

## Świeży powiew

Wczesna identyfikacja problemów pomaga znaleźć ich rozwiązanie

Autorstwa Susan Scott.

Istnieje kilka chorób, których leczenie jest bardziej niebezpieczne niż sama dolegliwość. Aletofobia – silny, nienormalny lub nielogiczny lęk przed prawdą jest jedną z nich.

Nazwa brzmi jak rzadkie i poważne zaburzenie psychiatryczne, ale założę się, że dwie z trzech osób cierpią na to schorzenie. Jednocześnie przyjęta metoda leczenia, stosowana przez firmy na całym świecie, jest dużo gorsza od choroby.

Ja nazywam ten sposób leczenia narzuconym optymizmem, związanym głównie z naszym ego i dążeniem do wykreowania publicznego wizerunku naszego życia, z którym możemy żyć, nawet jeżeli jest to tylko fantazja.

Osoby aplikujące “lekarstwo” to ludzie, którzy wierzą, że choć sami mogą poradzić sobie z “prawdą”, to inni nie są w stanie jej znieść. Możliwe, że widzą w nas ludzkie wersje „mdlejących kóz” lub podejrzewają, że kiedy zorientujemy się, jakiego bałaganu narobili, po prostu się ich pozbędziemy. Mogą mieć rację, co do tego ostatniego. Nie lubimy ludzi, którzy popełniają błąd za błędem, nieustannie nas przy tym okłamując.

Istnieje popularny mit, że zdobycie szczytu jest misją samotnika, toteż liderzy muszą sami nieść swój krzyż. Podejmowanie decyzji spada tylko i wyłącznie na ich barki, co wymaga zamknięcia się we własnym świecie, odizolowania się i przemyśleń aż do momentu, kiedy to uda im się wyciągnąć właściwe wnioski.

Innym błędnym sposobem myślenia, do którego przywiązani są przywódcy jest obawa, że jeżeli powiedzą innym, jak niepewnie wyglądają sprawy i że najbliższa przyszłość nie będzie przyszłością świetlaną, to ich najlepsi ludzie odejdą, klienci ich opuszczą, akcje spadną, a zarząd uczyni z prezesa kozła ofiarnego i ...

Takie rzeczy zdarzają się, kiedy ujawniamy naprawdę złe wieści, których nadejścia nikt się nie spodziewał. Ale kiedy jesteśmy od samego początku szczerzy, zarówno sami ze sobą jak i z innymi, szybko zauważamy nadciągające kłopoty i możemy opracować rozsądny plan, pozwalający im zapobiec.

Weźmy na przykład to, co wydarzyło się w 2008 roku po zwolnieniu przez firmę Starbucks pracowników różnych szczebli, zamknięciu dziesiątków sklepów i zanotowaniu znaczącego spadku sprzedaży. Prezes Howard Schultz nie zatuszował tych niezaprzeczalnych faktów, lecz poinformował o nich otwarcie podczas corocznego spotkania na temat sprzedaży. Przyznał, że nie istnieje złoty środek, który rozwiązywałby wszystkie problemy. Początkowo akcje Starbucks spadły i nikt nie chciał współpracować z firmą. Ale, ponieważ Schulz w

pełni ujawnił problemy, zmniejszył oczekiwania, przygotował i wdrożył rozsądny plan, a ponadto sprawił, że przychody wzrosły, firma i jej akcje w końcu znowu zaczęły notować wzrost.

Radykalna przejrzystość czasami może być trudna i brutalna. Jeżeli gwałtownie otworzysz drzwi, powiesz prawdę tak, jak ją rozumiesz i poprosisz o pomoc innych - otrzymasz ją. Niemniej, czego doświadczyła większość z nas, nie wszystko, co usłyszysz będzie dla Ciebie miłe, czy proste. Jeżeli jednak postuchasz innych, przy odrobinie szczęścia usłyszysz ludzi myślących inaczej niż reszta i przewidujących odmienny rozwój wypadków, ponieważ ich procesy myślowe działają "pod prąd". To jednostki posiadające dar widzenia rzeczy – możliwości, problemów, rozwiązań – których inni nie dostrzegają. Czyste złoto. Czasami wystarczy tylko postuchać.

Dave Daly, prezes Evergreen-Washelli, największego cmentarza w stanie Washington, był moim ulubionym przeciwnikiem w rozmowach. Podczas trzynastu lat, w czasie których Daly był członkiem jednej z grup prezesów, której przewodniczyłam, zawsze można było na niego liczyć - regularnie zakłócał nasze rozmowy tuż przed dojściem do porozumienia i przygotowaniem rekomendacji. Początkowo byliśmy poirytowani, kiedy Dave po słuchaniu przez dłuższą chwilę, mówił coś w stylu: „A może zamiast zmiany umeblowania, można byłoby przenieść je na inne piętro?” albo „A może zastanówmy się, jak się do tego zabrać?” Ale w końcu musieliśmy przyznać jedną rzecz – był człowiekiem błyskotliwym.

Jeśli więc w firmie trwa dyskusja czy pójść w tę czy w tamtą stronę, sprzeciwiajcie się wszystkim jak Dave, kwestionujcie oczywistą rzeczywistość i zasugerujcie zejście z utartego szlaku.

*Fragment z Fierce Leadership: A Bold Alternative to the Worst "Best" Practices of Business Today, którego autorką jest Susan Scott © 2009 Susan Scott. Przedrukowano za zgodą Broadway Business, znak Crown Publishing Group. Susan Scott jest założycielką Fierce Inc., firmy z Seattle zajmującej się rozwojem umiejętności przywódczych. Więcej informacji o Susan Scott i jej książkach dostępnych jest na stronie internetowej [www.fierceinc.com](http://www.fierceinc.com).*

Od 2011 roku House of Skills jest przedstawicielem Fierce, Inc. <http://weknowhow.pl/o-nas/partnerzy/partner/zobacz/fierce-inc/>

Test został opublikowany w listopadzie 2010 w *Seattle Business Magazine* (<http://seattlebusinessmag.com>)

The logo for 'Seattle Business' consists of the words 'Seattle' and 'Business' stacked vertically in a white, bold, sans-serif font. The text is set against a solid red rectangular background.