

NOWA KSIĄŻKA AUTORÓW ŚWIATOWYCH BESTSELLERÓW

*Przywództwo i oszukiwanie samego siebie*  
oraz *Anatomia pokoju*

# ZMIEŃ PERSPEKTYWĘ

*i otwórz się na innych*



The Arbinger Institute

**ZMIENÍ**  
**PERSPEKTYWĘ**  
*i otwórz się na innych*





# ZMIEN PERSPEKTYWĘ

*i otwórz się na innych*



The Arbinger Institute

Przekład Monika Malcherek

Tytuł oryginału:  
THE OUTWARD MINDSET: Seeing Beyond Ourselves

Przekład: Monika Malcherek  
Redakcja: Elżbieta Wojtalik-Soroczyńska  
Korekta: Anna Żółcińska  
Projekt okładki: Michał Duława  
Skład: Shift\_Enter

Copyright © 2016 Arbinger Properties, LLC  
First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc., Oakland, CA, USA.  
All rights reserved.

© Copyright for the Polish edition by MT Biznes Ltd.  
All rights reserved.

Warszawa 2018

*Książka, którą nabyłeś, jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim lub osobiście znanym. Ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A kopiując ją, rób to jedynie na użytek osobisty.*

*Szanujmy cudzą własność i prawo!  
Polska Izba Książki*

*Więcej o prawie autorskim na [www.legalnakultura.pl](http://www.legalnakultura.pl)*

MT Biznes Sp. z o.o.  
[www.mtbiznes.pl](http://www.mtbiznes.pl)  
[handlowy@mtbiznes.pl](mailto:handlowy@mtbiznes.pl)

ISBN 978-83-8087-397-1

*O ileż większe byłoby twoje życie,  
gdybyś ty sam mógł się stać w nim mniejszy.*

G.K. Chesterton



# Spis treści

Przedmowa .....	9
<b>Część I. Coś nowego .....</b>	<b>11</b>
Rozdział 1. Odmiennie podejście .....	13
Rozdział 2. Co kształtuje zachowanie .....	23
Rozdział 3. Dwa typy postaw .....	31
Rozdział 4. Jak dostrzec prawdę .....	39
<b>Część II. Czym jest otwartość .....</b>	<b>47</b>
Rozdział 5. Jak zmienić samego siebie .....	49
Rozdział 6. Urok egocentryzmu .....	61
Rozdział 7. Zmiana postawy .....	69
<b>Część III. Jak się otworzyć na innych .....</b>	<b>77</b>
Rozdział 8. Model budowania otwartości .....	79
Rozdział 9. Otwartość w praktyce .....	89
Rozdział 10. Nie oglądaj się na innych .....	103
<b>Część IV. Jak wprowadzić zmiany w otoczeniu .....</b>	<b>113</b>
Rozdział 11. Zacznij od pracy nad postawą .....	115
Rozdział 12. Dążenie do realizacji wspólnego celu .....	123
Rozdział 13. Przejmowanie odpowiedzialności .....	129
Rozdział 14. Niwelowanie różnic .....	139
Rozdział 15. Tworzenie systemów opartych na otwartości .....	145
Rozdział 16. Co przed nami .....	157
O Instytucie Arbingera .....	165





# Przedmowa

Przywołaj w myślach następujących ludzi:

- trzy osoby, które darzysz największą sympatią,
- dwie osoby, które miały na ciebie najlepszy wpływ,
- swojego najlepszego szefa,
- kogoś, kto wyzwala to, co w tobie najlepsze,
- trzech ulubionych współpracowników,
- znajomego, którego najbardziej szanujesz.

Myśląc o wszystkich tych ludziach, zastanów się, dlaczego ich lubisz, podlegasz ich wpływowi, ciężko dla nich pracujesz czy darzysz ich szacunkiem. Naszym zdaniem wiele osób, o których pomyślałeś, łączy jedno: czujesz się przez nie dostrzegany. Sposób, w jaki cię postrzegają i nawiązują z tobą relacje, sprawia, że czujesz się ważny. A czujesz się tak w ich towarzystwie, ponieważ dla nich rzeczywiście jesteś ważny. Ta książka jest właśnie o tym, co tak cenisz u innych – o postawie, którą charakteryzuje otwartość na innych.

Często słów „postawa” czy „nastawienie” używa się w odniesieniu do przekonań na własny temat. Jednak z naszego przeszło trzydziestoletniego doświadczenia polegającego na wspieraniu indywidualnych osób i organizacji wynika, że najsilniejszym motorem zmiany nie jest modyfikacja przekonań na własny temat, lecz fundamentalna przemiana sposobu postrzegania własnych relacji z innymi i swoich powinności wobec nich. Ta książka opowiada o różnicy między postawą egocentryczną a otwartością na innych ludzi. Lektura tej książki sprawi, że

staniesz się bardziej otwarty na innych w pracy, w sposobie zarządzania i w życiu osobistym. Znajdziesz tu wskazówki, które pozwolą ci budować bardziej kreatywne, lepiej współdziałające zespoły i organizacje. Pomoże ci także zrozumieć, dlaczego darzysz sympatią wybrane osoby i w jaki sposób możesz się do nich upodobnić.

Książkę *Zmień perspektywę i otwórz się na innych* można traktować jako oddzielną lekturę lub jako dopełnienie naszych poprzednich książek: *Przywództwo i oszukiwanie samego siebie*<sup>1</sup> oraz *Anatomia pokoju*<sup>2</sup>. *Zmień perspektywę i otwórz się na innych* to efekt naszych najnowszych wysiłków nakierowanych na zmiany postaw, zawiera konkretne wskazówki umożliwiające ich dokonywanie u poszczególnych osób, w zespołach, rodzinach i w całych organizacjach.

Podczas gdy nasze poprzednie książki zawierały fikcyjne opowieści, w tej zostały opisane liczne autentyczne doświadczenia, z których większość dotyczy naszych klientów. W każdym rozdziale zamieszczono jedną lub więcej takich historii. Tam, gdzie kontekst wymagał zachowania anonimowości, zmieniliśmy imiona i nazwiska oraz pewne istotne szczegóły.

Otwartość to kwestia wyrobienia w sobie nawyku patrzenia na świat z perspektywy innej niż własna. Mamy nadzieję, że dzięki lekturze tej książki uznasz, że zmiana mentalności leży w twoim zasięgu oraz że osiągniesz w pracy i życiu osobistym to, co udaje się jedynie dzięki postawie zorientowanej na innych ludzi.

---

<sup>1</sup> *Przywództwo i oszukiwanie samego siebie. Jak uwolnić się z pułapki uprzedzeń*. Przekład Anita Doroba, MT Biznes, Warszawa 2012.

<sup>2</sup> *Anatomia pokoju. Rozwiązywanie konfliktu u źródła*. Przekład Monika Malcherek, MT Biznes, Warszawa 2018.

**CZEŚĆ I**

**COŚ NOWEGO**



## ROZDZIAŁ 1

# Odmienne podejście

**D**wie czarne furgonetki przemierzają Wabash Avenue w Kansas City w stanie Missouri. Wiozą funkcjonariuszy specjalnej jednostki SWAT tamtejszej policji KCPD (Kansas City Police Department). Za chwilę mają rozpocząć ryzykowną akcję, już piątą tego dnia. Podejrzani handlarze narkotyków są na tyle niebezpieczni, że oddział dostał zezwolenie na wejście bez ostrzeżenia, co oznacza, że policjanci wtargną do środka, nie informując o tym wcześniej mieszkańców. Mężczyźni od stóp do głów ubrani są na czarno, ich twarze zakrywają maski, przez które widać tylko oczy. Kuloodporne hełmy i kamizelki sprawiają, że ich widok budzi grozę.

Starszy sierżant Charles „Chip” Huth, od ośmiu lat dowódca 1910 oddziału SWAT, siedzi za kierownicą pierwszej furgonetki. Zwalnia, gdy na horyzoncie pojawia się dom podejrzanych, jego ludzie sprawnie i bezszelestnie wyskakują z wozów.

Trzej z nich biegają, by dostać się na tył posesji i tam ukryć, odcinając podejrzanym drogę ewentualnej ucieczki. Siedmiu pozostałych, w tym Chip, biegnie do drzwi frontowych, sześciu z nich ma broń gotową do oddania strzału. Siódmy z wprawą taranuje drzwi.

„Policja – krzyczą. – Wszyscy na ziemię!”. W środku panuje zamęt. Mężczyźni próbują uciec z pomieszczenia, jedni na schody, inni rozbiegają się po korytarzach. Małe dzieci stoją sparaliżowane strachem, krzycząc wniebogłose. Kilka kobiet

kuli się z przerażenia na podłodze, niektóre przyciskają do piersi głośno płaczące niemowlęta.

Dwaj mężczyźni – jak się okazuje, podejrzani – sięgają po broń, ale zostają obezwładnieni. „Nawet o tym nie myśl!” – krzyczy funkcjonariusz. Wykręcają im ręce do tyłu i zakładają kajdanki.

Z powodu krzyków dzieci podczas tej akcji panuje jeszcze większy chaos niż zwykle, ale po upływie pięciu minut dwaj podejrzani leżą powaleni na podłodze, a pozostali gromadzą się w jadalni.

Gdy wszystkim zostaje zapewnione bezpieczeństwo, funkcjonariusze rozpoczynają przeszukiwanie domu. Poruszają się metodycznie i precyzyjnie. Chip zauważa, że jeden z jego ludzi, Bob Evans, wychodzi z pokoju, więc uznaje, że po prostu dołączy do pozostałych.

Kilka minut później, przemierzając korytarz, Chip mija kuchnię. Bob stoi przy zlewie. Parę chwil wcześniej przetrząsał kuchenne szafki w poszukiwaniu białego proszku – nie szukał jednak nielegalnych substancji, które mogłyby stanowić dowód przeciwko aresztowanym, lecz białego proszku o dużo większym znaczeniu. Rozglądał się za mlekiem modyfikowanym. Przy wtórze płaczu dzieci i zrozumiałej w tej sytuacji hysterii ich matek najbardziej dominujący spośród wszystkich samców alfa w oddziale Chipa szukał sposobu, by temu zaradzić. Kiedy Chip spogląda na Boba, ten przygotowuje mleko.

Bob patrzy na Chipa z ledwie widocznym uśmiechem i wrusza ramionami. Następnie bierze butelki i podaje je matkom płaczących niemowląt.

Chip jest zachwycony tą sceną. Sam o tym nie pomyślał, ale w pełni rozumie, co Bob planuje i po co to robi. Ten jeden gest zmienia całą sytuację. Wszyscy się uspokajają, a Chip i jego ludzie mogą wyjaśnić, co się dzieje i przekazać podejrzanych odpowiednim służbom. Mimo wszystko przygotowanie mleka dla

dzieci było zachowaniem tak niezwykłym i nieoczekiwanym, że wielu funkcjonariuszy policji – w tym również członkowie tego oddziału SWAT jeszcze kilka lat wcześniej – uznaliby je za nieracjonalne. Ale w oddziale dowodzonym przez Chipa to standard.

Nie zawsze tak było. Aby w pełni docenić tę radykalną zmianę, która zaszła w oddziale Chipa, trzeba się dowiedzieć czegoś więcej o jego trudnej przeszłości oraz doświadczeniach z pracy w policji w Kansas City.

Chip urodził się w 1970 roku jako syn alkoholika z kryminalną przeszłością oraz cierpiącej na schizofrenię i depresję matki. Kiedy ojciec Chipa był akurat z rodziną, musieli tułać się ze stanu do stanu, uciekając przed sprawiedliwością. Kiedy ojca nie było, Chip wraz z rodzeństwem i matką często mieszkali w samochodzie, zarabiając na życie zbieraniem puszek i makulatury.

Kiedyś ojciec Chipa wrócił na łono rodziny, obiecując, że od tej pory wszystko się zmieni, lecz w rzeczywistości stał się jeszcze bardziej agresywny. Kiedy Chip, wówczas dziesięciolatek, stanął w obronie rodziny, jego matkę skłoniło to ostatecznie do zwrócenia się o pomoc do jedynej osoby, która wzbudzała w jej mężu respekt, czyli do swojego brata, byłego funkcjonariusza sił specjalnych. Ten zjawił się i zabrał rodzinę w bezpieczne miejsce. „Przyjechałem po moją siostrę i dzieciaki – oznajmił ojcu Chipa. – Jeśli podniesiesz się z kanapy, będzie to ostatnia rzecz, jaką zrobisz w życiu”. Wtedy Chip widział ojca po raz ostatni.

Jego ojciec nienawidził policjantów, co stało się głównym powodem wyboru tego zawodu przez Chipa. Rozpoczął służbę w 1992 roku. Po trzech latach w policji przesunięto go do pracy w jednostce specjalnej. Cztery lata później odbył w akademii policyjnej szkolenie na instruktora do spraw stosowania środków przymusu bezpośredniego i broni palnej. W 2004 roku uzyskał awans na stopień sierżanta. Komendant policji uznał, że pododdziały 1910 i 1920 SWAT, pełniące funkcję elitarną



jednostki specjalnej policji, wymknęły się spod kontroli. Chipowi powierzył więc zadanie ich odbudowy.

Komendant chyba nie był wówczas świadomy, że w tamtym okresie Chip był pod względem psychicznym lepiej przygotowany, by dowodzić taką formacją, niż do tego, by ją zmieniać. Starzał się przewyższać podwładnych pod względem fizycznym, by w razie potrzeby móc ich pokonać. Zawsze gdy czuł się zagrożony, straszył użyciem przemocy, a był na tyle nieprzewidywalny, że jego ludzie na wszelki wypadek nie wychodzili przed szereg.

Jeszcze surowiej obchodził się z przestępcami. Uważał, że na świecie nie brak złych ludzi (a wiedział to dobrze z własnego doświadczenia) i należy z nimi postępować tak, aby pożałowali, że kiedykolwiek weszli w konflikt z prawem. Każdy aresztowany przez jego ludzi był traktowany bez cienia pobłażliwości. Jego podwładni nie zwracali też szczególnej uwagi na to, jak traktują cudzą własność czy zwierzęta domowe. Nie należało do rzadkości gaszenie papierosów na meblach podejrzanych czy zastrzelenie groźnie wyglądającego psa.

Jednostka dowodzona przez Chipa była tą, na której działalność najczęściej ze wszystkich w kansaskiej policji składano skargi. Niektórych z nich można było się spodziewać, ponieważ jednostki specjalne zwykle sieją większe spustoszenie niż patroli na ulicach. Mimo to skala niezadowolenia była zatrważająca, a koszty związane z wytaczanymi procesami mocno nadwyrężały budżet. Chip nie widział w tym problemu. Uważał, że jego ludzie postępują w jedynie słuszny sposób. Co więcej, sądził nawet, że duża liczba skarg na jego oddział i na niego samego stanowi dowód na ich rzetelne wywiązywanie się z obowiązków.

Kilka lat po objęciu przez niego dowództwa inny funkcjonariusz tamtejszej policji, Jack Colwell, pomógł Chipowi dostrzec pewne fakty, które wprawiły go w osłupienie. Uświadomił sobie, kim się stał, oraz zrozumiał, jak taka postawa i stosowane metody w rzeczywistości obniżają jego skuteczność, a na

podwładnych i zadania sprowadzają zagrożenie. To odkrycie zbiegło się w czasie z niepokojącym zdarzeniem, do jakiego doszło pomiędzy nim a jego piętnastoletnim synem. Kiedy pewnego dnia zabierał go ze szkoły do domu, Chip zauważył, że chłopaka ewidentnie coś gryzie, więc zaczął go o to wypytywać, nie uzyskując jednak żadnej odpowiedzi. „Dlaczego nie chcesz mi powiedzieć, co się dzieje?” – zapytał Chip. „I tak byś nie zrozumiał” – odparł chłopak. „Ale dlaczego?” – dopytywał Chip. A wtedy syn powiedział mu coś, co być może w pewien sposób przygotowało go na to, co miał usłyszeć później od Jacka: „Bo zachowujesz się jak robot, tato”.

To dotknęło go do żywego. Chip zaczął się zastanawiać nad tym, kim właściwie się stał. Uwierzył w to, że podejrzliwość i agresja to jedyny sposób na przetrwanie oraz odniesienie sukcesu w złym, pogrążonym w walce i przemocy świecie. Lecz teraz zaczynał dostrzegać, że postępując zgodnie z tym przekonaniem, wcale nie sprawiał, że zło i przemoc ustępują; one wręcz przybierały na sile.

Te wydarzenia dały Chipowi motywację do zmiany, a skutkiem jego wysiłków stała się też całkowita przemiana funkcjonowania podległego mu zespołu. Wcześniej normą były dwie lub trzy skargi miesięcznie związane z przekraczaniem uprawnień. Każdy z takich przypadków oznaczał dla policji średni koszt w wysokości 70 tysięcy dolarów. Jednak po zmianie podejścia od sześciu lat nie wpłynęła żadna skarga. Obecnie rzadko zdarza im się demolować cudzą własność czy zastrzelić psa. Wynajęli nawet behaviorystę, który nauczył ich, jak postępować z potencjalnie niebezpiecznymi zwierzętami. Nigdy też nie gaszą papierosów na meblach. Chip oznajmił swoim ludziom: „O ile mi nie udowodnicie, że palenie papierosów w domach podejrzanych posuwa naszą pracę do przodu, już tego nie robimy”. Oczywiście zdarza im się też przygotować mleko dla niemowląt obecnych na miejscu akcji.

Te zmiany sprawiły, że Chip i jego ludzie uzyskują więcej informacji od samych podejrzanych i od lokalnej społeczności, a efekty ich pracy są wprost zadziwiające. Poza zredukowaniem liczby składanych skarg do zera w ciągu pierwszych trzech lat od chwili zmiany podejścia 1910 oddziałowi SWAT udało się przejąć więcej nielegalnych substancji oraz broni niż w ciągu poprzedniej dekady.

Co zatem przyczyniło się do zmian w podejściu i skuteczności tego zespołu? To postawa całkowicie odmienna od dotychczasowej: odmienny sposób postrzegania rzeczywistości oraz odmienny sposób myślenia. Mówimy tu o otwartości na drugiego człowieka.

Mark Ballif i Paul Hubbard, prezesi cieszącej się wielką estymą firmy działającej w branży medycznej, rozwijają swoją organizację, kierując się zasadami zbieżnymi z tymi, które wdrożył Chip. Kilka lat temu udali się do Nowego Jorku na spotkanie z zarządem renomowanej spółki inwestycyjnej. Ponieważ ich firma mogła się pochwalić rocznym wzrostem obrotów brutto na poziomie 32 procent oraz wzrostem rentowności o 30 procent przez pięć lat z rzędu, umawianie się na podobne spotkania przychodziło Markowi i Paulowi bez trudu.

„A więc wyprowadzili panowie na prostą ponad 50 firm z branży medycznej?” – zapytał partner zarządzający, na co Mark i Paul skinęli głowami.

„A w jaki sposób panowie tego dokonali?”.

Mark i Paul spojrzeli na siebie, jakby chcąc udzielić sobie nawzajem głosu. „Najważniejsze jest znalezienie odpowiednich liderów” – odezwał się w końcu Mark.

„A co powinno, waszym zdaniem, charakteryzować lidera?” – Mark i Paul czuli się jak na przesłuchaniu.

„Pokora – odparł Paul. – To właśnie wyróżnia człowieka zdolnego do postawienia przedsiębiorstwa na nogi. Skuteczny lider ma w sobie dość pokory, aby nie skupiać się na sobie, lecz

dostrzegać prawdziwy potencjał w swoim zespole. Nie udaje, że na wszystko ma odpowiedź. Tworzy raczej warunki sprzyjające samodzielnemu szukaniu rozwiązań dla nękających firmę problemów”.

Pozostali uczestnicy spotkania spojrzeli na szefa, którego twarz nie zdradzała żadnych emocji.

„Pokora? – odezwał się w końcu protekcjonalnym tonem. – Twierdzicie, że kupiliście 50 upadających firm i postawiliście je na nogi dzięki pokornym liderom?”.

„Owszem” – Mark i Paul odparli chórem i bez wahania.

Mężczyzna przez chwilę im się przyglądał, po czym odsunął krzesło i wstał. „To nie wydaje mi się rozsądne z finansowego punktu widzenia”. Po zdawkowym pożegnaniu odwrócił się i wyszedł, rezygnując z doskonale rokującej inwestycji. Nie był w stanie pojąć, jak można opierać sukces firmy na pokorze liderów, którzy „nie skupiają się na sobie”, jak to ujął Paul.

Niemal 15 lat wcześniej Mark, Paul i trzeci partner postanowili podjąć się budowy własnego przedsiębiorstwa. Mielili wprawdzie stosunkowo niewielkie doświadczenie w sferze usług medycznych, ale dostrzegli szansę na stworzenie wyjątkowej organizacji działającej w branży nękanej licznymi problemami. Zaczęli więc kupować spółki borykające się z finansowymi i merytorycznymi trudnościami, których właściciele starali się pozbyć za wszelką cenę. Byli przekonani, że brakującym ogniwem w tych spółkach nie był wcale brak odpowiednich ludzi czy nawet zła lokalizacja, lecz nieodpowiednie nastawienie. Zaczęli więc konsekwentnie wdrażać zasady, które zostały przedstawione w tej książce.

Mark opisuje to doświadczenie następująco: „Niek którym z konkurentów zależało na jak najszybszym pozbyciu się przynoszących straty spółek oraz pracujących w nich ludzi, ponieważ dominował tam pogląd, że wina leży właśnie w zespole. My założyliśmy natomiast, że możemy przejąć źle zarządzaną

i przez to niedochodową firmę, a następnie pomóc zespołowi dostrzec tłący się w nim potencjał, tak aby to oni sami mogli ją odbudować”.

Przejmując pierwsze firmy, zaczęli dostrzegać pewną prawidłowość, która powtarzała się niemal bez wyjątku, spółka po spółce. Odchodzący menedżer, chcąc oddać im przysługę, przedstawiał im listę mniej więcej pięciu osób, które jego zdaniem należało zwolnić, aby postawić firmę na nogi. „Dziękowaliśmy za tę listę i zabieraliśmy się do pracy – wspominają Mark i Paul. – Za każdym razem cztery z pięciu wskazanych osób okazywały się naszymi najlepszymi pracownikami”.

Zastanów się, o czym to świadczy. Jeśli ci, których uznawano za nieprzydatnych, pod nowym przywództwem i przy zmianie podejścia byli w stanie uzyskiwać najlepsze wyniki, to znaczy, że lepsze funkcjonowanie organizacji, a nawet jej odbudowa, jest nie tyle kwestią pozbycia się kiepskich ludzi, co raczej zmiany ich sposobu myślenia. Chodzi tu o zmianę mentalności.

„Lider ponosi porażkę – wyjaśnia Paul – gdy wchodzi i mówi: »Oto moja wizja. Macie ją realizować«. Naszym zdaniem to błąd”. Po czym dodaje: „Choć rola lidera polega na wyznaczaniu misji czy wskazywaniu możliwego kierunku działania, pełen pokory, dobry lider pomaga również zespołowi spojrzeć na wszystko inaczej. Kiedy to się udaje, ludzie są w stanie wykorzystać całą swoją energię i inicjatywę. A gdy to robią, przejmują odpowiedzialność. Jeśli pozwoli się ludziom realizować ich własną wizję, a nie jedynie wykonywać polecenia przełożonego, są w stanie reagować adekwatnie do nieustannie zmieniających się, konkretnych okoliczności. To właśnie tej swoistej elastyczności i zręcznego manewrowania nie da się zarządzić, wymusić czy wyreżyserować”.

Mark i Paul zrozumieli to na dosyć wczesnym etapie kariery zawodowej, gdy osobiście zarządzali kilkoma pierwszymi spółkami. Podchodząc do każdego problemu z należytą uwagą,

podali symboliczne butelki wielu płaczącym niemowlętom, w każdej z tych sytuacji postępowali po prostu tak jak należy. Nabywając kolejne spółki, potrzebowali nowych liderów, którzy potrafiliby zarządzać z szacunkiem i otwartością – ludzi, którzy w razie potrzeby umieliby podać dzieciom mleko oraz nauczyć innych, że tak właśnie należy postępować.

Ta książka mówi o tym, jak wyzwalać w ludziach tego rodzaju chęć do współdziałania, kreatywność oraz elastyczność – jak zacząć patrzeć, myśleć, pracować i przewodzić w sposób, który pomoże poszczególnym osobom, zespołom, organizacjom znacząco poprawić skuteczność.

Początkowo możesz czuć się jak szef spółki inwestycyjnej, który wyszedł ze spotkania z Markiem i Paulem. Przedstawiane tu idee być może nie od razu do Ciebie przemówią, być może będziesz się zastanawiać, czy mogą w jakikolwiek sposób przydać Ci się w rozwiązaniu bieżących problemów. Zachęcamy, abyś mimo wszystko został na spotkaniu. Poznasz wykonalne, powtarzalne oraz elastyczne metody, które pozwolą Ci działać bardziej efektywnie na poziomie indywidualnym, w zespole oraz w organizacji.

Co równie ważne, zaczniesz inaczej postrzegać również sytuację poza pracą. Poznasz nowe i lepsze sposoby komunikowania się z najbliższymi, włącznie z tymi, z którymi łączą Cię trudne relacje. Wszystko, o czym mówi ta książka w kontekście funkcjonowania w organizacji, odnosi się również do funkcjonowania w domu i w rodzinie – i odwrotnie. Dlatego właśnie znajdziesz tu historie dotyczące firm, rodzin i poszczególnych osób. Wnioski płynące z każdej z nich dotyczą bowiem każdej sfery życia.

Naszą podróż rozpoczynamy od tego, co Chip, Mark i Paul uznali za fundamentalne: „To nasza postawa decyduje o wszystkim, co robimy – począwszy od budowania relacji z innymi po nasze zachowanie w każdej możliwej sytuacji”.



## ROZDZIAŁ 2

# Co kształtuje zachowanie

Niezliczone książki na temat rozwoju osobistego i zmian w organizacji przywołują zachowania czy działania osób, które odniosły na tym polu wyjątkowy sukces, obiecując, że powielanie owych wzorców spowoduje uzyskanie podobnych wyników. U podstaw takiego podejścia do zmiany leży pogląd, że modyfikacja zachowania przynosi określone efekty. Koncepcję tę ilustruje zamieszczony poniżej rysunek, na którym trójkąt symbolizuje zachowania lub działania pojedynczych osób lub organizacji. Wedle tego modelu to całokształt zachowań człowieka lub organizacji ma decydujący wpływ na osiąganę wyniki.



### Model behawioralny

Przekonanie, że określone zachowania przynoszą określone rezultaty, wydaje się dość oczywiste. Lecz przecież wielu z nas



podejmowało próby kopiowania pewnych zachowań, chociażby stosując metody zarządzania podpatrzone u kogoś mogącego się poszczycić doskonałymi wynikami czy naśladowując sposób, w jaki nawiązuje on relacje z innymi – a w efekcie musiało przyznać się do porażki. „Cóż, to jednak się nie sprawdziło!”. Podobne doświadczenia sugerują, że przekonanie, jakiemu hołduje powyższy model, jest fałszywe. W naszym mniemaniu jest ono błędne z co najmniej dwóch powodów.

Na początek rozważ następującą sytuację. Pewna osoba, założmy, że ma na imię Mia, bierze udział w szkoleniu, którego celem jest poprawa jakości komunikacji. W ciągu dwóch dni Mia nabywa kilka nowych umiejętności. Uczy się, jak zadawać bardziej otwarte i angażujące pytania, a także tego, jak sobie radzić z agresywnym rozmówcą czy też takim, który stosuje uniki i całkowicie się wycofuje. Ćwiczy parafrazowanie wypowiedzi innych, co zwykle odbierane jest jako przejaw zainteresowania drugą osobą. Uczy się formułować wypowiedzi w taki sposób, aby zachęcić drugą stronę do kontynuowania rozmowy. Poznaje również tajniki komunikacji pozawerbalnej, jak na przykład dbałość o aparycję czy przyjazne zachowanie, utrzymywanie kontaktu wzrokowego itp.

Mia wraca do pracy z postanowieniem, że zdobytą wiedzę wprowadzi w życie. Szczególnie zależy jej na tym, aby się przekonać, czy nowe umiejętności pozwolą jej poprawić napięte dotąd relacje z Carlem, kolegą z biura. W rzeczywistości nie znosi go i zupełnie mu nie ufa. W jego towarzystwie zawsze czuje się spięta.

Jak sądzisz, co prawdopodobnie się wydarzy, gdy Mia zacznie podczas rozmów z Carlem stosować wyuczone sztuczki? Czy to możliwe, aby zmiany w jej zachowaniu wydały się Carlowi przekonujące i rzeczywiście przyczyniły się do poprawy ich wzajemnych relacji? Teoretycznie to możliwe. Jednak Mia może zacząć inaczej odnosić się do Carla jedynie pod warun-

kiem, że jej stosunek do niego faktycznie ulegnie zmianie, niezależnie od nowo nabytych umiejętności czy zmian w zachowaniu.

Jeśli jej postawa wobec Carla pozostanie niezmienną, a on to wyczuje, może zacząć się zastanawiać, co właściwie Mia knuje. Może nawet się rozgniewać, kiedy się zorientuje, że za fasadą pozornej zmiany Mia stara się coś ukryć.

Gdyby Carl faktycznie tak zareagował, można by powiedzieć, że odmienione zachowanie Mii nie przyniosło pożądanego efektu. Całe to doświadczenie mogłoby wręcz doprowadzić do zwiększenia napięcia między nimi. Tak więc nabyte umiejętności mogłyby zamiast polepszenia sytuacji spowodować jej pogorszenie.

Nie oznacza to, że techniki przedstawione na szkoleniu są złe jako takie. Oznacza to jednak, że oprócz samej tylko zmiany w zachowaniu jest jeszcze coś, co znacząco przyczynia się do naszych sukcesów i porażek. Model zaprezentowany powyżej nie uwzględnia tego. W konsekwencji możemy uznać, że jest on niepełny, przez co także błędny.

Oparty jest na fałszywym założeniu także z innego powodu. Aby tego dowiedzieć, przypomnijmy sobie Chipa Hutha i dowodzony przez niego oddział SWAT. Przypadek ten jest interesujący również ze względu na element zaskoczenia. Zwykle nie widuje się funkcjonariuszy jednostki specjalnej przerywających akcję, by przygotować mleko dla niemowląt. Nie jest tak dlatego, że większość z nich nie chce tego robić; chodzi o to, że większości z nich coś takiego nie przyszłoby po prostu do głowy. Dlaczego? Ponieważ nie jest to działanie wpisujące się w mentalność większości osób pełniących podobne funkcje.

Słowo postawa nie odnosi się jedynie do czyichś przekonania na własny temat. Termin ten odnosi się do sposobu postrzegania świata – tego, jak dany człowiek odbiera innych,

własne położenie, wyzwania, szanse czy zobowiązania. Zachowanie zawsze wynika z tego, jak postrzegamy własną sytuację oraz możliwości.

Dlatego właśnie, naszym zdaniem, istnieją dwa zasadnicze problemy dotyczące podejścia polegającego jedynie na zmianie zachowania:

1. Na przykład trzeba przygotować mleko dla niemowląt, czyli określony sposób postępowania (zgodny z poczuciem tego, co jest słuszne i właściwe w danej sytuacji) zależy od postrzegania owej sytuacji oraz osób, z którymi w danym momencie trzeba wchodzić w relacje. Dlatego choć zachowanie ma wpływ na uzyskiwane efekty, samo zachowanie wynika właśnie z postawy.
2. Tak jak w historii Mii, każde zachowanie jest odzwierciedleniem nastawienia, a reakcje otoczenia uzależnione są właśnie od połączenia zachowania oraz nastawienia. To oznacza, że skuteczność działań w znacznym stopniu zależy od postawy.

Powyższe wnioski zostały przedstawione na rysunku.



**Postawa kształtuje zachowanie**

Jak przedstawiony model odnosi się do zmian w organizacji? Otóż sugeruje on, że wszelkie wysiłki zmierzające do poprawy skuteczności jednostki czy organizacji oparte na wadliwym modelu, czyli polegające jedynie na zmianie zachowania, kończą się niepowodzeniem znacznie częściej niż te, które polegają na zmianie zarówno na poziomie zachowania, jak i postaw.

Potwierdzają to badania przeprowadzone przez firmę McKinsey & Company. Jedno z badań dowiodło, że „brak analizy i zmiany postaw może uniemożliwić zmiany w całej organizacji”<sup>1</sup>. Z kolei według innego badania przeprowadzonego przez tę firmę w przypadku organizacji, które „diagnozują dominujące postawy i podejmują działania związane z ich korygowaniem już na samym początku procesu zmian, mają czterokrotnie większe szanse na powodzenie niż te, które ten krok pomijają”<sup>2</sup>. Weź to pod uwagę. Ci, którzy koncentrują się na zmianie postaw, mają czterokrotnie większe szanse na powodzenie w porównaniu z tymi, którzy skupiają się jedynie na zmianie zachowań.

Mając na uwadze powyższe wyniki badań, porównaj ze sobą dwa odmienne podejścia do poprawy skuteczności. Pierwsze z nich polega na wymuszaniu przez jednostkę czy organizację zmian w zachowaniu bez zważania na konieczność zmiany postaw, co przedstawiamy na rysunku na następnej stronie.

---

<sup>1</sup> N. Boaz, E. Ariel Fox, *Change Leader, Change Thyself*, „McKinsey Quarterly”, marzec 2014.

<sup>2</sup> J. Barsh, J. Lavoie, *Lead at Your Best*, „McKinsey Quarterly”, kwiecień 2014.



### **Podójście polegające na wymuszaniu zmian w zachowaniu**

Kiedy osoba bądź organizacja skłania innych do zmiany zachowania bez wcześniejszej próby zmiany ich postaw, jak sądzisz, jakie ma szanse na to, aby te wysiłki przyniosły pożądany efekt?

Odpowiadając na to pytanie, pewien menedżer stwierdził: „Niektórym liderom wprowadzenie tego rodzaju zmiany na krótką metę może się udać dzięki charyzmie, determinacji oraz mikrozarządzaniu, nawet jeśli nie będzie jej towarzyszyła zmiana postaw. Jednak z mojego doświadczenia wynika, że nie będzie to trwała zmiana. Po zmianie na stanowisku lidera, o ile nie wcześniej, wszystko natychmiast wróci do poprzedniego stanu”.

Pozostali uczestnicy spotkania zgodzili się z nim. „Bez zmiany dominującej w organizacji mentalności – oznajmił jeden z nich – próby zmiany zachowania napotykają zwykle opór. Choć można skłonić pracowników do »uległości«, przynajmniej w pewnym zakresie, zmiany w zachowaniu nie będą »autentyczne« bez zmiany postaw. A to właśnie takie zachowania przynoszą najlepsze efekty”.

Czy twoje doświadczenie to potwierdza? Co się dzieje (lub nie), zarówno w życiu zawodowym, jak i osobistym, gdy ktoś usiłuje wymusić zmiany w zachowaniu tam, gdzie przeważa dotychczasowy sposób myślenia?

Zestaw ze sobą podejście polegające na wymuszaniu zmian w zachowaniu z tym, które uwzględnia konieczność zmiany postaw. Takie właśnie podejście zastosował Chip w dowodzonym przez siebie oddziale SWAT, kiedy postanowił wypracować u swoich ludzi zmianę w sposobie myślenia.



### **Podejście polegające na zmianie postaw**

Koncentracja na zmianie postaw członków zespołu Chipa przyniosła doskonałe efekty w postaci zmian w zachowaniu i skuteczności. Ich przypadek dowodzi, że w wyniku zmian w sposobie myślenia – czy to na poziomie indywidualnym, czy całej organizacji – znika konieczność wyznaczania każdemu członkowi zespołu konkretnych zadań (co zakłada model zmiany zachowania). Wraz ze zmianą mentalności zmienia się także zachowanie bez konieczności wskazywania tej zmiany. A tam, gdzie pewne zachowania wciąż należy sugerować, nie

napotyka się oporu. Z tych powodów zmiany postaw ułatwiają uzyskiwanie trwałych zmian w zachowaniu.

Co więcej, wraz ze zmianą postaw ludzie zaczynają myśleć i działać w sposób, jakiego nikt wcześniej nie spodziewałby się po nich. Chip nie brał nigdy pod uwagę scenariusza wymagającego przygotowania mleka dla dzieci, by pomóc matkom uspokoić płaczące niemowlęta. W związku z tym nigdy nie uczył podobnego sposobu postępowania ani nawet o czymś takim nie wspomniał. Jednak dzięki temu, że podjął wysiłek, aby zmienić postawy swoich ludzi (począwszy od samego siebie), nie musiał wcześniej o tym myśleć czy nakazywać. W nowej i nieoczekiwanej sytuacji jeden z nich sam wiedział, jak należy postąpić. Dzięki odmienionej świadomości wiedział, co w danej chwili będzie najlepsze.

W następnym rozdziale bardziej szczegółowo scharakteryzujemy postawę, która umożliwia tego rodzaju zmiany.

## Dwa typy postaw

Louise Francesconi pełniła funkcję prezesa zarządu pewnej spółki należącej niegdyś do imperium Howarda Hughesa w okresie konsolidacji branży. Zarządzaną przez Louise spółkę nabył jeden z jej największych konkurentów. Po transakcji nadeszła dyspozycja wymagająca od Louise i podległego jej zespołu zarządzającego obniżenia kosztów o 100 milionów dolarów. Na opracowanie planu mieli 30 dni. Z tonu rozporządzenia można było wywnioskować, że od powodzenia tego przedsięwzięcia zależą ich dalsze losy w firmie. Louise zwróciła się wówczas do nas o pomoc.

Można sobie wyobrazić, pod jaką presją musiała pracować ze swoim zespołem. Nowe władze spółki miały wkrótce zdecydować o ich przyszłości w firmie. Dlatego obniżenie kosztów o 100 milionów dolarów miało być swego rodzaju sprawdzianem kwalifikacji.

Tak więc członkowie zespołu Louise musieli się wykazać nie tylko jako grupa, ale również na poziomie indywidualnym jako zarządzający poszczególnymi liniami produktów. Nie jest zatem zaskakujące, że w zespole pojawiły się napięcia: każdy z menedżerów skupił się bowiem na tym, jak uchronić swoje poletko, tym samym sugerując, że to pozostali powinni dokonać większości koniecznych cięć. Nie wypowiedali tego wprost, ale stawało się to jasne, gdy mieli po kolei omówić możliwe oszczędności w swoim dziale. Każdy z nich



proponował jedynie symboliczne cięcia dotyczące bieżącej działalności, argumentując to dobrem całego przedsiębiorstwa. Wszyscy bez wyjątku byli jednak zgodni co do tego, że jedynym sposobem na zaoszczędzenie 100 milionów dolarów będą zwolnienia pracowników. Lecz każdy z nich starał się przeforsować zwolnienia we wszystkich działach poza swoim.

Sytuacja stała się patowa, co frustrowało Louise. Wiedziała, że muszą znaleźć możliwość zaoszczędzenia tych 100 milionów. Nie mieli wyboru. Jednak należało się spodziewać, że będzie to trudna przeprawa, a Louise łamała sobie głowę nad tym, jak może popchnąć sprawy naprzód.

Współpracując z wieloma organizacjami, wielokrotnie mieliśmy do czynienia z tego rodzaju impasem. W gruncie rzeczy kwestia ta nie jest zbyt skomplikowana: systemy motywacyjne, metody oceny wyników, cele zawodowe, ego poszczególnych osób to czynniki, które sprawiają, że ludzie koncentrują się na sobie oraz na swoich potrzebach i problemach, co zwykle działa na niekorzyść całego zespołu lub przedsiębiorstwa. Pokróćce chodzi o to, że organizacje oraz poszczególni ich członkowie skupiają się na sobie, a w konsekwencji grzęzną w miejscu.

Na szczęście Louise i jej zespołowi udało się ten problem rozwiązać. Przyczyniły się do tego dwa istotne wydarzenia. Pierwsze z nich miało miejsce, gdy zaczęto rozważać konsekwencje ewentualnych zwolnień oraz to, kogo właściwie dotkną. Na tablicy zaczęto wypisywać osoby i grupy, które ucierpiałyby najbardziej. Po dodaniu do listy wszystkich grup pracowników zespół zaczął omawiać wszystkie implikacje zwolnień.

Początkowo rozmowa nie toczyła się zbyt wartko. Rozmawiali przecież o zwolnieniach nie dlatego, że tego chcieli, lecz dlatego, że tego od nich wymagano. Wraz z pojawianiem się na liście kolejnych nazwisk i grup rozgorzała jednak prawdziwa

dyskusja. Zaczęli naprawdę dostrzegać tych, dla których zwolnienia stanowią zagrożenie. Co to oznacza dla związków? Jak to wpłynie na rodziny osób, które stracą pracę? W jakim stopniu ucierpi lokalna społeczność? Uświadamiając sobie powagę problemów, jakie niesłyby ze sobą zwolnienia, stopniowo zaczęli szukać alternatywy dla tego rozwiązania tam, gdzie tylko istniała taka możliwość.

Wówczas nastąpiła zmiana w ich wspólnym sposobie myślenia. To z kolei doprowadziło do kolejnego przełomu. Konsultant Arbingera współpracujący z zespołem Louise poprosił menedżerów o dobranie się w pary. W ciągu kolejnych dwóch godzin każdy z nich miał odbyć dwa lub trzy indywidualne spotkania z innymi członkami zespołu. Wyznaczone zadanie obejmowało dwa etapy. Najpierw mieli uzyskać jak najwięcej informacji na temat obszaru działalności rozmówcy, a następnie zastanowić się, w jaki sposób uchronić najistotniejsze elementy. Zadanie polegało więc nie na tym, aby szukać oszczędności w budżecie kolegi, ale na tym, aby znaleźć sposób na uratowanie działu, czyli zachowanie wydatków na obecnym poziomie.

Wymyślanie sposobów na ocalenie budżetu kolegów może się wydawać dziwnym sposobem na szukanie oszczędności. Jednak zadanie to przyniosło zaskakujące efekty. W miarę jak zyskiwali większą wiedzę na temat działalności pozostałych członków zespołu, zaczęli odczuwać rzeczywistą chęć ich wsparcia. Zaczęli proponować cięcia we własnych działach, aby pomóc kolegom zachować najważniejsze elementy ich działalności.

Po zapoznaniu się z charakterem pracy kolegi jeden z menedżerów z zespołu Louise zaczął się zastanawiać nad tym, czy połączenie obu ich działów nie byłoby uzasadnione z biznesowego punktu widzenia oraz czy nie przyniosłoby znacznych oszczędności. Warto zwrócić uwagę na znaczenie tej decyzji. Menedżer podlegający bezpośrednio pani prezes rozważał

obniżenie swojej pozycji w firmie i uznanie swojego dotychczasowego kolegi za szefa. Podzielił się tym pomysłem z pozostałymi.

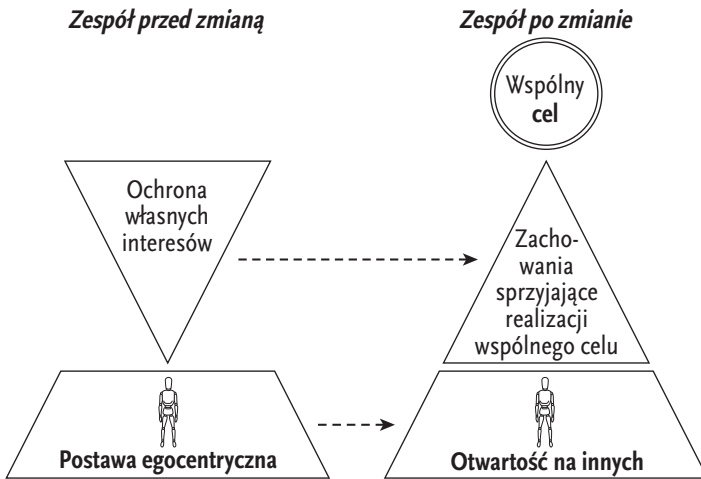
Podobnie jak w przypadku członków elitarnych jednostek policji przygotowujących mleko dla dzieci tego rodzaju zdarzenia należą raczej do rzadkości. Jest tak dlatego, że z uwagi na mentalność dominującą w większości organizacji taki ruch po prostu nie przychodzi ludziom do głowy – szczególnie w sytuacjach ogromnej presji, jak ta, w której aktualnie znajdował się zespół Louise.

Dzięki tej jednej decyzji prowadzącej do połączenia dwóch działów firmie udało się zaoszczędzić 7 milionów dolarów. Był to pierwszy z kilku kroków, które pozwoliły im dokonać oczekiwanych cięć kosztów, a przy tym raczej poprawić funkcjonowanie organizacji, niż jej zaszkodzić. Wyzwanie, które mogło wywołać konflikt w zespole lub przyczynić się do dokonywania cięć mogących w dłuższej perspektywie przynieść firmie szkodę, okazało się impulsem do kreatywnego działania korzystnego dla organizacji.

Sposób, w jaki Louise i jej zespołowi udało się rozwiązać postawiony przed nimi problem, stał się dla nich nowym trybem współdziałania. Od tej pory rok po roku ich współpraca układała się wedle wypracowanych wówczas zasad. Początkowo dwudziestoosobowy zespół zarządzający potrzebował całego dnia na ustalenie rocznych celów dla swej złożonej organizacji. Po paru latach potrzebowali na to już tylko pół dnia. Ostatecznie okazało się, że są w stanie ukończyć to zadanie w godzinę, ponieważ proces ustalania celów na cały rok stał się odzwierciedleniem metod ich codziennej współpracy. W tym okresie podwoili obroty firmy, choć zdaniem ekspertów nie było szans na ich zwiększenie o więcej niż pięć procent.

Przyjrzyjmy się zatem pewnym kluczowym różnicom pomiędzy tym, jak pierwotnie zespół Louise podchodził do pro-

blemu cięcia kosztów, a tym, w jaki sposób udało im się ostatecznie ten cel osiągnąć.



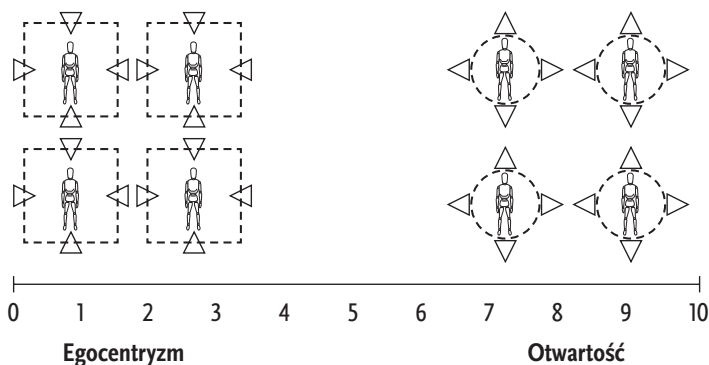
### Zespół Louise

Zespół miał osiągnąć wspólny cel. Zadanie jego członków polegało na obcięciu kosztów o 100 milionów. Początkowo, co zrozumiałe, martwili się o własną przyszłość w firmie. Każdemu zależało na utrzymaniu dotychczasowego stanowiska i pozycji w organizacji. Myśląc w ten sposób, mogli brać pod uwagę jedynie takie rozwiązania, jakie mogły być im w tym pomocne. Zilustrowaliśmy to poprzez skierowanie wierzchołka trójkąta symbolizującego zachowania w kierunku postaci. Ten sposób myślenia charakteryzuje się koncentracją na sobie.

Wyzwolenie się z ograniczeń dyktowanych takim sposobem myślenia pozwoliło menedżerom dostrzec zupełnie nowe rozwiązania. Dzięki koncentracji na wspólnym celu byli w stanie spojrzeć na sytuację z nowej perspektywy i z większą otwartością. Na rysunku symbolizuje to skierowanie wierzchołka trójkąta w stronę wspólnego celu.

Zwróć uwagę na to, jak w zależności od postawy zmienia się sposób myślenia i działania. Koncentrując się na sobie, człowiek stara się postępować tak, aby podejmowane działania przynosiły największe korzyści jemu samemu. Natomiast otwierając się na innych, człowiek jest w stanie myśleć i postępować w sposób umożliwiający dążenie do wspólnych celów, które zostały postawione przed całym zespołem.

Te dwie postawy – koncentracji na sobie oraz otwartości – są wobec siebie przeciwstawne. Pomyśl na przykład o organizacji, w której każda osoba działa tylko na rzecz własnych korzyści i celów, a obowiązujące praktyki, polityka oraz procesy taką postawę wzmacniają. Żadna organizacja nie działa całkowicie w ten sposób, ale założmy, że ten skrajny przypadek istnieje, i umieścmy go na lewym końcu skali. Następnie wyobraźmy sobie organizację składającą się ludzi, procesów i działań charakteryzujących się otwartością wobec innych. I znów: nie istnieją organizacje działające wyłącznie w ten sposób, ale założmy, że taka jest, i umieścmy ją na prawym końcu skali otwartości.



### Skala otwartości

W naszej pracy zarówno oceniamy otwartość klientów, jak i zachęcamy do samodzielnego określenia swojej pozycji na powyższej skali. Robimy to, żeby mieć punkt odniesienia

umożliwiający nam późniejszą ocenę postępów. Zakładając, że całkowitej koncentracji na sobie przypisujemy na skali wartość zero, a całkowitej otwartości wartość 10, stosunkowo niewielki odsetek badanych przyznaje swojej organizacji więcej niż 5 punktów, z reguły są to wartości plasujące się pomiędzy 2 a 4.

Ogólnie rzecz ujmując, najczęściej bywa tak, że człowiek ocenia samego siebie jako bardziej otwartego niż jego organizacja. Mamy tu więc do czynienia z pewną niespójnością w postrzeganiu samych siebie i organizacji, ponieważ pracownicy oceniają swoją otwartość na 7, ale całą organizację na 3. Można to uznać za przejaw samooszukiwania się – to zjawisko zostało opisane w książce *Przywództwo i oszukiwanie samego siebie*.

Niezależnie od wartości na skali celem jest przesunięcie poszczególnych osób i całych organizacji w prawo, czyli w kierunku większej otwartości. Dlaczego? Ponieważ wraz ze zmianą strategii, struktur, systemów oraz procesów, a także codziennej pracy zwiększa się poziom odpowiedzialności, współdziałania, innowacyjności, przywództwa, kultury organizacyjnej, jak również wartość organizacji dla klientów.

# ZMIEN NASTAWIENIE. SPÓJRZ POZA SIEBIE.

Borykając się z własnym brakiem skuteczności czy niezadowolającymi wynikami firmy, większość z nas instynktownie sięga po doraźne środki zaradcze, nie koncentrując się na postawie, która stanowi sedno większości naszych problemów. Książka *Zmień perspektywę i otwórz się na innych* za sprawą prawdziwych opowieści oraz prostych, lecz głęboko przemyślanych narzędzi i wskazówek umożliwi nam, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym, dokonanie jedynej zmiany, jaka pozwala znacząco poprawić funkcjonowanie firmy, wyzwolić ducha współpracy oraz przyspieszyć wdrażanie innowacyjnych rozwiązań – wskazuje bowiem, jak spojrzeć na świat z nowej perspektywy.

---

*Zmień perspektywę i otwórz się na innych to sekret udanej współpracy. To najlepsza wskazówka pozwalająca na osiągnięcie tego celu.*

**STEVE YOUNG**, dwukrotny zdobywca tytułu najlepszego zawodnika ligi NFL, rozgrywający uhonorowany miejscem w Galerii Sławy

*To mocna książka z mocnym przekazem, mówi bowiem o tym, jak przejrzeć na oczy. Wskazuje ścieżkę zaufania, współdziałania, kreatywności i skuteczności w działaniu.*

**KATHLEEN KLEIN**, profesor zarządzania w Wharton School

*Proponowane przez Arbingera rozwiązania pozwalające na dokonywanie zmian w życiu osobistym oraz w organizacji to jedne z najważniejszych narzędzi, z jakimi zetknąłem się w całej swojej karierze. Książka *Zmień perspektywę i otwórz się na innych* to lektura obowiązkowa dla liderów pragnących wprowadzić znaczące i trwałe zmiany w organizacji.*

**JOHN WILSON**, prezes ds. międzynarodowych firmy Staples

ISBN 978-83-8087-397-1



9 788380 873971

MT17150

Cena 39,90 zł