

ZARZĄDZANIE I PRZYWÓDZTWO · LIDERZY, PRZYWÓDZTWO I ZARZĄDZANIE LUDŹMI

# Wiedza z dyskomfortu: czego liderzy mogą się nauczyć w warunkach niepewności?

Izabela Malinowska **PH**

A<sup>+</sup> Powiększ tekst Drukuj Zapisz

Udostępnij



**Nieprzewidywalne środowisko biznesowe, cyfrowa rewolucja, konieczność dostosowywania się do kolejnych zmian prawnych to tylko wierzchołek góry lodowej, z którą codziennie muszą się mierzyć zarządzający organizacjami.**

Próbując utrzymać się na powierzchni i skupiając się na działaniach operacyjnych, łatwo zaniedbać to, co od zawsze było najmocniejszym fundamentem sukcesu w roli lidera – nawyk uczenia się. Jak to zmienić? Lekarstwem okazuje się... dysonans!

Przywódcy częściej niż inne osoby w organizacji stawiają czoła kluczowym decyzjom o wielkiej wadze, niemal codziennie natrafiając na problemy i dylematy podważające ich dotychczasowe postawy i przekonania. Jak pokazują badania, za sprawą tych nieprzewidywalnych zdarzeń częściej niż pozostali pracownicy doświadczają wrażenia dysonansu, czyli stanu niezgodności pomiędzy tym, czego oczekują, a tym, co dostają. Nietrudno w takich sytuacjach o negatywne emocje, takie jak irytacja, frustracja czy niepewność. Wielu liderów stara się więc ich unikać.

**Okazuje się jednak, że w ten sposób popełniają fatalny błąd!**

Dysonans jest bowiem doskonałym bodźcem do nauki. Do takiego wniosku doszedł prof. Ben Bryant z International Institute for Management Development, który postanowił przyjrzeć się bliżej okolicznościom, w którym ludzie piastujący najwyższe stanowiska w organizacjach uczą się nowych rzeczy. Według danych prof. Bryanta, sytuacje powodujące dyskomfort psychiczny **ułatwiają przyswajanie nowych informacji** i są doskonałym bodźcem do **weryfikowania dotychczasowych przekonań**. To bardzo ważne zwłaszcza w przypadku liderów znajdujących się na szczycie, ponieważ największym zagrożeniem dla ich kariery jest właśnie... odniesiony sukces. Nic w tym dziwnego – mając w kieszeni receptę na wygraną, próbujemy wykorzystać ją więcej niż raz. Przecież to, co już działało, musi zadziałać ponownie. Jednak po jakimś czasie takie podejście zapędza nas w strefę komfortu i sprawia, że przestajemy weryfikować skuteczność naszych działań, a w konsekwencji – tracimy czujność. A stąd już prosta droga do poważnych błędów decyzyjnych i złych osądów sytuacji.



Rozpoznając więc i obracając na swoją korzyść okoliczności powodujące dysonans, liderzy nie tylko minimalizują ich negatywny wpływ na pracę i funkcjonowanie organizacji, ale przede wszystkim **czepią z nich wiedzę niezbędną w prawidłowym zarządzaniu organizacją**.

Ale czym właściwie jest dysonans? Możemy go porównać do nieharmonicznej muzyki – gdy jeden dźwięk kompletnie nie pasuje do pozostałych, tworząc nieprzyjemne dla ucha wrażenie. Od razu wiemy, że „coś tu nie gra”. Z analogicznym poczuciem zderzają się liderzy, próbując zarządzać w niepewnym, pełnym wielu nieprzewidywalnych zdarzeń środowisku. Jak je rozpoznać, by obrócić na swoją korzyść? Tu także przychodzą z pomocą badania prof. Bryanta, który wyodrębnił 4 źródła uczenia się liderów oparte na dysonansie. Są to:

- **Nowe role i konteksty:** czyli objęcie kolejnego stanowiska, zmiana miejsca pracy, konieczność odnalezienia się w nowym środowisku kulturowym. To najczytelniejszy bodziec prowokujący zmianę myślenia – zwłaszcza wśród osób obejmujących odpowiedzialne stanowiska po raz pierwszy w życiu.
- **Sukces i porażka:** uczenie się na własnych błędach, czyli wyciąganie wniosków z porażek, to doskonały sposób na zwiększenie swojej efektywności. Ale warto analizować również... sukcesy! To, wbrew pozorom, jeszcze trudniejsze niż nauka na własnych błędach, ale opanowanie sztuki krytycznej analizy udanych projektów pozwala uniknąć pułapki komfortu i trzeźwo oceniać szanse powodzenia kolejnych inicjatyw.
- **Rozbieżność i antagonizm:** wielu liderów stara się eliminować antagonizmy i radykalne różnice poglądów w swoich zespołach. A to właśnie odmienne punkty widzenia i ścieranie się przeciwstawnych stanowisk są jednymi z najefektywniejszych źródeł nauki – wystarczy, że będziesz uważnie słuchać.
- **Przełomowe wydarzenia w życiu:** czy tego chcemy, czy nie, nasze życie prywatne i życie zawodowe są ze sobą związane i nieustannie na siebie wpływają. Aby rozwijać się w roli lidera, czerp naukę nie tylko ze zdarzeń związanych z karierą, ale także z tych, które spotykają cię poza pracą.

Następnym krokiem po rozpoznaniu sytuacji powodujących dyskomfort jest gotowość do zgłębiania ich. Im większa odpowiedzialność, tym większe poczucie dyskomfortu i rozdzźwięku, a co za tym idzie – większa pokusa, by próbować ich unikać, zamiast wykorzystać. Jeśli jednak stale chcesz się rozwijać w roli przywódcy, nie masz wyjścia. **Oswój strach przed nieprzewidywalnym i obróć dysonans na swoją korzyść.**

W zdobyciu kolejnych kluczowych umiejętności nowoczesnego lidera pomoże ci także udział w **ITL Personal Leadership Academy™** stworzonym przez ICAN Institute. Zdobądź narzędzia, dzięki którym skutecznie zarządzisz własną efektywnością w roli przywódcy, przyjrzyj się sobie jako liderowi i zbudujesz silną pozycję w swoim otoczeniu biznesowym. Dowiedz się więcej na: [pla.ican.pl](http://pla.ican.pl)

Dziękujemy, że jesteś z nami! Cieszymy się, że interesują cię treści dostarczane przez „Harvard Business Review Polska”. **Każdego dnia dajemy ci sprawdzone rozwiązania problemów biznesowych.** Nie chcesz przegapić żadnej praktycznej wskazówki? Zapisz się na nasz newsletter! Sprawdź [hbrp.pl/newsletter](http://hbrp.pl/newsletter).



**Izabela Malinowska**

Senior copywriter w ICAN Institute, wydawcy "Harvard Business Review Polska".

Artykuł dotyczy kategorii: Zarządzanie i przywództwo

## Powiązane artykuły



**Co każdy z nas powinien wiedzieć o polityce biurowej?**

ZARZĄDZANIE SOBĄ · KULTURA ORGANIZACYJNA, KOOPERACJA  
Dana Rousmaniere



**Jak zminimalizować stres przed i po urlopie**

ZARZĄDZANIE SOBĄ · WORK LIFE BALANCE, STRES  
Tristan Elizabeth Gribbin



**Kiedy jednostka nie ma znaczenia**

ZARZĄDZANIE I PRZYWÓDZTWO · KIEROWANIE ZESPOLAMI, PRZYWÓDZTWO I ZARZĄDZANIE LUDŹMI  
Michael J. Mauboussin



**Jak najlepiej zakończyć spotkanie?**

ZARZĄDZANIE SOBĄ · ZARZĄDZANIE CZASEM, SPOTKANIA  
Paul Axtell



**Jak poprawić koncentrację i być bardziej efektywnym? Poznaj cztery strategie**

ZARZĄDZANIE SOBĄ · ZARZĄDZANIE CZASEM, MIERZENIE WYDAJNOŚCI  
Chris Bailey



**Zarządzanie to nie przywództwo**

ZARZĄDZANIE I PRZYWÓDZTWO · KIEROWANIE ZESPOLAMI, PRZYWÓDZTWO I ZARZĄDZANIE LUDŹMI  
John P. Kotter

## Najpopularniejsze tematy

Zarządzanie talentami	Rozwój pracowników	Negocjacje	Zarządzanie ludźmi
Sprzedaż	Zatrudnianie	Sukcesja	Podjęwanie decyzji
Strategia	Kultura organizacyjna	Motywacja	Innowacje
Przywództwo i zarządzanie ludźmi	Marketing strategiczny	Modele biznesowe	

Pokaż wszystkie >

## Szkolenia

Szkolenia managerskie  
Alternatywa dla MBA  
Certyfikowane szkolenia  
Szkolenia managerskie online

## Programy

First-Time Manager  
Management  
HR Management  
Strategic Leadership Academy

## Kluby

Klub absolwenta ICAN institute  
Klub HR  
Klub CFO

## Dowiedz się więcej

Podążaj za ewidencją-based  
Kultura organizacyjna  
Zarządzanie zespołami  
Negocjacje

Pokaż wszystkie >

## ODKRYJ HBRP

Magazyn  
Archiwalne wydania  
eTemat  
Audio  
Wideo  
Studia przypadków  
Newsletter  
Raporty  
Zamów prenumeratę

## WSPÓLPRACA

Redakcja  
Kontakt  
Dla prasy  
Kariera w ICAN  
Informacje dla autorów  
Patronaty

## SKLEP BIZNESOWY

Książki i ebooki  
Wydania magazynu  
Szkolenia ICAN Institute  
Wydarzenia  
Narzędzia biznesowe  
Promocje

## DLA PRENUMERATORÓW

Wybrane dla Ciebie  
Zapisane treści  
Profil MyICAN  
Zaloguj

## ICAN INSTITUTE

wydawca „Harvard Business Review Polska”  
ICAN Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Sp.k.  
NIP 5851072522  
al. Niepodległości 18,  
02-653 Warszawa

**Dział Obsługi Klienta:**  
tel. 22 11 33 444  
tel. 22 250 11 44  
fax. 22 250 20 99  
infolinia@hbrp.pl

