

**IDŹ DO:**

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

**KATALOG KSIĄŻEK:**

- ▶ Katalog online
- ▶ Bestsellery
- ▶ Nowe książki
- ▶ Zapowiedzi

**CENNIK I INFORMACJE:**

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

**CZYTELNIA:**

- ▶ Fragmenty książek online

## Dodaj im skrzydeł!

### Jak najlepsi liderzy wyzwalają potencjał swoich współpracowników

Autorzy: Liz Wiseman, Greg Mckeown

Tłumaczenie: Adam Balcerzak, Marcin Jędrysiak

ISBN: 978-83-246-3012-7

Tytuł oryginału: [Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter](#)

Format: 158 × 235, stron: 208

**Sztuka uskrzydlenia i techniki lotu**

- Poznaj niezwykle sposoby przyciągania talentów
- Odkryj genialne metody motywowania
- Otwórz się na nieznanne tajniki wyzwiania potencjału
- Stosuj złote zasady stawiania wyzwań

**Czy leci z nami lider?**

Postawmy sprawę jasno. Możesz zostać genialnym szefem i inspirującym liderem, dodającym swoim pracownikom skrzydeł oraz zachęcającym ich do rozwijania swoich możliwości. Możesz też być bezdusznym tyranem, narzucającym swoje zdanie i nieznoszącym sprzeciwu. Wybór należy do Ciebie.

Ciągle się wahasz? Zrób bilans zysków i strat:

- **Lider dodający skrzydeł**  
Gdy tylko wchodzi do pokoju, pomysły spontanicznie rodzą się w głowach i unoszą w powietrzu, a problemy znajdują rozwiązanie. To lider, który inspiruje współpracowników do wykorzystania swoich możliwości w celu dostarczenia rezultatów wykraczających poza oczekiwania.
- **Lider podcinający skrzydła**  
Ma wypracowane sposoby na drenowanie inteligencji i mordowanie potencjału w ludziach dokoła siebie. Zawsze musi być najmądrzejszy na sali. Jest zabójcą pomysłów i wysysaczem energii, który trwale wpływa na zmniejszenie talentu oraz zaangażowania innych.
- **Podjąłeś decyzję?**  
Biznes nie znosi próżni i niecierpliwie czeka na liderów, którzy zreorganizują metody zarządzania ludźmi. Oto książka dostarczająca narzędzi, dzięki którym nie nabierzesz złych nawyków w zarządzaniu, a jeśli jakieś posiadasz — szybko się ich pozbędziesz. Pozwoli Ci zdobyć umiejętności, które sprawią, że z łatwością podejmiesz się większej liczby zadań przy mniejszej ilości zasobów. Nauczysz się rozwijać i przyciągać talenty, wydobywać nowe pomysły oraz kumulować energię do stymulowania zmian organizacyjnych i wprowadzania innowacji.

**Pomyśl, co możesz osiągnąć, kiedy zdołasz wykorzystać całą energię oraz mądrość, jakie są wokół Ciebie!**

Do koszyka



Do przechowalni


 Nowość


 Promocja

LIZ WISEMAN, GREG MCKEOWN

*Fascynująca książka, która ukazuje, jak sposób myślenia kształtuje przywództwo ludzi. Ta książka już na zawsze zmieni nasz sposób myślenia o przywództwie.* [CAROL DWECK, profesor psychologii Lewis and Virginia Eaton z Wydziału Psychologii na Uniwersytecie Stanforda]

# Dodaj im skrzydeł!

Jak najlepsi liderzy wyzwalają potencjał  
swoich współpracowników

SZTUKA USKRZYDLANIA I TECHNIKI LOTU



Poznaj niezwykle sposoby przyciągania talentów \* Odkryj genialne metody motywowania \* Otwórz się na nieznanne tajniki wyzwiania potencjału \* Stosuj złote zasady stawiania wyzwań

*Autorom udało się w genialny sposób opisać najistotniejsze, aczkolwiek niezgłębione zjawisko — w jaki sposób liderzy wyzwalają w innych ludziach mądrość oraz potencjał. Ten praktyczny zarys jest obowiązkową lekturą dla tych, którzy dążą do przewodzenia w gospodarce opartej na wiedzy.* [C. K. PRAHALAD, profesor honorowy Paul and Ruth McCracken w Ross School of Business na Uniwersytecie Michigan]

# Spis treści

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Przedmowa — <i>Stephen R. Covey</i></b>                       | <b>9</b>  |
| <b>Rozdział 1. Efekt uskrzydlenia</b>                            | <b>13</b> |
| Badanie geniuszu   | 15        |
| Historia dwóch menedżerów  | 18        |
| Efekt uskrzydlenia   | 20        |
| Umysł Szefa dodającego skrzydeł                                  | 25        |
| Pięć obszarów działania Szefa dodającego skrzydeł                | 28        |
| Zaskakujące wnioski  | 30        |
| Obietnica płynąca z tej książki                                  | 32        |
| Wyzwanie dla Ciebie  | 34        |
| <b>Rozdział 2. Przyciągacz talentów</b>                          | <b>37</b> |
| Budowniczy imperium kontra Przyciągacz talentów                  | 39        |
| Przyciągacz talentów   | 43        |
| Cztery metody działania Przyciągacza talentów                    | 44        |
| Podejście Szefa podcinającego skrzydła do zarządzania talentem   | 54        |
| Wykorzystywanie talentów   | 56        |
| Jak zostać Przyciągaczem talentów                                | 57        |
| Do góry i na prawo   | 59        |
| <b>Rozdział 3. Wyzwalacz potencjału</b>                          | <b>61</b> |
| Tyran kontra Dodający skrzydeł                                   | 63        |
| Wyzwalacz potencjału   | 67        |
| Trzy metody działania Wyzwalaczy potencjału                      | 71        |
| Szefowie podcinający skrzydła a ich otoczenie                    | 79        |
| Od wyzwania potencjału do efektywniejszego wykorzystania zasobów | 81        |
| Jak zostać Wyzwalaczem potencjału                                | 82        |
| Wyzwalająca siła   | 85        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Rozdział 4. Stawiający wyzwania</b>                             | <b>87</b>  |
| Wszystkowiedzący a Stawiający wyzwania                             | 91         |
| Stawiający wyzwania  | 93         |
| Trzy metody działania Stawiającego wyzwania                        | 95         |
| Wyznaczanie kierunku działania przez Szefów podcinających skrzydła | 107        |
| Jak Stawiający wyzwania efektywnie wykorzystują zasoby             | 109        |
| Jak zostać Stawiającym wyzwania                                    | 110        |
| Zdrowa ambicja   | 113        |
| <b>Rozdział 5. Organizator debat</b>                               | <b>117</b> |
| Decydent a Organizator debat                                       | 119        |
| Organizator debat  | 122        |
| Trzy metody postępowania Organizatorów debat                       | 124        |
| Prowadzenie debat przez Szefów podcinających skrzydła              | 133        |
| Organizowanie debat a efektywne wykorzystanie zasobów              | 134        |
| Jak zostać Organizatorem debat                                     | 136        |
| Dyskusja, różnica zdań, debata                                     | 138        |
| <b>Rozdział 6. Inwestor</b>  | <b>141</b> |
| Maniak kontroli a Inwestor   | 143        |
| Inwestor   | 145        |
| Trzy metody działania Inwestora                                    | 147        |
| Jak Podcinający skrzydła realizuje zadania                         | 157        |
| Wykorzystanie potencjału naszej inwestycji                         | 160        |
| Jak zostać Inwestorem  | 162        |
| Efekt uskrzydlenia   | 165        |
| <b>Rozdział 7. Jak zostać Dodającym skrzydeł</b>                   | <b>167</b> |
| Od rezonansu do decyzji  | 170        |
| Akceleratorzy  | 173        |
| Utrzymanie zaangażowania   | 181        |
| Efekt uskrzydlenia raz jeszcze                                     | 184        |
| Geniusz czy twórca geniuszy?                                       | 185        |
| <b>Podziękowania</b>   | <b>189</b> |
| <b>Dodatek A. Proces badawczy</b>                                  | <b>191</b> |
| Faza 1. Założenia  | 191        |
| Faza 2. Przeprowadzenie badań                                      | 193        |
| Faza 3. Model  | 196        |
| <b>Dodatek B. Często zadawane pytania</b>                          | <b>197</b> |
| <b>Dodatek C. Szefowie dodający skrzydeł</b>                       | <b>203</b> |
| <b>Dodatek D. Szefowie dodający skrzydeł — poradnik dyskusyjny</b> | <b>207</b> |

# Rozdział 1

## Efekt uskrzydlenia

*Mówiono, że po wyjściu ze spotkania z wielkim brytyjskim premierem Williamem Ewartem Gladstone'em miało się poczucie, iż był on najmądrzejszą osobą na świecie, natomiast po spotkaniu z jego rywalem Benjaminem Disraelim miałeś wrażenie, że to ty jesteś najmądrzejszą osobą<sup>1</sup>.*

BONO

Latem 1987 roku Gabriel Oz wstąpił do wojska, podobnie jak prawie wszyscy jego rówieśnicy, w ramach obowiązku służby wojskowej nałożonego na obywateli Izraela, obligującego ich do odbycia służby w jednostce bojowej. Gabriel, inteligentny, pewny siebie osiemnastolatek o zawadiackim uśmiechu, został wytypowany do nauki na dowódcę czołgu, a następnie wysłany na wzgórza Golan na podstawowe przeszkolenie.

Po sześciu miesiącach szkolenia Gabriel i jego sześciu kolegów zostali wytypowani do wykonania zadania specjalnego. Istniała pilna potrzeba znalezienia żołnierzy, którzy patrolowałyby pasmo o szerokości około dziesięciu kilometrów wzdłuż granicy pomiędzy Libanem a Izraelem. Zamiast dokończyć podstawowe szkolenie, młodzi żołnierze zostali rozmieszczeni w Libanie i szybko doświadczyli prawdziwych warunków bojowych. Gdy obudzili się następnego dnia na pustyni zbudzeni dźwiękiem ostrzału i bombardowania, musieli stawić czoła trudowi i chaosowi towarzyszącemu walce. Biorąc pod uwagę te ekstremalne okoliczności, współpraca Gabriela z jego dowódcami wypadła dobrze i dlatego dostał odznaczenie za mądrość oraz umiejętność szybkiej i poprawnej oceny sytuacji.

Po trzech miesiącach doświadczeń wojennych, spędziwszy dziesięć razy więcej czasu wewnątrz czołgu niż ich koledzy z podstawowego szkolenia, Gabriel i towarzyszący mu żołnierze wrócili na swoje zajęcia na południu Izraela w momencie, gdy ich grupa właśnie

---

<sup>1</sup> Bono, *The 2009 Time 100. The World's Most Influential People*, „Time”, 11 maja 2009 roku.

kończyła szkolenie podstawowe. Gdy rozpoczęli bardziej zaawansowane szkolenie na dowódcę czołgu, czekała ich zmiana w sposobie dowodzenia, ponieważ zostali przydzieleni do służby pod dowództwem nowego oficera o nazwisku Yuval<sup>2</sup>.

Yuval należał do wojskowej śmietanki — zaliczał się do najlepszej 0,1% żołnierzy. Ukończył szkolenie podstawowe w trybie przyspieszonym, po tym, gdy z powodu problemów zdrowotnych odszedł z elitarnego programu szkolenia pilotów. Był inteligentnym oraz wysoce wykwalifikowanym dowódcą czołgu, który właśnie uzyskał status oficera. Ale wydawało się, że nadal musi wyrobić sobie reputację oraz że chce coś udowodnić — zwłaszcza Gabrielowi.

Yuval miał większą wiedzę na temat działania czołgu i afiszował się z tym, jakby chciał konkurować z wiedzą zdobytą przez Gabriela na polu walki. W trakcie ćwiczeń z nawigacji Yuval publicznie naśmiewał się z Gabriela i wysiłków jego drużyny, gdy nie udało im się znaleźć wszystkich punktów orientacyjnych. Gdy ta krytyczna obserwacja przeciągała się, Gabriel i jego ludzie zdawali się mieć coraz mniejsze umiejętności. Po tygodniu Gabriel był przekonany, że nie potrafi dobrze nawigować.

W trakcie typowego manewru dowódca czołgu musi obserwować teren, znaleźć wroga, dać rozkazy artylerzyście, namierzyć cel, strzelić i trafić w ten cel — wszystko następuje szybko po sobie oraz podczas ostrzału ze strony wroga. W jednym momencie dzieją się setki rzeczy, które należy przeanalizować, uszeregować według priorytetu, zdecydować o tym, co w danej sytuacji zrobić, a następnie wykonać określone czynności. Poprawne wykonanie tych ćwiczeń wymaga szczególnej koncentracji oraz wybitnych zdolności umysłowych. Te manewry są wyjątkowo poniżające, ponieważ oficer dowodzący siedzi dwadzieścia pięć centymetrów nad głową dowódcy czołgu na specjalnym stanowisku umocowanym na szczycie czołgu. Dowodzący oficerowie przyglądają się każdej decyzji i ciągle robią notatki na podkładce umocowanej do ich ud. Gabriel wykonywał te manewry pod czujnym okiem Yuvala.

Na poligonie Gabriel źle wypadał przy niemal wszystkich manewrach. Był świetny w trakcie zajęć, ale za każdym razem, gdy przejmował dowództwo w czołgu, podczas gdy Yuval siedział nad nim, ponosił klęskę. Napięcie wzrastało, ponieważ Yuval wykrzykiwał rozkazy, kontrolował każdy szczegół oraz wychwytywał każdy błąd. Gabriel stawał się spięty, nie mógł właściwie myśleć oraz z trudnością wykonywał zadania.

Porażka Gabriela była tak widoczna, że Yuval zaproponował komisji zajmującej się zwolnieniami z wojska, aby wykluczyć go z programu szkolenia na dowódcę czołgu. Protokół zwolnienia wymagał, aby Gabriel wykonał manewr pod nadzorem dowódcy kompanii o nazwisku Lior, najwyższego rangą oficera tego programu. Gabriel zastanawiał się, co się stanie, gdy nie ukończy szkolenia oficerskiego i powróci na pole bitwy w randze zaledwie szeregowego żołnierza. Przyjaciele Gabriela życzyli mu szczęścia w tej jakże stresującej sytuacji.

Dowódca kompanii zabrał Gabriela na test, który polegał na wykonaniu pojedynczego manewru o nazwie Ringo. Był to najtrudniejszy z manewrów wykorzystywanych w tego typu testach. W przypadku Ringo nic nie przebiega zgodnie ze scenariuszem, a warunki nieustannie oraz niespodziewanie się zmieniają. Zanim Gabriel wszedł do czołgu, dowódca kompanii zatrzymał go przy makiecie z ilustracją pola walki, zwrócił uwagę na kilka aspek-

---

<sup>2</sup> Nazwisko przełożonego zostało zmienione.

tów dotyczących terenu i powiedział: „Gabriel, co zrobimy w tej sytuacji?”. Oraz: „Jeżeli wróg przesunąłby się w to miejsce, co byś wtedy zrobił?”. Lior był spokojny i jednocześnie dociekliwy. Gabriel nie czuł się już jak na egzaminie. Czuł natomiast, że uczy się i pracuje z Liorem nad rozwiązaniem problemu. Gdy Lior usiadł na swoim stanowisku w czołgu, Gabriel wykonał ten złożony manewr pięknie, wręcz perfekcyjnie. Po ukończeniu ćwiczenia Lior zszedł ze stanowiska i powiedział: „Nie jesteś zwolniony z wojska”.

Gabriel kontynuował swoje szkolenie na dowódcę czołgu, wykonując manewry pod okiem innego sierżanta — wszystkie z doskonałymi wynikami. Lior ocenił, że Gabriel należy do najlepszej dziesiątki na szkoleniu, a następnie wytypował go do szkoły oficerskiej, w której znowu stawiał czoła trudnym ćwiczeniom z nawigacji. Co ciekawe, odnajdywał wszystkie punkty orientacyjne i nieustannie uzyskiwał bardzo dobre wyniki na tle swojej grupy. Interesujące jest to, że znowu stał się świetnym nawigatorem.

Gabriel ukończył swoje szkolenie oficerskie i został poproszony o zostanie *ganana*, co po hebrajsku oznacza oficera dowodzącego, który szkoli czy też doskonali innych oficerów. Zakończył swoją przygodę z armią izraelską jako major, a następnie zrobił karierę w dziedzinie technologii, pracując zarówno w Izraelu, jak i Stanach Zjednoczonych. Tam też zauważył, że jego wydajność była lepsza bądź gorsza — w zależności od tego, czy podlegał szefom przypominającym Yuvala, czy też menedżerom podobnym do Liora.

Doświadczenie Gabriela z armii pokazuje, że często zmiana w sposobie dowodzenia może spowodować zmianę w potencjale ludzi. Gabriel był mądry i odznaczał się umiejętnościami pod dowództwem jednego lidera, ale służąc pod innym, był sparaliżowany przez strach. Co takiego mówił czy robił Yuval, że tak bardzo tłumił mądrość oraz potencjał Gabriela? A co takiego robił Lior, co odbudowało oraz rozwinęło u Gabriela umiejętności rozumowania oraz nawigowania?

Niektórzy liderzy sprawiają, że stajemy się lepsi oraz mądrzejsi. Oni wydobywają z nas inteligencję. Niniejsza książka jest właśnie o takich liderach, którzy wykorzystują oraz ożywiają mądrość w ludziach dokoła siebie. Nazywamy ich Szefami dodającymi skrzydeł. Książka ta pokaże, dlaczego tworzą geniuszy wokół siebie oraz sprawiają, że wszyscy stają się mądrzejsi i mają większy potencjał.

## BADANIE GENIUSZU

Są ludzie, którzy obserwują ptaki, i ludzie, którzy obserwują wieloryby. Ja obserwuję geniuszy. Jestem zafascynowana inteligencją innych ludzi. Zauważam ją, badam, a także nauczyłam się wyróżniać kilka rodzajów inteligencji. Oracle Corporation, warty 22 miliardy dolarów potentat w dziedzinie oprogramowania komputerowego, był świetnym miejscem do obserwowania geniuszy. W ciągu siedemnastu lat pracy w kadrze zarządzającej Oracle miałam szczęście pracować u boku wielu mądrych menedżerów, których systematycznie rekrutowano z najlepszych firm i uniwersytetów. Będąc wiceprezes odpowiedzialną za strategię firmy dotyczącą rozwoju talentów, prowadziłam korporacyjny uniwersytet. Pracowałam blisko



z wieloma menedżerami i mogłam dzięki temu badać ich umiejętności przywódcze. Zaczęłam obserwować, jak używają swojej inteligencji na wiele różnych sposobów. Zaintrygował mnie też wpływ, jaki mieli na ludzi w swoich organizacjach.

## Problem z geniuszem

Niektórzy liderzy zdawali się wysysać inteligencję oraz potencjał z ludzi dokoła siebie. Koncentrowanie się na swojej własnej inteligencji oraz chęć bycia najmądrzejszą osobą na sali podcinały skrzydła pozostałym pracownikom. Ich potrzeba bycia mądrymi oznaczała, że inni musieli wyglądać na głupków. Każdy z nas pracował z takimi osobami. Niczym czarne dziury powodują zawirowania, które wysysają energię ze wszystkich i wszystkiego dokoła nich. Gdy wchodzi do pokoju, ogólny poziom IQ spada, a spotkanie wydłuża się dwukrotnie. W wielu sytuacjach tacy liderzy stawali się zabójcami pomysłów oraz niszczycielami energii. Pomysły innych osób nie wydostawały się na światło dzienne, a przejawy inteligencji wokół nich gwałtownie ustały. W obecności tych liderów inteligencja emanowała jedynie w jedną stronę: od nich do innych.

Inni liderzy wykorzystywali swoją inteligencję w zupełnie inny sposób — zwiększając mądrość i potencjał ludzi dokoła nich. W ich obecności pracownicy stawali się mądrzejsi oraz lepsi. Pomysły rozwijały się, pokonywano przeszkody i rozwiązywano trudne problemy. Gdy ci liderzy wchodziłi do pokoju, ludziom „zapalały się żarówki” w głowach. Pomysły pojawiały się tak szybko, że trzeba było obejrzeć dane spotkanie w zwolnionym tempie, aby zrozumieć, co się na nim działo. Spotkania z ich udziałem były swego rodzaju sesjami wypełnionymi chmurą pomysłów. Liderzy ci zdawali się sprawiać, że ludzie dokoła nich stawali się lepsi i bardziej wydajni. Nie tylko oni rozwijali skrzydła — oni byli Szefami dodającymi skrzydeł innym.

Być może ci liderzy rozumieli, że osoba siedząca na szczycie hierarchii inteligencji to twórca geniuszy, a nie geniusz.

## Terapia po Oracle

Pomysł na niniejszą książkę pojawił się w trakcie mojej „terapii” po odejściu z firmy Oracle. Odejście z Oracle było jak wyskoczenie z pędzącego superszybkiego pociągu i nagłe uświadomienie sobie, że wszystko toczy się w zwolnionym tempie. To wyciszenie zamieniło się w refleksję nad uporczywym pytaniem: „W jaki sposób niektórzy liderzy tworzą inteligencję wokół siebie, podczas gdy inni ją niszczą?”.

Gdy zaczęłam szkolić kadrę zarządzającą i pracować jako trener rozwoju osobistego, zauważyłam podobną dynamikę w innych firmach. Niektórzy liderzy zdawali się zwiększać ogólny poziom IQ, podczas gdy inni wysysali potencjał umysłowy ze swoich współpracowników. Pracowałam z bardzo inteligentnymi menedżerami, którzy borykali się ze swoją skłonnością do jawnego lub subtelnego ograniczania potencjału ludzi dokoła siebie. Pracowałam również z wieloma liderami organizacji, którzy borykali się z problemem lepszego wykorzystania swoich zasobów. Większość z nich rozwijała umiejętności przywódcze w czasach



wzrostu gospodarczego. Jednakże w surowszym klimacie panującym w biznesie okazało się, że byli niezdolni do rozwiązania problemów metodą przydzielania większej ilości zasobów. Musieli znaleźć sposób na zwiększenie produktywności ludzi, których już mieli do dyspozycji.

Przypominam sobie jedną szczególnie ważną rozmowę z klientem o nazwisku Dennis Moore, starszym menedżerem o genialnym poziomie inteligencji. Podczas dyskusji na temat tego, w jaki sposób liderzy mogą zarażać inteligencją swoje organizacje oraz skutecznie ją w nich rozprzestrzeniać, powiedział mi: „Tacy liderzy są jak wzmacniacze. Oni są wzmacniaczami inteligencji”.

Tak, niektórzy liderzy wzmacniają inteligencję. Liderzy, których nazwaliśmy Szefami dodającymi skrzydeł, budują zbiorową, rozprzestrzeniającą się inteligencję w organizacjach. Inni liderzy zachowują się jak Szefowie podcinający skrzydła, pozbawiając organizację mądrości i potencjału. Ale co tak naprawdę robią Dodający skrzydeł? Co takiego Dodający skrzydeł robią inaczej niż Podcinający skrzydła?

Przeglądając periodyki szkół biznesowych oraz internet, szukając odpowiedzi na powyższe pytania, jak również materiałów dla klientów, czułam się sfrustrowana. Ta luka informacyjna nadała kierunek mojemu badaniu opisanego zjawiska. Z pełną determinacją postanowiłam odnaleźć odpowiedzi dla liderów, którzy chcieli pomnożyć inteligencję swoich organizacji.

## Badanie

Pierwszym ważnym odkryciem było znalezienie idealnego partnera do badań, którym okazał się Greg McKeown. Studiował w Graduate School of Business na Uniwersytecie Stanforda. Greg, pochodzący z Londynu, pracował dla firm o zasięgu globalnym zarówno jako doradca menedżerów, jak i analityk rozwoju umiejętności przywódczych. Greg wyróżnia się dociekliwym i wytrwałym umysłem oraz pasją do badania przywództwa, co dawało mu taką samą jak mnie siłę do poszukiwania odpowiedzi na nasze pytania. Gdy przekonałam Grega, aby odwrócił na jakiś czas swoją uwagę od studiów doktoranckich, sformalizowaliśmy nasze badania i zabraliśmy się do pracy. Greg wprowadził rygor do naszej analizy i naszych dyskusji oraz zadawał trudne pytania w trakcie spisywania ustaleń. Skupiał się na uczeniu oraz testowaniu tych pomysłów wewnątrz organizacji, co mnie pozwoliło opisać idee, które obserwowałam i badałam przez wiele lat.

Zaczęliśmy nasze formalne badania od zdefiniowania pytania, które absorbowало nas przez najbliższe dwa lata: „Jakie są kluczowe różnice pomiędzy Podcinającymi skrzydła a Dodającymi skrzydeł oraz jaki wpływ mają oni na organizacje?”. Rozpoczynanie 730 kolejnych dni z tym samym pytaniem na ustach było jak z filmu *Dzień świstaka*, w którym Bill Murray budzi się każdego dnia w tym samym czasie oraz przez tę samą piosenkę wydobywającą się z budzika, skazany na powtarzające się wydarzenia z poprzedniego dnia. W czasie długiej pogoni za odpowiedziami na to pytanie Greg i ja zaczęliśmy dogłębnie rozumieć efekt uskrzydlenia.

Rozpoczęliśmy od wybrania zestawu firm oraz branży, w których inteligencja indywidualna oraz całej organizacji stanowi o przewadze nad konkurencją. Ponieważ te firmy odnoszą sukcesy bądź upadają w zależności od siły ich potencjału intelektualnego, założyliśmy, że

efekt uskrzydlenia będzie tam wyraźnie widoczny. Przeprowadziliśmy wywiady ze starszymi specjalistami w tych organizacjach, prosząc ich o wskazanie dwóch liderów, z których jeden pasowałby do opisu Dodającego skrzydeł, a drugi do Podcinającego skrzydła. Przebadaliśmy ponad 150 zidentyfikowanych w ten sposób liderów za pomocą wywiadów oraz ilościowej oceny ich praktyk przywódczych. Wielu liderów poddaliśmy następnie ocenie 360 stopni, przeprowadzając wywiady zarówno z byłymi, jak i obecnymi członkami ich zespołów menedżerskich.

Zasięg naszego badania zwiększył się, dlatego przebadaliśmy kolejnych liderów w innych firmach oraz branżach, poszukując wspólnych elementów łączących biznes oraz sektory typu non profit na wielu szerokościach geograficznych. Ta podróż zaprowadziła nas na cztery inne kontynenty i pozwoliła poznać niesamowicie bogaty oraz różnorodny zestaw liderów. Niektórych spośród tych liderów poznaliśmy całkiem dobrze, dogłębnie badając ich samych oraz ich organizacje.

Dwóch badanych przez nas liderów uosabia wyraźny kontrast pomiędzy omawianymi stylami przywództwa. Obydwaj pracowali w tej samej firmie oraz na tym samym stanowisku. Jeden działał na współpracowników niczym dotyk Midasa, co było charakterystyczne dla Dodającego skrzydeł, a drugi miał deprymujący wpływ na innych, charakterystyczny dla Podcinającego skrzydła.

## HISTORIA DWÓCH MENEDŻERÓW

Vikram<sup>3</sup> pracował jako menedżer do spraw technicznych, podlegając dwóm różnym dyrektorom w firmie Intel. Każdy z nich mógł być uważany za geniusza. Każdy z nich miał wielki wpływ na Vikrama. Pierwszym liderem był George Schmeer, który pełnił funkcję dyrektora w jednym z działów Intela.

### Pierwszy menedżer: Dotyk Midasa

George słynął z sukcesów odnoszonych w prowadzeniu różnych działów Intela. Każdy dział, którym kierował, przynosił zyski oraz rozwijał się pod jego przywództwem. Ale najbardziej wyróżniający George'a był jego wpływ na ludzi dokoła niego.

Vikram powiedział: „Przy nim czułem się jak gwiazda. On mnie takim *stworzył*. To przez niego zmieniłem się ze zwykłego współpracownika w prawdziwego menedżera. W jego otoczeniu czułem się jak mądry gość — każdy tak się czuł. Wydobywał ze mnie 100% moich możliwości — to było podniecające”. Zespół George'a powtarzał podobne rzeczy: „Nie wiemy dokładnie, co robił George, ale wiedzieliśmy, że jesteśmy mądrzy i że jesteśmy zwycięzcami. Bycie członkiem tego zespołu stanowiło najważniejszy moment w naszej karierze”.

---

<sup>3</sup> Nazwisko lidera zostało zmienione.

George rozwijał inteligencję ludzi, angażując ją. Nie był w centrum uwagi oraz nie dbał o to, jak mądrze wyglądał. George troszczył się o to, by wydobyć z każdego członka swojego zespołu mądrość i pobudzić go do maksymalnego wysiłku. W trakcie typowego spotkania mówił przez zaledwie 10% czasu, głównie po to, aby „zaostrzyć” postawiony problem. Potem wycofywał się i zostawiał miejsce swojemu zespołowi, aby sam dochodził do wniosków. Często pomysły jego zespołu były warte miliony. Zespół George’a wygenerował bardzo duży wzrost dochodów i nadwyżkę finansową, która pozwoliła firmie Intel wejść na rynek mikroprocesorów.

## Drugi menedżer: Zabójca pomysłów

Kilka lat później Vikram odszedł z zespołu George’a, aby pracować dla dyrektora innego oddziału, który był twórcą jednego z pierwszych mikroprocesorów. Ten drugi menedżer był genialnym naukowcem, awansowanym na menedżera odpowiedzialnego za kierowanie fabryką produkującą układy scalone. Odznaczał się wielką inteligencją pod każdym względem oraz zostawiał swój ślad na wszystkich i wszyskim dokoła siebie.

Problemem było to, że ten lider myślał za wszystkich. Vikram opowiada: „On był bardzo, bardzo mądry. Ale ludzie zamykali się w jego towarzystwie. Po prostu zabijał nasze pomysły. W trakcie typowego spotkania mówił przez około 30% czasu i innym zostawiał niewiele pola do popisu. Przekazywał dużo informacji zwrotnych — większość z nich dotyczyła tego, jak złe były nasze pomysły”.

Lider ten podejmował wszelkie decyzje sam albo we współpracy z jedną zaufaną osobą. Następnie ogłaszał te decyzje na forum organizacji. Vikram opisuje to tak: „Zawsze było wiadomo, że będzie znał odpowiedź na wszystkie pytania. Wyrażał naprawdę zdecydowane opinie i wkładał mnóstwo energii w sprzedawanie swoich pomysłów innym oraz przekonanie ich do tego, aby realizowali je zgodnie ze szczegółowymi wytycznymi. Nie liczyła się żadna inna opinia”.

Menedżer ten zatrudniał inteligentne osoby, ale one szybko orientowały się, że nie wolno im było myśleć samemu. Wówczas odchodzili albo grozili, że odejdą. Ostatecznie Intel zatrudnił zastępcę, aby pracował razem z tym menedżerem i przeciwdziałał wysysaniu inteligencji z organizacji. Ale nawet wówczas Vikram powiedział: „Moja praca wyglądała jak produkowanie, a nie tworzenie. On tak naprawdę wydobył ze mnie jedynie około 50% tego, co miałem do zaoferowania. Nie pracowałbym dla niego *nigdy* więcej!”.

## Szef podcinający skrzydła czy Szef dodający skrzydeł?

Ten drugi lider był tak zaabsorbowany swoją własną inteligencją, że tłumił innych oraz osłabiał najważniejsze pokłady inteligencji i potencjał w organizacji. George wydobywał inteligencję z innych i pobudzał zbiorową, rozprzestrzeniającą się inteligencję w swojej organizacji. Pierwszy lider był geniuszem. Drugi był twórcą geniuszy.

Nieważne jest to, jak dużo wiesz. Liczy się to, jak docierasz do tego, co wiedzą inni ludzie. Nie chodzi tutaj jedynie o to, jak inteligentni są członkowie Twojego zespołu; chodzi o to, jak wiele tej inteligencji możesz z nich wydobyć i wykorzystać.

Wszyscy kiedyś spotkaliśmy się z tymi dwoma typami liderów. A jakim typem lidera jesteś Ty w tym momencie? Geniuszem czy twórcą geniuszy?

## EFEKT USKRZYDLENIA

Szefowie dodający skrzydeł to twórcy geniuszy. Wszyscy dokoła nich stają się mądrzejsi i wydajniejsi. Być może nie staną się geniuszami w tradycyjnym rozumieniu tego słowa, ale dzięki Dodającym skrzydeł wydobędą na światło dzienne pokłady swojej niepowtarzalnej inteligencji oraz zanurzą się w atmosferze genialności — innowacji, produktywnego wysiłku oraz zbiorowej inteligencji.

Badając Dodających oraz Podcinających, odkryliśmy, że na podstawowym poziomie uzyskują oni od swoich ludzi drastycznie inne wyniki, mają różne podejście oraz założenia dotyczące ludzkiej inteligencji, jak również robią niektóre rzeczy zupełnie odmiennie. Na początek przyjrzyjmy się wpływowi Dodających skrzydeł — dlaczego w ich otoczeniu ludzie stają się mądrzejsi i wydajniejsi oraz dlaczego uzyskują dwukrotnie większą efektywność niż podwładni Podcinających skrzydła. Nazywamy to efektem uskrzydlenia.

Ponieważ Dodający skrzydeł są liderami, którzy sięgają wzrokiem poza własny geniusz oraz koncentrują swoją energię na wydobywaniu i rozwijaniu geniuszu innych, to więcej uzyskują od swoich ludzi. Nie troszkę więcej — oni dostają o niebo więcej.

### Podwójny efekt uskrzydlenia

Wpływ Dodającego skrzydeł można zaobserwować w dwojaki sposób: po pierwsze z punktu widzenia ludzi, z którymi pracują, a po drugie z punktu widzenia organizacji, które kształtują i budują. Na początek przyjrzyjmy się temu, jak Dodający skrzydeł wpływają na ludzi, którzy pracują wokół nich.

### *Wydobywanie inteligencji*

Dodający skrzydeł wydobywają z ludzi cały ich potencjał. W naszych wywiadach ludzie mówili, że Dodający skrzydeł uzyskiwali od nich *o wiele* więcej niż Podcinający skrzydła. Poprosiliśmy o wskazanie, ile procent ich możliwości wykorzystywał Podcinający skrzydła. Liczby mieściły się zazwyczaj między 20 a 50%. Gdy poprosiliśmy ich, aby wskazali, z ilu procent ich potencjału korzystał Dodający skrzydeł, liczby oscylowały zazwyczaj między 70 a 100%<sup>4</sup>. Gdy porównaliśmy uzyskane odpowiedzi, zdziwiliśmy się, że Dodający skrzydeł otrzymywali przeciętnie 1,97 razy więcej procent w ocenie badanych. Oznacza to prawie dwukrotny wzrost czy też podwójny efekt. Po zakończeniu naszego badania nadal zadawaliśmy to pytanie na warsztatach, prosząc uczestników o zastanowienie się nad swoimi byłymi

---

<sup>4</sup> Metoda badawcza oraz dane dostępne w dodatku A.

szefami Dodającymi skrzydeł oraz Podcinającymi skrzydła. W różnych branżach, w sektorze publicznym, prywatnym oraz w organizacjach typu non profit, nieustannie dowiadaliśmy się, że Dodający skrzydeł uzyskują od ludzi przynajmniej dwukrotnie więcej niż Podcinający skrzydła.

Czego mógłbyś dokonać, gdybyś mógł uzyskać dwukrotnie więcej od swoich ludzi?

Powodem tej różnicy jest to, że gdy ludzie pracują z Dodającymi skrzydeł, nic ich nie powstrzymuje. Oferują to, co najlepsze — swoje przemyślenia, kreatywność oraz pomysły. Dają z siebie więcej, niż wymaga tego ich praca, i dobrowolnie oddają do naszej dyspozycji czas, energię i ducha przedsiębiorczości. Aktywnie starają się znaleźć bardziej wartościowe sposoby współpracy. Trzymają się najwyższych standardów. Wkładają w pracę 100% swojego potencjału — a nawet jeszcze więcej.

### **Rozwijanie inteligencji**

Dodający skrzydeł nie tylko wydobywają z ludzi inteligencję, ale robią to w taki sposób, że ta inteligencja jeszcze bardziej się rozwija. W trakcie naszych wywiadów ludzie często mówili, że Dodający skrzydeł wydobywali *ponad* 100% ich możliwości. Mówili: „Och, oni dostali ode mnie 120%”. Na początku patrzyłam na to z dystansem, uważając, że uzyskanie więcej niż 100% jest matematycznie niemożliwe. Ale nadal słyszeliśmy od ludzi, że Dodający skrzydeł otrzymali od nich więcej niż 100%. Greg naciskał na zgłębienie tego problemu, sugerując, że ów powtarzający się wzorzec stanowił ważną część zebranych danych. Zaczęliśmy zadawać pytanie: „Dlaczego ludzie upierają się, że Dodający skrzydeł wydobywali z nich więcej, niż oni tak naprawdę mieli do zaoferowania?”.

Nasze badanie potwierdziło, że Dodający skrzydeł nie tylko wydobywali z ludzi pełnię obecnych umiejętności, lecz także w dużym stopniu je rozwijali. Tacy liderzy wydobywają ze współpracowników więcej, niż tamci mogli sobie wyobrazić. Badani potwierdzali, że naprawdę stali się mądrzejsi, pracując dla Dodających skrzydeł. Wniosek stąd taki, że inteligencja może się rozwijać.

Spostrzeżenie to potwierdzają najnowsze badania poświęcone elastycznej naturze inteligencji. Weźmy pod uwagę kilka z nich:

- Carol Dweck z Uniwersytetu Stanforda przeprowadziła przełomowe badania, które potwierdziły, że jeżeli dzieciom da się zestaw coraz to trudniejszych puzzli i będzie się chwaliło ich inteligencję, wówczas nie będą odczuwały strachu przed osiągnięciem szczytu swoich możliwości intelektualnych. Jeżeli dzieciom da się te same zestawy puzzli, ale następnie będą chwalone za swoją ciężką pracę, to tak naprawdę zwiększą swoją umiejętność rozumowania oraz rozwiązywania problemów. Gdy dzieci te zyskały uznanie za umiejętność myślenia, przekonanie o większej inteligencji przeżyło się w rzeczywisty jej wzrost<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Carol Dweck, *Mindset. The New Psychology of Success*, New York: Random House, 2006.

- Eric Turkheimer z University of Virginia odkrył, że nieodpowiednie środowisko zatrzymuje rozwój ilorazu inteligencji u dzieci. Gdy biedne dzieci były adoptowane przez rodziny z wyższej klasy średniej, ich IQ rosło o około 12 do 18 punktów<sup>6</sup>.
- Richard Nisbett z University of Michigan przeanalizował wyniki badań, które wykazały, że: 1) poziom IQ u studentów spada podczas przerwy wakacyjnej oraz że 2) poziom IQ w całym społeczeństwie stale wzrastał wraz z upływem czasu. Przeciętny iloraz inteligencji ludzi żyjących w roku 1917 w dzisiejszych testach IQ wynosiłby zaledwie 73<sup>7</sup>.

Po przeczytaniu wyżej wymienionych badań posłuchałam rady Grega i przeliczyłam wartość nominalną danych z naszych wywiadów, biorąc do obliczeń liczby podawane wprost przez naszych rozmówców. Gdy uwzględniliśmy tę nadwyżkę możliwości (wartość powyżej 100%), z naszych obliczeń wyszło, że Dodający skrzydeł tak naprawdę otrzymują 2,1 raza więcej od swoich współpracowników niż Podcinający skrzydła. Pomyśl, jak by to było, gdybyś nie tylko uzyskiwał dwukrotnie więcej od swojego zespołu, ale także wykorzystywał pełnię jego możliwości plus 5 – 10% bonusu, tylko dlatego, że jego członkowie stali się mądrzejsi oraz wydajniejsi, pracując dla Ciebie.

Ten podwójny efekt jest rezultatem dogłębnego wykorzystania posiadanych zasobów ludzkich przez Dodających skrzydeł. Gdy dokonasz ekstrapolacji podwójnego efektu uskrzydlenia na organizację, zaczniesz dostrzegać jego strategiczne znaczenie dla firmy. Mówiąc prostymi słowami, właściwe wykorzystanie zasobów daje przewagę konkurencyjną.

## Wykorzystanie zasobów

Gdy Tim Cook, dyrektor operacyjny firmy Apple, rozpoczął przegląd budżetu w jednym z działów sprzedaży, przypomniał zespołowi menedżerskiemu, że strategiczną kwestią jest wzrost przychodów. Każdy z nich się tego spodziewał, ale zdziwili się, gdy poprosił o osiągnięcie tego wzrostu *bez* przydzielania dodatkowych ludzi. Dyrektor sprzedaży obecny na tym spotkaniu powiedział, że według niego założony przychód był możliwy do osiągnięcia jedynie *przy udziale* większej liczby ludzi. Zasugerował, żeby trzymali się sprawdzonego linearnego modelu przyrostu liczby pracowników, skoro wszyscy wiedzą, że uzyskanie większego przychodu wymaga większej załogi. Ci dwaj menedżerowie prowadzili powyższy spór miesiącami, nigdy nie uzyskawszy pełnego porozumienia, ponieważ dzielił ich sposób rozumowania. Dyrektor sprzedaży mówił językiem dodawania (to znaczy: większy wzrost przychodów dzięki zwiększeniu ilości zasobów). Dyrektor operacyjny mówił językiem uskrzydlenia (to znaczy: większy wzrost przychodów dzięki wykorzystaniu zasobów, które już istnieją).

---

<sup>6</sup> Nicholas D. Kristof, *How to Raise Our I.Q.*, „New York Times”, 16 kwietnia 2009 roku.

<sup>7</sup> Richard E. Nisbett, *Intelligence and How to Get It. Why Schools and Cultures Count*, New York: W.W. Norton & Company, Inc., 2009 (wyd. polskie: Richard E. Nisbett, *Inteligencja. Sposoby oddziaływania na IQ. Dlaczego tak ważne są szkoła i kultura*, Sopot: Wydawnictwo Smak Słowa, 2010).

## Rozumowanie oparte na dodawaniu zasobów

Jest to dominujący sposób rozumowania, który istniał w planowaniu korporacyjnym: zasoby zostaną zwiększone, gdy pojawią się nowe potrzeby. Wyższa kadra zarządzająca prosi o zwiększenie wydajności, a liderzy operacyjni z niższego szczebla hierarchii proszą o powiększenie załogi. Negocjacje przedłużają się do momentu, aż wszyscy zgodzą się mniej więcej na taki scenariusz: 20% więcej wydajności przy 5% większej ilości zasobów. Nie są z tego zadowoleni ani przedstawiciele wyższej kadry zarządzającej, ani liderzy operacyjni.

Ci ostatni rozumują następująco:

1. Nasi ludzie są przepracowani.
2. Nasi najlepsi ludzie są najbardziej przemęczeni.
3. Co za tym idzie — wykonanie większego zadania wymaga zwiększenia ilości zasobów.

Jest to rozumowanie oparte na dodawaniu zasobów. Wydaje się przekonujące, ale nie bierze ono pod uwagę szansy na skuteczniejsze wykorzystanie istniejących zasobów. Rozumowanie to prowadzi do scenariusza, w którym ludzie stają się przepracowani *oraz* niedostatecznie wykorzystani. Obstawanie przy alokacji nowych zasobów bez zwrócenia uwagi na wykorzystanie istniejących jest kosztowną normą w korporacjach.

Profesorowie szkół biznesu oraz guru w dziedzinie strategii zarządzania Gary Hamel oraz C.K. Prahalad napisali: „Kwestia alokacji zasobów uzyskała w oczach wyższej kadry zarządzającej zbyt wiele uwagi w porównaniu z zagadnieniem wykorzystania zasobów (...) Jeżeli kadra kierownicza poświęca więcej uwagi ocenie wykonywalności projektów pod kątem alokacji zasobów, a nie z punktu widzenia zwiększenia ich wydajności, wartość dodana takich liderów rzeczywiście nie jest zbyt duża”<sup>8</sup>.

Wyobraźmy sobie dzieci stojące w kolejce na stołówce. Nakładają sobie dużo jedzenia, ale spora jego część pozostaje na talerzu nietknięta. Jedzą jego niewielką część, a reszta się marnuje. Podobnie jak te dzieci Podcinający skrzydła chętnie zatrudniają coraz więcej ludzi i być może nawet uda im się wykonać pracę, ale wiele z tych osób nie będzie wystarczająco wykorzystanych, a ich potencjał zostanie zmarnowany. Przyjrzyjmy się kosztom wygenerowanym przez jednego menedżera odpowiadającego za stworzenie odnoszącego sukcesy produktu w firmie technologicznej.

**Podcinający skrzydła generujący wysokie koszty.** Jasper Wallis<sup>9</sup> dużo mówił. Był mądry oraz potrafił przedstawiać ludziom zniewalającą wizję swoich produktów i ich korzyści dla klientów. Jasper wiedział również, w jaki sposób uprawiać politykę korporacyjną. Problemem było to, że organizacja Jaspera nie mogła dotrzymywać oraz realizować obietnic nakreślonych w jego wizji, ponieważ była w ciągłym ruchu, kręcąc się wokół niego.

<sup>8</sup> Gary Hamel, C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press, 1994, s. 129 (wyd. polskie: Gary Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutro. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Warszawa: Business Press, 1999).

<sup>9</sup> Nazwisko lidera zostało zmienione.



Jasper był strategiem oraz człowiekiem pełnym pomysłów. Jednakże jego umysł działał zbyt szybko oraz generował więcej pomysłów, niż jego organizacja była w stanie wykonywać. Każdego tygodnia rozpoczynał nową inicjatywę albo zmieniał priorytety. Jego dyrektor operacyjny wspomina: „Potrafił powiedzieć w poniedziałek, że musimy dogonić konkurenta X jeszcze w tym tygodniu”. Organizacja rzucała się do pracy nad postawionym zadaniem, jakimś cudem realizowała je i przez kilka dni posuwała się do przodu, by następnie zboczyć z toru, gdy pojawiało się nowe wyzwanie, któremu trzeba było stawić czoła w kolejnym tygodniu.

Lider ten był tak bardzo skupiony na szczegółach, że stał się wąskim gardłem w swojej organizacji. Bardzo ciężko pracował, ale jego organizacja wolno poruszała się do przodu. Jego potrzeba sprawowania kontroli nad wszystkim ograniczała wkład reszty organizacji w rozwój firmy. Jego potrzeba pozostawienia swojego śladu na wszystkim przyczyniała się do marnowania zasobów oraz oznaczała, że jego dział składający się z tysiąca ludzi pracował tak, jakby zatrudnionych w nim było zaledwie pięćset osób.

Typowym postępowaniem Jaspiera było konkurowanie o zasoby z większym działem w firmie, który bazował na podobnej technologii. Nadrzędnym celem Jaspiera było prześcignięcie tego drugiego działu pod względem wielkości. Zatrudniał ludzi w zawrotnym tempie, powiększając załogę do monstualnych rozmiarów, oraz zbudował własną wewnętrzną infrastrukturę, niepotrzebnie powielając tę, która istniała w drugim dziale. Udało mu się nawet przekonać firmę, aby zbudowała biurowiec zarezerwowany tylko dla jego działu.

Koniec końców wszystko to odbiło się ujemnie na Jasperze. Stało się oczywiste, że jego produkty były przesadnie rozreklamowane, a firma traciła udziały w rynku. Gdy dokonano oszacowania realnego zwrotu z inwestycji, został wyrzucony z firmy, a jego dział włączono do tego drugiego. Z czasem wyeliminowano zbudowaną przez niego zbędną infrastrukturę, ale dopiero po zmarnowaniu wielu milionów dolarów i zaprzepaszczeniu szans pojawiających się na rynku.

Podcinający skrzydła dużo kosztują.

### ***Rozumowanie oparte na uskrzydleniu***

Przyjrzelśmy się rozumowaniu opartemu na dodawaniu zasobów oraz związanej z tym podejściem małej wydajności zasobów. Lepsze ich wykorzystanie na poziomie organizacyjnym wymaga przyjęcia nowego podejścia. To nowe rozumowanie bazuje na efekcie uskrzydlenia. Zamiast rozwijać się w tempie liniowym poprzez dodawanie nowych zasobów, istnieje efektywniejszy sposób na wydobycie potencjału ze swoich ludzi oraz sprawienie, by tempo rozwoju osiągnęło niespotykany dotąd poziom.

Liderzy o zakorzenionym rozumowaniu opartym na uskrzydleniu sądzą, że:

1. Większość osób w organizacji jest niewystarczająco wykorzystywana.
2. Dzięki odpowiedniemu podejściu kadry kierowniczej można wykorzystać cały potencjał.
3. Co za tym idzie — inteligencję oraz umiejętności można pomnożyć bez nowych nakładów.

Na przykład gdy firma Apple musiała osiągnąć szybki wzrost w jednym z działów, a miała do dyspozycji niewiele zasobów, to nie zwiększała liczebności swojego personelu sprzedażowego. Zamiast tego zgromadzono w jednym miejscu najlepszych pracowników pełniących różne funkcje, którzy następnie przez tydzień analizowali postawiony przed nimi problem, aby ostatecznie znaleźć optymalne rozwiązanie. Dzięki nim zmienił się model sprzedaży, zgodnie z którym lepiej zaczęto wykorzystywać istniejący potencjał firmy oraz najlepszych sprzedawców i ekspertów z danej branży w czasie trwania cyklu sprzedażowego. Każdego roku firma zaczęła osiągać dwucyfrowy wzrost przy niezmienionej ilości zasobów.

Firma Salesforce.com, produkująca oprogramowanie i osiągająca obroty rzędu jednego miliarda dolarów rocznie, która była pionierem w oferowaniu programów jako usługi, przeszła z rozumowania opartego na dodawaniu zasobów do rozumowania opartego na uskrzydleniu. Przez dziesięć lat szczyła się ponadprzeciętnym wzrostem, trzymając się starej zasady „przydzielania zasobów w celu rozwiązania danego problemu”. Dotarła do nowych klientów oraz zidentyfikowała nowe potrzeby dzięki zatrudnieniu największych talentów w dziedzinie techniki i biznesu oraz wykorzystaniu ich do konkretnych wyzwań. Jednakże trudna sytuacja na rynku spowodowała przyjęcie przez liderów firmy nowego imperatywu: osiągnięcie większej produktywności z wykorzystaniem aktualnie dostępnych zasobów. Nie mogli oni nadal funkcjonować, trzymając się przestarzałego podejścia do wykorzystywania zasobów. Zaczęli kreować liderów, którzy byli w stanie pomnożyć inteligencję i możliwości ludzi dokoła siebie oraz zwiększyć potencjał organizacji, aby zaspokoić potrzebę rozwoju.

Wykorzystanie zasobów jest o wiele bogatszym znaczeniowo pomysłem niż zwykle „osiąganie więcej mniejszym kosztem”. Dodający skrzydeł niekoniecznie osiągają więcej mniejszym kosztem. Oni osiągają więcej, wykorzystując więcej — więcej ludzkiej inteligencji oraz potencjału. Jak ujął to pewien dyrektor generalny, „osiemdziesięciu ludzi może albo pracować z wydajnością pięćdziesięciu, albo może pracować, jakby było ich pięciuset”. Ponieważ Dodający skrzydeł osiągają większą wydajność zasobów, to mogą cieszyć się mocniejszą pozycją w porównaniu z konkurencyjnymi firmami, które są zakorzenione w rozumowaniu opartym na dodawaniu zasobów.

Niniejsza książka trafia w samo sedno tego przestarzałego rozumowania. Aby zobaczyć, w jaki sposób, powrócimy do pytania, jak Dodający skrzydeł wydobywają inteligencję oraz uzyskują tak dużo od ludzi. Odpowiedzią okazał się ich sposób myślenia oraz pięć obszarów działania, w które są zaangażowani.

## UMYSŁ SZEFA DODAJĄCEGO SKRZYDEŁ

Gdy przyglądaliśmy się zarówno Podcinającym skrzydła, jak i Dodającym skrzydeł, ciągle zauważaliśmy, że mają całkowicie odmienne założenia dotyczące inteligencji ludzi, z którymi pracują. Założenia te zdają się wyjaśniać większość różnic w sposobie działania Podcinających skrzydła oraz Dodających skrzydeł.

**Umysł Szefa podcinającego skrzydła.** Sposób postrzegania inteligencji przez Podcinającego skrzydła jest oparty na elitarności oraz niedoborze. Podcinający skrzydła zdają się uważać, że *prawdziwie inteligentni ludzie stanowią rzadkość* oraz że *oni sami są jedną z nielicznych prawdziwie mądrych osób*. Następnie dochodzą do wniosku, iż *inni ludzie nie rozumieją pewnych rzeczy bez ich pomocy*.

Pamiętam lidera, z którym pracowałam, a którego mogę określić jedynie jako „intelektualnego rasistę”. Ten menedżer wyższego szczebla kierował organizacją liczącą ponad 4 tysiące wysoce wykwalifikowanych pracowników umysłowych. Większość z tych pracowników była absolwentami najlepszych uczelni na świecie. Wzięłam udział w jednym ze spotkań menedżerskich, w czasie którego dwudziestu członków jego zespołu starało się rozwiązać istotny problem wejścia na rynek jednego z ich produktów. Po wyjściu ze spotkania zastanawialiśmy się nad tą rozmową oraz decyzjami, które zostały podjęte. Wtedy on zatrzymał się, odwrócił do mnie i spokojnie powiedział: „W czasie spotkań zazwyczaj słucham jedynie kilku osób. Nikt poza nimi tak naprawdę nie ma nic do zaoferowania”. Chyba zauważył zaniepokojenie na mojej twarzy, gdyż po wypowiedzeniu tych słów nieporadnie dodał: „Ale... ty oczywiście jesteś jedną z tych osób”. Wątpiłam w szczerść jego słów. Spośród dwudziestu najlepszych menedżerów reprezentujących 4 tysiące ludzi jedynie kilkoro według niego miało cokolwiek do zaoferowania. Gdy szliśmy wzdłuż korytarza, mijaliśmy kolejne rzędy boksów oraz gabinetów zajętych przez jego pracowników. Kiedy spojrzałam na problem z nowej perspektywy, cała ta przestrzeń nagle wydała mi się olbrzymim obszarem niezagospodarowanych umysłów. Korciło mnie, żeby publicznie powiedzieć im wszystkim, że mogą wracać do domu, skoro ich szef sądził, iż nie mają zbyt wiele do zaoferowania.

Oprócz założenia, że inteligencja jest towarem rzadkim, Podcinający skrzydła postrzegają ją jako coś statycznego, to znaczy niezmiennego pod wpływem czasu oraz okoliczności. Nasze badanie wykazało, że Podcinający skrzydła postrzegają inteligencję jako cechę podstawową człowieka, która nie może za bardzo się zmienić. Jest to spójne z tym, co dr Carol Dweck, uznana psycholog oraz autorka książek, nazywa „stałym sposobem myślenia”, czyli przeświadczeniem, że czyjaś inteligencja oraz wartości są jak z kamienia<sup>10</sup>. Dwustopniowy sposób rozumowania Podcinających skrzydła zdaje się wskazywać, że *ludzie, którzy nie „załapią” tego teraz, nigdy tego nie zrobią*, a co za tym idzie — Podcinający sądzą, że *muszą myśleć za wszystkich*. W świecie Podcinających skrzydła nie ma miejsca na odpoczynek dla mądrych ludzi!

Można tylko domyślać się, jak opisany wyżej menedżer działał na co dzień. Mógłbyś zapytać samego siebie, jak *Ty* byś działał, gdybyś gdzieś głęboko posiadał te poglądy. Prawdopodobnie mówiłbyś ludziom, co mają robić, podejmował wszystkie ważne decyzje oraz interweniował i przejmował kontrolę, gdyby ktoś zdawał się doznawać niepowodzenia. Koniec końców miałbyś prawie zawsze rację, ponieważ Twoje założenia powodowałyby, że kierowałbyś w sposób, który wywołuje podległość oraz poczucie zależności.

<sup>10</sup> Carol Dweck, *Mindset. The New Psychology of Success*, New York: Random House, 2006, s. 6.

**Umysł Szefa dodającego skrzydeł.** Dodający skrzydeł przyjmują zupełnie inne założenia. Dodający skrzydeł posiadają bogatszą wizję inteligencji ludzi dokoła nich. Jeżeli Podcinający skrzydła widzą świat inteligencji na czarno-biało, to Dodający skrzydeł widzą go w kolorze. Nie widzą świata, w którym jedynie nieliczni ludzie zasługują na to, aby myśleć; Dodający skrzydeł postrzegają inteligencję jako coś, co ciągle może się rozwijać. Obserwacja ta jest spójna z tym, co Dweck nazywa „rozwojowym sposobem myślenia”, czyli przeświadczeniem, że podstawowe cechy, takie jak inteligencja oraz potencjał, mogą być rozwijane przy odpowiednim wysiłku<sup>11</sup>. Dodający skrzydeł zakładają, że *ludzie są mądrzy i sami dojdą do tego, co potrzebne*. Postrzegają swoją organizację jako pełną utalentowanych ludzi, którzy są w stanie pracować na o wiele wyższych obrotach. Rozumują jak jedna przebadana przez nas menedżerka, która oceniała członków swojego zespołu poprzez zadanie sobie pytania: „W jakim sensie ta osoba jest mądra?”. Dążąc do odnalezienia na nie odpowiedzi, odkrywała wielki potencjał, który krył się tuż pod powierzchnią. Zamiast spisywać na straty ludzi, którzy nie byli warci jej czasu, jest w stanie zadać pytanie, co można byłoby zrobić, aby rozwinąć oraz poszerzyć ten potencjał. Następnie wyszukuje zadania, które zarówno rozwijają jednostkę, jak i wspierają interesy organizacji.

Dodający skrzydeł przyglądają się szansom oraz złożonym wyzwaniom, które pojawiają się wokół nich, a także zakładają, że *wszędzie są mądrzy ludzie, którzy sami się dowiedzą, czego potrzeba, i z czasem staną się jeszcze mądrzejsi*. W związku z tym dochodzą do wniosku, iż ich zadaniem jest zebranie odpowiednich ludzi w otoczeniu, które pobudza do kreatywnego myślenia, a następnie zejście im z drogi.

W jaki sposób Ty byś działał, gdybyś przyjął takie założenia? W najtrudniejszych czasach zaufałybyś swoim ludziom, przedstawiłybyś im trudne wyzwania oraz dał im swobodę wypełnienia swoich obowiązków. Wydobyłybyś z nich inteligencję w sposób, który tak naprawdę sprawiłby, że staliby się mądrzejsi.

Poniższa tabela podsumowuje, jak ogromny wpływ mają te bardzo różniące się założenia na sposób, w jaki Podcinający skrzydła oraz Dodający skrzydeł kierują innymi.

|                           | Szef podcinający skrzydła                         | Szef dodający skrzydeł                   |
|---------------------------|---|--|
| W jaki sposób:            | „Oni nigdy tego nie zrozumieją bez mojej pomocy”. | „Ludzie są mądrzy i sami do tego dojdą”. |
| zarządza talentami?       | wykorzystuje                                      | rozwija                                  |
| podchodzi do błędów?      | obwinia   | analizuje                                |
| ustala kierunek działań?  | mówi  | stawia wyzwania                          |
| podejmuje decyzje?        | decyduje  | konsultuje                               |
| zapewnia wykonanie pracy? | kontroluje  | wspiera                                  |

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 7.

Warto uświadomić sobie oraz zrozumieć główne założenia obu stylów przywództwa, ponieważ z założeń tych wynika późniejsze zachowanie liderów i ich organizacji. Jeżeli ktoś chce kierować ludźmi jak Dodający skrzydeł, nie może go po prostu naśladować. Ci, którzy chcą stać się Dodającym skrzydeł, muszą najpierw zacząć myśleć jak on. W trakcie dwudziestu lat obserwacji i szkolenia menedżerów widziałam, jak założenia liderów wpływają na ich sposób zarządzania. Gdy ktoś zacznie przyglądać się oraz potencjalnie unowocześniać swoje najważniejsze założenia, łatwiej mu będzie zgłębić pięć dyscyplin (obszarów działania) Dodającego skrzydeł w sposób autentyczny, co doprowadzi do rzeczywistych zmian w jego stylu zarządzania.

## PIĘĆ OBSZARÓW DZIAŁANIA SZEFA DODAJĄCEGO SKRZYDEŁ

A zatem jakie są praktyki, które wyróżniają Dodającego skrzydeł? Analizując dane uzyskane od ponad 150 liderów, odkryliśmy kilka obszarów, w których Dodający skrzydeł oraz Podcinający skrzydła robią takie same rzeczy. Obaj są nastawieni na klienta. Obaj świetnie znają swój biznes i rynek. Obaj otaczają się mądrymi ludźmi, a także uważają siebie za „liderów myśli”. Jednakże gdy zbieraliśmy dane dotyczące aktywnych czynników, specyficznych dla Dodających skrzydeł, zidentyfikowaliśmy pięć obszarów, w których Dodający skrzydeł odróżniają się od Podcinających skrzydła.

**1. Przyciąganie oraz optymalizacja talentów.** Dodający skrzydeł kierują ludźmi, działając jak *Przyciągacz talentów*, dzięki czemu przyciągają oraz wykorzystują talent pracowników na całego, bez względu na to, kto nimi kieruje. Ludzie chętnie podążają za Przyciągaczami talentów, aby pracować dla nich bezpośrednio lub pośrednio, ponieważ wiedzą, że się rozwiną oraz odniosą sukces. W przeciwieństwie do nich Podcinający skrzydła działają jak *Budowniczo imperium*, którzy uważają, że muszą posiadać oraz kontrolować zasoby, aby być bardziej produktywnymi. Mają tendencję do dzielenia pracowników na tych, których posiadają, oraz tych, których nie posiadają. Te sztuczne podziały ograniczają efektywne wykorzystanie wszystkich zasobów ludzkich w organizacji. Pracownicy początkowo mogą chcieć pracować z Podcinającym skrzydła, ale często to właśnie tam dogorywają ich kariery.

*Szef podcinający skrzydła jest Budowniczym imperium. Szef dodający skrzydeł jest Przyciągaczem talentów.*

**2. Tworzenie środowiska, które sprzyja intensywnej pracy i swobodnemu wyrażaniu myśli.** Dodający skrzydeł tworzą niepowtarzalne oraz wielce motywujące środowisko pracy, w którym wszyscy mogą myśleć i mają swobodę wykonywania swoich obowiązków. Dodający skrzydeł działają jak *Wyzwalacze potencjału*, tworząc klimat, który daje poczucie komfortu oraz sprzyja intensywnej pracy. Eliminują strach oraz dają poczucie bezpieczeństwa, co

zachęca ludzi do wytężenia swojego umysłu. Jednocześnie środowisko to wymaga od nich największego wysiłku. W przeciwieństwie do Wyzwalaczy potencjału Podcinający skrzydła działają jak *Tyrani*, wprowadzający strach przed byciem ocenianym, który ma paralizujący wpływ na ludzki umysł oraz wykonywaną pracę. Wymagają od ludzi wykorzystywania intelektu, jednakże tłumią go w pracownikach.

*Szef podcinający skrzydła jest Tyranem. Szef dodający skrzydeł jest Wyzwalaczem potencjału.*

**3. Stawianie wyzwań.** Dodający skrzydeł działają jak *Stawiający wyzwania*, stwarzając możliwości, dając wyzwania, które dotyczą całej organizacji, a następnie wzbudzając przekonanie, że można tego wszystkiego dokonać. Dzięki temu zmuszają siebie i innych do wyjścia poza to, co wiedzą. W przeciwieństwie do nich Podcinający skrzydła działają jak *Wszystkowiedzcy*, osobiście wydający rozkazy po to, aby pokazać swoją wiedzę. Podcinający skrzydła ustalają kierunek działań, natomiast Dodający skrzydeł umożliwiają zdefiniowanie kierunku działań innym.

*Szef podcinający skrzydła jest Wszystkowiedzcy. Szef dodający skrzydeł jest Stawiającym wyzwania.*

**4. Konsultowanie decyzji.** Dodający skrzydeł podejmują decyzje w taki sposób, że organizacja jest przygotowana do wykonania tych decyzji. Działają jak *Organizatorzy debat*, dochodzący do rozsądnych wniosków podczas szczegółowych dyskusji. Angażują ludzi do zastanowienia się nad kwestiami stojącymi przed nimi, co prowadzi ich do właściwych decyzji, które rozumieją oraz mogą skutecznie wykonywać. W przeciwieństwie do nich Podcinający skrzydła działają jak *Decydenci*, którzy podejmują decyzje w obrębie pewnego małego kręgu, a cała organizacja będzie błędziła jak we mgle, debatując nad sensownością tejże decyzji, zamiast ją wykonywać.

*Szef podcinający skrzydła jest Decydem. Szef dodający skrzydeł jest Organizatorem debat.*

**5. Zaszczepianie poczucia odpowiedzialności.** Dodający skrzydeł osiągają oraz utrzymują lepsze wyniki dzięki zdefiniowaniu wysokich oczekiwań wobec całej organizacji. Działając jak *Inwestorzy*, Dodający skrzydeł dostarczają jej członkom zasobów niezbędnych do osiągnięcia sukcesu. Co więcej, pociągają ludzi do odpowiedzialności za zobowiązania, których tamci się podjęli. Z czasem wysokie oczekiwania Dodających skrzydeł stają się normą powodującą, że pracownicy mają duże poczucie odpowiedzialności i często przyzwyczajają się do wyższych standardów działania bez bezpośredniego oddziaływania ze strony Dodającego skrzydeł. W przeciwieństwie do nich Podcinający skrzydła działają jak *Maniacy kontroli*, którzy osiągają wyniki dzięki trzymaniu się uprawnień, wchodzeniu w szczegóły oraz bezpośredniemu kontrolowaniu wyników.

*Szef podcinający skrzydła jest Maniakiem kontroli. Szef dodający skrzydeł jest Inwestorem.*

Poniższa tabela podsumowuje tych pięć kluczowych obszarów działania, które odróżniają Podcinających skrzydła od Dodających skrzydeł:

***Pięć obszarów działania Dodających skrzydeł***

| <b>Szef podcinający skrzydła</b> |  | <b>Szef dodający skrzydeł</b> |   |
|----------------------------------|--|-------------------------------|---|
| Budowniczy imperium              | Gromadzi zasoby oraz niewystarczająco wykorzystuje talenty.                        | Przyciągacz talentów          | Przyciąga utalentowanych ludzi oraz wykorzystuje maksimum ich potencjału.                                 |
| Tyran                            | Tworzy napiętą atmosferę, która tłumi ludzkie myślenie i potencjał.                | Wyzwalacz potencjału          | Tworzy środowisko, które wymaga od ludzi korzystania z potencjału intelektualnego oraz intensywnej pracy. |
| Wszystkowiedzący                 | Wydaje polecenia, które pokazują, jak dużo wie.                                    | Stawiający wyzwania           | Definiuje wyzwanie, które sprawia, że ludzie wznoszą się na szczyt swoich możliwości.                     |
| Decydent                         | Podjeżdżuje scentralizowane, nagłe decyzje, które wprowadzają zamęt w organizacji. | Organizator debat             | Doprowadza do decyzji dzięki debacie.   |
| Maniak kontroli                  | Osiąga wyniki dzięki osobistemu zaangażowaniu.                                     | Inwestor                      | Sprawia, że pracownicy są odpowiedzialni za wyniki oraz inwestuje w ich sukces.                           |

**ZASKAKUJĄCE WNIOSKI**

Gdy badaliśmy Dodających skrzydeł z różnych zakątków świata, odkryliśmy niezwykle konsekwencję we wzorcach zachowań oraz kilka tendencji, które potwierdziły nasze wcześniejsze obserwacje. Poniżej opisujemy trzy odkrycia, które były dla nas zaskakujące oraz intrygujące.

**Zdecydowany charakter**

Jednym z kluczowych spostrzeżeń podczas naszego badania Dodających skrzydeł jest to, jak wielce zdecydowany charakter mają ci menedżerowie. Oczekują od swoich ludzi wielkich rzeczy oraz powodują, że ludzie osiągają ponadprzeciętne wyniki. Oni są kimś więcej niż menedżerowie nastawieni na wyniki. Są silni oraz wymagający. Faktycznie, Dodający skrzydeł sprawiają, że ludzie czują się mądrzejsi oraz zdolniejsi, jednak nie są to menedżerowie od „dobrego samopoczucia”. Przyglądają się ludziom i odnajdują w nich potencjał, który chcą w pełni zagospodarować. Wykorzystują ludzi do granic możliwości. Widzą dużo, więc wymagają dużo.

W trakcie naszych wywiadów rozmówcy wyrażali dużo uznania dla Dodających skrzydeł, z którymi pracowali, ale ta wdzięczność była zakorzeniona w głębokiej satysfakcji wynikającej z pracy z nimi, a nie w przyjemności czerpanej z samej relacji. Jedna osoba tak opisała pracę z Deb Lange, wiceprezes do spraw podatków w jednej z wielkich firm: „Praca z nią



była jak intensywny trening. Była wyczerpująca, ale dawała dużo radości”. Kolejna osoba powiedziała o swoim menedżerze: „On wyciągnął ze mnie takie rzeczy, o których nie wiedziałam, że mam je do zaferowania. Zrobiłbym prawie wszystko, aby go nie zawieść”.

Podejście Dodającego skrzydeł do zarządzania nie stanowi jedynie światłego sposobu postrzegania roli przywództwa. Jest to podejście, które zapewnia większą wydajność, ponieważ wydobywa zdecydowanie więcej od ludzi, dając im w zamian bardzo satysfakcjonujące doświadczenia. Jak zauważył to jeden z pierwszych czytelników tej książki, liderów tych nie interesują nieistotne głupstwa.

## Wielkie poczucie humoru

Okazuje się, że Szefowie dodający skrzydeł mają wielkie poczucie humoru. Gdy w pewnym momencie poniosła nas fantazja, do naszego badania rodzajów przywództwa dodaliśmy punkt dotyczący „wielkiego poczucia humoru”. Nasze podejrzania okazały się słuszne. Nie tylko jest to widoczna cecha Dodających skrzydeł, ale również to jedna z cech, które są najbardziej ujemnie skorelowane ze sposobem myślenia charakterystycznym dla Podcinających skrzydła. Dodający skrzydeł niekoniecznie są komikami, ale nie traktują siebie czy też sytuacji zbyt poważnie. Być może dlatego, że nie muszą bronić swojej własnej inteligencji, Dodający skrzydeł potrafią śmiać się z siebie samych i potrafią dostrzegać komiczność błędów i słabostek w życiu. Ich poczucie humoru wyzwala innych.

Humor Dodających skrzydeł jest bardzo podobny do tego, jakim odznacza się George Clooney — to autoironiczny dowcip oraz umiejętność sprawienia, że ludzie czują się swobodnie, oraz pozwalanie im na bycie sobą. Jeden dziennikarz tak oto napisał o Clooneyu: „Po piętnastu minutach sprawił, że czułem się komfortowo we własnym domu”<sup>12</sup>. Aktor grający razem z Clooneyem powiedział: „On potrafi tak ośmielić... że nie można się temu oprzeć”. Dodający skrzydeł używają humoru w celu stworzenia poczucia bezpieczeństwa oraz wywołania w innych naturalnej energii oraz inteligencji.

## Przypadkowy Szef podcinający skrzydła

Prawdopodobnie najbardziej zaskakujące było zdanie sobie sprawy z tego, jak niewielu Szefów podcinających skrzydła rozumiało ograniczający wpływ, który mieli na innych. Większość Podcinających skrzydła dorastała, będąc chwalonymi za swoją osobistą inteligencję, oraz wspinała się po drabinie kariery w zarządzaniu na podstawie osobistej — często intelektualnej — wartości. Gdy stali się „szefami”, założyli, że ich zadaniem jest bycie najmądrzejszymi oraz zarządzanie zespołem „podwładnych”. Inni Podcinający skrzydła mieli kiedyś umysł, a nawet i serce Szefa dodającego skrzydeł, ale pracowali wśród Podcinających skrzydła tak długo, że przechwycili wiele ich praktyk oraz przejęli ich sposób widzenia świata. Jeden z menedżerów powiedział: „Gdy czytałem wasze wnioski, zdałem sobie sprawę z tego, że tak długo żyłem w świecie Podcinających skrzydła, iż stałem się jednym z nich”. Wiele osób

<sup>12</sup> Joel Stein, *George Clooney. The Last Movie Star*, „Time”, 20 lutego 2008 roku.

pracowało dla Podcinających skrzydła i chociaż może się wydawać, że uciekli od nich bez szwanku, to w ich stylu przywództwa można odnaleźć szczątkowe elementy charakterystyczne dla Podcinających. Dobra wiadomość dla przypadkowych Szefów podcinających skrzydła jest taka, że istnieje realny sposób na stanie się Dodającym skrzydeł.

## OBIETNICA PŁYNAĆ Z TEJ KSIĄŻKI

W trakcie badań nad Szefami dodającymi skrzydeł oraz Szefami podcinającymi skrzydła usłyszeliśmy o wielu przykładach mądrych ludzi, którzy byli niewystarczająco wykorzystywani przez swoich liderów. Słyszeliśmy ich frustrację, gdy opowiadali nam, jak niewiele niektórzy liderzy od nich uzyskiwali, pomimo ciężkiej pracy oraz starań o to, by dać więcej. Dowiedzieliśmy się, że naprawdę można być jednocześnie i przepracowanym, i niewystarczająco wykorzystanym. Wszędzie istnieje jakiś ukryty talent. Organizacje są pełne całych mas ludzi, przed którymi nie stoją żadne wyzwania.

Szefowie dodający skrzydeł istnieją. Wiedzą, jak odnaleźć tę uśpioną inteligencję, postawić przed nią wyzwanie, a następnie wykorzystać ją do maksimum. Tacy przywódcy istnieją w biznesie, w sektorze edukacji, w organizacjach typu non profit oraz organizacjach rządowych. Przyjrzyjmy się kilku z nich, o których dowiemy się więcej z dalszej części tej książki.

1. Narayana Murthy, założyciel oraz prezes firmy Infosys Technologies z siedzibą w Indiach, który kierował nią od ponad dwudziestu lat, zwiększając przychody do 4,6 miliarda dolarów, sprawił, że stała się jedną z największych oraz odnoszących największe sukcesy firmą w Indiach (ponad 100 tysięcy pracowników). Osiągnął to, zatrudniając ludzi mądrzejszych od siebie, dając im swobodę, by więcej z siebie dawali, oraz budując zespół menedżerów, który po jego odejściu mógłby go zastąpić bez szkody dla firmy.
2. Sue Siegel, była prezes do spraw biotechnologii, obecnie inwestor kapitału podwyższonego ryzyka w firmie Mohr Davidow Ventures (MDV), której partner mówi coś takiego: „Istnieje efekt Sue. Wszystko dokoła niej staje się lepsze, a firmy pod jej kierownictwem rozwijają się. Często zastanawiam się, jak zachowują się ludzie, gdy nie znajdują się w pobliżu Sue”.
3. Lutz Ziob, dyrektor zarządzający działu produktów szkoleniowych w Microsoftzie, którego zespół tak o nim mówi: „Stwarza środowisko, w którym dzieją się dobre rzeczy. Zatrudnia świetnych ludzi, pozwala im popełniać błędy oraz zaciekle debatuje nad istotnymi decyzjami. Wymaga od nas olbrzymiego wysiłku, ale później dzieli się sukcesem z całym zespołem”.
4. Larry Gelwix, główny trener zespołu Highland Rugby, którego drużyna reprezentacyjna ze szkoły średniej posiada rekord 392 zwycięstw przy zaledwie dziewięciu poraż-

kach w ciągu trzydziestu czterech lat. Przypisuje on ten fantastyczny rekord najważniejszej filozofii przywództwa, która angażuje inteligencję jego zawodników na boisku oraz poza nim.

5. K.R. Sridhar, odnoszący sukcesy przedsiębiorca stosujący „zielone” technologie oraz dyrektor generalny — zatrudnia najlepsze talenty, a następnie stwarza im środowisko, w którym panuje duża presja, ale i bezstresowa atmosfera. Pozwala swoim pracownikom eksperymentować oraz podejmować ryzyko do momentu, aż zidentyfikują odpowiednie technologie oraz rozwiązania.

Celem tych, którzy chcieliby stać się Dodającymi skrzydeł, jest bycie liderem podobnym do liderów przedstawionych wyżej.

Obietnica płynąca z niniejszej książki jest prosta: możesz stać się Szefem dodającym skrzydeł. Możesz tworzyć geniuszy dokoła siebie oraz uzyskiwać od swoich ludzi większy wkład w pracę. Możesz postanowić, że będziesz myśleć jak Dodający skrzydeł oraz działać jak jeden z nich. W tej książce pokażemy, jak tego dokonać. Wyjaśnimy też, dlaczego ma to znaczenie.

Jest to książka dla każdego menedżera, który stara się optymalizować zasoby w tych ciężkich finansowo czasach. Jest to przesłanie do liderów, którzy muszą osiągać więcej dzięki wydobyciu większego potencjału ze swoich ludzi. W czasie, gdy firmy ucinają zbędne wydatki, bardziej istotna niż kiedykolwiek przedtem staje się potrzeba posiadania liderów, którzy są w stanie pomnożyć inteligencję oraz potencjał wokół siebie. Książka ta jest również polecana rozszałym Szefom dodającym skrzydeł, którzy szukają lepszego wytłumaczenia tego, co robią w sposób naturalny. Jest ona przeznaczona dla aspirujących do roli Dodających skrzydeł, którzy chcą wydobyć na światło dzienne cały potencjał oraz pełnię inteligencji swoich ludzi. I jak najbardziej jest ona także dla Podcinających skrzydła, aby mogli lepiej zrozumieć negatywny wpływ stylu przywództwa skupionego na ich własnej inteligencji. Jest ona dla każdego menedżera, który poszukuje obietnicy Dodającego skrzydeł: zwiększenia inteligencji — wszędzie oraz u wszystkich.

Czytając niniejszą książkę, odnajdziesz w niej kilka głównych przesłań:

1. Szefowie podcinający skrzydła niewystarczająco wykorzystują potencjał i kompetencje swoich ludzi.
2. Szefowie dodający skrzydeł zwiększają inteligencję w ludziach oraz organizacjach. Pracownicy naprawdę stają się mądrzejsi i zwiększają swój potencjał dzięki pracy dla Dodających skrzydeł.
3. Dodający skrzydeł bardzo dobrze wykorzystują swoje zasoby. Korporacje mogą uzyskać dwukrotnie więcej z posiadanej puli zasobów, przemieniając swoich najinteligentniejszych ludzi w Dodających skrzydeł.

Zanim zwrócimy naszą uwagę na praktyki Dodającego skrzydeł, wyjaśnijmy, czym ta książka nie jest. Książka ta nie jest gotowym przepisem na model przywództwa promującego „fajnych ludzi” i „dobre samopoczucie”. Przedstawia ona twarde podejście do zarządzania,

które pozwala ludziom na włożenie w pracę większej ilości swoich umiejętności. Mimo iż będzie w niej wiele dyskusji na temat Dodających skrzydeł oraz Podcinających skrzydła, to nie traktuje o tym, co oni sami osiągną. Opisujemy w niej wpływ, jaki liderzy mają na innych ludzi. Jest ona o wpływie oraz obietnicy Dodającego skrzydeł. I ostatnia rzecz. Pomysły przedstawione w niniejszej książce nie mają na celu przyklejania etykiety Twojemu podcinającemu skrzydła szefowi ani Twoim kolegom. Raczej stanowią podstawę ułatwiającą Ci rozwijanie praktyk Dodającego skrzydeł.

Książka ta została skonstruowana tak, by była od początku do końca pouczającym przewodnikiem, dostarczającym okazji zarówno do zrozumienia, jak i wdrażania idei Dodającego skrzydeł. Niniejsze wprowadzenie dało pierwszy pogląd na to, czym jest efekt uskrzydlenia. Ogólnie omówiliśmy również to, co robią Dodający skrzydeł. W kolejnych rozdziałach wyjaśniamy różnice istniejące pomiędzy Dodającymi skrzydeł a Podcinającymi skrzydła oraz prezentujemy pięć obszarów działania Dodającego skrzydeł. Poznasz w nich prawdziwe historie Szefów dodających skrzydeł oraz Szefów podcinających skrzydła. Bądź świadomy tego, że z oczywistych względów zmieniliśmy nazwiska (oraz nazwy firm) Podcinających skrzydła. Na końcu książki znajdują się wskazówki, jak stać się Dodającym skrzydeł.

## WYZWANIE DLA CIEBIE

Chociaż ogólne omówienie Dodającego skrzydeł i Podcinającego skrzydła może wydawać się dość „binarne”, chciałabym podkreślić, że Dodający skrzydeł oraz Podcinający skrzydła znajdują się w pewnym kontinuum, a jedynie niewielka liczba osób trafia do któregoś z dwóch ekstremów. Nasze badanie wykazało, że większość z nas znajduje się gdzieś wewnątrz tego spektrum oraz posiada umiejętność przesuwania się w stronę Dodającego skrzydeł. Podejmując odpowiednie postanowienie, można rozwinąć w sobie podejście charakterystyczne dla Dodającego skrzydeł oraz do zarządzania w ogóle. Dobre wieści są takie, że 1) Szefowie dodający skrzydeł istnieją, 2) zbadaliśmy ich, aby odkryć ich sekrety, oraz że 3) możesz nauczyć się, jak stać się jednym z nich. Nie tylko Ty możesz stać się Dodającym skrzydeł, ale potrafisz znajdować oraz rozwijać innych Dodających. Tak oto staniesz się Dodającym skrzydeł Dodających skrzydeł.

W tym kontekście zzywam do przeczytania tej książki na wielu płaszczyznach. Na najbardziej podstawowej płaszczyźnie możesz to zrobić, aby zrozumieć to, czego niewątpliwie doświadczyłeś — że niektórzy liderzy tworzą geniuszy, podczas gdy inni ich niszczą. Albo możesz pójść dalej i przeczytać ją, aby zastanowić się nad kwintesencją tego, czym są Dodający skrzydeł oraz Podcinający skrzydła, z którymi zetknąłeś się w swojej karierze i życiu pozazawodowym. Ale zapewne najlepszym podejściem jest wyjście poza przekonanie, że Ty czy też Twoi koledzy jesteście Dodającymi skrzydeł, a zamiast tego zauważenie, że czasami jesteś jak Podcinający skrzydła. Największa siła tych idei tkwi w zdaniu sobie sprawy z tego, że masz umysł Dodającego skrzydeł, ale żyłeś w świecie Podcinającego skrzydła i straciłeś właściwy kierunek z oczu. Być może jesteś Przypadkowym podcinającym skrzydła.

Gdy wraz z Gregiem przemierzaliśmy świat Dodających skrzydeł oraz Podcinających skrzydła, często widzieliśmy obrazy samych siebie — zarówno z teraźniejszości, jak i z przeszłości — oraz znajdowaliśmy sposoby na to, aby lepiej zilustrować Szefa dodającego skrzydeł w naszej własnej pracy jako nauczyciele i trenerzy liderów z różnych zakątków świata.

Niniejsza książka jest przewodnikiem dla tych spośród Was, którzy chcą iść drogą Dodającego skrzydeł oraz — podobnie jak brytyjski premier Benjamin Disraeli — sprawiają, iż napotkani ludzie sądzą, że to oni, a nie Ty, są najmądrzejszymi osobami na świecie. Jest to książka dla liderów, którzy chcą dać swojej organizacji więcej Dodających skrzydeł oraz patrzeć, jak wszyscy wokół stają się coraz lepsi.

Pozwól, że przedstawię fascynujący oraz zróżnicowany zestaw liderów, których nazywamy Szefami dodającymi skrzydeł. Można ich napotkać we wszystkich dziedzinach życia — od gabinetów rządów korporacji po szkolne klasy, od Gabinetu Owalnego w Białym Domu po bezdroża Afryki. Wybraliśmy liderów, którzy mają różnorodne poglądy. Zachęcam, abyś uczył się od wszystkich, nawet tych, których poglądów politycznych nie popierasz. Mam nadzieję, że ich historie, praktyki oraz ich wpływ będą dla Ciebie inspirujące, jak dla nas w momencie, gdy wkroczyliśmy do ich świata.

## FORMUŁA USKRZYDLENIA

### DODAJĄCY SKRZYDEŁ A PODCINAJĄCY SKRZYDŁA

**Szefowie dodający skrzydeł:** Liderzy ci są twórcami geniuszy oraz w pełni wykorzystują inteligencję innych. Powodują powstanie zbiorowej, rozprzestrzeniającej się inteligencji w organizacji.

**Szefowie podcinający skrzydła:** Liderzy ci są skoncentrowani na swojej własnej inteligencji, ograniczają innych oraz pozbawiają organizację inteligencji i potencjału.

**Pięć obszarów działania Dodających skrzydeł:**

1. *Przyciągacz talentów* — przyciąga talenty oraz optymalizuje ich wykorzystanie.
2. *Wyzwalacz potencjału* — wymaga od ludzi jak najlepszych pomysłów.
3. *Stawiający wyzwania* — stawia wyzwania.
4. *Organizator debat* — konsultuje decyzje.
5. *Inwestor* — zaszczepia poczucie odpowiedzialności.

**Wyniki:**

Dzięki wydobywaniu z ludzi całego ich potencjału Szefowie dodający skrzydeł uzyskują od nich dwukrotnie więcej niż Szefowie podcinający skrzydła.

# CZY LECI Z NAMI LIDER?

Postawmy sprawę jasno. Możesz zostać genialnym szefem i inspirującym liderem, dodającym swoim pracownikom skrzydeł oraz zachęcającym ich do rozwijania swoich możliwości. Możesz też być bezduśnym tyranem, narzucającym swoje zdanie i nieznoszącym sprzeciwu. Wybór należy do Ciebie.

## Ciągle się wahasz? Zrób bilans zysków i strat:

### Lider dodający skrzydeł



Gdy tylko wchodzi do pokoju, pomysły spontanicznie rodzą się w głowach i unoszą w powietrzu, a problemy znajdują rozwiązanie. To lider, który inspiruje współpracowników do wykorzystania swoich możliwości w celu dostarczenia rezultatów wykraczających poza oczekiwania.

### Lider podcinający skrzydła

Ma wypracowane sposoby na drenowanie inteligencji i mordowanie potencjału w ludziach dokoła siebie. Zawsze musi być najmądrzejszy na sali. Jest zabójcą pomysłów i wysysaczem energii, który trwale wpływa na zmniejszenie talentu oraz zaangażowania innych.



## Podjąłeś decyzję?

Biznes nie znosi próżni i niecierpliwie czeka na liderów, którzy zreorganizują metody zarządzania ludźmi. Oto książka dostarczająca narzędzi, dzięki którym nie nabierzesz złych nawyków w zarządzaniu, a jeśli jakieś posiadasz — szybko się ich pozbędziesz. Pozwoli Ci zdobyć umiejętności, które sprawią, że z łatwością podejmiesz się większej liczby zadań przy mniejszej ilości zasobów. Nauczysz się rozwijać i przyciągać talenty, wydobywać nowe pomysły oraz kumulować energię do stymulowania zmian organizacyjnych i wprowadzania innowacji.

## Pomyśl, co możesz osiągnąć, kiedy zdołasz wykorzystać całą energię oraz mądrość, jakie są wokół Ciebie!

LIZ WISEMAN jest prezesem The Wiseman Group, centrum badania oraz rozwijania przywództwa z siedzibą w Dolinie Krzemowej. Doradza kadrze kierowniczej wyższego szczebla, prowadzi fora poświęcone strategii i przywództwu, skierowane do grup zarządzających z całego świata. Była menedżerem w Oracle Corporation, pracowała jako wiceprezes Uniwersytetu Oracle. Od siedemnastu lat pełni rolę międzynarodowego eksperta w dziedzinie rozwoju zasobów ludzkich.

GREG MCKEOWN, pochodzący z Londynu, jest udziałowcem w The Wiseman Group, gdzie prowadzi warsztaty oraz praktykę diagnostyczną. Jako trener prowadzi też szkolenia na całym świecie. Posiada tytuł magistra zarządzania (MBA), zdobyty na Uniwersytecie Stanforda.

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 5888



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



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**one**  
p r e s s

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

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

Cena 39,00 zł

ISBN 978-83-246-3012-7



9 788324 630127