpaść w wir tworzący się wokół jeżących się niczym przybrzeżne skały emocji osób, z którymi pracujemy. Empatia spełnia bowiem rolę emocjonalnego systemu nawigacyjnego, pomagając nam, niczym doświadczony pilot, znaleźć drogę wśród tych skał i raf.

Empatia pozwala nam nie tylko przetrwać, ale ma decydujące znaczenie dla znakomitej pracy w zawodach, w których koncentrujemy się na ludziach. Wszędzie tam, gdzie liczy się umiejętne odczytywanie uczuć innych osób, od sprzedaży i doradztwa poczynając, poprzez psychoterapię i medycynę, aż po wszelkiego rodzaju kierownictwo i przywództwo, empatia odgrywa kluczową rolę w osiągnięciach.

Dziedziną, w której niedawno uświadomiono sobie, częściowo pod presją czynników ekonomicznych, korzyści płynące z empatii, jest medycyna. W czasach coraz większej rywalizacji o utrzymanie pacjentów większe sukcesy w leczeniu odnoszą ci lekarze, którzy lepiej rozpoznają emocje chorych niż ich mniej wrażliwi koledzy¹⁰. Oczywiście lekarze muszą wyczuwać niepokój i skrepowanie pacjentów, aby leczyć ich skuteczniej, ale badania wykazały, że rzadko ich słuchają. Pacjenci myślą zwykle o mniej więcej czterech pytaniach, które pragną zadać lekarzowi, ale podczas wizyty udaje się im zadać zaledwie jedno czy dwa. Kiedy pacjent zaczyna mówić, lekarz

9 William A. Kahn, „Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work”, *Academy of Management Journal* 33 (1990).

10 Howard Friedman i Robert DiMatteo, *Interpersonal Issues in Health Care* (New York: Academic Press, 1982).

przerywa mu po raz pierwszy przeciętnie po osiemnastu sekundach¹¹.

Lekarze, którzy nie słuchają tego, co mówią do nich pacjenci, pozywani są częściej – przynajmniej w Stanach Zjednoczonych – do sądu. Wykazano, że wśród lekarzy opieki podstawowej ci, którzy nigdy nie mieli sprawy sądowej z powodu błędów w sztuce, potrafili porozumiewać się z pacjentami o wiele lepiej niż ich ciągani po sądach koledzy. Znajdowali oni czas nie tylko na to, by wyjaśnić pacjentom, czego mogą oczekiwać od zalecanej kuracji, na to, by z nimi pożartować i pośmiać się, spytać o opinię, a wreszcie zachęcić ich do rozmowy¹². A ile czasu potrzebował lekarz, by okazać taką empatię? Zaledwie trzy minuty.

projekt stworzony z empatią

Empatia wkroczyła do działów badawczo-projektowych zakładów przemysłowych. Badacze przyglądają się konsumentom używającym wyrobów firmy – w domu lub w pracy – zupełnie tak, jak antropolodzy obserwujący zachowania ludzi należących do innej kultury¹³. Ten wgląd w świat konsumenta pozwala na lepsze zrozumienie jego potrzeb i oczekiwań niż może dać typowy przegląd badań rynku.

Takie bezpośrednie wejście w życie klienta, połączone z otwarciem firmy na zmiany, jest środkiem znakomicie służącym innowacjom. Kiedy Kimberley-Clark wysłała obserwatorów dla zbadania, jak rodzice i maluchy używają pieluch, zdali sobie oni sprawę z tego, że maluchom potrzebne jest coś, co byłoby pierwszym krokiem ku ubieraniu się, jak „dorośli”. Spostrzeżenie to doprowadziło do zaprojektowania pieluchomajtek, które maluchy mogą zakładać same, i do sprzedaży w wysokości 400 milionów dolarów rocznie, zanim pomysł ten podchwycili konkurenci.

Umiejętność dobrego odczytywania potrzeb klientów jest czymś naturalnym dla najlepszych szefów zespołów udoskonalających wyroby. Zdolność odczytywania zapotrzebowania rynku oznacza empatię dla klientów i zaprojektowanie produktu, który zaspokoi ich potrzeby¹⁴.

W Ford Motor Company wykorzystano empatyczne projektowanie przy opracowywaniu nowego lincolna Continental. Po raz pierwszy w historii inżynierom umożliwiono intensywne kontakty z użytkownikami samochodu, który starali się unowocześnić.

11 H.B. Beckman i R.M. Frankel, „The Effect of Physician on the Collection of Data”, *Annals of Internat Medicine* 101 (1984).

12 Wendy Levinson i in., „Physician-Patient Communication: The Relationship with Malpractice Claims Among Primary Care Physicians and Surgeons”, *Journal of the American Medical Association*, February 19, 1997.

13 Dorothy Leonard i Jeffrey F. Rayport, „Spark Innovation Through Empathic Design”, *Harvard Business Review*, November/December 1997.

14 Spencer i Spencer, *Competence at Work*.

Zamiast uciekać się do starej metody, polegającej na przebadaniu przez ankieterów grupy właścicieli danego modelu samochodu i syntezie wyników tych sondaży, zaproponowano projektantom, by poświęcili tydzień na bezpośrednie rozmowy z osobami, które wcześniej kupiły forda Continental. Ich zadaniem było zorientowanie się w tym, co właścicielom podoba się w tym modelu.

– Klienci cenią charakterystyczne cechy produktu, chociaż często nie potrafią dokładnie sprecyzować, na czym one polegają – powiedział mi Nick Zeniuk, jeden z szefów zespołu projektantów. – Musieliśmy więc dostosować się do ich uczuć i wsłuchać się w nie. Żeby to osiągnąć, musieliśmy być empatyczni. Powiedziałem swoim ludziom: »Zapomnijcie o danych z badań rynkowych. Idźcie i porozmawiajcie z ludźmi, dla których to budujemy. Słuchajcie i wczuwajcie się. Patrzcie im w oczy i wczujcie, czego chcą«.

To personalne podejście spowodowało, że inżynierowie, tworząc nowy model, mieli silne poczucie stosowania się do życzeń klientów. „Wracali z nagraniem na video rozmową z klientem – wspomina Zeniuk – i mówili: »Nie widać tego, ale akurat w tym momencie bardzo zaangażował się emocjonalnie w to, co mówił«. Musieliśmy najpierw zorientować się, jak to wszystko trzeba odczuwać, a potem pomyśleć, jak by wyglądało w naszych technicznych kategoriach – wykonać obliczenia, które sprawiłyby, że klient czułby się w samochodzie wygodnie albo czułby, że samochód lepiej reaguje na jego manewry”.

Sztuka słuchania

– Kiedy rozpaczliwie chcesz coś sprzedać, to nie słuchasz tak dobrze jak powinieneś – mówi mi szef jednej z firm maklerskich z Wall Street. – Nie ma lepszej sytuacji przy sprzedawaniu niż wtedy, kiedy ktoś ma do czegoś jakieś zastrzeżenia i możesz mu powiedzieć: „Ma pan całkowitą rację – powinniśmy to rozważyć”. Idzie ci dużo lepiej, jeśli potrafisz słuchać klienta i dzielić jego punkt widzenia.

Dobrze dostosowane ucho to sedno empatii. Umiejętność słuchania ma zasadnicze znaczenie dla sukcesu w pracy. Departament Pracy ocenia, że 22 procent całości czasu, który przeznaczamy na porozumiewanie się, poświęcamy na czytanie i pisanie, 23 procent na mówienie i aż 55 procent na słuchanie¹⁵.

Ci, którzy nie potrafią słuchać, odbierani są jako obojętni albo nieczuli, co sprawia, że inni są w stosunkach z nimi mniej komunikatywni. A słuchanie jest sztuką. Pierwszym krokiem jest wzbudzenie u rozmówcy wrażenia, że się go w ogóle słucha;

¹⁵ Anthony P. Carnevale i in., *Workplace Basics: The Skills Employers Want* (American Society for Training and Development, Arlington, VA: US Department of Labor, Washington, D.C. 1989).

ucieleśnieniem tej umiejętności są szefowie, którzy prowadzą politykę „otwartych drzwi”, jawią się jako przystępni albo z własnej inicjatywy starają się posłuchać, co inni mają do powiedzenia. A osoby, z którymi rozmowa wydaje się łatwa, słyszą więcej niż inni.

Umiejętne słuchanie wykracza poza bierne potakiwanie i obejmuje również zadawanie pytań oraz streszczanie własnymi słowami tego, co się usłyszało, dla upewnienia się, że zrozumiało się rozmówcę. Jest to słuchanie „aktywne”. Oznaką tego, że naprawdę słyszeliśmy, co do nas mówiono, jest odpowiednia reakcja, nawet jeśli oznacza to dokonanie jakiejś zmiany w tym, co robimy. To wszakże, jak daleko powinniśmy się posunąć w dostosowywaniu naszych działań do tego, co mówi ktoś inny, jest przedmiotem sporów.

W kręgach sprzedawców ujmuje się niekiedy empatię dość wąsko, dowodząc, że przyjmowanie punktu widzenia klienta będzie zabójcze dla sprzedaży towarów czy usług, których klienci w istocie rzeczy nie chcą czy nie potrzebują¹⁶. Opiera się to, oczywiście, na nieco cynicznym czy naiwnym poglądzie na zadania sprzedawcy, jak gdyby ograniczały się one jedynie do sprzedaży, a nie do tworzenia czy zacieśniania więzi z klientem.

Jednak wedle innego, trafniejszego poglądu zadania te polegają na umiejętności dobrego słuchania i zrozumienia potrzeb klienta, a potem znalezienia sposobu zaspokojenia tych potrzeb. Nauka, że empatia jest jednym z warunków dobrego sprzedawania, wypływa z analizy wypowiedzi wybranej losowo próbki zaopatrzeniowców dużych i małych amerykańskich detalistów, których pytano o przedstawicieli handlowych firm odzieżowych¹⁷.

W świetle tych wypowiedzi nie utrzymał się stary stereotyp, zgodnie z którym najlepsze wyniki osiągają uprzejmi, towarzyscy i wylewni sprzedawcy. Okazało się, że nie wystarczy być szybko gadającym ekstrawertykiem; zaopatrzeniowcy jednomyślnie wyróżniali tych przedstawicieli handlowych, którzy odznaczali się największą empatią, którzy dbali o ich potrzeby i brali pod uwagę ich troski¹⁸. Sprawdzało się to zwłaszcza wtedy, kiedy empatii przedstawiciela handlowego towarzyszyło poczucie, że można mu ufać.

Pozorna empatia

16 R.B. Marks, *Personal Selling* (Boston: Allyn and Bacon, 1991).

17 Bruce K. Pilling i Sevo Eroglu, „An Empirical Examination of the Impact of Salesperson Empathy and Professionalism and Merchandise Salability on Retail Buyers' Evaluations”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Winter 1994.

18 Zob. też: Murray R. Barrick, Michael K. Mount i Judy P. Strauss, „Conscientiousness and Performance of Sales Representatives: Test of the Mediating Effect of Goal Setting”, *Journal of Applied Psychology* 78 (1993).

„Na początku chcę państwa zapewnić, że najważniejsze są dzieci – ich dobro stawiamy na pierwszym miejscu. Wiem, że niektórzy z państwa są zaniepokojeni. Ale jeśli znajdziemy coś, co może zaszkodzić dzieciom, z miejsca przerwiemy”.

Tak zaczęło się ciepłe, uspokajające przemówienie prezesa firmy specjalizującej się w odzyskiwaniu metali z popiołów przemysłowych. Spotkał się z rodzicami i nauczycielami szkoły podstawowej w małym mieście, do którego przenosiła swój zakład jego firma; miał on zostać zlokalizowany przy tej samej ulicy, przy której mieściła się szkoła, po uzyskaniu ostatecznej zgody władz miasta.

W miarę jak prezes przedstawiał szczegóły tego, co miało się stać po uruchomieniu zakładu, roztaczając wizje nowych miejsc pracy i korzyści finansowych dla miasta, jego szczerość i troska o dobro dzieci i całej społeczności lokalnej budziły coraz większe poparcie zgromadzonych. Wydawał się taki pełen empatii i zrozumienia.

Potem jednak przyszedł czas na zadawanie pytań. Jeden z rodziców, chemik, zapytał: „Ale przecież zamierzacie przerabiać popioły, które zawierają dioksynę, prawda? Czy nie ma ona silnego działania rakotwórczego? Jak będziecie przed tym chronić nasze dzieci?”

Pytanie to zbiło prezesa z pantofelku. Zaczął odpowiadać asekurancko, nawet wojowniczo, zwłaszcza wtedy, kiedy inni rodzice, nie tak ufni jak reszta, poprosili, by wyjaśnił, dlaczego wcześniej nie wspomniał o tym niepokojącym fakcie.

Spotkanie zakończyło się postanowieniem rodziców o zasięgnięciu opinii eksperta w sprawach toksyn przemysłowych i apelem do władz miejskich o publiczną dyskusję przed wydaniem zgody na uruchomienie zakładu.

Empatia może być wykorzystywana jako narzędzie manipulacji. Przejawia się to często jako pseudoempatia pozaspołeczna, która szybko znika, kiedy zostanie zdemaskowana. Przyjaciółka żaliła mi się na sprzedawczynię w sklepie z drogą odzieżą, który lubi odwiedzać: „Zawsze mówią, jak miło im jest znowu mnie widzieć i stale łążą za mną, starając się wciągnąć mnie w jakieś pogaduszki. A ja chcę, żeby dały mi spokój do czasu, aż sama ich o coś nie zapytam”. Potem, pewnego dnia, jedna ze sprzedawczyń, zapytana zniechęta, wyznała, że szef pouczył je, by wszczynają przyjazne rozmowy z klientkami, które wcześniej dokonały jakichś drogich zakupów. Jednak ta wymuszona życzliwość nie brzmiała szczerze i, prawdę mówiąc, odstręczyła moją przyjaciółkę.

Zdarza się, że mamy naturalne zabezpieczenia przed taką sztuczną empatią – zdolność wycucia, jak moja przyjaciółka, kiedy okazywana nam życzliwość, troska i zainteresowanie nie są szczerze. Badacze, którzy oceniali osoby mające skłonność do manipulowania innymi, stwierdzili, że ci, którzy najsilniej przejawiają ową makiaweliczną cechę, odznaczają się najsłabszą empatią. Natomiast ci, którzy są najbardziej ufni, którzy uważają, że ludzie są z natury dobrzy, z reguły najlepiej

wczuwają się w uczucia innych¹⁹.

Wyrzekanie się empatii

Sam był głuchy na wysyłane przez innych sygnały emocjonalne. Odebrał telefon, usłyszał zduszony łkaniem głos kogoś, ktoś prosił o rozmowę z jego żoną, i podał jej słuchawkę, mówiąc wesoło: „Marcy, to do ciebie!”

Elaine Hatfield, psycholog z Uniwersytetu Hawajskiego, która go zna, mówi: „Sam nie odbierał przekazów emocjonalnych, bo inaczej nie mógłby się wykazać mniejszym wyczuciem”²⁰.

Nie wystarczy być potencjalnie zdolnym do empatii; musimy się jeszcze wykazać wyczuciem. Niektóre osoby, pozornie niezdolne do empatii, mogą celowo sprawiać takie wrażenie – unikać okazywania troski czy zaniepokojenia o inne osoby po to, by utrzymać twardą linię postępowania i oprzeć się chęci udzielenia im pomocy²¹. I przyznać trzeba, że – stosowana z umiarem – nie jest to zła strategia w pracy.

Menedżerowie, którzy przywiązują nadmierną wagę do utrzymywania poprawnych stosunków z podwładnymi albo starają się zaspokajać ich emocjonalne potrzeby kosztem firmy, łagodząc na przykład wymagania, wypadają nader kiepsko²². W sytuacjach, w których można zasadnie spodziewać się, że koszty okazania empatii będą zbyt wysokie – na przykład przy negocjowaniu płac – osoby po obu stronach stołu mogą czuć się zmuszone do skrywania swoich sympatii. Ze swojej wystudiowanej obojętności na zmartwienia i kłopoty strony przeciwnej podczas rozprawy sądowej słyną też prawnicy (choć, jak przekonamy się w rozdziale VIII, całkowite zduszenie empatii nie jest dobrą strategią przy negocjacjach).

Powstrzymanie empatii może być całkiem mądrą taktyką w niektórych sprawach, zwłaszcza przy rozdzielaniu skąpych funduszy w organizacji. Jeśli zbyt silnie utożsamiamy się z czyimiś potrzebami, to jesteśmy bardziej skłonni posunąć się do ostatecznych granic, by mu pomóc, nawet wtedy, kiedy dzieje się to ze szkodą dla ogólnego dobra²³.

19 Mark Davis i Linda Kraus, „Personality and Empathic Accuracy”, w: Ickes, *Empathic Accuracy*.

20 Hatfield i in., *Emotional Contagion*.

21 Laura Shaw i in., „Empathy Avoidance: Forestalling Feeling for Another in Order to Escape the Motivational Consequences”, *Journal of Personality and Social Psychology* 67(1994).

22 Zob. na przykład: Richard Boyatzis, *The Competent Manager for Effective Performance* (New York: John Wiley and Sons, 1982).

23 C. Daniel Batson i in., „Empathy and the Collective Good: Caring for One of the Others in a Social Dilemma”, *Journal of Personality and Social Psychology* 68(1995).

I podobnie, sam rozum, bez udziału serca, może podejmować decyzje, które później się zemszczą, co zdarzyło się wielu firmom, które bezlitośnie zwalniały pracowników, tracąc zaufanie pozostałych. Natomiast niektórzy menedżerowie starają się nie dostrzegać uczuć swoich podwładnych po prostu po to, by nie brać ich w rachubę. Jest to taktyką, dzięki której wydają się władczy lub nieczuli.

Brakiem empatii można wyjaśnić to, co zdarzyło się chirurgowi, który miał usunąć mojej znajomej skrzep w nodze. Kiedy wyjaśnił jej, że nie można wykluczyć, iż straci nogę, znajoma rozplakała się.

Powiedział na to: „Jeśli ma pani zamiar płakać, to będzie musiała poszukać sobie innego chirurga”.

I tak właśnie zrobiła.

Przygnębienie wynikające z empatii

Od siedmiu lat była pielęgniarką na oddziale pediatrii, a teraz prosiła o przeniesienie. Dlaczego?

– Po prostu nie wytrzymam, jeśli będę musiała zajmować się jeszcze jednym dzieckiem umierającym na raka. To dla mnie zbyt ciężkie przeżycie.

Udręka tej pielęgniarki jest jednym z przypadków „przygnębienia z empatii”, czyli sytuacji, w której jedna osoba „zaraża się” zmartwieniem czy przygnębieniem drugiej. Zamiast pomagać dzieciom zapanować nad bólem i otrząsnąć się z przygnębienia, dołączała do nich.

Przygnębienie spowodowane empatią nachodzi nas najczęściej wtedy, kiedy głęboko przeżywamy to, że ktoś bliski cierpi z bólu albo przeżywa wielkie kłopoty. Troska o znajdującego się w kłopotach przyjaciela – powiedzmy współpracownika, który obawia się, że zostanie zwolniony – może wywołać u nas takie same uczucia jak u niego. Zjawisko to występuje wtedy, kiedy osoba, która ma silnie rozwiniętą zdolność empatii, wystawiona jest na negatywne nastroje innej osoby i nie posiada odpowiednich umiejętności samoregulacji, aby zapanować nad wynikającym ze współczucia przygnębieniem i „wyciszyć” je.

Personel szpitalny „uodparnia się” albo hartuje, aby nie ulec spowodowanemu empatią przygnębieniu; żarty na temat pacjentów bliskich śmierci, określanie ich mianem „dochodzących” itp. mają wytworzyć emocjonalną skorupę ochronną i są sposobem radzenia sobie przez lekarzy i pielęgniarki z wrażliwością na cierpienie. Istnieje oczywiście niebezpieczeństwo, że doprowadzi to w końcu do takiej postawy, jaką wykazał chirurg mojej znajomej. Zgodnie z nowymi programami zajęć zaczęto uczyć studentów szkół medycznych sposobów skuteczniejszego radzenia sobie z przygnębieniem bez konieczności wyrzekania się empatii.

Na niebezpieczeństwo przygnębienia wynikającego z empatii narażone są też osoby pracujące w działach obsługi klientów czy reklamacji, które regularnie stykają się z ludźmi będącymi w podłym nastroju. W podobnej sytuacji znajdują się często pracownicy różnego rodzaju pomocy społecznej, którzy dzień w dzień spotykają się z ludźmi żyjącymi w okropnych warunkach albo po straszliwych przejściach. Alternatywą dla zamknięcia się na cierpienia innych jest wówczas pozostanie otwartym na ich uczucia, ale jednocześnie wyćwiczenie umiejętności panowania nad własnymi emocjami.

Polityka empatii

Istnieje coś, co można by nazwać polityką empatii. Polega ona na tym, że od osób o niewielkim zakresie władzy oczekuje się na ogół umiejętności wyczuwania uczuć tych, którzy mają sporą władzę, natomiast osoby, które dzierżą władzę, czują się mniej zobligowane do odpłacania słabszym od nich taką samą wrażliwością. Innymi słowy, przemyślany brak empatii jest sposobem cichego potwierdzania swojej pozycji przez ludzi władzy.

W czasach kampanii na rzecz praw obywatelskich Martin Luther King wyraził zdziwienie, że biali mają takie słabe rozeznanie w uczuciach czarnych. Czarni natomiast, stwierdził, muszą być dużo bardziej uwrażliwieni na uczucia białych, choćby po to tylko, by przetrwać w rasistowskim społeczeństwie. Podobnie rzecz się ma z kobietami – jeśli są dyskryminowane w społeczeństwie, to muszą wykazywać się większą empatią niż mężczyźni (przegląd danych dotyczących różnic w empatii między obu płciami zawiera Dodatek 3).

Przeprowadzone w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych badania zdają się świadczyć, że między zakresem władzy a zdolnością do empatii istnieje korelacja negatywna²⁴. Obecnie jednak może to wyglądać trochę inaczej, ponieważ różnego rodzaju organizacje coraz bardziej nastawiają się na pracę zespołową, a ich struktury nie są już tak sztywne i hierarchiczne jak dawniej. Jednym z wymogów, którym musi sprostać współczesny przywódca, jest umiejętność empatii, gdyż autorytarny styl zarządzania nie sprawdza się tak dobrze jak niegdyś.

Ci, którzy nadal twierdzą, że w interesach nie ma miejsca na empatię albo że taki styl jest zbyt „miękki”, wygłaszają takie sądy głównie z przyczyny dość powszechnego nieporozumienia. Po pierwsze, myślą empatię z psychologizowaniem, po drugie, uważają – zupełnie błędnie – że empatia równoznaczna jest z utożsamianiem się z poglądami innych.

Richard Boyatzis powiedział mi: „Oceniając zdolność empatii u menedżerów w

²⁴ Zob. na przykład: Hatfield i in., Emotional Contagion.

jednej z najważniejszych firm produkujących komputery, prosiłem ich, by opisali mi sytuację, w której pomogli komuś uporać się z jakimś problemem. Niektórzy opowiadali mi o dogłębnej analizie stanu psychicznego osoby i wyjaśnianiu jej tego poprzez odwołanie się do przyczyn tkwiących w jej dzieciństwie albo tłumaczeniem jej kłopotów w kategoriach jakiejś popularnej teorii psychologii popularnej, jak choćby teoria współzależnienia. A to przecież nie jest empatia, lecz psychologizowanie – w istocie rzeczy zbywasz problem, rozprawiając o jego rzekomych przyczynach”.

Boyatzis stwierdził, że psychologizowanie łączy się u menedżerów z miernymi wynikami pracy. Najlepsi wysłuchiwali innych, rozumieli ich uczucia i dawali im rady, nie próbując stawiać diagnozy przyczyn problemów. Takie psychologiczne teoretyzowanie może być interesujące, a nawet niekiedy pomocne, jeśli oddaje mu się para przyjaciół przy kawie, ale nie w miejscu pracy. Tam jest niewłaściwe, a nawet niestosowne. I chociaż może udawać empatię, z pewnością nią nie jest.

Zrozumienie czyjegoś punktu widzenia czy przyczyn, które sprawiają, że czuje on akurat to i to, niekoniecznie oznacza przyjęcie tego punktu widzenia za własny czy uznanie tych uczuć za właściwe i słuszne. Zrozumienie tego, jak się ktoś czuje czy co czuje, zwłaszcza podczas rozmów o interesach, nie musi prowadzić do poddania się warunkom drugiej strony, a przeciwnie, może pozwolić nam na zręczniejsze negocjowanie umowy. W rezultacie trudne decyzje mogą wywoływać mniej resentymentów i złości.

Pamiętam rozmowę z szefami zespołów kierowniczych w Lockheed Martin, firmie produkującej sprzęt lotniczy, która miała właśnie za sobą okres poważnych redukcji zatrudnienia. Określali ten proces jako najtrudniejsze zadanie, z jakim przyszło im się kiedykolwiek zmierzyć. Nawet wtedy empatia jest jednak potrzebna. „Kiedy musisz zwolnić parę tysięcy ludzi, każdy z tych, co zostają, bacznie ci się przygląda”. Musieli przeprowadzić zwolnienia, mimo iż były bardzo bolesne, ale – jak mi powiedzieli – gdyby nie podeszli do tego z empatią, to zantagonizowaliby całą załogę albo podkopali jej morale.

Zobaczmy teraz, jak potraktowano pracowników w dwóch różnych firmach, kiedy zamykano należące do nich zakłady. W General Electric zawiadomiono pracowników o planach likwidacji fabryki z dwuletnim wyprzedzeniem, a ponadto firma podjęła intensywne starania o znalezienie im innych miejsc pracy. Druga firma, której nazwy litościwie nie przytoczę, powiadomiła pracowników o zamknięciu zakładu zaledwie na tydzień przed faktem i nie zrobiła dosłownie nic, aby pomóc im w znalezieniu innego zatrudnienia.

A rezultat? Prawie rok później większość byłych pracowników General Electric uważała, że było to dobre miejsce pracy, a 93 procent z nich chwaliło firmę za pomoc okazaną im przy przejściu do innego pracodawcy²⁵. Jeśli chodzi o drugą firmę, to tylko

25 Deborah Sholl Humphreys, „Decline as a Natural Resource for Development”, referat przedstawiony na dorocznym zebraniu The Academy of Management [Akademii Zarządzania].

3 procent byłych pracowników stwierdziło, że była ona dobrym miejscem pracy. General Electric zachowała dobrą opinię, natomiast druga firma pozostawiła u swych byłych pracowników osad goryczy.

KSZTAŁTOWANIE INNYCH

Wyczuwanie u innych potrzeby rozwoju i rozwijanie ich zdolności

Osoby, które posiadają tę kompetencję:

- Doceniają i nagradzają zdolności i osiągnięcia podwładnych.
- Służą pozytywnymi opiniami o pracy podwładnych i odkrywają ich potrzebę dalszego rozwoju.
- Służą radą i wskazówkami, przydzielają zadania, które są wyzwaniem dla danej osoby i służą rozwijaniu jej zdolności.

Była to prosta rada, ale jej skutki okazały dalekosiężne. Będąc redaktorką pisma o ogólnokrajowym zasięgu, która szybko zrobiła karierę, miała jednak jeden problem. Oto jak sama go określa: „Miałam skłonność do podejmowania błyskawicznych decyzji, zapalając się w porywach entuzjazmu do projektów artykułów, a potem znosząc okropne męki przy ich stałym poprawianiu z autorami i przepisywaniu, co kończyło się unicestwieniem tych artykułów. Było to dla mnie emocjonalnie wyczerpujące, stwarzało zbyt dużo animozji i sprawiało po prostu ból”.

– Ale potem – powiedziała mi – redaktor naczelny nauczył mnie formułki, która mi ogromnie pomogła.

Jaka to była formułka?

„Pomyślę o tym”.

Ta prosta rada jest przykładem postawy korepetytorskiej, która charakterystyczna jest dla osób posiadających kompetencję kształtowania innych. Umiejętność ta zajmuje drugie pod względem ważności miejsce wśród cech znakomitych menedżerów, ustępując jedynie zdolności przewodzenia zespołom²⁶. Dla osób pełniących kierownicze funkcje w działach zbytu i sprzedaży umiejętność ta jest nawet ważniejsza; jest najczęściej stwierdzaną kompetencją u tych, którzy mają szczytowe osiągnięcia²⁷.

Jest to sztuka dzielenia się z innymi swą wiedzą, ponieważ istotą kształtowania, rozwijania innych i korepetytorstwa jest doradzanie. Skuteczność doradzania zależy natomiast od empatii i zdolności skoncentrowania się na swoich uczuciach oraz

²⁶ Spencer i Spencer, *Competence at Work*.

²⁷ Tamże.

podzielenia się nimi z innymi²⁸.

Jako „szef organizacji jest się w zasadzie nauczycielem” twierdzi Harry Levinson, pionier psychologii doradczej. „W dzisiejszych czasach – dodaje – ludzie muszą mieć poczucie tego, że kiedy się rozwijają, stają się coraz bardziej kompetentni. W przeciwnym razie nie utrzymają się w pracy”.

Co jest kluczem do sukcesu w tym zakresie? Najlepsi nauczyciele wśród szefów okazują prawdziwe zainteresowanie tym, którym służą za przewodników. Zasadnicze znaczenie ma też zaufanie; jeśli pracownik nie darzy przełożonego zbyt dużym zaufaniem, to nie stosuje się do jego rad. Zdarza się to również wtedy, kiedy osoba przyjmująca rolę nauczyciela, odnosi się do ucznia bezosobowo czy chłodno albo kiedy jej stosunek do niego wydaje się zbyt jednostronny lub obliczony na własne korzyści. Najlepsi są nauczyciele, którzy odnoszą się do swych podopiecznych z szacunkiem, zaufaniem i empatią.

– Patrząc z perspektywy czasu, uważam, że jednym z moich największych błędów było to, że na początku pracy nie szukałem osób, które mogłyby podzielić się ze mną swoim doświadczeniem – zwierzył mi się prezes dużego koncernu radiowo-telewizyjnego. – Tak się bałem, by nie wzięto mnie za osobę niekompetentną, że nikogo nie prosiłem o radę, gdy musiałem zajmować się zupełnie nowymi dla mnie sprawami. W ten sposób zamknąłem sobie drogę do wielu potencjalnie cennych źródeł informacji. A teraz moja młoda współpracowniczka pojawia się w drzwiach tego gabinetu i bez wahania prosi mnie, żebym doradził jej, jak zwrócić się w jakiejś sprawie do prezesa albo jak zachować się w jakiejś sytuacji. Postępuje mądrze.

W powszechnym przekonaniu doradzanie w pracy sprowadza się do tego, że doświadczony pracownik z dużym stażem wyciąga pomocną dłoń do młodszego, który przypadł mu do gustu. Tymczasem ludzie, którzy potrafią to robić, mogą pomóc każdemu, nawet przełożonym. Częścią tej sztuki jest kierowanie oddolne – pomaganie osobie na wyższym stanowisku w lepszym wykonywaniu zadań. Na przykład podoficer marynarki wojennej wyjaśnił, jak musi uczyć młodszych oficerów kierowania. „Mówię im »Wy dowodzicie okrętem, a ja dbam o cały ten sprzęt dla was; macie prawo wiedzieć, jak on działa. Pytajcie mnie. I proście o pomoc, kiedy trzeba«²⁹.

Sztuka krytykowania

Jeśli chodzi o przekazywanie zainteresowanym opinii o ich pracy, nikt chyba nie robi tego lepiej niż Shirley Delibero, szefowa New Jersey Transit Authority, która pod jej

28 Richard Boyatzis i James Burrows, „The Heart of Human Resource Development: Counseling Competencies”, maszynopis niepublikowany, 1995; także: Boyatzis i Burrows, „Validation of a Competency Model”.

29 Spencer i Spencer, *Competence at Work*.

kierownictwem stała się najsprawniej działającą firmą przewozową w Ameryce. Okazuje ona swoim podwładnym, że ich docenia, dzieląc się z nimi stale pozytywnymi i konstruktywnymi opiniami o ich pracy. „Poświęcam wiele czasu na chwalenie moich ludzi; kiedy ktoś wykonuje dobrą robotę, wysyłam do niego list pochwalny – powiedziała mi. – Ale jeśli ktoś nawala, też zwracam mu uwagę. Robisz ludziom złą przysługę, jeśli nie oceniasz ich pracy uczciwie. Musisz im uświadomić, co muszą poprawić”.

Podobnie jak Delibero postępuje każdy naprawdę chętny do pomocy szef. Mówi pracownikowi konkretnie, co robi źle, radzi, jak to poprawić i daje mu wyraźnie do zrozumienia, że wierzy w jego umiejętności i spodziewa się lepszych efektów. Natomiast wygłaszanie opinii krytycznych w momencie porwania emocjonalnego jest posunięciem najgorszym z możliwych, ponieważ nieuchronnie przeradzają się one w napaść na pracownika, wywołując u niego złość i rozgoryczenie. Równie szkodliwe skutki przynosi inny powszechnie popełniany błąd – powstrzymywanie się od przekazywania podwładnym jakiegokolwiek opinii o ich pracy.

W ramach badań wpływu dzielenia się z podwładnymi opiniami o ich pracy na ich wiarę w siebie przeprowadzono symulację twórczego rozwiązywania problemów. Biorących udział w tym eksperymencie studentów chwalono, ganiono albo nie wyrażano żadnej opinii o efektach ich starań. Uprzedzono, że ich wysiłki zostaną porównane z wynikami kilkuset innych osób, którym dano takie same zadania. Studenci nie poinformowani o tym, jak wypadli, odebrali to jako taki sam cios jak ich koledzy, których zganiono, a ich wiara w siebie zmniejszyła się w takim samym stopniu³⁰. Sprawozdanie z tych badań kończy się ostrzeżeniem: „Kiedy organizacja pozbawia pracowników konkretnych informacji dotyczących ich pracy, może w ten sposób niechcący wpłynąć negatywnie na ich wyniki”.

Wszyscy pragniemy znać opinie o tym, co robimy, a jednak wielu menedżerów, kierowników i dyrektorów nie potrafi ich przekazywać albo po prostu nie ma na to ochoty. W niektórych kulturach – zwłaszcza w Azji i Skandynawii – istnieje niepisany zakaz otwartego wyrażania opinii krytycznych, szczególnie w obecności osób postronnych. Dyrektor pewnej firmy z Arabii Saudyjskiej powiedział: „W naszej organizacji pracują ludzie dwudziestu siedmiu różnych narodowości. Większość pochodzi z krajów, w których ludzi wychowuje się w przekonaniu, że nie można mówić źle o tych, z którymi się pracuje. W takiej sytuacji trudno jest przekazywać uczciwe opinie o czyjejs pracy”.

Z drugiej strony, brutalnie szczera opinia może być przykrywką dla zwykłej, agresywnej rywalizacji, napaścią upozorowaną na „pomoc”. Wyższy urzędnik pewnego banku holenderskiego mówi: „Niektórzy tutaj wyrażają opinie tylko po to, by zdobyć punkty w ostrej grze o pierwszeństwo; nie zwracają w ogóle uwagi na to, jak wpływa to na osobę, której ta opinia dotyczy, są za bardzo szczerzy. Ale nie jest to autentyczna

30 Paulette A. McCarty, „Effects of Feedback on the Self-Confidence of Men and Women”, *Academy of Management Journal* 29(1986).

pomoc, lecz część gry. Potrzeba im więcej empatii”.

Talent Pigmaliiona

Marynarze, którzy stale wpadali w tarapaty albo po prostu nie wykonywali swoich zadań, byli ciężarem dla swoich kolegów. W marynarce wojennej określano ich terminem „trudni marynarze bez motywacji”, w żargonie używanym na okrętach zwano ich krótko „SW”, co było skrótem wyrażenia „słaby wykonawca”.

Ich przełożonych nauczono pewnego zestawu metod, które miały zmienić zachowanie podkomendnych. Przede wszystkim – co było dla nich zupełną nowością – okazywania tym czarnym owcom, że mimo ich dotychczasowych odrażających postępów oczekuje się od nich, że staną na wysokości zadania.

A zatem przełożeni dali SW do zrozumienia, że wierzą w ich umiejętności i możliwości, i zaczęli ich traktować jak osoby, którym na pewno się uda. Te pozytywne oczekiwania okazały się bardzo skuteczne – SW zaczęli sobie lepiej radzić we wszystkich dziedzinach. Byli rzadziej karani, poprawiły się ich wyniki, zaczęli nawet bardziej dbać o swój wygląd³¹. Było to powtórzenie wyczynu Pigmaliiona; obudzenie i przeistoczenie tych ludzi, uświadomienie im, że oczekuje się od nich dobrej roboty. Może to zdopingować do działania i stać się czymś w rodzaju samospełniającego się proroctwa.

Trenerzy sportowi, a także dobrzy menedżerowie, wiedzą od dawna, że można poprawić czyjeś osiągnięcia, dając mu odpowiednie zadanie do wykonania i wyrażając wiarę, że jest w stanie sobie z nim poradzić.

Dobrym sposobem pobudzania pozytywnych oczekiwań jest danie innym możliwości ustalania sobie własnych celów i zrezygnowanie z dyktowania warunków, terminów i sposobów ich doskonalenia i rozwoju. Postawa taka odbierana jest przez podwładnych jako świadectwo zaufania i przekonanie, że potrafią sami kierować swoim losem, co jest podstawową cechą osób przejmujących inicjatywę.

Inna metoda zachęcania ludzi do lepszej pracy polega na wskazywaniu im problemów bez sugerowania rozwiązań. Implikuje to, że wierzymy, iż sami potrafią je znaleźć. Strategię tę wykorzystują wybitni nauczyciele. Rozpoczynają z uczniami czy studentami coś w rodzaju sokratycznego dialogu, zadają im ciąg wynikających jedno z drugiego pytań. Zmusza to studentów do samodzielnego znajdowania odpowiedzi, co

31 K.S. Crawford i in., „Pygmalion at Sea: Improving the Work Effectiveness of Low Performers”, *Journal of Applied Behavioral Science* 16(1980).

umacnia ich wiarę w siebie, w swoją umiejętność podejmowania decyzji³².

Na wyższym szczeblu doskonalenia „nauczyciel” czy „mistrz” wyznacza długofalowe zadanie, które zapewni osobie „kształconej” właściwy trening, doświadczenie i naukę albo postawi ją przed odpowiednimi wyzwaniami. Może to przybrać formę przekazania jej pewnych uprawnień (i obowiązków) albo powierzenia pieczy nad projektem, który wymagał będzie zupełnie nowych umiejętności. Wymaga to od mistrza czy mentora wyczucia stopnia gotowości danej osoby do podjęcia się zadania, jeśli bowiem będzie ono zbyt łatwe, kandydat niewiele się nauczy, jeśli natomiast zbyt trudne, może się z nim nie uporać, a porażka zniechęci go do dalszych starań. Rzecz sprowadza się do tego, by umiejętnie zaaranżować takie doświadczenie, aby zwiększyło wiarę podopiecznego w siebie i dało mu możliwość rozwijania umiejętności. Najwyższą formą poparcia jest awansowanie pracowników na odpowiednie stanowiska, będące wyrazem autentycznego uznania dla ich świeżo zdobytych umiejętności. Jednocześnie nowe stanowisko staje się poligonem, na którym mogą doskonalić te umiejętności i zdobywać następne.

Warto wszakże zaznaczyć, że chęć pomagania komuś w rozwijaniu zdolności i umiejętności może przekroczyć rozsądne granice i stanąć w sprzeczności z ogólnie pojętymi interesami organizacji. Zbytne angażowanie się w doradzanie i nauczanie, kosztem innych potrzeb, jest bardzo niebezpieczne. Szefowie, którzy poświęcają zbyt wiele czasu i wysiłku na rozwijanie podwładnych, a za mało na przewodzenie i zarządzanie, są w najlepszym wypadku przeciętnymi menedżerami³³.

NASTAWIENIE USŁUGOWE

Uprzedzanie, rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb klientów

Osoby, które posiadają tę kompetencję:

- Rozumieją potrzeby klientów i dostosowują do nich swoje usługi lub produkty.
- Szukają sposobów zwiększenia zadowolenia klientów i przywiązania ich do firmy.
- Chętnie proponują właściwą pomoc.
- Podchwytują punkt widzenia klienta, działając jak zaufani doradcy.

Odwiedzić butik Stephane & Bernard na wyspie St. Barts znaczy przekonać się, że obsługa klienta jest sztuką. Właściciele, od których imion sklep wziął nazwę, podchodzą do klientów z galijskim wdziękiem, humorem i dowcipem, i poświęcają im całą uwagę.

32 Mark Lepper i in., „Motivational Techniques of Expert Human Tutors”, w: S.P. Lajoie i S.J. Derry (red.), *Computers as Cognitive Tools* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1993).

33 Boyatzis, *The Competent Manager*,

Pewnego leniwego styczniowego popołudnia moja żona i ja rozkoszowaliśmy się tym przez dwie godziny. Żona i Bernard rozmawiali o jej życiu i ubraniach, a on co chwila biegł do wieszaków, aby znaleźć jakąś idealną dla niej część garderoby. Ale poświęcił też dwadzieścia minut na omówienie ze mną mapy wyspy, rozprawiając o plażach, restauracjach i idealnych miejscach do nurkowania.

– Moim zadaniem jest przede wszystkim sprawić, żeby każdy czuł się tutaj dobrze i wygodnie – wyjaśnia Bernard, wskazując na sklep, w którym na 450 stopach kwadratowych upakowano kreacje będące dziełem piętnastu najlepszych projektantów. Ten maleńki butik zarabia w przeliczeniu na stopę kwadratową pięciokrotnie więcej niż inne sklepy odzieżowe, a zdecydowaną większość zysków wypracowuje w ciągu czterech miesięcy sezonu turystycznego.

Właściciele przeciwni są podejściu do sprzedaży, w którym liczy się tylko zysk, „w którym sprzedawców nie obchodzi, czy coś wygląda dobrze czy nie. Chcą tylko sprzedać towar, a więc cokolwiek wybierasz, powiedzą ci, że pasuje idealnie – mówi Stephane. – Jeśli nie podoba mi się, jak coś wygląda na klientce, to mówię jej o tym i wyjaśniam, dlaczego tak uważam. Nie chcę sprzedać czegoś, co się dla niej nie nadaje. W odniesieniu do moich klientek zachowuję się jak doradca”.

I tym właśnie są dla swoich mniej więcej trzystu stałych klientek. Znają je tak dobrze, że kiedy wyruszają po zaopatrzenie, wielu zakupów dokonują z myślą o konkretnych osobach.

„Na najwyższym poziomie obsługi działamy jako rzecznicy klienta. Czasami może to nawet prowadzić do zaproponowania klientowi wyrobu naszego konkurenta. Tracimy wówczas okazję natychmiastowej sprzedaży naszego produktu, ale umacniamy jego zaufanie, co w przyszłości będzie procentować”.

Szersze widzenie

W nowoczesnej organizacji każdy ma „klientów”. Każdy kolega, któremu musimy pomóc albo którego potrzeby łączą się w jakiś sposób z naszą pracą, jest pewnego rodzaju klientem. Gwiazdy wychodzą ze skóry, aby zawsze być na zawołanie klienta, zwłaszcza w momentach kluczowych. Pomagają też klientowi wypaść dobrze, robiąc na przykład coś, dzięki czemu klient (lub współpracownik) osiąga widoczny sukces.

U osób zatrudnionych w dziale zasiłków i odszkodowań Sandoz Pharmaceuticals znakomita obsługa klienta przybierała takie formy jak zostawanie po godzinach pracy, by pomóc szefowi w opracowaniu systemu bodźców finansowych albo podawanie dyrektorowi prywatnego numeru telefonu, by w krytycznym okresie reorganizacji być w każdej chwili, dniem i nocą, do jego dyspozycji³⁴. Niekiedy oznaczało to godzenie się

³⁴ Richard H. Rosier (red.), *The Competency Model Handbook*, vol. 2 (Boston: Linkage, 1995).

na to, by zasługę za dobrze wykonaną robotę przypisano innej osobie.

Po to, by błyszczeć w sferze usług, musimy starać się zadowolić klienta, nie czekając na jego skargi i utyskiwania, ale szczerze udzielając informacji, które mogą mu się przydać, choć sami nie mamy z tego żadnego widocznego pożytku. Postawa taka sprzyja bowiem wytworzeniu opartej na zaufaniu więzi. Klient albo współpracownik zaczyna wówczas traktować nas jako wiarygodne źródło rzetelnych i pomocnych informacji, ma ciepłe i życzliwe nastawienie, dzięki czemu stosunek między nim a nami daleko wykracza poza zwykłą relację kupiec – sprzedawca.

Oczywiście, do tego potrzebna jest empatia. Weźmy wyniki badań personelu działu sprzedaży firmy oferującej sprzęt biurowy, która zaopatruje zarówno organizacje przemysłowe, jak i agencje rządowe. Najlepszym członkom tego zespołu udawało się łączyć punkt widzenia klienta z odpowiednią asertywnością i pomagać mu wybrać produkty, które zaspokajały potrzeby obu stron³⁵.

Jeśli jednak sprzedawca za bardzo stara się kierować klientem, może to wywołać jego niezadowolenie, a nawet irytację. Wybitni sprzedawcy empatyzują z klientem w początkowej fazie kontaktu, starając się wyczuć jego punkt widzenia, dostrajając się podczas dalszych rozmów do jego nastroju. Wychwytyją na przykład, oznaki świadczące o tym, że ich sugestie nie przypadły klientowi do gustu i okazują zatroskanie z tego powodu, zanim pozwolą sobie na inne rady.

Zmiana nastawienia na takie, w którym centralne miejsce przyznaje się potrzebom klienta, łączy się z dążeniem do okazywania mu jak największej życzliwości. Ma to zasadnicze znaczenie przy obchodzeniu się z niezadowolonymi czy rozżalonymi klientami. „Klientka miała pewne trudności z otrzymaniem zwrotu pieniędzy – wspomina szef dużego domu towarowego³⁶. – Przyszła do mnie, ponieważ jej zdaniem nasz główny księgowy zachował się wobec niej nieuprzejmie. Jestem pewien, że było to po prostu zwykłe nieporozumienie, ale przeprosiłem ją, pomogłem dostać czek na zwrot pieniędzy i odprowadziłem do wyjścia. Naprawienie tego zajęło mi raptem kilka minut, a ona wyszła w lepszym nastroju, niż przyszła”.

Ostatnie zdanie warto powtórzyć: „Wyszła w lepszym nastroju, niż przyszła”. To, jak klienci się czują podczas kontaktów z pracownikiem, określa ich stosunek do całej firmy. W sensie psychologicznym „firma” sprowadza się dla klienta właśnie do tych kontaktów. Każdy kontakt klienta z firmą czy firmy z klientem osłabia lub umacnia jego przywiązanie do niej. Parafrazując wyrocznie biznesu, Petera Druckera można powiedzieć, że celem biznesu nie jest sprzedanie towaru, ale zyskanie i utrzymanie klienta.

35 Donald McBane, „Empathy and the Salesperson: A Multidimensional Perspective”, *Psychology and Marketing* 12(1995).

36 Spencer i Spencer, *Competence at Work*.

Koszty redukcji kosztów

Nancy Cohen weszła do sklepu sieci Pier z zamiarem kupna nowych krzeseł do kuchni. W sklepie były krzesła, jakie chciała kupić, ale wyszła z pustymi rękami i wściekła.

– Byłam zdecydowana je kupić – powiedziała mojemu koledze³⁷ – ale nie mogłam znaleźć nikogo, kto by mi pomógł. Sprzedawcy byli za bardzo zajęci rozmową. Powiedziałam kobiecie, która w końcu raczyła zwrócić na mnie uwagę: „Interesują mnie te krzesła na wystawie. Czy macie takie w sprzedaży i czy są w innych kolorach?”

Odpowiedzią był nieokreślony ruch ręką w stronę rogu sklepu, gdzie znajdowało się stoisko ze szkłem i bardziej nawet nieokreślone, niemal tajemnicze słowa: „Chyba są w takim kolorze”.

Powiedziawszy to, sprzedawczyni porzuciła ją... i okazję sprzedania towarów za 800 dolarów.

Sprzedawczyni ta zupełnie nie potrafiła obsługiwać klientów, a przecież jest to podstawowa umiejętność, której wymaga się od każdego, kto reprezentuje firmę wobec klientów³⁸. Co gorsza, niekompetencja ta staje się coraz powszechniejszym zjawiskiem w amerykańskich sklepach detalicznych i rabatowych. Ankieta przeprowadzona w 1996 roku przez Yankeewich Partners wśród konsumentów wykazała, że w rankingu dwunastu różnych organizacji świadczących usługi konsumenckie detaliści tacy zajmują jedenaste miejsce, plasując się za firmami telekomunikacyjnymi, restauracjami, a nawet pocztą³⁹. Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy wydaje się zbyt ostra redukcja zatrudnienia w sklepach, inną ograniczenie szkolenia pracowników – detaliści wydają obecnie na szkolenie mniej pieniędzy niż na wszelkie inne aspekty swojej działalności.

Jedną z najgorszych oznak niekompetencji w obsłudze klientów jest nastawienie „my przeciw nim”, w którym postrzega się klienta jako wroga i traktuje jak kogoś, kim trzeba manipulować. Postawa ta odbija się niekorzystnie na wynikach pracy sprzedawców, ponieważ w istocie rzeczy nie dostrzegają oni klienta. Może to prowadzić do prób wciśnięcia klientowi czegoś, czego nie tylko nie potrzebuje, ale co stoi w jawnej sprzeczności z jego potrzebami.

WSPIERANIE RÓŻNORODNOŚCI

Tworzenie i podtrzymywanie szans na osiągnięcia dzięki wykorzystywaniu różnych typów ludzi

37 Jennifer Steinhauer, „Whatever Happened to Service?” The New York Times, March 4, 1997.

38 Więcej szczegółów znaleźć można w: Spencer i Spencer, Competence at Work.

39 O ankiecie Yanhelovicha donosi Steinhauer, „Whatever Happened to Service?”.

Osoby, które posiadają tę kompetencję:

- Szanują ludzi z różnych środowisk i odnoszą się do nich dobrze.
- Rozumieją odmienne światopoglądy i są wrażliwe na różnice grupowe.
- Postrzegają różnorodność jako szansę i tworzą środowisko, w którym mogą rozwijać się różni ludzie.
- Występują przeciwko uprzedzeniom i nietolerancji.

Często opowiadam o moim spotkaniu z kierowcą autobusu w Nowym Jorku, który – przedzierając się przez zatłoczone ulice – gawędził wesoło z pasażerami, wprowadzając ich w dobry nastrój i nastrajając optymistycznie do życia. Nawet ci, którzy wsiedli do autobusu w złym humorze, opuszczali go uśmiechnięci i podniesieni na duchu. Był to zapierający dech w piersiach pokaz mistrzowskiego opanowania umiejętności społecznych.

Zwykłem opisywać tego kierowcę jako „czarnoskórego mężczyznę około sześćdziesiątki”. Kiedyś jednak po wykładzie podeszła do mnie Afroamerykanka i zapytała prowokacyjnie „Dlaczego wspomina pan o tym, że był czarny? Czy gdyby był Żydem albo Japończykiem, to też by pan to podkreślał?”

Jej pytanie zupełnie mnie zaskoczyło. Myśląc o tym, zdałem sobie sprawę, że podkreślenie rasy kierowcy było częścią mojej repliki na książkę *The Bell Curve* [Krzywa dzwonowa], której autorzy dowodzili, że kluczem do sukcesu jest wysoki iloraz inteligencji i że Amerykanie afrykańskiego pochodzenia są pod tym względem upośledzeni w porównaniu z innymi rasami. Według przeprowadzonej przeze mnie analizy książka ta opiera się na fałszywych danych, a poza tym iloraz inteligencji jest zaledwie jednym z całego szeregu czynników, które umożliwiają osiągnięcie w życiu sukcesu, przy czym najważniejszą rolę odgrywa inteligencja emocjonalna⁴⁰. A zatem wspominając o kolorze skóry kierowcy, chciałem podkreślić, że ten Afroamerykanin miał wyjątkowy talent w tej ostatniej dziedzinie.

Jednak moja interlokutorka odparła, że nic takiego nie wynika z mojego opisu i że jeśli ją słuch nie myli, to wydają się opisywać kogoś, kto skwapliwie stara się sprawiać przyjemność białym. W każdym razie, jej zdaniem, rasa była tu zupełnie bez znaczenia.

I miała rację. W kontekście, w jakim opowiadałem tę historię, rasa nie miała znaczenia. Zwracanie uwagi słuchaczy czy czytelników na rasę było podnoszeniem kwestii, która nie miała nic wspólnego z głównym punktem tych wywodów. Od tamtej pory przestałem mówić o kolorze skóry tego kierowcy.

40 Autorzy tej książki ignorują dane świadczące o tym, że różnica w ilorazie inteligencji między białymi a czarnymi Amerykanami nie występuje w kulturach wysp leżących na Morzu Karaibskim, w których czarni nie są grupą uciskaną i że taką samą rozpiętość wyników badań ilorazu inteligencji, jaka istnieje między białymi i czarnymi w Stanach Zjednoczonych, stwierdza się w każdym społeczeństwie, w którym istnieje grupa uprzywilejowana i grupa ciemniejsza, co sugeruje, że wynika ona nie z przyczyn rasowych, lecz warunków społecznych i ekonomicznych. Nie wspomina się również tam, że gdy członkowie grupy uciskanej wyemigrują do kraju, w którym nie są gnębieni, różnica w ilorazie inteligencji znika już w następnym pokoleniu. Zob.: Ulric Neisser (red.), *The Rising Curve: Long-Term Gains in IQ* (Washington, DC: APA Press, 1998).

Zwracanie uwagi na czyjąś przynależność do takiej czy innej grupy, kiedy nie ma to żadnego związku z przedmiotem rozważań, może przywołać wszystkim zainteresowanym na myśl stereotypowe wyobrażenia o tej grupie. A stereotypowe wyobrażenia mogą mieć konotacje emocjonalne, które wpływają ujemnie na jakość pracy.

Destrukcyjny wpływ stereotypowych wyobrażeń, zwłaszcza dotyczących przedstawicieli grup mniejszościowych zatrudnionych w jakiejś organizacji, wykazała seria badań przeprowadzonych przez Claude'a Steele'a, psychologa z Uniwersytetu Stanforda. Steele zna się na rzeczy; jest jednym z kilku zaledwie Afroamerykanów na tym, zatrudniającym przeważnie białych, wydziale.

Chociaż eksperymenty Steele'a dotyczyły wyników osiągniętych przez studentów, to ich implikacje odnoszą się również bezpośrednio do wyników pracy, a ogólna konkluzja brzmi: negatywne stereotypy mogą je pogarszać. Aby odnieść sukces w pracy, musimy czuć, że tu właśnie jest nasze miejsce, że jesteśmy akceptowani i cenieni, że mamy umiejętności i zalety potrzebne do uzyskiwania dobrych, a nawet znakomych wyników. Jeśli negatywne stereotypy podkopują te założenia, to przeszkadzają w osiągnięciu takich wyników.

Na określenie tej emocjonalnej zasadzki Steele ukuł termin „zagrożenie stereotypem”. Przejawia się ono tym, że w organizacji oczekuje się od osoby pasującej do stereotypu gorszej pracy, co stwarza atmosferę, która wpływa negatywnie na jej zdolności i umiejętności⁴¹. Oczekiwania takie mogą u tej osoby wywoływać niepokój poważnie upośledzający jej zdolność myślenia. Jak konaliśmy się w rozdziale V, pobudzone ciało migdałowate zmniejsza pojemność pamięci operacyjnej, a zagrożenie stereotypem może z całą pewnością pobudzić ciało migdałowate.

Wiszące w powietrzu zagrożenie

Test, który opracował Steele, był dość prosty. Studentów i studentki, którzy byli dobrzy z matematyki, poproszono o rozwiązanie zadań z egzaminu wstępnego. Podzielono ich na dwie grupy. Pierwszej grupie powiedziano, że wyniki testu zwykle odzwierciedlają różnice w zdolnościach między mężczyznami i kobietami. Drugiej grupie nic nie powiedziano.

Wyniki kobiet były zdecydowanie gorsze niż mężczyzn, ale tylko wtedy, kiedy powiedziano im, że osoby ich płci gorzej radzą sobie z tego rodzaju zadaniami. Studentki, których nie poinformowano o tych różnicach, wypadły równie dobrze jak studenci.

Taki sam efekt zaobserwowano u czarnoskórych, którym powiedziano, że test ten

⁴¹ Claude M. Steele "A Threat in the Air: How Stereotypes Shape Intellectual Identity and Performance", *American Psychologist*, June 1997.

ujawnia różnice w uzdolnieniach między przedstawicielami odmiennych ras. Eksperymenty Steele'a dostarczyły wymownych dowodów na siłę oddziaływania stereotypów, przejawiającą się nawet wtedy, kiedy zaledwie się je sugeruje. Steele stwierdził, że czynnikiem, który wpływał na pogorszenie się wyników kobiet, był upośledzający ich zdolności umysłowe niepokój. Chociaż były potencjalnie zdolne do poprawnego rozwiązania wszystkich zadań, niepokój wywołany zagrażającym im stereotypem nie pozwalał na wykorzystanie tego potencjału.

Steele utrzymuje, że niepokój ten zwiększa jeszcze interpretacja wyników narzucana przez ów stereotyp. Niepokój, który normalnie wzbudza trudne zadanie, postrzega się jako potwierdzenie tezy, że nie jest się w stanie prawidłowo wykonać tego zadania, co potęguje niepokój wywołany faktycznie gorszymi wynikami.

Najbardziej narażone na odczucie na własnej skórze skutków zagrożenia stereotypem są osoby znajdujące się w awangardzie danej grupy – pierwsze kobiety, które zostają pilotami odrzutowców albo – powiedzmy – pierwsi członkowie jakiejś mniejszości, którzy otwierają firmę prawniczą czy maklerską. Choć posiadają dość umiejętności i wiary w siebie, aby wejść na to nowe terytorium, to kiedy już się tam znajdują, mogą odczuć z całą siłą efekt zagrożenia stereotypem i po raz pierwszy popełnić wywołane negatywnymi emocjami błędy.

Potwierdzeniem tego są kłopoty będące udziałem kobiet na wysokich stanowiskach. Badania takich kobiet i ich przełożonych wykazały, że dyrektorzy są przekonani, iż w awansowaniu ich podwładnych odmiennej płci na najwyższe stanowiska przeszkadza im brak doświadczenia w zarządzaniu. Natomiast kobiety na stanowiskach kierowniczych wymieniały jako dwie najważniejsze przyczyny tego stanu rzeczy stereotypy i wykluczanie ich z nieformalnych układów w miejscu pracy⁴².

Zagrożenie stereotypem pełniących funkcje kierownicze kobiet wydaje się ujawniać w specyficznych okolicznościach. Przegląd sześćdziesięciu jeden badań przejawów uprzedzeń wobec kobiet w miejscu pracy pokazuje, że najsilniej występują one wtedy, kiedy kobiety obejmują stanowiska tradycyjnie piastowane przez mężczyzn i wtedy, kiedy oceniane są nie przez inne kobiety, lecz przez mężczyzn⁴³.

Czym grożą stereotypy

Steele twierdzi, że zagrożenie stereotypem może być jednym z powodów, że jest tak mało kobiet wśród matematyków, inżynierów i fizyków. Chociaż w szkole podstawowej i gimnazjum dziewczęta nie odstają w Ameryce od chłopców pod

42 „Women in Corporate Leadership: Progress and Prospects”, Catalyst, New York, 1996.

43 Badania tego zjawiska, prowadzone przez Alice Eagley z Northwestern University, zrelacjonowane zostały w: The American Psychological Association Monitor, August 1997.

względem zdolności matematycznych, to od pierwszej klasy liceum ich wyniki zaczynają się pogarszać, a różnica ta powiększa się na studiach. Kobiety odpadają ze studiów matematycznych, fizycznych i inżynierskich dwa i pół raza częściej niż mężczyźni. W Ameryce uzyskują one zaledwie 22 procent dyplomów magisterskich i 13 procent stopni doktorskich w tych dziedzinach oraz zajmują tylko 10 procent związanych z takim wykształceniem miejsc pracy (gdzie, nawiasem mówiąc, zarabiają tylko trzy czwarte tego, co mężczyźni na takich samych stanowiskach)⁴⁴.

Ten brak osiągnięć nie ma nic wspólnego z umiejętnościami. Jest on w znacznej mierze skutkiem oddziaływania upośledzających zdolności stereotypów. Zdaniem Steele'a kiepskie osiągnięcia czarnoskórych i kobiet mimo dobrych wyników, jakie uzyskują w testach, świadczą o roli zagrożeń emocjonalnych w dziedzinach, w których pokutują stereotypowe wyobrażenia o ich zdolnościach. Znalazłszy się w takiej dziedzinie i znając stereotyp, do którego pasujemy, jesteśmy szczególnie podatni na zwątpienie w nasze zdolności i niezbyt silnie przeciwstawiamy się próbom kwestionowania naszych talentów i umiejętności, co podkopuje wiarę w siebie. To niepokój ukazuje w jaskrawym świetle wszem wobec (przynajmniej we własnym wyobrażeniu) nasze niedociągnięcia i niepowodzenia.

Na przykład na postępy czarnoskórych studentów wpływają negatywnie „plotki o ich niższości intelektualnej”, takie jak te, które przedstawia książka *The Bell Curve*. Skutki takiego samego rodzaju błędnego myślenia odczuwają boleśnie uciskane mniejszości na całym świecie. Steele twierdzi, że negatywne stereotypy społeczne utrzymują się siłą przyzwyczajenia i onieśmielają osoby należące do grup społecznych, które są postrzegane przez ich pryzmat. To onieśmienie jest silnym czynnikiem emocjonalnym, wpływającym ujemnie na osiągnięcia w pracy.

Sukces dzięki innym

Jedno z haseł propagowanych obecnie przez Harvardzką Szkołę Biznesu brzmi: „Sukces dzięki innym, którzy różnią się od ciebie”. Różnice są źródłem siły, co sprawia, że zdolność wspierania różnorodności staje się coraz ważniejszą kompetencją.

Poza brakiem tolerancji dla nietolerancji zdolność wspierania różnorodności opiera się na trzech umiejętnościach: dobrym układaniu sobie stosunków z odmiennymi od nas osobami, docenianiu unikatowych sposobów działania innych oraz podchwytywaniu wszelkich szans zrobienia interesów, jakie mogą stwarzać.

Zasady te wytyczają drogę do – jak to ujęli David Thomas i Robin Ely w artykule zamieszczonym w „Harvard Business Review” – potencjalnych korzyści, wspierania

44 N.M. Hewitt i E. Seymour, „Factors Contributing to High Attrition Rates Among Science and Engineering Undergraduate Majors”, sprawozdanie dla Alfred P. Sloan Foundation, 1991.

różnorodności i zyskowności, lepszego uczenia się wszystkich członków organizacji, elastyczności i szybkiego dostosowywania się do zmian na rynku⁴⁵.

Świadczy o tym historia występującej w obronie interesu publicznego firmy prawniczej z północnego wschodu Stanów Zjednoczonych. W latach osiemdziesiątych jej w całości biały personel zaczął się martwić, że główne klientki firmy, kobiety występujące z pozwami przeciw swoim pracodawcom, również są wszystkie białe. Firma poczuła się zobligowana do zróżnicowania klientów.

Zatrudniono więc prawniczkę pochodzenia latynoskiego w nadziei, że spowoduje to napływ hiszpańskojęzycznej klienteli. Zdarzyło się jednak coś więcej, ponieważ prawniczka wniosła nowy sposób myślenia o podstawowych zadaniach samej firmy. Jednym z rezultatów tego nowego podejścia stało się rozszerzenie pola działania poza sprawy dotyczące tylko kobiet. Między innymi firma wniosła do sądu precedensową sprawę przeciwko polityce nakazującej używanie w urzędach tylko języka angielskiego.

Wkrótce zaczęto zatrudniać również innych prawników nie należących do rasy białej.

– Wpłynęło to – mówi jeden z głównych właścicieli – na naszą pracę w ten sposób, że rozszerzyło pojęcie o tym, jakie kwestie są ważne, i pozwoliło na ich nowe, twórcze ujęcie, co nie byłoby możliwe, gdyby personel pozostał w całości biały. To naprawdę zmieniło istotę i jakość naszej pracy⁴⁶.

Kiedy przywódcy organizacji cenią spostrzeżenia i pomysły, które wnoszą osoby wywodzące się z różnych środowisk, może to prowadzić do wzbogacenia oferty firmy i zwiększenia jej konkurencyjności na rynku. Przyjrzyjmy się działaniu firmy świadczącej usługi finansowe, która jako model sprzedaży swych usług preferowała szybko prowadzone rozmowy telefoniczne, podczas których zasypywano klientów ofertami. Działo się tak, dopóki jej kierownictwo nie uświadomiło sobie, że najlepsze wyniki sprzedaży uzyskują kobiety, które nawiązywały kontakty z klientami wprawdzie powoli, ale za to są one ściśle i długotrwałe. Wprowadzono więc bardziej elastyczne podejście do sprzedaży, zachęcając pracowników do postępowania w sposób, który najbardziej odpowiada im ze względu na zwyczaje przyjęte w środowisku, z którego pochodzą. Firma owa wykorzystała wnioski płynące z sukcesów jej pracownic dla zakwestionowania swoich założeń, nauczania się innego podejścia i zmiany stylu pracy, a dzięki wspieraniu różnorodności prosperuje teraz lepiej niż w przeszłości.

ŚWIADOMOŚĆ POLITYCZNA

Rozpoznawanie prądów społecznych i politycznych

45 David A. Thomas i Robin J. Ely, „Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity”, Harvard Business Review, September/October 1996.

46 Tamże.

Osoby, które posiadają tę kompetencję:

- Trafnie rozpoznają stosunki między kluczowymi osobami z kręgów władzy.
- Wykrywają ważne sieci układów towarzyskich.
- Rozumieją siły, które kształtują poglądy klientów i konkurentów i wpływają na ich zachowania.

Wybitny dyplomata opowiada, jak skierowano go na placówkę do posiadającego obfite zasoby ropy naftowej kraju afrykańskiego, gdzie szybko dowiedział się, że polityką eksploatacji tego surowca kieruje faktycznie „siostrzeniec kochanki szefa gabinetu premiera”. Szybko więc postarał się o zaproszenie na przyjęcie, na którym mógł poznać owego siostrzeńca, zaprzyjaźnić się z nim i na koniec skłonić do korzystnych dla siebie posunięć⁴⁷.

Umiejętność odczytywania realiów politycznych jest niezbędna dla tworzenia sieci zakulisowych powiązań i koalicji, które pozwalają nam – bez względu na naszą pozycję zawodową – wywierać wpływ. Miernym pracownikom brakuje takiego rozeznania w układach społecznych, przez co zdradzają niepokojąco niski poziom rozsądku politycznego.

Dyrektorka do spraw szkolenia i rozwoju jednej z firm pierwszej pięćsetki magazynu „Fortune” zwróciła się do mnie z prośbą o pomoc przy opracowywaniu programu dla menedżerów, ponieważ – jak powiedziała bez owijania w bawełnę – „wielu z naszych menedżerów można określić jako nie zdających sobie sprawy z tego, co się wokół nich dzieje”.

Każda organizacja ma swój własny, niewidzialny układ połączeń i wpływów. Niektóre osoby nie dostrzegają tego świata, znajdującego się poza zasięgiem radaru, podczas gdy inne mają jego pełny obraz na swoich ekranach. Umiejętność rozpoznawania prądów, które wpływają na faktycznych decydentów, zależy od zdolności empatycznych na poziomie organizacji, a nie tylko interpersonalnym.

Osoby podtrzymujące stosunki z innymi zatrudnionymi w tej samej organizacji, układające się w bogatą sieć połączeń, mają na ogół dobre rozeznanie w tym, co się wokół nich dzieje. Dzięki temu wywiadowi towarzyskiemu dostrzegają wpływ, jaki wywierają na organizację rozgrywające się poza nią wydarzenia. Na przykład, osoby osiągające znakomite wyniki w sprzedaży potrafią rozpoznawać prądy przenikające organizacje będące ich klientami. Jedna z takich osób dała następujący przykład: „Pewien wiceprezes, który stosunkowo od niedawna znajdował się w zarządzie firmy będącej dużym odbiorcą naszych wyrobów, był wschodzącą gwiazdą i »pupilkim« prezesa. Faktycznie to on podejmował decyzje; miał *carte blanche* od prezesa. Stwierdziliśmy, że umacnianie stosunków towarzyskich z nim dobrze posłuży naszej

⁴⁷ Politycznie świadomego dyplomatę opisał David McClelland we wstępie do: Spencer i Spencer, *Competence at Work*.

firmie i jest kluczem do zwiększania sprzedaży”⁴⁸.

Zdolność ta jest cechą wspólną wybijających się pracowników w większości organizacji. Ogólnie biorąc, wyróżnia ona znakomitych menedżerów, prezesów i dyrektorów. Umiejętność obiektywnego rozpoznania sytuacji, na którą patrzą bez zniekształcających rzeczywistość soczewek uprzedzeń i z góry przyjmowanych tez, pozwala im skutecznie reagować, a im wyżej plasują się w strukturze organizacyjnej firmy czy instytucji, tym bardziej się ona liczy⁴⁹.

Pracownicy wysokiego szczebla znajdują się w trudnym położeniu, ponieważ stale muszą godzić sprzeczne punkty widzenia, zarówno wewnątrz organizacji, jak i w otaczającym ją świecie. Bez politycznej przenikliwości menedżerowie nie dadzą sobie rady z równoważeniem opinii kolegów, szefów, podwładnych, klientów i konkurentów. Muszą spojrzeć na sytuację z pewnego dystansu, zapominając o własnym zaangażowaniu emocjonalnym w ocenianie wydarzenia, aby uzyskać bardziej obiektywny ogląd. W obliczu konfliktu potrafią spojrzeć na przedmiot sporu z różnych punktów widzenia, opisując dość dokładnie stanowisko każdej osoby biorącej udział w sporze. Jest tak mimo faktu, że rzadko zdarza się, byśmy nie mieli własnej opinii o wydarzeniach albo by nie budziły w nas żadnych uczuć, zwłaszcza jeśli mają pewien ładunek emocjonalny. Ta kompetencja nadbudowuje się na samokontroli emocjonalnej i empatii, umożliwiając nam uzyskanie jaśniejszego obrazu wydarzeń i nie pozwalając na ich ocenę jedynie z naszego punktu widzenia.

Wyczucie polityczne

Wiceprezes zarządu dużej amerykańskiej firmy naftowej pojechał do Chin za rządów Deng Xiaopinga. Wygłosił tam przemówienie do małej grupy wyższych urzędników, podczas którego pozwolił sobie na parę krytycznych uwag na temat prezydenta Clintona⁵⁰.

Publiczność zamarła w milczeniu, a kiedy skończył, nikt nie powiedział ani słowa. Następnego dnia jeden ze słuchaczy przyszedł do biura firmy z przeprosinami i powiedział oględnie: „Przepraszamy, że nie potrafiliśmy podjąć wczoraj rozmowy. Ale rozumie pan, że o wielu sprawach, które poruszył wasz wiceprezes, nie mamy najmniejszego pojęcia. Te tematy są nam obce”.

Pracownik, który odebrał ten komunikat, powiedział później: „Uważam, że zachowali się bardzo wyrozumiale. To, czego nie powiedzieli mi prosto w oczy, a tylko

48 Spencer i Spencer, *Competence at Work*.

49 Boyatzis, *The Competent Manager*.

50 O spotkaniu tym pisze Richard Rosier, *The Competency Model Handbook* vol. 3

zasugerowali, brzmiałoby mniej więcej tak: »Wasz wiceprezes może krytykować Clintona i uważać, że wszystko jest w porządku, ale gdybyśmy my dzieli coś takiego o głowie naszego państwa, to prawdopodobnie następnego dnia wylądowalibyśmy w więzieniu«„.

Wspomniany wiceprezes wykazał się zupełnym brakiem wyczucia podstawowych reguł kultury, z przedstawicielami której rozmawiał. Podobnie jak różne kultury narodowe, każda organizacja ma własne niepisane zasady ustalające, co jest dopuszczalne, a co nie. Empatia na poziomie organizacyjnym oznacza dostrojenie się do klimatu i kultury danej organizacji.

Wyrazem wewnątrzorganizacyjnej polityki, której nie da się uniknąć, są rywalizujące ze sobą koalicje i walki o władzę. Wyczucie linii tych podziałów pozwala nam lepiej zrozumieć, o co toczy się gra i zwrócić uwagę na to, co naprawdę liczy się dla najważniejszych decydentów. Na jeszcze wyższym poziomie świadomość ta obejmuje wiedzę o potężniejszych siłach działających na świecie – naciskach konkurencji albo organów prawodawczych, możliwościach stwarzanych przez nowe technologie, siłach politycznych i tym podobnych czynnikach – które stwarzają globalne szanse i ograniczenia dla wszystkich organizacji.

Ostrzeżenie: Chociaż tak zwane „zwierzęta polityczne”, czyli osoby prowadzące grę polityczną w organizacji dla swoich własnych celów i korzyści, potrafią doskonale rozszyfrować niewidzialną sieć władzy, to fakt, że czynią to jedynie w swoim własnym interesie, nie pozwala jej właściwie spożytkować. Ignorują one informacje, które nie służą ich prywatnym celom, co może stwarzać luki w obrazie całości. Oznacza to również, że nie dostrajają się do uczuć osób ze swego otoczenia, jeśli nie ma to związku z ich prywatnymi ambicjami, a w konsekwencji często jawią się jako bezduszne, niewrażliwe na kłopoty innych i samolubne.

Lekceważenie polityki organizacji (lub brak zainteresowania nią) jest ryzykowne. Osobom, którym – bez względu na to, jakie są tego powody – brakuje wyczucia politycznego, często nie udaje się przekonać innych do swojej sprawy, ponieważ ich próby wpłynięcia na współpracowników są niezdarne albo skierowane pod niewłaściwy adres. Dobre rozeznanie w formalnej strukturze organizacji nie wystarczy; potrzebne jest też wyczucie jej struktury nieformalnej i wiedza o ukrytych ośrodkach władzy.

Rozdział VIII

Sztuka wpływania na innych

POŁĄCZENIE SALOMON BROTHERS I SMITH BARNEY doprowadziło do utworzenia jednej z największych na świecie firm finansowych. Pisma fachowe, donosząc o planowanym połączeniu, przedstawiały je jako szczytowe osiągnięcie dyrektora naczelnego Smitha Barneya, Sanforda („Sandy’ego”) Weila, który je zaplanował i opracował jego warunki (a który w parę miesięcy później doprowadził do następnego połączenia, tym razem z Citicorp).

W parę tygodni od przekazania informacji o rychłym połączeniu obu firm zorganizowano serię spotkań z pracownikami, wyjaśniając im szczegółowo, w jaki sposób zostanie przeprowadzone połączenie. Jak zwykle bywa w takich sytuacjach, setki osób zatrudnionych w obu firmach miały stracić pracę, ponieważ w przeciwnym razie wiele stanowisk dublowałoby się.

Jak jednak przekazać załodze taką wiadomość, by nie potęgować niepokoju, który odczuwała od chwili, gdy dowiedziała się o połączeniu?

Szef jednego z działów zrobił to w sposób najgorszy z możliwych. Wygłosił do swoich podwładnych ponurą, a nawet złowróbną przemowę, którą da się tak oto streścić: „Nie wiem, co zrobię, ale nie oczekujcie, że będę dla was miły. Muszę zwolnić połowę z obecnych tutaj i sam jeszcze nie bardzo wiem, jak to zrobię, chciałbym więc, żeby każdy z was powiedział mi o swoim wykształceniu i kwalifikacjach, żebym mógł się do tego zabrać”.

Jego odpowiednik w drugiej firmie zrobił to o wiele lepiej. To, co przekazał swoim ludziom, miało natchnąć ich optymizmem: „Uważamy, że fuzja stworzy ekscytujące możliwości pracy i mamy to szczęście, że będziemy pracować z utalentowanymi osobami z obu organizacji. Podejmiemy decyzje tak szybko, jak będziemy mogli, ale na pewno nie zrobimy tego, dopóki nie będziemy pewni, że zebraliśmy dość informacji, by postąpić sprawiedliwie. Co kilka dni będziemy was powiadamiać o wynikach. I będziemy decydować, opierając się zarówno na obiektywnej ocenie pracy, jak i na ocenie takich zdolności, jak umiejętność pracy w zespole”.

Mark Loehr, dyrektor wykonawczy Salomon Smith Barney, powiedział mi, że osoby z tej drugiej grupy „stały się bardziej produktywne, ponieważ podniecały ich potencjalne możliwości pracy w nowej firmie. Wiedziały przy tym, że nawet jeśli nie zostaną tam zatrudnione, to będzie to sprawiedliwa decyzja”.

Natomiast w pierwszej grupie, zdaniem Loehra: „Nikt nie miał motywacji do pracy. Słyszeli: »Nie traktuje się mnie sprawiedliwie, co wyzwoliło zbiorowe porwanie emocjonalne. Byli zgorzkniali i stracili ochotę do roboty. Mówili: »Nie wiem nawet, czy chciałbym dalej pracować u tego idioty, nie mówiąc już o firmie«. Szybko skontaktowali

się z nimi łowcy głów i namówili część najlepszych pracowników do odejścia. Nie udało im się to z osobami z drugiej grupy”.

Loehr stwierdził: „Kiedy Lehman nie zintegrował się w pełni z Shearsonem po połączeniu obu firm, skończyło się to wielkim fiaskiem. Smith Barney przejmując Shearsona, nie popełnił tego błędu i udało im się doprowadzić do zgodnego współdziałania pracowników z obu firm. Różnica polega na tym, jak traktuje się ludzi bezpośrednio po połączeniu. Jeśli traktuje się ich sprawiedliwie, to po obu stronach zaczyna kiełkować zaufanie. Geniusz Sandy’ego Weila polega na tym, że potrafi on integrować firmy tak szybko, że żadna z nich nie zdąży upaść”.

Sztuka wpływania na innych wymaga umiejętności skutecznego panowania nad emocjami innych osób. W tym sensie obaj szefowie działów okazali się wpływowi, tyle że z diametralnie różnym skutkiem. Najlepsi pracownicy potrafią znakomicie wysyłać sygnały emocjonalne, co sprawia, że idealnie porozumiewają się z innymi i są w stanie porwać za sobą słuchaczy. Są oni urodzonymi przywódcami.

Emocje są zaraźliwe

Wszystkie umiejętności emocjonalne opierają się na wykorzystaniu faktu, że wpływamy nawzajem na swój nastrój. Wpływanie na stan emocjonalny innej osoby, bez względu na to, czy prowadzi do jego poprawy czy do pogorszenia, jest zjawiskiem całkowicie naturalnym; robimy to cały czas, „chwytając” emocje jedni od drugich jak swego rodzaju wirusa społecznego. Ta emocjonalna wymiana jest niewidzialną gospodarką interpersonalną, częścią każdej ludzkiej interakcji, ale zazwyczaj odbywa się w tak subtelny sposób, że nie można tego dostrzec.

Mimo to przekazywanie nastroju odbywa się zadziwiająco szybko i skutecznie. Kiedy troje nieznanym, którzy zgłosili się na badania nastrojów, siedziało wspólnie przez dwie minuty w zupełnym milczeniu, to najbardziej emocjonalnie ekspresywna z nich potrafiła w tym czasie przekazać pozostałym swój nastrój¹. Działo się tak podczas każdej sesji bez względu na to, czy był to nastrój szczęścia, znużenia, niepokoju czy złości.

Emocje są zaraźliwe. Szwajcarski psychoanalityk, Carl Gustav Jung, ujął to tak: „W psychoterapii, nawet jeśli lekarz jest całkowicie oderwany od emocji pacjenta i traktuje je zupełnie obojętnie, sam fakt, że pacjent odczuwa emocje, wpływa na niego. I lekarz ów popełnia wielki błąd, jeśli myśli, że może się wznieść ponad to. Nie może zrobić nic więcej, jak tylko uświadomić sobie fakt, że jest pod wpływem tych emocji. Jeśli nie widzi tego, jest zbyt wyniosły i nie osiąga celu”.

¹ Howard Friedman i Ronald Riggio, „Effect of Individual Differences in Nonverbal Expressiveness on Transmission of Emotion”, *Journal of Nonverbal Behavior* 6(1981).

To, co dzieje się podczas intymnych zwierzeń na sesji psychoterapeutycznej, rozgrywa się również w sklepie, sali konferencyjnej czy w biurze. Przekazujemy sobie nastroje z wielką łatwością, ponieważ mogą one być sygnałami zagrożenia i mieć zasadnicze znaczenie dla naszego przetrwania. Emocje mówią nam, na czym mamy się skoncentrować i kiedy mamy być gotowi do działania. Emocje przyciągają i zaprzętają naszą uwagę, działając jako ostrzeżenia, zaproszenia, alarmy i tak dalej. Są silnie oddziałyującymi komunikatami, dostarczającymi nam informacji o decydującym znaczeniu, choć niekoniecznie muszą przybierać formę słowną. Są nadzwyczaj skutecznym sposobem porozumiewania się.

W prymitywnej hordzie ludzkiej зараżenie emocjonalne – na przykład rozprzestrzenianie się trwogi – działało prawdopodobnie jak sygnał alarmowy, skupiając szybko uwagę wszystkich na zagrażającym niebezpieczeństwie, takim jak skradający się tygrys.

Ten sam zbiorowy mechanizm działa obecnie, gdy tylko rozejdzie się wieść o niepokojącym spadku sprzedaży, o nadciągającej fali zwolnień albo o nowym zagrożeniu ze strony konkurenta. Każda osoba w tym łańcuchu komunikacji wzbudza ten sam, wywołany niepokojącymi wieściami stan emocjonalny u następnej, przekazując w ten sposób sygnał, że należy zachować czujność.

Emocje jako system sygnalizacji nie potrzebują żadnych słów. W fakcie tym teoretycy ewolucji upatrują jedną z przyczyn ich bardzo ważnej roli w rozwoju ludzkiego mózgu na długo przed pojawieniem się słów, będących narzędziem symbolicznego porozumiewania się ludzi. To ewolucyjne dziedzictwo oznacza, że nasz wykrywający emocje radar dostraja nas do znajdujących się wokół osób, pomagając bardziej harmonijnie i skutecznie oddziaływać na siebie nawzajem.

Gospodarka emocjonalna jest całkowitą sumą wymiany uczuć między nami. W sposób mniej lub bardziej subtelny wszyscy sobie odrobinę poprawiamy albo znacznie pogarszamy samopoczucie podczas każdego kontaktu. Każde spotkanie z inną osobą można zmierzyć na skali rozciągającej się od kontaktów emocjonalnie toksycznych po ożywcze. Chociaż gospodarka ta funkcjonuje w dużej mierze niedostrzegalnie, może przynosić niezmierne korzyści firmie albo poprawiać atmosferę życia organizacyjnego.

Serce grupy

Grupa menedżerów zastanawia się, jak podzielić ograniczoną sumę pieniędzy przeznaczonych na premie. Każdy z nich przedstawia zasługującego jego zdaniem na taką nagrodę pracownika ze swojego działu i argumenty na rzecz proponowanej wysokości premii. Negocjacje takie mogą pozostawić po sobie gorycz albo zakończyć się pełną zgodą.

Od czego to zależy? Okazuje się, że od nastrojów, którym ulegają menedżerowie

podczas wymiany propozycji i opinii. Nastroje, które przejmujemy od innych w pracy, są ważnym – choć często nie dostrzeganym – czynnikiem mającym wpływ na to, jak dobrze pracujemy.

Wpływ, jaki mogą mieć na jakość pracy emocje rozchodzące się wśród grupy, dobitnie wykazał Sigal Barsade, profesor Wydziału Zarządzania Uniwersytetu w Yale². Grupa ochotników z tego wydziału miała za zadanie wcielić się w rolę szefów działów firmy przyznających premie pracownikom. Każdemu z nich postawiono dwa cele: uzyskanie jak najwyższej premii dla proponowanego przez siebie kandydata oraz dopomożenie grupie w jak najlepszym rozdziale przeznaczonych na premie funduszy, tak by służyło to interesom całej firmy.

Studenci nie wiedzieli jednego – że jest wśród nich specjalnie poinstruowany przez Barsade'a zawodowy aktor, który ma zawsze odzywać się pierwszy i zawsze przedstawiać identyczne argumenty. Miał to jednak robić na cztery różne sposoby: radośnie, z zapałem i entuzjazmem; spokojnie, ciepło i swobodnie; ślamazarnie i z przygnębieniem; nieprzyjemnie, ze złością i irytacją. Jego faktyczna rola polegała na zarażeniu grupy tym czy innym stanem emocjonalnym, jak gdyby na rozsiewaniu wirusów wśród nieświadomych tego ofiar.

I rzeczywiście, emocje rozprzestrzeniały się jak wirusy. Kiedy aktor argumentował radośnie, ciepło lub z entuzjazmem, uczucia te przenosiły się na pozostałych uczestników narady, nastrajając ich bardziej pozytywnie do kandydatów. Natomiast gdy był zirytowany, ich też ogarniał gorszy nastrój. (Przygnębienie w mniejszym jednak stopniu udzielało się reszcie, być może dlatego, że objawia się trudniej zauważalnym odsunięciem się, zamknięciem się w sobie – na przykład, unikanie kontaktu wzrokowego z innymi – a zatem wpływa na otoczenie.)

Dobre uczucia rozprzestrzeniały się łatwiej niż złe, a skutki tego były niezwykle korzystne – lepsza współpraca, większa bezstronność i ogólna sprawność grupy przy podejmowaniu decyzji. Poprawa ta nie dotyczyła tylko panującej na zebraniach atmosfery; obiektywne pomiary wykazały, że grupa była wówczas bardziej wydajna, w naszym wypadku – rozdzielała premie sprawliwiej i z większym pożytkiem dla firmy.

W świecie pracy, bez względu na to, czym się akurat zajmujemy, czynniki emocjonalne odgrywają decydującą rolę. Kompetencja emocjonalna wymaga, byśmy – zamiast dawać unosić się zawsze występującym w pracy prądom – potrafili wykorzystywać je w żegludze.

² Sigal Barsade, „The ripple effect: emotional contagion in groups”, referat roboczy, Yale School of Management, 1998; Sigal Barsade i Donald E. Gibson, „Group emotion: A view from top and bottom”, w: D. Gruenfield i in. (red.), *Research on Managing Groups and Teams* (Greenwich, CT: JAI Press, w druku, 1998).

Kończy się długi, męczący, parny dzień w Świecie Walta Disneya. Pełen dzieci i rodziców autobus rusza w drogę do odległego o dwadzieścia minut jazdy hotelu. Z nadmiaru wrażeń dzieci są kapryśne, rodzice też już mają dosyć. Wszyscy jęczą i narzekają.

Jest to jazda do piekła.

W pewnym momencie ponad jednostajny, przygnębiający szmer narzekań wzbija się cienki, natrętnie wdzierający się do uszu śpiew. To kierowca zaczął nucić „Pod powierzchnią morza”, piosenkę z filmu „Mała syrenka”. Wszyscy cichną i przysłuchują się. W końcu do kierowcy dołącza jakaś dziewczynka, a za nią inne dzieci. Jazda z piekła staje się miłym zakończeniem pełnego wrażeń dnia.

Kierowca doskonale wiedział, co robi. Prawdę powiedziawszy, zachowanie to jest częścią starannie opracowanej strategii, obliczonej na podtrzymanie dobrego nastroju klientów. Sam pamiętam kierowcę autobusu Myszki Miki, który podczas mojego pobytu z rodzicami w Disneylandzie w latach pięćdziesiątych, zaintonował przewodnią piosenkę z bardzo wówczas popularnego programu telewizyjnego o nazwie Klub Myszki Miki; jest to jedno z moich najbardziej żywych wspomnień z tej wycieczki.

W strategii tej wykorzystuje się w oczywisty sposób zjawisko zarażenia emocjonalnego. Każdy z nas, z dobrym czy złym skutkiem wkracza na terytorium emocjonalne osoby, z którą pozostaje w kontaktach; stale wzbudzamy u innych jakieś stany emocjonalne, podobnie oni u nas. Fakt ten jest ważnym argumentem przeciwko niczym nieskrępowanemu wyrażaniu w pracy toksycznych uczuć – zatruwają one źródło. Z drugiej strony, nasze pozytywne uczucia w stosunku do firmy opierają się w znacznym stopniu na tym, jakie uczucia wzbudzają w nas osoby ją reprezentujące.

Najskuteczniejsi ludzie w różnych organizacjach posiadają wrodzoną wiedzę o tym; w zupełnie naturalny sposób wykorzystują swój radar emocjonalny do wyczuwania, jak reagują inni i dostosowują do ich reakcji swoje własne, starając się tak sterować wzajemnymi kontaktami, by posuwały się w najlepszym kierunku. Tom Pritzker, prezes Haytt Hotels, powiedział mi: „Nie można zmierzyć korzyści, jakie przynosi uśmiech przy biurku z zjednącym uśmiechem klienta, ale można je wyczuć”. (Tak się składa, że uśmiech jest najbardziej zaraźliwym ze wszystkich sygnałów emocjonalnych i trudno się oprzeć chęci odpowiedzenia nań również uśmiechem. Poza tym uśmiechanie się samo w sobie wywołuje uczucia pozytywne³.)

Drogę dla zarażenia emocjonalnego torują te same mechanizmy mózgowe, które leżą u podłoża empatii i pozwalają na emocjonalne dostrojenie się do innej osoby. Jednak oprócz połączeń nerwowych, biegnących od ciała migdałowatego do innych

³ Robert Levenson i Anna Ruef, „Emotional Knowledge and Report”, w: William Ickes (red.), *Empathic Accuracy* (New York: Guilford Press, 1997).

rejonów mózgu, biorą w tym udział również podstawowe obszary (w tym pień mózgu), które regulują funkcje bezwarunkowe, automatyczne. Obszary te działają w ten sposób, że wytwarzają ścisły krąg powiązań biologicznych, odtwarzając u jednej osoby stan fizjologiczny drugiej. Wydaje się, że jest to droga, którą przebywają emocje, przechodząc od osoby do osoby⁴.

Kiedy ktoś porywa słuchaczy, to działa właśnie ten układ. Howard Friedman, psycholog z Uniwersytetu Kalifornijskiego w Irvine, zauważa: „Istotą elokwentnego, żarliwego, natchnionego przemawiania zdaje się być wykorzystywanie mimiki, głosu, gestów i ruchów ciała do przekazywania emocji”. Badania Friedmana pokazują, że osoby biegłe w tej sztuce potrafią lepiej niż inne poruszać i inspirować słuchaczy oraz zawładnąć ich wyobraźnią⁵.

Pokaz emocji przypomina w istocie rzeczy teatr. Każdy z nas posiada kulisy, ukrytą strefę, w której odczuwa emocje, i scenę, na której przedstawia te z nich, które zdecyduje się ujawnić. Ten podział na prywatne i publiczne życie emocjonalne odpowiada podziałowi na sklep i biuro na jego zapleczu. Najczęściej pokaz uczuć jest starannie wyreżyserowany, kiedy odbiorcą tego widowiska jest klient, natomiast na zapleczu mniej dbamy o to, by dobrze wypaść. Ta rozbieżność może mieć przykre konsekwencje. Pewien doradca różnych organizacji ujął to tak: „Niejeden szef, który poza swoim gabinetem wydaje się postacią charyzmatyczną, po powrocie do biura postępuje ze swoimi podwładnymi jak wariat”. Podobną opinię wyraziła dyrektorka dużej szkoły niedzielnej, żaląc się na pastora: „Jest zbyt beznamiętny, zupełnie bez wyrazu. Ciężko go rozszyfrować, bardzo często nie wiem, jak przyjmować to, co do mnie mówi... Bardzo trudno jest z nim pracować”. Słaba umiejętność kierowania emocjami i wyrażania ich może być dużą przeszkodą w osiągnięciu sukcesów.

Umiejętności społeczne, w podstawowym sensie tego terminu, sprowadzającym się do kierowania emocjami innej osoby, leżą u podłoża kilku kompetencji. Należą do nich:

- *Wpływanie na innych* – opanowanie metod skutecznego przekonywania.
- *Porozumienie* – wysyłanie jasnych i przekonujących przekazów.
- *Łagodzenie konfliktów* – pośredniczenie w sporach i rozwiązywanie ich.
- *Przewodzenie* – inspirowanie i kierowanie.
- *Ułatwienie zmian* – inicjowanie, propagowanie albo kierowanie zmianami.

WPLYWANIE NA INNYCH

Opanowanie metod skutecznego przekonywania

4 Halfield i in., 1994, dz. cyt.

5 Howard Friedman i in., „Understanding and Assessing Non-verbal Expressiveness: The Affective Communication Test”, *Journal of Nonverbal Behavior* 6(1981).

Osoby, które posiadają tę kompetencję:

- Potrafią pozyskiwać sobie innych.
- Dostosowują prezentację do słuchacza.
- Wykorzystują złożone strategie, takie jak wpływanie pośrednie, dla uzyskania zgody i poparcia.
- Aranżują dramatyczne wydarzenia, aby skutecznie zwrócić na coś uwagę.

Tokijski przedstawiciel amerykańskiej firmy, który mówił płynnie po japońsku, zabierał wizytującego go szefa na spotkanie z ich japońskimi partnerami. W drodze na spotkanie poradził szefowi, aby nie prosił go o bezpośrednie tłumaczenie jego wypowiedzi, lecz zdał się całkowicie na niego. Szef chętnie na to przystał⁶.

Dlaczego?

„Pomyślą, że jestem tylko tubą, która przekazuje wszystko do Nowego Jorku. Chciałem mieć pewność, że będą uważać, iż mam pełnomocnictwa do podejmowania decyzji na miejscu. Chciałem być postrzegany jako osoba, która ma najwięcej do powiedzenia. To ja udzielam odpowiedzi, a nie Nowy Jork”.

Ta wrażliwość na wpływ tak pozornie błażej sprawy świadczy o umiejętności wpływania na innych. Na najbardziej podstawowym poziomie wpływanie na innych i umiejętność perswazji zasadzają się na wzbudzaniu u innych konkretnych emocji – respektu dla naszej władzy, zapału do projektu, entuzjazmu z powodu pokonania konkurenta albo złości z powodu jakiejś niesprawiedliwości.

Osoby, które umieją wpływać na innych, potrafią wyczuć, a nawet uprzedzić, reakcje słuchaczy na to, co mówią i poprowadzić wszystkich ku założonemu celowi. Najlepsi pracownicy Deloitte & Touche, wiedzą, że rozsądne argumenty mogą nie wystarczyć do pozyskania klienta i posiadają zdolność wyczuwania, jakie inne środki mogą przekonać do nich głównych decydentów⁷. Decydujące znaczenie ma tu umiejętność dostrzeżenia, kiedy logiczne argumenty zawodzą, a mogą odnieść skutek bardziej emocjonalne wezwania.

Ta kompetencja emocjonalna okazuje się charakterystyczną cechą najlepszych pracowników, zwłaszcza kierowników, menedżerów i dyrektorów⁸. Jednak na każdym szczeblu trzeba sobie zdawać sprawę z tego, jakie może przybierać ona formy, a jakich nie powinna. „Na niższych szczeblach zbyt duży pęd do władzy i nadmierne dążenie do wpływania na innych może wyjść ci bokiem, szczególnie jeśli starasz się sprawiać wrażenie, że ty tu rządzisz i zadzierasz nosa – mówi Richard Boyatzis. – Jeśli dopiero co awansowano cię na kierownika i starasz się wywrzeć na innych wrażenie, odnosząc się

6 Opis tego zdarzenia za: Richard H. Rosier (red.), *The Competency Model Handbook*, vol. 3 (Boston: Linkage, 1996).

7 W: Richard H. Rosier, *The Competency Modd Handbook*, vol. 3.

8 Richard Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* (New York: John Wiley and Sons, 1982).

do nich z dystansem albo udając, że jesteś nie wiadomo kim – na przykład zaczynasz nosić drogie, trzyczęściowe garnitury albo mówisz podwładnym, żeby przestali zwracać się do ciebie po imieniu – to zrażasz ludzi i wyobcowujesz się”.

Fortele, z jakich korzystają najlepsi w tym zakresie, obejmują wywieranie odpowiedniego wrażenia; apele do rozsądku, z powoływaniem się na fakty; dramatyczne działania lub argumenty, tworzenie koalicji i uzyskiwanie zakulisowego poparcia, podkreślanie informacji o kluczowym znaczeniu i tak dalej. W pewnym dużym przedsiębiorstwie mianowano wybitnego menedżera szefem działu kontroli jakości. Jego pierwszym posunięciem była zmiana nazwy sekcji na dział poprawy jakości. To niewielkie przesunięcie akcentu z kontroli na poprawę jakości przyniosło zaskakujące wyniki: „Chciałem stworzyć taki obraz działu, żeby nie traktowano nas jak policjantów, ale grupę, która ma pewien wkład techniczny w to, co robimy w firmie. Teraz z żelazną konsekwencją egzekwujemy zażalenia i reklamacje klientów, a ludzie z produkcji nie obruszają się już na nas jak dawniej”⁹.

Dramatyczne działania mogą zwrócić uwagę i wzbudzić emocje; jeśli się je dobrze opracuje i przeprowadzi, stają się jedną z najskuteczniejszych metod wpływania. „Dramatyczne” niekoniecznie musi oznaczać wstrząsające czy szokujące; czasami efekt ten osiąga się za pomocą zupełnie prozaicznych środków. Pewien pomysłodawca sprzedawca skłonił klienta do poważnego zakupu, zakasawszy rękawy i poświęciwszy pół dnia na naprawę przy użyciu sprzedawanych przez siebie narzędzi pewnego urządzenia – urządzenia, które nabył od swojego konkurenta!

Osiągnął swój cel dzięki temu teatralnemu pokazowi poziomu obsługi, jakiego może oczekiwać potencjalny klient¹⁰. Jak stwierdził: „Byli zdumieni”.

Najpierw więź porozumienia

Po to, by skutecznie wpływać na innych, trzeba umieć odnosić się do nich z empatią. Osoby, które kiepsko wychwytyją i odczytują sygnały emocjonalne oraz niezbyt sobie radzą w stosunkach z innymi, nie należą do wpływowych. Pierwszym krokiem ku wpłynięciu na kogoś jest zbudowanie łączącej nas z nim więzi porozumienia.

Dla analityka biznesu z amerykańskiej firmy naftowej o globalnym zasięgu oznaczało to zmianę sposobu podejścia do przedstawicieli jednego z banków południowoamerykańskich¹¹. Stwierdził on: „Przez moje ręce przepływa tam i z powrotem kupa pieniędzy, a ich bank odgrywa w tych transakcjach ważną rolę. W

⁹ Boyatzis, *The Competent Manager*.

¹⁰ Lyle M. Spencer Jr. i Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance* (New York: John Wiley and Sons, 1993).

¹¹ Cytat za: Rosier (red.), *The Competency Model Handbook*, vol. 3.

Ameryce Południowej bardzo pomocne są w interesach więzi przyjaźni. Chciałem doprowadzić do tego, żebym mógł zadzwonić do ich przedstawiciela, powiedzieć: »Cześć, słuchaj, mam pewien problem« i usłyszeć, że chętnie mi pomoże”. Taktyka, którą wybrał, polegała na długich, swobodnych spotkaniach przy kawie z kilkoma znajdującymi się na kluczowych stanowiskach przedstawicielami banku i rozmów nie tylko o interesach, ale także o sobie, o rodzinach i ogólnie o życiu.

Podobną wypowiedź uzyskałem od przedstawiciela pewnego producenta: „Kiedy wchodzisz do gabinetu klienta, to najpierw rozglądasz się, żeby się zorientować, co go pasjonuje, i od tego zaczynasz rozmowę”. Jego zdaniem tworzenie więzi porozumienia musi poprzedzać przekonywanie do zakupu takich czy innych artykułów. Pewien wybitny akwizytor ujął to tak: „Czasami znaczy to, że idę bez teczki i mówię: »Hej, jak leci? Masz ochotę na hot-doga? Może wyskoczymy i zjemy?« No i wiem, że kiedy mam rozmawiać z facetem w dżinsach i flanelowej koszuli, to nie włożę garnituru z kamizelką”¹².

Podobną umiejętność przekonywania posiada dyrektor, który stara się znaleźć chętnego na stanowisko wymagające przeniesienia się do innego miasta. Wie, że potencjalny kandydat jest zapalonym żeglarzem, zachwala mu więc znajdujący się tam klub żeglarski, a żonę kandydata, która uwielbia jazdę konną, przedstawia przyjaciółom – koniarzom, zyskując pewność, że kandydat nie odrzuci od razu propozycji przeniesienia.

Perswazję ułatwia odkrycie czegoś co w jakiś sposób łączy nas z klientami. Czas poświęcony na takie poszukiwania nie jest czasem zmarnowanym. Oświadczenie wydane przez jakiegoś odległego i z rzadka widywanego członka zarządu czy dyrektora ma dużo mniejszą moc przekonywania niż ta sama wiadomość przekazana przez kogoś, z kim pracownicy mają codzienny kontakt. Jedną z strategii przeprowadzenia zmian w dużych i bardzo rozgałęzionych organizacjach polega zatem na wykorzystywaniu siatki lokalnych przywódców, jednostek, które zna, lubi i szanuje cała załoga miejscowego oddziału¹³.

Najwyższy poziom umiejętności wpływania na innych reprezentują ci, którzy potrafią działać pośrednio, pozostając niewidocznymi. Tworzą udzielające im poparcia zakulisowe koalicje albo przekazują informacje w taki sposób, że wszyscy łatwo i bez oporów zgadzają się na to, co chcą przeprowadzić.

Niby każdy wie, że osiągnięcie konsensusu jest sprawą zasadniczej wagi, ale tę praktyczną radę lekceważy się w zaskakującym stopniu. Badania nad strategicznymi decyzjami, przeprowadzone w 356 firmach amerykańskich, wykazały, że ponad połowy z nich nie przyjęto, zrealizowano tylko częściowo albo wycofano się z nich już na

¹² Spencer i Spencer, *Competence at Work*.

¹³ Sander Larkin, odpowiedź w: *Harvard Business Review*, September-October, 1996.

samym starcie¹⁴.

Najpowszechniejszą przyczyną niepowodzenia była władcza postawa odpowiedzialnych za ich realizację przedstawicieli kierownictwa, którzy, zamiast zabiegać o szerokie poparcie, starali się je narzucać załodze. Przy takim podejściu próby zrealizowania planów kończyły się w 58 procentach niepowodzeniem. Kiedy jednak osoby, które miały inkryminowane plany wprowadzić w życie, naradzały się najpierw z kolegami i starały się dokładnie przemyśleć długofalowe priorytety, to strategie te zostały przyjęte w 96 procentach. Paul McNutt, profesor zarządzania z Uniwersytetu Stanowego Ohio prowadzący te badania, mówi: „Jeśli wciągniesz innych w to, co robisz przynajmniej na pewnych etapach tego procesu, to staną się twoimi misjonarzami”.

Fiasko – prób przekonania

Przyjęcie zorganizowano, by przeprowadzić zbiórkę pieniędzy na zbożny cel – budowę nowego przedszkola dla dzieci pracujących samotnych matek. Miejscowa artystka o nazwisku dość znanym w całym kraju zaprosiła około setki przyjaciół na specjalny pokaz swych najnowszych prac, a kilka restauracji zaopatrzyło obficie bufet. Po kolacji gospodyni zebrała wszystkich na trawniku i przedstawiła szefową organizacji, która miała prowadzić przedszkole. Dama owa zaczęła swoje przemówienie od szczegółowego wyliczenia różnych zdarzeń ze swojego życia, które doprowadziły ją do jej obecnego stanowiska. Potem przedstawiła wyczerpujący opis początków przedszkola. Na koniec zaczęła relacjonować całe jego dzieje, nie pomijając najdrobniejszych szczegółów.

Przemówienie odniosłoby skutek, gdyby trwało piętnaście minut. Niestety, ciągnęło się przez godzinę, a przy tym jego autorka nie dopuściła nikogo innego do głosu.

Publiczność, nastrojona początku życzliwie, coraz bardziej się przersedzała. Zaczął zapadać zmrok, a z nim pojawiły się komary.

Wreszcie podniósł się mąż gospodyni, nieco swarliwy starszy jegomość, podszedł prosto do stołu, na którym stały ciasta, i krzyknął gromkim głosem: – Za dużo szczegółów! Torty się rozplwają!

Na to hasło nawet ci, którzy udawali, że słuchają z uwagą, poszli wziąć sobie deser.

Osoby, które, mimo najlepszych intencji, nie potrafią nawiązać kontaktu emocjonalnego ze słuchaczami, spadają na sam dół hierarchii ustalonej według stopnia opanowania umiejętności wpływania na innych. Co z tego, że chcą dobrze, skoro nie umieją tego przekazać? Brutalnie szczerą uwagę męża gospodyni odmieniła w tamtym momencie nastrój gości o wiele lepiej niż rozwlekła przemowa szefowej przedszkola.

¹⁴ Paul C. Nutt, profesor zarządzania z Uniwersytetu Stanowego Ohio, cytowany w: Fast Company, October/November, 1997.

Zawieść się mogą również ci, którzy nadmiernie polegają na sile przekonywania takich pomocy, jak ekranowe projekcje starannie zrobionych wykresów czy eleganckie analizy danych statystycznych. Publiczność trzeba wciągać emocjonalnie, ale mierni prezenterzy rzadko wychodzą poza suche wyliczanie faktów i choć niekiedy starają się nadać temu atrakcyjną formę, nigdy nie biorą pod uwagę emocji słuchaczy. Bez dokładnego odczytania ich reakcji możemy gadać jak do ściany, spotykając się z obojętnością albo, co gorsza, z wrogością.

Choćbyśmy byli najbardziej błyskotliwymi intelektualistami, nie zabłyśniemy, jeśli nie będziemy przekonujący. Odnosi się to zwłaszcza do dziedzin, w których zdolności umysłowe są warunkiem wstępnym zdobycia kwalifikacji zawodowych, takich jak inżynieria i nauka, medycyna i prawo, oraz wszystkie wyższe stanowiska kierownicze. Dyrektor sekcji gromadzenia danych w jednej z największych firm maklerskich na Wall Street wyjaśnił mi to tak: „Żeby dostać się do tego interesu, musisz być bardzo dobry w rachunkach. Ale to nie wystarczy, żeby coś osiągnąć – musisz potrafić przekonywać”.

Do oznak niedostatku tej umiejętności należą:

- Niemożność stworzenia koalicji albo uzyskania poparcia.
- Poleganie na dobrze znanej strategii zamiast wybrania najlepszej w danej chwili.
- Uporczywe forsowanie własnego punktu widzenia, bez względu na reakcje innych.
- Ignorowanie przez innych albo niemożność wzbudzenia zainteresowania.
- Wywieranie negatywnego wpływu.

Makiaweliczny manipulator

Dla tego człowieka najważniejsze było stwarzanie pozorów i wywieranie wrażenia. Ożenił się z kobietą z arystokratycznej rodziny i sam miał nienaganne maniery. Jako wysoko postawiony menedżer w firmie należącej do dynastii niemieckich przemysłowców, kierował działem, który przynosił dochody powyżej miliarda dolarów rocznie. Jednak swój niezaprzeczalny czar zachowywał tylko dla swego szefa i dla osób z zewnątrz, z którymi spotykał się z racji interesów. Wobec podwładnych zachowywał się jak pomiatający sługami tyran.

– Kiedy się z nim rozmawiało, potrafił oczarować, ale ludzie, którzy u niego pracowali, bali się go – powiedział mi niezależny konsultant, do którego zwrócono się z prośbą o bezstronną ocenę owego menedżera. – Nie miał żadnego szacunku dla podwładnych. Jeśli wyniki były złe, krzyczał na ludzi; jeśli dobre, nic nie mówił. Deprawował załogę. W końcu dyrektor naczelny poprosił go, by się zwolnił, ale ponieważ robił takie dobre pierwsze wrażenie, natychmiast wyładował na wysokim stanowisku w innej firmie.

Ten szczywany niemiecki menedżer jest przykładem pewnego typu ludzi, którzy dobrze prosperują w organizacjach zorientowanych raczej na politykę niż na robienie tego, do czego zostały stworzone. Osoby takie – jak powiedział mi ów konsultant – „dobrze dają sobie radę z górą, ale kiepsko z dołami, ponieważ w rzeczywistości nic ich one nie obchodzą. Często są egocentrykami, nie lubią ludzi i czują się zobowiązane tylko wobec samych siebie, a nie wobec organizacji”.

Urok i ogłada towarzyska nie zwiększają same w sobie umiejętności wpływania na innych; umiejętności społeczne wykorzystywane dla własnych interesów i ze szkodą dla dobra grupy jako całości zostaną wcześniej czy później rozpoznane jako przebranie czy maska. Prawdziwa pozytywna umiejętność wpływania na innych różni się zasadniczo od makiawelicznego dążenia do sukcesu za wszelką cenę. Siła, jaką daje umiejętność wpływania na innych, harmonizuje raczej ze wspólnymi celami niż wyłącznie z osobistymi zyskami.

Pewien badacz, który przeanalizował postępowanie wpływowych osób w blisko trzystu organizacjach, ujął to tak: „Wśród najlepszych pracowników nie znaleźliśmy osób, które chciały poprawić swoją pozycję, prestiż czy zyski kosztem innych albo całej organizacji”¹⁵.

POROZUMIENIE

Słuchanie bez uprzedzeń i wysyłanie przekonujących komunikatów

Osoby, które posiadają tę kompetencję:

- Chętnie idą na ustępstwa, rejestrując sygnały emocjonalne i dostosowując do nich swoje komunikaty.
- Mówią o trudnych sprawach bez ogródek.
- Uważnie słuchają, szukają wzajemnego zrozumienia i z chęcią dzielą się z innymi pełnymi informacjami.
- Zachęcają do otwartości w kontaktach wzajemnych i przyjmują zarówno dobre, jak i złe wieści.

U Billa Gatesa w Microsoftzie jest to adres poczty elektronicznej, u Martina Edelstona, prezesa Boardroom, Inc., staromodna skrzynka na listy, a u Jerry’ego Kalova, dyrektora naczelnego Cobra Electronics, telefon wewnętrzny, którego numer znają tylko jego podwładni. Każda rozmowa przez ten telefon ma pierwszeństwo przed innymi; Edelston podnosi słuchawkę, kiedy tylko odezwie się dzwonek.

Każdy z tych kanałów przepływu informacji jest pewnym sposobem rozwiązania odwiecznych dylematów szefa: „Czy mówią mi tylko to, co chcą, żebym usłyszał, czy to, co muszę wiedzieć?” Kalov wpadł na pomysł założenia linii tylko do użytku

¹⁵ Spencer i Spencer, *Competence at Work*.

podwładnych na długo przedtem, nim został szefem¹⁶. „Bardzo często chciałem coś powiedzieć, ale mój bezpośredni szef nie pozwalał mi, ponieważ chciał sam zbierać za wszystko zasługi – wspomina Kalov. – A może nie zgadzał się z tym. W każdym razie czułem, że mam dobre pomysły albo coś ważnego do powiedzenia, ale nie mogłem się z tym przebić... Kto wie, skąd nadejdzie kolejny znakomity pomysł?”

Linia telefoniczna, dodaje Kalov, sprawdza się lepiej niż chodzenie po firmie i rozmawianie z pracownikami, ponieważ niektórych może onieśmielać myśl, że będą rozmawiać z dyrektorem naczelnym na oczach wszystkich, a inni mogą się nawet krępować podejść do niego. Telefon natomiast zapewnia dyskrecję i poufność, co sprzyja otwartemu, a nawet śmiałemu, przedstawianiu swoich poglądów.

Umożliwianie takiej otwartej wymiany zdań opłaca się. Kartka wrzucona do skrzynki Edelstona przez pracownika niskiego szczebla, który normalnie nigdy by się do niego nie odezwał, przyniosła firmie oszczędności w wysokości pół miliona dolarów rocznie. Zasugerował on po prostu, żeby nie wysyłać paczek o wadze powyżej czterech funtów, bo opłata pocztowa jest wówczas o wiele wyższa, gdyż traktuje się je jako ponadnormatywne. Zmniejszając o jedną ósmą wymiary wysyłanych paczek, Boardroom, Inc. sporo zaoszczędziła na kosztach przesyłek.

Tworzenie klimatu otwartości nie jest czczym gestem. Pracownicy w Ameryce głośno narzekają na brak możliwości kontaktów z zarządem; dwie trzecie twierdzi, że przeszkadza to im w dobrym wykonywaniu pracy¹⁷.

Mark Loehr, dyrektor wykonawczy Salomon Smith Barney powiedział: – Kiedy porozumiewasz się otwarcie, to stwarzasz szansę na wydobywanie z ludzi tego, co w nich najlepsze – energii, kreatywności. Jeśli nie robisz tego, to czują się jak kółka w maszynie – uwięzieni w potrzasku i nieszczęśliwi.

Znaczenie nastroju

– Moja szefowa powściąga swoje emocje – żali mi się pracowniczka działu reklamy zarabiającej dwa miliardy dolarów rocznie stacji telewizyjnej. – Nigdy mnie za nic nie pochwali. Właśnie udało mi się przekonać naprawdę dużego klienta, żeby zgodził się na zwiększenie naszej prowizji z tytułu opłat za telefony od widzów. Dzięki temu nasz zysk na tym rachunku, który wynosił około trzystu tysięcy dolarów rocznie, prawie się podwoił. A jaka była jej reakcja, kiedy jej o tym powiedziałam? Nie powiedziała: „Znakomicie się spisłaś”, ale „Jasne, że przyjęli twoją ofertę – to znakomity interes”. W jej głosie nie było ani śladu uczucia, ani odrobiny ciepła czy entuzjazmu. A potem poszła sobie. Kiedy opowiadałam o tym innym osobom z działu, wszyscy gratulowali

¹⁶ Michelle Coutin, „The Truth”, Forbes, February 10, 1997.

¹⁷ Newsweek, August 12, 1996.

mi. Była to najbardziej intratna umowa, jaką kiedykolwiek zawarłam, a szefowa nie raczyła nawet wyrazić uznania za wysiłek, który włożyłam w to, żeby ją zawrzeć.

Po chwili milczenia ciągnie dalej: „Zaczęłam się obawiać, że musi być ze mną coś nie tak, ale inni odbierają ją tak samo. Nigdy nie okazuje żadnych pozytywnych uczuć, nie zachęci człowieka ani jednym słowem, nie pochwali – ani w drobiazgach, ani w sprawach dużej wagi... Nasz zespół pracuje wydajnie, ale nie mamy żadnego poczucia więzi z nią”.

Dobra umiejętność porozumiewania się jest kamieniem węgielnym wszystkich umiejętności społecznych. Wśród menedżerów odróżnia wyraźnie gwiazdy od przeciętnych i słabych; brak tej zdolności może – jak ilustruje to opowieść owej pracownicy działu reklamy – podkopać morale pracowników.

Uważne słuchanie, będące niezbędnym warunkiem empatii, ma również zasadnicze znaczenie dla porozumiewania się. Prawie jedną trzecią opinii o tym, że ktoś potrafi dobrze porozumiewać się z innymi, pracownicy formułują na podstawie oceny umiejętności słuchania, na którą składa się zadawanie wnikliwych pytań, odnoszenie się do mówiącego bez uprzedzeń, nieprzerywanie mu i przekazywanie sugestii dotyczących spraw, które porusza¹⁸. Zrozumiałe, że jest jedną z umiejętności najczęściej wpajanych słuchaczom szkół biznesu.

Równie dużą rolę w porozumiewaniu się odgrywa panowanie nad swoim nastrojem. Badania, którymi objęto 130 dyrektorów i menedżerów, wykazały, że umiejętność panowania nad emocjami określała stopień, w jakim osoby z ich otoczenia chciały się z nimi kontaktować¹⁹. Najbardziej cenione przez kolegów i podwładnych były spokój i cierpliwość. Także szefowie woleli mieć do czynienia z pracownikami, którzy nie odnosili się do nich zbyt agresywnie.

Nastrój, w jakim się znajdujemy, nie ma tu znaczenia – chodzi o to, by zachować opanowanie. Oczekując na rozmowę z kimś, najlepiej jest wprawić się w nastrój neutralny, choćby dlatego, że wówczas możemy się dostosować do wymogów sytuacji i stanu emocjonalnego naszego rozmówcy²⁰.

Opanowanie

Silne, zżerające nas emocje przeszkadzają w kontaktach z innymi osobami. Jeśli

18 John Haas i Christa Arnold, „An Examination of the Role of Listening in Judgements of Communication Competence in Co-workers”, *The Journal of Business Communication*, April 1995.

19 Walter V. Clarke Associates, Pittsburgh, April 1997.

20 Zob.: Ralph Eber i in., „On Being Cool and Collected: Mood Regulation in Anticipation of Social Interaction”, *Journal of Personality and Social Psychology* 70(1996).

podejmujemy konwersację, zaprzątnięci czymś innym, to nasz rozmówca może odnieść wrażenie, że – jak określił to socjolog Irving Goffman – jesteśmy „nieobecni”, czyli, krótko mówiąc, nie słuchamy go uważnie i odpowiadamy automatycznie, myślami będąc gdzie indziej²¹.

Zdolność opanowania pomaga nam odsunąć na pewien czas pochłaniające naszą uwagę uczucia i elastycznie reagować na wypowiedzi innych, dostosowując do nich własne emocje. Cecha ta cieszy się wielkim uznaniem na całym świecie, nawet w kulturach, w których preferuje się w pewnych sytuacjach emocjonalną reakcję²². Osoby, które potrafią zachować spokój w krytycznej sytuacji lub mimo paniki, wpłynąć na innych uspokajająco, gładko rozpoczynają rozmowę i angażują się w nią z pozytywnym skutkiem. Natomiast ludzie zaabsorbowani własnymi emocjami są o wiele mniej gotowi do przystosowania się do wymagań sytuacji.

Badania przeprowadzone wśród menedżerów średniego i wyższego szczebla wykazały, że ci, którzy oceniani byli jako najbardziej komunikatywni, odznaczali się umiejętnością zachowania spokoju, równowagi i cierpliwości bez względu na własny stan emocjonalny²³. Potrafili odłożyć na bok własne doznania i zapomnieć o miotających nimi uczuciach, po to, by poświęcić całą uwagę osobie, z którą akurat przebywali. W rezultacie znajdowali czas potrzebny na uzyskanie niezbędnych informacji i wykazanie się chęcią dopomożenia danej osobie, włącznie z przekazywaniem jej konstruktywnych uwag. Zamiast odrzucać wyjaśnienia albo atakować podwładnych, mówili im konkretnie, co robią dobrze, a co źle i udzielali rad, jak kontynuować dobrą robotę, naprawiając jednocześnie to, co szwankowało. Panowali nad swoimi emocjami, zachowując spokój i opanowanie, aby słyszeć wszystko, co się do nich mówi i dostosować do tego swoje reakcje, nie traktując wszystkich szablonowo.

To, że ktoś jest towarzyskim ekstrawertykiem, nie oznacza automatycznie, że posiada znakomitą umiejętność porozumiewania się z innymi. Poza tym, to co w jednej kulturze czy w innym kręgu społecznym umożliwia skuteczne porozumiewanie się, w innej kulturze może zupełnie zawieść.

Czasami dobra interakcja oznacza rezygnację z eksponowania własnej osoby czy poglądów, a nawet usunięcie się w cień. Wśród personelu pewnego elitarnego kurortu na południowym zachodzie Stanów Zjednoczonych skuteczność w porozumiewaniu się korelowała negatywnie z ekstrawersją. W tym eleganckim środowisku osoby zbyt towarzyskie i gadatliwe odbierane były jako natrętne. Goście szukają tam odosobnienia i spokoju, więc dyrekcja wymaga od personelu, aby w razie potrzeby służył wszelką

21 Jako główne przykłady „nieobecności duchem” podczas rozmowy Goffman podaje ludzi cierpiących na choroby psychiczne, którzy w miejscach publicznych dają wyraz swoim nastrojom. Zob.: Irving Goffman, *Behavior in Public Places* (New York: Free Press, 1963).

22 Zob. S.M. Lyman i M.B. Scott, „Coolness in Everyday Life”, w: S.M. Lyman i M.B. Scott (red.), *The Sociology of the Absurd* (Pacific Palisades, CA: Goodyear, 1968).

23 „Activity Vector Analysis: Some application to the concepts of emotional intelligence”, Walter V. Clarke Associates, Pittsburgh, June 1996.

pomocą, ale poza tym starał się nie rzucać w oczy²⁴.

ŁAGODZENIE KONFLIKTÓW

Pośredniczenie w sporach i rozwiązywanie ich

Osoby, które posiadają tę kompetencję:

- Podchodzą do osób o trudnym charakterze i do napiętych sytuacji dyplomatycznie i z taktem.
- Zauważają sytuacje będące potencjalnymi źródłami konfliktów, otwarcie przedstawiają nieporozumienia i pomagają je wyjaśnić.
- Zachęcają do dyskusji i otwartej wymiany poglądów.
- Proponują rozwiązania do przyjęcia dla obu stron sporu.

– Pewien bankier chciał sprzedać kopalnię miedzi i potrzebował kogoś dobrze znającego się na górnictwie. Chciał sporządzić tak zachęcającą ofertę, by przekonała inwestorów, że to dobry interes. Zwrócił się z tym do jednego z moich ludzi, ale ten z miejsca odmówił, co zirytowało bankiera. Byłem dyrektorem działu analiz, więc przyszedł ze skargą do mnie – opowiada Mark Loehr z Salomon Smith Barney.

– Poszedłem do tego analityka. Powiedział mi, że jest zawałony pracą. I tak już pracował po siedemdziesiąt-osiemdziesiąt godzin tygodniowo, musiał do końca miesiąca skończyć analizy działalności osiemnastu firm, wykonać ze sto telefonów, jeździć na narady do Bostonu, a to sprawozdanie zajęłoby mu dodatkowo czterdzieści godzin. Po tej rozmowie wrócił do bankiera i wyjaśnił mu, jak jest zapracowany, ale dodał: „Jeśli pan nadal chce, żebym to zrobił, to zrobię”.

Kiedy bankier zrozumiał, w jakiej trudnej sytuacji jest analityk, postanowił znaleźć jakiś inny sposób uzyskania tego, czego pragnął. Ale mogło przecież dojść do awantury. Wszyscy są teraz tacy zajęci i przeciążeni pracą, że ich zdolność słuchania prawie zupełnie zanikła. A ponieważ są przy tym przekonani, że tylko oni tak ciężko pracują, więc zgłaszają żądania tonem nie znośnym sprzeciwu.

– Trudno namówić ludzi, żeby zaczęli lepiej słuchać. Nie chodzi tylko o to, żeby być miłym – dopóki nie zaczniesz słuchać uważnie, dopóki nie zorientujesz się, o co chodzi rozmówcy, nie będziesz w stanie przedstawić mu żadnej rozsądnej sugestii, wyjść z czymś, co on kupi – zakończył Loehr.

Jeden z talentów osób biegłych w rozwiązywaniu konfliktów polega na zauważaniu w porę narastających nieporozumień i podejmowaniu kroków dla uspokojenia osób, między którymi do nich dochodzi. Tutaj, jak wskazuje Loehr, decydującą rolę odgrywa umiejętne słuchanie i empatia. Kiedy bankier zrozumiał punkt widzenia analityka, stał

24 Greg L. Stewart i Kenneth P. Carson, „Personality Dimensions and Domains of Service Performance: A Field Investigation”, *Journal of Business and Psychology* 9(1995).

się bardziej ugodowy i konflikt został załagodzony.

Dyplomatyczne podejście i takt są niezbędne w zawodach, w których ludzie zajmują się sprawami drażliwymi, takich jak rewident księgowy, policjant czy mediator, oraz wszelkich innych, w których trzeba na sobie wzajemnie polegać, a pracuje się pod wielką presją. Jedną z umiejętności, których rząd Stanów Zjednoczonych oczekuje od poborców podatkowych, jest zdolność przedstawiania niepopularnego stanowiska w sposób, który nie wywołuje złości podatników i nie rani ich poczucia godności. Umiejętność ta zwana jest taktem. American Express ceni u swych doradców zdolność rozpoznawania potencjalnych źródeł konfliktów, przyjmowania odpowiedzialności za swoje działania, przeproszania w razie potrzeby i otwartego angażowania się w omawianie punktu widzenia każdej osoby.

Odczytywanie znaków

Charlene Barschefskey udało się wreszcie, po wielu miesiącach negocjacji, skłonić władze chińskie do położenia kresu pirackiemu kopiowaniu i rozpowszechnianiu amerykańskich filmów, płyt kompaktowych i programów komputerowych. Jak? Odrzuciła ich „ostateczną” propozycję, kolejną z długiej serii, z których wszystkie nie zaspokajały żądań strony amerykańskiej. Ale tym razem szef delegacji chińskiej podziękował jej za trud, powiedział, że odpowie na zastrzeżenia w późniejszym terminie, a potem lekko cofnął ramiona do tyłu. Ten prosty i ledwie zauważalny ruch świadczył, że udało się jej namówić ich do współdziałania.

Od tego dnia starannie studiowała twarze osób po drugiej stronie stołu i wyczuwała dużo mniej niechęci niż podczas wcześniejszych, męczących i ciągnących się bez końca spotkań. Reakcje były stonowane, było też mniej pytań – zaskakująca odmiana po wojowniczych, ostrych wypowiedziach, charakterystycznych dla pierwszych rund negocjacji.

Okazało się, że jej interpretacja tych znaków była poprawna – od tego dnia delegacja chińska przestała walczyć i zaczęła zmierzać ku porozumieniu handlowemu, które później zostało podpisane przez oba kraje²⁵.

Zdolność odczytywania uczuć drugiej strony podczas negocjacji ma decydujące znaczenie dla pomyślnego ich zakończenia. Jeden z moich prawników, Robert Freedman, mówi o negocjowaniu umów: „To jest w głównej mierze sprawa psychologii. Kontrakty budzą wiele emocji – liczą się tu nie tyle słowa, ile to, co obie strony myślą o tym i co czują”.

Ci, którzy po mistrzowsku opanowali sztukę zawierania umów, zdają sobie doskonale sprawę z tego, jak emocjonalny charakter mają wszelkie negocjacje. Najlepsi

25 Elsa Walsh, „The Negotiator”, The New Yorker, March 18, 1996.

negocjatorzy potrafią wyczuć, które punkty najwięcej znaczą dla drugiej strony i „wspaniałomyślnie” pójść w tych kwestiach na ustępstwa, nalegając jednak na przyjęcie własnych propozycji w sprawach, które nie mają dla oponentów takiego znaczenia emocjonalnego. Umiejętność prowadzenia negocjacji jest rzecz jasna bardzo przydatna dla prawników i dyplomatów i ma decydujące znaczenie dla osiągnięcia sukcesu w tych profesjach. Potrzebuje jej w pewnym stopniu każdy, kto pracuje w jakiegokolwiek organizacji; osoby, które potrafią rozwiązywać konflikty i oddalać kłopoty, są cennymi pracownikami.

Negocjacje mogą być w pewnym sensie traktowane jako ćwiczenie się we wspólnym rozwiązywaniu problemów, ponieważ w konflikcie biorą udział dwie strony. Do negocjacji skłaniają się one oczywiście dlatego, że mają przeciwstawne interesy i każda chce przekonać drugą, że powinna skapitulować i przystać na jej warunki. Jednak już sama zgoda na przystąpienie do negocjacji równoznaczna jest z przyznaniem, że problem jest wspólny i być może istnieje jakieś rozwiązanie zadowalające obie strony. W tym sensie negocjacje są przedsięwzięciem, w którym obie strony nie rywalizują ze sobą, lecz współpracują. I faktycznie, jak wskazuje Herbert Kelman, psycholog z Harvardu specjalizujący się w negocjacjach, sam ich proces przywraca współdziałanie między skonfliktowanymi stronami. Wspólne rozwiązywanie problemów zmienia ich wzajemny stosunek²⁶.

W tym celu nie wystarczy zrozumieć po prostu punkt widzenia drugiej strony; trzeba umieć zdać sobie sprawę również z jej potrzeb i obaw. Empatia, jak zauważa Kelman, sprawia, że każda ze stron „potrafi lepiej wpłynąć na drugą, z pożytkiem dla siebie reagując na jej potrzeby – innymi słowy, znajdując rozwiązania, które są korzystne dla obu”.

Negocjowanie kanałów dystrybucji

Negocjacje, przeważnie nieformalne, toczą się permanentnie. Weźmy negocjacje między producentami a sklepami detalicznymi prowadzącymi sprzedaż ich wyrobów, na przykład takie: „Zostałem pozbawiony możliwości sprzedaży biżuterii kobiecej znanej marki – wyjaśnia właściciel butiku. – Chciałem wynegocjować lepszą umowę z dystrybutorem – byliśmy dla nich dobrym źródłem zbytu. Ale dostał lepszą ofertę od właściciela sklepu z drugiej strony miasta. Złożyłem więc kontrofertę. Jednak kontrakt dostał mój konkurent, a firma chce mieć tylko jeden punkt sprzedaży w mieście tej wielkości. Nie miałem szczęścia”.

Takie kanały dystrybucji są niezbędne dla przetrwania producenta, tak jak detaliści uzależnieni są od producentów, u których się zaopatrują. Ale każda strona ma wiele

²⁶ Herbert Kelman, „Negotiation as Interactive Problem-solving”, *International Negotiation* 1(1996).

możliwości wyboru. W rezultacie bez przerwy toczą się negocjacje w sprawie wysokości upustów, terminów płatności i dostaw.

Związki między wytwórcami i sprzedawcami są długotrwałe i symbiotyczne. I podobnie jak we wszystkich innych długotrwałych związkach, pojawiają się problemy, które wrą i bulgoczą, a od czasu do czasu wypływają na powierzchnię. Wówczas zarówno wytwórca, jak i sprzedawca uciekają się na ogół do jednego z trzech typowych stylów prowadzenia negocjacji i rozwiązywania problemów: znaleźć rozwiązanie, które usatysfakcjonuje każdą z nich; zawrzeć kompromis, kiedy obie strony zgadzają się na mniej więcej jednakowe ustępstwa bez względu na to, w jakim stopniu służy to ich interesom; lub agresję, gdy jedna strona wymusza na drugiej ustępstwa, nie dając w zamian nic.

Ankieta przeprowadzona wśród zaopatrzeniowców sieci domów towarowych, z których każdy dokonywał zakupów towarów wartości od 15 do 30 milionów dolarów, wykazała, że styl negocjacji był precyzyjnym wskaźnikiem stosunków między wytwórcą a detalistą²⁷. Jeśli negocjacje prowadzono agresywnie, posuwając się do żądań i groźb, to źle to wróżyło ich przyszłości – kupcy byli rozgoryczeni i niezadowoleni, i często rezygnowali z produktów danej firmy. Jeśli obie strony wykluczały agresywność w negocjacjach na rzecz wspólnego rozwiązywania problemów czy kompromisu, to stosunki między nimi były długotrwałe.

Groźby i żądania zatruwają atmosferę negocjacji. Jak wykazała ankieta, jeśli nawet jedna strona była dużo silniejsza, to na dłuższą metę wielkoduszność okazywała się zwycięską strategią, jeśli kontynuowano współpracę. Najlepsze wyniki osiąga się wtedy, kiedy negocjacje przebiegają w duchu współpracy.

Twórcze rozwiązywanie konfliktów

Pewnego wieczoru Linda Lantieri szła pustą, cieszącą się złą sławą ulicą, po obu stronach której stały opuszczone budynki o pozabijanych deskami drzwiach i oknach. Nagle, nie wiadomo skąd, wyrosło przed nią trzech chłopców, mających na oko po czternaście lat. Jeden z nich wyciągnął nóż z dziesięciocentymetrowym ostrzem. Otoczyli ją i zaczęli się do niej niebezpiecznie zbliżać.

– Dawaj torebkę! – warknął ten z nożem.

Chociaż przestraszona, Lantieri zachowała dość przytomności umysłu, by wziąć kilka głębokich oddechów i odpowiedzieć chłodno:

– Czuję się trochę skrępowana. Rozumiecie, stanęliście za blisko. Ciekawa jestem, czy moglibyście się trochę cofnąć.

²⁷ Shankar Ganesan, „Negotiation Strategies and the Nature of Channel Relationships”, *Journal of Marketing Research*, May 1993.

Patrzyła na chodnik i – ku swojemu zdumieniu – zobaczyła, że trzy pary butów cofają się parę kroków. – Dziękuję – powiedziała, a potem ciągnęła dalej. – Teraz chcę usłyszeć, co przed chwilą do mnie powiedziałeś, ale jeśli mam być szczerą, to trochę denerwuje mnie ten nóż. Może byś go schował?

Po chwili milczenia i niepewności, która zdawała się wiecznością, nóż wrócił do kieszeni.

Sięgnąwszy szybko do torebki, wyjęła dwadzieścia dolarów, pochwyciła spojrzenie tego z nożem i zapytała: – Komu mam to dać?

– Mnie – odpowiedział.

Zerknąwszy na pozostałych, spytała, czy się zgadzają. Jeden z nich skinął głową.

– Świetnie – powiedziała, wręczając przywódcy banknot. – A teraz posłuchajcie. Ja tu sobie postoję, a wy odejdziecie.

Z wyrazem zaskoczenia na twarzach zaczęli powoli odchodzić, oglądając się na nią, a potem puścili się biegiem. Oni uciekali przed nią.

To odwrócenie ról nie powinno być niespodzianką – Lantieri jest założycielką i dyrektorką mającego siedzibę w Nowym Jorku Ośrodka Twórczego Rozwiązywania Konfliktów, którego pracownicy uczą tych umiejętności w szkołach. Lantieri poświęciła się całkowicie zgłębianiu sztuki negocjacji i pokojowego rozwiązywania konfliktów²⁸.

Działalność Lantieri nie ogranicza się do upowszechniania wiedzy na temat rozwiązywania konfliktów wśród nauczycieli w ponad czterystu szkołach na terenie całych Stanów Zjednoczonych. Robi to bardzo skutecznie, skoro rada szkoły z pewnego kalifornijskiego miasta, sparaliżowana ostrym sporem między dwoma zwaśnionymi frakcjami, była pod takim wrażeniem jej umiejętności negocjatorskich, że obie strony poprosiły ją, by pomogła im dojść do porozumienia.

Mistrzowskie opanowanie przez nią sytuacji na ulicy jest ilustracją pewnych klasycznych posunięć przy uśmierzaniu konfliktów:

- Przede wszystkim uspokój się, wsłuchaj w swoje uczucia i wyraż je.
- Wykaż chęć załatwienia sporu raczej przez omówienie jego przedmiotu niż przez podsycanie go większą agresją.
- Przedstaw swój punkt widzenia językiem neutralnym, a nie kłótliwym tonem.
- Staraj się znaleźć sposoby rozwiązania sporu możliwe do przyjęcia dla ciebie i dla drugiej strony.

Zalecenia te pozostają w zgodzie ze wskazówkami opracowanymi przez ekspertów z Harvardzkiego Ośrodka Negocjacji. Ale chociaż stosowanie się do nich może

²⁸ Linda Lantieri i Janet Patti, *Waging Peace in Our Schools* (Boston: Beacon Press, 1996).

wydawać się proste, to znakomite wykorzystanie ich w praktyce, jakiego przykład dała Lantieri, wymaga posiadania odpowiednich kompetencji emocjonalnych: samoświadomości, wiary w siebie, samokontroli i empatii. Pamiętajmy, że empatia nie musi prowadzić do współczucia dla drugiej strony i poddania się jej dyktatowi – wiedza o tym, co ktoś czuje, nie jest równoznaczna z akceptacją tych uczuć. Jednak wyrzeczenie się empatii po to, by utrzymać twardą linię, może doprowadzić do polaryzacji stanowisk i sytuacji patowej.

PRZEWODZENIE

Inspirowanie jednostek i grup oraz kierowanie nimi

Osoby, które posiadają tę kompetencję:

- Wyrażają i wzbudzają entuzjazm dla wspólnej wizji i celów.
- Podejmują się przewodzenia, bez względu na zajmowane stanowisko.
- Kierują pracą innych, udzielając im rad i wskazówek, ale nie zwalniając ich z odpowiedzialności za wyniki.
- Służą przykładem.

Oto niezwykle wymowne przeciwstawienie sposobów sprawowania funkcji przywódczych przez Ronalda W. Allena, byłego dyrektora naczelnego Delta Air Lines, i Geralda Grinsteina, byłego dyrektora Western Airlines i kolei Burlington Northern²⁹.

Grinstein, prawnik z wykształcenia, jest wirtuozem jeśli chodzi o ustanawianie opartych na wzajemnym zaufaniu stosunków z pracownikami i wykorzystywanie tego emocjonalnego zestrojenia dla przekonywania ich do swoich posunięć. Jako dyrektor naczelny Western Airlines, kulejącej firmy, którą objął w 1985 roku, spędził setki godzin w kabinach pilotów, za pulpitemi punktów rejestracji pasażerów i w bagażowniach, aby poznać swoich podwładnych.

Nawiązane w ten sposób więzi odegrały kluczową rolę w przekonaniu ich, że dla uratowania przed plajtą firmy, w której mieli znaczne udziały, warto zgodzić się na rezygnację z pewnych praw i obniżenie płac. Dzięki ustępstwu pracowników przychody Western Airlines znacznie przekroczyły wydatki i już po dwóch latach Grinsteinowi udało się sprzedać przedsiębiorstwo liniom Delta za 860 milionów dolarów.

W 1987 roku został dyrektorem naczelnym Burlington Northern, innej przynoszącej straty firmy. I znowu dał o sobie znać jego talent pozyskiwania ludzi. Najpierw zaprosił na wspólny obiad w siedzibie dyrekcji w Fort Worth wybraną grupę pracowników obsługi, sekretarek i członków załóg pociągów z całego kraju. Potem zaczął objeżdżać

²⁹ Martha Brannigan i Joseph B. White, „Why Delta Air Lines Decided It Was Time for CEO to Take Off”, Wall Street Journal, May 30-31, 1997; Phyllis Berman i Roula Khalaf, „Sweet-talking the Board”, Forbes, March 15, 1993.

placówki i rozmawiać z załogami pociągów kursujących na różnych liniach, cały czas starając się – z powodzeniem – przekonać ich do planu redukcji kosztów.

Bliski przyjaciel Grinsteina tak określił jego styl przewodzenia: „Po to, by być twardym, nie trzeba być sukinsynem”.

Chociaż kiedy obejmował stanowisko dyrektora, firma miała 3 miliardy długów, wyprowadził ją na prostą, a w 1995 roku utworzył największą sieć kolejową w Stanach Zjednoczonych, kupując dla Burlington Northern Santa Fe Pacific.

A teraz przyjrzyjmy się Ronaldowi W. Allenowi, którego rada nadzorcza Delta Air Lines zwolniła w kwietniu 1997 roku ze stanowiska dyrektora naczelnego, mimo że firma osiągnęła rekordowy zysk.

Allen wspinał się po drabinie służbowej i w 1987 roku został dyrektorem naczelnym. Objął to stanowisko akurat w chwili, kiedy w branży lotniczej przeprowadzano deregulację. Jego strategicznym celem było przekształcenie Deltę w firmę konkurencyjną na światowym rynku usług lotniczych, dlatego w 1991 roku kupił obsługujące linie europejskie Pan American World Airways, które właśnie zbankrutowały. Posunięcie to okazało się błędem i wpędziło Deltę w wielkie długi, bowiem był to niepomysłny okres dla całej branży. Przez kolejne trzy lata po kupieniu Pan Am zadłużenie Deltę, która wcześniej zawsze przynosiła zyski, powiększało się o 500 milionów dolarów rocznie.

Jednak to nie ta katastrofalna decyzja finansowa przesądziła o zwolnieniu Allena. Trudna sytuacja przedsiębiorstwa sprawiła, że stał się on twardym, bezwzględny szefem. Znany był z tego, że upokarzał podwładnych, łajając ich w obecności innych pracowników. Zmusił do milczenia te osoby spośród kierownictwa, które przeciwstawiały się jego posunięciom; starał się nawet usunąć szefa działu personalnego, jedyną osobę, która otwarcie występowała przeciw planom kupna Pan Am. Kiedy inny wysoki urzędnik (który wcześniej rywalizował z nim o stanowisko dyrektora naczelnego) oznajmił, że odchodzi do Continental Airlines, gdzie zaproponowano mu fotel prezesa, Allen podobno z miejsca odebrał mu kluczyki od samochodu służbowego, nie przejmując się, jak tamten wróci do domu.

To były wszakże drobiazgi. Największą pomyłką Allena była bezlitosna redukcja zatrudnienia. Zlikwidował dwanaście tysięcy miejsc pracy, zwalniając prawie jedną trzecią pracowników. Niektóre z tych stanowisk były dla Deltę niewątpliwie tym, czym zwały tłuszczu dla człowieka, ale pozbywając się go, Allen usunął również część mięśni, żył i nerwów niezbędnych dla prawidłowego funkcjonowania organizacji. Po tych cięciach nastąpił gwałtowny spadek poziomu usług, wzbudzających wcześniej zawiść konkurentów. Zaczęły się lawinowo mnożyć skargi pasażerów, którzy narzekali na wszystko – brud, opóźnione odloty, gubienie bagażu. Usuwając tłuszcz, Allen pozbawił organizację ducha.

Pracownicy Deltę byli zaszokowani – nigdy wcześniej firma nie traktowała ich tak źle. Panowało powszechne poczucie niepewności; w ludziach kipiała złość. Chociaż po

redukcjach zatrudnienia firma znowu zaczęła przynosić zyski, ankieta, którą objęto wszystkich pracowników, ogółem dwadzieścia pięć tysięcy osób, ukazała obraz sceptycznej, przestraszonej załogi. Połowa ankietowanych miała wrogi stosunek do Allena i chciała, by przestał być dyrektorem naczelnym.

W październiku 1996 roku Allen publicznie przyznał, że jego drakońskie metody ograniczenia wydatków miały niszczycielski wpływ na załogę. Skomentował to jednak krótkim: „Niech tam”. Słowa te stały się zawołaniem bojowym protestujących pracowników; na mundurach pilotów, stewardes i mechaników pojawiły się plakietki ze zwrotem „Niech tam”.

Kiedy nadszedł czas przedłużenia kontraktu Allena, rada nadzorcza Deltę przyjrzała się nie tylko liczbom, ale ogólnemu stanowi przedsiębiorstwa. Opinia o wyjątkowej jakości usług została zszargana, odchodzili utalentowani menedżerowie, a co najgorsze – morale załogi było katastrofalnie niskie.

W tej sytuacji rada – pod przewodnictwem, a jakże, Geralda Grinsteina – przystąpiła do działania. Allen, którego władza była niegdyś tak wielka, że skupiał w jednym ręku godności przewodniczącego rady, dyrektora naczelnego i prezesa zarządu, znalazł się w wieku pięćdziesięciu pięciu lat na bruku, głównie dlatego, że zabijał duszę firmy.

Przywództwo jako dodawanie energii

Historia Roberta W. Allena i Geralda Grinsteina pokazuje, że sztuka przewodzenia nie polega na samym dokonywaniu zmian, ale na sposobie ich wprowadzania. Obaj przeprowadzili bolesny proces redukcji kosztów, ale jeden z nich zrobił to w sposób, który nie zachwiał lojalności załogi i nie osłabił jej ducha, podczas gdy drugi zraził do siebie wszystkich pracowników i podkopał ich morale.

Zręczny przywódca jest wyczulony na delikatne prądy emocjonalne przenikające grupę, na której czele stoi; potrafi też zauważyć wpływ swoich działań na te prądy. Jednym ze sposobów zdobycia przez niego wiarygodności jest właśnie wyczuwanie tych niewyraźnych głośno uczuć zbiorowych i artykułowanie ich w imieniu grupy albo postępowanie w sposób, który pokazuje, że je rozumie. W tym sensie przywódca jest zwierciadłem ukazującym grupie jej przeżycia.

Jednak przywódca jest również głównym źródłem emocjonalnego tonu grupy. Emanujące od niego podniecenie może popchnąć całą grupę ku działaniom. Jak ujęła to dyrektor jednej z firm szwedzkich, Birgitta Wistrand: „Przewodzenie jest dodawaniem energii”.

To przekazywanie energii emocjonalnej pozwala przywódcom być pilotami organizacji, wytyczać jej kurs i kierunek. Kiedy Lou Gerstner został zaangażowany przez IBM na stanowisko dyrektora naczelnego, wiedział, że po to, by uratować tę firmę

przed plajtą, musi zmienić jej kulturę. A tego – mówi – „nie robi się, pisząc komunikaty i wydając polecenia. Trzeba zaapelować do ludzkich emocji. Pracownicy muszą wziąć to sobie do serca, a nie tylko wbić do głowy”³⁰.

Zdolność zarażania emocjami jest o wiele większa u przywódców, ponieważ członkowie grupy przyglądają się im uważniej niż jakimkolwiek innym osobom. Drobną zmianą wyrazu twarzy czy tonu głosu posiadającej dużą władzę osoby może mieć większy wpływ niż dramatyczne demonstracje emocji w wykonaniu kogoś nisko postawionego.

Pracownicy nie tylko zwracają większą uwagę na przywódców, ale też mają skłonność do naśladowania ich. Wieść głosi, że pracownicy Microsoftu, zastanawiając się nad czymś albo dowodząc swoich racji na zebraniu, kołyszają się w przód i w tył, co jest niewerbalnym hołdem dla Billa Gatesa, który ma taki zwyczaj. Tego typu naśladownictwo jest nieświadomym dostrajaniem się do najpotężniejszej osoby w grupie i równie nieświadomym wyrazem poddaństwa.

Ronalda Reagana w czasie jego prezydentury uważano za „bardzo kontaktowego”. Będąc profesjonalnym aktorem, potrafił wpływać na emocje widzów. Wykazały to badania wpływu jego mimiki na mimikę osób oglądających jego debatę z kontrkandydatem do urzędu prezydenckiego, Walterem Mondalem. Kiedy uśmiechał się Reagan, z reguły uśmiechali się też ci, którzy go oglądali, kiedy się marszczył, to samo robili widzowie. Mondale nie miał takiego emocjonalnego wpływu nawet na widzów, którzy darzyli go sympatią³¹.

Łatwość, z jaką emocje przywódcy rozchodzą się w grupie, ma też stronę ujemną. Jak mówi stare powiedzenie: „Ryba psuje się od głowy”. Brutalne, aroganckie lub arbitralne kierowanie niszczy morale grupy. Na określenie przenikania destrukcyjnych emocji z góry Birgitta Wistrand używa terminu „emocjonalna nieczystość”, wyjaśniając to tak: „Negatywnymi emocjami przywódca pozbawia ludzi energii, napełniając ich niepokojem, przygnębieniem lub złością”.

Natomiast przywódcy odnoszący wielkie sukcesy tryskają energią pozytywną, która rozchodzi się po całej organizacji. A im lepszy jest nastrój przywódcy grupy, tym lepiej nastawieni są do niego i do siebie nawzajem jego podwładni, gotowi do pomocy i

30 Cyt. za: Stephen Lohr, „On the Road with Chairman Lou”, New York Times, June 26, 1994.

31 GJ. Metugo i in., „Emotional Reactions to a Political Leader’s Expressive Displays”, Journal of Personality and Social Psychology 49(1985). Inteligencja emocjonalna Reagana nie była jednak bez skazy, ponieważ zdradzał on pewne braki samoświadomości, a może wręcz oszukiwał sam siebie. Czasami zdawał się nie dostrzegać granicy między filmami, które oglądał, czy opowieściami, które słyszał, a faktami. I tak doprowadził kiedyś do łez ówczesnego premiera Izraela, Icchaka Rabina, opowiadając, jak podczas służby w Korpusie Łączności pod koniec II wojny światowej rejestrował na taśmie filmowej dowody okrucieństw, których dopuszczali się Niemcy w obozach śmierci. Problem polegał na tym, że Reagan spędził całą wojnę w Hollywood, werbując ludzi do wojskowych jednostek filmowych. Widział jednak filmy nakręcone w wyzwolonych przez Amerykanów obozach koncentracyjnych i najwidoczniej po pewnym czasie zaczęło mu się wydawać, że sam tam był. Zob.: Michael Korda, „Prompting the President”, The New Yorker, October 6, 1997.

współpracy³².

Ogólnie biorąc, charyzma emocjonalna zależy od trzech czynników: odczuwania silnych emocji, umiejętności ich pełnego wyrażania i gotowości raczej do wysyłania niż do odbierania komunikatów emocjonalnych. Osoby bardzo ekspresyjne komunikują to, co czują, wyrazem twarzy, głosem, gestami, słowem – całym ciałem. Zdolność ta pozwala im poruszać, inspirować i urzekać innych³³.

Jeśli emocje mają być przekazane przekonująco i sprawić wrażenie, że płyną prosto z serca, to przywódca musi szczerze wyrażać to, co czuje; wiara w prawdziwość komunikatu emocjonalnego odróżnia charyzmatycznego przywódcę od manipulatora, który wyraża tylko to, co służy jego celom, bez względu na to, czy rzeczywiście czuje to, czy tylko udaje. Taki manipulanta może zwodzić przez jakiś czas podwładnych, ale trudniej jest mu przekonać ich o swojej szczerości. Cynizm podkopuje wiarę; chcąc być charyzmatycznym przywódcą, trzeba działać prawdziwie wierząc w to, co się przekazuje innym³⁴.

Zestaw kompetencji przywódcy

Każda kompetencja emocjonalna jest powiązana z pozostałymi, ale w największym stopniu odnosi się to do umiejętności przewodzenia. Zadania przywódcy wymagają szerokiego wachlarza umiejętności. Przeanalizowawszy osiągnięcia mnóstwa osób na różnych stanowiskach, stwierdziłem, że zazwyczaj umiejętności wchodzące w zakres kompetencji emocjonalnej stanowią około dwóch trzecich czynników decydujących o znakomitym wypełnianiu zadań, ale u wybitnych przywódców kompetencja ta – w przeciwieństwie do umiejętności technicznych czy intelektualnych – pokrywa się w 80-100 procentach z cechami, które firmy same wymieniają jako decydujące o sukcesie³⁵.

Zgadza się z tym Matthew Juechter, prezes Amerykańskiego Towarzystwa Kształcenia i Rozwoju [American Society for Training and Development]: „Przywództwo to prawie w całości inteligencja emocjonalna, zwłaszcza kiedy

32 J.M. George i K. Bettenhausen, „Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: A Group Level Analysis in a Service Context”, *Journal of Applied Psychology* 75(1990).

33 Howard S. Friedman i in., „Understanding and Assessing Non-verbal Expressiveness: The Affective Communication Test”, *Journal of Nonverbal Behavior* 6 (1981).

34 Patricia Wasielewski, „The Emotional Basis of Charisma”, *Symbolic Interaction* 8 (1985).

35 Wyniki (niezweryfikowane) mojej analizy wzorców przywódczych przyjmowanych w organizacjach na całym świecie świadczą, że około 80 procent składających się na nie cech stanowią umiejętności opierające się na inteligencji emocjonalnej. Jednak w wielu wzorcach kompetencji szefów firm postulowane umiejętności wchodzą w 100 procentach w zakres inteligencji emocjonalnej. Zweryfikowane wyniki analizy przeprowadzonej przez Hay/McBer wskazują, że kompetencja emocjonalna przyczynia się do znakomitego sprawowania roli przywódcy w niemal 90 procentach procentach. Zob.: Dodatek II.

odróżnimy to, co robią przywódcy, od tego, co robią menedżerowie – czyli takie sprawy jak zajmowanie postawy wobec czegoś, wiedza o tym, co jest dla nas ważne, dążenie do celu we współpracy z innymi”.

U najbardziej skutecznych dyrektorów naczelnych wyróżnić można trzy grupy umiejętności. Dwie z nich mieszczą się w kategorii inteligencji emocjonalnej; pierwsza obejmuje kompetencje osobiste, takie jak dążenie do osiągnięć, wiara w siebie i zaangażowanie, druga – umiejętności społeczne, takie jak wpływanie na innych, świadomość polityczna i empatia. Ten szeroki zakres umiejętności wyróżniał mających znakomite wyniki dyrektorów naczelnych w Azji, obu Amerykach i Europie, co zdaje się świadczyć, że cechy wybitnych przywódców są ponadkulturowe i ponadnarodowe³⁶.

Trzecia grupa umiejętności typowych dla najlepszych dyrektorów naczelnych obejmuje zalety intelektualne: myślenie strategiczne i konceptualne oraz szukanie informacji gdzie się da. Tym, co wyróżniało najlepszych, była zdolność szerszego patrzenia i rozpoznawania wyraźnych schematów w zakresie informacji oraz myślenie przyszłościowe. Pokrywa się to z wynikami badań przywódców piętnastu dużych korporacji, opisanymi w rozdziale II.

Jednak wybitni przywódcy posuwają się o krok dalej, łącząc z tym, co widzą, realia emocjonalne i nadając w ten sposób strategii znaczenie i nośność społeczną. Ich inteligencja emocjonalna pozwala im na połączenie wszystkich tych elementów i stworzenie porywającej wizji.

Jak twierdzi Robert E. Kaplan z Centrum Twórczego Przewodzenia, najlepsi przywódcy „mają niemal magiczną zdolność tworzenia chwytliwych haseł i przedstawiania swoich projektów i perspektyw organizacji w obrazowy, nieodparcie narzucający się i zapadający w pamięć sposób”³⁷. Innymi słowy, umiejętność przewodzenia obejmuje też stymulowanie wyobraźni ludzi i inspirowanie ich do podążania w pożądanym kierunku. To znacznie więcej niż zwykle motywowanie do wysiłku i prowadzenie.

Miły facet finiszuje pierwszy

W marynarce wojennej Stanów Zjednoczonych, gdzie kryteria znakomitego wywiązywania się z obowiązków są sztywno ustalone, a coroczne nagrody przyznaje

36 Lyle Spencer Jr. i in., *Competency Assessment Methods: History and State of the Art* (Boston: Hay/McBer, 1997). Oceniono dyrektorów naczelnych z firm w następujących krajach: Japonii, Chinach, na Filipinach, w Kanadzie, Stanach Zjednoczonych, Meksyku, Wenezueli, Wielkiej Brytanii, Belgii, Francji, Niemczech, Hiszpanii i Włoszech. Recepta na sukces na stanowisku przywódczym wydaje się mniej więcej taka sama na całym świecie; różnice między regionami sprowadzają się do niuansów roli, jaką poszczególne kompetencje odgrywają w danej kulturze.

37 Robert E. Kaplan, *Beyond Ambition: How Driven Managers Can Lead Better and Live Better* (San Francisco: Jossey-Bass, 1991).

się oddziałom, które są najlepiej przygotowane, osiągają najlepsze wyniki i najbardziej dbają o bezpieczeństwo, przeprowadzono analizę zdolności przywódców do nadawania pozytywnego – lub negatywnego – tonu emocjonalnego podległym im jednostkom³⁸. Dokładne porównanie wyróżniających się i zaledwie przeciętnych garnizonów ujawniło uderzającą różnicę w atmosferze emocjonalnej wytwarzanej przez dowódców. Okazało się, najlepszymi garnizonami dowodzili nie oficerowie w typie kapitana Ahaba, którzy terroryzowali swoich podkomendnych, lecz, hmm... mili faceci.

Ci najlepsi potrafili pogodzić zdecydowany styl dowodzenia z ludzkim podejściem. Nie wahali się zaopiekować tymi, którzy tego potrzebowali, byli asertywni, stanowczy i rzeczowi. Jednak najbardziej odróżniał bardzo dobrych oficerów od przeciętnych styl emocjonalny. Najskuteczniejsi byli nastawieni do podwładnych bardziej pozytywnie, traktowali ich bardziej bezpośrednio, ciepłej (na przykład uśmiechając się częściej) i życzliwiej, w większym stopniu okazywali swoje emocje, byli bardziej chętni do współpracy i lubiani, bardziej wyrozumiali i godni zaufania, a nawet łagodniejsi niż ich przeciętni koledzy.

Natomiast ci drudzy pasowali do klasycznego stereotypu „zupaka”. Byli surowi, egocentryczni, nie okazywali żadnego zrozumienia dla swoich ludzi i wymagali ślepego wypełniania rozkazów. W porównaniu z najlepszymi dowódcami byli apodyktyczni, despotyczni i brutalni, zachowywali się wyniośle i nie znosili żadnego sprzeciwu, częściej też niż tamci starali się udowodnić, że mają rację. Trzymali się ściśle regulaminu, w przewodzeniu wykorzystywali jedynie władzę, jaką dawało im stanowisko. I, co ciekawe, nie przynosiło to pożądanych rezultatów, nawet w wojsku, gdzie – jak mogłoby się wydawać – ten styl emocjonalny jest jak najbardziej na miejscu.

Przywódca nadaje ton

Ton emocjonalny, który nadaje przywódca, podchwytyją osoby stojące niżej od niego³⁹. Kiedy analizuje się poszczególne szczeble hierarchii, od najwyższego do najniższego, to widać wyraźnie, że przenikanie atmosfery emocjonalnej do wnętrza organizacji przypomina rosyjskie lalki, mieszczące się jedna w drugiej, przy czym przywódca byłby tą, która zawiera wszystkie pozostałe.

Najlepiej widać to w hierarchii wojskowej, gdzie – jak wykazały to wspomniane wyżej badania w jednostkach marynarki wojennej – oficerowie niższego szczebla wykazują się, choć w nieco mniejszym stopniu, takimi samymi cechami emocjonalnymi jak ich dowódcy. Jeśli dowódca – co odnosi się do najlepszych – jest przystępny i

38 Wallace Bachman, „Nice Guys Finish First: A SYMLOG Analysis of US Naval Commands”, w: Richard Brian Polley i in. (red.), *The SYMLOG Practitioner: Applications of Small Group Research* (New York: Praeger, 1988).

39 Polley i in. (red.), *The SYMLOG Practitioner*.

bezpośredni, otwarcie okazuje swoje emocje i ufa podkomendnym, to oni są tacy sami. Jeśli natomiast – co odnosi się do przeciętnych dowódców – jest on szorstki i surowy, jeśli brakuje mu pobłażliwości, łatwo wybucha gniewem, niższych stopniem traktuje z dystansem, trzyma się ściśle regulaminu i nie jest skory do współpracy, to podobne zachowanie zaobserwować można również u jego podkomendnych.

Podczas gdy przeciętnych przywódców raczej nie widuje się z podwładnymi, to najlepsi często chodzą po zakładzie i rozmawiają z podwładnymi, wypytyując o rodziny i inne osobiste sprawy. Dają również do zrozumienia, że chcą być o wszystkim informowani i stwarzają klimat szczerości, w którym łatwiej jest się porozumiewać. Ten dwustronny kanał komunikacji zachęca podwładnych do przekazywania przełożonym wszelkich informacji.

W przeciętnych jednostkach wojskowych młodszy oficerowie nie kwapili się z przesyłaniem wiadomości do góry, zwłaszcza jeśli były złe, ponieważ dowódcy często wybuchali wówczas złością i zamiast przekazywać uprawnienia na jak najniższy szczebel, zajmowali się drobiazgami.

Oczywiście najlepsi oficerowie troszczyli się przede wszystkim o wykonanie zadań i bez najmniejszego wahania udzielali natychmiastowej nagany każdemu, kto nie robił tego porządnie. Z drugiej jednak strony podchodzili elastycznie do zasad regulaminu w błahych sprawach. Natomiast dla miernych komendantów nie było żadnej różnicy między zasadami dotyczącymi spraw ważnych a tymi, które odnosiły się do błahostek; trzymali się oni ściśle regulaminu, a ich sztywne stanowisko nie przyczyniało się w najmniejszym stopniu do podwyższenia morale żołnierzy i ich sprawności.

Zdając sobie sprawę z tego, że jedność i zwartość wynika z więzi osobistych, najlepsi dowódcy organizowali wspólne imprezy towarzyskie, takie jak mecze softballu i uroczystości wręczania odznaczeń, w których aktywnie uczestniczyli. Na wspólnych spotkaniach, którym towarzyszą żarty i anegdoty, i panuje miła atmosfera, rodzi się poczucie tożsamości grupowej, wyrażające się dążeniem do jak najlepszego wykonywania zadań w pracy. Natomiast mierni oficerowie bardziej troszczą się o to, czy sprzęt jest sprawny niż o to, by być ze swoimi ludźmi.

Kiedy trzeba być twardym

Oczywiście przywódca musi być czasem twardy. Sztuka przewodzenia polega między innymi na tym, by wiedzieć, kiedy trzeba być asertywnym, na przykład mówiąc komuś wprost o niedociągnięciach, a kiedy używać bardziej pośrednich metod kierowania czy wpływania na ludzi.

Sprawowanie roli przywódcy wymaga podejmowania nieprzyjemnych decyzji; ktoś przecież musi mówić ludziom, co mają robić, pilnować, aby wywiązywali się ze swoich obowiązków i egzekwować ich wykonanie, przedstawiając jasno konsekwencje

zaniedbań. Nie zawsze udaje się to osiągnąć za pomocą perswazji, nakłaniania do zgody i innych metod wpływania. Czasami trzeba po prostu użyć władzy, jaką daje stanowisko szefa, żeby zmusić ludzi do działania.

Niestety, przywódcy, poczynając od brygadzystów i kierowników zespołów, a na naczelnych dyrektorach kończąc, często popełniają pewien błąd, a mianowicie nie są wystarczająco asertywni, kiedy zachodzi taka potrzeba. Zamiast skrytykować opieszałość czy niechlujstwo, tolerują marną robotę, bo chcą być lubiani lub też kieruje nimi bierność. Również osoby, które czują się nieswojo w sytuacjach konfrontacyjnych, niechętnie przyjmują stanowczą postawę, i to nawet wtedy, kiedy okoliczności tego wymagają.

Nieudolność może się przejawiać czymś tak banalnym jak niemożność przewodniczenia zebraniu, skutkiem czego dyskusja przemienia się w dywagację o sprawach nieistotnych i schodzi na manowce. Inną wadą świadczącą o niedostatku umiejętności przewodzenia, jaskrawo widoczną w sferze komunikacji, jest nieumiejętność mówienia w sposób jasny i zdecydowany. Ma to taki skutek, że pracownicy nie bardzo wiedzą, czego się od nich oczekuje.

Jedną z cech asertywnego przywódcy jest umiejętność stanowczego i zdecydowanego mówienia „nie”. Inną jest ustanawianie wysokich norm jakości pracy lub wytwarzanych w zakładzie produktów i jasne informowanie pracowników, że oczekuje się spełniania tych norm. Wiąże się z tym stałe przypominanie o wymogach, a nawet – jeśli zajdzie taka potrzeba – publiczne sprawdzanie, czy pracownicy się do nich stosują.

Kiedy pracownik nie wykona czegoś albo zrobi coś źle, obowiązkiem przywódcy jest zwrócić mu na to uwagę; najlepiej tak, by pomogło mu się to osiągnąć poprawę. Jeśli jednak ktoś, mimo życzliwych rad i uwag, stale pracuje źle, to trzeba się przeciwstawić temu otwarcie i zdecydowanie.

Oto, co powiedział pewien menedżer: „Mój poprzednik w ogóle nie dbał o dyscyplinę na naradach. Na pierwsze zebranie, które zwołałem, ludzie spóźnili się i byli nieprzygotowani. Kiedy zdarzyło się to po raz trzeci, tupnąłem nogą. Powiedziałem: »Panie i panowie, nie mogę zaakceptować takiej postawy. Odkładam to zebranie na dwa dni. Przyjdźcie punktualnie i bądźcie przygotowani, bo inaczej zrobię piekło«,⁴⁰.

Nie znaczy to jednak, że trzeba być biurowym tyranem. Do strategii tej trzeba się uciec, kiedy zawiodą inne metody, ale nigdy za pierwszym razem. Jeśli srogi ton charakterystyczny jest dla codziennego stylu bycia menedżera, to świadczy to o jego niezbyt wysokich umiejętnościach tworzenia więzi z innymi i wpływania na nich. Mówiąc innymi słowy, stała surowość i twardość nie są oznaką siły przywódcy, lecz słabości.

Gloryfikując przywódców, którzy są szorstcy, arogancy i bezczelni, pomija się cenę,

40 Spencer i Spencer, *Competence at Work*.

jaką musi za to płacić kierowana przez nich organizacja. Oczywiście przy wcielaniu w życie trudnych decyzji potrzebna jest pewna stanowczość, ale jeśli szef robi to w sposób władczy i bezwzględny, nie licząc się z uczuciami podwładnych, to spotyka się z powszechną nienawiścią i zawodzi jako przywódca.

W trudnych czasach przywódcy muszą przywołać wszystkie rezerwy dobrej woli, jakie udało się im zgromadzić. Właśnie wtedy często ponoszą klęskę przywódcy w typie Attyli. „Jeden z menedżerów w naszej firmie był szorstki i obcesowy, nie lubiany przez swoich ludzi, ale dobrze wywiązywał się ze swoich zadań – powiedział mi Muhammad-Amin Kashgari, wiceprezes Savola Company, największego przedsiębiorstwa produkcyjnego w Arabii Saudyjskiej. – Ale kiedy sytuacja się zmieniła, rynek stał się trudniejszy i wszyscy musieliśmy ciężiej pracować, żeby się na nim utrzymać, ten autokratyczny styl obrócił się przeciwko niemu”. Inny człowiek okazał się wtedy znacznie lepszym przywódcą – ludzie lubili go i potrafił ich zachęcić do bardziej wyętej pracy.

O dojrzałości przywódcy świadczy zdolność do powściągnięcia nienasyconej żądzy władzy. Długookresowe, klasyczne już badania menedżerów w AT&T wykazały, że zwłaszcza w dużych organizacjach, ludzie łączący samokontrolę z dużą umiejętnością wywierania wpływu na podwładnych z czasem awansują, natomiast ci, którzy wprawdzie wywierają duży wpływ, ale nie opanowali podstawowych zasad samokontroli, przegrywają⁴¹. Najlepsi menedżerowie i dyrektorzy powściągają, dzięki silnej samokontroli, osobiste ambicje i koncentrują się na dążeniu do osiągnięcia zbiorowych celów⁴².

Przywódca z prawdziwego zdarzenia

Jest mglisty, przygnębiający dzień. Na lotnisku w San Francisco odwołuje się lot po locie, a kolejki przed biurkami odprawy pasażerów są tak długie, że nie widać końca żadnej z nich. Z godziny na godzinę wzrasta napięcie, ludzie zaczynają warczeć na przedstawicieli linii lotniczych i na siebie nawzajem. David Kolb, profesor zarządzania na Uniwersytecie Case Western Reserve, który opowiada tę historię, postanowił poprawić nastrój tłumu, a przynajmniej osób, które stały koło niego. Oznajmił więc głośno: – Idę po kawę. Przynieść jeszcze komuś?

Zebrał zamówienia od sfrustrowanych towarzyszy niedoli i wrócił z tacą pełną kubków z kawą. Wystarczyło to, aby poprawić samopoczucie pasażerów.

W tym momencie Kolb wyłonił się jako naturalny przywódca tej organizującej się

41 David McClelland i Richard Boyatzis, „The Leadership Motive Profile and Longterm Success in Management”, Journal of Applied Psychology 67(1982).

42 Boyatzis, The Competent Manager.

grupy. Jego samorzutne objęcie tej roli świadczy o płynnym charakterze samego przywództwa.

Formalna pozycja jakiejś osoby w strukturze organizacyjnej nie zawsze pokrywa się z jej rolą rzeczywistego przywódcy. Różne osoby mogą wyłamać się z grupy, aby na pewien czas – kiedy pojawia się taka potrzeba – objąć nad nią przywództwo, a potem na powrót roztopiają się w tłumie. Potrzeby bywają większego i mniejszego kalibru, jak choćby konieczność przywołania do porządku dostawcy, który nie dotrzymuje terminu. Odnosi się to również do stosunków i sytuacji wewnątrz organizacji; mamy z tym do czynienia także wówczas, kiedy pracownik niższego szczebla przeciwstawia się pracownikowi wyższego w jakichś trudnych czy istotnych dla dobra organizacji sprawach.

Przyjrzyjmy się pewnej rzeczywistej sytuacji. Dyrekcja kompanii naftowej, która zakładała przedsiębiorstwo w dużym południowoamerykańskim mieście, postanowiła wynająć lokale na biura w nowo wybudowanym wieżowcu w najdroższej dzielnicy. Kiedy jednak dyrektor tego oddziału rozmawiał z miejscowym ministrem, ten rzekł mu sarkastycznie: „To jest coś, czego można się spodziewać po takiej firmie jak wasza”.

Zaskoczony menedżer nie wiedział, jak ma rozumieć tę zagadkową wypowiedź. Zaczął rozpytywać wśród ludzi i w końcu doszedł do wniosku, że lokalizacja biura została odczytana w ten sposób, jakoby firmie bardziej zależało na wywarciu odpowiedniego wrażenia niż na robieniu interesów. Odrzucił więc, na własną odpowiedzialność, pierwotny plan i zlokalizował biuro w rozwijającej się dzielnicy handlowo-przemysłowej, co miało być sygnałem dla miejscowych sfer biznesu, że firma poważnie traktuje interesy. Potem zadzwonił do Stanów Zjednoczonych i poinformował swego szefa o podjętej decyzji.

A oto odpowiedź szefa: „Nie zgadzamy się z panem, ale jesteśmy tutaj, a pan tam, więc pan decyduje o tym, co jest lepsze”.

Posunięcie takie wymaga, rzecz jasna, wiary w siebie i inicjatywy, które to umiejętności emocjonalne są niezbędne do skutecznego przewodzenia. Spontaniczne pojawienie się takich przywódców z prawdziwego zdarzenia staje się normą w firmach opracowujących i wykorzystujących wysoko zaawansowane technologie, w których młodzi wiekiem i stażem pracownicy mogą wykazać się większą wiedzą i doświadczeniem w jakiejś dziedzinie.

Blisko 70 procent pracowników fińskiej firmy Nokia, produkującej sprzęt dla telekomunikacji, to inżynierowie, których przeciętna wieku wynosi trzydzieści dwa lata. Spora część tych inżynierów to osoby świeżo po studiach, bardziej obeznane z najnowszymi technologiami niż ich liczący po czterdzieści parę lat szefowie. Veli-Pekka Niitamo, szef sekcji naboru, mówi: „Zdefiniowaliśmy na nowo pojęcie przywództwa. Każdy jest przywódcą – kiedy trzeba, przywództwo obejmuje młody inżynier. W naszym modelu każdy jest sam swoim szefem. Statyczna struktura menedżerów i podwładnych przeżyła się”.

Faktycznie, w dzisiejszym świecie biznesu wszystkie statyczne struktury są przeżytkiem. Konstatacja ta prowadzi nas do następnej kompetencji – przewodzenia zmianom.

KATALIZOWANIE ZMIAN

Inicjowanie zmian lub kierowanie nimi

Osoby, które posiadają tę kompetencję:

- Zauważają potrzebę zmiany i usuwają stojące na drodze do niej przeszkody.
- Kwestionują istniejący stan rzeczy, aby wykazać potrzebę zmiany.
- Są orędownikami zmian i pozyskują ich zwolenników.
- Są wzorami zmian, których oczekują od innych.

Pod koniec 1993 roku John Patrick doznał olśnienia. Przekształcenie wizji, która pojawiła się przed jego oczami, w rzeczywistość, czyli w politykę zatrudniającej go firmy, zajęło mu tylko dwadzieścia cztery miesiące.

Firmą tą jest IBM; 1993 jest rokiem, w którym władzę objął Lou Gerstner. Rok ten wyznacza też początek całkowitego przeobrażenia tej organizacji przez Gerstnera. Jednak radykalne, głębokie zmiany nie dokonują się jedynie w wyniku posunięć naczelnego kierownictwa; w wypadku Patricka jego minirewolucja była zwycięstwem sił oddolnych.

Wszystko to miało związek z Internetem. Tego dnia 1993 roku Patrick, wówczas starszy strateg firmy, bawił się programem o nazwie Gopher [Suseł], stworzonym dla potrzeb użytkowników Internetu. Jak opowiada: „Przyszedł mi do głowy pomysł, że można by siedzieć sobie w domu i krążyć po czymś komputerze. Połączenie z czymś komputerem na dużą odległość nie było nowym pomysłem w IBM. Ale znalezienie się wewnątrz czyjegoś komputera, bez względu na to, jaki rodzaj komputera ma każdy z nas, to zupełnie co innego – błysnęło mi w głowie”⁴³.

IBM koncentrowało się wówczas na sprzęcie komputerowym. Raczujący dopiero Internet był poza zasięgiem jego radarów i firma nie miała żadnych produktów ani planów związanych z siecią [Web]. Gerstner miał to zmienić, ale to ludzie tacy jak Patrick, rozproszeni po całej firmie, sprawili, że stało się faktem.

Patrick napisał manifest zatytułowany „Połącz się”, w którym przekonywał, że połączenia takie jak internetowe zupełnie zmieniają charakter organizacji, różnych dziedzin gospodarki i samej pracy. Na poparcie swego pomysłu przedstawił kilka praktycznych rad: dać każdej osobie zatrudnionej w firmie adres poczty elektronicznej, zachęcać grupy osób dzielących się wieściami do tworzenia społeczności mających wspólne zainteresowania i założyć w IBM sieć połączeń komputerowych.

⁴³ Historię tę przytaczam za: Erie Ransdell, „IBM’s Grassroots Revival”, Fast Company, October/November 1997.

Chociaż dzisiaj pomysły te są powszechnie akceptowane, to w owym czasie, zwłaszcza w IBM, były radykalne. Ale istniała też gotowa je podchwycić publiczność w różnych działach firmy. Tuż po rozprawieniu manifestu do Patricka zaczęły nadchodzić – pocztą elektroniczną, faxem i przez telefon – głosy poparcia z wszystkich zakątków firmy. Wobec tego sporządził listę adresową wszystkich zwolenników i założył w IBM coś w rodzaju organizacji wirtualnej, która przenikała wszystkie formalne struktury firmy.

Członkami tej nowej grupy byli pracownicy z filii IBM na całym świecie. Grupa nie miała żadnego formalnego statusu, władz ani budżetu. I chociaż nadal nie mógł ich wykryć radar organizacji, w której działali, zabrali się ostro do roboty. Pierwszy projekt był gotowy już w maju 1994 roku. Przewidywał założenie wewnętrznej sieci IBM, jednej z pierwszych instalowanych w dużych firmach.

W tym samym miesiącu Patrick, nie pytając o pozwolenie dyrekcji, zgłosił uczestnictwo przedstawicieli IBM w światowym forum Internetu. Podjęcie tego ryzyka wymagało odwagi i zdolności stworzenia wizji przyszłości sieci, a być może również odrobiny zwykłej wiary w sens takich poczynań.

Wiara ta opłaciła się. Patrick zwrócił się do różnych oddziałów firmy z prośbą o sfinansowanie uczestnictwa w forum, zbierając to tu, to tam po pięć tysięcy dolarów i zanim rozpoczęło się forum, uzyskał zgodę pięćdziesięciu czterech osób na reprezentowanie firmy. W dalszym ciągu grupa ta nie miała żadnego formalnoprawnego umocowania w strukturach firmy ani żadnego budżetu.

Działania grupy Patricka stały się jednak w końcu impulsem, który skłonił IBM do opracowania formalnej strategii uczestnictwa w Internecie. 1 grudnia 1995 roku utworzono specjalny dział, którego zadaniem było opracowanie i wcielenie w życie inicjatyw firmy w tym zakresie. Jego szefem został John Patrick, którego awansowano jednocześnie na wiceprezesa i głównego specjalistę do spraw technologii. To, co jeszcze niedawno było nieformalną, luźno związaną grupą, stało się pełnoprawnym, zatrudniającym sześćset osób działem.

Jednym z projektów działu była sieć stworzona specjalnie dla potrzeb olimpiady, zorganizowanej w 1996 roku w Atlancie; dziennie obsługiwała średnio jedenaście milionów połączeń. Aby zapanować nad całym tym ruchem, zespół IBM korzystał z nowego, będącego dopiero w fazie opracowywania, oprogramowania. Stworzyło to naturalną niejako okazję do dalszych badań i poszukiwań. Zespół uświadomił sobie, że opracował program, który pozwala na obsługę gęstego ruchu – mnóstwa połączeń. Oprogramowanie to stało się wkrótce towarem, jednym z wielu produktów kupowanych przez użytkowników Internetu, które powstały dzięki olśnieniu, jakiego doznał John Patrick.

Najważniejsze właściwości katalizatora zmian

Dzisiejsze organizacje łączą się, spłaszczają hierarchię służbową, dokonują przesunięć personalnych, dzielą się, wchłaniają inne i działają na całym świecie. Przyspieszenie zmian w latach dziewięćdziesiątych sprawiło, że przewodzenie stało się bardzo poszukiwaną umiejętnością. Jak wynika z badań, jeszcze w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych katalizowanie zmian nie było cechą zbyt wysoko cenioną. Jednak im bliższy jest koniec drugiego tysiąclecia, tym więcej firm traktuje osoby, które potrafią przeprowadzać zmiany, jako bardzo wartościowy nabytek.

Jakie właściwości sprawiają, że ktoś jest skutecznym katalizatorem zmian? „Kiedy pomagamy jakiejś firmie w przekształceniu, to niezwykle istotne są osobiste zdolności przywódcy ich zespołu” – mówi John Ferreira z Deloitte & Touche Consulting. – Powiedzmy, że pomagamy im skrócić czas, który zabiera im wykonanie zamówień. Żeby to zrobić, musimy dokonać czegoś w rodzaju przekroju poprzecznego osobnych pionów tej organizacji, a wtedy potrzebny jest nam ktoś zatrudniony na niezbyt wysokim szczeblu zarządzania – nie teoretyk, ale praktyk – który jest na tyle blisko tego, co się dzieje w firmie, że potrafi przebić się przez te wszystkie funkcje i zobaczyć, jak naprawdę przedstawia się sytuacja. Często jest to menedżer średniego szczebla”.

Oprócz wiedzy fachowej osobie pełniącej funkcję katalizatora zmian potrzebne jest mnóstwo innych umiejętności emocjonalnych. „Powinien to być menedżer średniego szczebla, który potrafi wejść do gabinetu wiceprezesa i powiedzieć jasno, co ten wiceprezes musi zrobić, nie przejmując się faktem, że jest tylko menedżerem średniego stopnia”, dodaje Ferreira.

W dużej firmie świadczącej usługi finansowe, gdzie panowało spore zamieszanie spowodowane reorganizacją, działy, których szefami były osoby mające wielką wiarę w swoje umiejętności, osiągały znakomite wyniki pomimo wywołanego zmianami bałaganu⁴⁴.

Przywódcy przeprowadzający z powodzeniem zmiany charakteryzują się nie tylko dużą wiarą w swoje zdolności, ale również zaangażowaniem, silną motywacją, inicjatywą i optymizmem. Poza tym potrafią wpływać na innych i mają znakomite wyczucie polityki organizacji. Ferreira określa to tak: „Potrzebny jest człowiek, który traktuje to jako misję, a nie po prostu zwykłe zadanie, który podchodzi do zmian z pasją, który budzi się rano z myślą o nich. Trochę przypomina to różnicę między dzierżawcą a właścicielem – ten drugi bardzo się troszczy o to, co posiada. Jest to sprawa o zasadniczym znaczeniu, ponieważ dokonanie zmian wymaga uporczywości – musisz się przebić przez wiele zasłon dymnych, poradzić sobie z oporem osób, które przywykły do starego. Taki człowiek musi wiedzieć, jak wykorzystać nas, konsultantów do poparcia sprawy poprzez przedstawienie jej właściwym ludziom we właściwym

⁴⁴ Jane Howell i Bruce Avolio, „Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance”, *Journal of Applied Psychology* 78(1993).

czasie. I ciągle musisz przedstawiać tę sprawę, tworzyć popierające cię koalicje, dopóki nie osiągniesz masy krytycznej – wtedy od zmian nie ma już odwrotu”.

Przywódca transformacyjny

Przywódcy, którzy przeprowadzają zmiany, niekoniecznie muszą być innowatorami. Choć dostrzegają wartość nowego pomysłu, to często nie są autorami owych innowacji. W przechodzących zmiany organizacjach (a która ich nie przechodzi w obecnych czasach?) tradycyjne zarządzanie nie wystarczy. W czasach przemian potrzebni są charyzmatyczni przywódcy, którzy potrafią zainspirować masy.

Model „przywództwa transformacyjnego” wykracza poza zwykłe zarządzanie; przywódcy tacy potrafią pobudzić ludzi do działania samym swoim zapalem. Nie wydają poleceń ani dyrektyw, lecz inspirują. Przedstawiają swoją wizję w sposób intelektualnie i emocjonalnie stymulujący. Pokazują, że są głęboko przekonani o możliwości urzeczywistnienia tej wizji i zarażają innych swoim entuzjazmem⁴⁵. Poza tym przykładają dużą wagę do pielęgnowania dobrych stosunków z tymi, którym przewodzą.

W odróżnieniu od bardziej racjonalnych modeli przewodzenia, w których przywódcy wykorzystują dla zachęcenia pracowników standardowe bodźce, takie jak podwyżki, premie i awanse, model „przywództwa transformacyjnego” zakłada mobilizowanie ludzi do zmian organizacyjnych poprzez rozbudzanie ich emocji wobec wykonywanej pracy. Przywódcy tacy apelują do poczucia wartości i nakłaniają do robienia tego, co ma dla nich duże znaczenie. Praca staje się swego rodzaju zobowiązaniem moralnym, demonstracją przywiązania do ideałów, wypełnianiem misji, które umacniają poczucie uczestniczenia w wielkim zbiorowym wysiłku dla osiągnięcia pewnej wyższej wartości⁴⁶.

Wymaga to od przywódcy umiejętności przedstawiania pociągającej i przekonującej wizji nowego kształtu organizacji i jasnego wytyczenia celów. Nawet jeśli cele te będą nieco utopijne, dążenie do ich osiągnięcia może dawać wystarczającą satysfakcję emocjonalną. Takie wzbudzanie emocji i wykorzystywanie ich w osiągnięciu wzniosłych czy szlachetnych celów daje przywódcy ogromną siłę, którą może spożytkować dokonując zmian. I faktycznie, badania potwierdzają, że taki styl przewodzenia daje lepsze wyniki, ponieważ podwładni bardziej się starają i ich praca przynosi lepsze

45 M.B. Bass, Bass and StodgiWs Handbook of Leadership: Theory, Research and Applications, wyd. III (New York: Free Press, 1990).

46 Zob. omówienie tej sprawy w: Blake E. Ashforth i Ronald H. Humphreys, „Emotion in the Workplace: An Appraisal”, Human Relations 48(1995).

efekty⁴⁷.

Mistrzostwo emocjonalne

Sprawdzianem skuteczności transformacyjnego stylu przywództwa stała się sytuacja w dużej kanadyjskiej firmie świadczącej usługi finansowe, która borykała się z wielkimi zaburzeniami na rynku i wywołaną deregulacją ogromną niepewnością pracowników co do losów zakładu i ich przyszłości⁴⁸. Po to, by utrzymać się na rynku, na którym niegdyś niepodzielnie panowała, ta stateczna i sztywna firma musiała się naraz wykazać dużą elastycznością.

Przez rok śledzono poczynania menedżerów czterech najwyższych szczebli firmy, by zorientować się, jak sobie radzą, szefując swoim działom w tych niespokojnych czasach. Oceniono każdego z nich na podstawie poprawy produktywności, premii i stosunku ich pensji do budżetu firmy. Rozbieżności były ogromne – niektórym przywódcom udało się osiągnąć zaledwie 17 procent zakładanych celów, podczas gdy inni zrealizowali je w 84 procentach.

Największe sukcesy osiągnęli ci, którzy przyjęli styl przywództwa transformacyjnego. Ich kolegów, którzy kierowali w tradycyjnym stylu, postrzegano jako szefów starających się kontrolować i ograniczać pracowników.

Podwładni przywódców, którym się udało, oceniali ich jako osoby charyzmatyczne i bardzo elastyczne. Wydawało się, że swą wiarą w sukces potrafią natchnąć innych i że pod ich kierunkiem ludzie łatwiej przystosowują się do nowych warunków, myślą bardziej innowacyjnie i z większą wyobraźnią.

Badania te potwierdzają opinię Johna Kottera, specjalisty od zagadnień przywództwa z Harvardzkiej Szkoły Biznesu, o różnicy między „zarządzaniem” a „przewodzeniem”⁴⁹. Według niego, zarządzanie odnosi się do sposobów utrzymywania porządku, ładu i produktywności w rozbudowanych przedsiębiorstwach, natomiast przywództwo do skutecznego przeprowadzania zmian wymuszonych przez coraz bardziej prężną konkurencję i potrzebę elastycznego przystosowywania się do stale zmieniających się warunków na rynku.

Jak ujmuje to Kotter. „Motywowanie i inspirowanie ludzi dodaje im energii, ale nie dzięki popychaniu ich za pomocą mechanizmów kontroli we właściwym kierunku, lecz poprzez zaspokojenie podstawowej ludzkiej potrzeby osiągnięć, poczucia

47 P.J. House i in., „Charismatic and Non-charismatic Leaders: Differences in Behavior and Effectiveness”, w: J.A. Conger i in. (red.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989).

48 Howell i Avolio, „Transformational Leadership”.

49 John Kotter, „What Leaders Really Do”, *Harvard Business Review*, May/June 1990.

przynależności do pewnej grupy, poczucia panowania nad własnym życiem i życia zgodnego ze swoimi ideałami. Uczucia takie mają ogromny wpływ na nasze działania i wyzwalają bardzo silne reakcje". A zatem tego rodzaju przewodzenie świadczy o mistrzostwie emocjonalnym.

Rozdział IX

Współpraca, zespoły i grupowy iloraz inteligencji

Nikt z nas nie jest tak bystry jak my wszyscy
przysłowie japońskie

BYŁ TO PRZEŁOMOWY MOMENT w początkach istnienia Doliny Krzemowej. W 1982 roku, na spotkaniu z setkami inżynierów w Klubie Komputerowym Doliny Krzemowej, dziennikarz „San Jose Mercury” zapytał: „Ilu z was planuje założenie własnej firmy?”

Dwóch na trzech podniosło ręce w górę¹.

Od tamtej pory powstały tysiące firm, w tym Silicon Graphics, Oracle i Cisco Systems. Ideą przewodnią twórców wszystkich tych przedsiębiorstw jest przekonanie, że znakomity pomysł czy nowa technologia są szansą na sukces. Jednak po to, by znakomity pomysł stał się zalążkiem świetnie prosperującej firmy, potrzeba jeszcze czegoś, a mianowicie współpracy.

Poszukiwanie znakomitych zespołów jest obecnie dla wszelkiego typu firm czymś w rodzaju poszukiwania Świętego Graala. „W dzisiejszym świecie jest mnóstwo technologii, mnóstwo przedsiębiorców, mnóstwo pieniędzy i mnóstwo kapitału inwestycyjnego. Niska jest natomiast podaż świetnych zespołów”. Tak twierdzi John Doerr, legendarny kapitalista inwestycyjny z Doliny Krzemowej, który udzielał wsparcia finansowego nowym firmom zmieniającym oblicze całej branży komputerowej, od Lotusa i Compaq poczynając, aż po Genentech i Netscape kończąc².

Firma Doerra, Kleiner Perkins Caulfield and Byers, dostaje co roku 2500 biznesplanów od potencjalnych przedsiębiorców. Wybiera około setki do poważnego rozpatrzenia, a inwestuje mniej więcej w dwadzieścia pięć. Doerr mówi: „Zespół myśli, że pozyskuje nas dzięki opracowanej przez siebie technologii i jakości oferowanego produktu czy usługi. Tymczasem w istocie rzeczy myślimy o nich, o członkach zespołu. Chcemy wiedzieć, kim są, jak będą razem pracowali”. Podczas spotkań z potencjalnymi przedsiębiorcami Doerr stara się zbadać dynamikę grupy, zorientować się, jak będą zarządzać, zgadzać się co do priorytetów, mierzyć wyniki swojej pracy, postępować wobec osób, które nie pracują tak, jak powinny. „Sprawdzam ich instynkt, ich system sterowania, ich wartości”.

¹ John Markoff, „The Soul of a New Economy”, New York Times, December 29, 1997.

² Wywiad, który z Johnem Doerrem przeprowadził Michael S. Malone ukazał się pod tytułem „John Doerr’s Startup Manual”, w Fast Company, February/March 1997.

Decydujące znaczenie dla powodzenia takiego zespołu ma odpowiednie połączenie inteligencji i wiedzy specjalistycznej albo – jak określa to Doerr – „naprawdę bystrych ludzi” z inteligencją emocjonalną (choć nie używa on tego terminu). Doerr przestrzega, że między tymi składnikami musi istnieć równowaga – nie wystarczy samo doświadczenie i znakomita wiedza fachowa ani sam zapał, energia i dążenie do realizacji zamierzeń. „Połączenie tych składników we właściwych proporcjach jest tym, co różni firmy, które osiągają znakomite wyniki, od tych, które zaledwie wiążą koniec z końcem albo kończą jeszcze gorzej”.

Przetrwanie osobników społecznych

Ludzie od zarania dziejów preferują „gry zespołowe”; nasze wyjątkowo złożone stosunki społeczne dawały nam decydującą przewagę w walce o przetrwanie gatunku. Ten niezwykły talent do współpracy osiąga kulminację we współczesnych organizacjach.

Niektórzy teoretycy uważają, że nasi przodkowie zeszli z drzew na szerokie niziny sawanny z chwilą wyłonienia się u nich umiejętności interpersonalnych, kiedy koordynacja społeczna przy polowaniu i zbieraniu zaczęła przynosić spore dywidendy. Konieczność uczenia się umiejętności mających decydujące znaczenie dla przetrwania oznaczała, że w tym krytycznym okresie, aż do osiągnięcia mniej więcej piętnastego roku życia, kiedy to mózg ludzki staje się pod względem anatomicznym w pełni rozwinięty, dzieci wymagały „szkolenia”. Możliwość taką stwarzała współpraca, a wraz z nią wyłonił się złożony system społeczny – i pojawiło się nowe wyzwanie dla ludzkiej inteligencji³.

Ten pogląd, zgodnie z którym współpraca odegrała kluczową rolę w ewolucji naszego gatunku, jest wynikiem radykalnej zmiany interpretacji słynnego powiedzenia „przetrwanie najlepiej przystosowanych”⁴. Pod koniec dziewiętnastego stulecia darwiniści dowodzili, że „przystosowanie” oznacza, iż w walce o przetrwanie osobnicy silni i bezwzględni zawsze wygrywają ze słabymi. Taka interpretacja tego powiedzenia służyła gloryfikacji niczym nie skrepowanej rywalizacji i ignorowania losu biednych i zniewolonych.

Do obalenia tego poglądu przyczyniło się proste spostrzeżenie, że kryterium

3 Hipotezę o roli, jaką odegrała w kształtowaniu mózgu w procesie ewolucji potrzeba współpracy, pierwsza postawiła chyba Alison Jolly w: „Lemur Social Behaviour and Primate Intelligence”, *Science* 153(1966).

4 Zajmuje się tym głównie David S. Wilson. Zob.: „Incorporating Group Selection into the Adaptationist Program: A Case Study Involving Human Decision-making”, w: J. Simpson i D. Kendrick (red.), *Evolutionary Social Psychology* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1997). Niektórzy psycholodzy ewolucyjni, skupiając się na ludzkiej zdolności oszukiwania jako cesze dającej przewagę w rywalizacji z innymi, lekceważą mające większe znaczenie dla przetrwania grupy akty współpracy i wzajemnej pomocy.

przystosowania jest nie tężyzna fizyczna czy brutalność, ale sukces reprodukcyjny – to, ile dzieci danego osobnika przeżyje i przekaże jego geny następnym pokoleniom. To genetyczne dziedzictwo jest prawdziwym sensem „przetrwania”, w tym znaczeniu tego terminu, w jakim używa się go w teorii ewolucji.

Z tego punktu widzenia decydujące znaczenie dla przetrwania ludzi miała nie bezwzględność samotnych brutali, ale współpraca grupy – wspólne zdobywanie pożywienia, wychowywanie dzieci, odpędzanie drapieżników. W istocie rzeczy, sam Darwin twierdził, że grupy ludzi, których członkowie gotowi byli pracować razem dla wspólnego dobra, miały większe szanse na przetrwanie i więcej potomków niż grupy, w których każdy preferował tylko swój własny interes, lub osobnicy nie należący do żadnej grupy.

Nawet obecnie w tych nielicznych już plemionach, które utrzymują się z łowiectwa i zbieractwa, ewidentne są korzyści płynące z przynależności do ściśle powiązanej grupy. Jednym z głównych czynników decydujących o zdrowiu dzieci w takich grupach jest posiadanie żyjącej babki albo innego starszego krewnego, który może zastąpić rodziców podczas ich wypraw po pożywienie⁵.

Dziedzictwem przeszłości większości z nas jest radar nastawiony na życzliwość i współpracę; ciągnie nas ku osobom, które posiadają tego typu cechy. Mamy też sprawnie działający system wczesnego ostrzegania, który włącza się, gdy stykamy się z kimś, kto może być egoistą lub osobą niegodną zaufania. Na Uniwersytecie Cornell przeprowadzono eksperyment polegający na tym, że spotykały się ze sobą grupy nieznanymi i przebywały wspólnie przez trzydzieści minut, a potem każda z tych osób oceniała stopień egoizmu i chęć do współpracy pozostałych. Słuszność tych ocen potwierdziła gra, w której każdy uczestnik mógł wybrać strategię egoistyczną lub kooperacyjną. Ciągnie nas do osób, które nastawione są równie życzliwie jak my i mają taką samą chęć do współpracy; członkowie grup składających się z chętnych do współpracy nieznanymi są do siebie nawzajem nastawieni tak samo altruistycznie i tak samo chętni do pomocy jak członkowie jednej rodziny⁶.

Socjalizacja kształtuje mózg

Anatomicznym dziedzictwem ludzkiej potrzeby łączenia się w grupę jest kora mózgowa, wierzchnie warstwy mózgu, którym zawdzięczamy zdolność myślenia.

5 O przewadze, jaką dawała gatunkowi ludzkiemu w procesie ewolucji umiejętność współpracy, mogą nam dać pewne pojęcie obserwacje poczynione w społecznościach szympanсів. Jane Goodall donosi, że samice, które łączą wyjątkowo silne więzi współpracy z innymi samicami, mają liczniejsze potomstwo, że przeżywa większy odsetek ich niemowląt, a ich córki szybciej dorastają. Zob.: Annę Dusey, Jennifer Williams i Jane Goodall, „The Influence of Dominance Rank on Reproductive Success of Female Chimpanzees”, Science, August 8, 1997.

6 Pisze o tym Bruce Bower, „Return of the Group”, Science News, November 18, 1995.

Do ewolucyjnych zmian danego gatunku doprowadziło przystosowywanie się do wyzwań, które miały największe znaczenie dla przetrwania. Działanie w zorganizowanej grupie – bez względu na to, czy jest to zespół pracowników czy pierwotna horda – wymaga wysokiego poziomu inteligencji społecznej, czyli umiejętności rozpoznawania układu stosunków społecznych i właściwego sytuowania się w tym układzie. Jeśli osoby o wyższej inteligencji społecznej mają najliczniejsze potomstwo – a zatem są najlepiej „przystosowane” – to natura doprowadziłaby do wyselekcjonowania zmian w mózgu, które umożliwiałyby lepsze radzenie sobie z zawiłościami życia w grupie⁷. Członkowie grupy musieli brać pod uwagę zarówno dodatnie strony wspólnego życia, takie jak współdziałanie przy odpieraniu wrogów, polowaniu, zbieraniu roślin i owoców oraz opiekowanie się dziećmi, jak i ujemne – rywalizację o jedzenie, partnerki i inne ograniczone dobra, szczególnie w czasach niedostatku. Dodajmy do tego konieczność liczenia się z hierarchią dominacji, zobowiązaniami wobec całej grupy i krewnych, wzajemną wymianę dóbr i świadczeń, a otrzymamy ogromną liczbę danych, które każdy członek grupy musiał przechowywać w pamięci i właściwie wykorzystywać.

I to właśnie było źródłem ewolucyjnej presji na wykształcenie się „myślącego mózgu”, który musiał być zdolny do natychmiastowego uchwycenia wszystkich tych społecznych powiązań i zależności. W królestwie zwierząt tylko ssaki mają korę mózgową. U naczelnych (włącznie z człowiekiem), stosunek masy kory mózgowej do całkowitej masy mózgu wzrasta proporcjonalnie do wielkości grupy typowej dla danego gatunku⁸. Pierwsi ludzie tworzyli grupy liczące dziesiątki czy setki osobników (obecnie organizacje mogą liczyć tysiące osób).

Wedle tego poglądu inteligencja społeczna pojawiła się przed myśleniem racjonalnym; zdolność myślenia abstrakcyjnego „uczepiła się” kory mózgowej, która pierwotnie rozrosła się po to, byśmy radzili sobie z bezpośrednio otaczającą nas rzeczywistością stosunków interpersonalnych⁹. Jednakże kora mózgową rozwinięła się ze starszych struktur mózgu emocjonalnego, takich jak ciało migdałowate, a zatem jest bogato przetykana połączeniami nerwowymi biorącymi udział w powstawaniu emocji.

Kora, ze swym znakomitym zrozumieniem dynamiki procesów zachodzących w grupie, musi interpretować dotyczące jej dane w zgodzie z sygnałami emocjonalnymi. W istocie rzeczy każdy akt umysłowego rozpoznania rzeczywistości („To jest krzesło”) obejmuje reakcję emocjonalną na tę rzeczywistość („... ale nie podoba mi się”).

Ten sam obwód nerwowy daje nam znać na przykład, kogo z osób stojących obok nas w windzie powinniśmy pozdrowić, a kogo nie („Zdaje się, że szefowa jest dzisiaj w złym humorze – lepiej nie będę się do niej odzywała”). Poza tym rejestruje on każdy

7 Głównym głosicielem tej teorii jest Denise Cummins, psycholog ewolucyjny i autorka *Human Reasoning: An Evolutionary Perspective* (Cambridge, MA: Bradford/MIT Press, 1997).

8 T. Sawaguchi i H. Kudo, „Neocortical Development and Social Structures in Primates”, *Primates* 31(1990).

9 Zob.: Cummins, *Human Reasoning*.

szczegół stosunków składających się na wspólne działania w miejscu pracy, mających kluczowe znaczenie dla przetrwania w dzisiejszych przedsiębiorstwach.

Przy odbieraniu najsuchszych nawet informacji nasze nerwowe detektory niuansów emocjonalnych odczytują niezliczone delikatne sygnały – ton głosu, dobór słów, subtelne zmiany pozy, gestów, rytm mowy – wychytując wplecione w przekaz informacji subtelne komunikaty, które określają jej emocjonalny kontekst. Te emocjonalne sygnały utrzymują rozmowę – czy grupę – na właściwym kursie albo sprowadzają ją na manowce. Dobra koordynacja zależy od tego przekazu emocjonalnego nie mniej niż od jasnej, racjonalnej treści tego, co się mówi i robi.

Sztuka współpracy

John Seely Brown, szef działu naukowego w Xerox Corporation i teoretyk kognitywny uważa, że kluczowe znaczenie koordynacji społecznej nigdzie chyba nie jest bardziej widoczne niż w badaniach naukowych naszych czasów, gdzie nowa wiedza jest wynikiem zgranych, wspólnych wysiłków całych zespołów.

Wyjaśnia to tak: „Wielu teoretyków podchodzi do uczenia się z czysto kognitywnego punktu widzenia, ale jeśli poprosisz ludzi, którzy odnieśli sukces, aby zastanowili się, jak nauczyli się tego, co teraz wiedzą, to powiedzą ci: »Prawie wszystkiego, co t wiemy, nauczyliśmy się od innych i wspólnie z nimi«. Do tego nie wystarczą zdolności intelektualne; potrzebna jest inteligencja społeczna. Wiele osób ma kłopoty, ponieważ nie rozumie, w jaki sposób stajemy się częścią międzyludzkiej sytuacji, jak wchodzimy w związki z innymi. Łatwo jest skoncentrować się na zdolnościach poznawczych i zlekceważyć inteligencję społeczną, ale kiedy połączy się jedno z drugim, można dokonać cudów”.

W mieszczącym się w Dolinie Krzemowej słynnym ośrodku badawczym Xerox Corporation, którego jest dyrektorem, Brown opowiada mi o mechanizmie działania ośrodka: „Jak wszędzie w dzisiejszym świecie zaawansowanej techniki wszystko robimy wspólnie. Nie ma już nigdzie samotnych geniuszów. Nawet Thomas Edison był wytrawnym menedżerem. Obracamy ludzkim kapitałem; pomysły nie rodzą się w głowie jednej osoby, ale są wynikiem współdziałania wielu głów”.

Inteligencja społeczna ma ogromne znaczenie dla sukcesu w świecie, w którym prace – szczególnie badawcze – prowadzi się zespołowo. „Jedną z najważniejszych umiejętności w zarządzaniu jest zdolność odczytywania ludzkich możliwości, uświadomienia sobie, co w trawie piszczą – mówi Brown. – Sprawne zarządzanie to umiejętność tworzenia rzeczywistości. Ale jak skłonić świat do tego, by wykonał część tej roboty za ciebie? Musisz stosować coś w rodzaju organizacyjnego judo – trafnie rozpoznawać sytuację, przepływające między ludźmi prądy i poruszać się tak, by je wykorzystać. W im mniej kontrolowanym otoczeniu działamy, tym bardziej musimy

umieć rozpoznawać energię ludzi”.

„Niektórzy zupełnie nie potrafią dostrzec dynamiki grupy, jak gdyby byli ślepi. Wychodzę z zebrania z jednym badaczem i widzę, że nie ma najmniejszego pojęcia o tym, co się działo, że nic nie chwycił, niczego nie zauważył, a tymczasem inny badacz doskonale odczytał znaki dynamiki zebrania – wiedział, w którym miejscu się odezwać, jak przedstawić sprawy, co było istotne. Ta osoba może wynieść pomysły poza zakład, na zewnątrz”.

Sztuka „wywierania wpływu poprzez ludzi – dodaje Brown – jest umiejętnością przyciągania innych, wzbudzania u kolegów zapału do pracy, tworzenia masy krytycznej niezbędnej do dokonania przełomu w badaniach. Kiedy już się to robi, to pojawia się następne pytanie: Jak wciągnąć w to resztę korporacji? To coś na kształt tworzenia przeżycia, angażowania ich uczuć – a to jest umiejętność emocjonalna”.

Przewaga zespołu – umysł grupowy

We współczesnym zakładzie pracy fundamentalne znaczenie ma fakt, że każdy posiada tylko część informacji czy wiedzy fachowej potrzebnej do wykonania zadania. Robert Kelley z Uniwersytetu Carnegie-Mellona od wielu lat zadaje ludziom pracującym w przeróżnych firmach to samo pytanie: jaki procent wiedzy, której potrzebuje (pan) dla wykonania swojej pracy, przechowywany jest w (pani) pamięci?

W 1986 roku odpowiadano prawie zgodnym chórem, że około 75 procent. Jednak do roku 1997 udział ten zmniejszył się do 15-20 procent¹⁰. Odzwierciedla to niewątpliwie eksplozję informacji. Uważa się, że w dwudziestym wieku zgromadzono więcej wiedzy niż w całej dotychczasowej historii ludzkości, a im bliżsi jesteśmy wejścia w wiek dwudziesty pierwszy, tym bardziej zwiększa się to tempo.

Jeśli weźmiemy to pod uwagę, to stanie się jasne, że krąg osób, do których możemy zwrócić się po informacje i z których wiedzy specjalistycznej możemy korzystać, staje się coraz większy. Nigdy jeszcze nie musieliśmy polegać na umyśle grupowym w takim stopniu jak obecnie.

„Moja inteligencja nie kończy się na mnie” – podsumował to Howard Gardner, wpływowy harwardzki teoretyk. Wskazuje on, że inteligencja obejmuje również narzędzia, takie jak komputer i bazy danych, oraz – co równie ważne – „siatkę moich znajomych – kolegów z biura, kolegów po fachu i inne osoby, do których mogę zadzwonić albo przesłać list pocztą elektroniczną”¹¹.

¹⁰ Robert E. Kelley, *How to Be a Star at Work* (New York: Times Books, 1998).

¹¹ Howard Gardner, *Frames of Mind* (New York: Basic Books, 1993).

Nie ma najmniejszych wątpliwości, że umysł grupowy może być o wiele inteligentniejszy niż indywidualny: dane naukowe są w tej kwestii nieodparte. W jednym z eksperymentów studenci przez cały semestr pracowali grupowo na zajęciach z pewnego przedmiotu. Egzamin końcowy podzielono na części: pierwszą zdawali indywidualnie, drugą natomiast – polegającą na udzielaniu odpowiedzi na zestaw pytań – grupowo.

Eksperymentowi temu poddano setki zespołów. Wyniki wskazywały, że oceny grupowe były w 97 procentach lepsze niż indywidualne¹². Efekt był stale ten sam, nawet w grupach tworzonych ad hoc tylko dla potrzeb eksperymentu. Kiedy zespoły nie znających się nawzajem osób słuchają opisu wzlotów i upadków czyjejś kariery, to im więcej osób liczy taki zespół, tym lepsza jest ich kolektywna pamięć – trzy osoby zapamiętują więcej szczegółów niż dwie, cztery więcej niż trzy i tak dalej¹³.

– Jako absolwent matematyki byłem przekonany, że całość równa się sumie wszystkich części... dopóki nie zacząłem pracować z zespołami – powiedział mi legendarny były trener Pittsburgh Steelers, Chuck Noll. – Kiedy zostałem trenerem, stwierdziłem, że całość nigdy nie jest sumą części, jest większa lub mniejsza od niej, w zależności od tego, jak współpracują ze sobą jednostki.

Oliwienie mechanizmów umysłu grupowego po to, by mógł pracować bardzo efektywnie wymaga inteligencji emocjonalnej. Sam wybitny intelekt i talent techniczny nie czyni z nikogo znakomitego członka zespołu.

Przekonująco wykazała to seria eksperymentów przeprowadzonych w szkole biznesu przy Uniwersytecie w Cambridge. Badacze zorganizowali 120 zespołów zarządzających, których zadaniem było podejmowanie decyzji w sprawach symulowanych przedsiębiorstw. Niektóre z tych zespołów składały się w całości z osób bardzo inteligentnych. Jednak mimo tej oczywistej przewagi, zespoły gwiazd radziły sobie gorzej niż te, których członkowie nie byli aż tak błyskotliwi¹⁴. Odpowiedzi na pytanie, dlaczego tak się działo, dostarczyła obserwacja działania zespołów. Osoby o wysokim ilorazie inteligencji traciły zbyt dużo czasu na wzajemne przekonywanie się do swoich pomysłów, a nie kończące się dyskusje, w których każdy rywalizował z każdym, stały się polem do akademickich popisów.

Inna słabość zespołów grupujących osoby o wysokiej inteligencji polegała na tym, że wszyscy ich członkowie chcieli wykonywać to samo zadanie, a mianowicie wykorzystywać swoją umiejętność krytycznego myślenia do zajmowania się intelektualnie intrygującymi elementami bieżących spraw, do przeprowadzania analiz i wyciągania wniosków. Nikt nie palił się do innych niezbędnych zadań: planowania,

12 G.W. Hill, „Group Versus Individual Performance: Are N+1 Heads Better Than One?” Psychological Bulletin 91(1982).

13 Roger Dixon, Interactive Minds (New York: Cambridge University Press, 1996).

14 R. Meredith Belbin, Management Teams: Why They Succeed or Fail (London: Halstead Press, 1982); R. Meredith Belbin, Team Roles at Work (London: Butterworth – Heinemann, 1996).

gromadzenia i wymiany informacji praktycznych, oraz koordynowania planów działania. Każdy wkładał tyle wysiłku w to, by zostać gwiazdą intelektualną zespołu, że w rezultacie cały zespół przestawał błyszczeć i zawodził.

Grupowy iloraz inteligencji

Zagubili się na pustyni, słońce pali niemiłosiernie, przed ich oczami pojawiają się miraże, nie widać natomiast żadnego rzeczywistego punktu orientacyjnego, który pozwoliłby odnaleźć drogę. Kończą się zapasy wody, nikt nie ma mapy ani kompasu. Nie pozostaje nic innego, jak iść naprzód w nadziei znalezienia ratunku, ale zapasy i ekwipunek są zbyt ciężkie. Muszą wybrać, co wziąć ze sobą, a co zostawić – żeby przeżyć.

Jest to sytuacja, w której właściwy wybór oznacza przetrwanie, niewłaściwy – śmierć, ale w istocie rzeczy nikomu nic nie grozi, bowiem przedstawiony tu obraz jest symulacją, która ma na celu sprawdzenie umiejętności działania zespołowego. Każdą osobę ocenia się na podstawie jej indywidualnego wyboru i porównania tego wyboru z decyzją podjętą przez całą grupę.

Z setek badań wynika, że istnieją trzy zasadnicze możliwości zachowania się grupy w czasie działania. W najgorszym wypadku tarcia wewnątrz grupy sprawiają, że zawodzi ona jako zespół, a jej ogólny wynik jest gorszy niż przeciętna wyników indywidualnych wyborów jej członków. Jeśli zespół współpracuje dość dobrze, to wynik grupy jest lepszy niż przeciętna wyborów jej poszczególnych członków. Kiedy jednak w zespole dochodzi do rzeczywistego współdziałania, to jego wynik o wiele przewyższa najlepszy wybór indywidualny.

W jednej z największych europejskich firm motoryzacyjnych członkowie zespołu kierowniczego działu produkcji samochodów osobowych przewyższali wiedzą fachową i doświadczeniem członków kierownictwa działu produkcji ciężarówek, ale ci drudzy pracowali lepiej jako zespół.

– Kiedy brało się pod uwagę kwalifikacje i dotychczasowy przebieg pracy zawodowej osób z działu produkcji ciężarówek, to wyniki wydawały się absurdalne, bo należało się spodziewać, że w porównaniu z tym drugim zespołem będą mierni – powiedział mi konsultant do spraw zarządzania, który doradzał obu zespołom. – Ale kiedy pracowali jako zespół, byli znakomici.

Co sprawia, że zespół działa lepiej niż jego najlepszy członek? Oto kluczowe pytanie. Znakomita praca zespołu podnosi „grupowy iloraz inteligencji” – ogólną sumę największych talentów poszczególnych członków zespołu, wykorzystywanych w całej

pełni¹⁵. Kiedy zespół pracuje pełną parą, to wyniki jego pracy często nie są tylko zwykłą sumą wyników jego poszczególnych członków, lecz ich iloczynem, ponieważ maksymalnie wykorzystywane zdolności jednej osoby mogą stymulować inne do pełnego wykorzystania swoich umiejętności, a wynik tych wysiłków może daleko wykraczać poza to, co zdołałaby zdziałać każda z tych osób, gdyby pracowała samodzielnie. Wyjaśnienia tego aspektu pracy szukać trzeba w układzie wzajemnych stosunków między członkami zespołu.

Klasyczne już badania grupowego ilorazu inteligencji, przeprowadzane przez Wendy Williams i Roberta Sternberga z Uniwersytetu Yale, wykazały, że kluczowe znaczenie dla jakości pracy zespołów mają umiejętności interpersonalne i zdolność współdziałania ich członków (do takich wniosków dochodzono za każdym razem)¹⁶. Williams i Sternberg stwierdzili, że osoby społecznie niedostosowane, takie, które nie zauważają uczuć innych, hamowały wysiłki całego zespołu, zwłaszcza jeśli brakowało im umiejętności łagodzenia różnic lub skutecznego porozumiewania się. Obecność w zespole przynajmniej jednego członka o wysokim ilorazie inteligencji była warunkiem koniecznym, ale nie wystarczającym dobrej pracy; starania poszczególnych członków musiały się zazębiać. Inną potencjalną przeszkodą było uczestniczenie w pracy zespołu tak zwanego „gorliwego bobra” – osoby zbyt dominującej lub mającej zapęd do kontrolowania pozostałych, co nie pozwalało na pełne włączenie się pozostałych osób do zbiorowych wysiłków.

Ogromne znaczenie miała motywacja. Jeśli członkom grupy zależało na osiągnięciu wspólnych celów i jeśli się w to angażowali, to pracowali lepiej. Ogólnie biorąc, społeczna skuteczność grupy pozwalała przewidzieć o wiele precyzyjniej niż iloraz inteligencji jej poszczególnych członków, jakie osiągnie ona wyniki. Wniosek zatem jest taki, że grupa pracuje lepiej, kiedy dba o wewnętrzną zgodę i harmonię. Grupy takie wykorzystują w pełni talenty swych członków.

Badania jakości pracy sześćdziesięciu zespołów w dużej amerykańskiej kompanii świadczącej usługi finansowe wykazały, że na wydajność ich pracy wpływa w mniejszym lub większym stopniu wiele czynników. Jednak czynnikiem, który odgrywał największą rolę, był element ludzki – stosunki między członkami zespołu oraz między zespołem a osobami, z którymi zespół kontaktował się z racji swej pracy¹⁷.

Wiele umiejętności najlepszych pracowników opiera się na fundamentalnych ludzkich zdolnościach koordynacji społecznej. Są to:

15 Koncepcję grupowego ilorazu inteligencji przedstawili jako pierwsi Wendy M. Williams i Robert J. Sternberg, „Group Intelligence: Why Some Groups Are Better Than Others”, *Intelligence* 12(1988). Definiują oni inteligencję grupową jako „funkcjonalną inteligencję grupy ludzi pracujących jako zespół”.

16 Williams i Sternberg, „Group Intelligence”.

17 Michael A. Campion i in., „Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness: A Replication and Extension”, *Personnel Psychology* 49(1996).

- *Tworzenie więzi* – pielęgnowanie instrumentalnych stosunków z innymi.
- *Współpraca i współdziałanie* – praca z innymi dla osiągnięcia wspólnego celu.
- *Umiejętności zespołowe* – organizowanie współdziałania wszystkich członków grupy dla osiągnięcia wspólnego celu.

TWORZENIE WIĘZI

Pielęgnowanie instrumentalnych stosunków z innymi

Osoby, które posiadają tę kompetencję:

- Tworzą i podtrzymują rozległe nieformalne sieci powiązań.
- Szukają korzystnych dla obu stron związków z różnymi osobami.
- Nawiazują z innymi więzi porozumienia.
- Nawiazują i podtrzymują przyjaźń z kolegami z pracy.

Jeffrey Katzenberg zwija się jak w ukropie, kontaktuje się z różnymi osobami. Trzy sekretarki ze słuchawkami na uszach i mikrofonami pełnią rolę jego czułek, badając cały przemysł rozrywkowy i szukając kolejnych punktów kontaktowych – bez przerwy dzwoniąc to tu, to tam, żeby ustalić czas spotkania, zmienić już ustalony termin albo przypomnieć o umówionej rozmowie – a wszystko po to, by Katzenberg był przez cały czas, w każdej wolnej chwili „pod telefonem” i mógł rozmawiać z setkami osób, z którymi pozostaje w stałym kontakcie¹⁸.

Katzenberg, jeden z trzech założycieli hollywoodzkiej firmy Dreamworks SKG, nie ma sobie równego, jeśli chodzi o tworzenie i utrzymywanie sieci różnorodnych powiązań. To, że niemal maniakalnie wydzwania do tylu osób, wynika nie z jasno sformułowanej czy sprecyzowanej potrzeby robienia interesów, ile po prostu z chęci pozostawania z nimi w kontakcie. Ale zwyczaj częstego telefonowania sprzyja podtrzymywaniu bliskich stosunków, kiedy więc pojawi się konieczność zadzwonienia do którejś z tych osób w sprawie interesów, może to zrobić gładko i niejako naturalnie – złożyć propozycję i ubić interes.

W przemyśle rozrywkowym kontakty są kluczem do robienia interesów, ponieważ wszystkie projekty – filmu, serialu telewizyjnego czy interaktywnego CD-ROM – są pilne, ograniczone czasowo i mają jasno sprecyzowany cel. Wymaga to stworzenia na poczekaniu ściśle powiązanej organizacji, pseudorodziny, obejmującej reżysera, producentów, aktorów, kamerzystów i inne osoby, którzy po zakończeniu realizacji projektu rozplywają się i przekształcają w luźną siatkę potencjalnych współpracowników. Katzenberga łączy z każdą z nich nić przypominająca pajęczą. Może w razie potrzeby ściągnąć kogo trzeba.

¹⁸ Obserwacje Nathana Myhrvolda z Microsoft, opisane w: Ken Auletta, „The Microsoft Provocateur”, The New Yorker, May 1997.

Ten talent do nawiązywania i podtrzymywania kontaktów charakterystyczny jest dla najlepszych w prawie każdego rodzaju profesji. Na przykład badania wyróżniających się pracowników w takich dziedzinach jak inżynieria, komputerystyka, biotechnologia i inne wymagające najnowszej i zaawansowanej wiedzy działy przemysłu dowodzą, że dla osiągnięcia sukcesu zasadnicze znaczenie ma tworzenie i pielęgnowanie sieci znajomości¹⁹. Nawet w dziedzinach takich jak technologia znajomości podtrzymuje się głównie w stary, tradycyjny sposób – spotykając się i rozmawiając przez telefon, chociaż korzysta się również z poczty elektronicznej.

Tym wszakże, co cementuje wzajemne związki, jest nie tyle bliskość fizyczna (choć znacznie w tym pomaga), ile psychiczna. Najmocniejszymi elementami naszej sieci są osoby, w których towarzystwie czujemy się dobrze, którym ufamy, z którymi łączy nasz zrozumienie.

Siatki najlepszych wykonawców nie powstają przypadkowo; każda z należących do takiej siatki osób została starannie wybrana ze względu na swoją szczególną wiedzę specjalistyczną czy doświadczenie. Między poszczególnymi okami takiej siatki bez przerwy przepływają w tę i z powrotem informacje, w ramach ustawicznej wymiany, stałego dawania i brania. Każdy jej członek jest natychmiast dostępnym źródłem wiedzy czy doświadczenia, z którego można skorzystać, wykręcając po prostu numer telefonu.

Osoby tworzące dobrze współpracującą sieć mają ogromną przewagę nad tymi, które muszą korzystać z szerzej dostępnych, ogólniejszych źródeł informacji. Wystarczy im jeden telefon, żeby otrzymać odpowiedź na dręczące pytania. Jeden z badaczy szacuje, że dla zdobycia informacji, na szukanie których dzięki sieci gwiazda potrzebuje godziny, przeciętny pracownik potrzebuje od trzech do czterech godzin²⁰.

Sztuka tworzenia sieci

Tworzenie sieci wzajemnych powiązań jest tajemnicą sukcesu w wielu branżach, w których mniejsza część zawodowej kariery zależy od pracy w jednej organizacji, a większa od krótkotrwałych, ale bardzo intensywnych związków z wieloma różnymi osobami. Jedną z takich dziedzin jest z pewnością przemysł rozrywkowy. Niektórzy jednak przewidują, że taki schemat stanie się w przyszłości typowy dla większości dziedzin ludzkiej działalności. W takiej płynnej, zmieniającej się rzeczywistości, w której tworzą się wirtualne organizacje dla zrealizowania jakiegoś projektu, a kiedy zadanie zostanie wykonane, rozwiązują się, kluczem do sukcesu jest nie to, u kogo się pracuje, ale z kim się pracuje – i z kim pozostaje się w kontakcie.

Przypadkiem, który pozwala przestudiować kluczową rolę sieci powiązań

¹⁹ Kelley, *How to Be a Star at Work*.

²⁰ Tamże.

międzyludzkich w rozwoju przedsiębiorczości, są dzieje przemysłu elektronicznego. Według szacunkowych obliczeń wartość branży komputerów osobistych wzrosła od prawie zera w roku 1989 do blisko 100 miliardów dolarów w roku 1990²¹. Do tej ogromnej akumulacji majątku doszło dzięki soюзom zawierany przez przedsiębiorczych „magów” techniki z równie przedsiębiorczymi „ryzykantami” inwestycyjnymi. Dwie trzecie firm wytwarzających wysoko zaawansowany sprzęt komputerowy otrzymało wsparcie finansowe od ryzykantów inwestycyjnych, szczególnej grupy dysponujących sporym kapitałem inwestorów, pozostającej w symbiozie z amerykańskimi firmami wykorzystującymi zaawansowane technologie od początków ich istnienia. Związali się na długo przedtem, nim banki były skłonne zainwestować w rzezone technologie choćby centa.

Ryzykanci inwestycyjni w Dolinie Krzemowej nie poprzestają na wytropieniu obiecującego pomysłu i włożeniu pieniędzy w powstającą firmę, ale pozostają z nią związani. To zaangażowanie obejmuje z reguły umożliwienie wykluwającej się dopiero firmie dostępu do znanych inwestorom doskonałych menedżerów i finansistów, a nawet pomoc w rekrutowaniu najważniejszych dla niej talentów.

Prawie wszystkie firmy, w których powstanie zainwestowała spółka Kleiner Perkins Caulfield and Byers, zostały jej polecone przez osoby znane zarządowi i cieszące się jego zaufaniem. John Doerr, jeden z głównych wspólników firmy, tak mówi o tej gęstej sieci powiązań: „Pomyśl o Dolinie Krzemowej jako o skutecznym systemie łączenia ludzi, projektów i kapitału”. Taki system powiązań może doprowadzić do ogromnego pomnożenia majątku, a jego brak zebrać smutne żniwo, zwłaszcza w ciężkich czasach.

Siatki powiązań towarzyskich – kapitał osobisty

Działo się to w latach osiemdziesiątych na Wall Street, kiedy prawie wszystko się tam udawało. Człowiek, o którym chcę tu napisać parę słów, miał zaledwie dwadzieścia cztery lata, a już zarządzał na rynku pieniężnym wynoszącym 3 miliardy dolarów funduszem, a jego zarobki były spektakularne. Jednak prawie wszystko inwestował w tanie akcje i podczas krachu na giełdzie w październiku 1987 roku fundusz stracił praktycznie całą wartość, a on pracę.

– I wtedy przekonał się, że w interesach liczą się przede wszystkim znajomości – opowiada jego żona. – Nie miał nikogo, kto by go obronił. Kiedy szło mu dobrze, zrobił się taki zarozumiały i pewny siebie, że w ogóle nie dbał o pielęgnowanie przyjaźni, dzięki którym ktoś mógłby powiedzieć „Zatrzymajmy go”. Potem, kiedy starał się znaleźć nową pracę, nie znał nikogo, kto mógłby mu w tym pomóc.

Po pół roku – i tysiącu bezowocnych telefonów do różnych firm – znalazł wreszcie

²¹ „Venture Capitalists”, The Economist, January 25, 1997.

inną, o wiele mniej prestiżową posadę i zaczął powoli wspinać się po drabinie służbowej. Ale jego stosunek do innych zmienił się diametralnie.

– Teraz jest prezesem miejscowego stowarzyszenia osób wykonujących ten sam zawód co on i zna wszystkich najważniejszych ludzi w tym interesie – kontynuuje jego żona. – Nie zadajemy sobie pytania, ile musiałby wykonać telefonów, żeby dostać nową pracę, gdyby stracił obecną. Dzisiaj wystarczyłby jeden.

Sieć osobistych kontaktów jest czymś w rodzaju osobistego kapitału i wpływa na jakość naszej pracy. Pewien dyrektor stwierdził, że chociaż może się wydawać, iż to, jak wywiązuje się ze swoich zadań, zależy wyłącznie od niego, to „w rzeczywistości, oprócz moich bezpośrednich podwładnych, są setki osób, nad którymi nie mam bezpośredniej kontroli, ale którzy mogą wpływać na to, jak wykonuję swoją robotę. A przynajmniej ze dwadzieścia osób ma na to istotny wpływ”²².

Jedną z korzyści wynikających z nawiązywania i podtrzymywania związków jest zasób życzliwości i zaufania, którym obdarzają nas te osoby. Bardzo sprawni menedżerowie doskonale umieją kultywować takie związki, mniej sprawni na ogół tego nie potrafią²³. Jest to szczególnie ważne przy awansowaniu na wyższe szczeble organizacji, ponieważ dzięki tego rodzaju znajomościom decydenci dowiadują się o naszych zdolnościach.

Układy takie mogą się niezbyt dokładnie pokrywać z siatką przyjaźni, które pielęgnujemy dla czystej przyjemności. Tworzenie tego typu więzi nie jest bezinteresowne; są to przyjaźnie, które zawieramy w ściśle określonym celu. Z drugiej strony osoby mające talent do łatwego nawiązywania bliskich kontaktów często łączą swoje życie prywatne ze „służbowym”, dzięki czemu wielu spośród ich najlepszych przyjaciół to osoby z pracy, chociaż dla uniknięcia splątania spraw prywatnych i służbowych potrzeba dużej dyscypliny i jasnego ich rozgraniczania.

Oczywiście osoby nieśmiałe, introwertycy i samotnicy kiepsko sobie radzą z nawiązywaniem i utrzymywaniem takich więzi. Także ci, którzy przyjmują zaproszenia, ale sami się z nimi nie kwapią albo ograniczają rozmowę do spraw ściśle służbowych, niewiele robią dla rozszerzenia siatki swych znajomości.

Inny powszechnie popełniany błąd polega na tym, że zbyt troszczymy się o nasz własny czas i nasze sprawy, odmawiając prośbom o pomoc lub współpracę, co może wzbudzić uraz albo w najlepszym razie ograniczyć sieć znajomości. Z drugiej strony osoby, które nigdy nie potrafią odmówić prośbom o pomoc, mogą przyjąć na siebie tyle obowiązków, że cierpi na tym ich własna praca. Mistrzowie potrafią zachować właściwe proporcje, wykonując to, co do nich należy oraz pomagając starannie wybranym osobom w równie starannie wyselekcjonowanych zadaniach dzięki czemu zaskarbiają

22 Cytat za: John Kotter, *Power in Management* (New York: AMACOM, 1979).

23 Richard Boyatzis, *The Competent Manager: A Driven Model for Effective Performance* (New York: John Wiley and Sons, 1982); Robert E. Kaplan, *Beyond Ambition: How Driven Managers Can Lead Better and Live Better* (San Francisco: Jossey-Bass, 1991).

sobie życzliwość tych, których pomoc może przydać się kiedyś im samym²⁴.

Najbardziej istotną rolę w nawiązywaniu trwałych, pożytecznych znajomości odgrywa tworzenie więzi porozumienia. Wiąż ta opiera się na empatii i zazwyczaj powstaje naturalnie podczas niezobowiązujących, luźnych rozmów o rodzinie, dzieciach, sporcie i ogólnie – o życiu. Nawiązywanie bliskiej przyjaźni z kolegą czy koleżanką z pracy oznacza stworzenie sojuszu, związku, na który można liczyć w trudnych chwilach. Osoby, które posiadają wyjątkową umiejętność nawiązywania bliskich stosunków, takie jak Katzenberg czy Doerr, mogą polegać na szerokiej – i stale powiększającej się – sieci przyjaciół.

Zatrudnij specjalistów od związków z innymi

Marks & Spencer, potężna sieć domów towarowych w Wielkiej Brytanii, ma dla swoich stałych dostawców niezwykle cenny prezent – specjalną kartę magnetyczną otwierającą przed nimi w każdej chwili drzwi do biur zarządu firmy. Chociaż nadal muszą umawiać się na spotkania, karta ta pozwala im czuć się tak, jak gdyby byli członkami rodziny Marks & Spencer.

I o to właśnie chodzi. Owa karta jest wyrazem starań firmy o utrzymanie więzi zaufania i współpracy z dostawcami. Temu samemu celowi służą wspólne wycieczki na targi artykułów konsumpcyjnych i do krajów, eksportujących surowce potrzebne do produkcji oferowanych wyrobów. Efektem takich działań jest pogłębienie wzajemnego zrozumienia oraz znalezienie możliwości wytwarzania i zbytu wspólnych produktów.

Program realizowany przez Marks & Spencer jest przykładem dążenia dostawców i sprzedawców do tworzenia więzi współpracy zamiast zwykłej gry interesów między potencjalnymi partnerami. Strategia ta przynosi wymierne korzyści. Analiza działalności 218 firm sprzedających części zamienne do samochodów produkowane przez wyspecjalizowane w tym przedsiębiorstwo wykazała, że te spośród nich, które miały zaufanie do wytwórcy, sprzedawały – w porównaniu z tymi, które nie darzyły go zaufaniem – o 22 procent mniej towarów od innych dostawców i o 78 procent więcej jego wyrobów²⁵.

Chociaż powiązania między dużymi przedsiębiorstwami mogą wydawać się abstrakcyjne, to w rzeczywistości prowadzą się do codziennych kontaktów ich przedstawicieli handlowych, menedżerów odpowiedzialnych za transakcje, produkcję, i tak dalej. Przynoszą one korzyści obu stronom. Dzięki nim firmy mogą dzielić się bardzo ważnymi informacjami i przynosić swoich ludzi i środki do odpowiednich działów w celu zwiększenia produkcji lub sprzedaży wyrobów cieszących się dużym

²⁴ Kelley, How to Be a Star at Work.

²⁵ Nirmalya Kumar, „The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships”, Harvard Business Review, November/December 1996.

popytem. Osoby z jednej firmy mogą też występować jako doradcy drugiej. A oto przykład – zespół z działu zbytu Kraft Foods podjął się przeanalizowania sprzedaży produktów mleczarskich u jednego ze swoich odbiorców. Po pół roku sporządził wnioski z tych obserwacji w formie zaleceń, by więcej miejsca na stoiskach przeznaczać na nowe rodzaje wyrobów. W rezultacie sprzedaż produktów Kraft Foods tej firmie – zwiększyła się o blisko 22 procent²⁶.

Inny przykład: Procter & Gamble płacił swoim menedżerom od ogólnej ilości wyrobów, które wzięły od nich sklepy, nawet jeśli znaczna ich część zalegała później w magazynach. W istocie firma wynagradzała więc swoich sprzedawców za strategię, która przynosiła straty detalistom i nadwerężała ich zaufanie. Teraz Procter & Gamble zmienił politykę i wynagradza pracowników działu zbytu za maksymalizowanie zysków zarówno własnej firmy, jak i sklepów, którym sprzedają jej produkty.

Ponieważ stosunki między firmami sprowadzają się do stosunków między ich pracownikami, ta interpersonalna chemia ma zasadnicze znaczenie dla ich kształtu. Z tego powodu Sherwin-Williams, producent farb, zaprasza menedżerów z firmy Sears, Roebuck, która jest jednym z głównych odbiorców jego wyrobów, do udziału w naborze jego przedstawicieli obsługujących konto Searsa.

Nirmalya Kumar, pisząc o tym podejściu w „Harvard Business Review”, stwierdza: „Te starania o zyskanie zaufania mają implikacje dla doboru osób, które reprezentują firmę w kontaktach z [jej] partnerami [...] Tradycyjnie nastawieni wytwórcy, pracownicy działów zbytu i działów zaopatrzenia detalistów koncentrują się na wolumenie towarów albo na ich wartości. Powinni oni zostać zastąpieni *menedżerami stosunków międzyludzkich*, którzy mają odpowiednie manieri”²⁷.

WSPÓŁPRACA I WSPÓŁDZIAŁANIE

Praca z innymi dla osiągnięcia wspólnego celu

Osoby, które posiadają tę kompetencję:

- Zachowują równowagę między koncentracją na zadaniu a dbałością o właściwe związki z innymi.
- Współpracują z innymi, dzielą się z nimi planami, informacjami i zasobami.
- Stwarzają atmosferę życzliwości i współdziałania.
- Szukają okazji do współpracy.

Intel, mający ogromne osiągnięcia producent procesorów do komputerów, stanął przed zakrawającym na paradoks problemem – sukces zaczął w pewnym sensie niszczyć firmę. Jej zawzięte dążenie do celu, koncentracja wszelkich sił na stałym

²⁶ Ken Partch, „Partnering: A Win-Win Proposition... or the Latest Hula Hoop in Marketing?” Supermarket Business, May 1991.

²⁷ Kumar, „The Power of Trust”.

udoskonalaniu wyrobów, przodowaniu w opracowywaniu nowych technologii i wprowadzaniu nowych produktów zapewniała duży udział w rynku i spore zyski. Odbywało się to jednak kosztem zatrudnionych tam ludzi, którym praca przestała sprawiać radość.

Tak w każdym razie przedstawił mi tę sytuację konsultant pewnego działu Intelu, do którego zwrócono się po radę w tej sprawie.

– Chcieli, żeby zorganizować im jakiś kurs i nauczyć jak polepszyć stosunki międzyludzkie w pracy, ponieważ atmosfera stawała się coraz trudniejsza do zniesienia – powiedział mi ów konsultant. – Wprawdzie pracownicy lubili się, ale byli tak skoncentrowani na swoich zadaniach, że cierpiały na tym ich wzajemne układy. Chcieli uświadomić szefom, że nie można za wszelką cenę dążyć do wykonania roboty, bo niszczy to stosunki między członkami zespołu. Zależało im na tym, by zarząd zdał sobie sprawę, że lekceważenie i zaniedbywanie tej delikatnej sfery może mieć przykre konsekwencje.

Interpersonalny kryzys w Intelu wskazuje na ogromne znaczenie ducha współdziałania i współpracy. Grupa, której członkom sprawia przyjemność wspólne przebywanie – którzy lubią się potrafią wspólnie żartować i bawić się – posiada kapitał emocjonalny potrzebny nie tylko do tego, by świetnie radzić sobie w dobrych czasach, ale także do przetrwania trudnych czasów Grupy, którym brakuje spajających je więzi emocjonalnych, są bardziej narażone na sparaliżowanie, uwiąd czy dezintegrację pod naciskiem niesprzyjających okoliczności.

Dobrze by było, gdyby osoby, które wyznają pogląd, że interesy są miejscem nieustannie toczonych, brutalnych bitew i w związku z tym nie widzą żadnej potrzeby pielęgnowania ludzkich stosunków i stwarzania atmosfery wzajemnej życzliwości, zastanowiły się nad tym, ile wysiłku wkłada się w wojsku w rozwijanie ducha współpracy i solidarności na poziomie plutonu. Właściwe zrozumienie mechanizmów, dzięki którym zespół działa sprawnie w warunkach ogromnej presji, zawsze sprowadza się do uznania faktu, że dla morale, skuteczności, a nawet samego przetrwania zespołu, podstawowe znaczenie mają więzi emocjonalne.

Małżeństwo organizacyjne

Wszyscy wiedzieli, że zebranie było osobistą klęską Ala, świeżo upieczonego wiceprezesa dużego miejskiego ośrodka medycznego. Wprawdzie zostało zwołane w dobrym celu – dla stworzenia wizji i wypracowania strategii dla kulejącego programu, realizacją którego miał się zająć Al – lecz sposób, w jaki przygotował i poprowadził to zebranie, postawiły pod znakiem zapytania zarówno jego sens, jak i umiejętności Ala. On sam przyznał później: „Dostałem po tyłku”.

Pierwszym błędem było zbyt późne zawiadomienie bardzo zajętego naczelnego

kierownictwa o terminie zebrania i wybór dnia, w którym – jak wiedział – nie było zwykle w szpitalu bardzo ważnej osoby z sekcji pielęgniarstwa. Nie mógł też zjawić się doradca zespołu kierowniczego. Drugi błąd polegał na tym, że nie zrobił choćby krótkiej narady przed zebraniem, która pozwoliłaby pozostałym osobom przygotować się do obrad, a jemu samemu zebrać niezbędne informacje – zachował się tak, jakby siedział tam od lat i znał wszystko od podszewki, a przecież było to jego pierwsze wystąpienie w roli wiceprezesa. Trzecim i najpoważniejszym chyba błędem było odrzucenie oferty Sarah, jego szefowej i prezesa ośrodka, która chciała pomóc mu w przygotowaniu zebrania, by odbyło się sprawnie i przyniosło lepsze efekty.

W miarę trwania zebrania stawało się dla wszystkich coraz bardziej oczywiste, że wiceprezes jest nieprzygotowany i zupełnie stracił głowę. Wszyscy czuli coraz większą irytację, uważając, że jest to strata czasu. Sarah doszła do wniosku, że popis niekompetencji, jaki dał Al, źle świadczy o jej umiejętnościach doboru współpracowników, bo przecież sama go zatrudniła.

Co doprowadziło do takiej wpadki?

James Krantz, profesor Wydziału Organizacji i Zarządzania na Uniwersytecie Yale, który przyglądał się poczynaniom Ala i Sarah, twierdzi, że nieudane zebranie było kolejnym symptomem tego, że w ich wzajemnych stosunkach zawodowych czegoś brakowało²⁸. Zdziwiająco szybko wypracowali relację, która wyzwalała ich najgorsze cechy. Al przyznał prywatnie, że uważa, iż Sarah jest wobec niego niezwykle apodyktyczna i krytyczna, że nigdy nie jest zadowolona z tego, co robi; ona natomiast powiedziała, że Al wydaje się jej bierny, nieudolny i źle do niej nastawiony. Na poziomie emocjonalnym zachowywali się jak dwoje ludzi tkwiących niczym w pułapce w nieszczęśliwym związku małżeńskim, choć było to życie zawodowe, nie prywatne.

Krantz zauważa, że do podobnych sytuacji może dojść wszędzie, i to niepokojąco łatwo. Każdy szef i każdy podwładny może wpaść w podobną pułapkę, a skutki są katastrofalne dla obu, ponieważ po to, by odnieść sukces, potrzebują się wzajemnie. Podwładny może sprawić, że jego bezpośredni szef wyda się swojemu szefowi mało skuteczny, a nawet nieudolny czy żaloszny, ponieważ odpowiada za wyniki, jakie osiąga podwładny. Związek taki może być błogosławieństwem lub przekleństwem. Obopólna zależność scala bowiem podwładnego i szefa w układ, w którym dochodzić może do wielkich napięć i wyładowań. Jeśli obaj wypracują sprawny schemat przebiegających w tym układzie prądów emocjonalnych – jeśli ich stosunki opierać się będą na zrozumieniu i zaufaniu i obaj będą się wzajemnie inspirować do wysiłku – to ich współdziałanie przyniesie znakomite rezultaty.

Ale jeśli powstanie między nimi sfera zaburzeń i zawirowań emocjonalnych, to ich stosunki mogą doprowadzić do całej serii mniejszych i większych niepowodzeń.

28 James Krantz, „The Managerial Couple: Superior-Subordinate Relationships as a Unit of Analysis”, *Human Resource Management*, Summer 1989.

Układ pionowy

Potencjalne możliwości takiego wpłynięcia podwładnego na wizerunek szefa, by wydawał się on swojemu szefowi znakomity, są ogromne. Jednak dla Sary Al stał się czynnikiem wydobywającym na powierzchnię jej najbardziej ukryte obawy o własne umiejętności i o możliwość poradzenia sobie z kłopotami. Była przygnębiona fiaskiem programu, który miał uratować Al – uważała, że świadczy to negatywnie o jej zdolności kierowania zespołem, stawia pod znakiem zapytania jej kwalifikacje na prezesa i może zagrozić dalszej karierze zawodowej. Wątpiła, czy Al potrafi uratować zespół – a w konsekwencji jej reputację – co napełniało ją złością na niego i na jego – jak się jej zdawało – kiepską pracę.

Tymczasem Al doskonale sobie radził w poprzedniej pracy, ale awans na wiceprezesa pozbawił go pewności siebie. Obawiał się, że pozostałe osoby z zarządu będą traktować go jako człowieka niekompetentnego; w najgorszych chwilach czuł się niemal jak oszust. Co gorsza, wyczuwał, że Sarah nie ma do niego zaufania, a to jeszcze bardziej pogłębiało jego niepokój i wrażenie, że nie nadaje się do pracy, której się podjął.

Każde z nich czuło w głębi duszy, że przyczyną jego problemów jest drugie. Al uważał, że Sarah podkopyje jego wiarę w siebie, ponieważ za bardzo kontroluje i powątpiewa w jego kompetencję.

Sarah faktycznie zaczęła postrzegać Ala jako osobę, której brakuje wiary w siebie i umiejętności koniecznych do zrobienia tego, czego od niego oczekiwała – a w konsekwencji czuła się odpowiedzialna za nich oboje. Ich cechy negatywne wzajemnie się potęgowały – Al stawał się coraz bardziej bierny, coraz mniej pewny siebie, a Sarah coraz częściej starała się kierować jego nawet najdrobniejszymi posunięciami, kontrolować go, a na koniec starała się wręcz wykonywać za niego jego pracę.

Na określenie tego, co działo się między Sarą a Alem, Krantz używa terminu „identyfikacja projekcyjna”. Oznacza to, że każde z nich rzutowało na drugie swoje najgorsze obawy i wątpliwości. Było to emocjonalnym samospelniającym się proroctwem²⁹. Takiego odcienia mogą nabrać stosunki między dowolnie wybranymi osobami, których działania z racji charakteru ich pracy muszą się zająbiać, ale najczęściej do tego rodzaju sabotażu emocjonalnego dochodzi w relacjach między szefem a podwładnym.

To nieświadome przypisywanie innym własnych cech i postaw ma raczej przykre konsekwencje psychologiczne, ponieważ nie pozwala stawić czoła prawdziwym problemom czy konfliktom. Jeśli szef może przypisać podwładnemu jakąś własną wadę – i będąc jej konsekwencją kłopoty w organizacji – to nie musi zajmować się

²⁹ Najlepszą pracą na temat tego niepokojącego zjawiska pozostaje klasyczne dzieło Thomasa Ogdena, *Projective Identification and Psychotherapeutic Technique* (New York: Jason Aronson, 1991).

rzeczywistym źródłem kłopotów, czyli samym sobą. Jedną z oznak tego rodzaju projekcji – „to on stwarza problemy, nie ja” – jest postawa szefa, który nie potrafi znaleźć ani wskazać swojego następcy, mimo iż zbliża się do emerytury. Nikt nie jest wystarczająco dobry – każdy kandydat ma dyskwalifikujące go wady.

Całuj stojących wyżej, kop stojących niżej

Schlebianie podwładnych przełożonym i arogancja przełożonych wobec podwładnych są innym powszechnie spotykanym symptomem projekcji. Podwładni postrzegają szefa jako osobę posiadającą szczególną władzę lub zdolności, a szef poddaje się chętnie tym projekcjom i jego mniemanie o sobie rośnie aż do punktu, w którym zaczyna uważać, że wolno mu wszystko i reguły dobrego zachowania go nie dotyczą.

Zjawisko to jest szczególnie powszechne w niektórych kulturach. Deepak Sethi, specjalista od kształcenia kadr kierowniczych, powiedział mi, że w jego rodzinnym kraju obowiązuje zasada: „Całuj stojących wyżej, kop stojących niżej”. Jak twierdzi: „W większości kierowanych w starym stylu firm indyjskich widać to szczególnie wyraźnie u szefów, którzy otwarcie okazują innym złość. Nie jest to społecznie piętnowane; wprost przeciwnie – wydzieranie się na podwładnych jest ogólnie przyjęte”.

Bardzo wiele indyjskich firm jest prywatną własnością potężnych rodów, a miejsc pracy jest mniej niż wysoko wykwalifikowanych osób, „a więc nawet jeśli jesteś znakomitym menedżerem, to zdany jesteś na łaskę i niełaskę właścicieli” firmy.

W rezultacie stosowania się do zasady „całuj tych, którzy stoją wyżej – kop tych, którzy stoją niżej” tworzy się – co zrozumiałe – morze uraz i złości, „której nigdy nie wyraża się wobec góry, ale kieruje w dół, tworząc łańcuch chamstwa”. Prowokuje to pracowników do sabotowania poleceń szefów, poprzez – na przykład – niewykonywanie pracy na czas, co wywołuje nowe ataki złości i besztania podwładnych.

To błędne koło jest dokładnym odbiciem sytuacji, która wytworzyła się między Sarą a Alem. Opowieść o nich ma, na szczęście, pomyślny koniec. Sarah zdawała sobie doskonale sprawę z tego, że coś szwankuje w jej stosunkach z Alem, choćby tylko dlatego, że stanowią one jaskrawy kontrast z jej bardzo dobrymi stosunkami z resztą ekipy kierowniczej. Przestała wtrącać się do wszystkiego, co robił, zawierając w pewnym stopniu jego umiejętnościom. Następnie jasno określiła jego obowiązki. Nie skrępowany strachem mógł wreszcie przejąć inicjatywę i pokazać, co potrafi.

Historia ta ma szerokie implikacje. Praktycznie każdy, kto ma przełożonego, jest częścią przynajmniej jednej pionowej „pary”; każdy szef tworzy taki związek z każdym ze swoich podwładnych. Owe pionowe pary są podstawowymi jednostkami życia organizacyjnego, czymś co porównać można do molekuł, których układają się w sieć

połączeń całej organizacji. Tworzą one emocjonalną warstwę, która jest wynikiem wzajemnych oddziaływań władzy i podległości. Analogiczny składnik emocjonalny, będący czymś zbliżonym do przepojonych radością, sympatią, zazdrością i duchem rywalizacji stosunków między rodzeństwem, wnoszą pary poziome, które tworzymy z pracującymi na równorzędnych stanowiskach kolegami.

Jeśli istnieje miejsce, w którym inteligencja emocjonalna musi wkroczyć do organizacji, to znajduje się ono właśnie na tym najbardziej podstawowym poziomie. Formowanie związków owocnej współpracy zaczyna się od stosunków w owych parach, które tworzymy w pracy.

Wniesienie inteligencji emocjonalnej do związku, w jakim pozostajemy z każdą inną osobą w naszej firmie czy zakładzie, może przesunąć go ku końcowi kontinuum, na którym stanie się w najwyższym stopniu twórczy i wzajemnie stymulujący; niepowodzenie zaś zwiększa ryzyko bezwładnego dryfowania owego związku ku przeciwnemu skrajowi kontinuum, gdzie czeka go usztywnienie i wzajemne niezrozumienie, będące wstępem do sytuacji patowej i porażki.

UMIEJĘTNOŚĆ PRACY ZESPOŁOWEJ

Organizowanie współdziałania wszystkich członków grupy dla osiągnięcia wspólnego celu

Osoby, które posiadają tę kompetencję:

- Kształtują takie cechy zespołowe, jak wzajemny szacunek, chęć pomocy innym, współpraca.
- Wciągają wszystkich członków zespołu do aktywnego i entuzjastycznego udziału w jego pracach.
- Zachęcają członków grupy do utożsamiania się z nią, solidarności i zaangażowania.
- Chronią zespół i jego reputację, dzielą się zasługami.

Praca zespołowa jest sprawą najwyższej wagi dla takich firm jak Owens-Corning, producent materiałów budowlanych, który w pewnym momencie stwierdził, że jego harmonijne działanie krępuje prawie dwieście niezgodnych programów komputerowych, z których każdy opracowany został dla jednego zadania, na przykład prowadzenia rachunków za gonty czy gromadzenia faktur na materiały izolacyjne. Po to, by pracownicy z działu zbytu mogli sprzedawać cały asortyment wyrobów firmy, a nie tylko materiały izolacyjne czy pokrycia dachowe, Owensowi-Corningowi potrzebny był ujednoczony program komputerowy.

Wobec tego Michael Radcliff, szef sekcji informacji, zwrócił się do SAP, wyspecjalizowanej w opracowywaniu programów komputerowych dla przemysłu firmy niemieckiej, która zainstalowała w Owens-Corning system pozwalający na połączenie wszystkich informacji w spójną całość. Teraz, kiedy przedstawiciel firmy

przesyła do centrali zamówienie, system automatycznie wyszukuje źródła surowców do wyrobu zamówionych artykułów, ustala termin ich produkcji i dostawy oraz wystawia rachunek – wszystko pod tym samym numerem wejściowym.

Związane jest z tym wszakże pewne ryzyko, ponieważ system SAP jest ogromnie skomplikowany i wystarczy drobna usterka, by pogrążyć całą firmę w kompletnym chaosie. A zatem Owens-Corning – i wszyscy inni klienci SAP na całym świecie – muszą mieć do SAP zaufanie i wiedzieć, że w każdej chwili mogą liczyć na to, że usunie usterkę i przywróci firmie możliwość prawidłowego funkcjonowania³⁰. Stąd wziął się pomysł utworzenia zespołów pracowników SAP, do których klient w każdej chwili może zwrócić się z prośbą o pomoc.

Wydaje się, że w dzisiejszych czasach podobne zespoły istnieją w przedsiębiorstwach na całym świecie. Są to zespoły zarządzające, oddziały do zadań specjalnych, koła jakości, grupy kształcenia, zespoły samodzielne, i tak dalej. A poza tym mamy powstające błyskawicznie, powoływane ad hoc na zebraniach zespoły i grupy tworzone dla rozwiązania jednego, konkretnego zadania, które zaraz po jego zakończeniu rozwiązują się. Chociaż osoby pracujące w tej samej firmie czy zakładzie zawsze sobie pomagały i koordynowały swoje działania, to pojawienie się zespołów w dużych organizacjach premiuje przede wszystkim umiejętności zespołowe.

W przeprowadzonej przez Główne Biuro Obrachunkowe ankiecie ponad połowa ze znajdujących się na liście magazynu „Fortune” tysiąca najlepszych firm wyznała, że organizuje samodzielne zespoły i ma zamiar zwiększyć ich liczbę w nadchodzących latach³¹. Korzyści zaczynają się na poziomie personalnym – zwiększają zadowolenie i szanse samorealizacji członków tych zespołów. Kiedy zespoły pracują dobrze, zmniejsza się liczba osób odchodzących z pracy i dni opuszczonych, natomiast zwiększa produktywność³².

Chyba najbardziej przemawiającą do wyobraźni korzyścią, jaką przedsiębiorstwa czerpią z takich zespołów, jest ich czysto finansowy potencjał. Najlepsze zespoły pracownicze w fabryce włókien poliestrowych osiągnęły znaczną przewagę nad klasycznymi brygadami wykonującymi tę samą pracę. Każdy z dziesięciu plasujących się w czołówce zespołów produkował rocznie o 30 procent więcej włókien³³, co przy

30 „Owens Corning: Back from the Dead”, Fortune, May 26, 1997.

31 Za: Lawler i in., Employee Involvement and Total Quality Management: Practices and Results in Fortune 1000 Companies (San Francisco: Jossey-Bass, 1992).

32 Richard Moreland i in., „Training People to Work in Groups”, w: R.S. Tinsdale (red.), Applications of Theory and Research on Groups to Social Issues (New York: Plenum, 1997).

33 Najlepsza brygada produkowała 31 milionów funtów włókien rocznie, podczas gdy brygady przeciętne 24 miliony funtów. Wartość produkcji przeciętnego zespołu wynosiła 33,6 miliona dolarów, natomiast najlepszych zespołów 43,4 tysięcy dolarów. Źródło: Lyle Spencer Jr., referat przedstawiony na sympozjum Międzynarodowego Stowarzyszenia Przedsiębiorstw Rodzinnych [International Family Business Programs Association], Northampton, MA, July 1997.

cenie rynkowej 1,40 dolara za funt równało się to dodatkowej wartości produkcji w wysokości 9,8 miliona dolarów.

Analitik Lyle Spencer powiedział mi: „Lepiej pracujące zespoły są znakomitą dźwignią produkcji. Kiedy spojrzysz na przysparzane przez nie ekonomiczną wartość dodatkową, to przekonasz się, że jest nieproporcjonalnie wysoka w stosunku do zarobków członków zespołów. Takie dane zadają kłam ludziom, którzy zbywają te rzeczy wzniesieniem ramion i pogardliwym określeniem „nowinki, bo zyski są namacalne”.

Spencer dodaje, że zyski, przynoszone przez znakomicie pracujące zespoły kierownicze, są jeszcze większe: „Na najwyższych szczeblach zarządzania myśli się o firmie w dłuższej perspektywie czasowej – z pięcio-, a nawet dziesięcioletnim wyprzedzeniem – a więc korzyści ekonomiczne płynące z faktu posiadania przez firmę pracującego na wysokich obrotach zespołu kierowniczego mogą być olbrzymie”.

Silne grupy pracownicze odgrywają ważną rolę w okresach, w których firmy przeżywają poważne wstrząsy. Odwiedziłem AT&T w 1996 roku, tuż po ogłoszeniu przez zarząd zamiaru podziału kompanii na trzy odrębne firmy, co wiązało się ze zwolnieniem czterdziestu tysięcy pracowników. Jeden z szefów działu, który obecnie jest częścią Lucent Technologies, powiedział mi: „Nie wszędzie odczuwa się ból z tego powodu. W wielu sekcjach technicznych, gdzie ludzie pracują w zwartych zespołach i gdzie to, co razem robią, ma dla nich duże znaczenie, całe to zamieszanie nie robi wielkiego wrażenia”.

Potem dodał: „Tam, gdzie istnieje silny samodzielny zespół, mający jasno określony cel, wysokie kryteria, które musi spełniać ich produkt i jasność co do tego, jak wykonywać swoją pracę, nie dostrzega się tych obaw i niepewności, które widać w innych częściach organizacji. Członkowie zespołu wierzą w swoich kolegów, a nie tylko w organizację czy jej przywódców”.

Zespołowe dążenie do osiągnięć

Przyjaciel, który jest szefem zespołu inżynierów-programistów komputerowych w Dolinie Krzemowej, powiedział:

– Wystarczyłby jeden telefon, żeby każdy z ludzi, z którymi pracuję, dostał pracę za dwadzieścia tysięcy dolarów rocznie więcej niż ma u mnie. Ale żaden nie chce odejść.

– Dlaczego?

– Bo dbam o to, żeby praca była przyjemnością.

Umiejętność doprowadzenia do tego, by wszyscy w zespole lubili to, co razem robią, jest sednem szerszych umiejętności – tworzenia zespołu i kierowania nim. Analizy bardzo wydajnych samodzielnych grup pracowniczych wykazują, że przeważająca

większość ich członków przedkłada pracę zespołową nad indywidualną. Ta postawa, którą można nazwać „dążeniem do osiągnięć zespołowych”, jest połączeniem wspólnego ducha rywalizacji, silnych więzi społecznych i wzajemną wiarą poszczególnych członków w umiejętności pozostałych. Elementy te układają się w całość, którą Spencer określa krótko jako „szybkie, skoncentrowane, przyjazne, wierzące w siebie i pracujące dla przyjemności zespoły”³⁴.

Członkowie takich zespołów charakteryzują się podobną motywacją. Mają zamiłowanie do rywalizacji, ale bezstronnie i sprawiedliwie wyznaczają sobie nawzajem role najlepiej odpowiadające talentom poszczególnych osób. Mają też silną potrzebę przynależności do grupy – lubią ludzi dla nich samych – co sprawia, że są bardziej zgodni, lepiej potrafią rozwiązywać konflikty i chętnie służą sobie nawzajem pomocą. Zamiast szukać władzy dla własnych, egoistycznych interesów, starają się ją osiągnąć i sprawować dla dobra całej grupy, ponieważ zależy im na osiągnięciu wspólnego celu.

Tego rodzaju zespoły, zauważa Spencer, są coraz szerzej i powszechniej spotykane w przedsiębiorczych, zajmujących się tworzeniem lub wykorzystaniem wysoko zaawansowanych technologii organizacjach, w których szybkie stworzenie nowego wyrobu ma zasadnicze znaczenie dla wytrzymania presji konkurencji, jest to bowiem dziedzina, w której każdy produkt utrzymuje się na półkach sklepowych przez kilka tygodni, a najwyżej miesięcy.

Wcześniej prawie niedostrzegana, w latach dziewięćdziesiątych umiejętność pracy zespołowej stała się cechą wyróżniającą najlepszych przywódców. W IBM to, że ktoś jest znakomitym albo słabym szefem zespołu, pozwala przewidzieć z 80-procentową pewnością, „czy jest on bardzo dobrym czy zaledwie przeciętnym pracownikiem – powiedziała mi Mary Fontaine, z Hey/McBer.

– Są to osoby, które potrafią tworzyć porywające wizje, przedstawiać swoje koncepcje w ekscytujący sposób, wyrażać je prosto, ale z zapałem i dzięki temu zarażać entuzjazmem osoby, z którymi pracują”.

Przeprowadzone przez Centrum Twórczego Przywództwa studium karier amerykańskich i europejskich dyrektorów najwyższego szczebla, którym się nie powiodło, pokazuje, że jednym z najpowszechniej spotykanych powodów porażki jest niezdolność do stworzenia zespołu i pokierowania nim³⁵. Umiejętność organizowania pracy zespołowej, która jeszcze na początku lat osiemdziesiątych nie bardzo – jak wykazały prowadzone wówczas badania – się liczyła, już dziesięć lat później należała do kluczowych zalet sprawnego przewodzenia. W latach dziewięćdziesiątych stała się – co wynika z badań organizacji na całym świecie – najbardziej cenioną kompetencją

34 Lyle Spencer Jr. i in., *Competency Assessment Methods: History and State of the Art* (Boston: Hay/McBer, 1997).

35 Jean Brittain Leslie i Ellen Van Velsor „A Look at Derailment Today: North America and Europe”, Center for Creative Leadership [Ośrodek Twórczego Przywództwa], Greensboro, NC, 1996.

menedżera³⁶.

„Wyzwaniem numer jeden dla przywódcy jest nakłonienie szefów wszystkich naszych jednostek do wspólnej gry, do współpracy” mówi mi menedżer jednej z firm znajdujących się w pierwszej pięćsetce pisma „Fortune”. Jest to wyzwanie dla przywódcy na każdym szczeblu każdej organizacji. Umiejętności zespołowe zaczynają się liczyć od momentu, kiedy zaczynamy wspólnie działać dla osiągnięcia jakiegoś celu, zarówno w nieformalnej, składającej się z trzech osób grupie, jak i w całym dziale przedsiębiorstwa. W nadchodzących latach zapotrzebowanie na ludzi posiadających duże umiejętności organizowania pracy zespołowej będzie coraz bardziej wzrastać, ponieważ coraz więcej pracy wykonują organizowane na poczekaniu zespoły i quasi-organizacje oraz powstające spontanicznie grupy, które tworzą się, gdy pojawi się taka potrzeba, i rozwiązują po wykonaniu zadania, a także dlatego, że zadania stają się tak złożone, że nikt nie posiada wszystkich umiejętności niezbędnych do ich realizacji.

Wartość przodujących zespołów

Z grupami jest tak, jak z jednostkami – kluczem do świetności jest inteligencja emocjonalna. Oczywiście, intelekt i wiedza fachowa są ważne, ale to, co wyróżnia przodujące zespoły, ma więcej wspólnego z ich kompetencją emocjonalną. Badania prowadzone w General Electric, Abbott Laboratories i Hoechst-Celanese miały przynieść odpowiedź na pytanie: jakie umiejętności odróżniają bardzo wydajnie pracujące zespoły od przeciętnych?³⁷

W tym celu Vanessa Drukat, obecnie profesor Wydziału Zarządzania w Case Western Reserve University, przeanalizowała pracę 150 samodzielnych zespołów w ogromnych amerykańskich zakładach produkcji włókien poliestrowych, które należą do niemieckiej kompanii chemicznej Hoechst-Celanese (skąd również Spencer uzyskał swoje dane). Porównała dziesięć najlepszych zespołów z przeciętnymi, wykonującymi taką samą pracę, przyjmując za miernik obiektywne pomiary ich wydajności.

Okazało się, że umiejętnościami wyróżniającymi najlepsze zespoły są te oto kompetencje emocjonalne³⁸:

36 Lyle M. Spencer Jr. and Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance* (New York: John Wiley and Sons, 1993).

37 Rezultaty badań nad zespołami zostały przedstawione przez Lyle’a Spencera i Charlesa Morrowa na Międzynarodowej Konferencji na temat opartych na kompetencji narzędzi i ich zastosowania w podnoszeniu wydajności pracy, która odbyła się w Londynie w październiku 1997 roku.

38 Zespoły mogły w różny sposób wykorzystywać swoje kompetencje do poprawy efektywności pracy i nie każdy zespół gwiazd celował we wszystkich sposobach. Znakomite wyniki dawało na przykład połączenie dążenia do poprawy jakości pracy z koncentracją na stosunkach interpersonalnych, dzięki czemu zespół pracował spójnie i harmonijnie. Innym sposobem na uzyskanie świetnych wyników okazało się połączenie dążenia do lepszego działania z dbałością o wizerunek zespołu jako grupy służącej potrzebom całej firmy i utrzymującej ściśle więzi z innymi działami firmy.

empatia czyli współodczuwanie, współpraca i zjednoczenie wysiłków, otwarte porozumiewanie się, ustanawianie jasnych norm i oczekiwań oraz szczerze rozmowy z nie stosującymi się do nich członkami zespołów, dążenie do doskonalenia się, znajdujące wyraz w przykładaniu wagi do wzajemnych opinii członków zespołów o swojej pracy i w staraniach nauczenia się sposobów lepszej pracy, samoświadomość w formie oceniania silnych i słabych stron zespołu, inicjatywa i aktywne podejście do rozwiązywania problemów, wiara w siebie, przejawiająca się tu jako wiara w zespół, elastyczne podejście do zbiorowych zadań, świadomość organizacyjna, przejawiająca się zarówno w ocenie potrzeb innych kluczowych zespołów w firmie, jak i pomysłowym korzystaniu z tego, co ma do zaoferowania firma, tworzenie więzi z innymi zespołami.

To, w jaki sposób takie umiejętności pozwalają zespołowi pracować lepiej, pokazuje studium procesów podejmowania strategicznych decyzji przez zespoły kierownicze w czterdziestu ośmiu przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego z różnych części Stanów Zjednoczonych. W ramach tych badań poproszono najpierw dyrektorów naczelnych owych firm, aby podali, jaką ostatnią decyzję strategiczną podjęto w ich zakładach, a następnie skontaktowano się z członkami zespołów kierowniczych, które brały udział w ich podejmowaniu³⁹.

Zespołowe podejmowanie decyzji jest swego rodzaju paradoksem, ponieważ z jednej strony istnieje przekonanie, że im bardziej swobodna i zacięta jest dyskusja, tym lepsza ostateczna decyzja, z drugiej natomiast otwarty konflikt może osłabić, a nawet zniszczyć, zdolność członków zespołu do wspólnej pracy.

Badania wykazują, że do podejmowania najważniejszych decyzji przyczynia się w ogromnej mierze obecność w zespole osób, które odznaczają się trzema cechami: dużymi zdolnościami umysłowymi, zróżnicowanymi punktami widzenia i dobrą wiedzą fachową. Ale intelekt i wiedza specjalistyczna nie wystarczają; członkowie zespołu decyzyjnego muszą też pozostawać w zdrowych stosunkach wzajemnych, które umożliwiają otwartą, ale uporządkowaną dyskusję i krytyczną ocenę przyjmowanych przez nich założeń.

Osiągnięcie takiego stopnia otwartości i swobodnej wymiany poglądów wymaga od wszystkich uczestników narady delikatności i wyczucia, ponieważ każdy z nich musi się liczyć z emocjami pozostałych. Zbyt szybkie i łatwe dojście do zgody niesie ze sobą ryzyko podjęcia niezbyt przemyślanej decyzji, natomiast zbyt zażarte spory doprowadzić mogą do odcięcia się części dyskutantów od przyjętego przez większość rozwiązania. Co zatem pozwala członkom zespołu na prowadzenie gorących dyskusji, które jednak kończą się jednomyślnie przyjętym wnioskiem? Oczywiście inteligencja emocjonalna.

A kiedy zespół decyzyjny nie staje na wysokości zadania i zdrowa dyskusja

39 Allen C. Amason, „Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict in Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams”, *Academy of Management Journal* 39(1996).

przeradza się w otwartą wojnę? Wtedy, gdy niezgoda na proponowane rozwiązanie staje się napaścią na zgłaszającą tę propozycję osobę, gdy dyskusję wykorzystuje się dla osobistych gier czy porachunków albo gdy napętnia ona któregoś z członków zespołu goryczą.

A co najważniejsze – jeśli podczas wymiany opinii i poglądów emocje biorą górę nad jej uczestnikami, to bardzo cierpi na tym jakość podejmowanych przez nie decyzji. Jak powiedział mi pewien konsultant, „obraz dobrze skoordynowanego zespołu kierowniczego pryska jak bańka mydlana, kiedy członków zespołu porywają ciała migdałowate, a konflikty oraz inne zawirowania czy zaburzenia emocjonalne, z którymi nie potrafią sobie poradzić, upośledzają ich zdolność wspólnego planowania, decydowania i uczenia się”. Natomiast dyskusja wolna od negatywnych uczuć, prowadzona w pozytywnym duchu wspólnych dociekań i poszukiwań, kiedy każdy jej uczestnik czuje, że wymiana poglądów jest szczerą, otwartą i uczciwą, i dba przede wszystkim nie o swój partykularny interes, ale o interes całej organizacji, prowadzi do podjęcia najlepszych decyzji.

Najwłaściwsza jest oczywiście trzecia droga, to znaczy toczenie intelektualnych potyczek dla wypracowania jak najlepszych decyzji, pod warunkiem, że nie rozgrzewają one zanedo emocji, gdyż mogłoby to zniechęcić niektórych członków zespołu do podpisania się pod nimi, a tym samym osłabić ich zaangażowanie w proces wcielania nowych ustaleń w życie. Kluczem do tego są takie kompetencje emocjonalne jak samoświadomość, współodczuwanie i umiejętność porozumiewania się, czyli zdolność właściwego prowadzenia dyskusji.

Spoiwa zespołu

Zdolność utrzymywania dobrej spójności grupy jest sama w sobie bardzo cennym talentem. Można przyjąć z całkowitą prawie pewnością, że w każdej sprawnie funkcjonującej grupie znajduje się przynajmniej jedna osoba obdarzona tym talentem. Im bardziej złożone są zadania grupy, tym ważniejsze dla powodzenia jej działań są takie osoby. Jest to najbardziej widoczne w nauce i technice, gdzie przyświecającym każdemu zespołowi celem jest odkrycie albo stworzenie czegoś. Weźmy choćby neurologię: „Badania biomedyczne stają się coraz bardziej interdyscyplinarne i w coraz większym stopniu wykorzystuje się w nich najnowsze zdobycze techniki, a zatem nie ma takiej osoby, która znalazłaby się na wszystkim, czego potrzeba do ich prowadzenia”, twierdzi Jerome Engel, neurobiolog i profesor neurologii, który kieruje Ośrodkiem Badań Epilepsji na Uniwersytecie Kalifornijskim w Los Angeles. „Teraz wszystkim są zespoły badawcze. Klejem, który spaja takie zespoły, są ludzie, którzy potrafią wzbudzać u innych silną motywację i chęć do współpracy. Przyszłość badań naukowych zależy od posiadania takich osób w zespole”.

Mimo to, przynajmniej w światku akademickim, umiejętności te są – przykro

powiedzieć – zupełnie niedoceniane. „Kiedy zbliża się termin odnowienia kontraktu z taką osobą i ocenia się jej osiągnięcia, to w ogóle nie bierze się pod uwagę wkładu, jaki wnosi do pracy zespołu – dodaje profesor Engel. – Tacy znakomici współpracownicy publikują na ogół razem z innymi osobami, zwykle ze swoimi szefami, więc komisje kwalifikacyjne zakładają ślepo, że wszystko jest dziełem szefa, a ten drugi został podczepiony i niczym się nie wykazał, gdy tymczasem to on odgrywa kluczową rolę. To prawdziwe nieszczęście. Stale wyklócam się z recenzentami, starając się, by zrozumieli, że umiejętność współpracy jest sama w sobie zaletą, dla której warto zatrzymać kogoś, że ma to zasadnicze znaczenie dla badań biomedycznych. Ale akademicy z takich dziedzin jak matematyka i historia, gdzie badania prowadzi się w samotności, nie mogą tego zrozumieć”.

A rezultat? „Taka postawa wywołuje naturalną reakcję obronną u młodych badaczy, którzy czasami boją się z tego powodu współpracować z innymi, co oznacza, że działają w pojedynkę, zajmując się jakimś banalnymi czy nieważnymi badaniami – twierdzi profesor Engel. – Wytwarza to paranoiczną atmosferę niechęci do dzielenia się wynikami, danymi i do wspólnej pracy z innymi, która upośledza zdolność młodej generacji naukowców do współdziałania”.

Podczas gdy gremia naukowe nie potrafią docenić wartości talentu do organizowania pracy i zestrzajania działań zespołowych, biznes dawno już się na tym poznał. Richard Price, psycholog z Instytutu Badań Społecznych Uniwersytetu Michigan, nazywa takie opiekuńcze typy, będące kamieniem węgielnym silnych samodzielnych zespołów pracowniczych, „osobami wzmacniającymi zdrowie”, w skrócie HEPami [od: health-engendering people]. „Mają oni dla zespołu znaczenie decydujące – uważa Price. – Nie znaczy to, że każdy musi być przywódcą o wielkich umiejętnościach społeczno-emocjonalnych, ale jeśli w zespole znajdzie się jeden HEP, to zespół pracuje dziesięć razy lepiej”.

Pewien legendarny już zespół, grupa inżynierów z Data General, której pracę upamiętniono w znakomicie sprzedającej się książce *The Soul of a New Machine* [Dusza nowej maszyny], miał w swoim składzie dwóch HEPów⁴⁰. Drugi po szefie, Carl Alsing, był powiernikiem wszystkich pracowników i każdemu służył wsparciem emocjonalnym. Zanim zajął się elektroniką, zamierzał zostać psychoterapeutą; miał najwyraźniej duże predyspozycje do tego, bowiem rozmowa z nim poprawiała nastrój każdemu członkowi zespołu.

Drugą opiekuńczą duszą była Rosemarie Seale, sekretarka, która pełniła rolę troskliwej matki, dbając o to, by potrzeby wszystkich były zaspokojone i zajmując się załatwianiem drobnych, ale pochłaniających cenny czas spraw jak odnalezienie zawieruszonego czeku wypłaty albo oprowadzanie po zakładzie i zaznajamianie z jego funkcjonowaniem osób nowo przyjętych⁴¹. Chociaż zadania takie mogą wydawać się

40 Tracy Kidder, *The Soul of a New Machine* (Boston: Little, Brown, 1981).

41 Lee Bolman i Terrence E. Deal, „What Makes a Team Work?” *Organizational Dynamics*, vol 23, 1992.

rutynowe i banalne, to w istocie rzeczy są bardzo ważne, ponieważ dają pracownikom poczucie tego, że dba się o nich, chroni i pomaga. Dlatego sekretarki czy inne osoby spełniające podobne funkcje zawsze będą niezastąpione, mimo wynalazków, które zdają się skazywać je na wymarcie.

Kompetentny szef zespołu

Pewna amerykańska firma farmaceutyczna miała poważny problem. Po opracowaniu i opatentowaniu receptury nowego leku – badania nad nim pochłonęły około stu milionów dolarów – trzeba było czekać aż trzynaście lat na dopuszczenie go przez Federalną Agencję do Spraw Leków do sprzedaży. Ponieważ patent na podstawowe składniki chemiczne nowego leku wygasa po siedemnastu latach, firma miała około czterech lat na odzyskanie zainwestowanych pieniędzy i wypracowanie zysku. Potem lek mógł produkować każdy, kto chciał.

Powołano specjalny zespół do rozwiązania tego dylematu. Zaproponował on utworzenie nowej struktury – zespołów badawczych koncentrujących się na opracowaniu konkretnych leków, kierowanych przez osoby składające sprawozdania z przebiegu prac bezpośrednio dyrektorowi działu badawczego. Szefowie ci mieli przedtem przejść szkolenie w zakresie umiejętności przywódczych. Byliby oni orędownikami swoich produktów na forum całej firmy, a do zespołów mieli za zadanie wnieść przedsiębiorczość, energię, entuzjazm i ducha współpracy.

Po trzech latach okazało się, że członkowie nowych zespołów mają nie tylko wyższe morale i lepiej współpracują ze sobą, ale skrócili czas opracowywania i testowania leków o 30 procent, podwajając w ten sposób czas, przez który firma miała wyłączność na produkcję danego leku⁴².

Mianowany przez dyrekcję szef jest kimś w rodzaju ojca. Podobnie jak ojciec musi mieć pewność, że jego postępowanie wobec poszczególnych członków zespołu postrzegane jest przez wszystkich jako sprawiedliwe, i podobnie jak ojciec dobry przywódca dba o członków zespołu, broniąc ich – kiedy staną się obiektem ataku – na szerszym forum organizacji i zaspokajając ich potrzeby w zakresie finansów, dodatkowego personelu czy czasu niezbędnego dla właściwego funkcjonowania zespołu.

Najlepsi przywódcy zespołów potrafią przekonać wszystkich do wspólnej misji, celów i załatwiania bieżących spraw. Najważniejszy wkład dobrego przywódcy polegać może na stworzeniu porywającej wizji, której realizacja staje się siłą przewodnią grupy. Charyzmatyczny przywódca potrafi utrzymać zespół na właściwym torze nawet wtedy, kiedy wszystko inne zawodzi.

⁴² Richard E. Boyatzis i in., „Entrepreneurial Innovation in Pharmaceutical Research and Development”, *Human Resource Planning* 15 (1990).

Oprócz nadawania zespołowi właściwego emocjonalnego tonu, przywódca zapewnia koordynację działań. Kiedy zgromadzono pewną liczbę osób bez przywódcy i poproszono, by rozwiązali wspólnie pewien trudny problem, okazało się, że lepiej radzą sobie te zespoły, które samoistnie wyłoniły strukturę zjedną osobą organizującą działania pozostałych dla jak najskuteczniejszego wywiązania się z zadania. Natomiast w grupach, w których nie przydzielono roli organizatora działań nikomu, każdy, chcąc nie chcąc, porozumiewał się z każdym, więc prace przebiegały mniej sprawnie⁴³.

Silni przywódcy grup działają nie tyle jako ich „mózgi” czy autonomiczni decydenci, ile jako twórcy porozumienia. Jeśli w dyskusji poprzedzającej podjęcie decyzji przywódca wyrazi swoją opinię zbyt wcześnie, to pozostali zgłoszą mniej pomysłów, w rezultacie czego decyzja będzie gorsza. Ale jeśli powstrzyma się z przedstawieniem własnego zdania aż do końca zebrania, koncentrując się głównie na ułatwieniu członkom zespołu prezentacji ich poglądów i nie narzucając swojego punktu widzenia, to wynikiem będzie lepsza decyzja⁴⁴.

W tym sensie szefowie zespołów kierują nimi najlepiej wtedy, kiedy starają się jak najmniej kierować. Jest tak zwłaszcza w zespołach samodzielnych, które nie mają w swoim składzie szefa i posiadają dużą autonomię.

Badania samodzielnych zespołów obsługi klienta w dużej amerykańskiej kompanii telefonicznej wykazały, że jakość ich pracy pogarszała się, kiedy szefowie działu przekazywali im jakieś sugestie, a nawet wtedy, kiedy dawali im „zachęcające” rady⁴⁵. Wydaje się, że „rady” te były odczytywane przez zespół albo jako podkopujący ich pewność siebie sygnał, że pracują marnie i w związku z tym potrzebują pomocy, albo jako „wtrącanie się” do ich pracy i wybijanie ich z rytmu.

Zupełnie inaczej wyglądało to w zespołach obsługi klienta, które wprawdzie były samodzielne, ale kierowane bezpośrednio przez szefa. W tych bardziej tradycyjnie zorganizowanych zespołach opinie szefa miały dodatni wpływ na pracę. Różnica w skutkach nadzoru przełożonych wydaje się wynikać ze statusu zespołu. Kiedy zespół ma upoważnienie do samodzielnego działania, szef działu, choćby miał jak najlepsze intencje, może podkopać wiarę członków zespołu w umiejętność samorządzenia i w konsekwencji wywrzeć ujemny wpływ na ich pracę⁴⁶. A zatem, jeśli chodzi o zespoły samodzielne, to najlepszą metodą przewodzenia wydaje się ograniczenie go do minimum albo całkowita rezygnacja z tej funkcji.

43 Zob.: Wilson „Incorporating Group Selection”.

44 Zob. na przykład: L.E. Anderson i W.K. Balzer, „The Effects of Timing of Leaders’ Opinions on Problem-solving Groups: A Field Experiment”, *Group and Organizational Studies* 16(1991).

45 Susan G. Cohen i in... „A Predictive Model of Self-managing Work Team Effectiveness”, *Human Relations* 49(1996).

46 R.I. Beekun, „Assessing the Effectiveness of Sociotechnical Interventions: Antidote or Fad?” *Human Relations* 47(1989).

Zespół a – polityka organizacji

– Mają te swoje oddzielne pionki władzy i produkcji, ale nikt nie rozmawia z nikim ponad wytyczonymi granicami – mówi doradca zatrudniony przez jednego z największych w Ameryce producentów żywności. – Ludzie, którzy kierują jednym działem, nie będą współpracować z tymi, którzy zarządzają innym, nie mówiąc już o podjęciu wspólnych starań dla opracowania nowego wyrobu czy wejścia z czymś na rynek. Jeśli chcą nadal być konkurencyjni, to muszą to zmienić i stworzyć zespoły ponad tymi podziałami.

Wszelkiego rodzaju organizacje uświadamiają sobie, że ich powodzenie jako całości wymaga zgromadzenia talentów w zespołach międzywydziałowych, przekraczających tradycyjne linie podziału. Widać to na przykładzie tworzenia na oczekaniu zespołów projektowych i problemowych, które zajmują się udoskonalaniem procesów produkcji i wyrobów, planowaniem czy rozwiązywaniem problemów. Wszystkie takie zespoły jednocy koncentracja na określonym zadaniu, a ich członkowie pochodzą z odrębnych działów czy pionów organizacji.

Ponieważ takie międzywydziałowe zespoły reprezentują różne części organizacji, ich potencjalne oddziaływanie jest znacznie szersze niż w wypadku zespołu wydzielonego z całości. Chociaż ich członkowie pracują razem dla ogólniejszego dobra, jakim jest pomyślność całej organizacji, to każdy z nich czuje się szczególnie zobowiązany wobec „elektoratu” z macierzystej jednostki.

Ale przesadna wierność wobec „swoich” może mieć opłakane skutki dla zespołu. W pewnej amerykańskiej firmie motoryzacyjnej międzywydziałowy komitet kierujący pracami nad projektem nowego modelu samochodu zebrał się, by rozdzielić zasoby energii elektrycznej wytwarzanej przez prądnicę prototypu i magazynowanej w akumulatorze. Z energii tej korzysta dwadzieścia różnych podzespołów, w tym radiomagnetofon, zestaw wskaźników na tablicy przyrządów, światła przednie i tylne oraz silnik. Każdy z wymienionych podzespołów opracowywany był przez osobną grupę ludzi. Kiedy przedstawiciele tych grup podsumowali na zebraniu swoje zapotrzebowanie, okazało się, że przekracza ono o 25 procent możliwości systemu zasilającego, a ponieważ każdy z członków komitetu otrzymał od swojego szefa instrukcje, by nie iść na żaden kompromis, spotkanie nie doprowadziło do porozumienia⁴⁷.

Jak mogą podobne zespoły wykorzystać skutecznie swoją pracę? Po pierwsze dzięki odpowiedniemu umiejscowieniu w strukturze organizacyjnej – przekazaniu zespołowi władzy i środków materialnych i finansowych oraz wynagradzaniu jego członków za efekty pracy.

47 Daniel R. Denison i in., „From Chimneys to Cross-functional Teams: Developing and Validating a Diagnostic Model”, *Academy of Management Journal* 39(1996).

Po drugie dzięki podniesieniu zbiorowego poziomu inteligencji emocjonalnej. Może to obejmować oddelegowanie kogoś do pełnienia funkcji „szefa projektu”, który pilnowałby tego, by członkowie zespołu dobrze ze sobą współpracowali, darzyli się wzajemnie szacunkiem, wykazywali empatią, byli otwarci na odmienne poglądy i punkty widzenia, potrafili słuchać i przejawiali inne cechy podnoszące grupowy iloraz inteligencji. Jeśli proces ten przebiega sprawnie, to członkowie zespołu uważają, że ich praca jest ekscytująca, ważna i potrafią sprostać poważnemu wyzwaniu. Jeśli natomiast brakuje tych podstawowych cech zespołowej inteligencji emocjonalnej, to praca – jak ujął to członek pewnego dysfunkcjonalnego zespołu – kończy się fiaskiem.

Zespół jako bohater

W 1997 roku uwagę całego świata przykuwał przez kilka tygodni Sojourner [Gość], bezzałogowy pojazd brnący odważnie po usianej głazami powierzchni Marsa.

Telewizyjna transmisja wędrowki malutkiego przybysza z Ziemi, przedzierającego się przez pokryty rozpadlinami teren, była wystarczająco dramatycznym spektaklem. Prawdziwym jednak cudem był niesłychany wysiłek zespołu, który zaprojektował i skonstruował ów pojazd.

NASA przygotowała plan kompleksowych badań Marsa. Jednak w 1992 roku Kongres wstrzymał finansowanie tych projektów i cały program bliski był załamania. Funduszy przyznanych agencji z trudem wystarczyło na zbudowanie miniaturowego modelu pojazdu, który zgodnie z wcześniejszymi planami miał posłużyć jako wzór do skonstruowania pełnowymiarowego urządzenia.

W tej sytuacji członkom zespołu projektanckiego nie pozostało nic innego niż postarać się przekształcić wykonany w małej skali nie przystosowany do pracy model w działającą, pomniejszoną wersję sondy.

Anthony Spear, dyrektor odpowiedzialny za realizację projektu Pathfinder [Zwiadowca], który miał przygotować model Sojournera do spełnienia misji, pozwolił Donnie Shirley, kierującej tym programem, stworzyć zespół na wzór „Skunkworks”, słynnej sekcji z ośrodka badawczo-rozwojowego firmy Lockheed, która oddzieliła się od reszty i wykonała mnóstwo prototypów różnych samolotów, od pierwszego amerykańskiego myśliwca ponaddzwiękowego aż po niewykrywalny dla radarów bombowiec Stealth.

Shirley zebrała małą, zgraną grupę, której jedynym zadaniem była praca nad Sojournerem. Spear stworzył jeszcze lepsze warunki dla pracy zespołu, uwalniając go z gorsetu biurokracji, który krępował zespoły pracujące nad wcześniejszymi programami badań kosmicznych opracowywanymi przez NASA. W ramach programu Pathfinder wszystko, od projektu do uruchomienia sondy, wykonać miał jeden zespół.

Zespół pracował wspólnie nad całym zadaniem, a zebrania poświęcone

rozwiązywaniu pojawiających się w trakcie prac problemów przeciągały się niejednokrotnie do późnej nocy. Były to otwarte dyskusje, w których wysłuchiowano z jednakową uwagą wszystkich, którzy mieli cokolwiek do powiedzenia, bez względu na funkcję, jaką pełnili w firmie.

Chociaż zadanie było niesłychanie trudne, zespół nastawiony był optymistycznie, a nawet traktował je jako okazję do dobrej zabawy i żartów. Al Sacks, odpowiedzialny za systemy danych, wspomina, jak ktoś po raz kolejny poprosił o więcej pieniędzy. Sacks wyciągnął wtedy spod stołu pistolet-zabawkę i strzelił gumową strzałką prosto w owego kolegę. – To była poważna sprawa – mówi Sacks – ale obróciliśmy ją w żart.

Zespół musiał się żwawo uwijać i być przygotowany na różne niespodzianki, ponieważ stale pojawiały się problemy i nowe wyzwania. Kiedy ładowano Sojournera na raketę Pathfinder, która miała ponieść go na Marsa, inżynierowie zauważyli – i to podczas transmitowanej przez telewizję konferencji prasowej – że nie domykają się duże stalowe pokrywy, rozkładające się i składające jak płatki kwiatu, które miały osłaniać pojazd podczas jego misji na powierzchni Marsa. Ogarnęło ich przerażenie.

Odesławszy dziennikarzy, zespół zabrał się gorączkowo do pracy i znalazł przyczynę defektu. Ponieważ nigdy wcześniej nie złożyli pojazdu w całości, nie wzięli pod uwagę możliwości, że zatrzaski zamykające płyty osłony obluźniają się pod wpływem ciężaru wszystkich jej części.

Członkowie zespołu wymontowali więc potrzebne części z roboczego modelu, dokonali pewnych poprawek, przewieźli je ze znajdującego się w Kalifornii zakładu na Przylądek Canaveral na Florydzie i zastąpili nimi wadliwie funkcjonujące. Teraz osłony zamykały się jak należy.

Przez pół roku przed startem zespół pracował na okrągło przez całą dobę. Tym, co mimo morderczego tempa mobilizowało ich do wysiłku, była wielkość ich przedsięwzięcia. Bridget Landry, zastępczyni szefa do spraw połączeń systemów, powiedziała: „Myśl, że to, co teraz budujemy i testujemy, zostanie wykorzystane, kiedy wyląduje na Marsie, była naprawdę podniecająca. Staralam się myśleć tylko o tym, kiedy po raz czwarty w ciągu godziny trzeba było sprawdzać ten sam szereg!” Zaraz jednak dodała: „Niewiele jest zawodów, w których nie ma się w ogóle do czynienia z brudem, tylko samym pięknem; dobre zawody, takie jak mój, to te, w których piękno, podniecenie i przyjemne emocje wynagradzają człowiekowi to, że musi harować w trudzie i brudzie”.

Ta harówka dała cudowny rezultat. Sześciokołowy szperacz miał zadziwiająco prosty mózg – składał się on z niespełna siedmiu tysięcy tranzystorów, podczas gdy najlepsze komputery Pentium mają ich ponad pięć milionów.

A kiedy w końcu wystrzelono Sojournera w przestrzeń kosmiczną, projekt okazał się nie tylko spektakularnym sukcesem, ale pochłonął o siedem tysięcy dolarów mniej niż przeznaczono na niego w budżecie agencji. Zespół projektantów wynalazł przynajmniej 25 nowych urządzeń i zbudował pojazd kosmiczny w czasie o trzy

czwarte krótszym niż zajmuje zazwyczaj realizacja projektu tej rangi. Podczas gdy Mars Observer, którego stracono, zanim zbliżył się do tej planety, kosztował miliard dolarów, Sojourner dotarł na jej powierzchnię, wykonał swoje zadania i kosztował jedną czwartą tej sumy.

Jeden z członków zespołu mówi: „Pracowaliśmy jak w transie – nic nie mogło nas powstrzymać”. Pracowali w uskrzydleniu.

Uskrzydlenie grupowe

Kiedy pytam doświadczonych dyrektorów i menedżerów, jak to się dzieje, że zespół działa jak w transie – i osiąga stan uskrzydlenia – podają mi stale te same przyczyny⁴⁸.

Trudne zadanie albo szlachetny cel. „Jedną z przyczyn tego, że często nie udaje się osiągnąć grupowych celów, jest fakt, że są one zbyt przyziemne – powiedział mi wiceprezes do spraw systemów wystrzeliwania statków kosmicznych w Lockheed Martin. – Zawsze szukam czegoś nadzwyczajnego – celu na tyle wielkiego, żeby mógł porwać całą grupę”. Praca staje się wówczas bardzo ważna, co ma ogromne znaczenie motywacyjne; monumentalne dzieło zasługuje na to, by włożyć w nie cały wysiłek.

Nieżyjący już laureat nagrody Nobla, fizyk Richard Feynman, wspominał, jak bardzo różniła się praca osób uczestniczących w Projekcie Manhattan, przed i po poinformowaniu ich o jej celu. Ze względów bezpieczeństwa otoczono projekt wielką tajemnicą i utrzymywano cały zespół w niewiedzy, często więc prace postępowały opieszale.

Potem Feynman przekonał Roberta Oppenheimera, że warto powiedzieć zespołowi techników, nad czym właściwie pracują. Były to najbardziej ponure dni II wojny światowej – armie państw osi zwyciężały na wszystkich frontach. Odkąd powiedziano osobom zatrudnionym przy projekcie, że jego celem jest stworzenie nowej broni, która powstrzyma nieprzyjaciela, nastąpiła – jak wspominał Feynman – „Kompletna transformacja. Oni sami zaczęli wynajdywać sposoby robienia tego lepiej [...]”⁴⁹. Feynman ocenia, że zaczęli wówczas pracować dziesięć razy szybciej.

- *Silna lojalność grupowa.* „Kiedy członkowie wyjątkowo dobrych zespołów opowiadają o tym, dzięki czemu odnoszą takie sukcesy, często można usłyszeć, że jest tak dlatego, że się naprawdę lubią i zależy im na sobie wzajemnie” mówi Daniel Kim, współzałożyciel Ośrodka Uczenia się

48 Oznaki grupowego uskrzydlenia zauważyć można w działaniu „Znakomitych Grup”, jak nazywa Warren Bennis w swym przełomowym studium pół tuzina wybitnych zespołów. Członkowie tych zespołów pracują w stanie zbiorowego uskrzydlenia. Osoby w tym stanie przechodzą same siebie, a zatem uwydatnia się to w naprawdę wybitnych zespołach. Zob.: Warren Bennis i Patricia Ward Biederman, *Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1997).

49 Cyt. za: Bennis i Biederman, dz. cyt.

Organizacyjnego w Massachusetts Institute of Technology, obecnie w Pegasus Communications. „Gdyby ludzie mówili szczerze o tym, co sprawia, że pewne zespoły są wspaniałe, to przyznaliby, że po części składają się na to związki emocjonalne, które pozwalają zarówno na otwartość, jak i na troskliwość”.

- *Duży wachlarz różnorodnych talentów.* Im większą gamą umiejętności mogą poszczycić się członkowie zespołu, tym elastyczniej może on podchodzić do zmieniających się wymagań. Różnorodność zaczyna się od umiejętności technicznych, ale obejmuje również kompetencje emocjonalne, w tym te, którymi charakteryzują się osoby spajające zespół.
- *Zaufanie i bezinteresowna współpraca.* Członkowie zespołów, które odnoszą sukcesy, czują, że mogą na siebie wzajemnie liczyć. Kiedy Bob Taylor tworzył w Xerox PARC zespół, który opracował prototyp przyjaznego dla użytkownika komputera (stał się on po zaniechaniu przez Xerox dalszych prac podstawą dla pierwszego komputera Apple), to poszukiwał osób, które potrafią pracować kolektywnie i zachęcał wszystkich, aby pomagali w pracy innym. „Możesz poświęcić czterdzieści procent swojego czasu na pracę przy projekcie kogoś innego” wspomina jego słowa Alan Kay, jeden z pierwszych zatrudnionych przez Taylora naukowców specjalizujących się w projektowaniu komputerów.
- *Skupienie i pasja.* Wielki cel sprawia, że pochłania całą naszą uwagę; wszystkie inne sprawy wydają się nie tylko przyziemne, ale – w porównaniu z nim – błahe. Dopóki go nie osiągną, niemy, resztę odkładamy na bok. Skupienie można ułatwić tworząc wyodrębnione – zarówno przestrzennie, jak i funkcjonalnie – miejsce dla zespołu. Nad Projektem Manhattan pracowano w pilnie strzeżonym, utrzymywanym w największej tajemnicy miejscu, do którego wstęp mieli tylko członkowie zespołu; Skunkworks [Zakład Skunksów] w Lockheed był nieoznakowanym, pozbawionym okien budynkiem, do którego nie wpuszczano żadnej innej zatrudnionej w firmie osoby.
- *Praca, która jest sama w sobie przyjemnością i nagrodą.* Taka intensywna koncentracja jest sama w sobie czymś w rodzaju euforii. Członkowie zespołu pracują nie tyle dla „zewnętrznych” bodźców, takich jak pieniądze, awans czy prestiż, ile dla wewnętrznego zadowolenia, jakie daje sama praca. Bez względu na to, czy ten dreszczyk rozkoszy jest wynikiem dążenia do osiągnięć, potrzeby wywarcia na coś wpływu, prześcignięcia czy przewyższenia innych bycie członkiem takiego zespołu daje ogromną satysfakcję emocjonalną. Członek zespołu programistów Data General ujął to tak: „Jest w tym jakiś czad, który nie w pełni rozumiem... Pracuję, bo chcę

wygrać”⁵⁰.

Zespół jako laboratorium szkoleniowe. Pięć sekretów

Pomysł przyszedł Burtowi Swerseyowi do głowy po przeczytaniu mojego artykułu w „New York Timesie” z września 1995 roku. Opisywałem w nim Laboratorium Bella, a właściwie „gwiazdy” pracujące w jednym z jego działów projektowych, które zdawały się zawdzięczać swoje sukcesy bardziej inteligencji emocjonalnej niż umiejętnościom technicznym. Artykuł zainspirował Swerseya do wprowadzenia pewnego novum na zajęciach ze studentami inżynierii w Instytucie Politechnicznym Rensselaera.

Zaczął wykład od zrelacjonowania studium pracowników Laboratorium Bella i krótkiego opisu czegoś, co nazwał „pięcioma prostymi sekretami sukcesu”, czyli więzi porozumienia, empatii, przekonywania, współpracy i osiągnięcia jednomyślności. Potem oznajmił, że pierwszy wykład, zamiast na przegląd podstawowych założeń inżynierii, poświęcę na ćwiczenie owych umiejętności. Nazwał to laboratorium uczącym pięciu sekretów.

– Jak przystąpilibyście do tworzenia więzi porozumienia z osobą, której nie znacie?
– spytał.

Studenci, początkowo zaskoczeni i niechętni, zaczęli w końcu zgłaszać różne propozycje, a Swersey wypisywał je na tablicy: „Przedstaw się, patrz na osobę, z którą rozmawiasz, interesuj się nią, wymień uścisk dłoni, opowiedz o sobie, słuchaj uważnie...”

– Wygląda na to, że są to prawidłowe odpowiedzi – powiedział. – A teraz niech każdy z was wybierze sobie kogoś, kogo nie zna i postara się w ciągu trzech minut nawiązać z nim dobry kontakt.

Teraz już studenci przystąpili do zadania z zapalem i sala wypełniła się gwarem rozmów. Trudno było Swerseyowi uciszyć ich i skłonić do zajęcia się drugim „sekretem” – empatią.

Zapytawszy ich, co znaczy empatia, wypisywał po kolei odpowiedzi na tablicy: „Troska, słuchanie, okazywanie pomocy...” Młody człowiek w nałożonej daszkiem do tyłu czapce baseballowej i z nogami na biurku mruknął: „Pokazywanie, że nie gwizdzesz na kogoś”.

– Zdaje się, że to dobrze oddaje znaczenie tego słowa – powiedział Swersey. – Teraz chcę, żeby każdy z was pomyślał o czymś, w czym, jak mu się wydaje, potrzebuje trochę

⁵⁰ Kidder, *The Soul of a New Machine*.

wsparcia i powiedział o tym partnerowi. Zadaniem partnera jest postarać się współodczuwać.

Szum, który podniósł się w sali, świadczył, że studenci z zapalem grają swoje role.

Wobec tego Swersey podniósł stawkę: – A teraz wymyślcie coś, co bezpośrednio wpływa negatywnie na partnera. Jeśli komuś przypadnie rola słuchacza, to bez względu na to, jak mu ciężko znieść takie rzeczy, niech powstrzyma chęć rozerwania partnera na strzępy i stara się wczuć w jego punkt widzenia. – Znowu zaczęło się odgrywanie ról. Studenci wymyślali i z zaangażowaniem odtwarzali przykre opowieści: „Walnąłem w twój samochód”, „Uśmierciłem twoje złote rybki”, „Przespałem się z twoją dziewczyną”.

Jeśli chodzi o tych, którzy mieli współodczuwać, to Swersey nalegał, aby wyszli poza stoickie „Dobra” i postarali się znaleźć w skórze partnera, mówiąc coś takiego jak choćby: „Żal mi ciebie; musisz naprawdę być przygnębiony”. Stało się to punktem wyjścia do ogólnej dyskusji nad bardziej realistyczną sytuacją – członek zespołu projektantów mimo obietnicy nie zdążył dostarczyć w terminie opracowania części projektu. Studenci rozmawiali o przyjmowaniu punktu widzenia drugiej strony i powoli zaczęli rozumieć, że dla obu stron jest o wiele korzystniejsze, jeśli zamiast wybuchać złością, wyciągnie się w takiej sytuacji pomocną dłoń.

Następnie przeszli do ćwiczenia umiejętności przekonywania i dochodzenia do porozumienia, starając się określić jako grupa, jakie lody są najsmaczniejsze na świecie (jedna z możliwości: neapolitańskie, będące połączeniem trzech różnych smaków).

Jaki był rezultat tego miniekperymentu społecznego?

– Okazało się, że były to najlepsze grupy, jakie kiedykolwiek miałem, ucząc przez tyle lat wstępu do projektowania – mówił teraz Swersey. – Nie tylko pracowali razem lepiej niż moi dotychczasowi studenci, ale tworzyli bardzo ambitne, innowacyjne projekty. Moim zdaniem do ich sukcesu przyczyniło się w dużej mierze to, że poświęciliśmy tyle czasu na ćwiczenie tych pięciu sekretów.

Skromny eksperyment Swerseya świadczy o problemach przedsiębiorstw zatrudniających wielu specjalistów z dziedzin ściśle technicznych. „Kiedy dostaję zlecenie od firmy, która musi kierować inżynierami, to największy kłopot przy tworzeniu sprawnie funkcjonującego zespołu bierze się stąd, że inżynierowie nie traktują umiejętności społecznych jako ważnych – zwierza mi się Daniel Kim, były pracownik Massachusetts Institute of Technology. – Teraz te firmy budzą się i widzą, jakie są koszty braku inteligencji emocjonalnej”.

Przebudzenie to widać również w szkołach kształcących profesjonalistów, takich jak Szkoła Biznesu na Harvardzie czy Szkoła Zarządzania Sloana przy Massachusetts Institute of Technology.

– Obecnie coraz więcej zajęć poświęca się na uczenie umiejętności pracy zespołowej

– dodaje Kim. – Jest to reakcja na uwagi krytyczne z różnych firm, że programy studiów przygotowują ludzi do wybijania się jako jednostki, a nie do dobrej pracy zespołowej.

Wszelako wielu entuzjastów nie dostrzega, że każdy zespół pracowników może stać się swego rodzaju laboratorium, w którym można nauczyć się tego, co potrzebne do lepszego funkcjonowania jako członek zespołu. Każdy wnosi bowiem wyjątkowe umiejętności. Niekiedy są to umiejętności fachowe, czysto techniczne, innym razem emocjonalne albo społeczne – zauważa Kathy Kram, dyrektorka studiów bakalarskich i magisterskich na Uniwersytecie Bostońskim. – To wielka szansa na wzajemne uczenie się od siebie, jeśli tylko zespół potrafi uczynić to jednym ze swoich celów”.

Zaraz jednak dodaje, że szanse te na ogół marnuje się, „ponieważ zbyt często koncentrację na tym, jak dogadują się ze sobą członkowie zespołu, traktuje się jako przeszkodę w osiągnięciu podstawowego celu, a powinno być odwrotnie. Wykorzystywanie zespołu jako naturalnego środowiska dla uczenia się umiejętności zespołowych ma naprawdę sens, szczególnie w organizacjach pracujących zespołowo.

I tu przechodzimy do następnego zagadnienia – czy dzięki zespołowi albo indywidualnie możemy – jeśli wiemy, jak to zrobić – poprawić lub rozwinąć któreś z tych kompetencji emocjonalnych.

Część IV
NOWY MODEL UCZENIA SIĘ

Rozdział X

Błąd, który kosztował miliard dolarów

JIM MITCHELL, prezes IDS Life, działu ubezpieczeń American Express, najszybciej rozwijającej się firmy sprzedającej ubezpieczenia na życie, mówi: „Widzieliśmy sposób na to, żeby wypaść jeszcze lepiej”. Mitchell dostrzegł bowiem szansę, wielką szansę. Mimo iż finansowe plany klientów obejmowały wykupienie polisy na życie, dwóch na trzech nie robiło tego. Tendencja taka utrzymywała się do wielu lat.

Liczba potencjalnych klientów była olbrzymia, Mitchell utworzył więc specjalny zespół dla znalezienia sposobu dokonania „przełomu, który sprawiłby, że polisy na życie stałyby się bardziej atrakcyjne dla klientów”¹.

Pierwszym krokiem było zbadanie, jakie odczucia wzbudzało w planistach i klientach sprzedawanie i wykupywanie polis. Odpowiedź dało się streścić jednym słowem: straszne.

Zarówno od planistów, jak i od klientów płynął jeden wielki strumień negatywnych uczuć. Zespół spodziewał się znaleźć jakieś wielkie wady w produktach oferowanych przez firmę, to jest w samej konstrukcji polis, tymczasem okazało się, że problemem był sam proces sprzedawania ubezpieczeń. Sprowadzało się to do niekompetencji emocjonalnej.

Klienci mówili, że nie ufają doradcom nakłaniającym ich do kupowania polis, że perspektywa wykupienia ubezpieczenia sprawia, że czują się „bezradni, niedoinformowani i pełni podejrzeń”. Postawa taka dominowała nawet wśród osób, które wykupiły polisy. Problemem nie był strach przed śmiercią, koszt ubezpieczenia ani jakakolwiek cecha polisy; w istocie rzeczy klienci twierdzili, że zadowoleni są z towaru, który się im oferuje. Chodziło o to, że przykre uczucia wzbudzały w nich kontakty z agentami. Trudno się temu dziwić, skoro sami doradcy wyznawali, że czują się „niewykwalifikowani, niekompetentni, niewiarygodni i samolubni”, proponując klientom polisy. Niektórzy mówili, że presja, jaką wywiera się na nich, by „sprzedawali towar”, zmusza ich do działania w sposób kolidujący z ich osobistym kodeksem etycznym. Bardzo chcieli czuć się bardziej pewni siebie i wiarygodni i postępować w zgodzie z własnymi zasadami moralnymi. Wielu z nich mówiło, że zła opinia, jaką generalnie cieszą się agenci ubezpieczeniowi, i konieczność wydzwaniania w ciemno do potencjalnych klientów napędza ich ogromnym poczuciem bezradności i wpędza w depresję.

Utarło się w branży ubezpieczeniowej, że kiedy klient zdradza oznaki niepokoju, to

¹ Wyniki studium kompetencji emocjonalnej w American Express udostępniła mi Kate Cannon, dyrektorka działu kształcenia kadr kierowniczych w American Express Financial Advisors.

najlepszą metodą postępowania nie jest okazywanie mu empatii, ale przytaczanie racjonalnych argumentów. A zatem agenci starali się wyciszyć zarówno emocje klientów, jak i swoje własne. „Naszych doradców nauczono, że jeśli klient reaguje emocjonalnie, to jest to pewną formą oporu z jego strony, a zatem trzeba mu wszystko wyjaśnić logicznie, przytaczając jeszcze więcej liczb i ignorując jego uczucia”, wyjaśnia Kate Cannon, która była członkiem powołanego przez Mitchella zespołu, a teraz odpowiada za realizację programów uczących kompetencji emocjonalnej w American Express Financial Advisors.

Krótko mówiąc, uczucia, które przepełniały i klientów, i agentów, nadawały bardzo przykry emocjonalny ton ich kontaktom. Jak ujmował to raport końcowy: „Między naszym procesem sprzedaży a planami wyrosła góra negatywnych emocji”.

Doradcy mogli wprawdzie nadać tym kontaktom bardziej pozytywny ton, ale musieli najpierw uporać się z własnymi wzburzonymi emocjami. Jak ujął to jeden z nich: „Możemy wydawać miliony na badania jakości naszych produktów i ich poprawę, ale jeśli nasze ograniczenia wpływają ujemnie na ich podaż, to co osiągniemy?”

Usuwanie „czynnika rozgoryczenia”

Naprawę zaczęto (jak przekonaliśmy się w rozdziale IV) od podwyższenia poziomu samoświadomości doradców. Przy tej okazji odkryto coś, co nazwano „czynnikiem rozgoryczenia”. „Analizowaliśmy »rozgoryczenie« w naszej firmie – te emocjonalne potyczki, które nasi ludzie toczyli codziennie, a które napełniały ich wstrętem i bólem”, powiedziała mi Cannon.

Rozgoryczenie było ogromne. A składały się na nie między innymi następujące elementy:

- Odrzucanie ofert przez klientów osłabiało morale doradców. Strumień odmów doprowadzić mógł do katastroficznego myślenia typu: „Nie potrafię tego robić – stracę pracę. Nie będę mógł zarobić na utrzymanie”.
- Wielka liczba informacji na temat polis przytłaczała niektórych doradców.
- Charakter pracy doradców, polegający na uzależnieniu ich zarobków od wyników sprzedaży polis, napełniał niektórych z nich strachem – obawiali się, że nie zarobią tyle, by się utrzymać.
- Niektórych doradców wprawiało w zakłopotanie godzenie potrzeb klientów z potrzebami firmy.
- Duża liczba godzin, jaką trzeba było przeznaczyć na utrzymanie się w tym zawodzie, sprawiała, że wielu doradców odczuwało boleśnie dysproporcję między czasem poświęcanym na pracę a czasem poświęcanym rodzinie.

Jednak na każdy dylemat emocjonalny istnieje remedium – umiejętność, którą

trzeba opanować, postawa, którą należy zmienić. Rozwiązanie polegało w istocie na podniesieniu poziomu kompetencji emocjonalnej doradców.

Mówiąc słowami zawartymi w jednej ze sporządzonych w firmie analiz, emocjonalnie kompetentny doradca „ma wiarę w siebie, nie poddaje się przeciwnościom oraz kieruje się w swojej pracy zasadami i wartościami”. A oto uzasadnienie: doradcy, którzy postępowali zgodnie ze swoimi zasadami, nie poddając się presji sprzedania jak największej liczby polis, zwracali się do klientów we wzbudzający ich zaufanie sposób. Wkładając serce w swoją pracę, są bardziej przekonujący. Lepiej panując nad swoimi obawami i radząc sobie z uczuciem zawodu, wytrwają w wysiłkach mimo niepowodzeń. Sprzedane polisy będą naturalnym rezultatem lepszego zaspokajania potrzeb klientów.

Zgadzali się z tym sami doradcy; wielu z nich twierdziło, że do ich sukcesów lub porażek przyczyniła się kompetencja emocjonalna lub jej brak.

Zespół oceniający postanowił skupić się na początek na kilku tylko umiejętnościach emocjonalnych. Wiedzano, że doradcy nie potrafią nadać właściwego tonu stosunkom z klientami ani poradzić sobie z ich emocjami, dopóki nie nauczą się radzić sobie ze swoimi własnymi uczuciami.

Zdobywanie kompetencji emocjonalnej – i dobre wyniki sprzedaży

– Jestem porywcza – wyznaje Sharmayne Williams, doradczynie finansowa w chicagowskim oddziale American Express. – Traktowałam wszystko nadzwyczaj emocjonalnie, wszystko brałam sobie do serca i silnie reagowałam. Wpływało to bardzo źle na moje stosunki z innymi osobami w pracy. Wściekałam się, jeśli nie patrzyli na coś tak jak ja. Albo widzieli to moimi oczami, albo nie widzieli wcale. Nie potrafiłam spojrzeć na nic z ich punktu widzenia, nie szłam na żadne kompromisy.

Ten brak samokontroli emocjonalnej działał na jej niekorzyść.

– Nie mogłam przez to awansować, przeszkadzało mi to w podejmowaniu decyzji – wyznała. – Jeśli coś mnie denerwowało albo przygnębiało, to nie mogłam zabrać się za nowy projekt. Straciłam przez to kupę pieniędzy.

Przed rozpoczęciem pracy w American Express Financial Advisors Williams była przez osiem lat licencjonowaną maklerką.

Kiedy w American Express przeszła pierwsze szkolenie z zakresu kompetencji emocjonalnej, doznała olśnienia: „Nigdy wcześniej nie spotkałam się z czymś takim. To było to brakujące ogniwo”.

Program ten, jak powiada, odmienił jej życie. „Teraz widzę, jak panowały nade mną emocje. Teraz, jeśli mi coś przeszkadza, to rozmawiam o tym z moim partnerem w interesach, opisuję to w dzienniku, mówię od razu wiceprezesowi mojego działu.

Informuję ich o tym, że jestem zdenerwowana – nie pozwalam, żeby to uczucie kisiło się w środku. Stałam się bardziej skora do zgody. Zdaję sobie sprawę, że można mieć różnego rodzaju emocje, ale nie musimy im pozwalać na to, żeby nami rządziły”.

Odkryła sposoby usuwania napięcia. „Teraz, kiedy czuję, że rośnie we mnie napięcie, to idę do studium baletowego w moim budynku i ćwiczę. Ta relaksacja fizyczna działa na mnie jak zimny prysznic i przez parę dni jestem znowu spokojna i opanowana”.

Williams, która zawsze miała dobre wyniki, pracuje teraz jeszcze lepiej. Podczas pierwszego roku pracy w American Express sprzedała ubezpieczenia za 1 700 000 dolarów. W drugim roku osiągnęła sumę 2 400 000 dolarów i czeka ją awans.

I o tę poprawę wyników chodzi. Doradcy finansowi, którzy przeszli pierwszy, pilotażowy kurs kompetencji emocjonalnej, poprawili od 8 do 20 procent – w porównaniu z rokiem poprzednim – wartość sprzedaży, o dużo więcej niż doradcy z grup porównawczych, prócz tego więcej niż wynosiła przeciętna wartość sprzedaży na jednego doradcę we wszystkich oddziałach firmy.

– Jesteśmy tak zadowoleni z rezultatów, że włączyliśmy kurs kompetencji emocjonalnej do naszego standardowego szkolenia nowych agentów. Oferujemy go również menedżerom i innym osobom na kierowniczych stanowiskach – powiedział Doug Lennick, który namówił zarząd do prowadzenia tych kursów.

Kiedy Lennick został szefem działu sprzedaży polis w American Express Financial Advisors, rozszerzył program uczenia kompetencji emocjonalnej i umożliwił uczestnictwo w nim szerszemu kręgowi osób. Obecnie szkolenie trwa dwa dni, koncentrując się na podwyższaniu samoświadomości oraz uczeniu umiejętności interpersonalnych i radzenia sobie z kłopotami. Po kilku tygodniach lub miesiącach odbywa się następna, trzydniowa sesja. W szkoleniu mogą brać udział wszyscy nowo przyjęci doradcy finansowi i szefowie, jak również zespoły kierownicze działów sprzedaży, szefowie innych zespołów i osoby bezpośrednio im podlegające.

Dla Lennicka sukces kursów kompetencji emocjonalnej wynika z przeświadczenia, że rola doradcy finansowego polega w mniejszym stopniu na tradycyjnym sprzedawaniu polis, a w większym na utrzymywaniu długotrwałych kontaktów z klientem i bycie jego zaufanym konsultantem.

– Nigdy nie uważałem, że klientowi potrzeba pięciu czy sześciu doradców, ale że wystarczą mu stałe kontakty z jednym – mówi Lennick. – Ci doradcy, którzy pozostają w najlepszych stosunkach z klientami, nie ograniczają się do pomagania im w osiągnięciu celów finansowych; oni pomagają im zaplanować życie. To radykalna zmiana roli doradcy, który nie pomaga już tylko klientowi zachować zdrową kondycję finansową, ale również żyć w zgodzie z tym, co się dla niego liczy.

Udowodniliśmy – kontynuuje Lennick – że jeśli pomoże się ludziom poradzić sobie z własnymi emocjami, to odniosą większe sukcesy zawodowe, nie sprzeniewierzając się swojemu systemowi wartości.

Sharmayne Williams ujmuje to tak: „To, że jestem godna zaufania i panuję nad swoimi emocjami, pomaga mi w kontaktach z klientami”. Kontakty przepojone inteligencją emocjonalną popłacają.

Dobra nowina

Grupa naukowców z Protmegi, firmy biotechnologicznej z Madison w stanie Wisconsin, zbiera się codziennie, aby ćwiczyć uwagę za pomocą pewnej metody koncentrowania się i relaksowania, której nauczyli się na ośmiotygodniowym szkoleniu. Twierdzą, że dzięki temu są spokojniejsi, bardziej skupieni i zdolni do większego wysiłku twórczego.

Bardzo dobrze. Ale jeszcze większe wrażenie robi fakt udokumentowania przez badaczy pozytywnych zmian w funkcjonowaniu mózgu, będących bezpośrednim rezultatem treningu uwagi. Większą aktywność wykazują przednie części płatów czołowych mózgu obszaru, który tłumii wywoływane przez ciało migdałowate alarmy i generuje pozytywne uczucia². A zatem zdolność większej koncentracji uwagi i poczucie odprężenia, o którym mówią naukowcy z Protmegi, nie są złudzeniem, lecz wynikiem zmian w funkcjonowaniu mózgu. Ich mózgi działają dzięki temu jak mózgi osób, które są najbardziej elastyczne i najłatwiej przystosowują się do zmiennych okoliczności w sytuacjach stresujących (czytaliśmy o tym w rozdziale V). Odkrycie to świadczy, że kiedy zwiększa się samokontrola emocjonalna, wzmacniają się również odpowiadające jej obwody nerwowe w mózgu.

Dzięki odpowiednim ćwiczeniom można zwiększać wszystkie umiejętności emocjonalne. Przypomnijmy sobie osoby, które kiepsko wypadły w opisanych w rozdziale II badaniach empatii. Nie potrafiły one prawidłowo odczytać nagranych na kasetach magnetowidowych emocji mężczyzn i kobiet spontanicznie reagujących – radością, wściekłością i tak dalej – na pewne sytuacje, przy czym ich wypowiedzi były celowo zniekształcone, tak by nie można było zrozumieć słów. Kiedy jednak testowanym osobom mówiono, co w rzeczywistości czuli ludzie pokazani na kasecie video, dokładność ich interpretacji znacząco się poprawiała³. Nawet krótkie informacje

2 Zmiany w funkcjonowaniu mózgu u pracowników Promegi mierzono za pomocą nowoczesnej metody, MRI, przed szkoleniem i po szkoleniu. Pomiary osób, które przeszły szkolenie, porównano z pomiarami grupy kontrolnej, obejmującej wybranych losowo kolegów tych osób, którzy nie odbyli jeszcze szkolenia. Dane te zebrał Richard Davidson, dyrektor Laboratorium Neurologii Afektywnej [Laboratory for Affective Neuroscience] Uniwersytetu Wisconsin. Szkolenie prowadził Jon Kabat-Zinn, dyrektor Programu zwalczania stresu i relaksacji [Stress and Relaxation Program] z Wydziału Medycyny na Uniwersytecie Massachusetts w Worcester.

3 Zob.: na przykład: H.J. Smith i in., „Just a Hunch: Accuracy and Awareness in Person Perception”, *Journal of Nonverbal Behavior* 15(1991). Chociaż, przeciętnie biorąc, kobiety wypadają lepiej niż mężczyźni w niektórych testach empatii, różnice te można zniwelować, ucząc mężczyzn równie precyzyjnego rozpoznawania emocji; zob.: William Ickes (red.), *Empathic Accuracy* (New York: Guilford Press, 1997).

o emocjach sfilmowanych ludzi zaskakująco zwiększały empatię⁴.

A zatem dobra wiadomość dla wszystkich, którzy mają braki w inteligencji emocjonalnej: w odróżnieniu od ilorazu inteligencji, inteligencja emocjonalna może się stale poprawiać. W miarę jak uczymy się coraz lepiej uświadamiać sobie własne nastroje, coraz lepiej panować nad przykrymi emocjami, słuchać i współodczuwać – krótko mówiąc, w miarę jak coraz bardziej dojrzewamy – zwiększają się nasze kompetencje emocjonalne. Prawdę rzekłszy, to właśnie dojrzałość świadczy o owym procesie.

W porównawczych badaniach wieluset osób dorosłych i młodzieży przeprowadzonych przez Johna D. Mayera, psychologa z Uniwersytetu New Hampshire, który wspólnie z Peterem Saloveyem z Yale stworzył pionierską teorię inteligencji emocjonalnej, dorośli wypadali lepiej w całym zakresie składających się na nią umiejętności⁵. Natomiast ocena inteligencji emocjonalnej u ponad trzech tysięcy osób w wieku od kilkunastu do pięćdziesięciu kilku lat, przeprowadzona przez Reuvena Bar-Ona, wykazała niewielką, ale stałą poprawę tych umiejętności w kolejnych grupach wiekowych, przy czym szczyt ich rozwoju przypadał na grupę czterdziestoparolatków⁶. Mayer konkluduje: „Inteligencja emocjonalna rozwija się wraz z wiekiem i doświadczeniem od okresu dzieciństwa aż po wiek dojrzały”.

Jeśli chodzi o zwiększenie kompetencji emocjonalnych, to dojrzałość daje przewagę; „nauczenie młodego psa nowych sztuczek” może być trochę trudniejsze niż starego. W badaniach studentów, które miały wykazać, o ile potrafią podnieść poziom swojej kompetencji emocjonalnej (wiek studentów wahał się od dwudziestu do pięćdziesięciu lat) najlepiej wypadli – w porównaniu z osobami poniżej dwudziestego piątego roku życia – ci, którzy mieli dwadzieścia dziewięć lat lub więcej⁷.

Czy rezultaty te można zgeneralizować i przenieść również na inne grupy społeczne czy zawodowe, pozostaje nadal kwestią otwartą. Pokazują one jednak, że przy odpowiedniej motywacji, starsi pracownicy mogą poprawić poziom tych umiejętności tak samo albo nawet bardziej niż młodzi.

Mężczyźni i kobiety wydają się tak samo zdolni do podniesienia swojej inteligencji emocjonalnej. Chociaż kobiety odznaczają się z reguły lepszymi umiejętnościami wynikającymi ze współodczuwania i umiejętności społecznych, a mężczyźni górują nad nimi umiejętnościami opierającymi się na samoregulacji, to te same badania studentów wykazały, że obie płci potrafią zwiększyć swoją kompetencję emocjonalną w takim

4 William Ickes i in., „Studying empathic accuracy in a clinically relevant context”, w: Ickes (red.), *Empathic Accuracy*.

5 John D. Mayer, David R. Caruso i Peter Salovey, „Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence”, maszynopis niepublikowany, 1997.

6 Reuven Bar-On, *Bar-On Emotional Quotient Inventory: Technical Manual* (Toronto: Multi-Health Systems, 1997).

7 Ronald Ballou i in., „Fellowship in Lifelong Learning: An Executive Development Program for Advanced Professionals”, maszynopis niepublikowany, Weatherhood School of Management, 1997.

samym stopniu, bez względu na to, od jakiego jej poziomu startowały.

Owa możliwość pogłębienia inteligencji emocjonalnej sprawia, iż stanowi ona jaskrawy kontrast dla ilorazu inteligencji, który nie zmienia się przez całe życie. Podczas gdy zdolności czysto intelektualne pozostają względnie stałe, umiejętności emocjonalnych można nauczyć się w dowolnym okresie życia. Bez względu na to jak bardzo ktoś jest nieśmiały, popędliwy, niewrażliwy, grymaśny czy niedostrojony do innych, może – jeśli tylko ma odpowiednią motywację i wystarczająco się stara – wyrobić sobie kompetencję emocjonalną. Ale jak?

Samo zrozumienie nie wystarczy

Weźmy Henry'ego i Lai, którzy zaczęli mniej więcej w tym samym czasie pracować w Laboratorium Bella jako inżynierowie elektrycy. Mieli podobne kwalifikacje – oboje uzyskali średnią ocen 4,8 na bardzo dobrych uniwersytetach i bardzo pochlebne opinie profesorów, oboje też odbyli wakacyjne staże w firmach komputerowych.

Jednak wszystkie podobieństwa kończą się w chwili, gdy pojawiają się w Laboratorium Bella. Henry tkwi przy swoim komputerze jak przyklejony, żarłocznie pochłaniając dokumentację techniczną i ucząc się nowych programów. Jego nowi koledzy rzadko widują go poza zebraniem – jest odludkiem. Jego podejście da się streścić w takich oto słowach: „W tej pracy liczy się tylko moja wiedza techniczna”.

Lai ma zupełnie inne podejście. Poświęca swojej pracy odpowiednią ilość czasu, ale w wolnych chwilach poznaje współpracowników, ich zainteresowania, troski i projekty. Chętnie ofiaruje się z pomocą; na przykład podjęła się na ochotnika kłopotliwego przeprogramowania wszystkich stanowisk komputerowych. Jej postępowanie można streścić tak: „Jednym z najlepszych sposobów na to, żebyśmy została zaakceptowana przez zespół, jest służenie pomocą jego członkom”.

Po pół roku Henry jest nieco lepszy pod względem technicznym, ale Lai traktowana jest jako osoba, która potrafi pracować w zespole, przejmować inicjatywę i znajduje się na dobrej drodze do szybkiego awansu. Henry zaś woli trzymać się na uboczu. Współpracownicy dostrzegają jego umiejętności fachowe, ale nie bardzo wierzą, że potrafi dobrze pracować w zespole.

Lai wykazuje się znakomitym opanowaniem paru umiejętności z zakresu inteligencji emocjonalnej; jeśli umiejętności techniczne Henry'ego mają być dobrze wykorzystane, musi opanować alfabet emocjonalny. Jak można pomóc komuś takiemu jak Henry?

Robert Kelley z Uniwersytetu Carnegie-Mellona, który relacjonuje przypadek, wskazuje, że Lai nauczyła się strategii tworzenia więzi i przejmowania inicjatywy⁸

⁸ Kelley, How to Be a Star at Work (Times Books, 1998).

typowej dla „gwiazd”. Nie tylko dysponuje wiedzą o zwycięskiej strategii, ale posiada też zdolność wykorzystywania jej w praktyce. By ktoś taki jak Henry dokonał koniecznych zmian w swoim postępowaniu, nie wystarczy, że zrozumie, iż są one korzystne. Sama wiedza o tym, że powinien bliżej poznać swoich współpracowników i nawiązać z nimi ściślejsze więzi, nie wystarczy, żeby wyszedł ze swojej „komórki”.

Istnieje zasadnicza różnica między wiedzą deklaratywną, czyli znajomością pomysłu i jego szczegółów technicznych, a wiedzą proceduralną, czyli umiejętnością wcielania go, wraz ze wszystkimi szczegółami, w czyn. Wiedzieć nie znaczy umieć urzeczywistnić, bez względu na to, czy dotyczy to gry na pianinie, kierowania zespołem lub skorzystania we właściwym momencie z czyjejś rady.

Przeprowadzone przez sieć supersamów badania wpływu szkolenia menedżerów na ich pracę wykazały, że między wiedzą, którą starano im się wpoić, a ich zachowaniem w sklepach istnieje niewielki związek. Wielu z nich doskonale rozumiało, kończąc kurs, co powinni robić w pracy, ale nie potrafiło się do tego zastosować. Intelktualne zrozumienie istoty jakiejś kompetencji jest być może niezbędne, ale samo w sobie nie wystarcza do zmiany zachowania⁹.

Jeśli chcemy pomóc innym opanować jakąś kompetencję emocjonalną, musimy zrozumieć, że wymaga to od obu stron nowego podejścia do sposobu, w jaki się uczymy.

Jak stwierdza się w jednym z najczęściej cytowanych źródeł dotyczących szkolenia i doksztalcania, osoby, które zajmują się badaniem tych zagadnień, „mają skłonność do jednakowego traktowania wszelkiego szkolenia, bez zwracania uwagi na jego cel czy wymagany sposób uczenia się”¹⁰. Wiedza deklaratywna może wystarczać do zdobycia umiejętności kognitywnych czy technicznych, ale nie emocjonalnych. Czas już skończyć z podciąganiem wszelkiego kształcenia pod jeden strychulec; musimy wykorzystać naszą wiedzę o funkcjonowaniu mózgu dla przeprowadzenia prawidłowych i mających praktyczne znaczenie podziałów oraz propagować skuteczne uczenie się kompetencji emocjonalnej.

Ostateczny sprawdzian

Nauczanie o kompetencji, to znaczy staranie się, by pracownicy zrozumieli

9 Bruce Tracy i in., „Applying Trained Skills on the Job: The Importance of the Work Environment”, *Journal of Applied Psychology* 80(1995). Bardziej ogólna analiza korelacji między tym, czego uczymy się na kursach i szkoleniach, a tym, co z nich wnosimy i stosujemy w życiu codziennym, wykazała, że związek między ponad połową uczonych umiejętności a ich praktycznym zastosowaniem jest zniechęcająco niski, to znaczy, że jest zjawiskiem powszechnym niewykorzystywanie tego, czego się nauczyliśmy. Zob.: G.M. Alliger i E.A. Janak, „Kirkpatrick's Levels of Training Criteria: Thirty Years Later”, *Personnel Psychology* 42 (1989).

10 Scott I. Tannenbaum i Gary Yuld, „Training and Development in Work Organizations”, *Annual Review of Psychology* 43(1992).

związane z tym pojęciem, jest być może najłatwiejszym podejściem do szkolenia, ale w porównaniu z innymi metodami, które pokrótce omówię, ma najmniejszy wpływ na poprawę jakości ich pracy. Zrozumienie intelektualne jest procesem wstępnym, koniecznym do nauczenia się czegoś, ale nie wystarcza, by uzyskać trwałe efekty. Dokonanie głębokiej zmiany wymaga przeorientowania zakorzenionych zwyczajów myślenia, odczuwania i zachowania.

Weźmy Henry'ego, owego stroniącego od ludzi inżyniera z Laboratorium Bella, który nie może zdobyć się na wyjście ze swojego biura i rozmowę ze współpracownikami. Dlaczego zachowuje się w ten sposób?

To odizolowanie się od innych może wynikać z nieśmiałości, z nieprzystosowania społecznego albo po prostu z nieznamomości sztuki pracy zespołowej. Bez względu na to, co jest przyczyną jego izolacji, jest on ofiarą pewnego wyuczzonego zwyczaju. A tego, czego się nauczyliśmy, możemy się – co prawda, nie oszczędzając wysiłku i czasu – oduczyć i zastąpić lepszym zwyczajem. To oduczanie się i uczenie odbywa się na poziomie połączeń nerwowych w mózgu.

Kiedy tworzymy własny repertuar zwyczajów myślenia, odczuwania i postępowania, to połączenia nerwowe, na których on się opiera, ulegają wzmocnieniu, stając się głównymi drogami dla impulsów nerwowych. Podczas gdy połączenia, których nie używamy, słabną, a nawet zanikają, te, których używamy, stają się coraz silniejsze¹¹.

Jeśli mamy do wyboru dwie alternatywne reakcje, to zwycięży ta, która opiera się na bogatszej i mocniejszej sieci neuronów. A im częściej dochodzi do danej reakcji, tym grubsza jest droga nerwowa, która do niej prowadzi. Kiedy przez nieustanne powtarzanie wyuczylimy się pewnych reakcji tak dobrze, że stały się nawykami, to leżące u ich podłoża procesy nerwowe zaczynają zachodzić w sytuacjach wywołujących te reakcje bez udziału naszej świadomości i woli, czyli zachowujemy się spontanicznie i działamy automatycznie.

Kompetencje traktować można jako skoordynowane zespoły nawyków, obejmujących to, co myślimy, czujemy i robimy, aby wykonać jakieś zadanie. Kiedy zwyczaj taki jest dysfunkcyjny, zastąpienie go korzystniejszym wymaga odpowiednio długiego ćwiczenia – i stłumienia starego nawyku – aby połączenia nerwowe leżące u podłoża złego zachowania osłabły i na koniec „obumarły” (psycholodzy nazywają to „wygaszeniem”), a silniejsze stały się połączenia prowadzące do korzystniejszego zachowania. Ostatecznie lepszy nawyk zastąpi stary jako automatyczna reakcja w mających kluczowe znaczenie sytuacjach.

Sprawdzianem tego rodzaju uczenia się – i takiego przemodelowania połączeń – kompetencji emocjonalnej jest to, jak dana osoba reaguje automatycznie w krytycznych momentach. Świadectwem tego, czy ktoś taki jak Henry opanował podstawowe zasady

11 Gerald Edelman, *Neural Darwinism: The Theory of Neuronal Group Selection* (New York: Basic Books, 1987).

nawiązywania kontaktów i współpracy, jest jego zachowanie się w sytuacjach, w których staje przed decydującym wyborem: czy pozostać w swoim boksie i łamać sobie w samotności głowę nad trudnymi problemami, czy też poradzić się współpracowników, którzy posiadają odpowiednią wiedzę i doświadczenie. Jeśli wyjdzie ze swojego boksu, by poprosić kolegę o pomoc – i zrobi to tak, że ten mu jej nie odmówi – to świadczyć to będzie, że opanował nowy zwyczaj.

Inny model uczenia się

Pracownik Federalnego Biura Zarządzania Personalem przedstawia mi pokrótce wyniki analizy umiejętności potrzebnych na przeróżnych stanowiskach w administracji rządowej. „Uczenie umiejętności technicznych jest łatwe, o wiele trudniej nauczyć ludzi jak być elastycznym, spolegliwym, skrupulatnym, lub jak radzić sobie w kontaktach z innymi”.

W porównaniu z kształtowaniem i rozwijaniem inteligencji emocjonalnej szkolenie techniczne jest rzeczywiście łatwe. Cały nasz system edukacji nastawiony jest na uczenie umiejętności kognitywnych. W nauczaniu umiejętności emocjonalnych, wykazuje zatrważające braki. Umiejętności takie jak współodczuwanie czy elastyczność różnią się zasadniczo od umiejętności intelektualnych; odpowiedzialne za nie są odmienne obszary mózgu.

Siedzibą umiejętności czysto umysłowych jest kora mózgowa, czyli „mózg myślący”. Jednak w opanowaniu kompetencji personalnych i interpersonalnych (osobistych i społecznych) dużą rolę odgrywają dodatkowe obszary mózgu, głównie połączenia nerwowe prowadzące od znajdujących się w głębi mózgu ośrodków emocjonalnych – zwłaszcza ciała migdałowatego – do przednich części płatów mózgowych, będących ośrodkiem decyzyjno-wykonawczym. Uczenie się kompetencji emocjonalnej „przestraja” te połączenia.

Ponieważ intelektualne uczenie się różni się zasadniczo od pracy nad zmianą zachowania, znacząco odmienne są też odpowiadające im modele edukacji. Dla uczenia umiejętności intelektualnych odpowiednim miejscem jest klasa szkolna czy sala wykładowa, a wysłuchanie czy przeczytanie opisu jakiejś idei czy teorii może wystarczyć do jej opanowania. W taki sposób, odległy od wymiany doświadczeń w miejscu pracy, można skutecznie uczyć myślenia strategicznego czy tworzenia programów komputerowych. Natomiast prawdziwym laboratorium do nauki umiejętności potrzebnych do zmiany zachowania jest samo życie, a opanowanie ich wymaga ćwiczenia się w tym przez dłuższy czas.

Uczenie się w szkole jest w istocie rzeczy dodawaniem nowych informacji do znajdujących się w korze mózgowej banków pamięci, Kora uczy się, dopasowując nowe dane i spostrzeżenia do istniejących już w niej układów kojarzenia i rozumienia,

rozszerzając i wzbogacając odpowiadające im obwody nerwowe.

Składa się to również na kompetencję emocjonalną, ale obejmuje ona też coś więcej, musimy bowiem włączyć w proces uczenia się obwody emocjonalne, gdzie przechowywane są nasze nawyki społeczne i emocjonalne. Zmiana tych nawyków – nauczenie się podchodzenia do ludzi zamiast unikania ich, lepszego słuchania albo zręczniejszego wyrażania naszych opinii o zachowaniach innych osób – jest trudniejszym zadaniem niż proste dodawanie nowych faktów do starych. Emocjonalne uczenie się wymaga głębszej zmiany, na poziomie neurologicznym – osłabienia istniejącego nawyku i zastąpienia go lepszym.

Zrozumienie tej różnicy między funkcjami mózgu leżącymi u podstaw obu rodzajów uczenia się ma decydujące znaczenie dla opracowania sposobów nauczania kompetencji emocjonalnych. Jednym z błędów popełnianych powszechnie przez organizacje jest staranie się wpojenia umiejętności emocjonalnych, takich jak nastawienie usługowe czy przewodzenie, za pomocą tych samych metod, dzięki którym uczy się skutecznego sporządzania biznes-planu. To nie wystarczy; zmiana nawyku wymaga przyjęcia zupełnie nowej strategii uczenia. Zaczynają to wreszcie rozumieć niektóre szkoły, korporacje, a nawet agencje rządowe.

Wiele ze standardowych zasad stosowanych przez organizacje przy szkoleniu i doksztalcaniu przejęte zostało z badań nad uczniami ćwiczącymi podstawowe umiejętności motoryczne albo wykonującymi proste zadania umysłowe, takie jak zapamiętanie listy słów¹². Stosowanie się do tych zasad nie wystarcza jednak do wykonania bardziej skomplikowanych zadań, do jakich niewątpliwie należy podniesienie na wyższy poziom kompetencji emocjonalnych. Podwyższanie umiejętności emocjonalnych wymaga zrozumienia podstaw zmiany zachowania. Niebranie tego pod uwagę oznacza zaprzepaszczenie ogromnych pieniędzy zainwestowanych w szkolenie. Kiedy piszę te słowa, traci się miliony dolarów na programy szkoleniowe, które nie mają żadnego wpływu – albo w najlepszym razie bardzo niewielki wpływ – na kształcenie inteligencji emocjonalnej. Jest to błąd, który kosztuje miliard dolarów.

„Spray and pray”

Dyrektor naczelny jednej z przodujących firm farmaceutycznych w Ameryce był zirytowany. Ponieważ ogromnie wzrosły koszty szkolenia, chciał poznać odpowiedź na jedno pytanie: „Co firma dostaje za te pieniądze?”

Pytanie było zasadne, a do tego zadał je dyrektor naczelny, pracownicy zareagowali więc natychmiast. Wkrótce na biurku dyrektora wylądowało pospiesznie sporządzone

¹² Tannenbaum i Yuld, „Training and Development”.

sprawozdanie, opierające się na wyrywkowym opisie konkretnych przypadków.

Autorzy owego sprawozdania byli jednak w błędzie, jeśli liczyli na to, że dyrektor je zaakceptuje. Miał on bowiem doktorat ze statystyki biomedycznej i poprzednio sam prowadził badania naukowe, żądał więc konkretnych danych. Podwładni opracowali więc bardziej szczegółowy plan oszacowania wydatków i długotrwałych, strategicznych korzyści szkolenia. Poprosili też o pomoc specjalistów z zewnątrz – Charleya Morrowa z firmy doradczej Linkage i Melvina Rupinskiego z Uniwersytetu Tulane. W rezultacie powstało coś, co jest niebywałą rzadkością w świecie organizacji – dokładny, rozpisany na cztery lata projekt oszacowania za pomocą ścisłych metod naukowych, czy efekty szkolenia usprawiedliwiają jego koszty¹³.

To, że projekt ów jest taką rzadkością w świecie biznesu, zakrawa samo w sobie na paradoks. Mimo miliardów dolarów przeznaczanych w skali globalnej na programy szkolenia pracowników, przedsiębiorstwa rzadko oceniają ich skuteczność. Nie robi też tego nikt inny. Szacunkowe oceny wpływu umiejętności uczonych w ramach takich szkoleń na wydajność pracy oscylują w granicach zaledwie 10 procent. Nikt jednak nie wie z całą pewnością, o ile naprawdę szkolenia te podnoszą wydajność, ponieważ rzadko zbiera się dane na ten temat¹⁴.

W październiku 1997 roku Amerykańskie Towarzystwo Szkolenia i Doksztalcania przeprowadziło sondażowe badania w trzydziestu pięciu wysoko cenionych, „markowych” przedsiębiorstwach. Dwadzieścia siedem z nich poinformowało, że starają się w jakiś sposób, za pomocą kursów, zwiększać kompetencję emocjonalną swoich pracowników¹⁵. Ciekawe jednak, że ponad dwie trzecie z nich nigdy nie starały się ocenić wpływu tych starań. Te natomiast, które to zrobiły, oparły się głównie na niezbyt rzetelnych miernikach, takich jak reakcje na szkolenia i ankietowe badania opinii pracowników.

Szersza ankieta ATSD ujawniła, że tylko 13 procent firm ocenia szkolenia pod kątem poprawy jakości pracy zatrudnionych¹⁶. „Jedyną rzetelną miarą kursów szkoleniowych, jaką dysponujemy, to liczba ciał na krzesłach; wiemy, ile osób brało w nich udział, ale nie wiemy, ile z tego wyniosły – wyznał szef zasobów ludzkich jednej z największych na świecie firm świadczących usługi finansowe. – Czasami określamy to mianem »Spray and pray« – wystaw wszystkich na ten strumień wiadomości na kursie i mniej nadzieję, że do części osób coś przyłgnie”.

13 Charley C. Morrow i in., „An Investigation of the Effect and Economic Utility of Corporate-Wide Training”, *Personnel Psychology* 50(1997).

14 Timothy T. Baldwin i J. Kevin Ford, „Transfer of Training”, *Personnel Psychology* 41(1998).

15 Benchmarking Forum member-to-member survey results, American Society for Training and Development, Alexandria, Virginia, October 1997.

16 Laurice J. Bassice i in., „The Top Ten Trends”, *Training*, November 1996.

Na kursie w ustronnym górskim kurorcie zebrali się pracownicy najwyższych szczebli zarządu potężnej firmy farmaceutycznej. Tygodniowe szkolenie poświęcone było głównie umiejętnościom postępowania z innymi oraz bardziej skutecznemu kierowaniu menedżerami średniego szczebla w warunkach coraz silniejszej konkurencji.

Lista tematów obejmowała cały wachlarz kompetencji emocjonalnych, włącznie ze „skutecznym zarządzaniem ludźmi”, motywowaniem podwładnych i ocenianiem ich silnych i słabych stron, przekazywaniem opinii i uwag o jakości pracy i wydajności, kierowaniem zespołami, rozwiązywaniem konfliktów i wprowadzaniem innowacji. Przewidziano również parę godzin na refleksję nad zachowaniem samych szefów i ich wpływem na osoby, z którymi stykali się z racji swoich obowiązków.

Był to program na pełnych pięć dni zajęć, reprezentatywny dla tysięcy kursów zarządzania i kierowania organizowanych na całym świecie. Ale czy – jak zastanawiał się dyrektor naczelny – warte było pieniędzy, które za nie zapłacono?

Nie.

Nie tylko nie poprawiło ono umiejętności, które miało rozwijać, ale w dodatku szefowie uczestniczących w nim osób ocenili, że wykazują one – przeciętnie biorąc – słabsze opanowanie tych kompetencji niż przed kursem. „Porównanie ocen sprzed kursu i po kursie wskazywało na lekki spadek efektywności zarządzania – powiedział mi jeden z oceniających. – Byli nieco gorsi”.

Był to jeden z bardziej nieudanych spośród około dziesięciu ocenionych przez tę firmę kursów. Ogólnie biorąc, rezultaty były mieszane – parę programów okazało się absolutnie wartych włożonych w nie pieniędzy, pozostałe nie.

Wszystkie kursy oceniano na podstawie ich obserwowalnego wpływu na pracę osób, które je przeszły; przy czym pracę tę oceniali zarówno przed kursem, jak i po nim szefowie, koledzy albo podwładni. Sprytna technika statystyczna pozwalała na obliczenie na podstawie tych wyników procentu zwrotu poniesionych nakładów, a zastosowane przy tych obliczeniach metody mogą być znakomitym wzorem dla rzetelnych ocen szkolenia, wzorem, który powinien zostać szeroko upowszechniony¹⁷.

Rezultaty tej bardzo dokładnej – i zbyt rzadko przeprowadzanej – oceny są ożywiające, zwłaszcza dla osób zajmujących się szkoleniem personelu kierowniczego. Trzy z jedenastu programów mających na celu podniesienie istotnych w zarządzaniu umiejętności interpersonalnych okazały się zupełnie bezwartościowe. Było to, oprócz wspomnianego na wstępie pięciodniowego kursu w górskim kurorcie, szkolenie kierowników laboratoriów w zakresie kierowania indywidualną pracą laborantów oraz program nauki zasad budowania zespołu.

¹⁷ Zob.: Morrow i in., „An Investigation of the Effect”.

Obliczenia pokazały, że trzeba by było siedmiu lat, by zwróciły się koszty tego ostatniego programu, zakładając (co bardzo wątpliwe), że jego skutki byłyby tak długotrwałe. Koszty dwóch pozostałych programów nie zwróciłyby się nigdy. Żaden z nich nie wywarł na jakość pracy kursantów wpływu na tyle silnego, by usprawiedliwiało to poniesione wydatki!

Na pięć z owych jedenastu programów trzeba by roku, by wyjść na zero, zakładając i tym razem, że ich rezultaty trwałyby tak długo. Objęły przeszło 147 pracowników (postępy wszystkich zostały ocenione) i kosztowały w sumie prawie siedemset tysięcy dolarów.

Lepsze były wyniki pozostałych pięciu szkoleń personelu kierowniczego¹⁸. Zwrot nakładów wahał się tu od 16 do 492 procent. Szczególnie krótki okres zwrotu kosztów – około trzech tygodni i duże zyski (w pierwszym roku od jego zakończenia 1989 procent) – dawał program organizacji czasu pracy (polegający na podnoszeniu umiejętności radzenia sobie ze stresem, opierającej się na panowaniu nad impulsami i innych kompetencjach wchodzących w skład samoregulacji). W kategoriach zwrotu nakładów ten ukształtowany wewnątrz firmy kurs znacznie przewyższał dobrze znany państwowy kurs organizacji czasu – w dużej mierze dzięki temu, że kosztował tylko 3 tysiące dolarów, podczas gdy ten drugi 68 tysięcy.

Krótko mówiąc, jeśli szkolenia są skuteczne, to spłacają się same, w większości po mniej więcej roku od ich ukończenia, a ich zasadność potwierdza dająca się zmierzyć poprawa jakości czy wydajności pracy. Kiedy zawodzą, są stratą czasu i pieniędzy.

Ale czy wart był włożonego czasu i pieniędzy czteroletni program oceny skuteczności programów szkolenia w owej firmie farmaceutycznej? Bez wątplenia tak. Przede wszystkim był relatywnie tani – kosztował pół miliona dolarów, podczas gdy w tym samym okresie firma wydała na szkolenie 240 milionów. Mówiąc innymi słowy, koszty oceny wynosiły zaledwie 0,02 procent budżetu szkoleń¹⁹.

Od tamtej pory firma owa kompletnie zmieniła swoje programy szkolenia, rezygnując z tych, które były zwykłą stratą pieniędzy. Natomiast sama ocena tych programów stała się wzorem empirycznie poprawnego badania wartości programów szkolenia dla innych firm.

Kiedy twarde firmy robią się miękkie

¹⁸ Dwa z tych programów nie obejmowały nauki kompetencji emocjonalnej, lecz naukę umiejętności kognitywnych i fachowych.

¹⁹ Wprawdzie koszt oceny programów szkoleniowych były drobnym ułamkiem ogólnych wydatków na szkolenie, ale ocena nie obejmowała wszystkich prowadzonych w tej firmie kursów. Mimo to pozwoliła wypracować metody stałego oceniania, które przypuszczalnie można rutynowo stosować jeszcze mniejszym kosztem.

Po zakrojonych na szeroką skalę poszukiwaniach programów szkolenia pracowników w kompetencjach emocjonalnych, które oceniono za pomocą obiektywnych pomiarów ich wyników oraz w porównaniu z grupą kontrolną – złotym środkiem oceny – Cary Cherniss, psycholog z Rutgers University (i współprzewodnicząca Konsorcjum do Spraw Badań Inteligencji Emocjonalnej Organizacjach), stwierdziła ze zdumieniem: „Niewiele firm sprawdza programy szkoleń, na które przeznaczają miliony dolarów. Jeśli chodzi o stosunki międzyludzkie, to twarde firmy robią się bardzo miękkie; nie nalegają na zademonstrowanie wyników. Jest wielu szefów, którzy zdają się nie uświadamiać sobie, że można opracować metody sprawdzania skuteczności kursów, na które wydają taką kupę pieniędzy”.

Czasami wynika to z naiwności, a czasami szwankuje polityka firmy. Cherniss opowiada o firmie komputerowej, która zainwestowała ponad milion dolarów w program szkoleniowy mający usprawnić pracę zespołową. Mimo przeznaczenia tak dużej sumy firma nie próbowała nawet ocenić skuteczności tego programu. Dlaczego? „Bo program ten był oczkiem w głowie wiceprezesa. Nikt nie chciał wiedzieć, czy program się sprawdza – nawet, czy podoba się pracownikom. Firmy nie oceniają wyników szkoleń i nie interesują się tym, czy mają one jakikolwiek rzeczywisty wpływ na poprawę pracy”.

Kiedy jednak oceniają, to wyniki tej oceny bywają niepokojące. „Próbowaliśmy oszacować korzyści płynące z programu szkoleniowego, z którego korzystamy od lat i na który wydaliśmy miliony dolarów – lamentował urzędnik wysokiego szczebla w jednej ze stu najlepszych według magazynu »Fortune« firm. – Okazało się, że jego wpływ na wydajność jest zerowy, i to według dowolnej metody pomiaru”.

Bardzo często jedyny rzeczywisty wynik szkolenia, bez względu na to, czego ono dotyczy, sprowadza się do krótkotrwałego zastrzyku energii, która wyczerpuje się po paru dniach czy tygodniach, a uczestnicy kursu powracają do dawnych zwyczajów. Najpowszechniej spotykanym rezultatem kursów szkoleniowych, nie mającym nic wspólnego z ich deklarowaną tematyką i celem, jest zwiększenie – przynajmniej na pewien czas wiary kursantów w siebie²⁰.

Jeśli jednak jedynym pożytkiem jest zwiększenie wiary w siebie, to te kosztowne programy są czymś w rodzaju magicznego pióra ze starego filmu rysunkowego Disneya pod tytułem „Dumbo”. Kiedy nieśmiałe słońtko o ogromnych uszach dostaje od swojego mentora, sprytnej myszy polnej, magiczne pióro, ściska je mocno w trąbie, zaczyna machać uszami i unosi się w powietrze.

Oczywiście pewnego dnia Dumbo gubi pióro, ale przekonuje się, że nadal może latać. Z kompetencjami emocjonalnymi nie zawsze jest taka prosta sprawa. Chociaż entuzjazm i nastawienie, które można wyrazić słowami „ja to potrafię”, są bardzo pomocne, to działają one tylko w takiej mierze, w jakiej posiadamy odpowiednie

²⁰ Richard Boyatzis, „Consequences and Rejuvenation of Competency-based Human Resource and Organization Development”, Research in Organizational Change and Development 9, 1993.

umiejętności i przyswoiliśmy sobie kompetencje pozwalające to wykorzystać. Jeśli nie potrafimy współodczuwać czy zachowywać się właściwie w kontaktach z innymi, jeśli nie nauczyliśmy się rozwiązywania konfliktów albo umiejętności spojrzenia z punktu widzenia klienta, to sam entuzjazm nie tylko tego nie zastąpi, ale może też prowadzić do gaf – cóż z tego, że popełnianych wbrew naszej intencji.

Sfera szkolenia wydaje się szczególnie podatna na chwilowe kaprysy i mody. Do takiego wniosku dochodzą autorzy analizy obecnego stanu szkolenia i doksztalcenia, lamentując, że zbyt wiele programów „przyjmuje się, ulegając sile perswazji namawiającego do ich zakupu agenta czy zreżymowanej broszury reklamowej albo przyjmując na wiarę opinie osób, które wcześniej z nich skorzystały”²¹.

Kiedy przychodzi do oceny, surowe kryteria ustępują miejsca wrażeniom. Ścisłe oceny, podobne do tych, które przeprowadziła wspomniana wyżej firma farmaceutyczna, są niezwykle rzadkością. Zamiast na obiektywnych pomiarach wyników szkolenia typowa ocena opiera się na opiniach jego uczestników, mówiących o tym, czy kurs im się podobał, a jeśli tak, to co podobało im się najbardziej. Jest to system faworyzujący te programy, które pozwalają uczestnikom dobrze się zabawić, a nie te, które rzeczywiście uczą ich czegoś i rozwijają ich umiejętności. Rozrywka staje się ważniejsza niż edukacja, a o znakomitej ocenie programu decyduje to, czy uczestnicy mile spędzili czas.

Brak danych na ten temat powoduje istny zalew „fantastycznych” programów. W latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych firmy skierowały tysiące pracowników na „treningi wrażliwości” i do tak zwanych „grup zatargów”, podczas których ich uczestnicy dawali upust swoim najbardziej nieprzyjemnym uczuciom (w odróżnieniu od inteligentnego podejścia do emocji są to często zupełnie nieskuteczne ćwiczenia w wyrażaniu emocji). Programy te cieszyły się ogromnym powodzeniem mimo braku jakichkolwiek dowodów, że tego typu zajęcia pomagają później ich uczestnikom w pracy oraz na przekór danym, które świadczyły o tym, że udział w nieumiejętnie kierowanych „grupach zatargów” może mieć negatywne reperkusje.

Wskazówki dla uczących się kompetencji emocjonalnych

Kiedy proszono szefów działów czy sekcji do spraw kształcenia z pięciuset najlepszych firm znajdujących się na liście „Fortune”, by wyjaśnili, co sprawia, że jest im tak trudno ocenić ich własne programy szkoleniowe, najczęściej uskarżali się na brak kryteriów i miar oceny nauczania tak zwanych miękkich umiejętności, w tym

²¹ Richard Diploye, „Organizational Barriers to Implementing a Rational Model of Training”, w: M.A. Quinones i A. Ehrenstein (red.), *Training for a Rapidly Changing Workforce: Applications of Psychological Research* (Washington, DC: American Psychological Association, 1996).

kompetencji emocjonalnych²².

Chcąc pomóc w zmianie tego stanu rzeczy, założyłem wraz z innymi osobami Konsorcjum do Spraw Badań Inteligencji Emocjonalnej w Organizacjach, które grupuje teoretyków i praktyków ze szkół biznesu, agencji rządowych, firm konsultacyjnych i korporacji przemysłowych, handlowych i finansowych²³. Konsorcjum nasze opracowało na podstawie przeglądu odkryć naukowych dotyczących zmian zachowań oraz analiz wzorowych programów szkolenia wskazówki, jak najlepiej uczyć kompetencji opierających się na inteligencji emocjonalnej²⁴.

Wskazówki te przedstawione są w tabeli II. Poprzedzić je trzeba dwoma uwagami:

Każdy element potrzebny jest do skutecznego uczenia się, ale sam w sobie nie wystarcza.

Wpływ każdego w tych elementów rośnie w takim stopniu, w jakim element ten jest częścią procesu obejmującego naukę pozostałych.

Tabela II Wskazówki dla twórców programów uczenia kompetencji emocjonalnej

Oceń stanowisko pracy. Szkolenie powinno koncentrować się na umiejętnościach najbardziej potrzebnych do znakomitej pracy na danym stanowisku lub do sprawnego pełnienia danej funkcji.

- *Uwaga:* Uczenie umiejętności nie mających związku z charakterem pracy na danym stanowisku jest bezcelowe.
- *Najlepsza metoda:* Opracuj plan szkolenia na podstawie systematycznych badań potrzeb zatrudnionych.

Oceń pracownika: Należy stwierdzić, jakie są silne i słabe strony każdego pracownika, aby ustalić, co trzeba poprawić.

- *Uwaga:* Nie ma sensu wysyłanie kogoś na naukę kompetencji, które już ma albo które nie są mu potrzebne.
- *Najlepsza metoda:* Dostosuj szkolenie do potrzeb jednostki.

Ostrożnie przedstawiaj wyniki oceny. Opinia o czyichś plusach i minusach

22 William H. Clegg, „Management Training Evaluation: An Update”, Training and Development Journal, February 1987.

23 Z Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations kontaktować się można przez pełniącą wspólnie ze mną funkcję prezesa dr Cary Cherniss z Graduate School of Applied and Professional Psychology, Rutgers University, Piscataway, New Jersey 08855-0819.

24 Końcowy raport konsorcjum można otrzymać od dr Cary Cherniss (zob. przypis 23) albo na stronie internetowej <http://www.EIConsortium.org>.

wyzwała emocje tej osoby.

- *Uwaga:* Nieumiejętnie przekazana opinia może zniechęcić lub przygnębić jej adresata; umiejętnie przekazana ma działanie mobilizujące.
- *Najlepsza metoda:* Wykorzystaj inteligencję emocjonalną przy przekazywaniu wstępnej oceny kompetencji emocjonalnej danej osoby.

Oceń gotowość do przeszkolenia. Różne osoby wykazują się różnym stopniem gotowości.

- *Uwaga:* Jeśli ktoś nie zdradza chęci do przeszkolenia, to prawdopodobnie będzie ono stratą czasu i pieniędzy.
- *Najlepsza metoda:* Zbadaj chęć pracowników do udziału w szkoleniu i jeśli ktoś nie będzie zdradzał zbytnej chęci, skoncentruj się początkowo na jej pobudzeniu.

Dostarcz motywacji: Uczymy się tym lepiej, im większą mamy do tego motywację – na przykład, kiedy zdajemy sobie sprawę, że dana kompetencja odgrywa ważną rolę w dobrym wykonywaniu naszych zadań i postawimy sobie za cel jej opanowanie.

- *Uwaga:* Jeśli ktoś nie ma do tego motywacji, szkolenie na nic się nie zda.
- *Najlepsza metoda:* Wyjaśnij, jak przeszkolenie opłaci się w pracy lub w rozwoju indywidualnej kariery zawodowej albo wskaż na inne potencjalne korzyści.

Postaraj się, by każdy sam kierował zmianą swego zachowania. Uczenie się daje najlepsze rezultaty, kiedy sami opracowujemy jego program, dostosowując je do naszych potrzeb, warunków i motywacji.

- *Uwaga:* Program szkolenia opracowany z myślą o wszystkich nie odpowiada żadnej konkretnej osobie.
- *Najlepsza metoda:* Postaraj się, by pracownicy sami wybrali cele (to, co chcą u siebie rozwinąć) i pomóż im opracować plan ich osiągnięcia.

Skoncentruj się na jasnych, możliwych do osiągnięcia celach. Ludzie muszą jasno wiedzieć, na czym polega dana kompetencja i co trzeba zrobić, żeby ją zdobyć lub zwiększyć.

- *Uwaga:* Nierealistyczny lub o niejasno określonym celu program zmiany przynosi marne efekty albo kończy się porażką.
- *Najlepsza metoda:* Wymień konkretne cechy danej kompetencji i zaproponuj realistyczny plan jej opanowania.

Zapobiegaj nawrotom dawnych nawyków: Przyzwyczajenia i nawyki zmieniają się bardzo wolno, a potknięcia i nawroty starych nie muszą świadczyć o porażce.

- *Uwaga:* Pracowników może zniechęcać powolny proces zmiany i utrzymywanie się siłą bezwładu starych nawyków.
- *Najlepsza metoda:* Pomóż ludziom w traktowaniu nawrotów starych przyzwyczajzeń jako okazji do lepszego przygotowania się do ich odparcia następnym razem.

Dziel się opiniami o pracy: Stałe przekazywanie opinii o ich pracy zachęca ludzi do nieustawania w wysiłkach zmienienia się.

- *Uwaga:* Niejasne opinie mogą popsuć efekty szkolenia.
- *Najlepsza metoda:* Uwzględnij w planie zmiany opinie szefów, kolegów, przyjaciół – wszystkich, którzy mogą pomóc w szkoleniu, służyć radą albo przedstawić właściwą ocenę postępów danej osoby.

Zachęcaj do ćwiczeń: Po to, by zmiana była trwała, trzeba stale świeżyć nowe umiejętności, tak w pracy, jak i poza nią.

- *Uwaga:* Jeden kurs czy warsztaty są zaledwie początkiem i nie wystarczą do trwałego opanowania żadnej kompetencji.
- *Najlepsza metoda:* Wykorzystuj naturalnie nadarzające się okazje do ćwiczenia nowej umiejętności, zarówno w pracy, jak i w domu, i stale, przez okres kilku miesięcy, wypróbuj świeżo wyuczone zachowania.

Zorganizuj wsparcie. Stałym wsparciem mogą służyć osoby o podobnym nastawieniu, które starają się dokonać takich samych zmian.

- *Uwaga:* Przeprowadzenie zmiany w pojedynkę może ją utrudnić.
- *Najlepsza metoda:* Stwórz sieć poparcia i zachęty. Pomóc może nawet jeden kolega lub „nauczyciel”.

Dostarczaj wzorów. Wzorami zachęcającymi do zmiany mogą stać się osoby o wysokiej pozycji legitymujące się dużymi osiągnięciami, będącymi ucieleśnieniem danej kompetencji.

- *Uwaga:* W dokonaniu zmiany przeszkadza postawa przełożonych, którą da się streścić słowami: „rób co mówię, a nie to, co ja robię”.
- *Najlepsza metoda:* Zachęcaj przełożonych, aby sami wykazywali się daną umiejętnością i aby doceniali ją u pracownika; postaraj się, by tak samo

postępowali szkoleniowcy.

Zachęcaj. Zmiana będzie większa, jeśli otoczenie będzie wspierać starania jej dokonania, doceniać daną kompetencję i stwarzać bezpieczny klimat dla eksperymentów.

- *Uwaga:* Jeśli w organizacji nie ma rzeczywistego poparcia, szczególnie ze strony przełożonych, to przeprowadzenie zmiany będzie wydawało się pracownikowi niewarte zachodu albo ryzykowne.
- *Najlepsza metoda:* Zachęcaj do zmian, które zgadzają się z wartościami przyjmowanymi w organizacji. Pokazuj, że posiadanie danej kompetencji liczy się przy obsadzie stanowisk, awansach, ocenie pracy i tak dalej.

Wzmacniaj zmianę. Ludzie potrzebują uznania; chcą czuć, iż wysiłki w celu dokonania zmiany zostały docenione.

- *Uwaga:* Brak wzmocnienia zniechęca.
- *Najlepsza metoda:* Postaraj się, by organizacja okazywała w konsekwentny sposób, że docenia zmianę – udzielając pochwały, dając awans, podwyżkę albo rozszerzając odpowiedzialność pracownika.

Oceniaj. Opracuj sposoby oceniania programów kształcenia, aby sprawdzić, czy przynosi ono trwałe efekty.

- *Uwaga:* Wiele, a nawet większość programów, nie podlega ocenom, skutkiem czego nadal realizuje się w zupełnie nie zmienionej formie złe lub chybione programy.
- *Najlepsza metoda:* Znajdź wskaźniki danej kompetencji lub umiejętności dobrane do danego stanowiska, najlepiej przed i po szkoleniu, a także po kilku miesiącach (i, jeśli to możliwe, po roku lub dwóch) od jego ukończenia.

Nauczanie umiejętności, które się liczą

Była księgową w resorcie ochrony zdrowia i miała prawdziwy problem. Nie potrafiła spokojnie przyjąć żadnych uwag krytycznych; kiedy odnosiła wrażenie, że ktoś gani jej pomysły albo charakter, wzbierała w niej złość i wygadywała rzeczy, których później się wstydziła.

W końcu postanowiła coś z tym zrobić. Zapisła się na studia magisterskie dla menedżerów, miała więc okazję do poprawienia swojej samokontroli emocjonalnej,

umiejętności, którą – jak doskonale wiedziała – opanowała w dalece niezadowalającym stopniu.

Opracowała sobie dokładny plan:

Opanować kroki prowadzące do uzyskania lepszej samokontroli, takie jak antycypowanie wybuchowych sytuacji i przygotowywanie się do nich, żeby nie „dać się ponieść”. Przypominać sobie, że to, co postrzega jako „krytykę” czy „napaść”, jest najczęściej uwagą, którą ktoś czyni z czystej życzliwości.

Ćwiczyć te reakcje przy każdej okazji. Dwa razy w miesiącu przeprowadzać w myślach ich generalną próbę.

Namówić koleżanki i kolegów ze studiów, by odgrywali z nią kłopotliwe sytuacje, aby mogła wypróbować nowe metody samokontroli.

Poszukać w grupie osoby, która zgodziłaby się sygnalizować jej, kiedy jest uparta, nieelastyczna albo reaguje przesadnie.

Ten zestaw taktyk uczenia się, tak dobrze dobrany do potrzeb pogłębiania inteligencji emocjonalnej, wydaje się nie pasować do programu studiów magisterskich. Są one jednak częścią zajęć w Szkole Zarządzania Weatherheada na Case Western Reserve University w Cleveland, która przoduje w uczeniu tych kluczowych umiejętności.

W Weatherhead wzięto sobie do serca krytyczne uwagi na temat absolwentów uniwersytetów – że mają nazbyt analityczne podejście, natomiast brakuje im umiejętności nawiązywania kontaktów, porozumiewania się i pracy zespołowej. Opracowano plan reorganizacji studiów na wydziale biznesu i wprowadzono nowy przedmiot – ocenę i doskonalenie zdolności menedżerskich – w którego nauczaniu bierze się pod uwagę większość (jeśli nie wszystkie) ze wskazówek Konsorcjum²⁵.

Kurs ten, błyskawicznie wprowadzony do programu studiów przez Richarda Boyatzisa, prodziekana wydziału, daje studentom narzędzia umożliwiające im ustawiczne uczenie się, a mianowicie zapoznaje ich z metodami oceny i doskonalenia osobistych zdolności, które potrzebne im będą na stanowiskach kierowniczych. Od 1990 roku zaproponowano udział w tych zajęciach różnym grupom studentów. Większość z nich to osoby dwudziestoparo i trzydziestoparoletnie, które po wielu latach pracy postanowiły zrobić magisterium. Uczestniczą w nich również lekarze, prawnicy i przedstawiciele innych zawodów, w większości między trzydziestym a pięćdziesiątym rokiem życia, którzy odbywają specjalne jednoroczne podyplomowe studia w Weatherhead.

Kurs zaczyna się od samooceny, podczas której studenci zastanawiają się nad wyznawanymi przez siebie wartościami, swoimi aspiracjami i celami. Potem poddają

25 Inicjatywa Szkoły im. Weatherheada oraz szczegóły kursu Oceny i Kształcenia Menedżerów opisane są wyczerpująco w: Richard Boyatzis i in., *Innovation in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995).

wnikliwej ocenie własne umiejętności emocjonalne, odkrywając własne silne i słabe strony.

W ramach kursu każdy student dostaje wykaz kompetencji emocjonalnych, podobny do przedstawionego w tabeli I, zamieszczonej w rozdziale II²⁶. Opierając się na tym wykazie, na wynikach własnej oceny swoich umiejętności oraz potrzebach zawodowych, wybiera zestaw kompetencji, które chce poprawić. A zatem zamiast tak dobrze nam znanego z kursów prowadzonych i zamawianych przez organizacje jednakowego programu dla wszystkich, każdy ma indywidualny, ułożony przez siebie plan zajęć.

Studenci spotykają się raz w tygodniu na trzygodzinnych zajęciach. Przez pierwsze dwa tygodnie skupiają się na samoocenie, następnym siedem poświęcają na analizę i przemyślenie jej wyników. Dopiero potem, kiedy dobrze przetrzymają zarówno wyniki oceny, jak i ich implikacje, zabierają się do opracowania planów nauki – podobnych do tego, który ułożyła sobie owa zapalczywa księżowa, aby wzmocnić samokontrolę. Trwa to do pięciu tygodni.

Czy przynosi to rezultaty? Aby odpowiedzieć na to pytanie, poddaje się kolejne roczniki kończących naukę studentów Weatherhead ścisłym ocenom, w których wykorzystuje się obiektywne miary, powszechnie stosowane przy ocenie zatrudnionych w różnego rodzaju firmach²⁷. Ich porównanie z ocenami wystawionymi na początku studiów świadczy o podniesieniu o 86 procent ocenianych umiejętności. Przeprowadzone w trzy lata po ukończeniu studiów badania kontrolne dowodzą, że w pracy utrzymują oni te umiejętności na wysokim poziomie²⁸.

A oto morał: studenci mogą opanować wchodzące w zakres inteligencji emocjonalnej, a potrzebne w pracy umiejętności, jeśli zaopatrzy się ich w odpowiednie narzędzia do ich przyswojenia.

Z powrotem do pracy

Jednego z bardziej nowatorskich programów nauki inteligencji emocjonalnej dla potrzeb ludzi pracy nie znajdzie się w żadnej firmie, jest to bowiem program przygotowany specjalnie dla osób, które straciły pracę, a jego celem jest pomóc im we

26 Do kompetencji tych należą między innymi: wiara w siebie, inicjatywność, elastyczność, samokontrola, empatia, umiejętność przekonywania, umiejętność tworzenia sieci powiązań, umiejętność przewodzenia zespołowi i kształcenia innych. Kurs obejmuje również naukę umiejętności myślenia analitycznego i umiejętności technicznych.

27 Boyatzis i in., *Innovation in Professional Education*.

28 Ronald Ballou i in., „Fellowship in Lifelong Learning”, Richard Boyatzis i Robert Wright”, *Competency Development in Graduate Education: A Longitudinal Perspective*”, referat przedstawiony na Pierwszej Światowej Konferencji na Temat Ucznienia się według Własnego Programu [First World Conference on Self-directed Learning], Boston, September 1997.

wzbogacaniu zasobów wewnętrznych, dzięki czemu mogą łatwiej znaleźć nowe zajęcia.

Ponieważ po stracie pracy ludzie są wstrząśnięci i niepewni przyszłości, lękają się o swoje finanse i wątpią we własne możliwości, wzmocnienie ich kompetencji emocjonalnej może im ułatwić poszukiwanie pracy. Na takim założeniu opierał się zaskakująco udany projekt pomocy przy powtórnym zatrudnieniu, Michigan JOBS Program [michigeński projekt MIEJSCA PRACY], stworzony przez grupę naukowców z Uniwersytetu Michigan po fali zwolnień w przemyśle motoryzacyjnym w tym stanie.

Program ten był ogromnym sukcesem i jeszcze jednym wzorcowym zastosowaniem się do wskazówek Konsorcjum. Osoby, które zostały nim objęte, otrzymały nową pracę w czasie o 20 procent krótszym niż te, które nie skorzystały ze szkolenia, a zarazem były to posady lepsze.

„To pomaga każdemu – tak samo zwolnionemu wiceprezesowi, jak i facetowi, który opróżniał popielniczki w jego gabinecie”, mówi Robert Caplan, szef ośrodka uczącego zachowania w organizacji przy Uniwersytecie George’a Washingtona i współtwórca programu JOBS (drugim autorem jest Richard Price, psycholog z Uniwersytetu Michigan).

Założenie, na którym opiera się program, jest proste: wiele z kompetencji emocjonalnych, dzięki którym ludzie wyróżniają się pracy, pomaga im też w jej znalezieniu. Im bardziej bezrobotni podwyższą te umiejętności, tym szybciej powrócą do pracy, a kiedy już się tam znajdują, będą radzili sobie lepiej niż poprzednio.

– Jeśli po stracie pracy jesteś onieśmielony, a przy tym przygnębiony i pełen pesymizmu, to jesteś w podwójnym niebezpieczeństwie – mówi Caplan. – To paralizujące połączenie.

Stwierdzono jednak, że bezrobotni, którzy mieli najmniejsze szanse na znalezienie pracy, najwięcej skorzystali z programu JOBS. „Pomaga on nawet osobom znajdującym się w klinicznej depresji, która dopada wielu ludzi po utracie pracy”, zapewnia Caplan.

JOBS uczy szukających pracy dwóch zespołów zdolności: umiejętności praktycznych (takich jak rozpoznanie i określenie własnych talentów, na które istnieje popyt na rynku, oraz tworzenie sieci znajomości i kontaktów, dzięki którym można dowiedzieć się o wolnych miejscach pracy) i wewnętrznej elastyczności, która pozwala wykorzystać zapotrzebowanie na te pierwsze.

Kurs składa się z pięciu spotkań, na których dwoje instruktorów pracuje z grupami liczącymi od piętnastu do dwudziestu osób. Większość uczestników rekrutuje się z opracowywanych przez firmy dokonujące redukcji zatrudnienia, specjalnych programów dla zwalnianych pracowników²⁹. Zajęcia koncentrują się na uczeniu się sposobów postępowania za pomocą wyobrażania sobie sytuacji, w których należy wykazać się kluczowymi umiejętnościami emocjonalnymi, odgrywania scenek z

29 J. Curran, A Manual for Teaching People Successful Job Search Strategies (Ann Arbor: Michigan Prevention Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan, 1992).

wykorzystaniem tych umiejętności i podobnych, wymagających aktywnego uczestnictwa ćwiczeń.

Jedną z tych kluczowych umiejętności jest optymizm. Jeśli weźmiemy pod uwagę wątpliwości, obiekcje i niepowodzenia, którym muszą stawić czoło osoby szukające pracy, to stanie się oczywiste, że trzeba je zaszczerpić przeciw defetyzmowi. Odmowa zatrudnienia jest wszak nierozłącznie związana z poszukiwaniem pracy. Wywołane kolejnymi odmowami zniechęcenie może przerodzić się w apatię i depresję. A depresja nie jest chodliwym towarem na rynku pracy.

Trudno się zatem dziwić, że wśród osób pozostających bez pracy szerzy się przygnębienie i pijaństwo, że w ich małżeństwach stale dochodzi do kłótni i sprzeczek i że na ogół problemy te znikają, kiedy osoby te znajdują pracę³⁰. W ramach opisanego tu programu uczy się bezrobotnych, jak mają przygotować się na odmowę i co powinni sobie powiedzieć, kiedy do tego dojdzie. Przewidywanie takich trudnych chwil i przygotowanie sobie odpowiednich wewnętrznych reakcji obniża napięcie i przyspiesza dojście do równowagi emocjonalnej.

Wśród umiejętności, które podnosi się w ramach programu, są:

- *Przyjmowanie punktu widzenia drugiej osoby* – co pomaga poszukującemu pracy wczuć się w skórę potencjalnego pracodawcy i myśleć jak on.
- *Wiara w siebie* – przekonanie, że jest się w stanie zrealizować swoje pragnienia, co ma decydujące znaczenie dla zmobilizowania się do starań znalezienia pracy.
- *Nawiązywanie kontaktów* – ponieważ w większości wypadków pracę znajduje się dzięki nim.
- *Podejmowanie decyzji w sprawach swojej kariery zawodowej* – ponieważ pierwsza oferta zatrudnienia niekoniecznie musi być tą, którą warto przyjąć, a każde stanowisko pracy trzeba ocenić z punktu widzenia wyznawanych przez siebie wartości i zakładanych celów.
- *Samokontrola emocjonalna* – potrzebna po to, by nie poddawać się przykrym, obeszładniającym uczuciom, które utrudniają zmuszenie się do niezbędnego wysiłku.

Oczywiście wszystkie te składające się na inteligencję emocjonalną umiejętności przydają się również po znalezieniu pracy. I tak jest właśnie z absolwentami kursu JOBS – w połowie drugiego roku zatrudnienia zarabiali oni o 6420 dolarów więcej niż osoby, które nie przeszły kursu (a szacunkowa suma ich zarobków podczas całego okresu zatrudnienia była większa o 48 tysięcy dolarów)³¹.

Program JOBS, podobnie jak programy realizowane w Weatherhead i American

30 Richard H. Price, „Psychosocial Impact of Job Loss on Individuals and Families”, *Current Directions in Psychological Science* 1(1992).

31 Robert Kaplan, A.D. Vinokur i Robert Price, „Field Experiments in Prevention-focused Coping”, w: George Albee i Thomas Gullotta (red.), *Primary Prevention Works* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1997).

Express, może być wzorem dla osób pragnących pomagać innym w zwiększeniu kompetencji emocjonalnych.

Rozdział XI

Najlepsze metody

Od UKAZANIA SIĘ W 1995 ROKU mojej książki *Inteligencja emocjonalna* zaczęły się coraz liczniej pojawiać programy szkolenia o tej samej nazwie. Otrzymuję regularnie doniesienia z całego świata, że ten czy ów oferuje program nauczania czegoś, co ponoć jest „inteligencją emocjonalną”, a często bywa tylko nowym opakowaniem dla programu sprzedawanego wcześniej pod inną nazwą lub jego nieco zmienioną wersją.

Jeśli programy te przygotowane zostały zgodnie z podanymi tutaj wskazówkami, to bardzo dobrze. Jeśli nie, niechaj wystrzegają się ich potencjalni kupcy.

Stanowczo za często programy mające rozwijać inteligencję emocjonalną są marnie opracowane, realizowane i oceniane, przez co wywierają zniechęcająco mały wpływ na wydajność czy jakość pracy ich uczestników. Stąd właśnie zrodziła się potrzeba przedstawienia wskazówek czy wytycznych, które zostaną bardziej szczegółowo omówione w niniejszym rozdziale.

Chociaż prawie każdy program obejmuje przynajmniej kilka z tych „najlepszych metod”, to optymalnie oddziałują one wtedy, kiedy stosuje się je łącznie, ponieważ potęgują wzajemnie swój wpływ.

Osoby zajmujące się szkoleniem i doształcaniem ulegną na pewno pokusie „odhaczania” w myśli tych wskazówek z naszej listy, do których już się stosują. Bardziej jednak owocne jest podkreślanie tych, których nie uwzględnia się dotąd w praktyce ich organizacji i zastanowienie się, czy nie byłoby warto skorzystać również z nich.

Niewiele programów szkolenia, a może żaden, stosuje się do wszystkich tych wskazówek, ale im więcej z nich wzięto pod uwagę przy opracowywaniu programu, tym łatwiej dostrzec można jego wpływ na poprawę jakości pracy.

A oto cel: wykorzystać owe najlepsze metody dla oparcia całego przedsięwzięcia „miękkich umiejętności” na zdrowych, bardziej naukowych podstawach. Wskazówki te układają się w spełniający wszelkie wymogi plan nauczania – i uczenia się – inteligencji emocjonalnej.

Oceń stanowisko pracy

Przed przystąpieniem do jakiegokolwiek szkolenia trzeba odpowiedzieć na jedno podstawowe pytanie: czego potrzeba, żeby pracę na danym stanowisku wykonywać znakomicie? Odpowiedź na to pytanie nie zawsze jest oczywista.

Weźmy osoby zajmujące się planowaniem strategicznym. Powszechnie przyjęta teoria głosi, że im bardziej przenikliwy umysł ma taka osoba, tym lepsze są wyniki jej pracy; planowanie jest w końcu zadaniem czysto umysłowym, a w każdym razie taka panuje opinia. A kiedy przeprowadzono ankietę wśród ekspertów – samych planistów strategicznych i osoby z kierownictwa, którym podlegają – okazało się, że panuje wśród nich całkowita zgoda co do tego, że kluczem do opracowywania dobrych planów strategicznych jest „myślenie analityczne i konceptualne”¹.

To prawda, że osoba opracowująca plany strategiczne nie wywiąże się ze swoich zadań, jeśli nie będzie posiadała niezbędnych umiejętności umysłowych, ale okazuje się, że do odniesienia sukcesu na tym stanowisku sama potęga umysłu nie wystarczy. Potrzebne są również umiejętności emocjonalne.

Badania ukazują, że wybitni planiści strategiczni niekoniecznie muszą posiadać niezwykle zdolności myślenia analitycznego. Umiejętnościami, dzięki którym wyróżniają się z tłumu i wznoszą ponad innych, są te, które wchodzą w skład kompetencji emocjonalnej – wysoka świadomość polityczna, zdolność przedstawiania argumentów w sposób poruszający emocje słuchaczy oraz umiejętność wpływania na innych².

Eksperci przeocząją prosty fakt z życia organizacji – to, że wszystko jest polityką. Bardziej obiektywna analiza wykazała, że skuteczność planistów zależała od tego, czy wiedzieli, jak wciągnąć na każdym etapie do procesu planowania pomysły głównych decydentów, czy postarali się, by ludzie „kupili” założenia i cele planu i dzięki temu byli skłonni go zaakceptować.

Choćby plan strategiczny był prawdziwym majstersztykiem, to – w politycznych realiach życia organizacyjnego – bez sojuszników i popleczników musi przepaść. A nawet najbystrzejszy planista może nie zauważać rzeczywistej roli kompetencji emocjonalnej w tym, co decyduje o jego porażce czy sukcesie.

Kiedy Coopers & Lybrand, jedna z Wielkiej Szóstki firm doradczo rozrachunkowych, postanowili zaproponować partnerom szkolenie w zakresie umiejętności odgrywających kluczową rolę w ich branży, nie zakładali, że wiedzą, na czym powinno koncentrować się takie szkolenie. Postępując metodycznie, w stylu swojej firmy, chcieli najpierw zgromadzić odpowiednie dane.

– Naszym zadaniem było określenie kompetencji potrzebnych do odniesienia sukcesu w naszej firmie – powiedziała Margaret Echols, ówczesna szefowa sekcji do spraw rozwijania umiejętności w Coopers & Lybrand, która nadzorowała ten projekt. – Zaczęliśmy więc od stworzenia wzoru kompetencji dla naszych partnerów.

Zespół rozpoczął pracę od skierowania do partnerów prośby, by wytypowali tych,

1 Zob. na przykład: Chris Argyris i S.A. Schon, *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness* (San Francisco: Jossey-Bass, 1974).

2 David C. McClelland, „Assessing Competencies Associated with Executive Success Through Behavioral Interviews”, maszynopis niepublikowany, 1996.

którzy są najlepsi. Po określeniu grupy wybijających się pracowników przebadano dogłębnie zarówno ich, jak i osoby z grupy porównawczej, używając do tego starannie opracowanych kwestionariuszy, w których proszono – na przykład – by osoby badane opisały szczegółowo „wydarzenia decydujące, to znaczy sytuacje, w których spisały się znakomicie, oraz takie, w których zawiodły.

Następnie zakodowano zapisy tych rozmów i szczegółowo przeanalizowano, aby odkryć wspólnie tematy i schematy myślenia, odczuwania i działania, które leżały u źródła sukcesów. Na podstawie tych wyników stworzono listę najważniejszych kompetencji. Potem sprawdzono te kompetencje, aby przekonać się, czy rzeczywiście odróżniały one najlepszych od przeciętnych i upewnić się, że one właśnie się liczą. Krótko mówiąc, Coopers & Lybrand zastosowali najnowszą metodologię dla opracowania wzoru kompetencji³.

Dla uzyskania prawdziwego obrazu kompetencji, które są najbardziej istotne dla znakomitego pełnienia danej funkcji czy pracy na danym stanowisku, trzeba stosować takie właśnie obiektywne metody systematycznego badania. Właśnie dlatego ocenianie kompetencji, dzięki którym osoba na danym stanowisku jest gwiazdą, stało się czymś w rodzaju minibrzozy, a specjaliści w tym zakresie korzystają z całego wachlarza dobrze sprawdzonych metod wykrywania składników najlepszej jakościowo pracy⁴.

W strategii szkolenia trzeba także brać pod uwagę sposoby, w jakie jeden zespół umiejętności oddziałuje na drugi. Rzadko zdarza się, byśmy musieli podwyższać poziom jednej tylko kompetencji; umiejętności emocjonalne nie są od siebie nawzajem niezależne, lecz są wzajemnie powiązane. A poza tym, jak się przekonaliśmy, wiele kompetencji wyższego rzędu, takich jak katalizowanie zmian czy przewodzenie, składa się faktycznie z pewnego zestawu innych kompetencji.

Pewne elementy inteligencji emocjonalnej są tak podstawowe, że tworzą „metazdolności”, które mają zasadnicze znaczenie dla innych. Należą do nich: samoświadomość, samoregulacja, motywacja, empatia i umiejętności społeczne. Te podstawowe umiejętności są bardzo ważne dla podtrzymywania wynikających z nich kompetencji emocjonalnych. Na przykład menedżer, który stara się zmienić swój styl przewodzenia, musi również czasami dla dokonania tej zmiany podwyższyć samoświadomość.

Badania przeprowadzone w pewnych europejskich liniach lotniczych wykazały, że najlepsze stewardesy wyróżniały dwa zespoły cech inteligencji emocjonalnej: zespół panowania nad sobą, obejmujący samokontrolę, dążenie do osiągnięć i przystosowalność, oraz zespół interpersonalny, w skład którego wchodziły umiejętności

³ Metody te opisane są szczegółowo w wielu źródłach, min. Lyle M. Spencer Jr. i Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance* (New York: John Wiley and Sons, 1993).

⁴ Zob. na przykład: Spencer i Spencer, *Competence at Work*; Daniel Dubois, *Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change* (Amherst, MA: HRD Press, 1993).

wpływania na innych, nastawienie usługowe oraz umiejętność pracy w zespole⁵. Kiedy więc amerykańskie linie lotnicze zwróciły się do mnie i do mojej koleżanki, Teresy Jacobs-Stewart z prośbą o pomoc w opracowaniu programu szkolenia dla stewardes, skoncentrowaliśmy się zarówno na kierowaniu sobą, jak i na radzeniu sobie z innymi.

Dodaliśmy jednak do tego dwie wspierające umiejętności z zakresu inteligencji emocjonalnej, z których każda przyczynia się do mistrzowskiego opanowania owych niezbędnych kompetencji. Jedną jest samoświadomość, która pozwala nam zorientować się w porę, że niedługo staniemy się ofiarami porwania emocjonalnego i podjąć kroki w celu zapobieżenia temu. Drugą jest empatia, która pozwala nam zorientować się, że w takiej sytuacji znajduje się inna osoba – zauważyć wczesne sygnały ostrzegawcze, takie jak irytacja, frustracja lub niepokój. Powód, dla którego włączyliśmy je do programu, jest prosty – najlepszą strategią unikania gwałtownych wybuchów jest zapobieganie im.

Stewardesom potrzebna była również nauka empatii z uwzględnieniem różnic między narodami. W każdej kulturze obowiązują specyficzne reguły wyrażania emocji; im słabiej znamy daną grupę kulturową, tym większe istnieje niebezpieczeństwo, że źle zinterpretujemy uczucia członków tej grupy. Skoncentrowaliśmy się więc na rozwijaniu współodczuwania z ludźmi należącymi do najróżniejszych kultur⁶.

Oceń – pracownika

Czy my sami potrafimy ocenić nasze zalety i wady najlepiej? Nie zawsze. Zobaczmy, jak paradoksalnie wygląda to w wypadku empatii. Kiedy pytano różne osoby, jak trafnie potrafią odczytywać uczucia innych ludzi, to ich odpowiedzi zupełnie nie zgadzały się z wynikami, które osiągały one w obiektywnych testach⁷. Natomiast kiedy ich empatię oceniali ich dobrzy znajomi, to oceny te były bardzo precyzyjne. Wniosek z tego taki, że w wielu aspektach inni znają nas dużo lepiej niż my sami, zwłaszcza jeśli chodzi o nasze umiejętności społeczne.

Ogólnie biorąc, idealna ocena opiera się nie na jednym, lecz na wielu punktach widzenia. Mogą one obejmować samoocenę danej osoby, jak również opinie kolegów, szefa i podwładnych. Taka „360-stopniowa” metoda oceny zapewnia uzyskanie opinii z różnych źródeł i może być prawdziwą kopalnią danych dotyczących kompetencji, które

5 Spencer i Spencer, *Competence at Work*.

6 Odczytywanie uczuć ludzi bardzo różniących się od nas i dostrajania się do nich (czyli dokładności empatycznej), podobnie jak każdej innej kompetencji emocjonalnej, można się nauczyć. Włączyliśmy do programu szkolenia odczytywanie uczuć z twarzy osób należących do kultur nieznanymi stewardesom. Przystosowaliśmy również sposób współodczuwania do potrzeb tego zawodu, czyli rzeczywistości międzykulturowej. W rezultacie w pół roku później nie odnotowano żadnych zażaleń na stewardesy pracujące na dużym lotnisku międzynarodowym, mimo iż wcześniej miały one najgorsze notowania wśród pasażerów.

7 Mark Davis i Linda Kraus, „Personality and Empathy”, w: William Ickes (red.), *Empathic Accuracy* (New York: Guilford Press, 1997).

powinny zostać udoskonalone. Jest wiele metodologii ocen 360-stopniowych, które odnoszą się do pewnych przynajmniej kompetencji emocjonalnych⁸.

W ujęciu idealnym ocena zawiera również bardziej obiektywne wskazówki jakości pracy, takie jak metody „ośrodka szacowania”, za pomocą których mierzy się zachowanie ludzi w sytuacjach symulujących rzeczywiste warunki pracy. Choć każda metoda z osobna jest zawodna, to ich kombinacja może dać w miarę dokładny, aczkolwiek złożony obraz kompetencji emocjonalnej. (Więcej o metodach oceny znaleźć można w Dodatku 5.)

Jak zauważa Susan Ennis, szefowa działu szkolenia kadr kierowniczych w Bank Boston, „Spojrzenie na siebie z różnych punktów widzenia bardzo rozbudowuje samoświadomość i napełnia cię chęcią zrobienia z tym czegoś”.

W Szkole Zarządzania Weatherheada studenci uzyskują informacje o sobie z trzech różnych źródeł. Najpierw dokonują samooceny swoich zalet i ograniczeń oraz wyznawanych przez siebie wartości. Potem wysłuchują opinii innych osób, w tym członków zespołu, do którego należą podczas zajęć, kolegów z pracy i szefa oraz rodziny i przyjaciół. Na koniec zapoznają się z wynikami testów i ćwiczeń symulacyjnych.

Przedtem jednak przestrzega się ich, że żadne z tych źródeł nie jest samo w sobie lepsze czy precyzyjniejsze od pozostałych ani mniej narażone na zniekształcenia. Każde dostarcza po prostu innych danych i umożliwia spojrzenie z innej perspektywy. Studenci sami – aczkolwiek pod kierunkiem specjalistów – interpretują te dane i na ich podstawie wytyczają drogę do samodoskonalenia się.

Autorzy programu JOBS zapożyczyli od firm z branży rozrywkowej metodę oceniania kompetencji emocjonalnej osób, które chcieli zatrudnić w charakterze instruktorów. Metodą tą były przesłuchania. „Chcieliśmy obejrzeć ich w sytuacji, która wymagała od nich wykazania się wszystkimi umiejętnościami społecznymi i emocjonalnymi potrzebnymi instruktorom – wyjaśnił mi Robert Caplan. – Prosiłbym więc każdego, aby nas czegoś nauczył – jak układać budżet, przeprowadzać wywiad, cokolwiek – w ciągu piętnastu minut. Na podstawie tych paru pierwszych chwil można było się zorientować, jak kompetentna jest dana osoba”.

Przesłuchania te wiele mówiły o kandydatach. „Jeden z nich – wspomina Caplan – zaczynał bardzo rzeczowo, podając formularze budżetowy i zaczynając od słów »Niech pan napisze w kolumnie A, ile pan wydał«. Żadnego zaangażowania, żadnego podejścia indywidualnego. Mogiła. Ale inny, którego przyjęliśmy, zaczął bardzo naturalnym tonem: »Cieszę się, że tu przyszliście, wiem, jakie to dla was trudne. Zanim zacznę, chciałbym, żeby każdy z was powiedział coś o sobie«. Natychmiast czuleś, że ten facet się angażuje w to, co robi, że masz do niego zaufanie i lubisz go”.

⁸ Jedną z miar pełnego zakresu umiejętności składających się na inteligencję emocjonalną, której jestem współtwórcą, jest Wykaz Inteligencji Emocjonalnej [Emotional Competence Inventory] – 360 (ECI – 360), który otrzymać można z Emotional Intelligence Services, Sudbury, MA, 01776, e-mail: EISGlobal@AOL.com.

Ostrożnie przedstawiaj wyniki oceny

Zarząd instytucji opieki zdrowotnej na Środkowym Zachodzie postanowił ocenić pracowników za pomocą metody 360-stopniowej i polecić ich przełożonym, by w miarę potrzeb pomogli im rozwinąć odpowiednie umiejętności⁹. Kłopoty zaczęły się z chwilą, gdy ktoś zdecydował, by po prostu przesłać w tym samym czasie – bez żadnego ostrzeżenia czy informacji o tym – wyniki jednocześnie pracownikom i ich przełożonym.

Skutkiem tego cały projekt okazał się katastrofą. Niektórzy szefowie wezwali od razu podwładnych, nie dając im czasu na przetrwanie ocen, a więc wielu z nich poczuło się tak, jakby wzywano ich na dywanik, a nie po to, by im pomóc. Niektórzy pracownicy wpadli we wściekłość – zwłaszcza kiedy ocena wystawiona przez szefa była niższa od oceny wystawionej przez kolegów – i domagali się od zwierzchników wyjaśnień, a nawet przeprosin.

Opinie przekazuje się nazbyt często nieumiejętnie, a konsekwencje tego są – jak łatwo przewidzieć – opłakane. Jednak zręcznie przekazane opinie o kompetencjach mogą stać się cennym narzędziem samoanalizy, a przez to środkiem stymulującym zmiany i rozwój. Nieudolnie zakomunikowana opinia może stać się czymś w rodzaju emocjonalnego uderzenia obuchem¹⁰.

– Z tego, co słyszę, ludzie mają przykre doświadczenia z tą 360-stopniową metodą – opowiada mi menedżer w jednej z firm. – Ci, którzy przekazują opinię, sami cierpią na brak empatii, samoświadomości i wrażliwości, a więc może to być bolesne doświadczenie dla osób, które ich wysłuchują.

Dużo lepiej wygląda to w ogromnej firmie zajmującej się programami komputerowymi; specjalista do spraw kształcenia mówi mi, że przekazuje zainteresowanym opinie zebrane w ramach tej metody w zaufaniu, rozmawiając z nimi sam na sam. „Nikt inny nie ogląda ich wyników, nie muszą też ich nikomu pokazywać. Chcemy, żeby było to narzędziem rozwoju, a nie młotkiem, którym ktoś mógłby ich zdzielić”.

Powszechnie popełnianym błędem jest poświęcanie zbyt małej ilości czasu na omówienie wyników. „Ludzie spędzają dwa – trzy dni w ośrodku oceniającym, stawiani są w różnych złożonych sytuacjach będących symulacjami tego, co może się zdarzyć w pracy, poddawani są całej serii testów, mierzy się na różne sposoby ich zachowania – mówi mi konsultant – a potem przez godzinę czy dwie przedstawia się im wyniki, dosłownie zasypując ich danymi. Skutek tego jest taki, że zamiast

⁹ Opis projektu znaleźć można w: Mark R. Edwards i Ann J. Ewen, 360 Feedback (New York: AMACOM, 1996).

¹⁰ Zob. na przykład: „Performance Review Input by Peers Catches on at More Firms”, Los Angeles Times, April 17, 1997.

podwyższyć ich samoświadomość, robi się im w głowach mętlik”.

Jeśli jest jakieś zadanie, które szczególnie wymaga inteligencji emocjonalnej, to z pewnością zadaniem tym jest przekazywanie zainteresowanym wyników 360-stopniowej oceny, ponieważ empatia, wrażliwość i delikatność odgrywają przy tym niezmiernie ważną rolę. Często popełnianym błędem jest koncentrowanie się na słabych stronach ocenianych osób, bez podkreślania ich zalet. Zamiast mobilizować, zniechęca to te osoby do podjęcia starań o wyeliminowanie owych słabości.

– Trzeba pochwalić zalety danej osoby oraz wskazać na jej ograniczenia – twierdzi Boyatzis. – Zbyt często skupiamy się na czyichś minusach, a przecież chcemy pomóc tej osobie dostrzec jej silne punkty, potwierdzić, że też cenimy to, co ona sama ceni w sobie. Na przykład wiara w to, że ktoś potrafi się zmienić, umacnia go w dążeniu do zmiany.

W Weatherhead dokłada się wszelkich starań, aby pomóc studentom w zinterpretowaniu wyników oceny ich kompetencji i ułożenia na podstawie tych informacji planu kształcenia się, który pozwoli im rozwinąć potrzebne umiejętności. W programie dla pracowników wyższych szczebli zarządzania przeznaczona jest czterokrotnie trzygodzinne zajęcia na zinterpretowanie i przyswojenie danych uzyskanych w wyniku oceny kompetencji oraz służy się im indywidualnymi poradami. Następne cztery trzygodzinne sesje koncentrują się na wykorzystaniu tych informacji dla ułożenia indywidualnych planów nauki.

Oceń gotowość do przeszkolenia

– Duża liczba osób na naszych szkoleniach czuje się więźniami działu kadr – mówi instruktorka kadr kierowniczych w międzynarodowym banku. – Po prostu nie chcą tutaj być. A ich opór jest zaraźliwy.

Chęć uczestniczenia w szkoleniu ma znaczenie zasadnicze, tymczasem wiele organizacji nie zwraca w ogóle uwagi na to, czy ludzie, których wysyłają na szkolenie, chcą się uczyć lub zmienić. Dyrektor sekcji szkolenia kadr kierowniczych w jednej z firm z listy stu najlepszych magazynu „Fortune” zauważył, że kursantów można podzielić na trzy kategorie: „chętnych”, którzy gotowi są zmienić się, „wczasowiczów”, którzy są szczęśliwi, że mogą urwać się z pracy na dzień czy dwa, i „więźniów”, którym ich szefowie kazali wziąć udział w szkoleniu.

Doświadczenie uczy, że tylko 20 procent grupy gotowe jest do podjęcia starań, a tymczasem ogromną większość programów opracowuje się zakładając, że chęcią zmian pała 100 procent członków grupy¹¹. Nie ma żadnego powodu, dla którego procent

11 „Reguła 20 procent” wyłania się z danych dotyczących szerokiego wachlarza programów zmian zachowań, ale wynikające z niej konkluzje wydają się stosować również do szkolenia i doksztalcania pracowników w różnych organizacjach. Zob.: James O. Prochaska i in., *Changing for Good* (New York: Avon, 1994).

chętnych musiałby pozostawać na tak niskim poziomie. Można przecież ocenić zainteresowanie, motywację i chęć zmiany (szczegóły podaję w Dodatku V); jeśli ktoś nie jest naprawdę gotowy do zmiany swych zachowań, to właściwie na tym trzeba się najpierw skupić. Jakiegokolwiek inne zajęcia czy szkolenia byłyby tylko zwykłą stratą czasu. Jeśli ktoś nie jest gotowy do podjęcia działań na rzecz podniesienia swoich umiejętności, to zmuszanie go do tego da opłakane wyniki – będzie udawał, że robi to, czego się od niego wymaga, żeby zadowolić innych, a nie z wewnętrznej potrzeby, nabierze uprzedzeń zarówno do szkolenia, jak i kierownictwa, a w ostateczności może rzucić pracę.

Aby zatem uniknąć niepotrzebnej straty czasu i pieniędzy, trzeba najpierw pomóc pracownikom ocenić ich gotowość do wzięcia udziału w tego typu szkoleniu. Są cztery stopnie gotowości: niechęć albo otwarty opór, branie pod uwagę zmiany w bliżej nieokreślonej przyszłości, dojrzałość do stworzenia planu zmian i gotowość do podjęcia działań¹².

W American Express Financial Advisors omawia się na zebraniach program szkolenia, aby stwierdzić, co członkowie zespołu myślą o wzięciu w tym udziału. W dodatku – mówi Kate Cannon – „zanim dojdzie do pierwszych zajęć, staramy się porozmawiać z każdym o ewentualnych wątpliwościach czy zastrzeżeniach”.

Ci, którzy nie czują się gotowi do zmian, mogą też odnieść z tego pewną korzyść, zastanawiając się nad swoimi wartościami i celami i nad tym, czy w ogóle chcą się zmienić. A to prowadzi nas do następnego kroku.

Dostarcz motywacji

– Motorem zmiany jest poczucie, że „Ja potrafię to zrobić” – mówi Robert Caplan, a program JOBS jest tego żywym świadectwem. – Kiedy chodzi o poszukiwanie pracy, to trzeba powiedzieć wyraźnie, że jeśli nie potrafisz zadzwonić do potencjalnego pracodawcy i umówić się na rozmowę, możesz od razu dać sobie z tym spokój. Żeby skłonić ludzi do zdobycia się na taki wysiłek, musisz podnieść ich pewność siebie, natchnąć wiarą w sukces.

Można to uogólnić – uczymy się tym lepiej, im większą mamy do tego motywację. Motywacja wpływa na cały proces uczenia się, poczynając od tego, czy ktoś w ogóle zapisze się na taki czy inny kurs, a kończąc na tym, czy wykorzysta to, czego się nauczył, w pracy¹³. Boyatzis ujmuje to tak: „Ludzie muszą dać się unieść swoim marzeniom o tym, co osiągalne, wyobrazić sobie, że cele, które sobie stawiają, możliwe

¹² Tamże.

¹³ Miguel Quinones, „Contextual Influences on Training Effectiveness”, w: M.A. Quinones i A. Ehrenstein (red.), *Training for a Rapidly Changing Workforce: Applications of Psychological Research* (Washington, DC: American Psychological Association, 1996).

są do urzeczywistnienia. Jeśli od samego początku skupimy się na tym, co ma dla nich dużą wartość i na ich wizji przyszłości, na tym, co chcą zrobić ze swoim życiem, to potraktują szkolenie jako szansę na swój własny – a nie tylko firmy – sukces.

Szanse rozwoju – chwile, kiedy mamy największą motywację do podnoszenia swoich umiejętności – pojawiają się w łatwych do przewidzenia momentach kariery zawodowej¹⁴.

Zwiększenie zakresu obowiązków lub odpowiedzialności, będące skutkiem awansu, może sprawić, że niedostatek inteligencji emocjonalnej stanie się jaskrawo widoczny.

Kryzysy życiowe, takie jak kłopoty w domu, wątpliwości co do wyboru kariery czy tak zwany „kryzys wieku średniego”, kiedy to zaczynamy zastanawiać się, czy obraliśmy słuszną drogę, mogą skutecznie zdopingować nas do zmiany.

Do starań o podniesienie kompetencji mogą nas też zmobilizować kłopoty w pracy, takie jak nieporozumienia ze współpracownikami, podwładnymi czy przełożonymi, rozczarowanie czy niezadowolenie z przydzielonych nam zadań albo poczucie, że nikt nie próbuje stawiać nam wyzwań.

W większości wypadków samo uświadomienie sobie tego, że rozwijanie danej umiejętności pomoże nam osiągnąć lepsze wyniki, zwiększa zapał do jej doskonalenia. „Ponieważ ludzie tutaj zdają sobie doskonale sprawę z tego, że od umiejętności tych zależy w dużym stopniu jakość ich pracy, mają motywację do uczestniczenia w szkoleniach”, mówi Kate Cannon z American Express. Kiedy ludzie rozumieją, że szkolenie czy doskonalenie może zwiększyć ich szanse na rynku pracy albo wewnątrz organizacji – kiedy postrzegają je jako szansę dla siebie – wówczas wzrasta ich motywacja. A im większą mamy motywację do nauki, tym większe korzyści wynosimy ze szkolenia¹⁵.

Postaraj się, aby każdy sam kierował zmianą swojego zachowania

Sztampowe podejście, sprowadzające się do tego, że każda osoba zatrudniona w firmie, bez względu na to, na jakim pracuje stanowisku czy jaką pełni funkcję, skierowana zostaje na to samo szkolenie, może być dobre wtedy, kiedy dotyczy spraw czysto intelektualnych. Jednak jeśli chodzi o kompetencje emocjonalne, jednakowe podejście do wszystkich jest przejawem Taylorowskiego myślenia w jego najgorszym wydaniu. W dziedzinie edukacji – zwłaszcza w dziedzinie edukacji – przykrwanie

14 Ellen Van Velsor i Christopher Musselwhite, „The Timing of Training, Learning, and Transfer”, Training and Development Journal, August 1986.

15 Zob. na przykład: Miguel Quinones, „Pretraining Context Effects: Training Assignment as Feedback”, Journal of Applied Psychology 80(1995).

nauczania do potrzeb i możliwości uczącego się, a nie do Taylorowskich wykrojów, potęguje jego skuteczność*.

Najlepiej uczymy się wtedy, kiedy program nauki zgadza się z naszymi celami, zainteresowaniami i możliwościami¹⁶. W American Express każdy sam układa sobie plan działania. Pewien specjalista od planowania finansowego postawił sobie za cel odbycie dwudziestu rozmów w ciemno dziennie i w związku z tym chciał poprawić swoją inicjatywność. Zaplanował sobie, że za każdym razem napisze scenariusz rozmowy i przed zadzwonieniem do nieznannej osoby przećwiczy to sobie „na sucho”. „W jego wypadku metoda ta sprawdziła się – mówi Cannon. – Ale nie doradzałabym wszystkim planistom, żeby z niej korzystali. Dla nich mogłaby się okazać niewłaściwa albo mało skuteczna”.

Plan nauki musi być również dostosowany do poziomu świadomości i umiejętności danej osoby. „Zorganizowaliśmy to tak, że każdy może zacząć od wybranego punktu, – mówi Cannon. – Na przykład niektórzy ludzie po prostu nie zdają sobie sprawy z tego, że to, co myślą o tym, co robią – wpływa na wyniki ich pracy. Inni uświadamiają to sobie całkiem dobrze”.

W teorii kursanci powinni mieć możliwość wyboru technik, należy też zachęcać ich do zgłaszania własnych propozycji. W praktyce najczęściej przyjmuje się jedno ogólne podejście do wszystkich bez wyjątku uczestników szkolenia.

– Standardowy program szkolenia, gdzie wszystkich traktuje się jakby wyszli spod jednej sztancy, przynosi najmniejsze zyski z inwestycji – twierdzi Charley Morrow z firmy doradczej Linkage. Na podstawie badań, które przeprowadził w pięciuset firmach doszedł do wniosku, że: „Kiedy ludzie muszą przejść przeszkolenie, wyłania się mnóstwo problemów. Niektórzy posiadają już umiejętności, dla nabycia których ich się kieruje, inni wcale ich nie potrzebują. Jeszcze inni idą tam z obrzydzeniem albo po prostu nie mają żadnej motywacji – guzik ich to wszystko obchodzi”.

Danie pracownikom możliwości dopasowania planów nauki do ich własnych potrzeb i aspiracji usuwa większość z tych problemów. Według Richarda Boyatzisa zasadą, na której opiera się indywidualne planowanie uczenia się przez słuchaczy w Weatherhead, jest: „Przekazujemy samym studentom kontrolę nad procesem zmian. W końcu i tak to oni je kontrolują. Dzięki temu podejściu nie mamy złudzeń, że panujemy nad tym, co robią”¹⁷.

* W oryginale gra słów. Taylor wymawia się tak samo jak „tailor” krawiec (przyp. tłum.).

16 Zob. na przykład: Scott I. Tannenbaum i Gary Yuld, „Training and Development in Work Organizations”, Annual Review of Psychology 43(1992).

17 Richard Boyatzis i in., Innovation in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning (San Francisco: Jossey-Bass, 1995).

Skoncentruj się na jasnych, możliwych do osiągnięcia celach

Przeniósł się ze Wschodniego Wybrzeża do Ohio, aby wziąć udział w kursie prowadzonym w Weatherhead i musiał znaleźć jakąś pracę na część etatu, aby mieć środki na utrzymanie. Brakowało mu jednak wiary w siebie i pewności, zwłaszcza w kontaktach z ludźmi, których nie znał. Na uczelni, pokazano mu, że może osiągnąć swój główny cel – umocnienie wiary we własne możliwości – stopniowo, małymi krokami, stawiając sobie możliwe do zrealizowania na danym etapie zadania. Pierwsze, polegające na opisaniu dotychczasowego przebiegu kariery zawodowej, było łatwe. Ale następne wymagały większego samozaparcia, obiecał więc sam sobie: „Do przyszłego miesiąca zadzwonię do przewodniczącego wydziału finansowego uniwersytetu i zapytam, czy nie znalazłaby się tu dla mnie jakaś praca. Jeśli nie, to poproszę go, aby wskazał mi jakieś osoby, do których mógłbym zwrócić się z tą sprawą”. Zaplanował też sobie, że z podobnym pytaniem zwróci się do swojego opiekuna, członka zarządu jednej z miejscowych firm. Poza tym postanowił studiować rubryki ogłoszeń w prasie lokalnej i dzwonić do firm oferujących ciekawą pracę. Na koniec złożył sobie niezłomne przyrzeczenie: „Podczas tych rozmów będę pewny siebie i asertywny”. Strategia ta przyniosła konkretne wyniki – przed początkiem następnego semestru znalazł pracę.

Zadanie, które postawił sobie ów student, wydaje się zupełnie proste; każdego dnia robią to tysiące ludzi. Jednak dla niego te metodyczne kroki były częścią większego planu. Każdy z nich stawiał go w sytuacji, w której musiał ćwiczyć wiarę w siebie. I każdy z nich zwiększał ją i zachęcał do zrobienia kolejnego kroku.

Chociaż przyświeca nam wielki cel, to praktyka dowodzi, że lepiej jest skupić się na małych, możliwych do osiągnięcia celach, które prowadzą do niego. Kluczowe znaczenie ma tu zwrot „możliwe do osiągnięcia”. Osoby, które chcą dokonać poważnej zmiany za jednym zamachem, przygotowują sobie niechcący grunt pod porażkę. Metoda małych kroków zmniejsza stojące przed nami wyzwania i ułatwia osiągnięcie sukcesu¹⁸.

Ponieważ często odnoszone niewielkie sukcesy dodają nam ducha i wiary w siebie, nasza motywacja nie tylko nie słabnie, ale rośnie. A im bardziej ambitny stawiamy sobie cel, tym większa jest będąca wynikiem jego osiągnięcia zmiana. W pewnej japońskiej strategii bierze się pod uwagę dwie zasady – zaczynać od średnio trudnych do osiągnięcia celów i stopniowo podnosić poprzeczkę (strategia ta zwana jest kaizen, co znaczy ciągle doskonalenie się). Przeprowadzanie zmiany za pomocą takich drobnych, relatywnie łatwych kroków napędza nas poczuciem, że powoli przybliżamy się do upragnionego celu i podtrzymuje w nas ducha oraz nadzieję na ostateczny sukces¹⁹.

Bez wytyczenia sobie jasnych celów łatwo zboczyć z drogi. W American Express

18 CR. Snyder, *The Psychology of Hope* (New York: Free Press, 1993).

19 Tamże.

doświadczeni psycholodzy pomagają każdemu w dokładnym sprecyzowaniu celu zmiany. Jednym z powszechnie stawianych tam sobie celów jest nauczenie się lepszego panowania nad przykrymi uczuciami. Jest to jednak cel zbyt ogólny i niejasny. „Ludzie zaczynają od uświadamiania sobie, że muszą bardziej zająć się swoimi emocjami – mówi Kate Cannon. – Ale kiedy analizują kłopoty, jakie mają z panowaniem nad uczuciami, uświadamiają sobie, że jest to skutkiem nadmiernego zestresowania, i wtedy koncentrują się na konkretnych krokach, takich jak lepsze gospodarowanie czasem”.

Problem w tym, że „lepsze gospodarowanie czasem” jest samo w sobie niejasnym celem. Trzeba to rozbić na konkretne etapy, na przykład poświęcenie dwudziestu minut dziennie na zebranie z podwładnymi i rozdzielenie obowiązków, wyeliminowanie straty czasu, jaką jest oglądanie byle jakich programów w telewizji i przeznaczenie trzech godzin tygodniowo na relaksację.

Ustanawianie celów powinno również obejmować konkretne kroki prowadzące do ich osiągnięcia. Jeśli na przykład naszym celem jest optymizm i łatwe dochodzenie do siebie po niepowodzeniach, porażkach i odmowach (co jest kompetencją niezwykle potrzebną komuś zajmującemu się sprzedażą), to trzeba przeprowadzić dokładną analizę swojej postawy i posunąć niezbędnych do jej zmiany. „Można zacząć od określenia swoich czułych punktów, wydarzeń, które wyzwalają ten nieszczęśliwy nawyk, i precyzyjnego ustalenia, co wtedy myślisz, czujesz i robisz – mówi Kate Cannon. – Możesz stwierdzić, że mówisz sam sobie pesymistyczne rzeczy, na przykład »Nie potrafię tego zrobić« albo »To dowód, że nie jestem w tym dobry«. Weźmy inny przykład – odkrywasz taki oto schemat swego postępowania: najpierw ogarnia cię złość, potem zamykasz się w sobie, a potem źle się zachowujesz. Sporządzasz diagram takiego schematu czy nawyku i zapoznajesz się z tym, co starasz się zmienić oraz z lepszym sposobem myślenia i postępowania w takich razach. I później, za każdym razem kiedy znajdziesz się w takiej gorącej sytuacji, starasz się przełamać ten stary schemat. Im bliżej punktu początkowego przerwiesz ten łańcuch, tym lepiej”.

Ustanawianie celu jest w pewnym sensie tworzeniem sobie wizji „możliwego ja”, obrazu tego, jacy będziemy, kiedy się zmienimy²⁰. Już samo wyobrażenie sobie tego potencjalnego ja” zwiększa naszą motywację do podjęcia kroków, które doprowadzą nas do tego celu.

Zapobiegaj nawrotom starych nawyków

Zdobywanie nowej umiejętności jest procesem stopniowym. Zdarzają się też chwile, w których dają znać o sobie stare nawyki. Jest tak zwłaszcza na początku, kiedy nie oswoiiliśmy się jeszcze z nowymi zachowaniami i wydają się nam one dziwne lub obce,

²⁰ Hazel Markus i Peter Nurius, „Possible Selves”, *American Psychologist* 41(1989).

natomiast stare sprawiają wrażenie zupełnie naturalnych reakcji.

W trudnych sytuacjach całe szkolenie może wziąć w łeb – przynajmniej przejściowo. Należy być na to przygotowanym i wykorzystać takie nawroty do tworzenia strategii zapobiegania im²¹.

Po to, by konstruktywnie wykorzystać takie potknięcia, trzeba sobie uświadomić, że jeden krok wstecz nie jest równoznaczny z całkowitym fiaskiem naszych starań. Na początku szkolenia powinno się uprzedzić jego uczestników, że jest bardzo prawdopodobne, iż zdarzać im się będą złe dni, kiedy powrócą do starych nawyków. Pokazanie im, jak mogą wyciągnąć cenną naukę z tych potknięć, jest czymś w rodzaju szczepionki uodparniającej na rozpacz czy zwątpienie. W przeciwnym bowiem wypadku mogliby zinterpretować je zbyt pesymistycznie, jako zupełne fiasko dotychczasowych starań, oznaczające, że mają nieusuwalne wady i nigdy nie będą w stanie się zmienić. Uczenie zapobiegania trwałym nawrotom starych nawyków przygotowuje słuchaczy do reagowania w sposób optymistyczny i wykorzystywania chwilowych potknięć w inteligentny sposób, to znaczy traktowania ich jako źródła cennych informacji o słabościach.

Weźmy menedżera, który w obliczu palących terminów, powraca do nawyków dyktatorskiego stylu kierowania zespołem. Mógłby wyciągnąć z tego nauczki, że w sytuacji stresującej, pod presją okoliczności, niepokój czyni go podatnym na nawroty autokratycznego stylu zarządzania. Kiedy nauczy się rozpoznawać sytuacje, w których zwyciężają stare przyzwyczajenia, może przygotować się do przeciwdziałania im poprzez – na przykład – proszenie o pomoc zamiast komenderowania. Zwiększy to szanse na to, że wybierze odpowiednią reakcję, nawet wtedy, kiedy będzie w stresie.

Oczywiście wypracowanie sobie takiego systemu wczesnego ostrzegania wymaga samoświadomości oraz umiejętności śledzenia wydarzeń (czy raczej ich analizy już po fakcie). Siedzenie konkretnych wydarzeń, które doprowadziły do nawrotu starych, złych nawyków oraz towarzyszących im myśli i uczuć, pozwala rozpoznać chwile, w których musimy być szczególnie ostrożni i świadomie przywoływać na pomoc nowo nabyte umiejętności emocjonalne.

Naszą motywację do przeprowadzenia zmian ze zdwojoną energią zwiększa też dostrzeżenie konsekwencji nawrotu złych nawyków – zaprzepaszczenia okazji do zrobienia świetnego interesu albo wzbudzenia negatywnych uczuć u kolegi z pracy lub klienta.

21 Podstawowe zasady zapobiegania nawrotom starych nawyków podają Alan Marlatt i Judith Gordon (red.), *Relapse Prevention* (New York: Guilford Press, 1985). Ich zastosowanie w szkoleniu organizacyjnym opisuje Robert D. Marx, „Relapse Prevention for Managerial Training: A Model for Maintenance of Behavior Change”, *Academy of Management Review* 7(1982); Robert D. Marx, „Improving Management Development Through Relapse Prevention Strategies”, *Journal of Management Development* 5(1993).

Dziel się opiniami o pracy

Przedstawiciel firmy produkującej sprzęt do gry w golfa miał skłonność do nagłych wybuchów wściekłości, które rujnowały zarówno jego małżeństwo, jak i karierę zawodową. Zapisawszy się na kurs, który miał zmniejszyć intensywność i częstotliwość tych wybuchów, zaczął prowadzić coś w rodzaju tabeli wyników, w której odnotowywał każdy wybuch złości, czas jego trwania oraz intensywność.

Po paru miesiącach szkolenia zdarzył mu się tak gwałtowny wybuch złości jak rzadko – stracił zupełnie panowanie nad sobą. Czuł się zdruzgotany i przygnębiony, że wszystkie dotychczasowe wysiłki nie zdały się na nic. Kiedy jednak przejrzał swoje notatki, podniósł się na duchu. Zdał sobie sprawę, że dawniej wybuchał złością parę razy na tydzień, a teraz zdarzyło mu się to po raz pierwszy od dwóch miesięcy.

Informacje o tym, jak sobie radzimy, są niezmiernie ważnym czynnikiem utrwalającym nas w postanowieniu zmienienia się. Wiedza o tym, jakie robimy postępy, zachęca do dalszych starań. Najbardziej, gdy ktoś zauważa, że wykorzystujemy świeżo nabytą umiejętność – albo jak dobrze ją wykorzystujemy – i powiadamia nas o tym.

Pozytywna opinia o naszych osiągnięciach umacnia wiarę w siebie i zachęca do wypróbowywania kompetencji emocjonalnej, którą staramy się zwiększyć. Umocniona wiara we własne możliwości sprawia z kolei, że radzimy sobie jeszcze lepiej²².

Jeśli opinie o naszych staraniach przekazywane są nieumiejętnie, są zbyt surowe albo w ogóle nikt się z nami nimi nie dzieli, to (jak przekonaliśmy się w rozdziale VIII) może to zniechęcić i pozbawić motywacji do dalszych wysiłków. Najlepsze rezultaty osiąga się wtedy, kiedy osoby przekazujące opinie i uwagi wiedzą, jak robić to skutecznie, a nawet są do tego zachęcane albo w jakiś sposób nagradzane za to, a poza tym słuchają bez uprzedzeń krytyki swoich własnych opinii.

W American Express Financial Advisors opinie o kompetencjach emocjonalnych są w dużej części wplecione w normalny tok pracy. „Poświęcamy tyle samo uwagi temu, jak wykonujesz swoją pracę, i temu, jak osiągasz swoje cele – mówi Kate Cannon. – Pracownicy mają regularnie zebrania z bezpośrednimi przełożonymi. Każdy wysłuchuje na bieżąco uwag o swojej kompetencji emocjonalnej, chociaż prawdopodobnie nazywa się to inaczej, na przykład rozmowami o pracy zespołowej czy porozumiewaniu się”.

Zachęcaj do ćwiczeń

Klienci międzynarodowej sieci hoteli marnie oceniali stosunek personelu do gości. Wobec tego zarząd poddał wszystkich pracowników, którzy mieli bezpośrednie

²² Quinones, „Contextual Influences on Training Effectiveness”.

kontakty z gośćmi, szkoleniu jak unikać porwań emocjonalnych i dostrajać się do uczuć gości, by pozytywnie wpływać na ich nastrój.

Mimo to dyrektor sekcji szkolenia i kształcenia narzekał, że nie tylko nie zauważa żadnej poprawy, ale że sytuacja nieco się pogorszyła.

Jak długo trwało to szkolenie?

Zaledwie jeden dzień.

I w tym tkwi problem. Kompetencji emocjonalnej nie da się zwiększyć z dnia na dzień, ponieważ mózg emocjonalny zmienia swoje nawyki tygodniami i miesiącami, a nie w ciągu paru godzin czy dni. Stary paradygmat kształcenia milcząco zakłada, że zmiana dokonuje się gwałtownie, natychmiast: wyślij ludzi na dwudniowy kurs i – voila – wracają odmienieni. Wskutek tego błędnego założenia kieruje się ludzi na krótkie szkolenie, które nie daje trwałych efektów, a co gorsza może skończyć się wzajemnym obwinianiem.

Uczymy się nowej umiejętności o wiele skuteczniej, jeśli mamy okazję ćwiczyć ją przez dłuższy czas²³. Jednak stale lekceważy się tę prostą zasadę praktyczną przy układaniu programu szkolenia. Inny błąd polega na tym, że przeznaczają się zbyt dużo czasu na omawianie danej kompetencji, a za mało na ćwiczenie jej w kontrolowanych sytuacjach. Lyle Spencer i Charley Morrow przebadali programy szkolenia menedżerów i sprzedawców, analizując podział czasu na informowanie o uczeniu się kompetencji emocjonalnych i na ich praktyczne ćwiczenie. Okazało się, że zajęcia praktyczne miały dwukrotnie większy wpływ na zachowanie się uczestników szkolenia w miejscu pracy niż samo przedstawienie kompetencji. A zwrot inwestycji, jaki dawały ćwiczenia praktyczne, był siedmiokrotnie większy niż zwrot, który przynosiło samo szkolenie teoretyczne²⁴.

„Jeśli, zamiast tylko wyjaśnić pięć zasad skutecznego przekazywania opinii bez stwarzania okazji do ich praktycznego przećwiczenia, uczysz tej kompetencji, stawiając kursantów w sytuacjach, w których muszą się nią wykazać, to efekty są dużo lepsze” – zauważa Spencer.

Osiągnięcie punktu, w którym nowy nawyk zastępuje stary, wymaga wielu ćwiczeń. Mówiąc słowami pewnego menedżera z agencji rządowej: „Posyła się ludzi na szkolenie, a potem wracają tu nie mając wcześniej żadnej okazji do wypróbowania tego, czego ich uczono. Powracają więc do starych zachowań. Nie ma żadnych szans na to, żeby wykorzystali w pracy umiejętności, które próbowano im wpoić”. Natomiast

23 F.N. Dempster, „The Spacing Effect: A Case Study in the Failure to Apply the Results of Psychological Research”, *American Psychologist* 43(1990).

24 Lyle Spencer i Charley Morrow dokonali analizy danych, a o wynikach informuje Lyle Spencer, „Competency Assessment Methods: What works; assessment development and measurement” (Hay/McBer, 1997).

„przeuczenie”, czyli sytuacja, w której ćwiczymy nowy zwyczaj długo po przekroczeniu punktu, w którym opanowaliśmy go dobrze, znacznie zmniejsza prawdopodobieństwo powrotu pod wpływem stresu do starych nawyków²⁵. Badania kliniczne zmian zachowania dowodzą, że im dłużej pracujemy nad taką zmianą, tym bardziej jest ona trwała. Tygodnie ćwiczeń dają lepsze rezultaty niż dni, a miesiące lepsze niż tygodnie. W wypadku nawyków złożonych, takich jakie składają się na kompetencję emocjonalną, okres ćwiczeń niezbędny do uzyskania maksymalnych wyników wynosi od trzech do sześciu miesięcy albo jest jeszcze dłuższy²⁶. (Więcej na temat spraw związanych z ćwiczeniem tych umiejętności znaleźć można w Dodatku V).

Praktyczna wskazówka dotycząca poprawiania kompetencji emocjonalnej: umiejętności, które już posiada się w jakimś stopniu albo dodaje do swojego repertuaru – na przykład lepsze słuchanie – można rozwinąć w czasie krótszym niż potrzebny do zastąpienia starych nawyków nowymi. Dawno nabyte nawyki są głęboko zakorzenione. Musimy wówczas pracować zarówno nad oduczeniem się starego nawyku, jak i zastąpieniem go nowym, lepszym.

To, ile dokładnie czasu zajmie danej osobie opanowanie kompetencji emocjonalnej, zależy od wielu czynników. Im bardziej złożona jest kompetencja, tym dłużej to trwa; szybciej można nauczyć się gospodarowania czasem, które zależy od kilku zaledwie umiejętności (tj. samokontroli, która potrzebna jest, aby oprzeć się pokusie oddawania się czynnościom będącym stratą czasu, i dążeniu do osiągnięć, które podsyca pragnienia stania się bardziej skutecznym – mają zasadnicze znaczenie dla właściwego gospodarowania czasem), niż – powiedzmy – umiejętności przewodzenia, kompetencji wyższego rzędu, która opiera się na ponad pół dziesiątku innych.

Dobry program zachęca do ćwiczenia tych umiejętności również we własnym zakresie, w czasie kiedy zajmujemy się swoimi własnymi sprawami. Chociaż bowiem do podniesienia na wyższy poziom takiej umiejętności jak słuchanie mogą nas skłaniać przyczyny natury zawodowej, to większość kompetencji emocjonalnych przydaje się nam również w życiu prywatnym. Rozpatrzmy takie oto skłaniające do głębszego zastanowienia dane. W ramach typowego dwuletniego programu stacjonarnych studiów magisterskich w zakresie biznesu słuchacze spędzają 2500 godzin na zajęciach i przygotowywaniu prac domowych. Zakładając, że śpią przeciętnie siedem godzin na dobę, 10 500 godzin w ciągu tych dwóch lat spędzają „na jawie”. Powstaje pytanie, czego uczą się przez pozostałych osiem tysięcy godzin?

Pytanie to postawił Richard Boyatzis i inni autorzy programu realizowanego w Wetherhead. Uświadomienie sobie przez naukowców faktu, że tyle dodatkowego czasu mogłoby być wykorzystane na naukę, doprowadziło do zgłoszenia propozycji, by

25 Zob. na przykład: Timothy T. Baldwin i J. Kevin Ford, „Transfer of Training”, *Personnel Psychology* 41(1988).

26 Badania nad korzyściami, jakie dają długotrwałe wysiłki zmiany zachowania, prowadził głównie Kenneth Howard, psycholog z Northwestern University. zob. na przykład: Kenneth Howard i in., „The Dose-Effect Relationship in Psychotherapy”, *American Psychologist* 4 (1986); Kenneth Howard i in., „Evaluation of Psychotherapy”, *American Psychologist* 51(1996).

wszędzie i zawsze, gdy powstaje do tego okazja, studenci uczyli się sami. Podobnie jest z pracą – nie spędzamy tam całych dni (choć może nam się tak wydawać). Jeśli chodzi o kompetencje emocjonalne, to okazji do zmian dostarczają nam wszystkie dziedziny życia; życie jest najlepszą uczelnią.

Przeniesienie umiejętności nabytych dla potrzeb pracy na inne sfery życia, przynosi ewidentne korzyści. Kierowniczka, która uczy się lepiej słuchać swoich podwładnych, przynosi tę umiejętność do domu i wykorzystuje w rozmowach z dziećmi. W niektórych firmach, traktując to przeniesienie jako jednoznacznie korzystne, opracowuje się program, który doprowadzić ma do obniżenia kosztów opieki zdrowotnej; w tym celu starano się celowo zwiększyć elastyczność i odporność pracowników nie tylko w zakładzie, ale również w domu.

Organizuj wsparcie

Wiceprezes jednej z największych w Ameryce firm produkujących żywność miał zarówno stopień bakałarza z inżynierii, jak i dyplom ukończenia studiów w zakresie biznesu oraz iloraz inteligencji powyżej 125. Prezes chciał go awansować, ale postawił warunek – nie ma mowy o awansie, jeśli nie zmieni stylu postępowania.

Wiceprezes ów był bowiem nietowarzystkim introwertykiem i z kolegami wolał kontaktować się za pośrednictwem poczty elektronicznej i okólników niż bezpośrednio, twarzą w twarz. Na zebraniach zachowywał się agresywnie i wojowniczo, a poza tym zdradzał zapędy dyktatorskie. „Bez zmiany stylu bycia nie mógł marzyć o awansie”, wspomina instruktor kadr kierowniczych, którego sprowadzono specjalnie, by pomógł dobrze się skądinąd zapowiadającemu wiceprezesowi.

Instruktor pracował z nim indywidualnie. „Pomogłem mu poznać jego czułe punkty, żeby mógł unikać sytuacji, w których tracił panowanie nad sobą. Nauczyłem go rozmawiać z samym sobą, żeby przygotować go do sytuacji, w których skłonny był unosić się złością. Miał w takich chwilach powtarzać sobie: »Nie chcę, żeby mi się to znowu zdarzyło, nie będę się złościł«. Poza tym zademonstrowałem mu metodę tłumienia złości, którą miał stosować, kiedy zauważył zmiany fizjologiczne zwiastujące jej narastanie. Polega ona na napięciu, a potem rozluźnieniu wszystkich mięśni. Jest to szybka metoda relaksacji”.

Te sesje szkoleniowe trwały wiele miesięcy i w końcu wiceprezes posiadał umiejętność powściągnięcia złości. Indywidualne lekcje zasadniczych elementów kompetencji emocjonalnych stają się coraz popularniejsze w amerykańskim biznesie; proponuje się je zwłaszcza bardzo cenionym pracownikom. Instruowanie jest jedną z wielu form, jakie przybierać może długotrwałe wsparcie. Temu samemu celowi może służyć instytucja mentora.

Aczkolwiek przyjęło się uważać, że rola mentora – przewodnika i doradcy zarazem

– polega na pomaganiu w rozwijaniu kariery zawodowej, to może on również instruować podopiecznych w zakresie kompetencji emocjonalnych i wspierać ich kształtowanie. Jak stwierdziła w swym znakomitym studium mentorów Kathy Kram, dyrektorka kursów Master Business Art [Sztuki mistrzostwa w biznesie] organizowanych przez Wydział Zarządzania Uniwersytetu Bostońskiego, pracownicy mogą czerpać dwojakiego rodzaju korzyści z faktu posiadania mentora: pomoc w kształtowaniu swojej kariery zawodowej (w formie – na przykład – protekcji czy sponsorowania) oraz rady i instrukcje²⁷.

Uczymy się w znacznej części w sposób naturalny, podczas kontaktów z innymi osobami w pracy, bez względu na to, czy można je określić terminem „instruowanie” czy nie. Judith Jordan, psycholog z Harvardu, wykazuje, że każdy kontakt jest okazją dla obu stron do ćwiczenia ich osobistych kompetencji i w ten sposób wzajemnego rozwijania się i kształcenia²⁸.

Do takiego wzajemnego uczenia się dochodzi w sposób naturalny w stosunkach między osobami na równorzędnych stanowiskach, które – w zależności od swoich zalet i ograniczeń – mogą występować na zmianę w roli mentora i ucznia. „Niektóre firmy, choćby Bell Atlantic, wprowadzają eksperymentalnie tak zwane kręgi mentorskie – opowiada mi Kathy Kram. – Starają się zgromadzić razem grupy kobiet ze średnich szczebli zarządzania i związać je z osobą z wyższego szczebla zarządzania, aby omawiać wspólne problemy pojawiające się w pracy. Dzielią się ze sobą doświadczeniami, opowiadają, jak radzą sobie z kłopotami i w ten sposób poszerzają wzajemnie swój repertuar sposobów panowania nad takimi sytuacjami. Wszystko to w celu umocnienia ich kompetencji społecznych i emocjonalnych”.

Osoby, które nie mają formalnego mentora, mogą znaleźć sobie tymczasowego instruktora, kogoś, kto posiada konkretną umiejętność i przez pewien czas będzie służył radą. Jak stwierdziła Kram, każdy kontakt z kimś, kto ma większe doświadczenie czy kompetencję, może być okazją do nauczenia się czegoś. Osoby, które nawiązują wielorakie kontakty z szerokim gronem współpracowników w różnych sferach kompetencji, mają największe szanse na doskonalenie się.

W ramach uczenia się kompetencji emocjonalnych uczestnicy kursu organizowanego przez American Express Financial Advisors wybierają sobie często „partnera do nauki”, czyli osobę, która przez parę miesięcy po powrocie do pracy zachęca do dalszego ćwiczenia umiejętności nabytych na kursie. „Ludzie chętnie wspierają się wzajemnie, spotykając się regularnie na lunchu albo dzwoniąc do siebie – mówi Kate Cannon. – Omawiają wtedy nawyki, które starają się zmienić, takie jak nadmierne martwienie się albo zbyt małą pewność siebie. Dają sobie nawzajem rady,

27 Kathy E. Kram „A Relational Approach to Career Development”, w: Douglas T. Hall and Associates, *The Career Is Dead – Long Live the Career* (New Francisco: Jossey-Bass, 1996).

28 Judith Jordan i in. (red.), *Woman’s Growth in Connections* (New York: Guilford Press, 1991). Jak świadczy tytuł tej książki [Rozwój kobiet poprzez wzajemne więzi], wzajemne uczenie się bardziej odpowiada kobietom niż mężczyznom (przynajmniej w Stanach Zjednoczonych).

udzielają wskazówek, dzielą się uwagami”.

Taki system koleżeńskej współpracy ułatwia przeniesienie wyuczonych umiejętności wchodzących w skład inteligencji emocjonalnej na teren zakładu pracy²⁹. Dzięki temu możliwe jest również dawanie pomocnych wskazówek w chwili, kiedy są one najbardziej potrzebne: „Jeśli twój partner widzi, że ktoś akurat naciska twój czuły punkt, to może od razu to zasygnalizować, abyś zdążył się przygotować, zanim dojdzie do konfrontacji”, mówi Cannon. O takie momentalne wsparcie łatwiej jest wtedy, kiedy – jak w American Express – szkolenie przechodzi wspólnie cała grupa.

Studenci w Weatherhead podzieleni są na grupy liczące od dziesięciu do dwunastu osób, a każda z nich ma własnego doradcę, którym jest ktoś z zarządu jakiejś firmy, oraz osobę, której zadaniem jest ułatwienie wzajemnych kontaktów. Oprócz tego każdy student ma opiekuna, menedżera średniego szczebla albo doświadczonego specjalistę. Dzięki temu studenci mają możliwość zwrócenia się o pomoc do różnych osób podczas poprawiania swoich umiejętności emocjonalnych. Mogą skorzystać z rad kolegów, doradcy albo opiekuna.

Dostarczaj wzorów

Podczas uczenia się nowego zachowania niezwykle pomocne są kontakty z osobą, która znakomicie opanowała daną kompetencję. Uczymy się, obserwując innych; jeśli ktoś potrafi demonstrować jakąś umiejętność, to staje się dla nas żywym wzorem³⁰.

Z tego powodu osoby, które uczą kompetencji emocjonalnej, powinny być jej ucieleśnieniem. Instruktorzy, którzy dużo mówią o tych umiejętnościach, ale zachowują się w sposób świadczący o tym, że sami ich nie posiadają, podważają wiarę w sens uczenia się ich. Jeśli chodzi o nauczenie kogoś posługiwania się programem komputerowym, to życzliwy stosunek nauczyciela do ucznia ma relatywnie nieduże znaczenie, ale jest niezmiernie ważny, kiedy celem nauczania staje się wzmocnienie wyrazistości i zwiększenie współodczuwania ucznia w jego kontaktach z klientami albo panowanie nad swoimi emocjami podczas zebrań.

Robert Caplan powiedział mi, że podczas przygotowań do wdrożenia programu JOBS „było jasne, że potrzebni są instruktorzy, którzy są wzorem opanowania kompetencji społecznej i emocjonalnej. Tą podstawową zasadą kierowaliśmy się

29 Zob. na przykład: R.K. Flemming i B. Sulzer-Azaroff, „Peer Management: Effects on Staff Teaching Performance”, referat przedstawiony na XV Dorocznym Zjeździe Stowarzyszenia na Rzecz Analizy Behawioralnej [Fifteenth Annual Convention of the Association for Behavioral Analysis], Nashville, Tennessee, 1990. Cyt. za: Tannenbaum i Yuld, „Training and Development”.

30 Duże znaczenie pozytywnych modeli dla zmiany zachowania jest bogato udokumentowane w pionierskich pracach Alberta Bandury. Zob. na przykład: Albert Bandura, „Psychotherapy Based on Modeling Principles”, w: A.E. Bergin i S.L. Garfield (red.), Handbook of Psychotherapy and Behavior Change: An Empirical Analysis (New York: John Wiley and Sons, 1971).

zarówno dobierając instruktorów, jak i szkółąc ich. Aby utrzymać ich umiejętności na wysokim poziomie, przekazywaliśmy im stale uwagi na ten temat. W grupie instruktorów musi stale panować taka sprzyjająca atmosfera”.

Ogólnie biorąc, wzorujemy się na osobach, które zajmują wysoką pozycję w naszej organizacji, co znaczy, że przejmujemy zarówno ich cechy pozytywne, jak i negatywne³¹. Kiedy szef jest nieźrównoważony – powiedzmy arbitralnie strofuje podwładnych – to z reguły oni też stają się mniej tolerancyjni i bardziej szorstcy w stosunkach z osobami, które im podlegają³².

Pewien menedżer z Eastman Kodak powiedział mi: „Dawniej tutaj, w Rochester, wszyscy pracowali w jednym miejscu, siedząc jeden obok drugiego. Widywałeś kogoś codziennie, poznawałeś jego styl, słuchałeś rad i uwag albo po prostu oglądałeś dobre wzory zachowań – ludzi, którzy wiedzieli, jak nawiązywać więzi porozumienia, uważnie słuchać, budować zaufanie i wzbudzać szacunek innych. Teraz nie ma już takich okazji nauczenia się tych umiejętności”.

Ponieważ – dodaje ów menedżer – jest teraz mniej okazji do stania się wzorem pożądanym kompetencji i przekazania ich innym. Musi dokładać większych starań, aby osoby z zespołu nauczyły się ich. Mamy plan kształcenia ludzi, uczenia ich umiejętności, dzięki którym odnosi się sukcesy, przy czym nie chodzi tylko o zdolności techniczne czy analityczne, ale umiejętność przewodzenia – samoświadomość, umiejętność przekonywania i spolegliwość.

Zachęcaj i wzmacniaj

Przypatrzmy się pracy dwóch pielęgniarek zatrudnionych w tym samym domu opieki. Jedna odnosiła się do pacjentów szorstko i opryskliwie, czasami do takiego stopnia, że można to nazwać okrucieństwem. Druga była wzorem współczucia i opiekuńczości³³. Ta pierwsza zawsze kończyła swoje zadania zgodnie z harmonogramem i wykonywała polecenia, natomiast jej opiekuńcza koleżanka naginała czasami przepisy do potrzeb pensjonariuszy i – głównie dlatego, że wiele czasu poświęcała na rozmowy z pacjentami – kończyła często z opóźnieniem. Przełożeni wysoko oceniali ową chłodną pielęgniarkę, natomiast ta, która odnosiła się do podopiecznych ciepło i życzliwie, miała często kłopoty, a oceny jej pracy były niskie. Jak to możliwe, skoro statutowym celem domu opieki było okazywanie pensjonariuszom

31 Zob. na przykład: H.M. Weiss, „Subordinate Imitation of Superior Behavior: The Role of Modeling in Organizational Socialization”, *Organizational Behavior and Human Performance* 19(1977).

32 Charles C. Manz i Henry P. Sims, „Beyond Imitation: Complex Behavioral and Affective Linkages Resulting from Exposure to Leadership Training Models”, *Journal of Applied Psychology* 71(1986).

33 Cyt. za: Cary Cherniss, *Beyond Burnout* (New York: Routledge, 1995).

troski, co znalazło wyraz nawet w nazwie tej instytucji?

Taki rozdział między głoszonymi celami i wartościami organizacji a tym, co się faktycznie w niej dzieje, staje się szczególnie jaskrawy, kiedy zachęca się ludzi do rozwijania kompetencji emocjonalnych, których w codziennej praktyce najzwyczajniej się nie wspiera. W rezultacie pracownicy są bardziej kompetentni emocjonalnie, niż wymaga ich zajęcie albo niż określają to normy faktycznie przyjmowane w ich organizacji.

Organizacja może pomagać swoim członkom rozwijać kompetencje emocjonalne nie tylko poprzez dawanie im możliwości skorzystania z odpowiednich kursów czy szkoleń, ale także stwarzając atmosferę, w której takie samodoskonalenie się jest nagradzane. W końcu nasze próby zmieniania się najlepiej udają się w atmosferze, w której czujemy się bezpiecznie³⁴. Po to, by rozwinąć jakąś umiejętność, trzeba ją odpowiednio ćwiczyć, a by zachęcić ludzi do ćwiczenia, trzeba ją doceniać, co powinno znaleźć odbicie w kryteriach naboru pracowników, przydziału stanowisk pracy, awansowania, oceny pracy i tak dalej. Mogłoby też obejmować nagradzanie doświadczonych pracowników za opiekę nad nowymi oraz uwzględnianie przy ocenie pracy faktu uczenia i instruowania w zakresie kompetencji emocjonalnych, jak również stwarzanie okazji do 360-stopniowego opiniowania.

Po to, by ugruntować świeżo nabytą umiejętność, trzeba wykazywać się nią w pracy, w rzeczywistych, a nie symulowanych sytuacjach. Jeśli między tym, czego się nauczyliśmy na kursie, a tym, co dzieje się w miejscu pracy, nie ma związku, to nauka ta zda się psu na budę. Kiedy mija „zauroczenie nauką”, to gaśnie często zapal do wykazania się tym, czego się nauczyliśmy. Dlatego tak ważne jest, by organizacja wytworzyła klimat zachęcający do jak najszerzego wykorzystywania nowo nabytych umiejętności. Przewija się to stale w wypowiedziach osób pytanych o to, w jakim stopniu korzystają w pracy z tego, czego nauczyli się na szkoleniu³⁵.

Najlepszy chyba klimat do ćwiczenia się w umiejętnościach emocjonalnych powstaje wtedy, kiedy zabiera się do tego wspólnie cała grupa, jak w niektórych zespołach kierowniczych American Express Financial Advisors. W zespołach tych wszyscy, włącznie z ich szefami, poświęcają wiele uwagi doskonaleniu kompetencji emocjonalnych. Stałym punktem zebrań jest wzajemne przekazywanie sobie opinii o postępach i wspieranie się, przeznaczają też pewien czas na przedyskutowanie tego, jak poszczególni członkowie zespołu radzą sobie z osiągnięciem celów, które wyznaczyli sobie w zakresie kompetencji emocjonalnej.

W dodatku podczas oceny pracowników bierze się pod uwagę listę umiejętności obejmującą między innymi kompetencje emocjonalne. „Szef każdego zespołu ocenia wszystkich jego członków, a każdy wiceprezes robi to samo w odniesieniu do siebie – mówi Cannon. – Następnie dyskutują o tych obszarach, co do których ich opinie się

³⁴ David Kolb i Richard Boyatzis, „Goal Setting and Self-directed Behavior Change”, Human Relations 23, 1970.

³⁵ Zob. na przykład: Van Velsor i Musselwhite, „The Timing of Training”.

różnią. Wnioski przedstawia się prezesowi firmy. Tutaj naprawdę liczą się takie rzeczy jak umiejętność nawiązywania i podtrzymywania kontaktów, motywowania samego siebie i innych, kierowania sobą”.

Tuż po objęciu funkcji szefa Banker's Trust New York Frank Newman zatrudnił firmę doradczą dla opracowania programu, który uświadomiłby pracownikom najwyższego kierownictwa, że „aby firma mogła nadal rywalizować z innymi, muszą podnieść swoje umiejętności społeczne³⁶. Zrozumieli oni, że o awansie decydują w takim samym stopniu wyniki finansowe, jak umiejętności emocjonalne.

A jak udało się Newmanowi skłonić bankierów i kupców do zwrócenia uwagi na te umiejętności? Brał osobiście udział przynajmniej w części każdego kursu, a wśród nauczycieli byli członkowie rady nadzorczej banku. Szef sekcji szkolenia banku podsumował to tak: „Teraz nikt nie może powiedzieć: »Mój szef stwierdził, że to nie jest ważne«„.

Oceniaj

Przed wszystkim w ustanowionych rzetelne mierniki wyników, zwłaszcza umiejętności, które były celem szkolenia, i bierz pod uwagę oceny jakości pracy. Najlepsze systemy ocen opierają się na pomiarach wyników dokonywanych przed szkoleniem i po nim, na trwających przez wiele miesięcy po zakończeniu kursu pomiarach kontrolnych oraz na porównaniu tych wyników z wynikami wybranych losowo grup kontrolnych. Przeprowadzenie takich idealnych pomiarów może w różnych powodów okazać się trudne, ale zawsze uciec się można do metod alternatywnych, jak choćby wykorzystania – zamiast grupy kontrolnej – średnich wyników pomiaru danej umiejętności albo porównania zmian stopnia opanowania uczonej umiejętności ze zmianami w zakresie umiejętności, które nie były przedmiotem szkolenia. I jeśli okaże się, że program nie spełnia pokładanych w nim nadziei, to informacje te można wykorzystać na następnym etapie szkolenia.

Jednak prawie nigdzie nie postępuje się zgodnie z tymi prostymi zasadami. Wprost przeciwnie, między tym, co – jak pokazują badania – powinno się robić, a tym, w jaki sposób faktycznie prowadzi się i ocenia szkolenia, istnieje przepaść. Ankieta przeprowadzona w pięciuset firmach z listy „Fortune” wykazała, że wprawdzie szefowie działów szkolenia uważają, że powinno się oceniać poziom i wyniki kursów, aby określić, czy firma zyskuje na nich, ale prawie w ogóle nie dokonuje się takich ocen³⁷.

Najpowszechniejszym źródłem danych są karty ocen słuchaczy oraz utrzymujące się

³⁶ Za: Business Week, October 20, 1997.

³⁷ William H. Clegg, „Management Training Evaluation: An Update”, Training and Development Journal, February 1987.

zapotrzebowanie na dany kurs czy szkolenie, co jest bardziej wskaźnikiem popularności programu niż zbiorem rzetelnych wskaźników poprawy jakości pracy. Badania świadczą, że nie ma żadnego związku między zadowoleniem słuchaczy a poziomem ich umiejętności demonstrowanym w pracy. W jednej z recenzji ujęto to bardzo lakonicznie i trafnie: „Z faktu, że coś się lubi, nie wynika, że się to umie”³⁸.

Ani jedna organizacja nie stosowała rutynowo najlepszej metody oceniania, polegającej na pomiarach poziomu danej kompetencji przed i po szkoleniu. Dziesięć procent badanych firm stwierdziło, że robi to od czasu do czasu, ale wiele z nich, zamiast na wynikach pracy, koncentrowało się na zmianie postaw uczestników kursów.

Powoli jednak ulega to zmianie. Jeden z najambitniejszych z dotychczasowych projektów realizuje się w Szkole Zarządzania Weatherheada³⁹. Studentów, którzy ukończyli kurs umiejętności zarządzania, prosi się, by zgodzili się na długookresowe badania, które mają dać odpowiedź na pytanie, czy wykorzystywanie tych umiejętności w pracy daje im jakąkolwiek przewagę nad innymi i ma wpływ na przebieg ich kariery zawodowej. Projekt przewidziany jest na pięćdziesiąt lat.

38 Tannenbaum i Yuld, „Training and Development”.

39 Badaniami tymi kieruje Richard Boyatzis.

Część V
Emocjonalnie inteligentna organizacja

Rozdział XII

Wczuć się w puls firmy

UCZESTNIKOM MIĘDZYKONFERENCJI BIZNESU, w której niedawno wziąłem udział, zadano pytanie: „Czy wasza organizacja ma deklarację celu?” Mniej więcej dwie trzecie obecnych podniosło w górę rękę.

Potem zapytano: „Czy ta deklaracja celu opisuje codzienną rzeczywistość życia organizacyjnego?” Tym razem tylko kilka osób podniosło rękę.

Kiedy między deklarowanym celem organizacji a tym, co się w niej rzeczywiście dzieje, istnieje przepaść, prowadzi to do nieuniknionych negatywnych skutków emocjonalnych, które mogą przybierać różne formy, od obronnej cynicznej postawy poczynając, a na złości, a nawet rozpacz, kończąc. Firmy, które zwiększają zysk, nie licząc się z wynikającym z ich założeń statutowych systemem wartości, płacą za to wysoką cenę emocjonalną, jaką jest poczucie wstydu i winy oraz sprzeniewierzenia się swoim przekonaniom.

Emocjonalnie inteligentna organizacja musi usunąć wszelkie rozbieżności między głoszonymi przez siebie wartościami a tymi, którymi faktycznie kieruje się w codziennej praktyce. Jasność co do wartości przyświecających działaniom organizacji, ducha i celu prowadzi do pewności siebie przy podejmowaniu decyzji o żywotnym znaczeniu dla jej interesów.

Deklaracja celu ma funkcję emocjonalną, polegającą na wyartykułowaniu wspólnego poczucia dobra, które pozwala nam pracować w przekonaniu, że to, co robimy, jest warte zachodu. Praca w firmie, która mierzy swoje osiągnięcia wedle kryteriów wyższych, a nie tylko czysto finansowych, podnosi morale i dodaje energii.

Wiedza o tym, jakie są te podzielane przez ogół pracowników wartości, jest czymś w rodzaju samoświadomości emocjonalnej w wymiarze nie jednostkowym, lecz organizacyjnym. Organizacja, podobnie jak jednostka, ma silne i słabe punkty w zakresie różnych umiejętności oraz pewną świadomość tego stanu rzeczy. Te plusy i minusy powinny zostać rozpoznane na każdym szczeblu każdej organizacji, od dużych działów poczynając, a na najmniejszych zespołach kończąc.

Jednak niewiele organizacji ocenia w taki sposób swoje wady i zalety. Ile firm orientuje się, na przykład, w których działach popełniający błędy menedżerowie napędzają swoich podwładnych żalem i strachem albo którzy spośród ich przedstawicieli handlowych wyróżniają się przedsiębiorczością? Wiele organizacji może uważać, że uzyskuje takie dane poprzez wewnętrzne pomiary zadowolenia z pracy, zaangażowania i tym podobnych zjawisk, ale te standardowe badania nie dają często prawdziwego obrazu rzeczywistości emocjonalnej.

Ośrodek Kadr i Kształcenia w Federalnym Urzędzie Zarządzania Kadrami,

kierowany przez Marylin Gowing, ocenił niektóre z najszerzej stosowanych w organizacjach metod pomiaru¹. W jakim stopniu pozwalają one oszacować inteligencję emocjonalną na poziomie organizacji?

Otóż okazało się, że – jak ujęła to Gowing – w tym, co się mierzy, istnieją „pewne zadziwiające luki”. Luki te wskazują na brak orientacji w czynnikach, które poprawiają skuteczność działania organizacji, a jednocześnie na sposoby diagnozowania przyczyn kiepskiej jakości pracy. Najpoważniejsze luki dotyczą²:

- *Samoświadomości emocjonalnej* – rozpoznawania klimatu emocjonalnego i jego wpływu na jakość pracy.
- *Dążenia do osiągnięć* – analizowania otoczenia w poszukiwaniu danych o decydującym znaczeniu i okazji do wykazania się przedsiębiorczością.
- *Zdolności przystosowania się* – elastyczności w obliczu wyzwań lub przeszkód.
- *Samokontroli* – efektywnej pracy w stresujących sytuacjach zamiast wpadania w panikę czy złość lub ulegania trwodze.
- *Sumienności* – solidności, która budzi zaufanie.
- *Optymizmu* – niepoddawania się w obliczu niepowodzeń.
- *Empatii* – zrozumienia uczuć i punktu widzenia innych, zarówno klientów, jak i współpracowników.
- *Wspierania różnorodności* – traktowania różnic jako szans na sukces.
- *Świadomości politycznej* – rozumienia pojawiających się trendów gospodarczych, politycznych i społecznych.
- *Wpływania na innych* – znajomości metod oddziaływania.
- *Tworzenia więzi* – utrzymywania osobistych bliskich kontaktów z osobami z innych części organizacji.

¹ Analiza stosowanych w organizacjach metod pomiaru, zob.: Mary York, US Office of Personnel Management, sprawozdanie niepublikowane, November 1997. Wśród narzędzi oceny i wzorów osiągających znakomite wyniki organizacji, które były przedmiotem tej analizy, znajdują się: S.M. Arad i M.A. Hanson, „High Performance Workplace: A Construct Definition”, referat przedstawiony na XII Dorocznej Konferencji Towarzystwa Krzewienia Psychologii Przemysłu i Organizacji [Twelfth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology], St. Louis, MO; David Campbell, The Campbell Organizational Survey: For Surveying Employee Attitudes about Organizational Issues, National Computer Systems, 1988; James Collins i J.I. Porras, Built to Last: Successful Habits for Visionary Companies (New York: Harper Collins Publishers, 1994); D.R. Denison, Organizational Dynamics: Bring Corporate Culture to the Bottom Line (New York: American Management Association, 1984); D.R. Denison i A.K. Mishra, „Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness”, Organization Science, vol. VI(II), 1995; D.R. Denison i W.S. Neale, DENISON: Organizational Culture Survey, Linking Organizational Culture to the Bottom Line, AVAIT, 1994; Jac Fitz-Enz, The 8 Practices of Exceptional Companies: How Great Organizations Make the Most of Their Human Assets (New York: American Management Association, 1997); D.J. Kravetz, The Human Resource Revolution: Implementing Progressive Management Practices for Bottom-Line Success, (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988); United States Office of Personnel Management, Building a Model Agency: Changing OPM's Culture to Support Workplace Partnership and Diversity Initiatives, Organizational Assessment Survey (Washington, DC: US Office of Personnel Management, 1995).

² Wstępna analiza wykazała, że najwyższej jedna z list cech o decydującym znaczeniu dla wydajności organizacji uwzględniła kompetencję emocjonalną na poziomie zespołu (znacznie częściej umiejętności emocjonalnych nie było na żadnej liście).

Znaczenie tych kompetencji dla każdej organizacji wydaje się oczywiste. Kiedy piszę te słowa, szefowie Microsoft publicznie lamentują nad brakiem świadomości politycznej ich organizacji. Niedostatek tej umiejętności postawił ich na niekorzystnej pozycji w batalii z Departamentem Sprawiedliwości oskarżającym firmę o praktyki monopolistyczne.

Mimo to trudno stwierdzić, w jakim stopniu każda z tych zbiorowych kompetencji przyczynia się do lepszego funkcjonowania organizacji. Nie o to wszakże tu chodzi, lecz o to, że nikt nie wydaje się tego analizować.

Wyobraźmy sobie, jakie korzyści odnoszą firmy, które dbają o rozwój i krzewienie tych umiejętności, i jakie problemy wyłaniają się przed firmami, które o to nie dbają. Pozwolę sobie wykazać to na przykładzie trzech kompetencji: samoświadomości, kierowania emocjami i dążenia do osiągnięć.

Ślepe plamki

W upalny sierpniowy dzień wypoczywająca na plaży czteroosobowa rodzina zbiera ręczniki kąpielowe, zabawki i pozostały sprzęt i brnie przez gorący piasek do samochodu, kiedy młodsze dziecko, pięcioletnia dziewczynka, zaczyna jęczeć:

– Chcę pić. Dajcie mi pić.

Ojciec, zirytowany jej płaczącym tonem, mówi do matki:

– Gdzie ona nauczyła się tak zawodzić?

Potem, odwróciwszy się do dziecka, mówi krótko:

– Nikt cię nie słyszy, kiedy mówisz takim głosem – i ignorując jej lamenty, idzie dalej.

Dzięki niezliczonym podobnym do tej – choć często bardziej zawoalowanym – uwagom każdy z nas uczy się w rodzinie reguł wyrażania emocji.

- *Reguła pierwsza:* Oto, co zauważamy.
- *Reguła druga:* Oto, jak to nazywamy.
- *Reguła trzecia:* Oto, czego nie zauważamy.
- *Reguła czwarta:* Ponieważ tego nie zauważamy, nie mamy dla tego żadnej nazwy.

Podobnie rzecz się ma z organizacjami. W każdej istnieje wyraźna, odmienna od pozostałych strefa wspólnych doznań i przeżyć – podzielanych uczuć i znanych wszystkim informacji – o których się nie mówi (a jeśli się mówi, to tylko w cztery oczy, nigdy otwarcie), a zatem spycha się je w niebyt. Można by rzec, że ich obraz pada na plamkę ślepego oka.

W takich oficjalnie nie zauważanych strefach czają się wielkie zagrożenia. Na przykład fakt, że w singapurskim oddziale Barings Bank jeden urzędnik zajmował się zarówno oficjalnymi, jak i nieoficjalnymi operacjami finansowymi – a więc, że nikt nie kontrolował dokonywanych przez niego transakcji – umożliwił mu sprzeniewierzenie setek milionów dolarów, co doprowadziło cały bank do ruiny. W gigantycznym przedsiębiorstwie obrotu płodami rolnymi, Archer Daniels Midland, zmowa urzędników wysokiego szczebla w kwestii ustalania cen skończyła się postawieniem przed sądem wielu osób z kierownictwa firmy.

Organizacyjna rodzina

Reguły, które mówią nam, co możemy wyrażać w pracy, a czego nie, są częścią niepisanej umowy, której przestrzegania domaga się każda organizacja. Trzymanie się tych reguł to koszt, jaki płacimy za to, że jesteśmy członkiem danej organizacji. Nie zauważamy, na przykład, że nasz bezpośredni przełożony jest alkoholikiem, który przed wieloma laty zajmował wyższe stanowisko, ale został tu przesunięty, żeby nie wchodzić w drogę naczelnemu kierownictwu. Załatwiamy po prostu wszystko z jego zastępcą (który w istocie rzeczy wykonuje za niego całą pracę), tak jak cała reszta.

Strach – który nie jest nieuzasadniony – zmusza ludzi do przymykania oczu na różne sprawy i milczenia. Weźmy choćby „czarne owce”, osoby należące do organizacji, które publicznie ujawniają jej nieczne działania. Badania takich osób zatrudnionych w biznesie wykazują, że na ogół nie kierują się one chęcią zemsty i nie działają z egoistycznych pobudek, ale – wprost przeciwnie – przyświeca im wzniosły cel: przywiązanie do zasad etyki zawodowej albo do głośno deklarowanych zasad i misji organizacji. Mimo to większość z nich, zamiast zasłużyć sobie na podziękowania, naraża się na różnego rodzaju restrykcje i prześladowania ze strony organizacji – zwolnienie, nękanie procesami sądowymi i tak dalej.

A dzieje się tak dlatego, że popełniają najgorszy, niewybaczalny grzech – mówią o tym, o czym się nie mówi. Ich usunięcie z organizacji jest dla wszystkich pozostałych jasnym sygnałem: „Jeśli chcesz nadal być członkiem, udawaj, że nic nie widzisz”. Jeśli taka zmowa milczenia prowadzi do tego, że nikt nie stawia pytań mających istotne znaczenie dla skuteczności działania organizacji, to zagraża ona jej istnieniu.

Przyczynia się to również do drażniącego udawania ze strony wszystkich zainteresowanych, o czym świadczy następujący obrazek z zebrania członków kierownictwa pewnej firmy:

Podwładni byli całkowicie zgodni co do tego, że za dużo czasu poświęca się na przedstawianie spraw, po to tylko, by prezes był zadowolony. Tymczasem prezes wyznał, że nie lubi słuchać długich i czasami nudnych wstępów (zwłaszcza kiedy wcześniej zapoznał się sam z większością danych). Mimo to uważał, że trzeba się tego

trzymać, ponieważ daje to podwładnym poczucie większego zaangażowania w rozwiązywanie problemów!³

Interes to interes

Na początku lat dziewięćdziesiątych Carl Frost, amerykański doradca w sprawach interesów, spotkał się w Szwecji z załogą firmy Volvo⁴. Tematem rozmowy były wyjątkowo długie wakacje, których wszyscy pracownicy zakładów spodziewali się owego roku. Frosta niepokoił jednak złowieszczy fakt, który zadecydował o tym przedłużonym urlopie; otóż załogę czekał długi wypoczynek tylko dlatego, że bardzo spadła sprzedaż artykułów wytwarzanych przez firmę. Magazyny były pełne, a ponieważ popyt znacznie się obniżył, stanęły linie montażowe.

Frost stwierdził, że menedżerów nie tylko nie niepokoi decyzja zarządu o przedłużeniu urlopów, ale nawet są z niej zadowoleni. On sam odczuwał jednak potrzebę ukazania faktów, których pracownicy Volvo zdawali się nie dostrzegać. Podstawowe znaczenie miał fakt, że Volvo zostawało w tyle w ogólnoswiatowym wyścigu o zdobycie rynku samochodów, a koszty wytwarzania były tam większe niż w jakimkolwiek innym dużym przedsiębiorstwie motoryzacyjnym na świecie. Wyprodukowanie jednego auta zabierało Szwedom dwa razy tyle czasu co firmom japońskim, a sprzedaż na rynkach zagranicznych zmalała w ostatnich latach o połowę.

Firma przeżywała kryzys, a jej przyszłość – i przyszłość jej pracowników – wyglądała ponuro. A jednak – jak po latach opowiadał mi Frost – wszyscy zachowywali się, jakby nie działo się nic złego. Nikt zdawał się nie dostrzegać żadnego związku między czekającym go długim urlopem a niepewną przyszłością firmy.

Frost uważał, że taka zblazowana postawa była oznaką niepokojącej niesprawności systemu komunikowania się, która pozwalała pracownikom ignorować wszelkie związki między ich osobistą sytuacją a losem całej firmy. To z kolei sprawiało, że nie czuli ani potrzeby, ani obowiązku starania się o to, by firma stała się bardziej konkurencyjna.

Uczulenie pracowników na takie sprawy możliwe jest tylko wtedy, kiedy szczerze i otwarcie przedstawia się sytuację firmy, a więc kiedy wewnętrzny obieg informacji jest sprawny. Do tego z kolei potrzebna jest atmosfera, w której ceni się prawdę, choćby była najbardziej niepokojąca, i wykazuje gotowość do przedyskutowania wszystkich aspektów problemu i wysłuchania argumentów wszystkich stron. Taka dyskusja jest wszakże możliwa tylko wtedy, kiedy pracownicy wiedzą, że mogą mówić, co myślą,

³ Zob.: Chris Argyris, „Interpersonal Barriers to Decision Making”, Harvard Business Review, March/April 1966.

⁴ Carl F. Frost, Changing ForEver: The Well-Kept Secret of America's Leading Companies (East Lansing: Michigan State University Press, 1996).

bez obawy o to, że zostaną ukarani, napiętnowani czy wyśmiani.

W sondażu przeprowadzonym przez Coopers & Lybrand pośród 100 najlepszych według „Fortune” firm tylko 11 procent dyrektorów stwierdziło, że „w mojej firmie przynoszący złe wieści narażają się na prawdziwe ryzyko”. Jednak już jedna trzecia menedżerów średniego szczebla w tych samych firmach uważała, że osoby takie narażają się na poważne przykrości, a spośród szeregowych pracowników opinię taką wyrażała prawie połowa⁵.

Ta rozbieżność ocen między najwyższym kierownictwem a osobami, które codziennie mają bezpośredni kontakt z realiami pracy, oznacza, że główni decydenci mogą działać w przeświadczeniu, iż otrzymują wszystkie potrzebne im dane, podczas gdy ci, którzy posiadają te dane – zwłaszcza dotyczące niepokojących faktów – boją się przekazać je wyżej. Przywódcy, którzy nie dbają o stworzenie atmosfery zachęcającej podwładnych do dzielenia się z nimi złymi przeczuciami i stawiania wszelkich cisnących się im na usta pytań, w tym o niepokojące wieści, sami proszą się o kłopoty. W takiej sytuacji – powiada William Jennings, który prowadził te badania z ramienia Coopers & Lybrand: „Pracownicy mogą zacząć postrzegać kontrolę wewnętrzną jako przeszkodę dla zwiększenia produktywności i zaniechać przekazywania istotnych informacji, koncentrując się na staraniach »wykonania normy«”⁶.

Wieść głosi, że przed paroma laty ówczesny prezes PepsiCo, Wayne Calloway, przeprowadzał osobiście rozmowy z osobami świeżo zatrudnionymi na stanowiskach kierowniczych, mówiąc im: „Są dwa sposoby na to, żeby stąd wylecieć. Pierwszy – nie wykonywać swojej normy. Drugi – kłamać. Ale najszybszym sposobem jest kłamanie o swoich normach”.

– Jeśli zachowałeś dla siebie jakieś informacje, zwłaszcza o katastrofalnym stanie interesów, był bez litości – powiedział mi były współpracownik Callowaya. – Ale jeśli przekazałeś je natychmiast, był bardzo wdzięczny. Wynikiem tego była atmosfera, w której ludzie mówili o problemach bardzo szczerze i otwarcie.

Porównajmy to z tym, co usłyszałem od kierownika średniego szczebla jednej z firm zajmujących się zaawansowanymi technologiami: „U nas mówienie prawdy równoznaczne jest z przekreśleniem szans na zrobienie kariery”.

Kierowanie emocjami

O stanie organizacji świadczą między innymi typowe stany emocjonalne jej członków. Teoria systemów mówi, że lekceważenie jakiegokolwiek kategorii danych

⁵ William Jennings’A Corporate Conscience Must Start at the Top”, New York Times, December 29, 1996.

⁶ Tamże.

ogranicza zdolność zrozumienia sytuacji i reakcji na nią. Sondowanie głębinowych prądów emocjonalnych w organizacji daje konkretne korzyści.

Zobaczmy, jak wyglądała pod tym względem sytuacja w zakładzie gazownictwa Petro Canada, największej w tym kraju rafinerii ropy naftowej i gazu. „W zakładach gazowniczych doszło do fali wypadków, niekiedy kończących się śmiercią pracowników – opowiada mi doradca, do którego rafineria zwróciła się z prośbą o pomoc. – Odkryłem, że w panującej w przemyśle petrochemicznym kulturze męskości nikt nie przyznawał się do swoich uczuć. Jeśli ktoś przyszedł do pracy na kacu, zmartwiony chorobą dziecka albo przygnębiony sprzeczką z żoną, to koledzy nigdy nie pytali go, co się stało, jak się czuje albo czy nadaje się do ciężkiej przeciw roboty. W rezultacie taki facet był nieuważny i powodował wypadek”.

Poznawszy tę opinię i zorientowawszy się, jakie są koszty ignorowania emocji w miejscu pracy, dyrekcja przedsiębiorstwa zorganizowała cykl warsztatów dla załogi, „aby ukazać jej, że samopoczucie pracowników ma poważne konsekwencje, że się liczy. Ludzie przekonali się, że muszą zwracać uwagę na zachowanie kolegów i że pytając kogoś o to, jak się czuje, wyrządzają i jemu, i sobie przysługę. Jeśli ktoś był danego dnia nie w sosie, to trzeba mu było powiedzieć: »Nie nadajesz się dzisiaj do roboty. Nie mogę z tobą pracować«. Od razu poprawił się stan bezpieczeństwa w pracy”.

Nie znaczy to bynajmniej, że organizacja powinna stać się miejscem, w którym ludzie obnażają przed innymi swoje uczucia albo otwierają dusze niczym w jakiejś koszmarnej wizji zakładu pracy jako salonu emocjonalnego albo terenu spotkań osób o nadmiernej wrażliwości. Zamazywałoby to bowiem granicę między pracą a życiem prywatnym, co już samo w sobie jest oznaką niekompetencji emocjonalnej.

Z punktu widzenia zakładu pracy uczucia liczą się o tyle, o ile ułatwiają lub utrudniają osiągnięcie wspólnego celu. Z drugiej zaś strony, nasze interakcje z pozostałymi osobami w pracy są takimi samymi kontaktami jak wszystkie inne, a zatem i w tej sferze działają nasze emocje. Specjalista do spraw kierowania Warren Bennis ujął to tak: „Ludzie czują się pozostawieni sami ze swoimi problemami – bólem, urazami, samotnością, zamykanymi im przed nosem drzwiami, wszystkim tym, co pozostaje nie wypowiedziane i nie wysłuchane. Omawianie tego jest niedopuszczalne”.

W wielu organizacjach reguły, które marginalizują rzeczywistość emocjonalną, odwracają naszą uwagę od zaburzeń emocjonalnych, jak gdyby nic one nie znaczyły. Takie klapki na oczach powodują nie kończące się problemy i demoralizujące załogę decyzje, atmosferę utrudniającą twórcze podejście i podejmowanie decyzji, lekceważenie ogromnego znaczenia umiejętności społecznych, niezdolność do motywowania ludzi do pracy (nie wspominając już o inspirowaniu), układanie pustych deklaracji celów i czczych sloganów, kierowanie według litery regulaminu, brak zapału czy energii do pracy, mozolną harówkę zamiast spontanicznego działania, zanik ducha zespołowego i solidarności, markowaną pracę zespołów.

Wypalił się? Sam jest sobie winny

Jeden z kierowników wyższego szczebla szybko rozwijającej się i mnożącej zyski firmy – w której rotacja personelu doszła ostatnio do 40 procent – powiedział mi: „Na samej górze pracujemy bez przerwy i wielu z nas to kandydaci do rozwodu. Jesteśmy znakomicie wynagradzani, ale jeśli nie jesteś każdego roku lepszy niż poprzedniego, to cię wywalają. Tutaj nie istnieje coś takiego jak pewność miejsca pracy”.

Takie pełne żalu i przygnębienia doniesienia stały się ciemną stroną krajobrazu organizacyjnego, w którym presja nowych technologii i konkurencji zwiększyła wszelkiego rodzaju wymagania. „Tu stale wszystko wrze – mówi mi menedżer z odnoszącej wielkie sukcesy firmy. – W dzisiejszych czasach nie można zaznać chwili spokoju, już choćby przez samą złożoność otoczenia, w którym prowadzi się interesy. Dawniej człowiek wracał do domu i mógł odpocząć, ale teraz, kiedy pracuje się w firmie działającej na całym świecie, musisz być do dyspozycji przez dwadzieścia godzin na dobę – o czwartej rano dzwonić do Europy, a do północy do Azji”.

Jego firmie udaje się skłonić ludzi do nieustannego wysiłku za pomocą ogromnych gratyfikacji finansowych – nigdzie nie płacą tak dobrze, a wielu pracowników otrzymuje premie wielokrotnie przekraczające ich stałe wynagrodzenie. Dzięki tej strategii firma wygrywa na rynku, ale często pociąga to za sobą wysokie koszty indywidualne. Firmy takie zwiększają produktywność w zawrotnym tempie, ale tylko do pewnego momentu. Najbardziej zaharowani pracownicy zarabiają krocie, ale jeśli przez dłuższy czas będą zwiijać się jak w ukropie i działać w takim stresie, to na pewno ucierpi na tym ich życie prywatne, morale lub zdrowie albo wszystko naraz.

Niewiele organizacji przyznaje się do tego, że to one same stwarzają w znacznym stopniu taką gorączkową atmosferę. Częściej obwiniają za to ofiarę. „Wypalenie się jest naprawdę problemem jednostki – powiedział badaczom pewien dyrektor naczelny⁷. – Nie ma to żadnego faktycznego wpływu na produktywność organizacji. To delikatny problem, a nie jasno określona sprawa finansów czy strategii firmy. Jeśli ktoś chce skorzystać z kursu umiejętności emocjonalnych albo wykorzystać urlop na dobry odpoczynek, to bardzo dobrze. Po to właśnie są te rzeczy. Poza tym organizacja niewiele może tu zrobić”.

Dyrektor ów popełnia karygodny błąd, zakładając, że organizacja niewiele może zrobić w tej sprawie, a wyczerpanie emocjonalne nie odbija się na produktywności firmy. Jedną z charakterystycznych cech wypalenia się jest spadek efektywności i zdolności wykonywania nawet rutynowych zadań. Jeśli zdarza się to nie paru jednostkom, ale ogarnia szerokie kręgi pracowników, to musi na tym ucierpieć praca całej firmy.

⁷ Christina Maslach i Michael P. Leiter, *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998).

Ukazują to dobitnie badania nad wypaleniem się u pielęgniarek. W dużym centrum medycznym stopień, w jakim pielęgniarki na oddziałach szpitalnych zdradzały klasyczne objawy wypalenia się, takie jak cynizm, wyczerpanie i rozczarowanie warunkami pracy, korelował z niezadowoleniem pacjentów z opieki. Im bardziej zadowolone były pielęgniarki z pracy, tym wyżej pacjenci oceniali ogólną opiekę medyczną⁸. Ponieważ pacjenci są klientami, którzy wybierają miejsca, gdzie chcą wydać pieniądze z ubezpieczenia, ich opinia wpływa w znacznym stopniu na konkurencyjność szpitali, w których pracują takie pielęgniarki.

Zważmy również na to, jakie niesie to ryzyko, kiedy sprawy źle się układają. Badania, którymi objęto dwanaście tysięcy pracowników służby zdrowia, wykazały, że tym szpitalom i oddziałom, których personel najbardziej skarżył się na stresujące warunki pracy, wytoczono najwięcej spraw o błędy w leczeniu pacjentów⁹.

Jak obniżyć jakość pracy

Firma może zrobić wiele, by uchronić siebie i pracowników przed kosztami wypalenia. Wynika to jasno z prowadzonych przez dwadzieścia lat w setkach organizacji badań przypadków znużenia pracą¹⁰. W odróżnieniu od większości badań nad wypaleniem się, które koncentrują się na jednostkach, tymi badaniami objęto schematy działania i praktykę organizacji. Opisano sześć głównych sposobów pozbawiania przez organizacje pracowników motywacji i osłabiania ich morale:

- *Przeciążenie pracą.* Wyznaczanie zbyt wielu zadań, które trzeba wykonać w zbyt krótkim czasie i przy zbyt słabym wsparciu. W wyniku redukcji etatów kierownicy muszą nadzorować zbyt wielu pracowników, pielęgniarki mają pod opieką zbyt wielu pacjentów, nauczyciele zbyt wielu uczniów w klasach, pracownicy banków muszą przeprowadzać zbyt wiele transakcji, menedżerowie mają zbyt wiele obowiązków administracyjnych. W miarę zwiększania się tempa, złożoności i wymagań pracy ludzie czują się coraz bardziej przytłoczeni. Stale zwiększający się zakres obowiązków zmniejsza ilość czasu wolnego, podczas którego można wypocząć i dojść do siebie. Rośnie wyczerpanie, a cierpi na tym praca.

8 Michael P. Leiter i in., „The Correspondence of Nurse Burnout and Patient Satisfaction”, *Social Science and Medicine*, w druku, 1998.

9 John W. Jones i in., „Stress and Medical Malpractice: Organizational Risk Assessment and Intervention”, *Journal of Applied Psychology* 73(1988).

10 Michael P. Leiter i L. Robichaud, „Relationships of occupational Hazards with Burnout: An Assessment of Measures and Models”, *Journal of Occupational Health Psychology* 2(1997); Maslach i Leiter, *The Truth About Burnout*.

- *Brak swobody.* Odpowiedzialność za pracę, w sprawie sposobu wykonania której ma się niewiele do powiedzenia. Drobiazgowo kierowanie wywołuje frustrację pracowników, którzy wiedzą, jak mogą zrobić to, co do nich należy, lepiej, ale są skrupowani sztywnymi przepisami. Wpływa to ujemnie na ich elastyczność i możliwość stosowania nowatorskich rozwiązań. Podejście takie jest dla pracowników świadectwem, że firma nie ma zaufania do ich wrodzonych zdolności i umiejętności osądu.
- *Skąpe wynagrodzenie.* Za małą płacą za więcej pracy. Redukcje etatów, zamrożenie płac i tendencja do zatrudniania pracowników na kontraktach oraz obcinania dodatkowych uprawnień, takich jak zwrot kosztów opieki zdrowotnej, powodują, że ludzie tracą wiarę w to, że wraz ze stażem pracy będą rosły ich wynagrodzenia. Inny aspekt tego problemu jest natury emocjonalnej – przeciążenie pracą w połączeniu ze zbyt małym wpływem na to, co się robi i niepewnością co do długości zatrudnienia sprawia, iż praca nie daje nam żadnej satysfakcji ani przyjemności.
- *Zanik więzi międzyludzkich.* Stale zwiększająca się izolacja w pracy. Więzy międzyludzkie są spoiwem łączącym zespoły i zapewniającym im znakomite działanie. Przydzielanie coraz to innych zadań osłabia poczucie zaangażowania w pracę grupy. Kiedy rwą się więzi między ludźmi, znika przyjemność, jaką daje poczucie przynależności do wspólnoty pracowników. Stale rosnące poczucie alienacji rozpala konflikty, niszcząc jednocześnie wspólną historię i związki emocjonalne, które pomagają usunąć takie pęknięcia.
- *Niesprawiedliwość.* Nierówne traktowanie ludzi. Niesprawiedliwość, przejawiająca się czy to nierównymi płacami, czy nierównym rozłożeniem obowiązków, lekceważeniem skarg czy arbitralnymi ocenami, rodzi oburzenie i złość. Szybki wzrost pensji i premii członków zarządu czy najwyższego kierownictwa przy minimalnych podwyżkach albo zamrożeniu wynagrodzeń pracowników niższych szczebli podkopuje zaufanie do osób kierujących organizacją. Kiedy nie prowadzi się szczerych i uczciwych rozmów na te tematy, oburzenie jeszcze bardziej wzrasta. Rezultatem tego jest cynizm i poczucie wyobcowania, którym towarzyszy utrata zainteresowania celami organizacji.
- *Konflikty wartości.* Rozdzźwięk między zasadami danej osoby a stawianymi jej w pracy wymaganiami. Bez względu na to, czy zmusza to pracowników do opowiadania kłamstw w celu sprzedaży wyrobów czy usług firmy, omięcia przepisów bezpieczeństwa dla wykonania zadania na czas, czy też do makiawelicznych zabiegów w celu przetrwania we wrogim, pełnym rywali otoczeniu, odbija się niekorzystnie na moralności. Praca, która stoi w sprzeczności z wyznawanymi przez nich wartościami, demoralizuje

pracowników i skłania do kwestionowania jej sensu. Podobny wpływ wywierają wzniosłe deklaracje celów organizacji, którym zadaje kłam codzienna praktyka.

Ostatecznym rezultatem takich organizacyjnych nadużyć jest chroniczne wyczerpanie pracowników, cynizm, utrata motywacji i entuzjazmu oraz spadek efektywności¹¹.

A teraz zobaczmy, jakie korzyści może przynieść firmie podnoszenie jej zbiorowej inteligencji emocjonalnej.

Duch osiągnięć

Pewne przedsiębiorstwo produkcyjne przegrywało wyścig z konkurentami, którzy podawali klientom szacunkowe ceny poszukiwanych przez nich wyrobów w ciągu dwudziestu dni od daty zwrócenia się do nich z pytaniem o możliwość zamówienia towarów, podczas gdy tej akurat firmie potrzeba było na to aż czterdziestu dni.

Przeprowadzono więc zmiany. Zmodyfikowano proces obliczania ceny, dodając więcej punktów kontrolnych, komputeryzując go częściowo i wprowadzając inne zmiany strukturalne. W rezultacie wszystkich tych zabiegów cały proces wydłużył się z czterdziestu do pięćdziesięciu dni.

Firma zwróciła się więc do ekspertów z zewnątrz i sprowadziła specjalistów z dziedziny restrukturyzacji. Czas szacowania kosztów zwiększył się do siedemdziesięciu dni – a margines błędu do 30 procent.

Zrozpaczona dyrekcja zatrudniła zatem specjalistów do spraw metod „uczącej się organizacji”. Dzięki ich staraniom czas podawania cen klientom skrócił się do pięciu dni, a margines błędu zmalał do zaledwie 2 procent.

Jak to zrobili? Nie zmienili ani techniki obliczeń, ani struktury organizacji, lecz stosunki między pracownikami. „Daremne są próby rozwiązania za pomocą zmian technicznych czy strukturalnych problemu, który w istocie rzeczy jest problemem w stosunkach międzyludzkich” wyjaśnił mi Nick Zeniuk, prezes Interactive Learning Labs, który kierował procesem uczenia się w owej firmie.

Zeniuk wie, co mówi. Zdobył sławę w kręgach uczących się organizacji, ponieważ odegrał kluczową rolę w udowodnieniu niezwyklej skuteczności tej metody, doprowadzając wraz z Fredem Simonem w 1995 roku do opracowania nowego modelu forda Continental. Przypadek ten cytowany jest przez Petera Senego z Ośrodka

¹¹ Maslach i Leiter, The Truth About Burnout.

Uczenia się w Massachusetts Institute of Technology jako klasyczna historia sukcesu¹².

Nie ma najmniejszych wątpliwości, że opracowany w 1995 roku na nowo Ford Continental okazał się spektakularnym sukcesem. W niezależnych rankingach, w których brano pod uwagę jakość wykonania i zadowolenie użytkowników, model ten uplasował się na czele całej linii Forda, wyprzedzając wszystkie pozostałe samochody amerykańskie tej klasy i dzieląc to miejsce z najlepszymi samochodami zagranicznymi, poczynając od Mercedesa na Infiniti kończąc. Zadowolenie klientów z tego modelu wzrosło o 9 procent, do 85 (Lexus, który miał najlepszy wynik, osiągnął w tym rankingu 86 procent).

Równie imponujący jest czas, w którym opracowano ten wzór. Choć prace zaczęły się z czteromiesięcznym opóźnieniem, samochód pojawił się na rynku miesiąc przed planowanym terminem. Zresztą nowy Lincoln pod każdym względem odpowiadał wyznaczonym mu kryteriom albo nawet je przewyższał, co było nie tylko wielkim sukcesem producenta, ale też niebywałym osiągnięciem, jeśli zważyć, że w pracach projektowych i montażowych brało udział ponad tysiąc osób, z których trzysta tworzyło główny zespół konstrukcyjny, a budżet tego projektu wynosił miliard dolarów.

Można by potraktować całe to przedsięwzięcie jako czysto techniczne – zagadkę *par excellence* umysłową, którą mogli rozwiązać jedynie najbystrzejsi ludzie posiadający najlepszą wiedzę fachową. Projektowanie samochodu wymaga pogodzenia setek często wzajemnie wykluczających się wymogów, od właściwego momentu obrotowego silnika do opracowania odpowiedniego układu hamulcowego, od dobrego przyspieszenia do oszczędnego zużycia paliwa. Najtrudniejszym i najbardziej złożonym stadium projektowania jest ostateczne opracowanie inżynierskie jego części składowych. Zadanie to porównać można do oszacowania kształtu i rozmiaru każdego z setek elementów ogromnej układanki i wykonywania tych części podczas próby rozwiązania tej łamigłówki.

Zrozumiałe jest, że zespoły projektujące samochody muszą po sporządzeniu prototypu przerabiać znaczne partie dokumentacji, ponieważ dopiero po jego złożeniu ujawniają się nieprzewidziane wcześniej problemy. W tym stadium prac przeróbki są dość kosztowne, ponieważ wiążą się ze zmianą maszyn używanych do produkcji każdej z przerabianych części, co zwykle pochłania miliony dolarów.

A jednak zespół twórców Continentala wykorzystał tylko jedną trzecią z sumy przeznaczonych na to 90 milionów dolarów, co było niesłychanym osiągnięciem, gdyż zespoły projektanckie z reguły przekraczają limity wydatków ustalone na zmianę oprzyrządowania. A stało się tak dlatego, że konstruktorzy pracowali równie wydajnie jak silnik Continentala – projekty części gotowe były na miesiąc przed terminem, a nie – jak to zazwyczaj bywa – trzy lub cztery miesiące po terminie, przy czym 99, zamiast

¹² Peter Senge i in., *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization* (New York: Doubleday Currency, 1994).

standardowych 50 procent, miało kształt ostateczny.

Słabe środki, mocne wyniki

Wyzwanie, przed którym stanął zespół konstruktorów nowego *continentala*, polegało na uzyskaniu mocnych wyników w postaci lepszego samochodu za pomocą środków, które wielu menedżerów przemysłu motoryzacyjnego uważa za zbyt słabe, aby odgrywały jakiegokolwiek znaczenie, a mianowicie otwartości, szczerości, zaufania i porozumiewania się bez przeszkód¹³. W kulturze tego przemysłu tradycyjnie lekceważono takie wartości; struktura każdego przedsiębiorstwa była hierarchiczna i opierała się na autorytecie władzy, a podstawowym założeniem było to, że szef wie wszystko najlepiej i podejmuje kluczowe decyzje.

Ten kulturowy problem pogłębiała spowijająca wszystko gęsta mgła emocjonalna. Panowała ogólna frustracja z powodu czteromiesięcznego opóźnienia rozpoczęcia prac, brakowało wzajemnego zaufania i otwartej wymiany poglądów. Jedną z największych przeszkód były stosunki między osobami z kierownictwa zespołu; Zeniuk wspomina, że pomiędzy nim a kierownikiem finansowym istniało tak wielkie napięcie, że nie mógł z nim rozmawiać bez podnoszenia głosu „o wiele decybeli”. Napięcie to było przejawem wzajemnej wrogości i nieufności między osobami, które odpowiadały za opracowanie nowego modelu, a tymi, których obowiązkiem było kontrolowanie kosztów tego przedsięwzięcia.

W celu rozwiązania tych problemów, kierownictwo zespołu konstruktorów zastosowało wiele metod uczącej się organizacji, między innymi taką, która pomaga oduczyć się asekuranckich sposobów rozmawiania¹⁴. Metoda ta jest prosta – zamiast sprzeczać się, obie strony zgadzają się na wspólne zbadanie założeń, na których opiera się punkt widzenia każdej z nich.

Klasycznym przykładem pochopnego wyciągania wniosków jest sytuacja, w której, zobaczywszy, że ktoś ziewa na zebraniu, z miejsca zakładamy, że jest znudzony i na tej podstawie dochodzimy do przesadnego uogólnienia, że ma on w nosie zebranie, to, co myślą inni i cały projekt. Mówimy mu więc: „Zawiodłem się na tobie”.

Zgodnie z ową metodą uczącej się organizacji uwagę taką umieszczamy w kolumnie

13 Zamieszczony tu opis trudności natury emocjonalnej, na które natrafił zespół konsultantów nowego modelu *lincolna* 1995 roku, oraz metod, dzięki którym udało się rozwiązać te problemy, oparty jest w dużej części na materiałach zebranych przez George'a Rotha i Arta Kleinera, opatrzonych wspólnym tytułem „The Learning Initiative at the Autoco Epsilon Program, 1991-1994”, i rozprawdzanych w 1995 roku przez Ośrodek Organizacyjnego Uczenia się [Center for Organizational Learning] w Massachusetts Institute of Technology. Chociaż dokument ten opisuje sposób wcielania w życie zasad uczącej się organizacji, to przedstawia też dynamikę procesów emocjonalnych i społecznych w zakładzie pracy, ponieważ te dwie płaszczyzny ściśle się ze sobą łączą.

14 Więcej na temat tej metody, zob.: Chris Argyris, *Overcoming Organizational Defenses* (New York: Prentice Hall, 1990).

pod nagłówkiem: „Co się myśli lub robi”. Ważniejsze są jednak informacje, które zapisujemy w innej kolumnie: „Nie wypowiedziane myśli i uczucia”. W tym wypadku zapisujemy tam, że naszym zdaniem to, że ktoś ziewa, oznacza, że się nudzi i ma w nosie zebranie, to, co myślą inni i cały projekt.

Tu również odnotowujemy towarzyszące tym myślom uczucia – urazę i gniew¹⁵.

Kiedy wydobydziemy te ukryte założenia na światło dzienne, można je skonfrontować z rzeczywistością, rozmawiając o nich. Możemy na przykład odkryć, że ziewanie nie było objawem znudzenia, lecz wyczerpania wskutek nieprzespanej z powodu choroby dziecka nocy.

To ćwiczenie z artykułowania tego, co myślimy i czujemy – ale czego nie wyrażamy głośno – pozwala nam zrozumieć ukryte uczucia i założenia, które prowadzić mogą do niewytłumaczalnych pozornie resentymentów i zaskakujących impasów.

Zadanie to wymaga od nas nie tylko samoświadomości, koniecznej do wydobycia na światło dzienne owych ukrytych myśli i uczuć, ale również empatii, abyśmy mogli wysłuchać innych, wczuć się w ich sytuację i zrozumieć ich punkt widzenia, oraz umiejętności społecznych, byśmy potrafili skutecznie współpracować z nimi w odkrywaniu tych ukrytych różnic.

W pewnym sensie prawdziwymi rozmowami są te wewnętrzne wymiany myśli i uczuć, choćby tylko dlatego, że ujawniają, co naprawdę myślimy o analizowanych wydarzeniach, i jakie wzbudzają w nas uczucia. Dialog wewnętrzny, zwłaszcza jeśli przebiega burzliwie, daje o sobie często znać agresywnym tonem albo – powiedzmy – niechętnym spojrzeniem. Jednak kiedy wszystko dzieje się szybko albo kiedy działamy pod presją czy jesteśmy roztargnieni, sygnały te mogą ująć naszej uwagi. W rezultacie ignorujemy dialog wewnętrzny, mimo iż znajdujące w nim odzwierciedlenie urazy, obawy i nadzieje są źródłem informacji o dużym znaczeniu.

Jak powiada Zeniuk, nie wiemy, co począć z tą prawdziwą rozmową, „a zatem ignorujemy ją. Jest ona czymś w rodzaju toksycznych odpadów. Co z nimi zrobić? Zatopić je? Zakopać? Bez względu na to, co zrobimy, odpady te zanieczyszczą rozmowę. Jeśli skonfrontujemy nasze poglądy z poglądami innych, to wycofają się na pozycje obronne”. I tak nasze rozmowy z innymi toczą się, jak gdyby nie było w ogóle tego wewnętrznego dialogu, chociaż wszyscy bierzemy w nim żywy udział. Na tym głębokim poziomie dyskursu znajdują się korzenie zarówno konfliktu, jak i prawdziwej współpracy.

Na samym początku prac nad nowym modelem lincolna continentala ćwiczenia w odkrywaniu dialogu wewnętrznego ujawniły dwa przeciwstawne obozy. Sekcja finansowa uważała, że kierownictwo zespołu konstrukcyjnego nie liczy się z kosztami,

15 Więcej na temat zapisu dwukolumnowego, zob.: Peter Senge i in., *The Fifth Discipline Fieldbook*. Chociaż zawsze wyjaśnia się, że metoda ta prowadzi do wydobycia na światło dzienne ukrytych myśli i uczuć, to w praktyce emocje, które towarzyszą ukrytym myślom, wydają się często ignorowane, mimo iż w teorii przyznaje się im równie ważne miejsce jak myślom.

natomiast konstruktorzy byli przekonani, że osoby z finansów „nie mają pojęcia” o tym, czego trzeba dla stworzenia wysokiej klasy samochodu. Dzięki wspólnej analizie ukrytych uczuć i założeń dla obu grup stało się jasne, że przeszkodą w owocnej pracy nad skonstruowaniem nowego modelu jest wzajemny brak zaufania i szczerych, otwartych rozmów. W rezultacie:

- Obawa przed tym, że mogą się mylić, powstrzymywała zaangażowane w projekt osoby przed przekazywaniem informacji.
- Odczuwana przez szefów potrzeba kontrolowania wszystkiego nie pozwalała członkom zespołu wykorzystać w pełni ich umiejętności.
- Panowała ogólna podejrzliwość – każda grupa uważała, że druga stara się ją oszukać i że nie można jej wierzyć.

W takich sytuacjach inteligencja emocjonalna nabiera szczególnego znaczenia. Po to, by zespół przełamał uprzedzenia, pozbył się obaw i przestał toczyć wewnętrzne walki o władzę, potrzebne są wzajemne zaufanie i nic porozumienia. A zatem podstawowym zadaniem konsultantów stało się umocnienie zaufania między obu stronami i wydobyć na światło dzienne ich ukrytych założeń. Wymagało to solidnej inżynierii społecznej. Fred Simon skomentował to tak: „Jeśli chciałem doprowadzić do tego, by był to samochód najwyższej klasy, to musiałem pomóc ludziom z zespołu nawiązać lepsze wzajemne stosunki i sprawić, by nie patrzyli na siebie wilkiem”.

Zacząć trzeba od góry

– Początkowo ludzi bardzo denerwowało to, że nie mogą robić tego, co trzeba, więc zaczęli obwiniać o to swoich szefów – wspomina Zeniuk. – Ale kiedy szefowie zaangażowali się w to i zaczęli naprawdę słuchać, co podwładni mają do powiedzenia, stosunek ludzi zmienił się. Teraz mówili: „W porządku, potrafię to zrobić, ale dajcie mi wolną rękę”. Ale nic z tego – w pracy jesteśmy ze sobą wzajemnie powiązani, musieliśmy więc przejść do następnego etapu, nauczyć się współpracy. Więc szefowie stali się instruktorami i pośrednikami w nawiązywaniu współpracy. Rola szefa przestała ograniczać się do kontrolowania; teraz zaczęli słuchać, dostarczać odpowiednich środków i służyć pomocą.

W celu ułatwienia tych zmian podzielono cały trzystuosobowy zespół konstruktorów na dwudziestoosobowe grupy, które miały zająć się wspólnie stojącymi przed nimi problemami, takimi jak choćby opracowanie nowego wnętrza samochodu. Kiedy omawiali te problemy, instruktorzy – tacy jak Daniel Kim, podówczas pracownik Massachusetts Institute of Technology – uczyli ich podstaw pracy zespołowej. Jednak kluczowe znaczenie miały – jak ujmuje to Zeniuk – „świadomość emocjonalna, empatia

i tworzenie więzi. Podnoszenie inteligencji emocjonalnej nie było naszym bezpośrednim celem, ale kiedy staraliśmy się osiągnąć nasze cele, rozwijała się ona w naturalny sposób”.

Spójrzmy raz jeszcze na to, przed jak ogromnym wyzwaniem stanęli ludzie zaangażowani w prace nad nowym modelem: piętnaście różnych zespołów konstruktorów, z których każdy koncentrował się na zespole części spełniających jedną funkcję, na przykład na podwoziu albo układzie napędowym. Ostatecznie jednak będące owocem ich pracy układy musiały się zazębiać bez żadnych zgrzytów. Problem w tym, że zespoły te nie rozmawiały ze sobą zbyt wiele. Tradycyjnie każdy zespół pracował osobno, aby stworzyć najlepszy w swoim mniemaniu projekt, a potem starał się zmusić pozostałe, aby dopasowały swoje wzory do jego rozwiązania. Była to normalna wojna wszystkich ze wszystkimi.

– Jeśli popełnię błąd w projekcie nadwozia i potem muszę zmienić oprzyrządowanie, to może to kosztować dziewięć milionów dolarów – mówi Zeniuk. – Ale jeśli odkryję ten błąd, zanim skieruję wzór do produkcji, to jego naprawienie nic nie kosztuje. Jeśli coś ma nie działać, to lepiej dowiedzieć się o tym zawczasu.

W typowym projekcie samochodu dokonuje się zazwyczaj setek drobnych zmian już podczas montowania prototypu. Dlatego właśnie zespół konstrukcyjny miał 90 milionów dolarów na pokrycie kosztów tych zmian, przy czym w amerykańskim przemyśle motoryzacyjnym zazwyczaj przekracza się tę sumę. Zeniuk wiedział jednak, że w Japonii wprowadza się takie zmiany jeszcze na deskach kreślarskich, zanim przystosuje się maszyny do montażu, żeby uniknąć wysokich kosztów.

– Stwierdziliśmy, że nie zauważamy zawczasu konieczności zmian, ponieważ inżynierowie obawiają się, że kiedy przyznają się do swoich błędów, to dostaną od kogoś po uszach – mówi Zeniuk. – Mają nadzieję, że ktoś inny przyzna się pierwszy do pomyłki, a wtedy cała wina spadnie na niego. Myślą sobie: „Mogę naprawić błąd, który zrobiłem przy projektowaniu tablicy wskaźników, kiedy oni poprawią to, co sknócili przy bocznym płacie poszycia, i nikt nie zorientuje się, że ja też coś schrząniłem”. Jak można skłonić ludzi, żeby wyjawili bolesną dla siebie prawdę, jeśli mają takiego stracha?

Jednak najważniejsza zmiana dotyczyła stylu zebrań.

– Staraliśmy się, żeby każdy miał szansę podzielić się z resztą swoimi opiniami – mówi Zeniuk. – Było to zupełnie odmienne od starych zwyczajów, kiedy to zarząd myśli, że ma odpowiedź na wszystko i nie chce się przyznać, że czegoś nie wie. Przedstawialiśmy decyzję i pytaliśmy: „Jak wam się to podoba?”

Zamiast zwykłego w takich sytuacjach udawania i starania się, aby wypaść jak najlepiej, ludzie zaczęli mówić wprost, co myślą, dzięki czemu podniósł się poziom grupowej samoświadomości. Kiedy ktoś stwierdził, że nie przypadła mu do gustu decyzja, którą właśnie podejmowano, to za pomocą metod, których się nauczyli, starali się dokładnie wysondować założenia i uczucia, które leżały u podstaw niezadowolenia

tej osoby. „Istnieje duże prawdopodobieństwo, że to niezadowolenie wynikało z jakiegoś konkretnego powodu, który często prowadził do zmiany całej decyzji – mówi Zeniuk. – Osiągnięcie takiego stopnia szczerości i otwartości zajęło nam trochę czasu”¹⁶.

To bardziej inteligentne emocjonalnie podejście przyniosło konkretne korzyści: „Zauważyliśmy, że zespoły przestały konkurować ze sobą i starać się realizować swoje cele każdy kosztem drugiego, a zamiast tego zaczęły ze sobą współpracować. Przestały się zachowywać, jak gdyby każdy z nich znajdował się na samotnej wyspie, i zaczęły wymieniać się informacjami. Kiedy ludzie spojrzeli na to z szerszej perspektywy i zobaczyli, że to, co robi jeden zespół, jest częścią tego, co robi drugi, to zaczęli sobie pomagać. Doszło nawet do zupełnie niespotykanej we wzornictwie samochodowym sytuacji, że jeden zespół przekazał drugiemu część swojego budżetu, aby tamten mógł stworzyć lepszy projekt układu, nad którym pracował”.

A ostateczny rezultat? „Dokonałiśmy siedmiuset zmian w dokumentacji na półtora roku przed przystąpieniem do produkcji, a nie – jak to zwykle bywało – w ostatniej chwili. Dzięki temu zaoszczędziliśmy na kosztach zmian oprzyrządowania sześćdziesiąt z dziewięćdziesięciu przeznaczonych na to milionów dolarów i mimo że zaczęliśmy z czteromiesięcznym opóźnieniem, zakończyliśmy prace na miesiąc przed terminem.

¹⁶ Zeniuk podczas przedstawienia wraz z Fredem Simonem wyników swych działań Radzie do Spraw Ciągłego Doskonalenia. Sprawozdanie zatytułowane „Learning to Learn: A New Look at Product Development”, 1996.

Rozdział XIII

Sedno dobrej roboty

SPRZEDAŻ URZĄDZEŃ W GENERAL ELECTRIC spadła niepokojąco nisko, więc szef działu był przerażony. Patrząc na wykres pokazujący stały spadek sprzedaży, kierownictwo działu zbytu uświadomiło sobie, że ma poważne kłopoty z marketingiem. Rozmowa szybko skoncentrowała się zatem na poszukiwaniu rozwiązania tego problemu. Czy powinni skupić się na polityce cenowej, czy na reklamie? A może powinni dokonać jakichś innych zmian w marketingu?

Wtedy ktoś z działu usług finansowych firmy, General Electric Capital, przedstawił inny wykres, pokazujący wyraźnie, że dług konsumentów zbliżał się do poziomu, na którym nie można już było zaciągnąć ani centa nowej pożyczki. A zatem spadek sprzedaży nie wynikał ze złej strategii rynkowej firmy, ale był skutkiem tego, że potencjalnych klientów nie było stać na zakup takich drogich urządzeń.

„Nagle wszyscy spojrzeli na ten problem pod całkowicie innym kątem”, wspomina jeden z uczestników tego zebrania. Dzięki tym nowym informacjom dyskusja zeszła z tematu marketingu na sprawy finansowe – zaczęto zastanawiać się, w jaki sposób pomóc klientom znaleźć środki na taki duży zakup¹.

Tak oto informacja o decydującym znaczeniu – ukazanie szerszego tła problemu – pojawiła się w samą porę i uchroniła firmę przed niepotrzebnymi wydatkami.

Przykład ten pokazuje, że organizacja jako całość, podobnie jak składające się na nią grupy i zespoły, posiada swego rodzaju „inteligencję”². Inteligencja, w jednym z podstawowych znaczeń tego terminu, jest umiejętnością rozwiązywania problemów, stawiania czoła wyzwaniom czy też tworzenia wartościowych produktów³. Inteligencja organizacji jest zatem ową umiejętnością, wynikającą ze złożonych oddziaływań wzajemnych ludzi, ich powiązań, ról i kultury tej organizacji.

Wiedza i umiejętności fachowe rozkładają się na różne elementy organizacji i nikt nie jest w stanie opanować wszystkich informacji potrzebnych całej grupie do

1 Narada ta opisana została w: L.B. Ward, „In the Executive Alphabet You Call Them C.L.O.s”, New York Times, February 4, 1996.

Glynn daje taką oto, nieco niezgrabną, definicję: „Inteligencja organizacji jest jej umiejętnością opracowywania, interpretowania, kodowania, operowania i udostępniania informacji w przemyślany, celowy sposób, tak aby mogły one zwiększyć jej potencjalne zdolności przystosowywania się do środowiska, w którym działa”.

2 Mary Ann Glynn, „Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligencies to Innovation”, Academy of Management Review 21(1996).

3 Powyższa definicja inteligencji jest pewną odmianą definicji podanej przez Howarda Gardnera w jego przełomowym dziele Frames of Mind (New York: Basic Books, 1993).

sprawnego funkcjonowania – księgowy posiada wiedzę fachową innego rodzaju niż pracownicy działu zbytu, ci zaś inną niż osoby z działu badań i rozwoju. Organizacja jest inteligentna w takiej mierze, w jakiej te odmienne rodzaje informacji docierają na czas do osób, do których powinny dotrzeć.

Każda organizacja jest „cybernetyczna”, to znaczy zbiera informacje z wewnątrz i z zewnątrz i dostosowuje do nich swoje działania. Teoria systemów mówi, że w gwałtownie zmieniającym się otoczeniu, w warunkach ostrej konkurencji, najlepiej przystosowuje się organizm, który potrafi zbierać informacje w najszerszym zakresie, wyciągać z nich najlepsze nauki i reagować najbardziej elastycznie.

Zasada ta stosuje się zarówno do najmniejszych sklepików na rogu ulicy, jak i do największych firm ponadnarodowych. Wskazuje ona, że decydującą o przetrwaniu firmy rolę spełnia przepływ informacji wewnątrz niej. Niektórzy mówią w tym względzie o sposobach wykorzystywania przez firmy ich „kapitału intelektualnego” – patentów i procesów technologicznych, umiejętności zarządzania i sumy wiedzy pracowników, klientów i dostawców. Ta suma wiedzy daje firmie znaczną przewagę nad konkurencją – jeśli zostanie dobrze wykorzystana.

Maksymalizowanie inteligencji organizacji

„Przedstawiciele techniczni” Xeroxa, którzy naprawiali koparki, tracili mnóstwo czasu, a w każdym razie do takiego wniosku doszło kierownictwo firmy, kiedy zbadało, jak wykonują swoją pracę.

Okazało się, że mechanicy zamiast pomagać klientom, spędzają dużo czasu razem. Spotykali się regularnie w miejscowym magazynie części zamiennych i opowiadali sobie przy kawie różne historyjki.

Z punktu widzenia efektywności była to oczywista strata czasu. Jednak John Seely Brown, główny naukowiec Xeroxa, był odmiennego zdania. Polecił wykwalifikowanemu antropologowi, żeby skumał się z mechanikami i sprawdził, czym się faktycznie zajmują, przesiadując przy kawie. Antropolog ów stwierdził, że rozmowy, które ze sobą toczą, nie tylko nie są stratą czasu, ale pomagają im lepiej wywiązywać się z obowiązków.

W ujęciu Browna „usługi w terenie są czynnościami społecznymi. Podobnie jak w większości rodzajów pracy, tworzy się tam społeczność fachowców. Mechanicy zajmowali się nie tylko naprawą sprzętu, ale dzielili się radami, jak robić to lepiej”⁴.

Ci „przedstawiciele techniczni” są pracownikami wiedzy, a ich rozmowy służą jej gromadzeniu i przekazywaniu. Jak zauważa Brown: „Prawdziwy geniusz organizacji

⁴ John Seely Brown i Estee Solomon Gray, „The People Are the Company”, Fast Company, November, 1995.

polega na nieformalnych, nie przygotowywanych z góry, często będących wynikiem swoistego natchnienia sposobach rozwiązywania przez rzeczywistych ludzi rzeczywistych problemów, sposobach, których nie przewidują formalne procedury”.

Zarówno praca, jak i nauka są zachowaniami społecznymi. Organizacje są wedle Browna „sieciami współudziałów”. Kluczem do owocnego działania pracowników wiedzy – w ogóle wszelkich pracowników – jest entuzjazm i zaangażowanie, cechy, które organizacja może wytworzyć, ale których nie może w żaden sposób wymusić. „Tylko pracownicy, którzy postanowią włączyć się, którzy z własnej woli podejmą zobowiązania wobec kolegów, mogą stworzyć firmę wygrywającą z innymi”, twierdzi Brown.

I tu wchodzi do gry inteligencja emocjonalna. Poziom zbiorowej inteligencji emocjonalnej organizacji określa stopień, w jakim wykorzystuje ona swój kapitał intelektualny, a zatem jakie osiąga wyniki. Sztuka maksymalizowania kapitału intelektualnego sprowadza się do zgrywania interakcji ludzi, którzy posiadają wiedzę i umiejętności fachowe.

Umiejętności techniczne i główne kompetencje decydują o tym, że firma staje się konkurencyjna, jednak zdolność wybicia się ponad rywali zależy od wzajemnych stosunków między jej pracownikami. Mówiąc słowami Browna: „Nie można oddzielić kompetencji od podtrzymującej je tkanki społecznej”.

Maksymalizacja inteligencji emocjonalnej całej organizacji, tak jak małej grupy, zależy od wzajemnego powiązania jej członków. Rzeczywistość emocjonalna, społeczna i polityczna może zarówno wyzwolić, jak i zniszczyć potencjalne możliwości organizacji. Jeśli członkowie organizacji nie potrafią ze sobą współpracować, jeśli brakuje im inicjatywy, motywacji czy którejkolwiek innej z pozostałych kompetencji emocjonalnych, to w rezultacie cierpi na tym jej kolektywna inteligencja.

Potrzeba dobrej koordynacji szeroko rozproszonej wiedzy i umiejętności fachowych skłoniła niektóre korporacje do stworzenia nowego stanowiska pracy – „głównego urzędnika do spraw uczenia się”, którego zadaniem jest kierowanie przepływem wiedzy i informacji wewnątrz organizacji. Łatwo jest jednak sprowadzić „inteligencję” organizacji do jej baz danych i wiedzy technicznej. Mimo, że organizacje coraz bardziej polegają na technologii informatycznej, jest ona wykorzystywana przez ludzi. A zatem organizacje, które mają takich „urzędników do spraw uczenia się”, dobrze by zrobiły, gdyby rozszerzyły ich (albo kogoś innego) obowiązki na zwiększanie zbiorowej inteligencji emocjonalnej.

Organizacja inteligentna emocjonalnie – konkretny przykład

„Jesteśmy firmą telekomunikacyjną mającą obroty wysokości dziesięciu miliardów dolarów rocznie, ale nasz poprzedni szef był wielkim autokratą; firma przypominała

rodzinę bitą i terroryzowaną przez ojca tyrana – zwierza mi się pierwszy wiceprezes. – Teraz staramy się uzdrowić organizację, zwiększyć jej inteligencję emocjonalną, żebyśmy mogli zwiększyć obroty o następnych dziesięć miliardów”.

„Właśnie przeszliśmy gwałtowne zmiany, a czekają nas następne – opowiada dyrektor europejskich linii lotniczych. – Jest nam niezwykle potrzebne zaufanie pracowników oraz empatia i zrozumienie ze strony menedżerów, głębsze poczucie wspólnej tożsamości. Tym, czego potrzebujemy w całym przedsiębiorstwie, jest inteligentne emocjonalnie przywództwo”.

„Korzenie kultury naszej firmy tkwią w technice i produkcji – stwierdza dyrektor firmy wytwarzającej wysoko zaawansowane technologicznie artykuły. – Chcemy stworzyć atmosferę zaufania, otwartości i pracy zespołowej, która wymaga od ludzi zdolności bezpośredniego i szczerego podejścia do emocji. Widzimy jednak, że wielu z naszych menedżerów nie bardzo radzi sobie z tymi emocjonalnymi aspektami. Musimy stać się bardziej inteligentni emocjonalnie”.

Organizacje coraz bardziej starają się zwiększyć swoją inteligencję emocjonalną, nawet jeśli nie używają tego terminu. Zbiorowa inteligencja emocjonalna nie jest już uważana za sprawę błahą, ponieważ ma poważne konsekwencje dla organizacji.

Mitchell Kapor, założyciel i były prezes Lotus Development Corporation, obecnie inwestujący w nowo powstające firmy komputerowe, powiedział mi, że zanim jego grupa zainwestuje w rozwój jakiejś firmy, stara się określić poziom jej inteligencji emocjonalnej.

– Chcemy wiedzieć, czy ktoś nie żywi złości albo urazy do firmy, czy nie ma do niej żalu – powiedział Kapor. – Każda firma ma swój styl, zupełnie jak człowiek. Jeśli są aroganccy albo dwulicowi w stosunku do swoich sprzedawców, pracowników czy klientów, to te karmiczne długi mogą ich prześladować. Im gorzej zaczynają, tym bardziej jest prawdopodobne, że zostaną pozwani do sądu, kiedy się im powiedzie.

Najmocniejszych chyba argumentów na rzecz tezy o korzyściach ekonomicznych płynących z wysokiego poziomu inteligencji emocjonalnej organizacji dostarczają dane zebrane przez Jaca Fitz-Enza z Saratoga Institute w ramach badań finansowych przez Stowarzyszenie Gospodarowania Kadrami. Od 1986 roku instytut z Saratogi zbierał w blisko sześciuset firmach z ponad dwudziestu branż szczegółowe dane dotyczące ich polityki i działalności. Następnie przeanalizowano postępowanie najlepszych z tych firm, wybranych ze względu na ich wysoką rentowność, cykl i rozmiar produkcji oraz inne wskaźniki ekonomiczne⁵.

Poszukując wspólnych cech tych wyróżniających się firm, instytut stwierdził, że w gospodarowaniu „ludzkimi aktywami”, czyli postępowaniu ze swoimi prawnikami, trzymają się one następujących zasad⁶:

5 Jac Fitz-Enz, „The Truth About Best Practices: What They Are and How to Apply Them”, Human Resources Management, Spring 1997.

6 Jac Fitz-Enz, The Eight Practices of Exceptional Companies (New York: American Management Association, 1997).

- Zachowania równowagi między polityką finansową i personalną.
- Stymulowania wydajności pracy i cenięcia inicjatywy.
- Otwartego porozumiewania się i budowania zaufania wszystkich akcjonariuszy.
- Tworzenia dających przewagę nad konkurencją więzi wewnętrznych i zewnętrznych.
- Współpracy, pomagania i dzielenia się zasobami.
- Innowacyjności, podejmowania ryzyka i wspólnego uczenia się.
- Dążenia do rywalizacji i ciągłego doskonalenia się.

Lista ta jest intrygująca z powodu wyraźnych podobieństw między tymi zasadami a kompetencjami emocjonalnymi charakterystycznymi dla wyróżniających się pracowników. Na przykład ostatnia z zasad odnosi się do umiejętności motywacyjnej, dążenia do osiągnięć, opisanego w rozdziale VI jako cecha osobowości. Podobnie ma się sprawa z innowacyjnością, chęcią podejmowania ryzyka, gotowością do współpracy, inicjatywą, zaangażowaniem, otwartym porozumiewaniem się i wiarygodnością – w poprzednich rozdziałach przekonaliśmy się, że każda z tych kompetencji emocjonalnych jest składnikiem dobrej roboty jednostek.

Tutaj jednak kompetencje te znalazły się na liście będącej wynikiem obserwacji poczynań najlepszych firm, a nie poszczególnych pracowników⁷. Podobnie jak u jednostek, kompetencje organizacji traktować można jako należące do trzech kategorii: umiejętności intelektualnych, w sensie dobrego gospodarowania wiedzą, wiedzy technicznej czy specjalistycznej oraz gospodarowania „aktywami ludzkimi”, które wymaga kompetencji społecznej i emocjonalnej.

Ale jak wygląda inteligentna emocjonalnie organizacja? Przyjrzyjmy się Egon Zehnder International, działającej na całym świecie firmie, która zajmuje się poszukiwaniem kandydatów na funkcje kierownicze w różnego rodzaju organizacjach⁸.

Zespół globalny

Victor Loewenstein miał poważny problem. Bank Światowy zwrócił się do niego z prośbą o znalezienie odpowiedniego kandydata na świeżo utworzone stanowisko wiceprezesa. Musiał to być ktoś doskonale znający się na prowadzeniu działalności

7 Oczywiście zbiorowa inteligencja emocjonalna jest zaledwie jedną z niezliczonych, złożonych sił, których wzajemne oddziaływania określają pracę organizacji.

8 Oprócz źródeł udostępnionych mi chętnie przez Egon Zehnder International, wykorzystałem też studium tej firmy zrobione przez Harvard Business School. Eunice Lai i Susan Harmeling, pod kierunkiem profesora Michaela Y. Yoshino, „Egon Zehnder International”, Harvard Business School (N9-395-076), November 2, 1994.

finansowej, co było oczywiste, oraz – jako że Bank Światowy starał się, by w jego władzach zasiadały osoby z różnych krajów, a Amerykanie byli tam nadreprezentowani – spoza Ameryki. A Loewenstein, jeden z szefów nowojorskiego oddziału Egon Zehnder International, miał biuro w samym środku Manhattanu.

Nie zrażony trudnością zadania, Loewenstein włączył do akcji oddziały firmy na całym świecie. „Wysłałem notatkę do około dwudziestu biur w krajach, w których najprawdopodobniej można było znaleźć odpowiednio dużą pulę osób o wymaganych przez zleceniodawcę wysokich kwalifikacjach w dziedzinie finansów, głównie europejskich, ale także w Hong Kongu, Japonii, Singapurze i Australii”.

Z oddziałów tych otrzymał dane o dwudziestu potencjalnych kandydatkach i wybrawszy ośmiu jako najbardziej obiecujących, poprosił, by przeprowadzono z nimi rozmowy, aby zorientować się, czy rzeczywiście posiadają wymaganą wiedzę fachową. W wyniku tych rozmów wyeliminowano jeszcze dwie osoby.

„Oprócz kwalifikacji zawodowych – wyjaśnia Loewenstein – osoba taka musiała posiadać cechy i umiejętności, które pozwoliłyby jej gładko wpasować się w specyficzne środowisko Banku Światowego, a ponieważ bank zwrócił się bezpośrednio do mnie, tylko ja mogłem dokonać ostatniej oceny”. A zatem udał się w podróż po świecie, by spotkać się z kandydatami.

– Bank Światowy jest instytucją, w której pracuje się w ogromnej mierze kolegalnie – mówi. – Trzeba umieć pracować w zespole, podejmować zgodnie decyzje, współpracować, nie można być primadonną. Jednym z kandydatów był na przykład bankier inwestycyjny, który był niezwykle ambitny i agresywnie zabiegał o pozycję centralną, a więc po prostu nie pasował do takiej kolegalnej instytucji i został wyeliminowany.

Ostatecznie wybrano Holendra, który był współwłaścicielem dużej firmy audytorskiej i jednym z dwóch kandydatów posiadających zdaniem Loewensteina umiejętności fachowe i cechy osobowe w odpowiednich proporcjach, by szybko zaaklimatyzować się w banku i efektywnie pracować w gronie nowych kolegów. Gdyby Loewenstein zdany był tylko na siebie, to być może nie znalazłby go, ale uruchamiając ogarniającą cały świat sieć powiązań, zakończył poszukiwania sukcesem.

Historia ta jest typowa dla działań Egon Zehnder International, firmy, która połączyła rozrzuconych po całym świecie partnerów w jeden, sprawnie działający zespół. Kiedy japoński producent samochodów zlecił im znalezienie europejskiego stylisty, poszukiwaniami zajęły się biura w Wielkiej Brytanii, Francji, Niemczech i Włoszech, a koordynowało je biuro tokijskie. Kiedy mająca centralę w Europie firma ponadnarodowa potrzebowała nowego szefa kadr, najbardziej odpowiedniego kandydata znalazł ktoś z biura nowojorskiego, który akurat przebywał w sprawach służbowych w Azji. Rozmowy z kandydatem przeprowadził więc oddział z Hong Kongu, a klientowi przedstawiło go ostatecznie biuro londyńskie.

Taka bezkolizyjna współpraca jest hasłem naczelnym w Egon Zehnder International. Być może współpraca w międzynarodowym, rozproszonym po całym świecie zespole układa się tak dobrze dzięki pewnej innowacji wprowadzonej już na początku istnienia firmy. Otóż wszystkie oddziały traktowane są jako części składowe jednego zespołu, a płace wszystkich pracowników zależą od ogólnego wyniku. Około setki partnerów dzieli równomiernie zysk między siebie. Każdy otrzymuje tyle samo, bez względu na to, czy jego wkład w dochody był w danym roku większy czy mniejszy niż pozostałych. Cała firma działa jako jeden ośrodek zysków.

Większość firm zajmujących się rekrutacją pracowników na zlecenie klientów wiąże wynagrodzenia z wyliczoną według jakiejś formuły wypadkową wyników finansowych całej firmy, jej poszczególnych oddziałów i poszczególnych pracowników tych oddziałów; najlepsi otrzymują zwykle pewien procent wypracowanych przez siebie zysków. W Egon Zehnder International jest inaczej. Mówi dyrektor naczelny Daniel Meiland: „Siłą naszej firmy jest to, że nie uznajemy pojęcia »gwiazdy«”.

Ta równość wynagrodzeń i władzy sprawia, że w firmie panuje duch współpracy, który da się streścić słowami: jeden za wszystkich, wszyscy za jednego. Stanowi to jaskrawy kontrast na tle całej branży, ponieważ „łowcy głów” postępują i rozliczani są zgodnie z tym określeniem, otrzymując za zwerbowanie kandydata pewną część wynagrodzenia, które przysługuje mu na stanowisku, na które go zwerbowali.

Pewien pracownik wyższego szczebla w jednej z takich firm powiedział mi szczerze: „Zazdrośnie strzegę moich informacji i kontaktów, ponieważ wynagradzany jestem za moje listy. Jeśli w czasie poszukiwań kandydata na jakieś stanowisko znajdę takiego, który jest odpowiedni, ale nie zostanie przyjęty, to schowam jego nazwisko dla siebie na wypadek innych podobnych poszukiwań. Nic nie powiem o nim kolegom, bo nie wiem nawet, czy za rok będę jeszcze pracował w tej samej firmie; dlaczego miałbym się z kimś dzielić moimi zasobami?”

W Egon Zehnder International pracują zgodnie jako jeden zespół w czterdziestu ośmiu biurach znajdujących się w trzydziestu dziewięciu krajach osoby trzydziestu dziewięciu narodowości będące wyznawcami ośmiu religii. „Fundamentalna różnica między naszą firmą a innymi polega na tym, że u nas wszyscy płyniemy tym samym statkiem – mówi Loewenstein. – Nie ma między nami różnic interesów skłaniających każdego do zajmowania się własnymi sprawami i ciągnięcia w swoją stronę. Przeciwnie – im bardziej współpracujemy, tym bardziej jesteśmy skuteczni i wydajni, i tym szybciej możemy zabrać się za następne zadanie”.

Kiedy Egon Zehnder wprowadził taki model wynagradzania, zerwał radykalnie z powszechną w tej dziedzinie praktyką. Zresztą i obecnie naśladuje go niewielu konkurentów. Trzeba tu dodać, że firma jest wyłączną własnością partnerów, którzy mają w niej równe udziały (na ogół konsultantów wynosi się do godności partnera po około sześciu latach). Nawet sam Zehnder, który początkowo był jedynym właścicielem

firmy, ma w niej tylko jeden udział, podobnie jak wszyscy pozostali.

– Zrozumiałem, że jeśli to zrobię, będę mógł zatrzymać najlepszych partnerów – mówi mi Zehnder. – Dzięki temu wszyscy jesteśmy przedsiębiorcami.

– Jak to się dzieje, że pracujemy razem tak dobrze? Ponieważ oddzieliliśmy indywidualne osiągnięcia od pieniędzy – kontynuuje Zehnder. – Nikogo nie ocenia się na podstawie tego, ile dochodu przysporzył firmie. A więc partner w Niemczech, który poświęca czas na to, by pomóc w poszukiwaniach koledze z Tokio, liczy się tak samo, jakby zdobył nowego klienta. Nikt nie dba o to, czyją zasługą jest sukces, ponieważ mamy jedno źródło zysków, w którym wszyscy mamy równy udział. Biuro, które traci pieniądze, dostaje tyle samo co biuro, które zarobiło najwięcej.

– Pracujemy w sieci, dzieląc się wiedzą i obdarzając wzajemnie zaufaniem – mówi Claudio Fernandez-Araoz z biura w Buenos Aires. – Siedząc w Argentynie, z przyjemnością dzielę się wszystkim co trzeba z kolegami na całym świecie i wiem, że oni pomogliby mi w taki sam sposób, ponieważ nasze zarobki zależą od całkowitych zysków firmy.

Egalitarna polityka płacowa firmy odzwierciedla opinię Zehnder o naturze pracy zespołowej. „Uświadomiłem sobie, że osoby, które nie znajdują poszukiwanych kandydatów, ale robią inne rzeczy, na przykład starają się pozyskać nowego klienta albo przewodniczą stowarzyszeniu absolwentów Harvardu w Niemczech, są warte tyle samo, ile ktoś, komu dopisało szczęście i znalazł kandydata odpowiadającego klientowi. Nie chcę gwiazd, chcę, żeby każdy pomagał każdemu innemu być gwiazdą”.

Potrzeba osiągnięć

Takie podejście zespołowe opłaca się – osiągnięcia Egon Zehnder International są nadzwyczajne. Jako firma specjalizująca się w wyszukiwaniu kandydatów na prezesów, dyrektorów naczelnych i inne stanowiska na najwyższych szczeblach zarządzania ma najwyższe zyski na jednego pracownika spośród wszystkich tego rodzaju firm na świecie. Według danych z 1997 roku jej zyski wzrastały przez ostatnich sześć lat z roku na rok.

Economist Intelligence Unit podaje, że w 1995 roku średni dochód netto na jednego konsultanta, obliczony dla dwudziestu najlepszych firm werbunkowych na świecie, wynosił 577 tysięcy dolarów⁹. Jednak w Egon Zehnder International średnia ta równała się 908 tysiącom dolarów, co oznacza, że udziałowcy tej spółki pracowali o 60 procent wydajniej niż przeciętny pracownik najlepszych na świecie firm tej branży. W 1997 roku, mimo zwiększenia o 27 procent liczby konsultantów (na ogół trzeba od trzech do pięciu lat, by nowi konsultanci zaczęli pracować w pełni wydajnie), dochody wzrosły

⁹ Nancy Garrison-Jenn, Economist Intelligence Unit, 1996.

do ponad miliona dolarów na konsultanta.

Usługi Egon Zehnder International są niezwykle ważne dla firm, które z nich korzystają. Chodzi tu nie tylko o koszty zastąpienia menedżera wysokiego szczebla (na ogół przyjmuje się, że koszty poszukiwania osoby na stanowisko najwyższego szczebla wynoszą minimum pół miliona dolarów), ale również o jego – dodatni lub ujemny – wpływ na pracę organizacji.

Jak przekonaliśmy się w rozdziale III, im bardziej złożone są zadania związane z danym stanowiskiem i im wyższą daje ono władzę osobie je piastującej, tym większy wywiera ona wpływ na pracę osób na niższych stanowiskach. Implikacje tego są oczywiste: im wyższe stanowisko, tym większych należy dołożyć starań, aby znaleźć odpowiednią do jego pełnienia osobę. „Co rusz stykamy się z przypadkami, kiedy kiepskie wyniki firmy skłaniają ją do zwrócenia się do nas z prośbą o znalezienie nowego dyrektora naczelnego – mówi Claudio Fernandez-Araoz. – Jeśli poszukiwania były prowadzone właściwie, to z reguły sytuacja zmienia się radykalnie, gdy tylko nowa osoba przejmie ster”.

Zmiany nie ograniczają się jedynie do poprawy rentowności firmy, ale obejmują też „twarde” aspekty, takie jak poprawa wydajności, zwiększenie sprzedaży i obniżka kosztów, oraz „miękkie”, takie jak lepsze morale i silniejsza motywacja, ściślejsza współpraca, mniejsza rotacja pracowników i lepsze wykorzystanie ich talentów. Mówiąc krótko, konkluduje Fernandez-Araoz: „menedżerowie wyższych szczebli mogą wnieść lub zniszczyć ogromną wartość ekonomiczną, a im wyższy szczebel zajmują, tym większy wywierają wpływ” na całą działalność firmy.

Uczciwe budowanie

Zehnder przyczynił się do przeniesienia tego specyficznego rodzaju usług, jakim jest poszukiwanie na zlecenie kandydatów na stanowiska kierownicze, na teren Europy. W latach pięćdziesiątych, tuż po ukończeniu studiów na Wydziale Biznesu Uniwersytetu Harvarda, zatrudniony został przez amerykańską firmę werbunkową Spencer Stuart i zakładał jej oddziały, najpierw w Zurichu, potem w Londynie, Frankfurtie i Paryżu.

W 1964 roku odszedł ze Spencera Stuarta i otworzył swoją własną firmę, która nadal jest najlepsza w tej branży. Cechą szczególną kultury tej firmy jest uczciwość. Wyraża się to, na przykład, w zmianie obliczania należności klientów, której dokonał po rozpoczęciu działalności na własny rachunek.

– Nie podobał mi się system, w którym płacono ci pewien procent pensji za stanowiska, na które szukałeś kandydata, a w dodatku dostawałeś pieniądze tylko wtedy, jeśli znalazłeś kogoś, kogo twój klient zatrudnił – wyjaśnia Zehnder. – Stwarzało to presję, żeby „znajdować” tylko takie osoby, które będą domagały się najwyższej pensji, bez względu na to, czy miały najwyższe kwalifikacje czy nie.

Zehnder zmienił zasady ustalania opłat za usługi świadczone przez firmę, aby mieć pewność, że jedynym kryterium doboru kandydatów jest ich przydatność do pracy na danym stanowisku. Od samego początku Egon Zehnder International pobiera od klientów ustaloną z góry opłatę, której wysokość zależy od stopnia złożoności poszukiwań.

Dzięki temu konsultanci, zamiast poszukiwać kandydatów, którzy dostaną najwyższą pensję, koncentrują się na wyszukiwaniu takich, którzy mają najlepsze kwalifikacje do pracy na eksponowanym stanowisku w danej firmie. Znaczący to też, że czasami „zostawiają pieniądze na stole”, biorąc mniej niż klient musiałby zapłacić innej firmie. Według dyrektora naczelnego, Daniela Meilanda, tę stratę dochodów rekompensuje zaufanie klienta. Ujmuje to tak: „Klienci płacą, opierając się na zaufaniu do konsultanta i całej firmy. Ale jako firma profesjonalna musimy działać konsekwentnie. Nie możemy w siedemdziesięciu procentach spraw ustalać opłaty z góry, a w pozostałych trzydziestu uzależniać jej od innych czynników”.

Dzięki takiej postawie firma nawiązuje długotrwałe więzi z klientami, którzy później korzystają jeszcze wielokrotnie z jej usług. Lee Pomeroy z biura nowojorskiego opisuje poszukiwania kandydata na dyrektora dużego amerykańskiego banku. Było to stosunkowo proste zadanie, więc rachunek wyniósł 110 tysięcy dolarów. Natomiast roczne zarobki na tym stanowisku przekraczały milion dolarów, a zatem inna firma zażądałaby ponad 330 tysięcy dolarów.

A oto komentarz Pomeroy: „Chociaż w porównaniu z tym, ile moglibyśmy zarobić, gdybyśmy stosowali się do cennika innych firm, nasza prowizja była niska, to zaczęliśmy dostawać więcej zleceń z tego banku. Za znalezienie kandydatów na następne dwa stanowiska, co wymagało trochę bardziej złożonych poszukiwań, również w innych krajach, wzięliśmy po sto pięćdziesiąt tysięcy dolarów”.

Firma łączy dążenie do zysku z działaniami na rzecz społeczeństwa. Zachęca się partnerów do bezpłatnych poszukiwań kandydatów na odpowiedzialne stanowiska w organizacjach charytatywnych, szpitalach, uniwersytetach i placówkach rządowych. „Wynagrodzenie pieniężne nie może być jedynym bodźcem czy celem firmy” twierdzi Victor Loewenstein. Kiedy piszę te słowa, nowojorskie biuro firmy zgłosiło inicjatywę bezpłatnego znalezienia dla swoich stałych klientów kandydatów dużego formatu wywodzących się z mniejszości etnicznych.

Takie popularne działania przynoszą pośrednie zyski. Podejmując je, konsultanci „pomagają w sposób, który pokazuje ich osobiste umiejętności oraz chęć służenia innym – podkreśla Egon Zehnder. – Nic nie przyciąga klientów silniej niż widok największych talentów, takich jak nasi ludzie, robiących coś dla innych bezinteresownie”.

Świadczy to o tym, że Egon Zehnder International przyjął taktykę rozwijania interesów za pomocą rozszerzającej się w sposób naturalny sieci powiązań z klientami. Mogłoby się wydawać, że firmie brakuje strategii rynkowej, ponieważ nigdy się nigdzie nie ogłasza, a akcjonariusze niezbyt chętnie przystają na cytowanie ich w prasie popularnej. Jednak rzeczywistość jest inna – zamiast reklamować się w standardowy

sposób, partnerzy i konsultanci tworzą sieć znajomości przy okazji swoich codziennych zajęć i pracy w lokalnych społecznościach.

Grzech główny

Lojalność jest cechą charakterystyczną wzajemnych stosunków pracowników Egon Zehnder International oraz ich stosunku do firmy i jej do nich. Na początku lat dziewięćdziesiątych niektóre mniejsze biura miały marne wyniki, ale firma nie likwidowała ich, zgodnie ze swoją ogólną polityką niezwalniania pracowników, która jest absolutnym przeciwieństwem polityki innych firm w tej branży, gdzie zwolnienia w trudnych czasach są na porządku dziennym.

Meiland mówi: „Kiedy rynek się kurczy, inne firmy rekrutacyjne zwalniają mnóstwo konsultantów. Po okresie załamania namawiają naszych ludzi do odejścia. My nigdy nie angażujemy nikogo od nich. Nie kupujemy spisów adresów klientów. Jak I zatrzymujemy naszych ludzi? To proste. Nasi ludzie mówią: »Ta firma jest najlepszym miejscem dla mnie. Dobrze się tu czuję«. Tu jest bezpiecznie i wiedzą o tym”. Zapewnienie bezpieczeństwa zobowiązuje. Połączenie tej swoistej gwarancji zatrudnienia z systemem wynagrodzenia, w którym płace nie są uzależnione od wyników pracy, stwarza oczywiście pewne niebezpieczeństwo. Dlatego właśnie obijanie się jest tu grzechem głównym. Jak mówi Zehnder, „Ten system funkcjonuje tylko wtedy, kiedy wszyscy dajemy z siebie wszystko. Przystępstwem jest życie kosztem innych, a nie brak sukcesów, jeśli ciężko pracujesz”.

W tak ściśle powiązanej grupie „presja kolegów i wstyd” są – wedle słów jednego z partnerów – potężnym bodźcem dopingującym do działania osoby, które nie wywiązują się ze swoich obowiązków. Kiedy wygląda na to, że ktoś się obija, otrzymuje ostrzeżenie. „Mogę powiedzieć komuś: »Z liczby godzin, które tu spędzasz, i liczby klientów, z którymi prowadzisz rozmowy, widać, że nie przykładasz się za bardzo do pracy«,” mówi Meiland.

Jeśli mimo to nie stwierdza się żadnej poprawy w pracy danej osoby, to obcina się jej wynagrodzenie. U osoby z dziesięcioletnim stażem w firmie może oznaczać to zmniejszenie jej udziału w zyskach do procentu, jaki otrzymuje pracownik z pięcioletnim stażem. Jeśli osoba taka weźmie się z powrotem ostro do pracy, to przywraca się jej poprzednie wynagrodzenie, a jeśli nadal nie wykazuje poprawy, to znowu zmniejsza się jej do poziomu udziału partnera z trzyletnim stażem. Jednak ze względu na silną lojalność wobec reszty partnerów i poczucie obowiązku wobec nich i wspólnego przedsięwzięcia rzadko dochodzi do takich sytuacji.

Ponieważ ludzie przychodzą do firmy po to, aby w niej zostać, traktują ją jak rodzinę, co łatwo wyczuwa przybysz z zewnątrz. Jeden z partnerów mówi o tym tak: „Wiemy, że będziemy pracować razem przez wiele lat i dlatego przygotowani jesteśmy na dokładanie wszelkich starań, by łączyły nas przyjazne stosunki”.

Umacnianiu wzajemnych więzi służą organizowane dwa razy w roku spotkania

wszystkich partnerów i konsultantów, na których przedstawia się reszcie osoby świeżo zatrudnione. Każde z tych spotkań zaczyna się od pokazania przeżyci dokumentujących życie świeżo upieczonego konsultanta od dzieciństwa aż do momentu zatrudnienia w firmie. „To umożliwia nam wszystkim poznanie ich – wyjaśnia Fernandez-Araoz. – Jest to niezwykle ważne, ponieważ ludzie są naszym jedynym kapitałem”.

Wszystko to tworzy więzi emocjonalne. „Najlepsi nie odchodzą od nas – mówi Zehnder. – Zostają, ponieważ podoba im się panująca tu atmosfera. Jest tu jak w rodzinie. Rozumiemy trudności i kłopoty życiowe naszych partnerów – kryzysy w ich rodzinach, choroby, niepokój o dzieci.

Kiedy jedna z konsultantek zatrudnionych w biurze nowojorskim poszła na urlop macierzyński, paru jej kolegów zaproponowało samorzutnie, że przejmą i dokończą zlecenia, których nie zdążyła sfinalizować, aby – jak określił jeden z nich – „pomóc koleżance i przyjaciółce”. Kiedy Victor Loewenstein poważnie zachorował i musiał być natychmiast operowany, cała firma dostawała codziennie komunikaty o jego stanie zdrowia. A kiedy u nowo zatrudnionego konsultanta w Kanadzie stwierdzono podczas badań lekarskich, które musiał przejść przed podjęciem pracy, raka, przyjęto go mimo tej choroby i przez trzy lata, aż do jego śmierci, wypłacano mu wynagrodzenie.

– Wszyscy tutaj troszczymy się o siebie nawzajem – mówi Fernandez-Araoz. Przedmiotem tej troski jest również zachowanie właściwych proporcji między pracą a resztą życia. Chociaż firma należy do ścisłej czołówki w tej branży, nie pochwała się tu pracoholików, których niemożność oderwania się od zajęć zawodowych niszczy nadzieję na normalne, zdrowe życie rodzinne.

– Dwadzieścia... trzydzieści lat temu ludzie gotowi byli poświęcić wszystko: rodzinę, małżeństwo, wolny czas – dla sukcesu ich firmy – opowiada Zehnder. – Teraz, jeśli ktoś mówi, że gotów jest oddać wszystko za sukces, budzi politowanie.

Panujący w firmie rodzinny klimat wynika częściowo z przyjętych tu demokratycznych obyczajów. Jak ujął to jeden z partnerów, „Na górze robimy to samo, co na dole”. To znaczy, bez względu na długość stażu czy tytuł służbowy, wszyscy wykonują mniej więcej tę samą robotę. Zdaniem Philipa Viviana z biura londyńskiego, to dzielenie się pracą „bardzo silnie cementuje więzi pionowe, natomiast stabilność zawodowa i struktura wynagradzania cementują więzi poziome”. Schemat organizacyjny firmy przypomina bardziej siatkę niż hierarchię.

Kiedy potrzebni są nowi ludzie

Styl działania Egon Zehnder International wymaga niezwykle ścisłej współpracy partnerów i konsultantów, otwartości w kontaktach wzajemnych, umiejętności wspierania różnorodności i talentu do pracy zespołowej. Strategia firmy opiera się na tworzeniu sieci powiązań i kształtowaniu dobrych stosunków z klientami i społecznością lokalną oraz na zbiorowym dążeniu do coraz lepszej pracy.

Egalitarne podejście firmy do płac sprawdza się tylko wtedy, kiedy wszyscy pracują sumiennie i rzetelnie. Zakres jej działalności, wyszukiwanie właściwych osób na konkretne stanowiska w różnego rodzaju organizacjach, wymaga od jej pracowników dużej empatii, intuicji i świadomości organizacyjnej. Natomiast podtrzymywanie więzi z klientami wymaga stałego liczenia się z ich potrzebami. Nic zatem dziwnego, że Daniel Meiland uważa, iż: „W tym, co robimy, inteligencja emocjonalna odgrywa zasadniczą rolę”.

Jak wygląda w praktyce ta koncentracja na inteligencji emocjonalnej? Zobaczmy jak firma podchodzi do naboru nowych pracowników. W interesach, które prowadzi, duże znaczenie mają cechy potencjalnego konsultanta umożliwiające mu płynną współpracę z kolegami i z klientami. Uwaga, jaką firma poświęca ocenie tych cech, może być modelowym przykładem uwzględniania inteligencji emocjonalnej przy zatrudnianiu pracowników.

Podczas gdy reszta firm werbunkowych stara się pozyskać ludzi z innych firm z tej branży, ponieważ mogą oni od razu zabrać się do pracy, dla Egon Zehnder International wcześniejsza praktyka w tej dziedzinie jest bez znaczenia. „Kiedy przyjmujemy nowego konsultanta, to interesuje nas nie to, czy już od pierwszego dnia pracy będzie przysparzał nam dochodów, ale jego cechy osobowościowe”, mówi jeden z pracowników.

Warunkiem wstępnym jest odpowiednio wysoka inteligencja i wiedza fachowa, ponieważ – podobnie jak w innych zawodach wymagających złożonej pracy umysłowej – iloraz inteligencji jest tu bardzo ważny. Każdy zatrudniony ma na koncie sukcesy zawodowe w innej branży oraz dwa dyplomy uniwersyteckie (większość MBA i stopień magistra prawa któregoś z renomowanych uniwersytetów, a około 25 procent ma doktoraty). Osoba bez takich kwalifikacji w ogóle nie jest brana pod uwagę, a pokonanie tego wysokiego progu daje zaledwie przepustkę do grona kandydatów.

Ludzki radar

Z reguły z potencjalnym konsultantem rozmawia dwudziestu, a niekiedy nawet czterdziestu, spośród około stu współwłaścicieli firmy z pięciu różnych krajów. Sam Zehnder spotyka się co roku z blisko 150 kandydatami. Nie ma jakiegoś szczególnego prawa weta, ale mówi, że raz czy dwa ostro sprzeciwił się przyjęciu znakomitych, wydawałoby się, kandydatów po rozmowie z nimi.

– W tym interesie potrzeba nam czegoś w rodzaju radaru, ale umiejętność ta rozwija się stopniowo, w miarę zdobywania doświadczenia – zauważa Zehnder. – Nasi ludzie muszą być pracowici, dobrze się przygotowywać i przykładać do rozpoznania rynku, ale im częściej oceniają kandydatów, tym silniej rozwija się ich intuicja.

Każdy partner, który spotyka się z kandydatami na konsultantów, ocenia ich w

czterech głównych wymiarach. Pierwszy dotyczy umiejętności czysto umysłowych, takich jak rozwiązywanie problemów, myślenie logiczne i zdolności analityczne. Pozostałe trzy ukazują poziom inteligencji emocjonalnej. Są to;

Tworzenie funkcjonalnych związków: umiejętność pracy w zespole, wiara w siebie, prezencja i styl, zdolność współodczuwania i słuchania, umiejętność „sprzedania” pomysłu, dojrzałość i uczciwość.

Załatwianie spraw: samomobilizacja, energia, zapał i dążenie do jak najlepszego i najszybszego wykonania zadania, zdrowy rozsądek, niezależność, przedsiębiorczość i wyobraźnia, predyspozycje do przewodzenia.

Osobiste dopasowanie się do zespołu: przyjazny, koleżeński i życzliwy stosunek do współpracowników, uczciwość i przywiązanie do swoich wartości, motywacja, towarzyskość, umiejętność „rozruszania” innych i poczucie humoru, skromność, bogate życie osobiste i zainteresowania pozazawodowe, zrozumienie dla firmy i jej wartości.

Poprzeczka ustawiona jest zatem wysoko, i nie bez powodu. „Jest to jak wejście do rodziny – mówi Fernandez-Araoz. – Musimy myśleć przyszłościowo. Nie chcemy, żeby jakieś biuro zatrudniło byle kogo tylko dlatego, że jest akurat przeciążone pracą i potrzebuje kogoś do pomocy. Chcemy mieć tu ludzi, którzy pewnego dnia mogą zostać naszymi partnerami”.

Egon Zehnder konkluduje: „W naszych szeregach jest miejsce tylko dla tych, którzy traktują resztę jak członków rodziny”. Nie jest to czcza retoryka; dane świadczą, że prawie 90 procent przyjętych na stanowiska konsultantów zostaje po pewnym czasie współwłaścicielami firmy. Odchodzi zaledwie 3 procent, podczas gdy w pozostałych firmach z tej branży prawie 30, ponieważ każdy, kto ma wystarczająco gruby spis klientów, może pokusić się o otwarcie własnego interesu.

– Z każdym konsultantem umawiam się na dwugodzinną rozmowę, zanim go zatrudnimy – mówi Zehnder. – Chcę się zorientować, co jest dla niego ważne. Czy chodzi do opery? Jakie książki czyta? Jakie wyznaje wartości? Czy nie jest skłonny zbyt łatwo poddać się, zamiast bronić tych wartości?

Za tą dbałością o dobro firmy kryje się również pewien interes osobisty. Zehnder mówi o tym otwarciu: „Chcę mieć przyjemność z tej pracy. Chcę tutaj ludzi, z którymi mogę w weekend pogadać przy kolacji. W tym zawodzie trzeba móc ufać swoim ludziom. Chcę mieć tu ludzi, których naprawdę lubię – ludzi, których nie przestaję lubić o trzeciej nad ranem, kiedy jestem wyczerpany”.

Uwagi końcowe

ORGANIZACJA JEST JAK ŻYWY ORGANIZM – rodzi się, rośnie, przechodząc przez różne stadia rozwoju, dojrzewa i na koniec umiera. Każda firma ma pewną długość życia; jeśli przeszłość jest prologiem przyszłości, to za czterdzieści lat nie będą istnieć prawie dwie trzecie z listy najlepszych 500 firm magazynu „Fortune”¹.

Te, które się przystosują do nowych warunków, prawdopodobnie przetrwają. A wśród składników skutecznej, czyli zdolnej do przetrwania organizacji jest też – jak się przekonaliśmy – zdrowa dawka inteligencji emocjonalnej.

Istnieje, oczywiście, wiele czynników chorobotwórczych, które mogą okazać się zabójcze dla organizacji: trzęsienia ziemi na rynku, krótkowzroczność osób wyznaczających strategię firmy, wrogie przejęcia, nieprzewidziane pojawienie się konkurencyjnej technologii i temu podobne. A niedostatek inteligencji emocjonalnej może – niczym osłabiony układ odpornościowy – sprawić, że stanie się ona bardziej podatna na wywołane przez te czynniki choroby.

Na tej samej zasadzie inteligencja emocjonalna może być szczepionką pozwalającą zachować zdrowie i rozwijać się dalej. Jeśli firma posiada kompetencje, które wynikają z samoświadomości i samoregulacji, motywacji i empatii, umiejętności przywódczych i otwartego porozumiewania się, to powinna być bardziej odporna na to, co przyniesie przyszłość.

A to z kolei daje przewagę ludziom, którzy sami są inteligentni emocjonalnie.

Stare sposoby prowadzenia interesów nie są już skuteczne: coraz większe wyzwania coraz bardziej wymagającej gospodarki światowej zmuszają wszystkich do przystosowania się do nowych reguł w celu przetrwania. Gospodarka w starym stylu przeciwstawiała pracowników kierownictwu, każdy dostawał pensję w zależności od swoich umiejętności, ale wraz ze wzrostem tempa przemian te sztywne układy ulegają erozji. Hierarchiczne struktury przekształcają się w sieci wzajemnych powiązań, szeregowi pracownicy łączą się z menedżerami w zespoły, pensje ustępują miejsca wynagrodzeniom mieszanym, których składnikami są w różnych proporcjach opcje, bodźce finansowe i akcje, raz nabyte i wystarczające umiejętności zawodowe zastępuje ciągły proces uczenia się, ponieważ stałe stanowiska pracy coraz częściej rozplywają się w zalewie zmiennych zadań.

Skoro zmienia się gospodarka, zmieniają się również cechy potrzebne do przetrwania w niej, nie mówiąc już o odnoszeniu sukcesów. Wszystko to sprawia, że

1. Spośród firm umieszczonych na liście w 1955 roku czterdzieści lat później zniknęło 325. Zob.: Charles J. Bishop, 1995, Roczny raport Instytutu Badań Przemysłu [Industrial Research Institute], cyt. w: Philip H. Abelson, „The Changing Frontiers of Science and Technology”, Science, July 26, 1996.

inteligencja emocjonalna staje się coraz cenniejsza. Nacisk ze strony konkurencji każe docenić ludzi, którzy potrafią się sami motywować do działania, wykazują inicjatywę, odczuwają wewnętrzną potrzebę prześcignięcia samych siebie i mają tyle optymizmu, że nie zniechęcają się niepowodzeniami i porażkami, lecz uporczywie kroczą naprzód. Coraz pilniejsza potrzeba dobrej obsługi klientów i bezkolizyjnej, twórczej współpracy w coraz bardziej zróżnicowanych pod każdym względem zespołach powoduje, że tym większego znaczenia nabiera zdolność współodczuwania.

Jednocześnie stopniowe przekształcanie się organizacji ze sztywnych, hierarchicznych struktur w mandalę siatek powiązań oraz coraz powszechniejsze zjawisko pracy zespołowej zwiększa znaczenie tradycyjnych umiejętności społecznych, takich jak tworzenie więzi z innymi, wpływanie na nich i współpraca.

Przed przywódcami też stoi nowe wyzwanie – umiejętności potrzebne w przyszłym stuleciu do przewodzenia będą się radykalnie różniły od tych, które cenione są dzisiaj. Dziesięć lat temu nie przywiązywano wagi do takich umiejętności jak katalizowanie zmian, zdolność przystosowywania się, wspieranie różnorodności i umiejętność pracy w zespole. Obecnie stają się one z każdym dniem ważniejsze.

Nasze dzieci i przyszłość pracy

Jak możemy najlepiej przygotować młodych ludzi do tej nowej rzeczywistości świata pracy? Jeśli chodzi o dzieci, to musimy uczyć je inteligencji emocjonalnej, jeśli o tych, którzy już pracują, to trzeba rozwijać ich kompetencje emocjonalne. Wszystko to wymaga, rzecz jasna, przemyślenia na nowo pojęcia przedmiotów podstawowych – inteligencja emocjonalna jest równie ważna dla przyszłości naszych dzieci jak opanowanie tradycyjnych przedmiotów nauki.

Rodzice na całym świecie zaczynają sobie uświadamiać, że dzieciom potrzeba szerszego przygotowania do życia, niż oferują tradycyjne programy szkolne. Zespół do Spraw Nauczania Umiejętności Społecznych i Emocjonalnych na Uniwersytecie Illinois w Chicago donosi, że obecnie w tysiącach amerykańskich szkół realizuje się ponad 150 różnych programów nauczania abecadła emocjonalnego. Wieści o wprowadzaniu podobnych programów docierają też ze wszystkich części świata – z Azji, Europy, Środkowego Wschodu, obu Ameryk i Australii.

Chyba najbardziej wizjonerskie podejście mają powstające od niedawna koalicje lokalnych samorządów, szkół i firm, które stawiają sobie za cel zwiększenie inteligencji emocjonalnej swoich społeczności. Na przykład stan Rhode Island wystąpił z inicjatywą pogłębiania inteligencji emocjonalnej w środowiskach tak różnych jak więzienia, szpitale, kliniki zdrowia psychicznego i ośrodki szkolenia zawodowego.

Również dalekowzroczne zarządy przedsiębiorstw zaczynają sobie uświadamiać, że byt ich firm zależy od tego, jak szkoły wykształcą ich przyszłych pracowników.

Wyobrażam sobie koalicje firm propagujących programy nauki umiejętności emocjonalnych zarówno w geście dobrej woli, jak i ze względu na swój własny interes. Jeśli szkoły nie zdołają pomóc uczniom w zdobyciu tych podstawowych ludzkich umiejętności, to będą musiały robić to firmy, kiedy uczniowie ci zostaną ich pracownikami. Wspólny wysiłek dla dopomożenia szkołom w tym dziele może zarówno podnieść kulturę życia w naszych społecznościach, jak i zapewnić im rozwój gospodarczy.

Firma jutra – organizacja pozorna

W miarę jak pomyślność organizacji będzie coraz bardziej zależeć od talentów i twórczego podejścia pracowników, którzy są niezależnymi podmiotami, wartość inteligencji emocjonalnej będzie wzrastać. Już obecnie 77 procent „pracowników wiedzy” w Ameryce twierdzi, że to oni sami decydują o tym, co mają robić w pracy².

Autonomia przynosi rezultaty tylko wtedy, kiedy towarzyszy jej samokontrola, spolegliwość i sumienność. A im mniej ludzie będą pracować „dla firmy”, a bardziej dla siebie, tym potrzebniejsza będzie inteligencja emocjonalna, dzięki której podtrzymywać będą więzi mające istotne znaczenie dla ich przetrwania.

Przyszły system pracy, opierający się na działaniach niezależnych pracowników, przypomina układ odpornościowy, w którym wędrujące swobodnie po całym ciele komórki zbijają się samorzutnie w razie pilnej potrzeby w ściśle powiązaną i dobrze skoordynowaną grupę, a po wykonaniu zadania ponownie się rozdzielają i podążają każda w swoją stronę. Grupy takie, z których każda składa się z osób o specjalistycznej wiedzy i talencie, mogą powstawać w razie potrzeby w ramach organizacji, ponad podziałami strukturalnymi, i rozwiązywać się po osiągnięciu celu. Ten sposób działania charakterystyczny jest dla przemysłu rozrywkowego, gdzie na czas realizacji projektu tworzy się quasi-organizacja, która później rozwiązuje się. Wielu specjalistów uważa, że w przyszłości będzie to standardowa metoda pracy.

Takie tymczasowe zespoły mogą być szczególnie sprawne, ponieważ nie kierują nimi osoby, które mają akurat tytuł „menedżera”, ale specjaliści posiadający umiejętności potrzebne do wykonania danego zdania. W wielu organizacjach powstają tworzone *ad hoc* zespoły projektanckie i zespoły do zadań specjalnych, inne formy stwarzają warunki umożliwiające powstanie takich zespołów, dając pracownikom z różnych działów możliwość spotykania się i wymiany informacji oraz pomysłów.

Pytanie, na które wszyscy musimy postarać się odpowiedzieć, brzmi: czy nowy świat pracy będzie coraz bardziej ponury, a nieustanny stres i obawy odbiorą nam

² Badania te przeprowadził Michael Hair z Frank N. Magid Associates w Los Angeles, a zrelacjonowali je Dudley Buffa i Michael Hair, „How knowledge workers vote”, Fast Company, October/November 1996.

poczucie bezpieczeństwa i pozbawią wszelkiej radości z tego, co będziemy robić, czy też nawet w obliczu nowych wyzwań potrafimy znaleźć sposoby wykonywania zadań, które będą nas ekscytować, dawać nam poczucie spełnienia i zadowolenie?

Dolna granica

Na szczęście inteligencji emocjonalnej można się nauczyć. W obecnych czasach, kiedy zwrot „stabilność zawodowa” wydaje się dziwnym oksymoronem, każdy z nas może dodać składające się na nią umiejętności do podręcznego zestawu środków umożliwiających przetrwanie.

Fakt, że kompetencje emocjonalne można oceniać i doskonalić, wskazuje wszelkiego rodzaju firmom jeszcze jeden obszar, na którym można poprawić jakość pracy, a zatem również swoją konkurencyjność. Potrzeba do tego jedynie emocjonalnego dostrojenia się organizacji.

Na poziomie indywidualnym można rozpoznawać, oceniać i doskonalić elementy inteligencji emocjonalnej. Na poziomie grupy oznacza to właściwe pokierowanie dynamiką stosunków interpersonalnych, dzięki którym grupa staje się inteligentniejsza i sprawniejsza. Na poziomie organizacji sprowadza się to do zrewidowania hierarchii wartości i uczynienia inteligencji emocjonalnej priorytetem – przy naborze pracowników, ich szkoleniu i doskonaleniu, przy ocenianiu wyników ich pracy i awansowaniu.

Oczywiście inteligencja emocjonalna nie jest magiczną różdżką, która da firmie większy udział w rynku czy zapewni opłacalność produkcji lub usług. Ekologia korporacji jest niezwykle płynna i złożona i żadna pojedyncza interwencja czy zmiana nie rozwiąże wszystkich problemów. Ale, jak głosi znane powiedzenie, „wszystko zależy od ludzi”, więc jeśli lekceważy się czynnik ludzki, to nic nie będzie funkcjonowało, jak mogłoby funkcjonować. W przyszłości najbardziej konkurencyjne będą te firmy, których współpracownicy będą ze sobą najlepiej współpracować, i w takim stopniu, w jakim będzie to decydować o sukcesach, wzrośnie znaczenie inteligencji emocjonalnej.

Niezależnie jednak od inteligencji emocjonalnej organizacji, w których pracujemy, posiadanie tych umiejętności daje nam wszystkim szansę przetrwania z godnością i w dobrym zdrowiu psychicznym. A kiedy zmienia się cały świat pracy, umiejętności te pozwalają nam nie tylko konkurować z innymi, ale zachować też zdolność do znajdowania przyjemności, a nawet radości, w tym, co robimy.

Dodatek I

Inteligencja emocjonalna

„INTELIGENCJA EMOCJONALNA” odnosi się do *zdolności rozpoznawania przez nas naszych własnych uczuć i uczuć innych, do zdolności motywowania się i kierowania emocjami zarówno naszymi własnymi, jak i osób, z którymi łączą nas jakieś więzi*. Są to zdolności odmienne od inteligencji akademickiej, czyli umiejętności czysto intelektualnych, mierzonych ilorazem inteligencji, ale je uzupełniające. Wiele osób, które posiadają wiedzę książkową, ale cierpią na niedostatek inteligencji emocjonalnej, pracuje dla ludzi o niższym ilorazie inteligencji, górujących nad nimi umiejętnościami z zakresu inteligencji emocjonalnej.

Te dwa różne rodzaje inteligencji – intelektualna i emocjonalna – są wyrazem aktywności różnych części mózgu. Intelpekt opiera się wyłącznie na pracy kory mózgowej, stosunkowo niedawno powstałych górnych warstw komórek mózgowych. Ośrodki emocjonalne znajdują się głębiej, w dużo starszych obszarach podkorowych; inteligencja emocjonalna wynika z działania tych ośrodków, zharmonizowanego z działaniem ośrodków intelektualnych.

Jednym z najbardziej wpływowych teoretyków inteligencji, którzy zwracali uwagę na różnicę między zdolnościami intelektualnymi a emocjonalnymi, był Howard Gardner, psycholog z Uniwersytetu Harvarda, który w 1983 roku przedstawił zaakceptowany przez większość naukowców model „inteligencji wielorakiej”¹. Jego lista siedmiu rodzajów inteligencji obejmuje nie tylko znane od dawna zdolności matematyczne i językowe, ale również dwa rodzaje „inteligencji personalnej”: znajomość swego świata wewnętrznego i rozeznanie społeczne.

Ogólną teorię inteligencji emocjonalnej ogłosili w roku 1990 dwaj inni psychologowie, Peter Salovey z Uniwersytetu Yale i John Mayer, zatrudniony obecnie w Uniwersytecie New Hampshire². Inny model inteligencji emocjonalnej zaproponował w latach osiemdziesiątych Reuven Bar-On, psycholog izraelski³. W ostatnich latach

1 Zob.: Howard Gardner, *Frames of Mind* (New York: Basic Books, 1983). Gardner zaproponował, by przyjąć, że oprócz standardowych zdolności umysłowych, takich jak rozumowanie matematyczne i płynne wysławianie się (a także inteligencji w takich dziedzinach jak ruch i muzyka), istnieją też „inteligencje personalne” - jedna przejawiająca się w kierowaniu sobą i druga, obejmująca zdolności kierowania innymi. Jednak w opisie tych inteligencji podkreślał elementy kognitywne, poświęcając niewiele uwagi badaniu decydującej roli emocji w tych dziedzinach.

2 Peter Salovey i John D. Mayer, „Emotional Intelligence”, *Imagination, Cognition, and Personality* 9(1990).

3 Pierwszy zarys swojej teorii inteligencji emocjonalnej Reuven Bar-On przedstawił w pracy doktorskiej. Następnie, po dalszych badaniach, rozwinął ją w nie publikowanym maszynopisie „The Development of a Concept and Test of Psychological Well-being” z 1992 roku. Uważa on inteligencję emocjonalną za „zespół zdolności osobistych, emocjonalnych i społecznych, które wpływają na zdolność skutecznego radzenia sobie z wymogami i naciskami otoczenia”. Piętnaście kluczowych umiejętności dzieli się na pięć ogólnych grup: zdolności intrapersonalne (zdolność

pojawiły się też inne ujęcia tej koncepcji.

Salovey i Mayer określili inteligencję emocjonalną jako zdolność rozpoznawania i regulowania swoich własnych emocji i emocji innych osób oraz wykorzystywania uczuć do kierowania myśleniem i działaniem. Chociaż nadal czeleują tę teorię, to przyjąłem ich model w wersji pierwotnej i przystosowałem do potrzeb tej pracy, aby można było lepiej zrozumieć, jaką rolę odgrywają te zdolności w sferze pracy. W mojej adaptacji na inteligencję emocjonalną składa się pięć podstawowych kompetencji emocjonalnych i społecznych:

- *Samoświadomość*: wiedza o tym, co odczuwamy w danej chwili, oraz wykorzystanie tych uczuć dla kierowania naszym procesem decyzyjnym; realistyczna ocena naszych zdolności i dobrze uzasadniona wiara w swoje możliwości.
- *Samoregulacja*: panowanie nad emocjami, aby zamiast utrudniać nam wykonanie bieżącego zadania, ułatwiały to; sumienność i umiejętność odłożenia nagrody na później, po to, by zająć się osiągnięciem wyznaczonego celu; szybkie dochodzenie do siebie po kłopotach emocjonalnych.
- *Motywacja*: kierowanie się swoimi największymi preferencjami w wyznaczaniu celów i dążeniu do nich, przejmowaniu inicjatywy i staraniach doskonalenia się oraz w nieustawaniu w wysiłkach mimo niepowodzeń, porażek i zawodów.
- *Empatia*: wyczuwanie uczuć innych osób, umiejętność spojrzenia na sytuację z ich punktu widzenia, tworzenie i podtrzymywanie więzi porozumienia z nimi.
- *Umiejętności społeczne*: dobre panowanie nad emocjami w kontaktach z innymi i dokładne rozpoznawanie sytuacji społecznych oraz sieci powiązań, bezkolizyjne utrzymywanie kontaktów z innymi oraz wykorzystywanie tych umiejętności dla przewodzenia, negocjowania i łagodzenia sporów, współpracy i pracy zespołowej.

uświadamiania sobie swojego „ja”, rozumienia swoich emocji i domagania się uznania swoich uczuć i myśli), zdolności interpersonalne (zdolność uświadamiania sobie i rozumienia uczuć innych osób, ogólnego interesowania się innymi i nawiązywania bliskich emocjonalnie kontaktów), umiejętności przystosowawcze (umiejętność weryfikowania swoich uczuć, precyzyjnego oceniania sytuacji, elastycznego zmieniania swoich uczuć i myśli oraz rozwiązywania problemów), strategie radzenia sobie ze stresem (umiejętność zwalczania stresu i panowania nad silnymi emocjami) oraz czynniki motywacyjne i ogólne czynniki nastroju (zdolność do optymizmu, do cieszenia się z siebie i innych oraz do odczuwania i wyrażania szczęścia).

Dodatek II

Szacowanie kompetencji „gwiazd”

SĄ DWA POZIOMY KOMPETENCJI ZAWODOWYCH, a zatem również dwa modele tych kompetencji. Jeden odzwierciedla kompetencje *progowe*, to znaczy te, które potrzebne są dla wykonywania danej pracy czy zawodu. Są to umiejętności minimalne, bez posiadania których nie można pracować na danym stanowisku. Większość ze znanych mi modeli kompetencji przyjmowanych w różnego rodzaju organizacjach zalicza się do tej kategorii.

Drugi model kompetencji zawodowych określa kompetencje *wyróżniające*, czyli umiejętności, które odróżniają najlepszych pracowników od przeciętnych. Są to umiejętności potrzebne osobom już zatrudnionym na danym stanowisku.

Na przykład, każdy, kto pracuje w dziedzinie technik informatycznych, musi posiadać dużą wiedzę specjalistyczną, aby w ogóle wywiązywać się ze swoich obowiązków; ta wiedza fachowa jest kompetencją progową. Ale po to, by wyróżnić się w tej dziedzinie, trzeba posiadać również inne umiejętności. Najważniejszymi z nich są: dążenie do uzyskiwania coraz lepszych wyników oraz umiejętność przekonywania i wpływania na innych, a są to kompetencje emocjonalne.

Lista kompetencji sama w sobie nie powie nam dokładnie, w jakim każda z uwzględnionych na niej cech przyczynia się do znakomitej pracy, chociaż jest ona dobrym ogólnym wskaźnikiem. Najlepszych danych na ten temat dostarczają badania kompetencji, w ramach których analizuje się *względną wagę* każdej kompetencji w odróżnianiu „gwiazd” od pracowników przeciętnych. Jest tak dlatego, że pewna kompetencja intelektualna może okazać się trzykrotnie ważniejsza niż dana kompetencja emocjonalna, albo odwrotnie.

Aby uzyskać bardziej precyzyjny obraz roli, jaką kompetencja emocjonalna odgrywa w dobrej robocie, zwróciłem się z prośbą o pomoc do Ruth Jacobs i Wei Chena, badaczy z Hay/McBer z Bostonu. Przeanalizowali oni ponownie dane, które zebrali podczas badań kompetencji w czterdziestu firmach i oszacowali względną wagę każdej kompetencji dla odróżnienia najlepszych pracowników od przeciętnych.

A oto rezultaty: u gwiazd wyższy poziom umiejętności czysto intelektualnych występował o 27 procent, natomiast wyższy poziom umiejętności emocjonalnych aż o 53 procent częściej niż u przeciętnych pracowników. Innymi słowy, kompetencje emocjonalne były dla znakomitej pracy dwukrotnie ważniejsze niż czysty intelekt i wiedza fachowa.

Wyniki te zgadzają się z moimi własnymi odkryciami (zrelacjonowanymi w rozdziale II), uważam więc, że można spokojnie przyjąć tę liczbę jako ostrożny wskaźnik ogólnej wartości kompetencji emocjonalnej dla znakomitej roboty.

Wylaniające się z tych danych znaczenie kompetencji emocjonalnej potwierdzają inne badania empiryczne. Dane pochodzą z wielu źródeł, wszystkie świadczą o tym, że ogólnie biorąc, kompetencje emocjonalne odgrywają w doskonałej pracy o wiele większą rolę niż zdolności umysłowe i wiedza fachowa.

Klasyczne studium ponad dwustu kierowników, menedżerów średniego szczebla i dyrektorów przeprowadził Richard Boyatzis ze Szkoły Zarządzania Weatherheada przy Case Western University¹. Z szesnastu zdolności, które odróżniały najlepszych od najgorszych szefów, wszystkie – oprócz dwóch – były kompetencjami emocjonalnymi.

Wyniki te potwierdziła szersza analiza charakterystycznych cech gwiazd, przeprowadzona przez Lyle'a Spencera, dyrektora działu badań i technologii światowej w Hay/McBer. W analizie tej uwzględnił on badania kompetencji w 286 organizacjach, z których dwie trzecie znajduje się w Stanach Zjednoczonych, jedna trzecia zaś w dwudziestu innych krajach. Analizą objęto pracowników zatrudnionych na różnych stanowiskach w różnego rodzaju organizacjach: personel kierowniczy (od menedżerów najniższego szczebla po dyrektorów naczelnych) personel działów sprzedaży i marketingu, naukowców, inżynierów i techników, pracowników służby zdrowia, administracji rządowej i oświaty, a nawet organizacji religijnych.

Z dwudziestu jeden kompetencji ogólnych, które rozpoznał Spencer, wszystkie oprócz trzech opierały się na inteligencji emocjonalnej. Z tych trzech czysto kognitywnych kompetencji dwie – umiejętności analityczne i myślenie koncepcyjne – były intelektualne, trzecią była wiedza fachowa. Innymi słowy, przytłaczającą większość – ponad 80 procent – ogólnych kompetencji, które odróżniają znakomitych pracowników od przeciętnych, zależy nie od zdolności czysto umysłowych, lecz od emocjonalnych.

Marilyn Gowing, dyrektorka ośrodka zasobów ludzkich i szkolenia w Amerykańskim Biurze Zarządzania Kadrami, nadzorowała dokładne badania kompetencji uważanych za odróżniające najlepszych od zaledwie przeciętnych pracowników na wszystkich praktycznie stanowiskach w urzędach federalnych. Robert Buce, ekonomista pracy ze Smith College, analizując na moją prośbę te dane, obliczył stosunek kompetencji technicznych do umiejętności interpersonalnych, charakteryzujący wybitnych pracowników na różnych stanowiskach, od najniższych do najwyższych.

Na niższych stanowiskach (takich jak zaopatrzeniowcy i młodszy personel) ważniejsze były zdolności techniczne, jednak na stanowiskach wyższych (kierowniczych i zajmowanych przez specjalistów), bardziej liczyły się zdolności interpersonalne, a przy tym im wyższą pozycję w hierarchii służbowej zajmowała dana osoba, tym większą rolę w odróżnieniu znakomitego pracownika od przeciętnego odgrywały umiejętności interpersonalne (ale nie techniczne).

Inne studium roli kompetencji emocjonalnej w przewodzeniu przeprowadzili na

¹ Richard E. Boyatzis, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* (New York: John Wiley and Sons, 1982).

moje zlecenie w Hay/McBer Lyle Spencer i Wei Chen. Analiza ponad trzystu kierowników i dyrektorów najwyższego szczebla w piętnastu działających na całym świecie firmach wykazała, że gwiazdy od przeciętnych odróżnia sześć kompetencji emocjonalnych: umiejętność wpływania na innych, umiejętność kierowania zespołem, świadomość organizacyjna, wiara w siebie, dążenie do osiągnięć i sama umiejętność przewodzenia.

Jak dowiodły (opisane w rozdziale III) badania gwiazd na najwyższych szczeblach zarządzania, przeprowadzone przez Davida McClellanda, kompetencje te są odzwierciedleniem znakomitego opanowania szerokiego wachlarza umiejętności emocjonalnych, od samoświadomości i motywacji poczynając, a na świadomości społecznej i umiejętnościach społecznych kończąc. Jediną umiejętnością emocjonalną, która nie ujawniła się w tych badaniach, była samoregulacja, ale zdolnością przystosowania, należącą do tej samej grupy, odznaczało się o 57 procent więcej gwiazd niż pracowników przeciętnych (również w innych badaniach okazała się ona jedną z kompetencji wyróżniających najlepszych).

Chociaż gwiazdy nie posiadały ani większej wiedzy fachowej, ani większych zdolności intelektualnych od przeciętnych szefów, to wykazały się o 13 procent lepszym jednym zespołem umiejętności kognitywnych – rozpoznawaniem schematów i myśleniem „szerokoobrazowym”. Jednak zdolności myślenia dedukcyjnego, w kategoriach „jeśli, to”, nie były silną stroną najlepszych przywódców – wykazywali się nimi w pracy o 12 procent rzadziej niż przywódcy przeciętni. Jak zauważyli pewni badacze, również w innych studiach myślenie w szerszych kategoriach okazało się ważną cechą².

² Zob. na przykład: Elliott Jacques, Requisite Organization (Arlington, VA: Cason Hall, 1989).

Dodatek III

Płeć i empatia

KOBIETY MAJĄ generalnie większą praktykę niż mężczyźni w niektórych umiejętnościach interpersonalnych, przynajmniej w takich kulturach jak amerykańska, w których dziewczynki wychowuje się tak, aby były bardziej wrażliwe na uczucia i ich niuanse niż chłopcy. Czy znaczy to, że współodczuwają one silniej niż mężczyźni?

Często, ale nie zawsze. Popularny pogląd, zgodnie z którym kobiety są z natury rzeczy bardziej wyczulone na uczucia innych, ma wprawdzie uzasadnienie naukowe, ale są dwa godne uwagi wyjątki, które mają szczególne znaczenie w miejscu pracy. Po pierwsze, nie ma żadnych różnic między płciami w sytuacjach, w których ludzie starają się ukryć swoje prawdziwe uczucia; po drugie i kobiety, i mężczyźni wyczuwają równie dobrze niewypowiedziane myśli osób, z którymi łączą ich długotrwałe więzi.

A oto ogólna przestroga dotycząca różnic między płciami: w porównaniach dużych grup mężczyzn i kobiet w jakimkolwiek wymiarze psychologicznym ujawnia się dużo więcej podobieństw niż różnic między tymi grupami; krzywe obrazujące ich zdolności w znacznej mierze pokrywają się. Oznacza to na przykład, że chociaż przeciętne kobiety mogą być lepsze od przeciętnych mężczyzn w niektórych umiejętnościach emocjonalnych, to niektórzy mężczyźni będą mieli je opanowane w wyższym stopniu niż większość kobiet, mimo iż między obu grupami istnieje istotna statystycznie różnica.

Weźmy teraz dane dotyczące empatii. Wyniki dziesiątków badań tego zagadnienia są z jednej strony niezbyt jasne, z drugiej wiele wyjaśniają¹. Przede wszystkim ocena tego, czy kobiety odznaczają się wyższą empatią od mężczyzn, zależy od przyjmowanego przez nas znaczenia tego terminu. Otóż w jednym z możliwych znaczeń kobiety – przynajmniej w kulturach zachodnich – wykazują większą empatię niż mężczyźni, odczuwając to samo, co inna osoba, na przykład przygnębienie i radość. Dane pokazują, że kobiety spontanicznie współodczuwają lepiej niż mężczyźni².

Kobiety wykrywają również lepiej niż mężczyźni ulotne uczucia innych osób, czego dowiódł test zwany Profilem Wrażliwości Niewerbalnej [Profile of Nonverbal Sensitivity], opracowany przez jednego z moich profesorów z Harvardu Roberta Rosenthala, oraz Judith Hall, pracującą obecnie w Northeastern University. Test składa się z kilkudziesięciu nagranych na taśmach magnetowidowych scenek ukazujących różne reakcje emocjonalne (na przykład na wieść, że dana osoba wygrała na loterii albo że umarła właśnie jej ukochana). Taśmy zostały tak spreparowane, że nie słyhać

¹ Zob. na przykład: Tiffany Graham i William Ickes (red.), *Empathic Accuracy* (New York: Guilford Press, 1997).

² Graham i Ickes, „When Women’s Intuition Isn’t Greater than Men’s”.

wyraźnie słów, lecz tylko ton głosu i widać wyraz twarzy każdej osoby. Po poddaniu temu testowi setek osób Rosenthal i Hall stwierdzili, że kobiety osiągały przeciętnie o 80 procent lepsze od mężczyzn wyniki w odgadywaniu, jakie emocje odczuwali ludzie ukazani na kasetach video³.

Jednak różnica w odczytywaniu emocji zanikała, kiedy trzeba było zinterpretować sceny zawierające sygnały emocjonalne, nad którymi trudniej jest zapanować niż nad wyrazem twarzy. Łatwiej jest nam kontrolować ogólny wyraz twarzy niż ton głosu, język ciała czy ulotne „mikroemocje”, które przejawiają się trwającymi ułamek sekundy zmianami mimiki. Im więcej takich niekontrolowanych, ledwie zauważalnych zmian pojawia się na twarzy, tym lepiej mężczyźni odczytują wywołujące je emocje. Zdolność wychwycenia takich ulotnych zmian jest szczególnie ważna w sytuacjach, w których ludzie mają powody do ukrywania swoich prawdziwych uczuć, a są one normalnym zjawiskiem w świecie interesów. A zatem różnice poziomu empatii u mężczyzn z jednej, a kobiet z drugiej strony, znikają w wielu sytuacjach będących i chlebem powszednim ludzi prowadzących interesy, takich jak negocjowanie warunków sprzedaży, w których po prostu nie jesteśmy w stanie kontrolować wszystkich kanałów sygnalizowania ogarniających nas emocji.

A jeśli chodzi o jeszcze inny wymiar empatii – zdolność do wyczuwania tego, co myśli druga osoba – to okazuje się, że nie ma tu absolutnie żadnej różnicy między obu płciami. To bardziej złożone zadanie, zwane dokładnością empatyczną, wymaga zgrania umiejętności kognitywnych i afektywnych. Eksperymentalne metody stosowane w ocenie dokładności empatycznej wykraczają poza pokazywanie fragmentu reakcji emocjonalnej, na podstawie którego osoba badana ma odgadnąć, jaką emocję przeżywa reagujący. Osoby badane oglądają nagraną na kasecie całą rozmowę i oceniają na bieżąco, co myśli – i czuje – ukazana na taśmie osoba. Następnie domysły te porównuje się z wyznaczeniami owej osoby. Ogólnie biorąc, kobiety nie radziły sobie z tym zadaniem ani trochę lepiej niż mężczyźni, co wykazała seria siedmiu różnych eksperymentów. Nie uzyskano absolutnie żadnych dowodów na przewagę, którą rzekomo daje w takich sytuacjach słynna „kobieca intuicja”⁴. Znaczącym wyjątkiem był szczególnie przypadek, gdy kobiety delikatnie dopingowano – twierdząc, że empatia jest oznaką kobiecości – do udowodnienia, że zdolne są do empatii. Dzięki tej zachęcie radziły sobie zdecydowanie lepiej niż mężczyźni. Mówiąc innymi słowy, motywacja do tego, by wydawały się bardziej empatyczne, sprawiała, że faktycznie wykazywały się empatią (przypuszczalnie dlatego, że bardziej się o to starały)⁵.

W istocie rzeczy przegląd danych dotyczących różnic w poziomie empatii między mężczyznami a kobietami dowodzi, że mężczyźni mają do niej taką samą potencjalną zdolność jak kobiety, ale mniejszą motywację. Tłumaczy się to tym, że ponieważ

3 Zob.: Judith Hall, *Nonverbal Sex Difference* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1984).

4 Graham i Ickes, „When Women’s Intuition Isn’t Greater than Men’s”.

5 Tamże.

mężczyźni chcą wydawać się męscy, wolą ukrywać swoją wrażliwość, która mogłaby zostać poczytana za objaw „słabości”⁶. William Ickes, jeden z ważniejszych badaczy zajmujących się empatią, podsumowuje to tak: „Jeśli mężczyźni wydają się czasami niewrażliwi na pewne sytuacje społeczne, to może mieć to więcej wspólnego z obrazem siebie, jaki pragną stworzyć, niż z ich zdolnością do empatii”⁷.

6 Tamże.

7 Ickes, cyt. za: Science News, March 23, 1996.

Dodatek IV

Strategie wspierania różnorodności

NIEKTÓRE PODJĘTE W DOBRYCH INTENCJACH, ale nieprzemyślane inicjatywy zróżnicowania składu pracowników na wszystkich szczeblach organizacji, prowadzące do awansowania przedstawicieli mniejszości etnicznych na wysokie stanowiska, zakończyły się fatalnie, ponieważ osoby te nie radziły sobie z obowiązkami, padłszy bez wątpienia – po części przynajmniej – ofiarą opisanego w rozdziale III zagrożenia stereotypem. Istnieją jednak sposoby zaradzenia temu.

Kilka z nich proponuje Claude Steele, psycholog z Uniwersytetu Stanforda, który zajmował się badaniem groźby stereotypu. Na podstawie swojego rozumienia dynamiki emocji upośledzającej dobrą pracę członków grup mniejszościowych stworzył on program „mądrych strategii”, które zmieniają tę dynamikę na lepszą. Rezultaty są obiecujące; na przykład czarnoskórzy studenci Uniwersytetu Michigan, którzy przeszli jego dziesięciodniowy kurs, radzili sobie na pierwszym roku lepiej niż ich koledzy o tym samym kolorze skóry, którzy nie mieli lub nie skorzystali z tej szansy¹. A oto niektóre aspekty programu opracowanego przez Steele’a, podobne do strategii stosowanych przez wiele firm w celu uczynienia miejsca pracy przyjaznym dla różnego rodzaju ludzi.

- *Optymistyczni przywódcy*: opiekunowie lub szefowie podtrzymują wiarę we własne możliwości u osób, które w przeciwnym razie mogłyby ugiąć się pod presją niekorzystnych stereotypów.
- *Autentyczne wyzwania*: przydzielenie wymagającej pracy jest wyrazem uznania dla potencjalnych możliwości danej osoby i dowodzi, że nie jest ona postrzegana przez pryzmat stereotypu. Zadania muszą być wszakże dostosowane do umiejętności tej osoby, ponieważ zbyt wymagające skazują ją z góry na przegraną, natomiast zbyt łatwe potwierdzają jej najgorsze obawy – że uważa się, iż nie jest ona w stanie poradzić sobie z czymś trudniejszym.
- *Nacisk na uczenie się*: podkreślanie tego, że dzięki ciągłemu uczeniu się w pracy zdobywa się coraz większą wiedzę fachową i podnosi umiejętności i że wzrost kompetencji opłaca się. W ten sposób zwalcza się najgroźniejszy stereotyp, zgodnie z którym zdolności danej osoby ograniczone są przez sam fakt przynależności do pewnej grupy *Utwierdzenie w przekonaniu o przydatności*: negatywne stereotypy wytwarzają poczucie nieprzydatności do danej pracy czy zawodu, wyrażające się myślą: „Ja się do tego nie nadaję”

¹ Podana tu zasada praktyczna opiera się na: Lyle Spencer Jr. i in., *Competency Assessment Methods: History and State of the Art* (Boston: Hay/McBer, 1997).

albo „To nie jest miejsce dla mnie”. Utwierdzenie w poczuciu przydatności musi się jednak opierać na faktycznych zdolnościach danej osoby do wykonywanego przez nią zawodu czy pracy.

- *Docenianie różnych punktów widzenia:* W organizacji wyraźnie docenia się różnorodny wkład pracy jednostek. Dla osób zagrożonych stereotypami jest to sygnał świadczący o tym, że w organizacji, do której należą, nie toleruje się takich stereotypów.
- *Wzory ról:* Osoby z tej samej grupy mniejszościowej, której członkiem jest dana osoba, osiągające sukcesy w tego samego rodzaju pracy czy zawodzie są pośrednim dowodem na to, że zagrażający stereotyp nie stanowi tu bariery.
- *Umacnianie wiary w siebie poprzez sokratejski dialog:* Stałe rozmowy z daną osobą, zamiast bezpośredniego oceniania jej pracy, pomagają w jej właściwym ukierunkowaniu bez potrzeby zwracania nadmiernej uwagi na to, czy pracuje dobrze czy źle. Umacniają one więź między nią a opiekunem, minimalizując emocjonalne koszty początkowych niepowodzeń i pozwalając na stopniową poprawę wydajności, do której przyczyniają się mniejsze i większe sukcesy.

Dodatek V

Inne sprawy dotyczące szkolenia

Jeszcze o ocenianiu kompetencji emocjonalnej

Żadna metoda oceny nie jest doskonała. Samoocena może zostać wypaczona przez kogoś, kto chce wypaść dobrze. A jeśli chodzi o ocenę kompetencji emocjonalnej, to pojawia się problem, czy osoba o niskim poziomie samoświadomości potrafi precyzyjnie ocenić swoje silne i słabe strony. Chociaż samooceny mogą być przydatne (i szczerze), jeśli dokonujące ich osoby wierzą, że zostaną wykorzystane dla ich dobra, to nie można na nich za bardzo polegać, gdy osobom tym brakuje takiej wiary.

Specjaliści opracowujący narzędzia samooceny wbudowują zwykle w kwestionariusz „czujnik kłamstwa”, czyli serię pytań, które pozwalają nakryć na gorącym uczynku osoby starające się wypaść „zbyt dobrze, aby mogło to być prawdziwe”, poprzez – na przykład – podpisanie się pod stwierdzeniem „Nigdy nie kłamię”. Ale kryje się w tym pułapka również dla weryfikujących samooceny, bo chociaż „czujniki kłamstw” pozwalają zwykle wykryć zamierzone oszustwa, mogą nie wykazać samooszukiwania się, będącego skutkiem braku samoświadomości, który sprawia, że nie potrafimy rozeznaczyć się w naszych możliwościach i umiejętnościach.

– Użyteczność samooceny zależy od tego, w jakim jest sporządzana celu – mówi Susan Ennis, kierowniczka działu kształcenia personelu kierowniczego w Boston Bank. – Jedno z kluczowych pytań brzmi: „Jaka jest rola firmy i jak będą przechowywane i wykorzystywane te dane?” Pragnienie, żeby wypaść dobrze, musi wpłynąć na odpowiedzi. Każdy chce pokazać się z dobrej strony. Jeśli samoocena zostanie dokumentem poufnym i nie będzie o niej wiedział nikt oprócz ciebie i twojego szefa, to będziesz w miarę możliwości szczerzy, biorąc pod uwagę możliwe ograniczenia twojej samoświadomości.

Z drugiej strony, oceny dokonywane przez innych podatne są na inne zniekształcenia. Jeśli, na przykład, w grę wchodzi polityka wewnętrzna firmy, to 360-stopniowa metoda opiniowania nie zawsze prowadzi do poprawnych, prawdziwych ocen danej osoby, ponieważ mogą one być wykorzystane jako broń w wewnętrznych wojnach albo jako wzajemne świadczenie sobie przysług przez przyjaciół, wydających o sobie nawzajem zbyt dobre opinie.

Polityka organizacyjna sprawia, że szczególnie trudno jest uzyskać szczerą ocenę osób piastujących najwyższe stanowiska, już choćby z tego względu, że władza, jaką dzierżą, onieśmiela innych, a sukcesy – jak przekonaliśmy się w rozdziale IV – mogą niekiedy zawrócić w głowie i doprowadzić takie osoby do narcystycznego przekonania, że są bez skazy. Nie docierają do nich fakty świadczące o czymś zgoła przeciwnym, po

części dlatego, że są oni odizolowani od reszty pracowników, a po części dlatego, że podwładni boją się ich obrazić.

Każda ocena jest w pewnym stopniu odbiciem poglądów i nastawienia oceniającego. Z tego powodu uzyskiwanie ocen z wielu źródeł umożliwia korektę zniekształceń, jako że można zasadnie przypuszczać, iż dyktowane emocjami lub względami polityki wewnątrzorganizacyjnej nastawienie jednej osoby zostanie zrównoważone ocenami innych.

Jeszcze o ocenianiu gotowości

Szerokie badania (którymi objęto ponad trzydzieści tysięcy osób) prowadzone przez Jamesa Prochaskę, psychologa z Uniwersytetu Rhode Island, pozwoliły na ustalenie czterech stadiów gotowości, przez które przechodzimy podczas udanej próby zmiany zachowania.

- *Niedostrzeżenie potrzeby zmiany:* Jak ujął to G.K. Chesterton, angielski intelektualista: „Nie w tym rzecz, że oni nie widzą rozwiązania – oni nie widzą problemu”. W tym stadium nie jesteśmy absolutnie gotowi do dokonania jakiegokolwiek zmiany, bo nie widzimy takiej potrzeby. Odrzucamy wszelkie próby pomocy w przeprowadzeniu zmiany, bo nie dostrzegamy w tym żadnego sensu.
- *Kontemplacja:* W tym stadium dostrzegamy już potrzebę zmiany i zaczynamy myśleć, jak jej dokonać. Chętnie rozmawiamy o tym, ale nie jesteśmy jeszcze gotowi do zdecydowanego działania. Miotają nami sprzeczne uczucia; niektórzy czekają na „magiczny moment”, kiedy wreszcie będą w pełni gotowi, podczas gdy inni przystępują przedwcześnie do działania i ponoszą porażkę, nie będąc całkowicie przekonani o celowości tych wysiłków, a zatem nie potrafiąc się zaangażować w to całym sercem. Osoby, które osiągnęły to stadium, mogą równie dobrze mówić, że zamierzają podjąć jakieś kroki w tym kierunku „w przyszłym miesiącu”, jak i zaklinać się, że zrobią to „za pół roku”. Prochaska zauważa, że nierzadko zdarza się, iż ludzie „mówią sobie latami, że pewnego dnia zamierzają się zmienić”. Działanie zastępują myśleniem o działaniu. Prochaska opisuje przypadek pewnego inżyniera, który przez pięć lat analizował czynniki powodujące, że jest bierny i nieśmiały, ale nadal uważał, że nie zrozumiał problemu wystarczająco dobrze, aby wziąć się do działania.
- *Przygotowanie:* Na tym etapie zaczynamy koncentrować się na rozwiązaniu, na tym, co zrobić, żeby się zmienić. Gotowi jesteśmy przygotować plan działania. Jesteśmy świadomi problemu, wiemy, na czym polega, widzimy sposoby jego rozwiązania i z góry cieszymy się, że to zrobimy. Czasami w ten stan podwyższonej gotowości wprawia nas jakieś dramatyczne wydarzenie – na przykład szczerza rozmowa z szefem, klęska w pracy, kryzys w życiu

osobistym. Pewnego menedżera wyższego szczebla zdopingowało do zwiększenia samokontroli zatrzymanie przez policję i aresztowanie, gdy wracał po służbowej kolacji do domu, prowadząc samochód po pijanemu. W tym momencie dojrzelismy już do zmiany; jest to czas na sporządzenie konkretnego, szczegółowego planu działania.

- *Działanie:* Zaczynają się pojawiać widoczne zmiany. Wcielamy krok po kroku plan w życie i faktycznie stopniowo zmieniamy się – zmieniają się nasze reakcje emocjonalne, nasze myślenie o sobie i wszystkie inne aspekty wyzwania się z długotrwałego nawyku. Jest to stadium, które większość ludzi uważa za „dokonanie zmiany”, chociaż jest ono konsekwencją wcześniejszych stadiów przygotowywania się do tego procesu.

Jeszcze o ćwiczeniu

Na poziomie neurologicznym doskonalenie danej kompetencji oznacza wygaszanie starego nawyku jako automatycznej reakcji mózgu i zastępowanie go nowym. Ostatnie stadium zaczyna się w momencie, w którym stary nawyk traci dotychczasowy status i ustępuje miejsca nowemu. Od tej pory nawrót do starego zwyczaju staje się mało prawdopodobny.

Głęboko zakorzenione postawy i związane z nimi wartości generalnie trudniej zmienić niż nawyki nabyte w pracy. Na przykład łatwiej jest się wyzbyc stereotypowego wyobrażenia o jakiejś grupie etnicznej niż zwyczaju mówienia czy robienia pewnych rzeczy w obecności przedstawiciela tej grupy. Można zmodyfikować lub zintensyfikować motywy, takie jak dążenie do osiągnięć, oraz cechy osobowości, takie jak uprzejmość, ale jest to długi proces¹. Podobnie ma się sprawa z umiejętnościami leżącymi u podłoża innych, takimi jak samoświadomość, dobre panowanie nad przykrymi emocjami, empatia i umiejętności społeczne.

Bardzo ważny jest nie tylko złożony charakter kompetencji, której się uczymy, ale również dystans, który dzieli nasze dotychczasowe zachowanie od nowego, które chcemy sobie przyswoić. Nauka umiejętnego przekazywania opinii o pracy innym albo dostrajania się do potrzeb klientów może przychodzić całkiem łatwo osobom, które posiadają rozwiniętą w pewnym stopniu zdolność empatii, ponieważ obie te kompetencje są praktycznym zastosowaniem tej umiejętności. Jednak u osób, które dopiero starają się wyrobić w sobie empatię, opanowanie tej umiejętności wymaga zdecydowanych i długotrwałych wysiłków.

Programy szkoleniowe, które dają pracownikom możliwość ćwiczenia pożądanej kompetencji za pomocą symulowanych sytuacji, gier, odgrywania ról i tym podobnych metod, są bardzo dobre na początek, ale w trakcie bardziej złożonych symulowanych zadań, komputerowych gier biznesowych, ćwiczeń w zespołowym rozwiązywaniu problemów i symulacji pracy całej organizacji rezultaty nie są już tak dobre.

Często nie jest bowiem jasne, jakie umiejętności mają rozwijać takie gry symulacyjne; na ogół nie zwraca się uwagi na to, jakie umiejętności ćwiczy się podczas takich zajęć. Co więcej, samo uczestniczenie w grze czy jakimkolwiek innym ćwiczeniu nie jest równoznaczne z uczeniem się. Ogólnie zalecić można, by układając takie gry i symulacje, starannie je zaplanować, skoncentrować się na konkretnych kompetencjach, które trzeba jasno i dokładnie opisać uczestnikom, i zakończyć krótkim omówieniem doświadczeń uzyskanych dzięki tym ćwiczeniom. Powinny one być również stosowane w połączeniu (a nie zamiast) z instrukcjami, opiniami i zachętami udzielanymi w pracy, a także z codziennym wykorzystywaniem ćwiczonych umiejętności na zajmowanym stanowisku².

Bardzo ostatnio modne gry i ćwiczenia komputerowe nie bardzo nadają się do ćwiczenia kompetencji emocjonalnej. Chociaż dostarczają one zindywidualizowanych instrukcji, umożliwiają dostosowanie tempa uczenia się do możliwości korzystających z nich osób, pozwalają na robienie powtórek, natychmiastową ocenę postępów i korektę błędów, to – ogólnie biorąc – są one bardziej dostosowane do ćwiczenia umiejętności technicznych niż społecznych i emocjonalnych.

– Mówi się, że możesz siedzieć przy komputerze, oceniać się i znajdować sposoby doskonalenia kompetencji – mówi Richard Boyatzis z Case Western Reserve University.
– Ale nie możesz tego robić bez kontaktów z innymi, nie możesz się tego nauczyć w samotności.

Wiele osób odnosi się z ogromnym entuzjazmem do nauczania za pomocą środków będących najnowszymi zdobyczami techniki, takich jak inteligentne programy komputerowe, rzeczywistość pozorna, interaktywne CD-ROM-y i temu podobne. Chociaż używanie maszyn w roli nauczycieli i instruktorów pozwala na zmniejszenie kosztów szkolenia i daje korzystającym z nich osobom możliwość bardziej elastycznego uczenia się, to nie można się ograniczać tylko do nich. Jak ujął to pewien psycholog: „Komputery mają wiele zalet, ale ich inteligencja emocjonalna jest raczej niska”. Istnieje z pewnością miejsce dla takich nowoczesnych pomocy naukowych w ogólnym programie uczenia inteligencji emocjonalnej (przykładem mogą być choćby indywidualne sesje treningowe, w których wykorzystuje się opisane wyżej scenki nagrane na kasetach video do podnoszenia zdolności empatii), ale przecenianie roli tych urządzeń przy jednoczesnym niedocenianiu wagi kontaktów z innymi ludźmi może być wielkim błędem. Jeden z naukowców analizujących najnowsze kierunki w nauczaniu zauważa kwaśno: „Tym, co często odróżnia skuteczne programy kształcenia od tych, które są tylko marnowaniem pieniędzy organizacji, są przyziemne, nie wymagające zaawansowanych technologii elementy systemu nauczania”, a elementami tymi są ludzie posiadający podstawowe umiejętności składające się na inteligencję emocjonalną³.

2 Scott I. Tannenbaum i Gary Yuld, „Training and Development in Work Organizations”, Annual Review of Psychology 43(1992).

3 Miguel Quinones, „Contextual Influences on Training Effectiveness”, w: M.A. Quinones i A. Ehrenstein (red.), Training for a Rapidly Changing Workforce: Applications of Psychological Research (Washington, DC: American Psychological Association, 1996).