

Szef wizjoner

Szansa czy zagrożenie dla organizacji?

Kim jest wizjoner i co odróżnia go od marzyciela? Czasami potocznie używamy tych dwóch słów zamiennie. Wizjoner chce wprowadzenia swoich kreatywnych wizji w życie, ma ambicję i nieodpartą chęć wywierania wpływu na rzeczywistość. Marzyciel tworzy dla samych pomysłów. Wizjoner tworzy dla ludzi z intencją wprowadzania pomysłów w życie. W biznesie w końcu liczą się fakty i pieniądze.

NADEJDA KIROVA

Umysł wizjonera funkcjonuje w specyficzny sposób. Wizjoner zazwyczaj nastawiony jest na różne możliwości i nie lubi funkcjonować w sposób rutynowy. Skłonny jest do tworzenia nowych koncepcji i uogólniania ich. Spontanicznie wychodzi poza ramy sytuacji i znajduje zaskakujące powiązania pomiędzy faktami. Otwarty na zmiany i eksperymenty. Wizjoner nie musi być energetyczny i apodyktyczny, nie musi być też ekstrawertykiem czy ekscentry-

kiem. To, co odróżnia wizjonera od pozostałych ludzi, to sposób myślenia o przyszłości i odporność na zgodne z regułami myślenie grupowe. Wizjoner praktycznie żyje w przyszłości. Nie musi on być od razu jawnym buntownikiem, ale dość szybko można zauważyć, że jest inny. Młody i niedoświadczony wizjoner, a do tego w okresie buntu młodzieńczego, może być najtrudniejszym uczniem w szkole. Dalej, jako młody, ale umiejętnie prowadzony i rozwijany przez szefów, pracownik może być największym zasobem firmy.

DLACZEGO POTRZEBUJEMY WIZJONERÓW?

Wizjonerzy są niezbędni, aby dzisiejsze organizacje mogły przetrwać. W przeszłości wizjoner był potrzebny głównie na początku cyklu życia organizacji. To właśnie wizjoner inspirował, wymyślał nowe produkty, odkrywał nowe rynki i w ten sposób tworzył przewagę konkurencyjną firmy. Potem, po początkowych perturbacjach i osiągnięciu stabilizacji, gdy organizacja zaczynała pracować nad procesami i doskonaleniem procedur, wizjoner ze swoją pasją tworzenia i potrzebą ciągłych zmian mógł stanowić nawet zagrożenie dla rozwoju organizacji. Początkujący biznes potrzebował wizjonera, potem firma bardziej potrzebowała sprawnego menedżera.

Tak było do niedawna! Taką świadomość miał Steve Jobs, gdy w 1983 roku zatrudnił Johna Sculleya na stanowisko dyrektora zarządzającego. Dlaczego w takim razie dla Apple'a ruch ten skończył się prawie katastrofą? Sculley był zbyt „tradycyjny”, jak na ówczesną branżę komputerową. Wówczas w tej branży można było już zaobserwować to, co dzisiaj widać prawie wszędzie – świat zmienia się zbyt dynamicznie, aby ustalać ten jedyny właściwy sposób działania. Dzisiaj duże zmiany to codzienność! Telefon potrzebował 75 lat, aby pozyskać 50 milionów użytkowników, telewizja potrzebowała 13 lat, internet – cztery lata, Facebook – trzy i pół roku, a gra Angry Birds dokonała tego w ciągu 35 dni! Bez wizjonera w tak konkurencyjnych i szybko zmieniających się warunkach organizacja może podzielić los takich firm, jak Polaroid, Nokia czy Kodak. Dzisiaj najlepszy przepis na śmierć organizacji to sztywne trzymanie się swojego rynku i produktu i czekanie, aż klienci zgłoszą zapotrzebowanie na zmianę.

Właśnie dlatego potrzebni są wizjonerzy. Wizjonerem nie jest osoba, która coś wymyśli, a później zrobi badania fokusowe rynku, aby sprawdzić, czy ten produkt się przyjmie. Wizjonerzy zwykle tworzą rzeczy, o których ludzie nie mają jeszcze pojęcia, że ich potrzebują. Gdyby Henry Ford zadał pytanie, czego potrzebują jego poten-

cjalni klienci, najwyżej otrzymałby odpowiedź: „szybszych koni”. Gdyby Jobs zapytał przeciętnego obywatela, czy korzystałby z komputera w domu, to otrzymałby odpowiedź na pewno odmowną. I jeden, i drugi mieli wizję, która przekraczała możliwości wyobraźni przeciętnego człowieka.

WIZJONER MA RÓWNIEŻ SŁABE STRONY

Po pierwsze, wizjoner dla firmy stwarza zawsze ryzyko, ponieważ nie mamy pewności, że produkt, usługa czy rynek „zaskoczy”. Statystyki start-upów są bezwzględne – 9 na 10 z nich znika z rynku bardzo szybko. Większość z nich jest tworzona przez wizjonerów.

Po drugie, wizjoner może być zbyt silnie skoncentrowany na swojej wizji i pomijać ważne niuanse. Tak się stało w przypadku Macintosha w 1984 roku. Jobs był tak skoncentrowany na swojej wizji, że zapomniał, iż komputer musi być użyteczny. Mac wszedł na rynek wyposażony w wyjątkowo małą pamięć operacyjną, bez dysku twardego i bez dedykowanego oprogramowania. Mówiąc za Grekiem Zorbą, pierwszy Mac był „piękną katastrofą”. Mimo niesamowitego szumu medialnego, jakiego narobił, finansowo był totalną porażką firmy.

Kolejne zagrożenia ze strony zbyt pewnego siebie wizjonera są związane z wyśrubowanymi celami, brakiem akceptacji możliwości niepowodzenia oraz pomijania innych ludzi. Gdy wizjoner, szczególnie ekstrawertyk, podejmuje decyzję, w którym kierunku ruszyć, to angażuje się całym sobą i całym zapleczem firmy. Dla organizacji może się to skończyć katastrofą.

Mocne strony wizjonera to ciekawość świata i wyobraźnia, kreatywność i twórczość, spontaniczność, improwizacja i eksperymenty. Jest on postępowym i reformatorskim



Aby współpracować z szefem wizjonerem, trzeba mieć spore zrozumienie oraz dużą tolerancję i elastyczność.

FRIS – polskie narzędzie diagnozujące style myślenia z podziałem na Fakty, Relacje, Idee, Struktury. Osobę używającą perspektywy Idei w Stylu Myślenia FRIS nazywa się „wizjonerem”.

Test Gallupa – metoda identyfikacji wrodzonych talentów stworzona w Instytucie Gallupa. Wyodrębnia 34 talenty, jeden z nich to „wizjoner”

Słownik pojęć

prekursorem. Ale, jak zawsze, są dwie strony medalu i każda mocna strona może mieć swoją ciemną stronę. Osoba ciekawa świata może pójść za daleko i zostać Włóczykijem i Pędziwiatrem. Osoba kreatywna i z wyobraźnią może chodzić z głową w chmurach i być oderwana od rzeczywistości. Ktoś zbyt twórczy i eksperymentujący może unikać uczenia się od innych ludzi i wyważać po raz kolejny otwarte drzwi...

Moje doświadczenie pokazuje, że w firmach, szczególnie tych większych, wizjonerzy często nie są lubiani. Wiele jednak zależy od tego, kto będzie wizjonera oceniał. Jeżeli z wizjonerem pracuje osoba, która na przykład w teście talentów Gallupa ma dominujący talent „rozważa”, lub w teście FRIS jest „badaczem”, czyli widzi świat przez perspektywę struktur, będzie ona miała dość niską tolerancję na zachowania wizjonerskie i to może powodować wiele konfliktów w organizacji, chyba, że... Chyba, że osoby z obu stron barykady mają świadomość swoich odrębnych talentów, stylów myślenia, stylów działania i generalnie stylów poznawczych oraz jest w nich dużo dobrej woli i umieją się ze sobą komunikować (zobacz studium przypadku obok).

CZY WARTO Z WIZJONEREM PRACOWAĆ?

Dojrzały wizjonerzy instynktownie otaczają się zdolnymi ludźmi, a wielu z nich osobami o zupełnie innym temperamencie lub stylu myślenia. Kluczową umiejętnością dla wizjonera jest umiejętność słuchania innych i uczenia się, ponieważ są oni mistrzami w „łączeniu kropek”, muszą one jednak być najpierw zauważone i zrozumiane.

Powszechnie panuje przekonanie, że Steve Jobs nic by nie zrobił bez Steve’a Wozniaka i całej rzeszy utalentowanych ludzi wokół siebie. Jest to

prawdą. Tyle że Wozniak bez wizji Jobsa „komputer w każdym domu” pewnie przez całe życie pracowałby w korporacjach w zaciszu swoich pracowni i świat nie zobaczyłby, do czego jest zdolny.

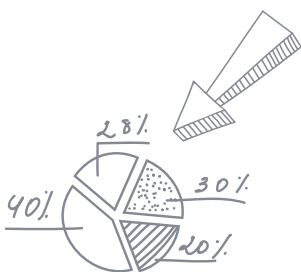
Moje doświadczenie podczas diagnostyki osobowości za pomocą różnych narzędzi diagnostycznych wskazuje, że im większa firma i im wyżej w hierarchii struktury organizacyjnej, tym mniejszy odsetek wizjonerów. Aby wizjoner doszedł na szczyt hierarchii w dużej firmie drogą tradycyjną, zwykle musi przebrnąć przez ścieżkę kariery, co może stanowić dla niego wyzwanie o wiele większe niż dla innych pracowników. Z kolei wśród freelancerów, trenerów, coachów, przedsiębiorców, pracowników małych lub młodych firm odsetek wizjonerów jest większy niż ich przeciętny odsetek w populacji. I to może tłumaczyć fakt, że o innowacje w dzisiejszym świecie najłatwiej jest w nowo powstałych firmach lub na styku współpracy wielu osób nawet niepowiązanych formalnie.

Czy zatem praca z wizjonerem jest łatwa? NIE! Potwierdzają to moje doświadczenia oraz setki rozmów z ludźmi w organizacjach, w których byłam. Czy warto z wizjonerem pracować – to zależy od wyznawanych wartości i zdolności tolerancji ryzyka. Jedno jest pewne – to na pewno nie będzie praca nudna! ●



NADEJDA KIROVA

Prezes Fundacji Pasja do Edukacji i Rozwoju,
partner merytoryczny Center of Excellence
Akademii Leona Koźmińskiego
nadia.kirova@gmail.com





W praktyce

Grupa Aveex

Niedawno pracowałam nad budowaniem zespołów i współpracą w Innowacyjnej Grupie Marketingowej Aveex. Członek zarządu i dyrektor kreatywny jest wizjonerem według metodologii FRIS, natomiast według testu Gallupa ma talent „wizjoner” (Futuristic). Jego współpracownicy żartują, że boją się jego wyjazdów – za każdym razem wraca bowiem z nowym coraz bardziej „odjechanym” pomysłem. On sam ma zachowanie raczej introwertyczne, więc jego sposób prezentacji pomysłów jest zwykle przemyślany i stonowany. Ale o wizjonerach bardziej ekstrawertycznych ich mniej odporni współpracownicy mówią, że „żołądek zaczyna ich boleć, jak szef tylko wchodzi do pokoju” – w domyśle z nowym pomysłem. Nieświadomy i niepanujący nad swoimi wizjami wizjoner może zamęczyć zespół i spowodować sporo problemów personalnych w organizacji.

Po przebadaniu wszystkich pracowników Grupy Aveex testem FRIS okazało się, że dyrektor kreatywny oprócz innych „wizjonerów” instynktownie otacza się „badaczami”, czyli ludźmi, którzy umieją uporządkować i wprowadzić jego pomysły w życie. Są to osoby myślące zupełnie inaczej, w związku z czym prawdopodobieństwo starć i konfliktów jest wyjątkowo wysokie. Jak Agencja daje sobie z tym radę?

Jest to organizacja bardzo świadoma, czuła na punkcie „inności” ludzi, akceptująca odmienności i pracująca nad poziomem samoświadomości pracowników w zespole. Jest to efekt „wizjonerskiego” podejścia jej lidera do zarządzania ludźmi. Już wcześniej każdy pracownik miał zestawienie podstawowych informacji o sobie zawierające lateralizację półkul – prawa/lewa, preferowane sposoby percepcji – wzrok/słuch/kinestetyka oraz jego pięć wiodących talentów Gallupa. Wszystko to było w widocznym dla współpracowników miejscu.

Po przebadaniu całej firmy do tego zestawienia doszły style myślenia i działania FRIS. Teraz każdy w firmie ma nie tylko możliwość dostosowania stylu komunikacji do swojego współpracownika, ale poprzez codzienne rozwijanie umiejętności obserwacji jest w stanie coraz lepiej rozumieć ludzi.

Czym to poskutkowało? Lepszą komunikacją oraz większą świadomością podczas budowania zespołów projektowych, co spowodowało zwiększenie skuteczności i efektywności tychże zespołów. Obecnie wszyscy członkowie zespołu są w stanie zaobserwować, z jakim partnerem mają do czynienia po drugiej stronie stołu negocjacyjnego – jakie są jego talenty i styl myślenia – i na tej podstawie przygotować swój komunikat, tak aby ułatwić porozumienie.

Komentarz

Zestaw szkoleń oraz towarzyszący mu pakiet wiedzy, dzięki którym poznaliśmy sposoby myślenia i działania, były dla mnie oraz osób pracujących w naszej agencji pozytywną rewolucją.

Zmiana dokonana się w naszych głowach – na poziomie świadomości. Zaczęliśmy dostrzegać, jak różni możemy być, co ułatwia nam współpracę ze sobą oraz kontakt z klientami. Decyzję o zbadaniu naszych pracowników za pomocą narzędzia FRIS podjąłem bardzo szybko. Jak teraz wiem, wynikało to z mojej natury „wizjonera” i chęci doświadczenia czegoś nowego. Patrząc z szerszej perspektywy, od lat buduję firmę świadczącą usługi marketingowe, która opiera się na ludziach. Ułatwienie im komunikacji jest bezpośrednio związane z poszerzeniem biznesu.

Od dobrych agencji reklamowych oczekuje się nieustannego generowania nowych, przełomowych pomysłów. Z perspektywy współwłaściciela firmy wiem też, że równie ważne jest konsekwentne i sprawne wcielanie ich w życie. Nie jest to możliwe bez sprawnych zespołów. Narzędzia diagnozujące style myślenia i działania okazały się efektywnym sposobem w procesie rekrutacji czy formowania zespołów zadaniowych. Dzięki nim jestem w stanie szybko określić, jakie mocne strony ma dany zespół oraz o jakie zasoby trzeba go uzupełnić, aby stał się sprawniejszy.

Korelacja między preferencją stylów myślenia i działania pracownika a zadaniami, jakie są mu delegowane, zwiększa jego satysfakcję z pracy. Ta zaś przekłada się bezpośrednio na oczekiwaną przez wielu pracodawców pasję w działaniu. Pokłosiem pasji i poczucia wartości pracownika jest zjawisko „effortless doing”, stan tzw. przepływu (z angielskiego flow), w którym praca wykonywana jest szybko, dokładnie i bez większego wysiłku. Zjawisko to korzystne jest nie tylko dla agencji czy jej klientów, lecz przede wszystkim dla samych pracowników.



MARCIN WOJCIECHOWSKI

Przedsiębiorca, designer, strateg. Członek zarządu oraz Creative Director w Grupie Aveex