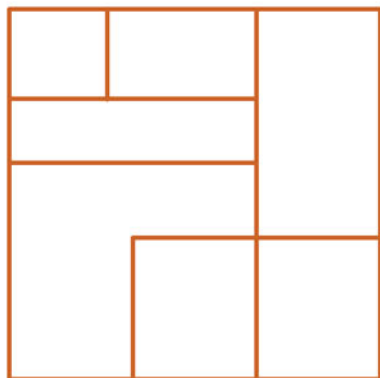


# PRAWDZIWE PRZYWÓDZTWO

Inteligencja emocjonalna



Tytuł oryginału: Authentic Leadership. HBR Emotional Intelligence Series

Tłumaczenie: Krzysztof Krzyżanowski

ISBN: 978-83-283-4563-8

Original work copyright © 2018 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Translation copyright © 2018 Helion SA

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/prahbr>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# Spis treści

- 1. Odkrywanie w sobie autentycznego przywódcy** **9**  
*Dlaczego samoświadomość jest tak istotna?*  
Bill George, Peter Sims, Andrew N. McLean i Diana Mayer
- 2. Paradoks autentyczności** **45**  
*Jeśli chcesz się rozwijać,  
musisz oswoić się z wrażeniem udawania*  
Herminia Ibarra
- 3. Co zyskują zwierzchnicy,  
pokazując swoją wrażliwość?** **77**  
*Psychologia więzi międzyludzkich*  
Emma Seppälä

- 4. Okazuj surową empatię** **91**  
*Kiedy naprawdę Ci zależy,  
pokazujesz swoją prawdziwą naturę*  
Rob Goffee i Gareth Jones
- 5. Łamanie kodu, który utrudnia życie osobom o innym kolorze skóry** **99**  
*Poświęcanie tożsamości na rzecz dopasowania*  
Sylvia Ann Hewlett
- 6. Żeby przeprosiny wygłaszane przez firmę były skuteczne, prezes musi wyglądać na zasmuconego** **109**  
*Niech Twoje emocje odzwierciedlają przekaz*  
Sarah Green Carmichael
- 7. Czy liderzy robią się zbyt uczuciowi?** **117**  
*Łzy nie są niczym złym,  
o ile nie pokazujesz ich zbyt często*  
Wywiad z Gautamem Mukundą i Gianpiero Petriglierim  
przeprowadzony przez Adiego Ignatiusa  
i Sarah Green Carmichael

# 3

## Co zyskują zwierzchnicy, pokazując swoją wrażliwość?

Emma Seppälä



Pewnego ranka Archana Patchirajan, założycielka startupu technologicznego działającego w Bengaluru w południowych Indiach, zwołała spotkanie całego swojego personelu. Gdy wszyscy pracownicy zajęli miejsca, oznajmiła, że musi ich zwolnić, ponieważ firma wyczerpała swoje zasoby finansowe i nie jest już w stanie wypłacać wynagrodzeń. Co zaskakujące, zespół złożony ze znakomitych inżynierów, którzy mogli przebierać w ofertach pracy z różnych firm działających w indyjskiej Dolinie Krzemowej, nie miał zamiaru składać wypowiedzeń. Ci ludzie stwierdzili, że zamiast odchodzić wolą pracować w tym samym miejscu za połowę dotychczasowej pensji. Zostali i pracowali tak ciężko, że kilka lat później ów startup — była to firma Hubbl, zajmująca się tworzeniem reklam internetowych — został sprzedany za 14 milionów dolarów. Patchirajan nadal

kieruje startupami ze Stanów Zjednoczonych, a jej podwładni wciąż dla niej pracują, nawet jeśli ich szefowa znajduje się wiele tysięcy kilometrów od nich.

Czym można wytłumaczyć takie przywiązanie i oddanie okazywane tej bizneswoman przez jej pracowników?

Historia Patchirajan jest tym bardziej niezwykła, jeśli weźmiemy pod uwagę alarmujące fakty: badania przeprowadzone przez Instytut Gallupa wykazały, że 70 procent pracowników „nie angażuje się” w pracę lub podchodzi do niej „ze świadomym brakiem zainteresowania”<sup>1</sup>. W efekcie osoby te okazują „mniejsze przywiązanie emocjonalne” do swoich firm, „spada też prawdopodobieństwo tego, że będą wydajnie pracować”. Co takiego ma w sobie Patchirajan, że nie tylko zapobiegła temu zjawisku wśród swoich pracowników, ale zdołała osiągnąć coś zgoła przeciwnego?

Postanowiłam zapytać jednego z najwierniejszych współpracowników Patchirajan, co sprawiło, że razem z resztą zespołu był gotowy dalej dla niej pracować. Oto kilka rzeczy, które usłyszałam: „Wszyscy pracujemy niczym rodzina, ponieważ ona traktuje nas jak krewnych”, „Zna każdego ze swoich pracowników i z każdym łączy ją osobiste więzi”, „Nie irytuje się, gdy popełniamy błędy, ale daje nam czas, żebyśmy mogli przeanalizować i skorygować sytuację”.



Jeżeli przyjrzesz się tym komentarzom, szybko zauważysz, że sugerują one istnienie między przełożoną a podwładnymi więzi, które sięgają głębiej niż zwyczajne relacje między pracodawcą a pracownikiem. Krótko mówiąc, Patchirajan zachowuje się przy tych ludziach autentycznie i nie ukrywa swojej wrażliwości. Otwarcie podzieliła się swoimi obawami, gdy firma znajdowała się w tarapatach; nie trzyma się też sztywnej hierarchii służbowej, a zamiast tego traktuje podwładnych jak członków rodziny — z każdym łączy ją indywidualna relacja. Wydaje Ci się, że to brzmi sentymentalnie, nieprofesjonalnie lub sprzecznie z tym, co podpowiada intuicja? Zaraz udowodnię, że to nieprawda.

Brené Brown, specjalistka od więzi społecznych, przeprowadziła tysiące wywiadów, dążąc do ustalenia, co leży u podstaw więzi społecznych. Szczegółowa analiza zgromadzonych informacji pozwoliła zidentyfikować ów czynnik — jest nim pokazanie własnej wrażliwości. Taka podatność na zranienie nie oznacza jednak, że ktoś ma być słaby lub uległy. Wręcz przeciwnie, pokazanie własnej bezbronności zmusza człowieka do zaprezentowania odwagi potrzebnej do bycia sobą. Oznacza zastąpienie „profesjonalnego dystansu i chłodu” niepewnością, ryzykiem i emocjami. Sytuacje pozwalające zaprezentować wrażliwość przytrafiają się nam w każdym dniu

spędzonym w pracy. Niektóre przykłady takich zachowań okazywanych przez Patchirajan obejmują wykonanie telefonu do pracownika lub kolegi, którego dziecko się rozchorowało, zapewnienie wsparcia osobie, która straciła właśnie kogoś ze swoich bliskich, poproszenie o pomoc, wzięcie odpowiedzialności za coś, co się nie udało w pracy, lub zajęcie miejsca przy łóżku kolegi czy pracownika zmagającego się z nieuleczalną chorobą.

Co ważniejsze, Brown przedstawia wrażliwość i autentyczność jako fundament więzi międzyludzkich, których z kolei często bardzo brakuje w środowisku pracy. Johann Berlin, prezes Transformational Leadership for Excellence (TLEX), opowiadał o swoich doświadczeniach z warsztatów, podczas których przekazywał wiedzę pracownikom firmy z listy 100 największych przedsiębiorstw według czasopisma „Fortune”. Wszystkie osoby biorące udział w zajęciach zaliczały się do kierownictwa wyższego szczebla. Po przeprowadzeniu ćwiczenia polegającego na tym, że uczestnicy tworzyli dwuosobowe zespoły, po czym każdy opowiadał drugiemu jakąś historię ze swojego życia, jeden z przedstawicieli najwyższej kadry menedżerskiej podszedł do Berlina. Wyraźnie poruszony tym, czego właśnie doświadczył, oznajmił: „Pracuję z moim kolegą od ponad 25 lat, ale nie zdawałem sobie sprawy z trudności, z jakimi zmagał się

w życiu”. Dzięki krótkiej chwili, w której narodziła się autentyczna więź, zarówno zrozumienie okazywane przez tego menedżera jego koledze, jak i łącząca ich relacja pogłębiły się w sposób, jakiego nie zapewniły dekady wspólnej pracy.

Dlaczego w naszym życiu zawodowym brakuje więzi międzyludzkich? Jako liderzy i pracownicy często słyszymy, że powinniśmy zachowywać dystans i prezentować określony wizerunek — sprawiać wrażenie pewnych siebie, kompetentnych i cieszących się autorytetem. Możemy ujawnić naszą bezbronność drugiej połowce lub przyjacielowi, gdy wszystko rozgrywa się późnym wieczorem za zamkniętymi drzwiami, ale nigdy nie pokażemy takich emocji w jakimś innym miejscu w ciągu dnia, a już na pewno nie zrobimy tego w pracy.

Dane sugerują jednak, że powinniśmy ponownie rozważyć kwestię prezentowania własnego wizerunku. Badania pokazują, że ludzie podświadomie odnotowują brak autentyczności okazywany przez innych. Rejestrujemy mnóstwo informacji, po prostu patrząc na daną osobę. „Jesteśmy programowani w taki sposób, by obserwować stan innych ludzi, dzięki czemu w zależności od sytuacji będziemy mogli skuteczniej nawiązywać kontakty, okazywać zrozumienie lub wyznaczać granice” — stwierdza Paula Niedenthal, profesor psychologii na Uniwersytecie Wisconsin-Madison.

Nasze umysły są skonstruowane w taki sposób, by przeprowadzać skomplikowaną analizę wyrazów twarzy innych osób. Ten proces jest określany mianem rezonansu; jest przy tym tak zautomatyzowany i błyskawiczny, że często zachodzi bez udziału naszej świadomości.

Działając niczym przenikliwi doradcy, niektóre części mózgu powtarzają to, co inni robią i czują. Wystarczy, że na kogoś spojrzysz, a w Twojej głowie od razu pojawiają się odczucia dotyczące tej osoby — wywołuje ona rezonans w Twoim umyśle. Czy kiedyś zdarzyło Ci się zobaczyć, jak ktoś się potyka, i w tej samej chwili poczuć jego ból? Jak pokazują badania, gdy jesteś świadkiem takiej sytuacji, w Twoim mózgu uaktywnia się „matryca bólu”<sup>2</sup>. Może kiedyś poruszył Cię widok jakiejś osoby udzielającej komuś pomocy? To doświadczenie pośrednio Ci się udzieliło, przepełniając Cię wzniosłością. Czyjś uśmiech sprawia, że i Ty się uśmiechasz. Na tej samej zasadzie naśladujesz zmarszczone brwi innej osoby — tak przynajmniej wynika z rezultatów badań Ulfa Dimberga z Uniwersytetu w Uppsali<sup>3</sup>. Podświadomie rejestrujemy to, co odczuwa inna osoba. Jeżeli zatem jej uśmiech jest fałszywy, to zamiast odczuwać zadowolenie będziemy się najprawdopodobniej zmagać z dyskomfortem.

Chociaż możemy dążyć do tego, by sprawiać wrażenie doskonałych, silnych lub inteligentnych i zapewnić sobie w ten sposób szacunek innych, takie udawanie często przynosi skutki odwrotne od zamierzonych. Badania Pauli Niedenthal pokazują, że inne osoby wywołują w nas zbyt silny rezonans, byśmy mogli zignorować brak autentyczności<sup>4</sup>. Pomyśl tylko o dyskomforcie, jaki odczuwasz, znajdując się w pobliżu kogoś, kogo uważasz za pozoranta. Z reguły szybko dostrzegamy prawdziwe oblicze takich osób i nie czujemy się z nimi zbyt mocno związani. Możesz też zastanowić się, jak reagujemy, gdy zdajemy sobie sprawę, że ktoś jest podenerwowany, choć próbuje to ukryć. „Co się dzieje?” — pytamy, ale w odpowiedzi słyszymy: „Nic!”. Taka replika rzadko nas satysfakcjonuje, gdyż czujemy, że nie jest zgodna z prawdą.

Ludzki umysł jest skonstruowany tak, by odbierać niezwykle subtelne sygnały: nawet jeśli nie zarejestrujemy ich świadomie, ciało i tak na nie zareaguje. Badania przeprowadzone przez Jamesa Grossa z Uniwersytetu Stanforda dowiodły, że gdy ktoś jest na przykład poirytowany, lecz stara się to ukryć, możemy nie zdawać sobie sprawy z jego prawdziwych emocji (gdyż nie *wygląda* on na rozgniewanego), ale cała ta sytuacja i tak podniesie nam ciśnienie<sup>5</sup>.

Dlaczego czujemy się bardziej komfortowo, przebywając wśród osób, które są autentyczne i pokazują swoją bezbronność? Dlatego, że jesteśmy szczególnie wrażliwi na oznaki wiarygodności naszych przywódców<sup>6</sup>. Przywództwo służebne, które charakteryzuje się autentycznością i odwołuje się do wartości, rodzi na przykład bardziej pozytywne i konstruktywne zachowania wśród pracowników, a także poczucie większej nadziei i ufności zarówno wobec przywódcy, jak i organizacji<sup>7</sup>. Zaufanie okazywane liderowi ma z kolei korzystny wpływ na wydajność pracowników<sup>8</sup>. Funkcjonowanie tego mechanizmu można zaobserwować nawet na poziomie reakcji mózgu. Pracownicy, którzy myślą o przełożonym wywołującym w nich rezonans, wykazują się zwiększoną aktywnością tych części mózgu, które mają związek z pozytywnymi emocjami i więziami społecznymi<sup>9</sup>. Gdy myślą o szefie, który nie budzi w nich takich odczuć, reakcje są dokładnie odwrotne.

Przykładem zachowania autentyczności i okazywania wrażliwości może być skłonność do wybaczenia. Wybaczenie nie oznacza tolerowania błędów, lecz pełne cierpliwości zachęcanie innych do rozwoju. Gotowość do przebaczenia jest tym, co pracownik Archany Patchirajan opisał słowami: „Nie irytuje się, gdy popełniamy błędy, ale daje nam czas, żebyśmy mogli przeanalizować i skorygować sytuację”.

Wybaczenie może być kolejnym terminem, który sugeruje łagodność, ale Kim Cameron z Uniwersytetu Michigan wykazuje w książce *Positive Organizational Behavior*, że takie postępowanie przynosi niepodważalne efekty: kultura organizacyjna obejmująca gotowość do przebaczenia może zwiększać wydajność pracowników i ograniczać dobrowolną fluktuację kadr<sup>10</sup>. Kultura, w której człowiek może liczyć na wybaczenie, rodzi zaufanie. Dzięki temu przedsiębiorstwo cechuje się większą odpornością w czasach, w których często pojawiają się problemy stresu organizacyjnego lub redukcji zatrudnienia.

Dlaczego obawiamy się okazywania własnej wrażliwości lub sądzimy, że jest ona czymś niewłaściwym w miejscu pracy? Przede wszystkim obawiamy się, że ktoś zobaczy nasze prawdziwe oblicze lub odkryje nasz słaby punkt, a później będzie wykorzystywał tę wiedzę. Jak jednak wspominałam w opublikowanym na stronie *hbr.org* artykule *The Hard Data on Being a Nice Boss*, życzliwość zapewnia lepsze efekty niż stary paradygmat „wóz albo przewóz”.

Oto, co może się zdarzyć, jeśli wykażesz się autentycznością i bezbronnością: Twój podwładni zobaczą, że jesteś istotą ludzką, mogą też dojść do wniosku, iż łączą ich z Tobą bliższe więzi. Niewykluczone, że poczują się również zachęcani do dzielenia się radami, a jeżeli jesteś osobą przywiązaną

do hierarchii, możesz stwierdzić, że struktura Twojego zespołu staje się bardziej płaska. Chociaż tego rodzaju zmiany mogą wywoływać dyskomfort, być może uznasz, że korzyści są tego warte, o czym świadczy przypadek Archany Patchirajan.

Istnieją i inne korzyści, jakie mogą wynikać z bliższych więzi łączących Cię z Twoimi podwładnymi. Jedna z prac badawczych powstałych na Uniwersytecie Stanforda wykazała, że prezesi próbują uzyskać więcej rad, ale dwie trzecie z nich nie otrzymuje takich wskazówek<sup>11</sup>. Taka izolacja może prowadzić do wypaczenia perspektywy, a co za tym idzie, podejmowania potencjalnie niekorzystnych wyborów związanych z przywództwem. Kto może być dla Ciebie lepszym źródłem porad niż Twój podwładni, który świetnie zna produkty, klientów oraz problemy Twojej firmy?

Zamiast czuć się niczym trybiki w wielkiej maszynie, członkowie Twojego zespołu dojdą do przekonania, że wyrażając swoje opinie, zdobywają Twój szacunek, co dodatkowo zwiększy ich lojalność. Badania pokazują, że więzi międzyludzkie oraz zadowolenie, jakie pracownicy czerpią z wykonywanej przez siebie pracy, wpływają na ich lojalność w większym stopniu niż wysokość wynagrodzenia<sup>12</sup>.



**DOKTOR EMMA SEPPÄLÄ** jest dyrektorką naukową Center for Compassion and Altruism Research and Education przy Uniwersytecie Stanforda. Napisała też książkę *Droga do szczęścia*. Oprócz tego jest założycielką serwisu Fulfillment Daily. Możesz odwiedzić jej stronę internetową ([www.emmaseppala.com](http://www.emmaseppala.com)) lub dołączyć do grona osób obserwujących jej konto na Twitterze (@emmaseppala).

Adaptacja materiału zamieszczonego  
na stronie internetowej *hbr.org*,  
11 grudnia 2014 (H01R7U).



# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



- 1. ZAREJESTRUJ SIĘ**
- 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI**
- 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ**

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

## ODKRYJ W SOBIE ISKRĘ PRZYWÓDZTWA I WYKORZYSTAJ TEN DAR!

Niezależnie od tego, czy przedmiotem rozważań jest armia, załoga zakładu przemysłowego, czy zespół sprzedawców, styl przywództwa ma zasadnicze znaczenie dla odniesienia sukcesu. Niektórzy w naturalny sposób stają na czele grupy i kierują ludźmi, ale cechy lidera można też w sobie wykształcić. Dobry kierownik jest osobą, która odkryła swoje prawdziwe „ja”. Wie, kiedy należy reagować emocjonalnie, a kiedy dopasować się do ustalonych standardów i zachowywać w określony sposób.

Autorami artykułów przedstawionych w tej książce są między innymi Bill George, Herminia Ibarra, Rob Goffee i Gareth Jones – autorytety w dziedzinie inteligencji emocjonalnej. Przytaczają oni wyniki wielu badań, dzięki którym można łatwiej zrozumieć, na czym polega prawdziwe, wypływające z wnętrza przywództwo. Opisują praktyczne techniki kształtowania swojego indywidualnego stylu kierowania ludźmi. Informacje, wskazówki i historie liderów, które znalazły się w tym zbiorze, pomogą Ci w odkryciu znaczenia autentyczności w przywództwie. Przekonasz się, że nie ma jednej niezawodnej recepty na zbudowanie autorytetu i zaufania, ale są one bezwzględnie konieczne do osiągnięcia sukcesu zespołu.

- Samoświadomość jako najważniejsza zdolność przywódcy
- Rozwój autentycznego lidera
- Równowaga między motywacją wewnętrzną i zewnętrzną
- Kiedy i jak warto okazać swoją wrażliwość
- Surowa empatia, czyli balans autorytetu i wrażliwości

Trzymasz w ręku wybór artykułów opublikowanych oryginalnie w **Harvard Business Review** – prestiżowym miesięczniku wydawanym przez jeden z najznakomitszych uniwersytetów na świecie. Magazyn należy do najbardziej opiniotwórczych w takich dziedzinach jak rozwój przedsiębiorstw, ekonomia, praktyki w zarządzaniu. W tym zbiorze znajdziesz szereg sprawdzonych informacji i praktycznych porad dotyczących radzenia sobie w nawet najtrudniejszych sytuacjach.

ebook dostępny wyłącznie na:

ebookpoint.PL



książkiklasybusiness

onepress

Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>

Sprawdź najnowsze promocje:  
• <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
• <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
• <http://onepress.pl/nowosci>

Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**

**0 601 339900**

Hellon SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

ISBN 978-83-283-4563-8



9 788328 345638

cena 39,90 zł