

# MARCUS BUCKINGHAM

współautor tzw. testu Gallupa

WYKORZYSTAJ SWOJE

# silne strony

UŻYJ DŹWIGNI SWOJEGO TALENTU

Krok <b>1</b>	<b>ZBURZ MITY</b> Co cię powstrzymuje?
------------------	---

Krok <b>2</b>	<b>POZNAJ SWOJE SILNE STRONY</b> Czy wiesz, w czym jesteś najlepszy?
------------------	---

Krok <b>3</b>	<b>UWOLNIJ SWÓJ POTENCJAŁ</b> W jaki sposób w pełni wykorzystać swoje silne strony?
------------------	--

Krok <b>4</b>	<b>ZWALCZ SWOJE SŁABE STRONY</b> Jak możesz pozbyć się tego, co obniża twoją skuteczność?
------------------	--

Krok <b>5</b>	<b>PRZEMÓW</b> Jak utworzyć silny zespół?
------------------	--

Krok <b>6</b>	<b>ZBUDUJ SILNE NAWYKI</b> W jaki sposób sprawić, aby dobre nawyki były trwałe?
------------------	--

# SPIS TREŚCI

<b>WPROWADZENIE</b>	
<b>STAŃ NA CZELE TEGO RUCHU</b>	<b>17</b>
Pierwszy etap: określ swoje silne strony	19
Drugi etap: przystąp do działania	22
Wyruszasz z tego miejsca	26
A jesteś bliżej niż sądzisz	28
Sześćoetapowa metoda	31
„Trombone Player Wanted”	39
<b>KROK 1</b>	
<b>ZBURZ MITY</b>	<b>41</b>
<b>Co cię powstrzymuje?</b>	
Poznaj Heidi	43
Trzy mity	46
Mit 1: Osobowość człowieka zmienia się w miarę, jak przybywa mu lat	48
Mit 2: Najbardziej możesz rozwinąć się w tych aspektach, w których jesteś najstarszy	56
Mit 3: Dobry członek zespołu robi wszystko, czego się od niego oczekuje, aby pomóc zespołowi	63
<b>KROK 2</b>	
<b>POZNAJ SWOJE SILNE STRONY</b>	<b>69</b>
<b>Czy wiesz, w czym jesteś najlepszy?</b>	
Cztery oznaki silnej strony	73
Kto jest najlepszym sędzią twoich silnych stron?	81
Uchwycić, przeanalizuj i potwierdź swoje silne strony	82
Heidi nabiera pewności	100

<b>KROK 3</b>		
<b>UWOLNIJ SWÓJ POTENCJAŁ</b>		<b>103</b>
<b>W jaki sposób w pełni wykorzystasz swoje silne strony?</b>		
Heidi ma chwilę słabości		107
Jak Heidi odkryła swoje silne strony		110
Twój mocny plan tygodnia		112
Cztery strategie pozwalające wykorzystać silne strony		116
Twój wywiad FREE™		116
<b>KROK 4</b>		
<b>ZWALCZ SWOJE SŁABE STRONY</b>		<b>131</b>
<b>Jak możesz pozbyć się tego, co obniża twoją skuteczność?</b>		
Jakie są twoje dominujące słabe strony?		133
Uchwycić, przeanalizuj i potwierdź twoje słabe strony		134
Przestań mówić, że coś się „powinno”		137
Cztery strategie pozwalające ograniczyć słabe strony		148
Heidi przestaje dzwonić		148
Wywiad STOP		153
<b>KROK 5</b>		
<b>PRZEMÓW</b>		<b>167</b>
<b>Jak utworzyć silny zespół?</b>		
Twoja silna strona osłabia mnie		170
Rozmowa 1. Pogawędka o silnych stronach		176
Rozmowa 2. Jak mogę ci pomóc?		178
Rozmowa 3. Pogawędka na temat słabych stron		181
Rozmowa 4. Jak możesz mi pomóc?		184
Wskazówki dla kierowników		186
Zespół Georgii		190
<b>KROK 6</b>		
<b>ZBUDUJ SILNE NAWYKI</b>		<b>197</b>
<b>W jaki sposób sprawić, aby dobre nawyki były trwałe?</b>		
Koniec początku		199
Najsilniejsze przyzwyczajenia		201

„A co będzie, gdy...”	204
1. „... nie będę wiedział, czy powinienem przyjąć tę pracę?”	204
2. „... uważam, że nie powinienem być przyjmować tej pracy.”	206
3. „... nie mam doświadczenia w wykonywaniu tej pracy.”	207
4. „... jestem stale przepracowany.”	208
5. „... mój szef mnie nie rozumie.”	209
6. „... mój szef jest idiotą.”	209
7. „... jestem wypalony.”	211
8. „... w ogólnym rozrachunku moja praca nie ma aż tak wielkiego znaczenia.”	211
9. „... gdzieś tam głęboko sędzę, że wcale nie jestem tak dobry, jak twierdzą inni.”	213
<b>EPILOG</b>	
<b>TWOJA KOLEJ</b>	<b>215</b>
<b>PODZIĘKOWANIA</b>	<b>217</b>
<b>O AUTORZE</b>	<b>219</b>

## PIERWSZY ETAP: OKREŚL SWOJE SILNE STRONY

**T**rudno wskazać początki ruchu, który opiera się na wykorzystaniu silnych stron.

Niektórzy w tym kontekście wspominają Petera Druckera, cytując jego książkę z 1966 r. *Menedżer skuteczny*<sup>1</sup>, w której pisał: „Skuteczny menedżer opiera się na silnych stronach – własnych, przełożonych, współpracowników, podwładnych oraz na silnych stronach sytuacji”.

Inni odwołują się do artykułu z 1987 r., który dał początek nowej dyscyplinie o nazwie Appreciative Inquiry. Podstawowym założeniem tej dyscypliny, według jej twórcy – Davida Cooperridera – było „budowanie organizacji wokół tego, co działa, a nie reperowanie tego, co się nie sprawdza”.

Niektórzy odwołują się do przemówienia dr. Martina Seligmana z 1999 r., które wygłosił po nominacji na stanowisko prezesa Amerykańskiego Towarzystwa Psychologicznego. Stwierdził on: „Najważniejszą rzeczą, której się dowiedzieliśmy, to to, że psychologia była nauką dopracowaną tylko w połowie. Dopracowaliśmy część związaną z chorobami umysłowymi, wiemy więc, jak naprawiać szkody. Pozostała jednak jeszcze druga połowa, która obejmuje nasze silne strony – to, w czym jesteśmy dobrzy”.

Jeszcze inni mogą wskazać książkę, którą napisałem niedawno wspólnie z Donaldem Cliftonem dla Instytutu Gallupa *Teraz odkryj swoje silne strony*. Rozpoczynamy ją entuzjastycznym stwierdzeniem: „Napisaaliśmy tę książkę, aby rozpocząć rewolucję, rewolucję związaną z silnymi stronami”.

Bez względu na prawdziwe źródło tego ruchu, jest on obecnie w pełni swojego rozkwitu. To prawdziwa fala zmian, która w ciągu ostatnich kilku lat wszystkim nam pozwoliła uczynić krok naprzód. Nie pominięto żadnej dyscypliny. Bez względu na to, czy pracujemy w biznesie, administracji rządowej, edukacji czy służbie zdrowia, ta fala uniosła nas do góry i pokazała nam nowy świat. Może jeszcze nie wszyscy dostrzegają te zmiany – niektórych ta fala przewróciła, a inni ledwo dostrzegli, że się na niej znajdują. Jednak prąd porwał wszystkich – czy sobie zdajemy sprawę z tego sprawę, czy też nie – i dziś znajdujemy się daleko od miejsca, w którym byliśmy jeszcze dekadę temu. Nie ma też możliwości powrotu. Ta fala na zawsze zmieniła sposób, w jaki postrzegamy samych siebie, naszych pracowników, naszych uczniów i nasze dzieci.

Rozejrzyj się, a wyraźnie ujrzysz oznaki tej przemiany.

---

<sup>1</sup> P. Drucker, *Menedżer skuteczny*, MT Biznes, Warszawa 2005.

Wiele firm, które odniosły światowy sukces, takie jak Wells Fargo, Intel, Best Buy czy Accenture, zadeklarowały chęć zostania organizacjami opierającymi się wyłącznie na swoich mocnych stronach. Obecnie wszyscy nowi kierownicy w Toyocie obowiązkowo biorą udział w trzydniowym programie szkoleniowym o nazwie „Great Manager”, gdzie uczą się zwracać uwagę na silne strony swoich podwładnych. Wszyscy nowi menedżerowie w firmie Yahoo muszą przeprowadzić test internetowy, który mierzy ich zdolności i wskazuje najsilniejsze.

Nie ograniczajmy się do tu do świata biznesu – w organizacjach typu non-profit, takich jak Straż Wybrzeża Stanów Zjednoczonych, Konwencja Baptystów Oklahomy, Amerykańskie Stowarzyszenie Starości oraz Ministerstwo Rozwoju Młodzieży w Nowej Zelandii, są wdrażane programy i inicjatywy oparte na wykorzystaniu zalet.

Również uniwersytety dały się ponieść tej fali. Niedawno Princeton z wielką pompą otworzył Centrum Zdrowia i Dobrobytu, poświęcone badaniu wszystkiego, co na tym świecie jest słuszne i pozytywne. Co zadziwiające, ponad połowa kadry tego instytutu to ekonomiści. Na Harvardzie, zajęcia prowadzone przez profesora Tal Davida Ben-Shahary pod tytułem „Wprowadzenie do psychologii pozytywnej”, są najpopularniejszym kursem wśród wszystkich zajęć dodatkowych. Natomiast Azusa Pacific University otworzył Centrum Edukacji Opartej na Silnych Stronach, które założył pionier w tej dziedzinie – Edward „Chip” Anderson.

Popatrzmy jeszcze dalej, a dostrzeżemy więcej oznak zakresu tego ruchu. Dziecko, które złamie prawo w Ingham County w stanie Michigan, zanim trafi do sądu dla małoletnich, musi wypełnić specjalny formularz Oceny Silnych Stron, w którym znajdujemy takie pytania, jak: „Czy kiedykolwiek wprowadziłeś jakieś pozytywne zmiany? Jak to zrobiłeś?” oraz „Jaki będzie twój pierwszy krok, aby rozwiązać ten problem? Kto będzie mógł dostrzec go jako pierwszy?”

Studenci psychiatrii w Stanach Zjednoczonych, którzy uczą się opieki nad pacjentami z trwałymi zaburzeniami psychicznymi, są proszeni o przeczytanie klasycznego już dzieła Charlesa Rappa z 1997 r. *The Strengths Model*, w której autor na konkretnych przypadkach pokazuje, w jaki sposób „wzmocnić dobrą część pacjenta”.

Kandydaci na trenerów piłki nożnej mogą wziąć udział w kursie trener-skim opartym na silnych stronach (Strengths-Based Coaching), organizowanym przez amerykańską ligę piłki nożnej (Major League Soccer). Nauczą się na nim, między innymi, w jaki sposób pokazywać zawodnikom „zielone kartki”, które mają zwracać uwagę młodych zawodników na swoje szczególnie dobre podanie lub odebranie piłki. To znaczna odmiana od kartek żółtych i czerwonych, które tradycyjnie mają charakter kary.

Ruch ku podkreśleniu pozytywów jest powszechny: obejmuje świat korporacji, służby publicznej, ekonomii, edukacji, religii, organizacji chary-

## WYKORZYSTAJ SWOJE SILNE STRONY

tatywnych. Oczywiście, ma swoich krytyków, ale tak uniwersalny odzew niewątpliwie rodzi pytanie o powody. Dlaczego tak wielu ludzi, z tak wielu różnych światów, dostrzega moc tkwiącą w patrzeniu na świat z tej pozytywnej perspektywy?

Oto odpowiedź: dzieje się tak dlatego, że jest to perspektywa najlepsza. Zasadnicza idea, która leży u podstaw całego ruchu, głosi, że mistrzostwo nie jest przeciwieństwem niepowodzenia, a to oznacza, iż studiując klęskę, niewiele można się dowiedzieć o sukcesie. Wydaje się to oczywiste, dopóki nie zdamy sobie sprawy z tego, że niemal wszystkie dotychczasowe wysiłki na polu komercyjnym i naukowym opierały się na przeciwieństwie tej idei – zanim powstał ten ruch uważano, iż dogłębne zrozumienie niepowodzenia prowadzi do równie dogłębnego zrozumienia sukcesu. To właśnie dlatego badaniom poddawano: niezadowolonych klientów, aby się dowiedzieć, jak można uczynić ich szczęśliwymi; słabe punkty pracowników, aby się dowiedzieć, jak można im pomóc w osiągnięciu lepszych wyników; chorych, aby się dowiedzieć, jak ich uzdrowić; rozwód, aby się dowiedzieć czegoś o małżeństwie i smutek, aby się dowiedzieć czegoś o radości.

Stało się jednak oczywiste, że na każdym polu ludzkiej działalności niepowodzenie i sukces nie są przeciwieństwami, ale zjawiskami odmiennymi, które należy badać oddzielnie. Dlatego też, jeśli chcemy się dowiedzieć, czego *nie* należy robić po katastrofie ekologicznej, to powinniśmy wyciągać wnioski z katastrofy w Czernobylu. Ale będzie to kiepski materiał naukowy w przypadku, jeżeli chcielibyśmy się dowiedzieć, co *należy* robić w takiej sytuacji. Trzeba wybrać przykład pozytywny, który wyjaśni nam, na czym polega sukces – jak na przykład sposób likwidacji skażenia w fabryce broni jądrowej Rocky Flats w Kolorado.

Jeśli będziemy badać mało wydajne zespoły, to wkrótce odkryjemy, że członkowie tych zespołów często się ze sobą spierają. Zaczniemy badać zespoły odnoszące sukcesy, a przekonamy się, że toczą się w nich równie intensywne dyskusje. Aby poznać tajniki sukcesu wspaniałego zespołu, musimy zbadać te, które go odnoszą i dowiedzieć się, co się dzieje w chwilach między dyskusjami.

Skoncentrujmy swe badania na ludziach, którzy zarażają się wirusem HIV i umierają, a dowiemy się, jak choroba wpływa na system immunologiczny człowieka. Jeśli jednak zajmiemy się tymi rzadkimi przypadkami osób, które są nosicielami wirusa, ale nie zapadają na chorobę, to dowiemy się czegoś całkiem innego – a mianowicie tego, w jaki sposób organizm sobie radzi z przeciwnikiem.

Mądrość ludowa głosi, że uczymy się na własnych błędach. Ruch, o którym tu mowa, głosi, że analizując błędy, możemy się jedynie dowiedzieć, czym się one charakteryzują. Jeśli chcemy się dowiedzieć, w jaki sposób odnieść sukces, to musimy badać przypadki sukcesu.



Przyjmując ten sposób myślenia, pierwszy etap – ten, na którym obecnie się znajdujemy – jest zdominowany przez próby określenia (wskazania) pozytywnych cech. Dlatego też, chociaż w przeszłości Bank Światowy szeregował kraje, stosując kryteria negatywne i biorąc pod uwagę takie kwestie, jak: bieda, poziom przestępczości i stopień narażenia na ataki z zewnątrz, dziś opracował listę pozytywnych cech, które opisują ogólny poziom dobrobytu, z takimi miarami, jak: możliwości społeczne, rozwój gospodarki i trwałość lokalnych społeczności.

Psychologia jest dziedziną, w której język szczególnie podkreśla negatywy: chodzi o takie określenia, jak: neurotyczny, psychotyczny, schizofreniczny, przygnębiony. Obecnie wprowadzamy równowagę i dodajemy równie szczegółowe określenia o pozytywnym wydźwięku. Przykładowo, Martin Seligman i Chris Peterson opracowali swoją listę „Zalet i silnych stron charakteru”, która obejmuje takie cechy, jak: odwaga, sprawiedliwość, transcendencja czy umiar.

Podobnie, w książce *Teraz odkryj swoje silne strony* przedstawiliśmy internetowy profil osobowości o nazwie StrengthsFinder Gallupa (przemianowany później na Clifton StrengthsFinder w celu upamiętnienia Dona). Narzędzie to mierzy 34 obszary osobowości, takie jak: Idee, Wzmacnianie, Znaczenie i Kontaktowość.

O sile pragnienia takiego właśnie pozytywnego postrzegania samych siebie może świadczyć liczba osób, które wypełniły profil Clifton StrengthsFinder. Od 2001 r. było ich już ponad 2 miliony. Ważniejsze jest to, że liczba ta rośnie w postępie geometrycznym. Zeszłego roku test wypełniło więcej osób niż poprzedniego – ten trend utrzymuje się już od kilku lat. Najwyraźniej, miliony ludzi odczuwa głęboką potrzebę określenia pozytywów.

## DRUGI ETAP: PRZYSTĄP DO DZIAŁANIA

Jeżeli jednak nie chcemy, aby cały ten pierwszy etap określania swoich pozytywnych cech poszedł na marne, to musimy podjąć kolejny krok. Jest nim działanie. To właśnie na tym etapie uczymy się, jak wyjść poza afirmującą siłę etykiety. Wchodzimy w rzeczywistość – dowiadujemy się, w jaki sposób użyć naszych silnych stron, aby stworzyć coś namacalnego; musimy sobie radzić z ludźmi, którzy mają inne zdanie na temat naszych zalet, wcale ich to nie obchodzi, albo też obchodzi, ale chcieliby, abyśmy wykorzystali nasze pozytywne cechy w inny sposób, niż to robimy. To etap, na którym wychodzimy naprzód i zaczynamy wykorzystywać swoje silne strony.

Niniejsza książka ma za zadanie poprowadzić nas właśnie na tym drugim etapie, gdzie znajdziemy prawdziwą nagrodę.

Pierwszy etap – nazywania silnych stron – opierał się na teoretycznej idei, że niewiele można się dowiedzieć na temat doskonałości w drodze studio-

## WYKORZYSTAJ SWOJE SILNE STRONY

wania niepowodzeń. Natomiast etap drugi opiera się na bardziej pragmatycznym założeniu, a mianowicie na tym, że człowiek lub organizacja może odnieść sukces jedynie dzięki pełnemu wykorzystaniu swoich silnych stron, a nie poprzez eliminację słabości.

Na poziomie organizacji to założenie zostało już szeroko rozpowszechnione i dobrze zrealizowane. Na podstawie twierdzenia ekonomisty z XVIII w. – Davida Riccardo – Peter Drucker stwierdził, że większość konkurencyjnych firm, podobnie jak większość konkurencyjnych państw, „integruje swoje silne strony i sprawia, że słabe strony stają się nieistotne”. Jim Collins w swojej książce *Od dobrego do wielkiego*<sup>2</sup> wyraził dokładnie tę samą myśl, gdy pisał, że wielkie firmy koncentrują się na tych niewielu rzeczach, w których mogą „być najlepsze na świecie”. Wystarczy przestudiować odnoszącą sukcesy organizację, taką jak Starbucks, Lexus, Apple, Dell, Wal-Mart czy Best Buy, aby się przekonać, że wiele czołowych firm odkryło, w jaki sposób wykorzystać te zalecenia w praktyce. Idea ta jest rozpowszechniona również szeroko na poziomie jednostki. Na drugiej stronie książki *Teraz odkryj swoje silne strony* odwołujemy się do badania przeprowadzonego wśród 198 tysięcy pracowników z 36 firm. Ludzi tych zapytano, czy mają każdego dnia możliwość wykorzystywania swoich silnych stron. Osoby, które wybrały odpowiedź „zdecydowanie tak” miały „50 procent więcej szans na pracy w zespołach o mniejszej rotacji pracowników, 38 procent więcej szans na pracę w wydajniejszych zespołach i 44 procent więcej szans na pracę w zespołach o wyższych współczynnikach zadowolenia klientów. Z czasem w zespołach, w których wzrosła liczba pracowników, dających zdecydowanie twierdzącą odpowiedź, wzrosły również: wydajność, poziom lojalności klientów, a spadła rotacja pracowników”. Obecnie dostępnych jest wiele innych badań, które potwierdzają otrzymane rezultaty i rozszerzają naszą wiedzę na ten temat – najszerzej zakrojone badania, przeprowadzone przez Jima Hartera i Franka Schmidta objęły ponad 8 tysięcy zespołów, a ich wyniki opublikowano w „Journal of Applied Psychology”.

Wniosek wyciągnięty na podstawie wszystkich tych badań może być tylko jeden: chociaż jest wiele dobrych powodów, które mogą stymulować ludzi do pracy i zachęcać do poprawiania osiągniętych przez nich wyników – takie jak rekrutacja pracowników, wyznaczanie jasnych oczekiwań – to chwalenie ludzi wtedy, gdy nadchodzi czas oceny pracowniczej i definiowanie misji zespołu jest głównym czynnikiem motywującym ludzi do wykorzystywania swoich silnych stron. Jeśli wykorzystamy ten fakt, to uzyskamy zaangażowany i wydajny zespół. Jeśli nie, to zespół nie będzie w pełni zmotywowany – bez względu na to, cokolwiek byśmy próbowali robić. Nigdy nie stanie się zespołem wysoce wydajnym.

---

<sup>2</sup> J. Collins, *Od dobrego do wielkiego*, MT Biznes, Warszawa 2007.

Organizacje doceniają wyniki tych badań, gdy mówią: „Ludzie są naszym najcenniejszym zasobem”. Tak naprawdę nie mają jednak tego na myśli. Sformułowanie to znaczy w rzeczywistości: „*Silne strony* naszych pracowników są naszym największym zasobem”. Organizacje podkreślają znaczenie pracowników, ponieważ według dzisiejszego stanu wiedzy wartość pracowników leży w ich kreatywności, innowacyjności i osądzie. Jednak żaden z nas nie jest kreatywny, innowacyjny i nie ma doskonałego osądu we wszystkich aspektach pracy. Wręcz przeciwnie, każdy z nas może wskazać takie aspekty, w których brakuje mu jakiegokolwiek kreatywności i w których pierwsza myśl nie jest najlepszą, lecz jedyną myślą. Nie przestajemy gadać, ale niczego w tym nie ma – studnia pomysłów jest sucha. W celu porównania, każdy z nas jest u szczytu swej kreatywności, innowacyjności i trafności osądu dokładnie w tych aspektach, w których jesteśmy najlepsi. Nie koncentrujemy się na silnych stronach pracowników po to, aby ich uszczęśliwić. Chodzi o to, aby osiągać lepsze wyniki. Na podstawie wyników badań wysuwamy wnioski, że żadnego znaczenia nie ma ani zespół, ani organizacja. To właśnie dlatego najlepsze organizacje publicznie ogłaszają swoje zamiary oparcia się na silnych stronach swoich pracowników.

Mimo silnego wsparcia dla tego pomysłu, dowody wskazują, że większość z nas nadal nie wie, jak to robić. W gruncie rzeczy dowody te są naprawdę przynębiające. Pokazują one, że nawet jeśli potrafimy wskazać własne zalety, to nie mamy pojęcia, w jaki sposób przejąć kontrolę nad pracą i wykorzystać w niej te zalety. Badania z 2001 r. udowodniły, że jedynie 20 procent osób twierdzi, iż wie, jak na co dzień wykorzystać swoje silne strony w pracy. Obecnie, chociaż ponad 2 miliony ludzi wypełnia profil Clifton StrengthsFinder, gdy zadamy im pytanie: „Jaki procent czasu przeciętnego dnia spędzają, wykorzystując swoje silne strony?” jedynie 50 procent odpowiada: „przez większość czasu”.

Nie jestem naiwny. Nie oczekuję wcale, że 80 procent ludzi powie, że opierają się na swoich silnych stronach przez większość czasu. Nasz czas nie należy do nas, gdyż jesteśmy pchani w różne kierunki przez współpracowników, klientów i zmieniające się oczekiwania przełożonych.

Ale 17 procent? To zdecydowanie zbyt niski odsetek. Załóżmy, że – mimo wyzwania współczesnego świata – poświęcamy na te wszystkie sprawy, których nie da się uniknąć, czwartą część dnia. 25 procent naszego czasu pracy – od momentu, gdy do niej przyjdziemy, gdzieś tak do godziny 11:00 – poświęcamy na rzeczy, których nie lubimy robić: telefony, odpowiadanie na e-maile, nużące raporty, które jakoś nie mają ochoty same się napisać, rozmowę z marudnym kolegą, który każdego dnia zamęcza nas swoimi problemami. 25 procent każdego dnia poświęcone na czynności, które nas nudzą, frustrują lub są dla nas obojętne.

W ten sposób pozostaje nam aż 75% czasu, który można wypełnić zadaniami wymagającymi od nas wykorzystania silnych stron. Z przytoczonych

## WYKORZYSTAJ SWOJE SILNE STRONY

danych wynika, że jedynie 17 procent osób zdołało wypełnić swój czas takimi działaniami. Tylko 17 procent przez większość czasu wykorzystuje swoje silne strony. Prawda jest taka, że nie jesteśmy najcenniejszym aktywem naszej firmy, przynajmniej nie w takim stopniu, w jakim moglibyśmy nim być.

Utknęliśmy na pierwszym etapie – wiemy, jak nazwać nasze silne strony. Nie wiemy jednak, jak zrobić kolejny krok i wykorzystać te zalety. Gdyby chodziło bardziej o kwestie fizyczne niż o psychologiczne, to byłoby to tak, jakbyśmy mierzyli masę ciała, tętno, poziom cholesterolu, tłuszczu – ale zapominali o ćwiczeniach. Dlatego też, chociaż dziś wiemy o wiele więcej niż na początku tego ruchu, wcale nie stajemy się sprawniejsi.

W tej książce opisujemy, w jaki sposób należy ćwiczyć. Pokażemy, w jaki sposób zrobić krok naprzód i przejść do drugiego etapu. Pozwoli nam to wskazać, w jaki sposób określić, co w nas jest najlepsze i najskuteczniejsze, a następnie wykorzystać to w swoim życiu. To nie jest teoretyczny podręcznik. To praktyczny przewodnik, który wprowadzi cię w tajniki nowej, ważnej dyscypliny. Poznaj ją, praktykuj każdego tygodnia, a wkrótce będziesz w stanie przejąć kontrolę nad swoim życiem i w pełni wykorzystać swoje mocne strony. Bez względu na ich rodzaj, świat z pewnością je dostrzeże i twoja praca, kariera i całe życie zmieni się na lepsze.

Niedawno przedstawiłem powyższą informację – że jedynie 17 procent osób wykorzystuje swój potencjał – grupie dyrektorów naczelnych i zakończyłem swoją prezentację mówiąc, iż duże organizacje jak na razie są nieskuteczne w wydobywaniu z pracowników tego, co w nich najlepsze. Jeden z kierowników zaczął się śmiać i zapytał: „Czy naprawdę sądzi pan, że mogę tak dostosować swoją pracę, abym mógł wykorzystywać swoje zalety przez większość czasu? Niech pan nie żartuje. Mam zbyt wiele obowiązków, by móc sobie na to pozwolić.”

Rzeczywiście, na pewno ma wiele obowiązków. Ma jednak także wiele swobody i możliwość decydowania. To właśnie on przede wszystkim powinien być w stanie przejąć kontrolę nad swoim czasem pracy i stopniowo coraz więcej przeznaczać go na wykorzystywanie swoich silnych stron, a coraz mniej na robienie tego, co nie wychodzi mu najlepiej. Jeżeli problem z organizacją własnego czasu ma nowo zatrudniony pracownik, to rozumiemy go i mu współczujemy. Trudno mu wszak zdobyć dla siebie nieco swobody i doskonale rozumiemy, że może czuć się skrzepowany.

Natomiast dyrektor naczelny nie podlega takim ograniczeniom. Jeśli wyśmiewa sugestię, że jego obowiązkiem jest znalezienie sposobu na pełne wykorzystywanie swoich możliwości dzień w dzień, to nic dziwnego, że tak niewiele osób daje sobie z tym radę.

A jednak *jest* to możliwe. Średnio nieco mniej niż dwie osoby na dziesięć odnosi sukces w wykorzystaniu swoich zalet, ale to zawsze coś. Jak dowodzą badania, te dwie osoby są znacznie bardziej wydajne, bardziej nastawione

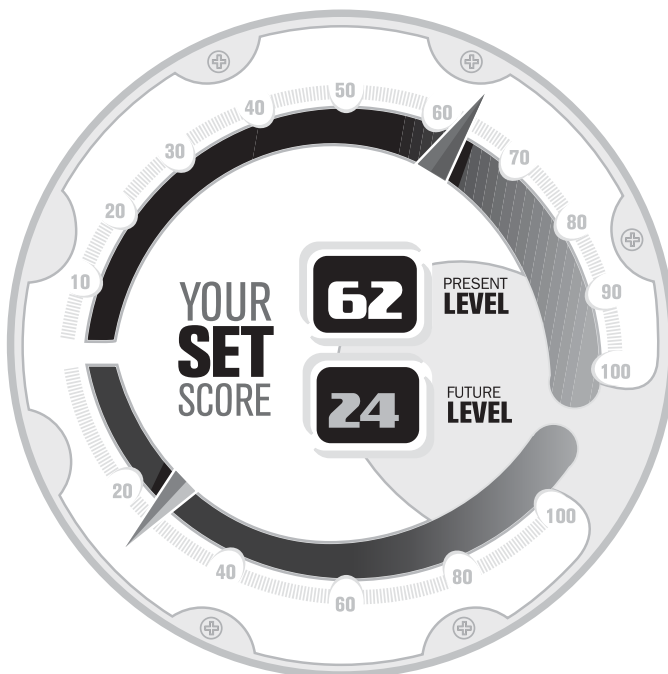
na klienta i wierniejsze firmie. Dlatego też w dużych organizacjach, które znajdują już sposób na śmiech swoich kierowników, pytanie, które będzie decydować o sukcesie, brzmi: „W jaki sposób można utworzyć środowisko pracy, w którym więcej niż dwie osoby na dziesięć będą mogły wykorzystywać swoje silne strony przez większą część dnia?”.

To istotne pytanie, które wymaga o wiele większej uwagi niż obecnie się mu poświęca. Nie to jest jednak głównym tematem tej książki. Nasze pytanie brzmi inaczej: „Czy jesteś jedną z tych dwóch osób na dziesięć? A jeśli nie, w jaki sposób nią zostać?”

## WYRUSZASZ Z TEGO MIEJSCA

Aby móc z pełnym przekonaniem odpowiedzieć na to pierwsze pytanie, poddaj się testowi Strengths Engagement Track (SET). Ta krótka ankieta jest najlepszym sposobem określenia stopnia wykorzystania swoich silnych stron – a jeśli połączymy wyniki całego zespołu, to dowiemy się także, w jakim stopniu cały zespół wykorzystuje swoje silne strony.

Aby poznać swój wynik, zdejmij miękka okładkę tej książki i poszukaj kodu ID na jej wewnętrznej części. Zaloguj się na stronie [wwwSimplyStrengths.com](http://wwwSimplyStrengths.com), wprowadź kod i odpowiedz na pytania. Rezultat pojawi się natychmiast w następującej formie:



## Zaufaj swoim talentom, bądź z nich dumny i zacznij je w pełni wykorzystywać!

Marcus Buckingham zapoczątkował nowy sposób patrzenia na swoje silne strony, który szeroką falą rozlał się po świecie – od firm prywatnych po organizacje rządowe i edukacyjne. Zrodził się między innymi z sukcesu takich bestsellerów autora jak *Po pierwsze: złam wszelkie zasady* oraz *Teraz odkryj swoje silne strony*.

Buckingham odpowiada na kluczowe pytanie:  
**jak użyć swoich talentów, aby osiągnąć sukces?**

Z tej książki dowiesz się:

- dlaczego w pracy nie chodzi tylko o to, w czym jesteś dobry, a w czym kiepski,
- jak prawidłowo określić swoje mocne strony,
- co robić, aby coraz więcej czasu poświęcać na zadania, które cię rozwijają, a coraz mniej na te, które obniżają twoją skuteczność,
- jak w rozmowie z szefem i współpracownikami podkreślać swoje talenty i nie sprawiać wrażenia, że się chwalisz.

To książka, która otworzy przed tobą i twoją firmą nowe i niezbadane jeszcze obszary. Odkryj swoje mocne strony i rozwiń skrzydła.

Odwiedź witrynę [SIMPLYSTRENGTHS.COM](http://SIMPLYSTRENGTHS.COM) i dowiedz się, jaki tkwi w tobie potencjał.

[www.mtbiznes.pl](http://www.mtbiznes.pl)

ISBN 978-83-8231-359-8



9 788382 313598 >

MT23038

Cena 59,90 zł