

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	
STAŃ NA CZELE TEGO RUCHU	17
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
KROK 1	
ZBURZ MITY	41
Co cię powstrzymuje?	
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
KROK 2	
POZNAJ SWOJE SILNE STRONY	69
Czy wiesz, w czym jesteś najlepszy?	
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

KROK 3 UWOLNIJ SWÓJ POTENCJAŁ	103
W jaki sposób w pełni wykorzystasz swoje silne strony?	
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
KROK 4 ZWALCZ SWOJE SŁABE STRONY	131
Jak możesz pozbyć się tego, co obniża twoją skuteczność?	
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
KROK 5 PRZEMÓW	167
Jak utworzyć silny zespół?	
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
KROK 6 ZBUDUJ SILNE NAWYKI	197
W jaki sposób sprawić, aby dobre nawyki były trwałe?	
Koniec początku	199
Najsilniejsze przyzwyczajenia	201

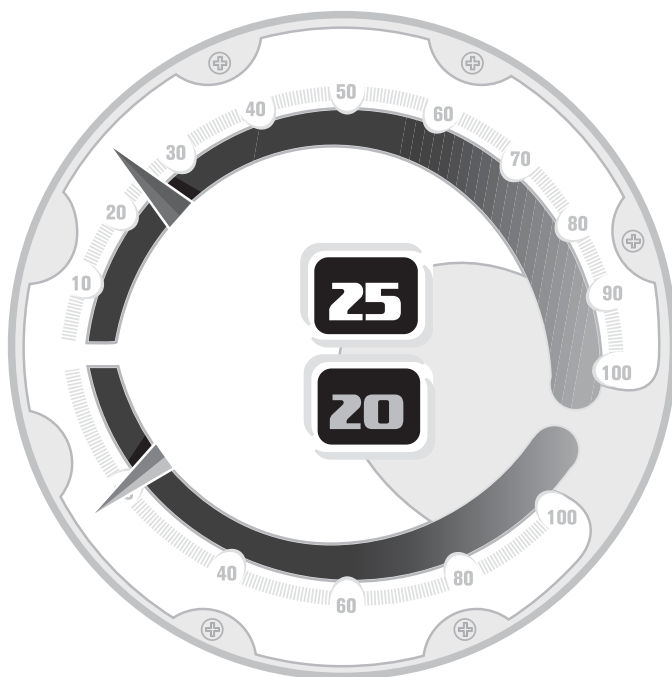
„A co będzie, gdy...”	204
1. „... nie będę wiedział, czy powinienem przyjąć tę pracę?”	204
2. „... uważam, że nie powinienem być przyjmować tej pracy.”	206
3. „... nie mam doświadczenia w wykonywaniu tej pracy.”	207
4. „... jestem stale przepracowany.”	208
5. „... mój szef mnie nie rozumie.”	209
6. „... 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
EPILOG	
TWOJA KOLEJ	215
PODZIĘKOWANIA	217
O AUTORZE	219

Wykorzystaj swoje silne strony

KROK 1
ZBURZ MITY

CO CIĘ POWSTRZYMUJE?

POZNAJ HEIDI



Powyżej widzisz wynik uzyskany przez Heidi w teście SET, zanim zaczęła realizować program opisany w tej książce. Powinieneś poznać Heidi, ponieważ jej doświadczenia przemawiają do każdego mężczyzny i do każdej kobiety.

Na pozór jej sytuacja nie jest w żaden sposób wyjątkowa. Ciężko pracuje na średnim szczeblu w dużej, efektywnej, lecz niezbyt prestiżowej firmie.

Jednak powinniśmy się przyjrzeć jej bliżej i zwrócić uwagę na szczegóły. Jej firma, sieć hotelowa Hampton, jest średniej wielkości, ale jest naprawdę świetna. Do sieci należy 1400 hoteli – wszystkie są stawiane za wzór w branży. Gdy Marriott zdecydował się wejść na ten rynek z hotelami Courtyard i Fairfield Inn, za cel postawił sobie odwzorowanie jakości i wydajności hoteli sieci Hampton. Firma ma świetne wyniki finansowe. Koncentruje się na kliencie i wszystkie jej działania koncentrują się na zapewnieniu mu stu-procentowej satysfakcji – Gwarancja Satysfakcji Hampton z mottem: „Jeśli nie jesteś w 100% zadowolony, to nie musisz płacić”.

MARCUS BUCKINGHAM

Heidi nie marnowała czasu w tej wspaniałej firmie. Była (i nadal jest) doskonałym kierownikiem regionalnym. Jej zadaniem jest upewnienie się, że podlegające jej hotele spełniają rygorystyczne standardy wyznaczone dla całej sieci. Heidi pracuje na tym stanowisku od 8 lat i według jej przełożonego była jedną z najlepszych. Z determinacją dążyła do celu, nie zadawała jej przeciętność, była skoncentrowana na klientach, była profesjonalistką i – co najważniejsze – z pasją pracowała na rzecz marki Hampton.

Jednak – jak wskazuje wynik w teście SET – zaczynała się także wypalać.

W tym cały szkopał. Heidi była utalentowaną, inteligentną i ambitną osobą, pracującą dla świetnej firmy, której naprawdę zależało na klientach i pracownikach. Mimo to, wbrew najlepszym intencjom wszystkich dookoła i jej samej, w jakiś sposób zeszyła z właściwej drogi i przestała w pełni wykorzystywać swoje zalety, co – jak już wiesz – czeka ponad 80 procent wszystkich pracowników.

Heidi nie była w stanie wskazać momentu, w którym się to stało, ani też jakie były tego przyczyny, ale ostatnio praca zaczęła jej ciążyć – jak *praca*. Stopniowo Heidi przestawała kontrolować swój czas. Każdy tydzień zaczynała od przygotowania długiej listy rzeczy, które chciała osiągnąć, ale zawsze się okazywało, że nieoczekiwane zadania, obowiązki i naprzykrzający się ludzie skutecznie uniemożliwiają jej realizację planów.

Zauważyła, że coraz częściej musi dzwonić do kierowników hoteli i nakłaniać ich do rozwiązywania konkretnych problemów lub dostosowania się do reguł programów korporacyjnych. Określała to jako „nękanie kierowników” i wydawało się, że z tygodnia na tydzień zajmowało jej to coraz więcej czasu. Większość z tych kierowników nie wykazywała inicjatywy – rzadko oddzwaniali do niej, a nawet jeśli, to nie wykonywali jej prośb. Oprócz tego, te rozmowy wcale nie były przyjemne. Heidi lubiła mobilizować ludzi i zachęcać ich do realizacji swoich pomysłów, ale tak naprawdę, nie miała ku temu okazji. W rzeczywistości te rozmowy sprowadzały się do tego, że Heidi przypominała kierownikom o podstawowych zasadach, pytała, dlaczego ich nie przestrzegają i kiedy w końcu zaczną to robić. Nie miała najmniejszej ochoty na takie napominanie, ale miała wrażenie, że musi to robić. Jeśli przestałaby nękać kierowników, to nikt inny nie zacząłby tego robić i w rezultacie cała marka Hampton, hotel po hotelu, straciłaby swój blask. Tej myśli – jako osoba bezgranicznie oddana marce – nie mogłaby znieść, dlatego też kontynuowała niewdzięczne zadanie.

Zaczynała mieć wrażenie, że wpadła w pułapkę. Realizowała misję, w którą wierzyła, ale obecnie jej praca stawała się podwójnie frustrująca: nie wykonywała zadań, które sama sobie zaplanowała, a w dodatku czas wypełniały rzeczy, które ją dobijały. Czuliła się nieco mniej kreatywna, nieco mniej prężna i mniej wydajna niż w którymkolwiek innym punkcie swojej kariery. Była za to bardziej zajęta.

WYKORZYSTAJ SWOJE SILNE STRONY

Nie jest to szczególnie dramatyczny przykład. Nigdy nie doszła do momentu, w którym wyrzucałaby telewizory przez okno wizytowanych przez siebie hoteli, albo też – próbując znaleźć odskocznnię od stresującej pracy – zainteresowała się takimi ekstremalnymi sportami, jak skoki na bungee czy pływanie z rekinami. Jednak problemy w życiu zawodowym zaczęły negatywnie wpływać na jej nastawienie oraz życie prywatne. Powoli zaczynała tonąć pod ciężarem zadań, które były niezbędne, ale frustrujące i wyczerpujące. Doszła do wniosku, że nie obędzie się bez jakiejś radykalnej zmiany.

Największy dyskomfort stanowiło to, że cały proces zachodził stopniowo, co znacznie utrudniało jej dokładne wskazanie przyczyn problemów. Wiedziała, że dała się złapać rutynie, ale bez względu na to, jak bardzo się starała zmienić swoje nastawienie do pracy, zawsze wracała do punktu wyjścia. Co gorsze, zaczynała wątpić, czy zasługuje na szczęście i spełnienie w pracy – nie mogła uciec od dręczących ją myśli: „Dlaczego oczekuję, że będę miała pracę, w której będę miała możliwość robienia tego, co lubię? Nie spełniam się w mojej pracy, ale czy jest to równoznaczne z tym, że jest ona nie do zniesienia? Niektórzy mają pod tym względem o wiele gorzej, prawda?”

Heidi nie była naiwna. Nie wierzyła, że sama praca może zapewnić jej pełnię szczęścia. Przez lata próbowała znaleźć pocieszenie w myśli, że ciężkie chwile są nieodłączną częścią całego życia zawodowego człowieka i – podobnie jak czyni to większość z nas – miała nadzieję, że będzie w nim więcej dobrych momentów niż złych. Jednak gdy Heidi przeanalizowała, w jaki sposób spędza swój czas w pracy, stało się dla niej oczywiste, że szala wychyliła się zdecydowanie w niewłaściwą stronę. Chociaż czasem udawało jej się przekonać samą siebie, że praca nie bez powodu nazywa się „pracą”, a nie na przykład „przyjemnością”, to zdecydowanie odrzuciła możliwość biernego przyglądania się dalszemu rozwojowi sytuacji.

Zastanawiała się, czy właściwie zarządza swoim czasem. A może po ośmiu latach jej możliwości rozwoju na tym stanowisku wyczerpały się? Może powinna zrobić sobie przerwę? Ale z drugiej strony, może rozwiązaniem byłoby zwiększenie wysiłku – może po prostu musiała „wykopać się z dołka”?

Nie знаła odpowiedzi. Chociaż nie podobały jej się wyniki uzyskane w teście SET, to wiedziała, że nie może się okłamywać. „Coś musi się zmienić” – powiedziała sobie dość ogólnie, ale za to z głębokim przekonaniem.

Czytając tę książkę, będziesz podążał śladami Heidi, która podjęła walkę, aby ponownie móc w pełni wykorzystywać swój potencjał. Zobaczysz, jak jej się udało, wychodząc z niejasnego przekonania, że pora na zmiany w tygodniowym rozkładzie swoich zajęć, uzyskać coś, czego wszyscy pragniemy: pracę, która pozwala nam dać z siebie to, co w nas najlepsze; pracę, która pozwala nam się rozwijać.

Droga Heidi rozpoczęła się, podobnie jak będzie to w twoim przypadku, od uświadomienia sobie czegoś naprawdę dziwnego, a mianowicie faktu, że powodem, dla którego nie ma pracy, w której mogłaby wykorzystywać swoje zalety, jest to, że tak naprawdę, na pewnym niewypowiedzianym poziomie, wcale nie chce takiego zajęcia.

TRZY MITY

Abyś mógł wyruszyć w drogę, musisz przynajmniej dopuścić do siebie możliwość, że nie należysz do 20 procent szczęśliwców wcale nie dlatego, że twój przełożony nie chce cię słuchać, że ogranicza cię firma, ani też że aktualnie zajmowane stanowisko nie daje ci szans na rozwój – chociaż każda z tych okoliczności może odgrywać tu jakąś rolę.

Musisz wziąć pod uwagę taką ewentualność, że powstrzymują cię twoje własne przekonania i w rzeczywistości hamujesz *sam siebie*. W ciągu wielu lat pracy stopniowo nabierałeś pewnych przekonań, które dziś są już tak głęboko zakorzenione, że bez względu na nową wiedzę, którą uda ci się zdobyć, i bez względu na to, jak bardzo będą ci sprzyjały okoliczności, nigdy nie spróbujesz nawet w pełni wykorzystać swoich możliwości. Problem nie polega na tym, że nie wiesz, jak to zrobić, albo też nikt ci na to nie pozwoli. Chodzi o to, że nawet nie podejmiesz próby.

W książce *Teraz odkryj swoje silne strony* zacytowano wyniki sondy, w której pytano o klucz do sukcesu. Jedynie 41 procent Amerykanów stwierdziło, że skuteczniejszą metodą jest oparcie się na swoich silnych stronach niż próba poprawienia słabych stron. Okazało się także, że przedstawiciele innych nacji byli jeszcze mniej zainteresowani swoimi silnymi stronami. Przykładowo, w Wielkiej Brytanii i Kanadzie jedynie 38 procent respondentów wierzyło, że sukces można osiągnąć poprzez koncentrację na zaletach, natomiast w Japonii i Chinach odsetek ten wynosił zaledwie 24 procent.

W 2006 r. moja firma zadała to samo pytanie, próbując zmierzyć, do jakiego stopnia zaszła już wypatrywana rewolucja w sposobie myślenia pracowników. Wyniki były identyczne. W odpowiedzi na pytanie: „Co jest lepszym sposobem na osiągnięcie sukcesu: wykorzystywanie silnych stron czy poprawa słabych?”, 41 procent wybrało odpowiedź „wykorzystywanie silnych stron”, a 59 procent wybrało odpowiedź „poprawa słabych”. Igła nie wychyliła się ani o jedną dziesiątą procenta! Wyniki były tak podobne do pierwszej ankiety, że początkowo myśleliśmy, iż po prostu pomyliliśmy pliki i patrzymy na dane sprzed 6 lat!

Nic z tego. Pliki były aktualne. Gdy poprosiliśmy ludzi o wskazanie, co jest ważniejsze – wykorzystanie swoich silnych stron czy poprawa słabych (oczy-

WYKORZYSTAJ SWOJE SILNE STRONY

wiecie obie te rzeczy są istotne) – większość respondentów uważała, że ich sukces i kariera zależą w większej mierze od pracy nad swoimi wadami.

Dlaczego? Dlaczego tak wiele osób nadal pragnie uzupełnić swoje braki?

Na pewno masz swoją własną teorię na ten temat: takie podejście wynieśliśmy ze szkoły; zajmujemy się własnymi słabymi stronami, ponieważ to one stanowią najsłabsze ogniwo i gdy zawiodą, wtedy zawiedziemy i my; łatwiej jest poprawiać słabe strony niż rozwijać silne.

Moja teoria jest taka: większość z nas uwierzyła w pewne mity – dokładnie trzy – które wmówili nam nasi rodzice, nauczyciele wzmocnili, a i dziś słyszymy jak w różnych formach powtarzają je nasi szefowie. Mity te utrwaliły się do tego stopnia, że już ich nawet nie dostrzegamy. Przyjęły formę założeń, które przekazujemy dzieciom, uczniom, naszym pracownikom i jeszcze jesteśmy z tego zadowoleni.

Nie wiem, czy przeczytałeś moje poprzednie książki, dlatego też nie wiem, czy uważasz, że należysz do 41 procent ludzi, którzy mają wiarę w swoje silne strony, czy też do 59 procent, które pilnie pracują nad poprawą swoich słabych stron. To nieistotne – w obu przypadkach musisz stanąć twarzą w twarz z tymi mitami i zweryfikować je, zanim będziesz mógł kontynuować lekturę. Nawet jeżeli zmierzyłeś się z nimi już wcześniej i rzuciłeś je na ziemię, to nie ogłaszaj jeszcze ostatecznego zwycięstwa. Przeanalizuj je raz jeszcze. Zastanów się, dlaczego są atrakcyjne dla tak wielu z nas. Spróbuj obiektywnie ocenić, jaki mają wpływ na twoje życie i życie osób wokół ciebie. Zgodnie z wynikami badań, w sali, w której znajduje się 10 osób, wierzy w nie przynajmniej 6 osób. Jeśli nie należysz do tej szóstki, to twoim zadaniem będzie sprawienie, aby pozostali zobaczyli sens wykorzystywania swoich silnych stron.

Oto trzy pytania, które umożliwią ci zburzenie mitów. Zachęcam cię, abyś zapisał sobie odpowiedzi, których udzielisz, gdy już poznasz trzy mity. Później, gdy będziesz pomagał innym, wykorzystaj te pytania, aby zacząć z nimi rozmowę.

- 1. Dlaczego ten mit jest dla ciebie korzystny?** Zawsze jest pewien powód, dla którego mit przejmuje tak silne panowanie nad całym naszym życiem. Jedynie dzięki zrozumieniu, w jaki sposób mit pozwala człowiekowi przetrwać kolejny dzień, możesz dostrzec, w jaki sposób można się od niego uwolnić.
- 2. Jaki byłby koszt odrzucenia mitu?** Ponieważ mity służą nam, więc odrzucenie ich wymaga od nas poświęcenia pewnych rzeczy. Rzeczy te mogą wydawać się nam dość cenne – w przeciwnym razie zerwanie z mitem byłoby o wiele łatwiejsze. Zanim będziemy mogli zacząć myśleć o tym, co zyskamy dzięki zmianie przekonań, musimy najpierw pogodzić się ze stratami.

3. **Jaką korzyść odniósłbym z uwierzenia w prawdę?** To ważne pytanie. Odpowiedź powinna być przekonująca, gdyż potencjalne zyski muszą być większe od strat (które uświadomimy sobie, odpowiadając na poprzednie pytanie). W przeciwnym wypadku nie mamy zbyt dużych szans na wprowadzenie zmian do swojego życia. Po co mielibyśmy się starać, jeśli nawet nie jesteśmy w stanie uświadomić sobie korzyści? Natomiast jeżeli szczegółowo wyobrazimy sobie, co zyskamy dzięki życiu opartemu na naszych silnych stronach, to zyskamy motywację, która pozwoli nam walczyć do końca. Po tych uwagach możemy już przeanalizować pierwszy z mitów:

Mit	Osobowość człowieka zmienia się w miarę, jak przybywa mu lat.
-----	---

Wierzy w to 66 procent ludzi. Pozornie wydaje się on na tyle zdroworozsądkowy, że trudno uwierzyć, że to założenie może być błędne. „Oczywiście, że dorastając, zmieniałem się. Zdobywałem nowe umiejętności. Wyciągałem wnioski z dotychczasowych doświadczeń. Lepiej poznawałem samego siebie i świat wokół. Stałem się bardziej świadomy samego siebie, pewniejszy, bardziej zrównoważony, mądrzejszy, dojrzałszy. Przestałem być dzieckiem i stałem się osobą dorosłą.”

Ten mit jest tak utrwalony w naszej kulturze, że jeszcze głębiej zmitologizowaliśmy go, powtarzając przeróżne wersje *Opowieści wigilijnej* Charlesa Dickensa o biednym, starym Scrooge'u. Uwielbiamy te historie o przemianie, których bohater, początkowo gburowaty i niesympatyczny, przekształca się w jedną z najprzystajniejszych, najhojniejszych osób w okolicy; albo też traci swą pewność siebie i zyskuje samoświadomość. Nasze uwielbienie dla tych opowieści wynika z braku poczucia bezpieczeństwa. Gdy rankiem patrzymy w lustro, wszyscy jesteśmy świadomi – jedni bardziej, inni mniej – pewnego aspektu naszej osobowości, którego w sobie nie lubimy; jakiejś części, którą chcielibyśmy zmienić. Podobają nam się te historie, ponieważ dają nam wrażenie, że zakasując rękawy i zabierając się do ciężkiej pracy, możemy się zmienić i zostać takimi ludźmi, jakimi zawsze chcieliśmy być.

Takie historie pomagają nam marzyć. Inspirują nas i uspokajają – właśnie dlatego stanowią wielką literaturę, teatr, a czasem także wspaniałe kino.

Ale nie są prawdziwe. To tylko opowieści.

Prawda jest taka, że w miarę upływu lat, nie zmieniasz się w kogoś innego. Twoja osobowość nie zmienia się. Prawda jest taka:

PRAWDA

W MIARĘ UPŁYWU LAT STAJESZ SIĘ CORAZ BARDZIEJ SOBĄ.

WYKORZYSTAJ SWOJE SILNE STRONY

Słyszałeś kiedykolwiek o podstawowym błędzie atrybucji? Brzmi to jak jakaś groźba rodem z komiksów – coś, przed czym Scotty mógł ostrzegać kapitana Kirka w „Star Treku” – ale w rzeczywistości jest to termin opisujący skłonność do wyjaśniania zachowania człowieka jego osobowością, a nie wymogów sytuacji. W klasycznym eksperymencie, który dowodzi istnienia tego błędu, badane osoby odbywają krótką rozmowę z podstawioną osobą, która jest im przedstawiana jako naukowiec. Jej zadaniem jest zachowywanie się w bardzo przyjazny sposób wobec połowy badanej grupy i niesympatyczny wobec drugiej połowy. Następnie badane osoby wypełniają kwestionariusz, w którym, między innymi, mają dokonać oceny osobowości „naukowca”. Naturalnie, te osoby, wobec których zachowywał się przyjaźnie, wskazują, że ma on bardzo sympatyczną osobowość, natomiast druga połowa badanej grupy uważa, że jest nastawiony wrogo i cechuje się nadmiernym krytycyzmem.

Najciekawsze jest jednak to, co się dzieje dalej. Eksperyment jest powtarzany, ale tym razem badanym osobom mówi się wcześniej, że osoba przeprowadzająca badania została poinstruowana, aby wobec niektórych zachowywać się przyjaźnie, a wobec niektórych nieprzyjaźnie. Okazało się, że nie ma to wpływu na rezultaty powtórzonych badań. Osoby, do których „naukowiec” odnosił się przyjaźnie, nadal twierdziły, że ma on przyjazną osobowość, natomiast ci, dla których był niesympatyczny, nadal uważały, że taką po prostu ma naturę.

Ten eksperyment był powtarzany w wielu różnych formach i konfiguracjach, ale wyniki zawsze były takie same. Nawet jeśli badanym osobom powie się, że zachowanie badacza jest podyktowane jego rolą w eksperymencie, to nadal wiążą one jego zachowanie z osobowością. To oczywiste – w przypadku tych badań – podstawowy błąd atrybucji.

Jest to błąd w kontekście eksperymentu. Ale w prawdziwym życiu nie jest to żaden błąd. To po prostu prawidłowy osąd. W realnym świecie mądrze jest nie tylko analizować zachowanie danej osoby i doszukiwać się w nim wskazówek odnośnie jego osobowości, ale także, gdy już dostrzeżemy te wskazówki, mądrze jest założyć, że ta osobowość będzie się przejawiała w sposób spójny w różnych sytuacjach i różnych okresach. Wiara w niezmienność osobowości i działanie zgodne z założeniem, że osobowość pozostaje stabilna, jest przejawem rozsądku.

Dlaczego? Ponieważ tak właśnie wszyscy robią – jak dowodzi tego eksperyment dotyczący podstawowego błędu atrybucji. Nasz instynkt w tym zakresie jest tak silny, że opieramy się na nim nawet wtedy, gdy powie się nam, żeby tego nie robić. Tak silny instynkt musi mieć swoje uzasadnienie. Jasne, czasem może nas wyprowadzić na manowce, ale jeśli jest aż tak potężny, to musi stanowić dobrą strategię. Przez tysiące lat nasi przodkowie, którzy wychodzili z założenia, że inni ludzie mają stabilną i spójną osobowość, mieli

o wiele większe szanse przetrwania i przekazania swoich genów niż ci, którzy tak nie robili. W języku doboru naturalnego jest to strategia przystosowawcza. I to działa.

Potwierdzają to testy osobowości. Bez względu na to, jak bardzo chcielibyśmy wierzyć, że w miarę upływu lat zmieniamy się, to jednak, jeśli poddamy się testom osobowości w odstępie wielu lat, rezultaty będą niemal dokładnie takie same. Oczywiście, nie będą identyczne w 100 procentach, ale jeśli taka pełna korelacja wynosi 1,0, to rezultaty tych testów miałyby korelację na poziomie 0,7–0,9. Przykładowo, korelacja w przypadku testu StrengthsFinder wynosiła około 0,75. (Czasem oznacza to zamianę miejscami dwóch z pięciu największych talentów człowieka, ale ogólny wzorzec odpowiedzi pozostaje niezmienny w czasie.)

Jeszcze ciekawsze są wyniki testów osobowości prowadzone na bliźniętach jednojajowych, które wychowywały się osobno. Okazuje się, że poziom korelacji testów bliźniąt – nawet jeśli wychowywały się w różnych rodzinach, kulturach i krajach – jest zaskakująco podobny (korelacja na poziomie 0,7). Ale to jeszcze nie wszystko. W miarę upływu lat, nawet jeżeli rodzeństwo nigdy się ze sobą nie spotka, ich osobowości coraz bardziej upodabniają się do siebie. Gdy osiągną dojrzałość, wtedy wspólne cechy ich osobowości utrwalają się i bliźniacy mają zbliżone osobowości jak nigdy wcześniej.

Choć wyniki tych badań są bardzo przekonujące, to większość z nas nie potrzebuje takiego dodatkowego dowodu. Mowa o tych, którzy mają dzieci, a dzieci stanowią świetną ilustrację tego zagadnienia. Mój syn, Jackson, ma dopiero pięć lat, a ja wiem już o nim kilka rzeczy. Przykładowo, wiem, że jest bardzo ambitny i uwielbia rywalizację. Wyróżnia się tym na tle innych dzieci, które zasadniczo zawsze wolą wygrywać niż przegrywać. Jack odczuwa głęboką i niezwykle silną niechęć do przegranej. Jeśli jego ulubiony zespół zaczyna przegrywać, to nie może tego znieść i ucieka od telewizora. Wybiega do innego pokoju i wtula twarz w poduszki. To kwestia fizyczna. Jego pragnienie zwycięstwa jest tak potężną siłą, że gdy zostanie w nim obudzone, wtedy chłopiec nie wie, co ze sobą zrobić.

W zeszłym roku, w nagrodę za to, że przez tydzień był miły dla swojej młodszej siostry, zabrałem go na spotkanie ligi Insight Bowl między Arizona State Sun Devils i Rutgers Scarlet Knights. Wybrałem ten mecz, ponieważ ASU to jego ulubiony zespół. Nie wiem dlaczego. A po drugie, ponieważ uważałem, że ASU jest silniejsze od Rutgers, sądziłem iż wygrana „naszych” jest pewna.

Wszystko szło dobrze. Martwiłem się nieco, że Jack przestraszy się oprawy meczu, ale wydawało się, że nie robi to na nim większego wrażenia. Spadochroniarze, z których butów wydobywał się dym, pokaz ogni sztucznych poprzedzających mecz, maszerujące orkiestry dęte, zespoły wybiegające

WYKORZYSTAJ SWOJE SILNE STRONY

na płytę stadionu w kłębach dymu – to wszystko sprawiało frajdę Jacksonowi, który siedział mi na kolanach z czapeczką Sun Devils na głowie.

Zaczął się mecz. ASU szybko straciło piłkę i Rutgers zakończył akcję przyłożeniem. ASU znów straciło piłkę i Rutgers popisał się kolejnym przyłożeniem. A już po chwili ASU *raz, jeszcze* zgubiło piłkę i oto, po 7 minutach meczu nasz zespół przegrywał 14–0.

Musieliśmy opuścić stadion.

Zaczął się od niewinnej, grzecznej prośby: „Tatusiu, czy możemy już iść?”. Staralem się uspokoić syna zapewnieniem: „Nie martw się Jack, ASU na pewno odrobi stratę”. Ale to nie pomogło. Syn nie zaczął krzyczeć, płakać i wrywać się. On tak się nie zachowuje. Jednak z każdą minutą robił się coraz bardziej niespokojny. Zaczął wiercić mi się na kolanach – zestresowany, nieszczęśliwy mały człowiek, który zaczął chować głowę w moim ramieniu. Cichutko powtórzył: „Tato, proszę, proszę, wyjdźmy już”.

Co, oczywiście, zrobiliśmy. Potrafię skorzystać z danej mi wskazówki. Wyszliśmy jeszcze przed upływem pierwszego kwadransu i resztę meczu obejrzelśmy w hotelu po drugiej stronie ulicy, gdzie brak atmosfery boiska wynagrodziła nam możliwość chwycenia za pilota i zmiany kanału za każdym razem, gdy ASU oddalało się od zwycięstwa. (Szczęśliwe zakończenie dla Jacksona: ASU wygrało 45–40 dzięki przyłożeniu w ostatniej minucie meczu.)

Żałowałem, że nie udało mi się namówić Jacka na powrót na stadion, zwłaszcza po tym, jak ASU przejęło prowadzenie w drugiej połowie spotkania, ale Jack nawet nie chciał o tym słyszeć. Dla niego przegrana wiąże się z fizycznym bólem i musi – naprawdę musi – mieć możliwość ucieczki, gdy zwycięstwo zaczyna się wymykać z rąk. Taki właśnie jest Jack. I taki już na zawsze pozostanie. Zawsze taki był i nie nauczył się tego ani ode mnie, ani od mojej żony.

Nie wyrośnie z tego. Nie zaczniesz nagle sądzić, że kwestia zwycięstwa i przegranej jest czymś dziecinny. Oczywiście, gdy dorosnie, jego ambicja zacznie przejawiać się inaczej niż obecnie, ale bez względu na radość, jaką będzie czerpał z rywalizacji, wynik nigdy nie przestanie mieć dla niego znaczenia. Gdy, już jako osoba dorosła, opanuje nową umiejętność, pierwszą myślą, jaka przyjdzie mu do głowy, będzie: „Jaki jest wynik?”. Tak, jak stało się to w ubiegłym tygodniu, gdy po raz pierwszy wziął do ręki raketkę do tenisa stołowego.

„Nikt nie zdobył punktu, Jack. Musisz najpierw nauczyć się odbijać piłeczkę, zanim będziemy mogli grać na punkty.”

„Aha”. Chwila ciszy. „Tato, jaki jest wynik?”

Analogicznie, jeśli kiedyś w przyszłości zaczniesz pracować w środowisku, w którym nie ma żadnego sposobu zmierzenia swoich osiągnięć, nie można

będzie porównać się z innymi, będzie odczuwał podobną frustrację jak teraz, gdy gra w dziecięcy baseball, w którym każde spotkanie musi się zakończyć remisem. („Tato, jaki jest wynik? Piętnaście – piętnaście? *Znowu?*”.)

Każdego wieczoru urządza wyścigi z siostrą, biegnąc korytarzem prowadzącym do jego sypialni. Siostra ucieka, on goni. Bodziec/reakcja. Za dwadzieścia lat, gdy będziesz szedł obok niego, nadal podświadomie będzie myślał o tym, że musi być przed tobą o kilka cali. Jeśli stopniowo zaczniesz przyspieszać, to być może uda ci się zmusić go do biegu.

Wyzwaniem dla Jacka w przyszłości, już w życiu dorosłym, wcale nie będzie rezygnacja z tej ambicji i zastąpienie jej bardziej „dojrzałą” cechą, taką jak współpraca czy duch pracy zespołowej. Powinien znaleźć odpowiedni sposób na wykorzystanie swojego pragnienia zwyciężania. Mam nadzieję, że mu się to uda. Mam nadzieję, że nauczy się wynajdywać takie sytuacje, w których będzie w stanie wygrać. I mam też nadzieję, że przestanie płakać, gdy spotka go przegrana.

Nie sądzę jednak, aby kiedykolwiek miał stracić to pragnienie zwycięstwa. Nie wydaje mi się, aby kiedykolwiek nauczył się chętnie przegrywać. Oczywiście, jako rodzic, mam nadzieję, że będzie potrafił przyjąć porażkę z podniesionym czołem i uśmiechem. Ale już dziś – i to nie ulegnie zmianie – Jack myśli sobie, że zawsze powinien przynajmniej dążyć do zwycięstwa.

Nie sugeruję wcale, że Jack nie będzie się zmieniał wraz z upływem lat. Zmieniają się jego marzenia, umiejętności, osiągnięcia. Zmianie ulegną także okoliczności – znajdzie się w różnych sytuacjach, które niewątpliwie wpłyną też na jego wartości. Ale dominujące aspekty jego osobowości pozostaną bez zmian.

Podobnie jest z tobą. To dobrze. Tak właśnie powinno być. Twoim celem nie powinna być zmiana samego siebie, poszukiwanie nowych zdolności i sił. Zamiast tego powinieneś uwolnić i wykorzystać potencjał, który od zawsze w tobie tkwił.

Oto mamy więc mit i inną prawdę. Mam nadzieję, że podane tu argumenty były dla ciebie przekonujące, ale mimo wszystko większość ludzi – jak zapewne pamiętasz, 66 procent – nie wierzy w to. Jeśli chcesz ich przekonać, aby inaczej spojrzeli na świat, to musisz najpierw się dowiedzieć, dlaczego ten mit jest taki przydatny.

1. Dlaczego wiara, że osobowość zmienia się wraz z wiekiem, może być dla ciebie korzystna?

Zacznij od zadania tego pytania. Zacznij od siebie, a następnie, gdy będziesz już pewien, że poradziłeś sobie z tym mitem, zapytaj o to samo innych. Oto odpowiedzi, które słyszę najczęściej:

WYKORZYSTAJ SWOJE SILNE STRONY

„Daje mi nadzieję, że mogę się rozwijać. A oprócz tego, naprawdę sędzę, że zmieniłem się od czasów, gdy byłem dzieckiem.”

„Pozwala mi to wierzyć, że mam nieograniczony potencjał.”

„Dzięki niemu mogę liczyć na to, że w przyszłości znajdę rozwiązania i zapomnieć o przeszłości, z której nie jestem zadowolony.”

„Pozwala mi to nie zastanawiać się zbyt głęboko nad tym, kim jestem. Po co mam zaprzętać sobie tym głowę, skoro i tak się zmienię?”

„Dzięki temu wierzę, że nie jestem uwięziony przez najgorsze aspekty swojej osobowości; że mogę wznieść się ponad nie, jeśli tylko będę nad nimi pracował.”

Słyszac te odpowiedzi, lub tez samemu ich udzielajac, staraj sie nie zaprzeczac im natychmiast. Mozesz bowiem wpaść w filozoficzną dyskusję na temat tego, czy zmiana w ogóle jest możliwa lub też w analizowanie czyjejs (lub twojej) osobowości i zastanawianie się, czy rzeczywiście jesteście teraz bardziej towarzyscy, pewni siebie, bardziej uroczy czy lepsi jako mówcy niż w dzieciństwie. Prawdopodobnie tak zresztą jest. Każdy z nas potrafi się dostosowywać – we wszystkim możemy stać się odrobinę lepsi, jeśli tylko jest to dla nas naprawdę ważne. Jednak ta niewielka poprawa nie oznacza wcale, że zmieniliśmy najważniejsze aspekty osobowości – „szczyty” i „dołki”. Może udało ci się nieco podnieść „dołki”, ale nadal pozostają one „dołkami”.

Usłyszenie tego nikomu nie sprawi przyjemności, dlatego też, o ile nie chcesz doprowadzić do konfrontacji, nie podawaj tego argumentu. Zamiast tego zadaj kolejne pytanie:

2. Co straciłbyś, gdybyś przestał wierzyć, że osobowość zmienia się wraz z wiekiem?

Na to pytanie zawsze otrzymujemy ciekawe odpowiedzi:

„Straciłbym przekonanie, że życie jest podróżą.”

„Przestałbym wierzyć w coś, w co wierzyłem przez całe życie.”

„Straciłbym wiarę, że zawsze można coś jeszcze poprawić.”

„Straciłbym wiarę, że nauka i rozwój mają największe znaczenie dla odniesienia sukcesu.”

A osoby o bardziej teologicznym nastawieniu, odpowiadają:

„Straciłbym wiarę w grzech pierworodny, przekonanie, że życie jest podróżą, której celem jest pokonanie słabości i dążeniem do pełniejszego, lepszego życia.”

Ponieważ życie jest w rzeczywistości podróżą, co w sposób oczywisty wiąże się z możliwością rozwoju i pełniejszego, lepszego życia, więc tym stwierdzeniom nie można odebrać racji i podać sensowne kontrargumenty. Najlepiej pozwolić, aby te odpowiedzi po prostu zostały wypowiedziane i wtedy zadać trzecie pytanie. Najbardziej przekonujące odpowiedzi to te, który każdy poda sam sobie.

3. Jaką korzyść odniósłbyś z przekonania, że w miarę upływu lat coraz bardziej stajemy się sobą?

„Mógłbym mieć więcej wiary w samego siebie i przestać szukać rozwiązań poza mną.”

„Doszedłbym do wniosku, że mój wkład jest wyjątkowy.”

„Mógłbym przestać słuchać moich rodziców, nauczycieli lub przełożonych, którzy ciągle mi mówią, do czego mam dążyć, i zamiast tego wsłuchać się w to, co podpowiada mi głos, który już tak dobrze znam: mój własny wewnętrzny głos.”

„Zrozumiałbym, że odpowiedzi na nurtujące mnie pytania – Co powinienem zrobić z moim życiem? W czym mogę być najlepszy? W czym będę mógł osiągnąć mistrzostwo? – będę mógł znaleźć we własnym doświadczeniu ... jeśli tylko będę wiedział, gdzie ich szukać.”

„Mógłbym zrozumieć, że mam więcej kontroli nad swoją karierą i swoim wkładem w pracę niż kiedykolwiek sądziłem.”

Na następnej stronie masz miejsce na zapisanie swoich odpowiedzi. Powód, dla którego tak wielu ludzi kurczowo się trzyma pierwszego mitu, jest prosty – podnosi ich na duchu. Dlatego też powinienes poświęcić nieco czasu na staranne sformułowanie swoich odpowiedzi. Przemyśl swój stosunek do tego mitu. Zadaj sobie te trzy pytania, aby odkryć, że choć rzeczywiście podnosi on na duchu, to jednak również ogranicza.

WYKORZYSTAJ SWOJE SILNE STRONY

1. Dlaczego wiara, że osobowość zmienia się wraz z wiekiem, może być dla Ciebie korzystna?

2. Co straciłbyś, gdybyś przestał wierzyć, że osobowość zmienia się wraz z wiekiem?

3. Jaką korzyść odniósłbyś z przekonania, że w miarę upływu lat coraz bardziej stajemy się sobą?

Bez względu na to, co usłyszysz w odpowiedzi na te pytania, pamiętaj: żadne z nich nie sugeruje, że nie możesz się rozwijać. Oczywiście, że możesz to zrobić i zrobisz. Ale tu jednak dochodzimy do drugiego z trzech mitów:

Mit	Najbardziej możesz rozwinąć się w tych aspektach, w których jesteś najłabszy.
-----	---

Wierzy w to 66 procent ludzi i możliwe, że jesteś jednym z nich. Jeśli tak, to twoja indoktrynacja z pewnością zaczęła się bardzo wcześnie. Już w przedszkolu, gdy świetnie szło ci z nauką literek, ale miałeś problemy z cyframi, nauczyciele koncentrowali się na nauce tych drugich. Twój rodzice też popełniali ten błąd. Po powrocie z wywiadówki być może poświęcili chwilę na to, aby pogratulować ci piątek i szóstek, ale następnie zaczynali poważną rozmowę na temat tych jedynek i dwójek, pytając, jak zamierzasz je poprawić. Jeśli było inaczej, to miałeś wyjątkowych rodziców. Liczne prowadzone w tym zakresie badania wskazują, że ponad 70 procent rodziców rozmawia z dziećmi przede wszystkim o tych najgorszych ocenach.

Nie chodzi o to, że rodzice powinni ignorować jedynki i dwójki, ani też, że ty sam powinieneś ignorować swoje słabe strony. Czasem wystarczy odrobina wysiłku, aby poprawić rezultaty – zwłaszcza wtedy, gdy od tego zależy, czy przejdziesz do następnej klasy. Chodzi o to, abyś nie pracował wyłącznie nad swoimi słabymi stronami. Jeśli to zrobisz, to rozwój będzie *minimalny* i sukces będzie okupiony ciężką pracą. Jest w tym tyle samo prawdy dzisiaj, jak i wtedy, gdy miałeś pięć lat.

Ze swojego dzieciństwa pamiętam wiele swoich słabych stron. Jedną z nich był strach przed konfrontacją. Bez względu na to, jak wiele razy przećwiczyłem słowa, które chciałem powiedzieć mojemu ojcu, bez względu na to, jak starannie zaplanowałem swoje argumenty, przykłady i wnioski, gdy w końcu dochodziło do rozmowy, słowa wzięły mi w gardle.

Gdy zacząłem pracować, ludzie szybko odkryli tę cechę. Brali mnie pod swoje skrzydła i radzili: „Marcus, w świecie biznesu musisz wyciągnąć słońca spod stołu i sobie z nim poradzić”. Próbowali mnie motywować takimi sentencjami, jak: „Konfrontacja to pierwszy krok na drodze ku znalezieniu rozwiązania”. Posyłali mnie na treningi asertywności, abym mógł poznać różne sprawdzone sztuczki konfrontacji, takie jak: „Zawsze patrz drugiej osobie prosto w oczy, jeśli chcesz ją onieśmielić”, albo też: „Jeśli chcesz zbić kogoś z tropu, gdy podnosi głos, to sam zacznij mówić ciszej”. Owszem, to wszystko było przydatne i wszyscy dobrze mi życzyli. Poważnie podszedłem do ich rad i pracowałem nad tym aspektem swojej osobowości. Prawdę powiedziawszy, rzeczywiście udało mi się poprawić umiejętności konfrontacji – przestałem być beznadziejny, a zacząłem być po prostu zły.

WYKORZYSTAJ SWOJE SILNE STRONY

Ogólnie rzecz biorąc, nie był to możliwie najlepszy sposób wykorzystania mojego czasu.

Znacznie lepszym rozwiązaniem byłoby zainwestowanie całej tej energii, pilności i pracy w rozwój moich silnych stron. To samo, oczywiście, dotyczy także ciebie. Oto prawda, którą powinieneś wziąć sobie do serca:

PRAWDA

**NAJWIĘKSZY ROZWÓJ JEST MOŻLIWY W TYCH OBSZARACH,
W KTÓRYCH JUŻ JESTEŚ NAJLEPSZY.**

Zapewne nie jesteś kreatywny we wszystkich aspektach swojego życia, ale bez względu na twój ogólny poziom kreatywności niewątpliwie najwięcej masz jej w tych dziedzinach, w których jesteś najlepszy. Być może nie jesteś zbyt dociekliwy, ale bez wątpienia największą dociekliwością wykazujesz się wtedy, gdy wykorzystujesz swoje silne strony. Wtedy też jesteś najbardziej optymistyczny, najodważniejszy i wykazujesz się największą ambicją. Gdy natrafisz na jakąś przeszkodę, to pokonasz ją szybciej, gdy opierasz się na silnych stronach.

Jeśli miałbyś wynieść z tej książki tylko jedną rzecz, to zapamiętaj sobie to: masz pewne potrzeby rozwojowe – obszary, w których musisz się podciągnąć i rozwinąć – ale najwięcej możesz się nauczyć, najbardziej rozwinąć w tym, co stanowi twoje silne strony. Silne strony działają jak szkło powiększające. To one decydują o twojej wielkości.

Dlaczego tak jest? Dlaczego nie można osiągnąć analogicznego rozwoju w obszarach, w których jesteśmy najślabi? Dlaczego mimo mojego szczerogo wysiłku na rzecz poprawienia umiejętności konfrontacyjnych nie udało mi się wyjść z dołka, wznieść na wyżyny i zostać mistrzem w tej dziedzinie?

Odpowiedź kryje się w biologii. Gdy uczysz się i rozwijasz, wtedy stymulujesz tym samym mózg do tworzenia nowych połączeń nerwowych. Jak opisywałem to w mojej ostatniej książce, zatytułowanej *To jedno, co powinieneś wiedzieć*³, utworzenie nowych synaps wymaga ogromnego wysiłku. Trzeba włączyć odpowiednie geny, utworzyć odpowiednie białka, zbudować naczynia krwionośne. Ponieważ natura nie buduje niczego, więc jeśli nie ma takiej potrzeby, to szuka sposobów lepszego wykorzystania tego, czym już dysponuje. Innymi słowy, łatwiej jest utworzyć nowe połączenia neuronów w tej części mózgu, w której istnieje już gęsta sieć połączeń. To dlatego łatwiej jest o rozwój w tych dziedzinach, które już stanowią nasze silne strony.

Ale czy to nie wywołuje czasem kolejnego pytania? Dlaczego tak się dzieje? Dlaczego natura sprawia, że łatwiej nam rozwijać to, co już jest dobrze rozwinięte?

³ M. Buckingham, *To jedno, co powinieneś wiedzieć*, MT Biznes, Warszawa 2006.

Odpowiedź można znaleźć w badaniach prowadzonych na bliźniętach przez specjalistów z zakresu genetyki behawioralnej. Uzyskane przez nich rezultaty są co najmniej frapujące i niewątpliwie stoją w sprzeczności z tym, co do tej pory sądzono na temat kształtowania osobowości i psychologicznych różnic między rodzeństwem, kuzynami i przyjaciółmi.

Przykładowo, możemy w końcu jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, co ma większy wpływ na kształtowanie psychiki człowieka: geny czy środowisko? Wszystkie badania dają ten sam wynik: w 45–50 procentach jesteśmy ukształtowani przez geny odziedziczone po naszych przodkach. Zdaję sobie sprawę z tego, że te wyniki mogą się wydawać aż nadto precyzyjne. Jeśli jednak zbierzemy dostatecznie dużą liczbę testów prowadzonych na bliźniętach jednojajowych wychowywanych razem i osobno; a także podobnie dużą próbkę testów przeprowadzanych na bliźniętach wielojajowych i rodzeństwie (również wychowywanym razem i osobno); a także testy rodziców wszystkich tych dzieci – zebranie tylu danych jest, oczywiście, najtrudniejszą częścią całych tych badań – to same obliczenia są już z matematycznego punktu widzenia bardzo proste.

A co z pozostałymi 50–55 procentami? No cóż, kiedyś sądziliśmy, że to zależy od wychowania – tego, w jaki sposób się nami opiekowano, uczono, chwalono, nagradzano i karano, czy byliśmy w żłobku, czy też nie, czy mieliśmy rodzeństwo itd.

Teraz wiemy już, że to nie ma znaczenia. Sposób, w jaki zostaliśmy wychowani nie ma absolutnie żadnego wpływu na osobowość. Powiedzmy to wyraźnie: z pozostałych 50–55 procent, wpływ wychowywania jest równy słownie *zero* procent. (Badania i wypływające z nich wnioski szczegółowo opisuje Judith Rich Harris w swojej książce zatytułowanej *No Two Alike*).

Nie oznacza to wcale, że zachowanie rodziców i twoje relacje z nimi nie są istotne. Wręcz przeciwnie – nie tylko potrafią zapewnić nam bezwarunkową miłość, której wszyscy pragniemy (jeśli tylko są dobrymi rodzicami), ale także mają wpływ na wiele naszych zachowań i przekonań. To od nich przejmujemy przekonania religijne, maniery, miłość do drużyn futbolowych, fascynację Chrisem Martinem z zespołu Coldplay, miłość do piłki nożnej i babcinych obiadów.

Jednak tak długo, jak ich zachowanie mieści się w pewnych ustalonych normach (oczywiście jest, że traumatyczne przeżycia związane z rodzicami zostawiają głębokie rany w psychice), sposób wychowywania, karania i nagradzania, nie ma żadnego wpływu na twoją osobowość. A mówiąc o *osobowości* chodzi mi o to, że rodzice nie mają wpływu na to, jak bardzo będziesz ambitny, nieśmiały, cierpliwy, towarzyski, pewny siebie, uparty, kreatywny, skoncentrowany, odpowiedzialny, spokojny, optymistycznie nastawiony do świata itp.

Raz jeszcze powtarzam, że nie oznacza to wcale, iż rodzice nie mają żadnego znaczenia. Chodzi mi tylko o to, że rodzina, w której się wychowywałeś, nie ma żadnego wymiernego wpływu na twoją osobowość.

WYKORZYSTAJ SWOJE SILNE STRONY

Wpływu takiego nie ma także kolejność urodzeń – wbrew książkom, które niedawno ukazały się na ten temat. Rodzice uważają, że jest inaczej, ale tylko dlatego, że doskonale znają zachowania swoich pociech w domu i w rezultacie są świadkami wielu sytuacji, w których mogą zaobserwować, w jaki sposób dzieci reagują na młodsze rodzeństwo i w jaki sposób każde dziecko różni się od pozostałych. Ponieważ kolejność przyjścia potomstwa na świat ma ogromne znaczenie dla rodziców, podświadomie wyciągają wnioski i łączą kolejność z różnicami w zachowaniu swoich dzieci.

Ja też tak robiłem. Zawsze powtarzałem, że Jackson to przykład typowego najstarszego dziecka w rodzinie. Powoli oswajał się z obcymi, był dość nerwowy i wrażliwy, a wobec swojej młodszej siostry był na przemian dominujący i opiekuńczy. Natomiast córka Lilia, zawsze radosna i optymistycznie nastawiona do świata, była typowym drugim dzieckiem w rodzinie.

Najnowsze badania dowodzą, że moja ocena była błędna – Jackson i Lilia rzeczywiście zachowują się tak, jak to opisałem, ale dzieje się tak *głównie* w dwóch sytuacjach: gdy są w domu lub w swoim towarzystwie. Wystarczy je rozdzielić lub posłać do szkoły, a zaobserwowane przeze mnie zachowania, które tak dobrze znałem i przypisywałem kolejności narodzin, osłabną. Osłabną do tego stopnia, że w badaniach, w których się śledzi zachowanie dzieci w różnych środowiskach – na przykład w szkole i w domu – nie widać żadnej korelacji między osobowością i kolejnością narodzin.

Jeśli więc nie sposób wychowywania i nie kolejność przyjścia na świat, to co *ma wpływ* na pozostałe 50–55 procent osobowości? Większość badań sugeruje, że swoją rolę odgrywają tu dwie kwestie (po szczegółowe dane odsyłałam cię ponownie do książki Judith Rich Harris):

1. Przypadek – co może oznaczać praktycznie wszystko, od powtarzających się w dzieciństwie infekcji ucha, do losowego wpływu genów na rozwój. (Te drobne różnice wyjaśniają, dlaczego jedno z bliźniąt jednojajowych ma rozszczep podniebienia, a drugie, choć pod względem genetycznym niemal identyczne, nie; albo też dlaczego tylko jedno z bliźniąt może cierpieć na schizofrenię).
2. Rówieśnicy.

Nie chodzi tu o wpływ rówieśników w sensie presji grupy rówieśniczej. Owszem, dorastając możemy się znaleźć pod jej wpływem, ale może ona jedynie przejściowo kształtować nasze zachowania i wartości. Presja ze strony grupy rówieśniczej nie jest w stanie wpłynąć na osobowość.

Wpływ rówieśników, o którym tu mowa, wynika z tego, że stanowią oni najbardziej wiarygodne źródło informacji na twój temat oraz, co najważniejsze, jakie są twoje silne strony poza środowiskiem domowym. To koleldzy i koleżanki powiedzą ci najdokładniej (o wiele precyzyjniej, niż jest

w stanie zrobić to rodzina), czy i kogo możesz zdominować, czy jesteś zabawny, czy i w jakich sytuacjach jesteś dobrym sprzymierzeńcem, czy jesteś godzien zaufania, czy twoje pomysły są interesujące i praktyczne itd.

Dla każdego dziecka są to bardzo cenne informacje, ponieważ pozwalają mu się dowiedzieć, w których dziedzinach ma największe szanse na sukces. Dlatego też każdy z nas – bez względu na kulturę, w której się wychowujemy – od momentu narodzin poszukuje kontaktów z rówieśnikami, aby móc się z nimi porównywać i w ten sposób odkrywać swoje silne strony.

Gdy poznajemy swoje zalety, wtedy włącza się jeszcze jeden system, który nakłania nas do aktywnego poszukiwania sytuacji, gdzie możemy wykorzystywać silne strony. Powtarzające się doświadczenia stymulują rozwój mózgu i sprawiają, że jeszcze chętniej robimy to, w czym jesteśmy najlepsi. System ten działa przez całe dzieciństwo i wczesny okres dojrzewania. Następnie, gdy przekroczymy wiek 14–15 lat, zmiany utrwalają się już na zawsze.

Przeanalizujmy raz jeszcze instrukcje, które są wbudowane w nasze geny i z którymi już się rodzimy:

1. Zwracaj szczególną uwagę na to, co twoi rówieśnicy myślą o tobie.
2. Porównując się z rówieśnikami, zidentyfikuj swoje wrodzone zalety – obszary, w których jesteś lepszy.
3. Rozwijaj swoje silne strony, a następnie
4. Stałe rozwijaj swoją osobowość w taki sposób, aby móc opierać się na tych silnych stronach.

Natura sprawia, że każdy z nas rodzi się wyjątkowy, a następnie, najwyraźniej tym nieusatysfakcjonowana, opracowała skomplikowany system opinii zwrotnych i kształtowania osobowości, który daje pewność, że stajemy się jeszcze bardziej różni. To sama natura chce, abyśmy poszukiwali swoich silnych stron i je wzmacniali.

Dlaczego natura zaprojektowała nas właśnie w ten sposób? Z tego samego powodu, dla którego dała nam system odpornościowy i przeciwstawne kciuki. Gdyż dzięki temu jesteśmy bardziej konkurencyjni. Znajdź swoje naturalne silne strony, następnie poszukaj niezajętych nisz, w których możesz w pełni wykorzystać swój potencjał, a będziesz miał największe szanse odniesienia sukcesu, bez względu na to, czy w grupie myśliwych-zbieraczy, czy też w zespole działającym we współczesnej firmie. Wniosek: jest to przepis natury na sukces.

No dobrze, wszystko to są logiczne argumenty przemawiające za tym, dlaczego powinieneś rozwijać przede wszystkim swoje najsilniejsze strony. Ale racjonalność to często za mało. Mit, że największy postęp powinniśmy osiągnąć w tych obszarach, w których jesteśmy najsłabsi, widoczny jest w sposobie, w jaki wychowujemy dzieci, uczymy naszych uczniów i szkolimy naszych podwładnych. Wynika to z tego, że na poziomie emocjonalnym ma on dla nas sens. Tak więc, aby z nim zerwać, musimy stawić czoło emocjom, które go utrwalają.

WYKORZYSTAJ SWOJE SILNE STRONY

Pomoże ci w tym kolejne ćwiczenie: przerwij na chwilę lekturę i wróć do naszych trzech pytań, których celem jest zburzenie mitów. Nie chcemy wpływać na twoje odpowiedzi, ale aby dać ci jakiś punkt wyjścia, przedstawiamy kilka stwierdzeń, które słyszymy najczęściej:

1. Dlaczego wiara, że powinieneś rozwijać swoje najsłabsze strony, jest dla ciebie korzystna?

„Moje słabe strony mogą przynosić szkodę tak mnie, jak i mojemu otoczeniu – moim klientom, współpracownikom, szefowi, przyjaciółom, a nawet rodzinie. Jeśli poprawię te najsłabsze aspekty, to będę czuł się bardziej wszechstronny i mniej bezbronny.”

„Praca nad poprawą moich słabych stron daje mi poczucie, że jestem osobą odpowiedzialną.”

„Gdy startuję z niskiego pułapu, wtedy szybciej można dostrzec postępy.”

„Wydaje mi się, że poprawa moich słabych stron jest po prostu konieczna – ta myśl daje mi motywację do działania.”

„Jest to zgodne z tym, czego zawsze mnie uczono.”

„Wierząc w to, muszę się dostosowywać. Zachęca mnie to do robienia tego, co mówią mi wszyscy wokół.”

2. Co straciłbyś, gdybyś przestał w to wierzyć?

„Chcę, aby ludzie akceptowali mnie. Jeśli zaprzestaną pracować nad swoimi słabymi stronami, to mogę stracić ich aprobatę.”

„Zawsze byłem dumny ze swojej etyki pracy. Należę do tych ludzi, którzy nigdy nie są zadowoleni z osiągniętych rezultatów i chcą osiągać jeszcze więcej. Musiałbym z tego zrezygnować.”

„Kieruję innymi ludźmi. Dotychczas podejście „naprawiamy najsłabsze strony” okazało się skuteczne. Analizując pracę innych, wyszukiwałem te obszary, w których szło im najgorzej i wspólnie opracowywaliśmy plan naprawczy. Koncentracja na największych zaletach wydaje się być podejściem o wiele bardziej czasochłonnym.”

3. Co mógłbyś zyskać, gdybyś uwierzył, że najwięcej skorzystasz, rozwijając swoje silne strony?

„Mógłbym postawić sobie wyżej poprzeczkę w tych obszarach mojej pracy, które sprawiają mi przyjemność.”

„Byłbym w stanie w pełni wykorzystywać swoją naturalną dociekliwość.”

„Osiągałbym więcej i szybciej to, co chcę osiągnąć, a nie stopniowo.”

MARCUS BUCKINGHAM

„Mógłbym zostać prawdziwym ekspertem w jednej lub dwóch dziedzinach.”

„Byłbym na bieżąco z nowymi odkryciami i trendami w kilku obszarach mojej pracy.”

„Zacząłbym być postrzegany jako osoba pomysłowa i innowacyjna.”

Chociaż te odpowiedzi padają najczęściej, to twoje mogą być nieco inne.
A więc teraz twoja kolej:

1. Dlaczego wiara, że powinieneś rozwijać swoje najślabsze strony, jest dla ciebie korzystna?

2. Co straciłbyś, gdybyś przestał w to wierzyć?

3. Co mógłbyś zyskać, gdybyś uwierzył, że najwięcej skorzystasz, rozwijając swoje silne strony?

WYKORZYSTAJ SWOJE SILNE STRONY

Bez względu na udzielone przez ciebie odpowiedzi możesz nadal myśleć: „Bardzo chciałbym móc zająć się swoimi silnymi stronami. Wspaniale byłoby, gdybym mógł poświęcać większość swojego czasu na rozwój w tym, w czym jestem dobry. Niestety, nie mogę sobie na to pozwolić. Pracuję w zespole i zespół ma wobec mnie określone wymagania. Muszę odłożyć na bok swoje zalety i zrobić wszystko, by pomóc zespołowi w odniesieniu zwycięstwa. Ponieważ jestem członkiem zespołu, więc z pewnością to właśnie jest właściwe, najbardziej odpowiedzialne podejście.”

Nie. Taki pogląd, chociaż godny szacunku i podyktowany dobrymi intencjami, jest błędny. Jest to w rzeczywistości trzeci i ostatni mit, który może sprawiać, że wciąż znajdujesz się wśród 80 procent większości. Chociaż poprzedni mit był mitem racjonalnym, który sprawiał, że błędnie sądziłeś, iż większe korzyści przyniesie ci inwestycja w twoje najsłabsze strony, tak ten mit ma podłoże moralne, a przez to może być jeszcze głębiej zakorzeniony. Oto on:

Mit	Dobry członek zespołu robi wszystko, czego się od niego oczekuje, aby pomóc zespołowi.
-----	--

W prawdziwość tego stwierdzenia wierzy 91 procent respondentów i nie trudno zrozumieć, dlaczego. W tym przypadku indoktrynacja także rozpoczęła się bardzo wcześnie. W każdej drużynie szkolnej trenerzy powtarzają: „najważniejszy jest zespół”. Mówią, że meczu nie da się wygrać w pojedynkę, że trzeba się pozbyć egoizmu i że „w zespole nie ma miejsca na ja”.

Indoktrynacja ta jest kontynuowana w pracy, gdzie pracownicy regularnie wykonują różne ćwiczenia i jeżdżą na obozy integracyjne, których celem jest wzmocnienie ducha współpracy i zespołu. Przełożeni i zewnętrzni konsultanci zgodnym chórem powtarzają ci, że musisz być elastyczny, wszechstronny i zawsze gotów do przyjęcia roli, którą wyznaczyci zespół.

Rzeczywistość jest nieco inna. Prawda jest taka, że chociaż dzięki współpracy z zespołem z pewnością osiągniesz więcej – nie ma żadnej wątpliwości, że zespoły są skuteczniejsze niż grupy lub jednostki – to jednak jeśli przyjrzyj się bliżej kilku najbardziej wydajnym zespołom, odkryjesz, że ich członkowie wcale nie są wszechstronni. Nie robią niczego z doskonałości i nie wykonują wszystkich zadań, których zespół może od nich wymagać. Ich podejście cechuje następująca prawda:

PRAWDA

DOBRY CZŁONEK ZESPOŁU ŚWIADOMIE DAJE MU Z SIEBIE TO, CO W NIM NAJLEPSZE.

Wynika to z tego, że ci pracownicy zdali sobie sprawę z tego, iż najważniejszą i zarazem najbardziej odpowiedzialną postawą jest zidentyfikowanie

swoich silnych stron i takie zorganizowanie pracy w zespole, aby mogli je jak najczęściej wykorzystywać. Oprócz tego, przeprowadzili odpowiedni wywiad w swoim zespole i wiedzą, kto ma silne strony w tych aspektach, w których oni są najsłabsi. Dzięki temu członkowie zespołu wzajemnie się uzupełniają – zespół jest wszechstronny dlatego, że poszczególni pracownicy wcale tacy nie są.

Oczywiście, od czasu do czasu każdy członek zespołu będzie musiał porzucić na chwilę swoją „strefę silnych stron” i zrobić coś, w czym nie jest najlepszy, lub czego nie lubi. Ale jak szybko każdy zauważy, nie jest to norma – to wyjątek. Prawdziwa praca zespołowa polega na tym, że wszyscy w sposób skoordynowany wykorzystują swoje najsilniejsze strony.

Ten ideał może być trudny do osiągnięcia, choćby dlatego, że wymaga coacha lub kierownika, który będzie doskonale znał silne i słabe strony każdego pracownika. Na pewno jednak nie da się tego osiągnąć, jeśli sam nie będziesz traktował swoich silnych stron na poważnie. Zespół wcale nie oczekuje od ciebie deklaracji, że „zrobisz, cokolwiek będzie trzeba”. Lepiej, abyś dobrze znał swoje silne i słabe strony, a następnie podjął się zadań, w których jesteś dobry i trzymał się z dala od tych, które po prostu możesz sknocić.

Powinieneś więc powiedzieć swoim współpracownikom: „Chcę wykonywać więcej zadań tego typu, ponieważ dobrze daję sobie z nimi radę, a nie tamtych, gdyż nie jestem w nich najlepszy.” Możesz mieć pewne opory przed takim stwierdzeniem, gdyż szczerze mówiąc, brzmi ono dość egoistycznie, może nawet nieodpowiedzialnie i wydaje się, jakbyś nie liczył się z innymi. Spróbuj jednak się nad tym zastanowić.

To stwierdzenie nie jest nieodpowiedzialne. Twój kolega z zespołu powinien wiedzieć, w czym mogą na tobie polegać. Przekazanie im informacji o swoich najsilniejszych stronach jest więc przejawem wielkiej odpowiedzialności.

To stwierdzenie nie jest dowodem na to, że nie liczysz się z innymi. Fakt, że nie lubisz wykonywać pewnych czynności, nie oznacza wcale, iż inni ludzie także ich nie lubią. Nie przepadam za konfrontację i byłbym psychicznie wyczerpany, gdybym był do nich zmuszany na co dzień. Ale inni ludzie zdają się czerpać z tego energię. Przekazanie zadań, w których wymagana jest konfrontacja z innymi nie jest przejawem nieliczenia się z kolegami; to po prostu praktyczne i rozsądne rozwiązanie.

I nie jest także egoistyczne. Założenie, że wszyscy uwielbiają i nienawidzą tego samego, co ty i że zespół powinien dystrybuować zadania według twoich upodobań – to rzeczywiście byłoby egoistyczne. Ale zakładanie, że każdy ma nieco inne predyspozycje i to, co osłabia ciebie, może wzmocnić kogoś innego, a także, iż zespół powinien wykorzystywać różnice między tymi ludźmi – to po prostu rzeczywistość.

Nawet jeśli jest to rzeczywistość, to w pełni wierzy w to mniej niż 10 procent. Dlatego też, po raz ostatni, zadaj sobie te trzy pytania, których celem

WYKORZYSTAJ SWOJE SILNE STRONY

jest rozprawienie się z mitami. Oto one, wraz z odpowiedziami, które padają najczęściej:

1. Dlaczego wiara, że dobry członek zespołu robi wszystko, czego się od niego oczekuje, aby pomóc zespołowi, jest dla Ciebie korzystna?

„Sprawia, że czuję się bezpieczniejszy w zespole. Przecież gdybym potrzebował pomocy jednego z moich kolegów, to chciałbym, aby zrobił to bez wahania i bez względu na to, czy zadanie byłoby jego silną stroną, czy też nie.”

„Jest to zgodne z moim poglądem na świat. Moi rodzice, nauczyciele i przełożeni zawsze mi mówili, że tak właśnie powinno być.”

„Dzięki temu jestem lubiany przez moich kolegów z zespołu. Są zadowoleni z tego, że zawsze mogę ich we wszystkim wesprzeć”.

2. Co straciłbyś, gdybyś przestał w to wierzyć?

„Kosztowałoby mnie to utratę aprobaty moich kolegów z zespołu.”

„Straciłbym dobre samopoczucie, które odczuwam, gdy się poświęcam i robię coś, czego osobiście nie lubię, na rzecz zespołu. Życie nie zawsze jest usłane różami.”

„Obniżyłoby to wydajność. Czasem zespół wymaga, abym zacisnął zęby i coś zrobił. Nie mogę zignorować tych oczekiwań.”

3. Jaką korzyść odniósłbyś z przekonania, że dobry członek zespołu świadomie daje mu z siebie to, co w nim najlepsze.

„W głębi serca właśnie tego pragnę – robić na rzecz zespołu to, w czym jestem najlepszy”.

„Zacząłbym być szanowany jako sprawny pracownik.”

„Im większy sukces odniósłbym w wykorzystywaniu swoich silnych stron, tym częściej zespół by po nie sięgał.”

„Mógłbym przestać zgłaszać się na ochotnika do projektów, w których nie wykorzystuję swoich silnych stron.”

1. Dlaczego wiara, że dobry członek zespołu robi wszystko, czego się od niego oczekuje, aby pomóc zespołowi, jest dla Ciebie korzystna?

2. Co straciłbyś, gdybyś przestał w to wierzyć?

3. Jaką korzyść odniósłbyś z przekonania, że dobry członek zespołu świadomie daje mu z siebie to, co w nim najlepsze?

Oczywiście, nie znam Twoich odpowiedzi na te pytania, proszę Cię jednak, byś je sobie zapisał. Twoja podróż i tak będzie bardzo trudna. Jednak nie będziesz miał żadnych szans, jeśli sam siebie najpierw nie przekonasz, że warto się w nią udać.

WYKORZYSTAJ SWOJE SILNE STRONY

Ta sama uwaga dotyczy osób, z którymi pracujesz. „Wykorzystuj swoje silne strony” to jedno z tych haseł, które wydaje się na tyle zdroworozsądkowe, że gdy je wypowiedzasz, wszyscy potakują głowami. A jednak, jak pokazują dane, większość z nas nie wierzy, że można w ten sposób żyć. Aby móc rozpropagować ten pogląd, musisz przekonać swoje otoczenie, że ma to sens. Ułatwią ci to te trzy pytania, które powinny wywołać żywą, równie pomocną dyskusję.

Jeśli chcesz obejrzeć film na temat Kroku 1, to odwiedź witrynę SimplyStrengths.com.

Mit	Osobowość człowieka zmienia się w miarę, jak przybywa mu lat.
-----	---

PRAWDA W MIARĘ UPŁYWU LAT STAJESZ SIĘ CORAZ BARDZIEJ SOBĄ.

Twoje wartości, umiejętności, samoświadomość i niektóre twoje zachowania mogą ulec zmianie. Ale najbardziej dominujące aspekty twojej osobowości pozostają takie same.

Mit	Najbardziej możesz rozwinąć się w tych aspektach, w których jesteś najstarszy.
-----	--

PRAWDA NAJWIĘKSZY ROZWÓJ JEST MOŻLIWY W TYCH OBSZARACH, W KTÓRYCH JUŻ JESTEŚ NAJLEPSZY.

Najbardziej docieklivy, prężny, kreatywny i otwarty na naukę jesteś w tych obszarach, w których wykorzystujesz swoje silne strony.

Mit	Dobry członek zespołu robi wszystko, czego się od niego oczekuje, aby pomóc zespołowi.
-----	--

PRAWDA DOBRY CZŁONEK ZESPOŁU ŚWIADOMIE DAJE MU Z SIEBIE TO, W CZYM JEST NAJLEPSZY.

Świetny członek zespołu wcale nie jest wszechstronny. Świetny zespół jest wszechstronny, właśnie dzięki temu, że żaden jego członek taki nie jest.