

JACEK SANTORSKI

w rozmowie
z Pawłem Oksanowiczem

“I”/
REFLEKSJE
O PRZYWÓDZTWIE
JUTRA

**„I”/
Refleksje
o Przywództwie
Jutra**

Jarkowi Szulskiemu,

współtwórcy Akademii
Psychologii Przywództwa,
wybitnemu nauczycielowi
i autorowi,

z wdzięcznością
i szacunkiem

Wstęp

Od połowy lat 90., kiedy jako psycholog zdecydowałem się zająć konsultingiem i szkoleniami w dziedzinie prowadzenia zdrowych – biznesowo i społecznie – firm, nurtowało mnie pytanie: co charakteryzuje i wyróżnia liderki i liderów, których sukces trwa dłużej niż 2-3 lata? Chciałem także zrozumieć, co ograniczało mnie samego – pomimo mojej medialnej marki i wizji – jako przedsiębiorcę oraz wydawcę. Przede wszystkim jednak pragnąłem wiedzieć, w rozwijaniu jakich kompetencji mogę być pomocny jako psycholog biznesu.

Dosyć szybko zorientowałem się, że wiedza oparta na badaniach i uporządkowanych metodologicznie studiach dobrych praktyk rozwija się i jest upowszechniana szybciej niż rzeczywiste osiągnięcia liderki i liderów biznesowych, a także społecznych – sektora non profit.

Postanowiłem wniknąć w to, kto czyni z tej wiedzy należyty użytek – kim są, co robią, jacy są prawdziwie efektywni liderzy – i wykorzystać w tym poszukiwaniu swoją wiedzę psychologiczną rozwijaną od lat 70.

Z jednej strony studiowałem książki i doniesienia z badań i praktyk, z drugiej – jako aktywny przedsiębiorca i zarazem konsultant – rejestrowałem i porządkowałem doświadczenia i refleksje. Odkryłem wtedy, że sedno prawdziwie skutecznego przywództwa zostało zdefiniowane już na przełomie XX i XXI wieku. Pionier badań nad przywództwem Warren Bennis, który zasłynął z rozróżnienia, iż menedżer robi rzeczy właściwie, a przywódca dba o to, by robiono właściwe rzeczy, postawił już 20 lat temu pytanie: co czyni cię prawdziwie skutecznym liderem?

Bennis zrealizował zakrojone na szeroką skalę badania – opublikowane w prestiżowym „Harvard Business Review” – z których już wtedy wynikało, że sednem sprawy jest to, jak lider radzi

sobie ze złożonością i różnorodnością zjawisk, w których obszarze operuje. Zdaniem Bennisa jednym z kluczowych predyktorów sukcesu prawdziwego lidera jest integrowanie sprzeczności, bycie otwartym na paradoksy, a w tym odnajdywanie znaczenia negatywnych wydarzeń i uczenie się nawet z najgorszych doświadczeń¹.

W tym samym czasie Jim Collins na podstawie studiów nad 11 firmami, które w ostatnich trzech dekadach XX wieku wyróżniały się spośród tysiąca badanych, jako jeden z kilku czynników ich sukcesu określił wyróżniający ich liderów talent jako geniusz „I”² – zdolność integrowania „brutalnych faktów” i wiary, zagrożeń i możliwości, pasji i determinacji, elastyczności i dyscypliny. Syntezy te okazały się bliskie mojej wiedzy i doświadczeniu wyniesionemu także z towarzyszenia polskim liderom tamtego czasu.

Przyjąłem otwartość umysłu manifestującą się w integracji przeciwieństw jako metakompetencję lidera, aby dalej zapytywać, jakie wymiary stricte biznesowe i jakie relacyjne, społeczne usytuowane są po dwóch stronach „I”, które tę metakompetencję konstytuują.

Postanowiłem spisać i uporządkować swoje notatki z lektur i praktyki, z doświadczenia międzynarodowej grupy ekspertów, z którymi współtworzę założenia i realizacje Akademii Psychologii Przywództwa, i podzielić się z Państwem syntezami z tych refleksji – i samorefleksji.

Mam nadzieję, że przemyślenia te okażą się inspirujące lub pomocne dla liderek i liderów prowadzących swoje firmy, przedsiębiorczych menedżerek i menedżerów, a także liderek i liderów społecznych, bowiem z psychologicznego punktu widzenia wiele tych przemyśleń ma walory uniwersalne.

¹ W. Bennis, R.J. Thomas, *Crucibles of Leadership*, „Harvard Business Review”, wrzesień 2020, <https://bit.ly/3htAf70> (dostęp 14.09.2020).

² J. Collins, *Od dobrego do wielkiego: czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, przeł. M. Wąsiel, Wrocław, Warszawa 2003. Oryginalny tytuł to *Good to Great*.

Szukając dalej uszczegółowienia odpowiedzi na pytanie, co wyróżnia efektywnych liderów, a deficyt jakich czynników powoduje, że wpadają z gry, utykają w drodze albo po prostu pozostają mierni, tworzyłem listę cech, kompetencji, dobrych praktyk, aby z czasem wybrać z nich kluczowe. Opierałem się na doświadczeniach konsultingowych i szkoleniowych firmy Values, którą powstałem z Dominiką Kulczyk w 2005 roku, na kompetencjach kilkunastu trenerów i wykładowców, z którymi od dekady prowadzimy studium podyplomowe Akademii Psychologii Przywództwa (grono jej absolwentów liczy już 800 osób), i na autorach, których książki i opracowania odkryłem jako szczególnie trafne zarówno biznesowo, jak i psychologicznie.

Oprócz książek wspomnianego Jima Collinsa do tego grona zaliczam prof. Manfreda Ketsa de Vriesa, „psychoanalityka zarządzania”, którego prowadzone w szkole biznesu INSEAD programy podyplomowe dla top menedżerów były źródłem inspiracji dla programu APP, Roba Kaisera, twórcy modelu wszechstronnego przywództwa (*versatile leadership*), na którym opieramy program APP, oraz Raya Dalio, miliardera, który po kilku dekadach sukcesów w prowadzeniu merytokratycznie zarządzanej firmy finansowej w ostatnich latach w bestsellerze *Zasady*³ sformułował obserwacje i wskazówki niezwykle spójne z odkryciami Collinsa sprzed 20 lat.

To także profesorowie Renée Mauborgne i W. Chan Kim z INSEAD, znani jako twórcy biznesowej strategii błękitnego oceanu, poświęcający wiele uwagi angażującemu przywództwu, oraz Kevin Murray, który opisał najlepsze praktyki komunikacji i wpływu brytyjskich liderów i liderów zarówno biznesowych, jak i społecznych.

³ R. Dalio, *Zasady. Życie i praca*, przeł. K. Kurek, Warszawa 2019.

Jest tych autorek i autorów więcej, objawia się na stronach naszej książki. W efekcie wyboru wielu cech i zasad, potem redukcji ich do tych, które wydają się nam szczególnie spójne i twórcze w integrowaniu mojego doświadczenia biznesowego i psychologicznego, wyłoniła się lista – na pewno niewyczerpująca tematu, jednak dobrze oddająca nasze doświadczenia i przemyślenia. Znajdują się na niej:

1. Biznes

* realizm i wiara

* perspektywa architekta i wykonawcy

* lewary biznesowe i dźwignie społeczne

Wizja jest podstawą skutecznego biznesu/dobrej firmy, pod warunkiem że jest urealniana. Myślenie twórcze i krytyczne dopełniają ją na każdym etapie rozwoju, umacniane przez determinację i dyscyplinę służą implementacji i realizacji brawurowych celów.

Warunkiem takiego scalenia pozornych przeciwieństw jest integrowanie się dystansu i obecności – w nastawieniu i praktyce lidera. Jest on architektem strategii i zmian, a zarazem budowniczym, utrzymując kontakt z ośrodkami jej realizacji, delegując i nie popadając w mikrozarządzanie. Wszechstronny lider (*versatile leadership*) jest zarówno wymagający, jak i angażujący, forsujący i czuły.

Dzięki otwarciu na paradoksy wykorzystuje lewary i dźwignie zarówno biznesowe, jak i społeczne, podejmuje kroki, których efekty są niewspółmiernie większe od nakładów.

2. Ludzie

* właściwi ludzie na

kluczowych stanowiskach

Zwracamy uwagę przede wszystkim na bezwzględne przestrzeganie zasady, by na kluczowych stanowiskach znajdowali się właściwi ludzie i zarazem aby lider, liderka przejawiali szacunek, gdy się z nimi rozstają lub odmawiają z nimi współpracy.

3.

Relacje

* akceptacja i wymaganie

* jasne kontrakty

* otwartość i stanowienie granic

Rekomendujemy przyjęcie zatrudnionych osób z szacunkiem dla ich podmiotowości na zasadzie bezwarunkowej akceptacji i dopiero z tej perspektywy stawianie zadań, wymagań, oczekiwań. Z dziesiątek kryteriów i modeli dobrych spotkań, dobrych relacji, skutecznej komunikacji wybrałem:

jasność kontraktów: na co, jako kto, na jakich zasadach się umawiamy i jak weryfikujemy realizację ustaleń;

jasność granic, które ustanawiamy w relacjach, jako narzędzie poszanowania i umacniania autonomii i odpowiedzialności.

4.

Zarządzanie sobą

* samoświadomość – *feedback*

– autorefleksja

Chodzi o samoświadomość motywacji i emocji – sytuacyjną oraz pogłębiony wgląd w siebie.

Dostrzeganie emocjonalnych konsekwencji własnych decyzji i działań – mam na myśli empatię mocno zakorzenioną w realiach biznesowych.

Otwartość na *feedback*, nastawienie na redukcję „martwych punktów”, reakcji, które dostrzegają inni, a my bywamy na to ślepi, na czym cierpią ludzie i nasza reputacja. Ponadto wywieranie wpływu, a nie tylko wrażenia, jednocześnie troska o to, jaki ślad, kilwater, za sobą pozostawiamy.

5.

Punkt widzenia i charakter

* własny punkt widzenia

* spójność i siła ducha

Z długiej listy kompetencji komunikacji i wpływu lidera wybraliśmy posiadanie wyrazistego punktu widzenia, którego podstawy stanowią doświadczenie, wiedza i wartości, a instancją integrującą jest charakter – spójność, nad którą lider ustawicznie pracuje.

Istotna uwaga

Jestem praktykiem z *backgroundem* akademickim, co każe mi określić status metodologiczny twierdzeń tego opracowania. Zatem:

- * To nie jest podręcznik.
- * Powołujemy się na badania naukowe, by wzbogacić treść, a nie by czegoś dowieść.
- * Operujemy uogólnieniami, obserwacjami i refleksjami.
- * Prawie każdy akapit należy traktować tak, jakbym w prywatnej rozmowie między nami zaczynał zdanie od: „wydaje mi się, że...”.

Refleksjami tymi dzieliłem się z Pawłem Oksanowiczem, który je spisał i opracował w formie książki, dbając przy tym, abyśmy zajmowali się nie tylko tym, co działa dziś, lecz zwrócili też uwagę na to, jak poprowadzimy „grę o jutro”. W szczególności w odniesieniu do pytania: jak będziemy w najbliższej przyszłości integrowali krzem i białko – kompetencje emocjonalne i egzystencjalne lidera – z możliwościami technologii. W czym zastąpi nas sztuczna inteligencja, a co pozostanie arcyłudzkie w modelu biznesu i codziennym działaniu na rzecz jego realizacji?

PS Przywództwo dziś i jutra w obliczu kryzysu

Książka *I. Refleksje o przywództwie jutra* była gotowa do przekazania wydawcy w marcu 2020 – właśnie w tych dniach, gdy ogłoszona została pandemia. Zdecydowaliśmy się wstrzymać z oddaniem jej do druku i przyglądać się, jak opisane w niej refleksje i inspiracje mogą okazać się przydatne w warunkach wstrząsu i zmiany.

Prowadziłem nieprzerwanie działania wspierające i konsultingowe liderów poprzez webinary, omawialiśmy na bieżąco prace ze 120 uczestnikami 10. edycji APP, którą z dnia na dzień musieliśmy przestawić na edukację i doświadczenia prowadzone zdalnie.

Śledziłem pojawiające się w sieci badania i studia, w szczególności publikowane na bieżąco przez prof. Manfreda Ketsa de Vriesa⁴, zwieńczone w lipcu książką *Journeys into Coronavirus Land: Lessons from a Pandemic*, oraz cykl raportów *Polski biznes w sytuacji pandemii* opracowany przez prof. Krzysztofa Obłóją z zespołem⁵.

Weryfikowałem na bieżąco trafność i przydatność zapisanych w „I” refleksji i sugestii i z satysfakcją, a nawet chwilami ze zdumieniem i fascynacją konstatowałem, jak okazują się one uniwersalne – i przydatne nawet w tak ekstremalnych warunkach.

Robiłem więc notatki, które zdecydowałem się umieścić po każdym rozdziale jako postscriptum.

Integrując pierwsze doświadczenia ze wspierania liderów i zespołów w zarządzaniu sobą i relacjami, twórczej adaptacji do warunków skrajnego czasem stresu i niepewności, odkrywać zacząłem, że remedia na kryzys zawierają w sobie potencjał do wykorzystania i utrwalenia w przyszłości, gdy względna równowaga powróci, choć nic pewnie nie będzie takie jak dotąd. Zasygnalizowałem te zjawiska w rozdziale finalnym, zafascynowany odkrywaniem, jak przeszłość, teraźniejszość i przyszłość wiążą się ze sobą, gdy je rozpatrujemy z perspektywy otwartego umysłu – w świecie „I”.

⁴ M. Kets de Vries, *Journeys into Coronavirus Land: Lessons from a Pandemic*, London 2020. Plik dostępny bezpłatnie pod adresem <https://bit.ly/3fWWDfD> (dostęp 12.08.2020).

⁵ K. Obłój z zesp., *Polski biznes w sytuacji pandemii. Raport badawczy I, II, III*, kozminski.edu.pl, <https://bit.ly/3mftQ33> (dostęp 14.09.2020).

Siedem atrybutów „I” liderek i liderów, którzy łączą pozorne przeciwieństwa:

- * Mają dużo energii fizycznej „I” często „zapadają się w siebie”, osiągając stan odpoczynku i spokój ducha.
- * Potrafią świadomie wprowadzać się w „stan zabawy”, odczuwać radość „I” równocześnie praktykują ścisłą dyscyplinę pracy i odpoczynku.
- * Przeplatają wyobraźnię, grę fantazji „I” głęboko zakorzenione poczucie rzeczywistości oraz obecności innych ludzi wokół.
- * Łączą przeciwstawne tendencje w kontinuum, czyli oscylują między ekstrawersją „I” introwersją. (To o tyle niezwykłe, że psychologowie w większości uważają, że można być albo ekstrawertykiem, albo introwertykiem i jest to stabilna cecha osobowości).
- * Są niezwykle pokorni „I” dumni jednocześnie.
- * Wykazują zarówno buntownicze zapędy, jak „I” silną kulturę podstawowych (tradycyjnych) punktów odniesienia.
- * Pasjonują się swoją pracą „I” jej celem.

Na podstawie M. Osikszentmihalyi, *Happiness and creativity, Going with the flow*, w: „The Futurist”, tom 31., Washington 1997, opracował dr hab. Ryszard Praszkiern.

Rozdział
pierwszy

Biznes

1. Realizm i wiara
2. Perspektywa architekta
3. Dźwignie i lewary

Część pierwsza

Realizm i wiara

Marzenia i rzeczywistość
w otwartym umyśle

Wizja bez implementacji to halucynacja. A realizacja projektu bez urealnienia w postaci oceny ryzyk, testów kontroli, rozmów z doświadczonymi ludźmi może być jak zwodowanie statku z dziurą w kadłubie. Oczywiście, jako przedsiębiorcy i menedżerowie potrzebujemy odważnej i brawurowej koncepcji lub diagnozy problemów, które chcemy rozwiązać, potrzebujemy odwagi myślenia i wychodzenia *out of the box*. Owszem, chcemy zaskoczyć siebie i świat nowymi rozwiązaniami, jednak dzisiaj najmocniejsze umysły biznesowe tego świata ostrzegają: modne do wczoraj wizjonerstwo nie gwarantuje dziś sukcesu. Liczy się też realizm, i to aż do bólu. Wygrywają ci, którzy integrują marzenia i rzeczywistość w otwartych głowach, a potem w dobrze poukładanych firmach i zespołach.

Ray Dalio, autor bestsellera
Zasady

Ray Dalio zbankrutował w 1982 roku, a dziś jest jednym z najbogatszych ludzi świata. Powiedział wtedy: „Nigdy więcej!”. Ten wybitny i wpływowy przedsiębiorca jest właścicielem funduszu inwestycyjnego Bridgewater, który prowadzi od dekad z niezwykłą roztropnością. W strukturę firmy, we wszystkie jej procesy decyzyjne, projektowe i realizacyjne wkomponował mechanizmy gwarantujące równouprawnienie marzeń i ich urealnienia. Po to, aby ktoś zakochany w swoim projekcie, wręcz „chory”, ale jeszcze nie „zacządzony”, mógł urealnić się w okolicznościach, jakie są, a nie jakie projektuje.

Zakochani w projektach
i urealnieni

Weźmy grupę alpinistów i kierownika ich wyprawy. Celowo sięgam do ekstremalnego przykładu, bo wysoko w górach gra toczy się o wszystko. Jeżeli zdobywając Koronę Ziemi, tuż przed atakiem na ostatni szczyt jako szef wyprawy widzę, że okno pogodowe właśnie się zamyka, to muszę zatrzymać ekipę. Wymaga to uczciwości wobec siebie samego i przytomności umysłu, mimo że mózg jest poddawany działaniu opium wizji nadchodzącego zwycięstwa, a mocno rozrzedzone powietrze nie sprzyja krytycznemu myśleniu.

„Amfetamina” w mózgu

W realiach biznesu mózg będący pod wpływem dopaminy, neurohormonu, który działa jak amfetamina, nakręca do brawurowej aktywności niejednego biznesmena. Czy powinien on jednak zaryzykować finanse spółki, czas, energię na kolejny „atak szczytowy”, czyli jeszcze bardziej ryzykowną inwestycję? Niezależnie od tego, czy jest na okładce „Gazety Wyborczej”, czy płynie samotnie żaglówką dookoła świata, czy też wprowadza do firmy nowy projekt – to, czego potrzebuje w tym momencie, to wsparcie otoczenia i obiektywizacja.

Nasze mechanizmy obronne działają bowiem w ten sposób, że gdy jesteśmy zakochani, widzimy tylko to, co chcemy zobaczyć. Pamiętajmy jednocześnie, że przeciwieństwem człowieka zakochanego nie jest realista podcinający bezlitośnie każde skrzydła. Chodzi o konstruktywny realizm także w stanie zakochania w idei. Ray Dalio pisze, że biznes to „bardzo bolesna miłość”. To dobrze, że bywamy zakochani w swoich projektach, jednak musimy jednocześnie mieć zainstalowane mechanizmy odpowiedzialności i poczucia rzeczywistości. Chodzi o dzielenie się wątpliwościami, przewidywanie możliwych pułapek i analizowanie ryzyka.

Zarazem urealnij i nie podcinaj skrzydeł



Krzywa Dalio

Wielką siłą modelu Dalio jest przekraczanie linearności i prostoty krzywej wznoszącej. Proste wektory pokazują dawny model działania: mamy fazę zaczarowania, osiągamy szczyt i sięgamy po kolejny albo następuje kłopot i wchodzimy w fazę rozczarowania – wektor skierowany jest w dół. Tak dochodzi do wypalenia projektu, czasem do katastrofy. Model Dalio zakłada, że każda decyzja w firmie, każda nowa opcja, na przykład obsada personalna, zakup licencji, są urealniane, dyskutowane, wektor zapętla się w każdym istotnym momencie. Dyskusja w firmie ma zarazem konstruktywne ramy, aby nie wytracać rozpędu.

Pionierem takiego podejścia jest badacz elit biznesu końca XX wieku Jim Collins, który na podstawie dobrych praktyk 11 najlepszych firm spośród tysiąca wybranych do badania stworzył pojęcie atmosfery prawdy. Opisywane przez niego firmy charakteryzowała otwartość na tzw. *brutal facts*. Poruszamy się tu także w zbiorze niepowodzeń i małych błędów, porażek, o których szybko się zapomina, a które w atmosferze prawdy współtwórcy projektów i decydenci z różnych szczebli są gotowi na bieżąco ujawniać. Wierzą przy tym, że będą analizowali wszystkie błędy, porażki i ryzyka nie po to, aby szukać winnych i ich ukarać, ale by się uczyć.

Matthew Syed, autor bestsellera *Metoda czarnej skrzynki*⁶, w rozdziale o *just culture* – kulturze wykorzystywania błędów i nietypowych zachowań, by unikać katastrof – nie porusza się we mgłę domysłów. Będąc tak samo uważnym, jak i odrobinę ironicznym obserwatorem biznesu, przytacza anegdotę, jak to *project managers* w jednym z biur nowojorskiego Manhattanu wywiesili plakat, na którym wypisanych było pięć faz realizacji projektu w ich firmie:

1. faza – entuzjazm
2. faza – katastrofa i panika
3. faza – szukanie winnych
4. faza – karanie niewinnych
5. faza – nagradzanie tych, którzy nie mieli nic wspólnego z danym projektem.

⁶ M. Syed, *Metoda czarnej skrzynki. Zaskakująca prawda o naturze sukcesu*, przeł. M. Józwiak, Kraków 2017.

Atmosfera prawdy (Jim Collins)

- * Ujawniaj błędy i niepowodzenia
- * Rozpatruj brutalne fakty i zagrożenia
- * Nie trać wiary
- * Szukaj przyczyn i rozwiązań problemów, a nie „win”

Brawurowe cele: *big hairy audacious goals* (BHAG)
i... realizm

Collins przewidział, że liderami XXI wieku będą ci, którzy w ramach integrowania pozornych, a czasem rzeczywistych przeciwieństw połączą realizm i wiarę. Już w swojej pracy *Wizjonerskie organizacje*⁷ (1994), w której opisywał najwybitniejszych, najbardziej brawurowych i stabilnych zarazem przedsiębiorców, dostrzegł, że realizowali oni tzw. *big hairy audacious goals* (BHAG), czyli „wielkie, dzikie, zuchwałe cele”, łącząc odważne wizje z dyscypliną i realizmem w ich realizacji. Kolejna książka Jima Collinsa po *Od dobrego do wielkiego* (2001), czyli *Wielcy z wyboru*⁸ (2011), dotyczyła działających w XXI wieku liderów i opisywała, jak można przeprowadzić brawurowe projekty i osiągnąć cele mimo turbulencji danego sektora rynku albo zaburzeń wewnątrz firmy. Opisywane przez Collinsa firmy charakteryzowały ambicja i dyscyplina. Liczyła się też kreatywność, jednak w wersji empirycznej. Co to oznacza? Że twardą zasadą tych firm było tworzenie prototypów i testowanie ich w różnych kombinacjach, po to by wdrażać je dopiero po przejściu stress testów. Charakteryzowała je również fanatyczna orientacja na cel, wręcz żelazna dyscyplina. Liczyła się skrupulatność i dokładność – popperowskie krytyczne myślenie.

Dyscyplina myślenia
i działania

Produktywna
paranoja

Motywacja
i determinacja

I tu uwaga – za drzwiami tych firm było nawet miejsce na „produktywną paranoję”. Co to takiego? Szefowie, którzy ze swymi zespołami potrafią osiągać wielkie, ambitne cele, będąc cały czas na granicy przегięcia i urealnienia. A jednak nie przekraczają tej granicy, bo dzięki determinacji, dyscyplinie i skrupulatności utrzymują azymut.

⁷ J. Collins, J.I. Porras, *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*, przeł. M. Wąsiel, Wrocław 2003. Oryginalny tytuł to *Built to Last*.

⁸ J. Collins, M.T. Hansen, *Wielcy z wyboru*, przeł. D. Gasper, Warszawa 2013. Oryginalny tytuł to *Great by Choice*.

Był grudniowy piątkowy wieczór, dochodziła godzina osiemnasta. Wypadało już mieć stempel pocztowy na ofercie biznesowej, aby mogła ona wziąć udział w konkursie ofert. Okazało się jednak, że jeden z członków projektu zatrzymał umowę na biurko i wciąż sprawdzał literówki w dokumencie liczącym 180 stron...

Paweł Oksanowicz: Zdajesz sobie sprawę, że to brzmi jak początek korporacyjnego thrillera? Brakuje jeszcze tylko, żeby ów człowiek zatrzasnął się celowo w pokoju, aby nikt mu nie przeszkadzał...

Jacek Santorski: W pewnym sensie był on człowiekiem „zatrzaśniętym”. Są wokół nas ludzie, którzy wytwarzają dziesiątki racjonalizacji, wierząc, że są one niezbędne dla projektu. To są ich ukochane „silosy”. U źródła takiej postawy może leżeć obawa przed popełnieniem błędu, co wiąże się z profilem osobowości, który w zdrowym wymiarze nazywa się sumiennością, a w przechyle może służyć za świadectwo obsesyjno-kompulsywnego rysu zorientowanego na detale i kontrolę.

Tacy ludzie w pierwszej fazie projektu są bardzo pomocni. Robią notatki i pilnują szczegółów. Bywają też przydatni w stadium realizacji. Jednak na ostatnim etapie, gdy trzeba już umiejętnie zarządzać projektem, należy ich zluźwiać. Któryś z menedżerów podczas kursu Akademii Psychologii Przywództwa użył trafnej metafory opisującej sposób postępowania z tego typu osobami. Powiedział: „Nadszedł moment, gdy trzeba oderwać Piotra od sztalugi, bo on będzie dalej bez przerwy coś poprawiał”. Wspomniany Piotr cierpiał właśnie na łagodną formę zaburzeń obsesyjno-kompulsywnych, która na co dzień objawia się nadzwyczaj sumiennym podejściem do spraw. Jednak de facto oznacza ugrzęźnięcie w nieistotnych detalach, operacjach i kontrolowaniu wszystkiego i wszystkich.

Opieraj się na swoich mocnych stronach i zarazem nie przeginaj ich

Twórcy modelu wszechstronnego przywództwa, na którym opieramy program Akademii Psychologii Przywództwa, zwracają uwagę, że obok integrowania przeciwieństw ważnym atrybutem przytomnego zarządzania sobą, relacjami i projektami jest monitorowanie swojej siły i mocnych stron tak, aby optymalnie wykorzystać ich potencjał. Przyjmujemy, że ważne jest, aby mocne strony były wykorzystywane optymalnie, a jednocześnie nie przekraczały granicy ich nadużywania, „przeesterowania”. Nazywamy to przegięciami⁹ (z ang. *overdoing, overusing*). I tak na przykład przegięciem sumienności i wierności standardom będzie chorobliwy perfekcjonizm.

P.O.: Mogę zgadywać, że uczestnik kursu Akademii Psychologii Przywództwa, który wspominał o obsesyjno-kompulsywnym Piotrze, sam był narcystyczny?

J.S.: To w ogóle może być droga komplementarnego podejścia do relacji zespołów. Osoby z przejawami fanatycznej dyscypliny można połączyć z zakochanymi w swoich pomysłach narcyzami spoglądającymi co kwadrans w lustro – czyli ekran smartfona. Wtedy osiągniemy harmonię. Jednak jeżeli będziemy płynąć w przechyle na którąś ze stron, to albo ci narcystyczni utkną w połowie drogi, albo ci paranoicznie zdyscyplinowani rozłożą statek na części.

Narcyzm prowadzi do tego, że zaczarowanie zmienia się w zaczadzenie. Tu potrzebni są obiektywni doradcy, partnerzy, którzy będą regulowali kurs statku, oczywiście nie niszcząc żagli. Jest to niebywale trudne. Wymaga kultury współpracy, współdecydowania, a opis takiej metody do perfekcji doprowadził Ray Dalio¹⁰, czego załączki znalazły się wcześniej w firmach opisywanych przez Collinsa. Wprawdzie na razie rozmawiamy o korporacjach, ale nie oznacza to, że podejście antyhalucynacyjne nie obowiązuje przedsiębiorczych freelancerów.

Dla mnie człowiekiem, który ciągle wznosi się coraz wyżej, wręcz porusza się w świecie czarujących projektów, jest Richard Branson. Zwróciłem już wcześniej uwagę na wskazówki Bransona dla startupowców, które z pewnością wynikają nie z jego fantazji, ale z twardych doświadczeń rynkowych.

Collins, Dalio, a teraz Branson

⁹ Polecam książkę na ten temat R. E. Kaplana, R. B. Kaisera, *Uważaj na swoją siłę*, przeł. M. Wąsiel, Warszawa 2013. Originalny tytuł to *Fear Your Strengths*.

¹⁰ R. Dalio, *Zasady. Życie i praca*, op.cit.

Wskazówki Richarda Bransona

* Zaczynj od wizji, ustal cel.

* Zaraz potem pozyskaj mentora, a najlepiej partnera, z którym omówisz plan działania z punktu widzenia pułapek i ryzyka, jakie generujesz. Zaczynj od tego, że jest bardzo prawdopodobne, że największą pułapką i źródłem ryzyka, czyli najstabszym ogniwem w całym projekcie, możesz być ty sam¹¹.

* Nasza dopełniająca zasada: Gdy zaczynasz projekt, przedsięwzięcie biznesowe, zaplanuj też drogę wyjścia z niego. Tą paradoksalną zasadą kierował się Mariusz Łukasiewicz, twórca Lukas Banku i Eurobanku, który uzyskiwał świetne rezultaty biznesowe, w unikatowy sposób łącząc odwagę, brawurę i realizm.

Mówiąc startupowcom, że mogą być najstabszym punktem w swoim własnym projekcie, Branson nie chce nikogo zniechęcać. Zwróćmy uwagę, że radzi on, aby określić swój cel i natychmiast znaleźć kogoś, kto działał w podobny sposób, bez względu na to, czy osiągnął sukces, czy poniósł porażkę. W ten sposób możemy określić biznesowe ryzyko. Najlepiej zacząć od pytania: „Jakie ryzyka stworzyłeś, stworzyłeś ty sam?”. Dalej należy szukać w swoich osobistych kontaktach ludzi, którzy mogą nam pomóc, co znowu przynosi naszą uwagę na to, aby w zdrowym biznesowym organizmie znalazły się osoby potrafiące dawać *feedback*.

Liderki i liderzy różnią się od siebie – jeden może być bardziej relacyjny, inny znowu bardziej transakcyjny, a kolejny zorientowany biznesowo i technologicznie na procesy. Następny stwierdzi, że najważniejsza jest wizja i cel biznesowy, a potem budowanie morale zespołu, a ktoś bardziej korporacyjny powie, że najpierw należy stworzyć spójną infrastrukturę działania, proste zasady i bezpieczeństwo zespołu. Co ważne, niezależnie, czy czytamy książki Collinsa sprzed 25 lat, współczesnego Raya Dalio, czy też mamy kontakt z Richardem Bransonem poprzez jego LinkedIn, chodzi o podobną konstelację liderów.

Łańcuch jest tak
mocny jak najstabsze
ogniwo

Dar *feedbacku*

Co wyróżnia elity
efektywności

¹¹ R. Branson, notka w serwisie LinkedIn, <https://bit.ly/3hPMdlz> (dostęp 30.07.2020).

Taka postawa nie jest powszechna. Zazwyczaj lider kojarzy nam się z nadmiernie zachowawczą, cyniczną osobą o biurokratycznym zacięciu, która tylko ściąga cugle załozde. To ktoś arogancki i nadmiernie pewny siebie. Przychodzi mi na myśl postać Marissy Mayer, byłej CEO Yahoo!, która pogrążyła finansowo tę popularną przeglądarkę internetową z powodu zakochania w swoich projektach. Prawdopodobnie zadurzenie w swych ideach i jednoczesna potrzeba ich urealnienia są jeszcze trudniejsze niż szukanie racjonalności w stanie zakochania się w drugim człowieku.

P.O.: Po co racjonalizować stan zakochania? Wtedy będzie już po miłości, czyż nie?

J.S.: W biznesie chodzi o łączenie pozornych przeciwieństw dla dobra i efektywności przedsięwzięcia. To jest sedno naszego podejścia w zespole konsultantów i trenerów APP – w obrębie cech lidera i jego przewag odnajdziemy pozorne przeciwieństwa. Napięcie pomiędzy nimi będzie dawało energię psychiczną do działania. Podobnie w planie działania i anatomii przedsiębiorstwa.

Łącząc pozorne przeciwieństwa i poruszając się w obrębie takich wartości biznesu jak marka, strategia, wizja, zauważymy, że należą do jednej sfery działania – przynależnej nieskrępowanej niczym kreatywności. Natomiast narzędzia biznesowe – procesy zarządcze, technologie i controlling – to znowu przeciwieństwo wcześniej wymienionych. Obie te sfery łączą się w swych pozornych przeciwieństwach w nową jakość, którą możemy uchwycić, będąc jednocześnie architektami oraz budowniczymi własnego biznesu. I znowu te dwie kategorie stają się komplementarne. To kolejna dychotomia, o której chcę porozmawiać.

P.O.: Zanim dojdziemy do wyjaśnienia, co kryje się za pojęciami architekta i budowniczego, powiedz, jak z punktu widzenia psychologa zmotywować się do czegoś, co wywołuje w nas krytyczne myślenie o projekcie? Jak zasymilować coś, co odrzucamy jako z gruntu niepasujące do pejzażu życia i pracy?

Co cię mocniej
motywuje: perspektywa
nagrody czy obawa
przed stratą?

J.S.: Wiedza, a zwłaszcza samowiedza psychologiczna rzeczywiście może być tu pomocna. Dzięki odkryciom neuronauki wiemy dziś, że większą moc regulacyjną od ośrodków nagrody w naszym mózgu mają ośrodki zagrożenia i antycypacji straty. Jeśli zrobimy sobie wycieczkę w daleką przeszłość, okaże się, że przetrwali ci nasi przodkowie, którzy owszem szukali słodkich czerwonych jagód, ale przede wszystkim umieli przewidzieć, które z jagód są trujące i gdzie można spotkać drapieżnika w lesie. Jak żartobliwie opisał to jeden z neuronaukowców: Znalazłeś się na jednej z Wysp Zielonego Przylądka, gdzie już jest jakaś cywilizacja, bo przecież wysiadłeś z samolotu na lotnisku, ale to lotnisko to właściwie blaszany barak. Za nim stoją dwie tablice. Jedna z nich informuje, gdzie można dobrze zjeść, a druga, że trzeba uważać, bo w tamtej okolicy mogą cię zjeść. W tej sytuacji mózg zdrowego człowieka najpierw zainteresuje się tym drugim komunikatem.

Możemy siebie zmotywować nie tylko pozytywnie, lecz również poprzez obawę przed niespełnieniem czy zagrożeniem.

Przez wiele dekad Amerykanie tworzyli system samonakręcania – indukcji ośrodków nagrody, aby zagłuszać ośrodki zagrożenia. Zrobili to w miarę skutecznie, co potwierdza bardzo ciekawa analiza Susan Cain w książce *Ciszej prośce...*¹². Autorka opisała sytuację amerykańskich liderów, którzy kształtowali światową gospodarkę przed kryzysami 2001-2007 przez ciąg niekończących się baniek spekulacyjnych, traktowanych zwykle jako „ekscesy rynku”, które wyregulować miała jego „niewidzialna ręka”. Nadszedł jednak kryzys lat 2007-2008, w którym utracono kontrolę nad rynkiem. Część badaczy i publicystów stwierdziła, że rozkręcili to mężczyźni, którzy nie słuchali kobiet i ich emocyjnego podejścia do zarządzania. Jednak Susan Cain doszła do jeszcze subtelniejszego wniosku – do kryzysu doprowadzili ekstrawertycy, których mózgi były wciąż stymulowane przez ośrodki nagrody.

Przewagi
introwertyków

¹² S. Cain, *Ciszej prośce... Siła introwersji w świecie, który nie może przestać gadać*, przeł. J. Korpany, Warszawa 2012.

W przypadku gospodarki ekstrawertyków może dochodzić do efektu kasyna, który polega na tym, że im bardziej jestem nakręcony, tym ryzykuję większą stratę. I tym mocniej odczuwam wtedy pokusę, aby jeszcze bardziej się zapożyczyć albo wręcz ukraść pieniądze, by móc jeszcze raz zagrać. Podobną sytuację mieliśmy w jednej z dużych polskich spółek zajmujących się transportem. W trakcie ekspansji na nowym obszarze działalności widać było, że określone projekty się nie powiodą. A jednak ich kierownicy podejmowali kolejne działania, wyznaczali jeszcze bardziej brawurowe cele i zwiększali koszty, jakby w przekonaniu, że nie mają już nic do stracenia albo że coś – jakiś cud – ich jeszcze uratuje. Na szczęście wyciągnęli potem wnioski z tej sytuacji, zarząd ze wsparciem właściciela firmy zatrudnił audytorów i dokonał wszechstronnej analizy „porażki”. A potem wdrożono w tej firmie mechanizmy zarządzania ryzykiem – od procedur komunikacji po samoświadomość i *feedback* dla liderów. Brałem w tym udział, więc mogę potwierdzić, że „strata się zwróciła”.

P.O.: Czy to znaczy, że tych kierowników nikt w porę nie urealnił?

J.S.: Jeżeli obejmiemy uwagę nasze ośrodki nagrody lub pewne procesy społeczne, które związane są z nakręceniem niekontrolowanego, niczym nieuzasadnionego pozytywnego nastawienia grupy, w obu przypadkach będzie to sytuacja zbyt jednostronna. W ten sposób powstają właśnie przegięcia. Psychologia w tym przypadku idzie nam w sukurs, tylko musimy przywrócić do głosu kontakt z naszymi ośrodkami obawy przed stratą i zagrożeniem. Czyli znów szukać równowagi.

Jak jeszcze może nam w tym pomóc psychologia? Aby pozostawać w kontakcie z oboma ośrodkami, potrzebny jest *open mind* – otwarty umysł. Dlatego też komandosi Navy SEALs albo izraelskiego Mosadu podczas ćwiczeń przed akcją wykonują charakterystyczny gest rozpostarcia ramion – ogarniania całości – aby uaktywnić mózgowy płaty przedczołowe. Po to, aby w sytuacji euforii walki lub zagrożenia i ucieczki nie koncentrować się tylko na wąskim polu widzenia, ale dostrzegać też to, co dzieje się w szerszej perspektywie. Bo tam może pojawić się większe niebezpieczeństwo albo niespodziewany sojusznik.



Szeroka perspektywa

W stronę przyszłości:
i krzem, i białko

P.O.: Kiedy do pracy lidera włączy się sztuczna inteligencja i czy w tym kontekście wytworzy się między nimi symbioza?

J.S.: Rzeczywiście, nadszedł czas na predykcję tego, co ja określam związkami „krzem i białko”. Za 10 lat prawdopodobnie sztuczna inteligencja będzie bardzo pomocna w ogarnianiu złożonej sytuacji i zarazem urealnianiu lidera. Już teraz w firmie Raya Dalio komputery obrabiają każdą opcję decyzyjną. Ale też AI (ang. *artificial intelligence* – sztuczna inteligencja) będzie generować sytuacje, których smaku dziś nie znamy.

Wyobraźmy sobie, ile trzeba zachować pokory, gdy się neuronowa podpowie autorowi pytania o najślabszy element projektu: „To ty jesteś najślabszym elementem łańcucha”. Albo: „Robisz świetne wrażenie, ale brak ci kompetencji dalszego tkania sieci sojuszy i interesów w tym projekcie. Mimo preferowanego profilu osobowości masz zbyt dużą przewagę ekstrawersji nad introwersją”. I doda, że ekstrawertyka w zespole decyzyjnym należy uzupełnić o komponenty introwertyczne. Jak zachowa się człowiek, który odbierze taki komunikat? Czy posłucha tego feedbacku mimo wewnętrznego głosu: „Ja, ja, ja!”? Czy pokusa wyłączenia maszyny nie będzie zbyt silna?

Feedback...

Generalnie można oczekiwać, że prawie wszystko, czego można się obecnie nauczyć na studiach MBA, za 10 lat znajdzie się w możliwościach sztucznej inteligencji i człowiekowi zostanie tylko to, co jest ludzkie, subiektywne, elastyczne, kreatywne, niestandardowe, co wymaga obejmowania szerokiej perspektywy. Zdaję sobie sprawę z tego, że mówiąc o sztucznej inteligencji w takiej roli, zahaczam o sferę cienia. Wchodzimy w to, co zagraża naszemu ego, jest pesymistyczne, a przecież równocześnie omalże mistyczne, transcendentalne. W tym kontekście przytoczę indiańskie powiedzenie: „Można doprowadzić konia do wodopoju, ale nie można zmusić go, żeby się napił”. Prawdopodobnie studia MBA, zarządzania, w przyszłości będą traktowały o tym, jak konia doprowadzić do wodopoju. Natomiast wszelkie umiejętności dotyczące tego, jak skłonić go, żeby się napił albo w odpowiednim momencie galopował – to wymagać będzie przywództwa przyszłości, *extreme ownership*, neocharakteru w przywództwie.

Sztuczna inteligencja
jak absolwent MBA?

Tutaj lider, liderka przyszłości będzie łączyć ze sobą białko i krzem, integrując kilka perspektyw.

Po pierwsze, perspektywę ezoteryczną, co odpowiada współczesnym naukom mędrców buddyjskich, którzy ostrzegają przed „duchowym materializmem” polegającym na tym, że można nawet swoją praktykę pokory i współczucia zaprząć w służbę ego, które dąży do nasycenia się: „Oto ja! Najbardziej pokorny i najbardziej współczujący człowiek na Ziemi!”. Mędrcy tacy jak Chögyam Trungpa Rinpoche w swojej książce *Wolność od duchowego materializmu*¹³ (1973) przypominają nam, że w tradycji buddyjskiej, tybetańskiej przechowuje się wiedzę o dwóch ośrodkach – ośrodku szczególnej wiary i ośrodku szczególnych wątpliwości. Dotykamy teraz bardziej spraw egzystencjalnych, moralnych czy czysto religijnych, ale możemy to odnieść do sfery społecznej, biznesowej i projektowej. I tak ośrodkiem szczególnej wiary jest serce menedżera, a ośrodkiem szczególnej wątpliwości – umysł. W tym dualizmie chodzi o to, aby pracować nad równowagą tych ośrodków, czyli znów – łączyć przeciwieństwa poprzez geniusz „I”. Wydaje się, że idealną proporcją będzie 49 procent dla serca i 51 procent dla umysłu.

P.O.: Jaka jest procedura urealniania kogoś w momencie kryzysu? Lidera, który już przegiął i dał się zaczadzić swoją wizją?

J.S.: Ktoś taki może potrzebować mentoringu – aby życzliwy i neutralny autorytet pomógł mu w taki sposób rozważyć własny udział w niepowodzeniach, żeby lider zrezygnował z obrony swojego „ja” i skierował całą energię na rozpatrywanie przyczyn i rozwiązań, a nie szukanie „winnych” zarówno w swoim otoczeniu, jak i w odniesieniu do własnego udziału w niepowodzeniach.

Systemowo zaś można sięgnąć do *Just culture*¹⁴ (2007). Proponuje ona procedurę uwzględniania nie tylko minionych porażek, ryzyka, które w toku biurowej codzienności znikają

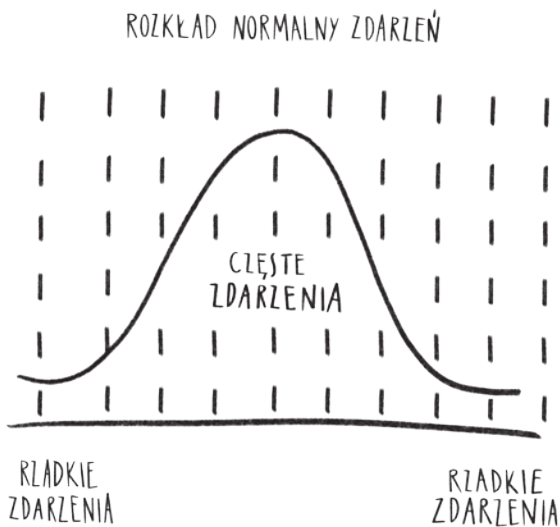
Ośrodek szczególnej wiary i szczególnych wątpliwości: serce i umysł menedżera

¹³ C. Trungpa Rinpoche, *Wolność od duchowego materializmu*, przeł. K. Bazarnik, M. Przychocka, Kraków 2000. Tytuł oryginału: *Cutting Through Spiritual Materialism*.

¹⁴ S. Dekker, *Just culture – kultura sprawiedliwego traktowania: między bezpieczeństwem a odpowiedzialnością*, przeł. M. Adamczyk-Garbowska, M. Garbowski, Warszawa 2018.

z benchmarków i analiz, ale też metodykę zgłaszania nawet drobnych nietypowych zachowań i sytuacji oraz ich korygowania. Takie właśnie nietypowe zachowania i sytuacje, które zdarzają się na obrzeżach rozkładu normalnego, mają wielkie znaczenie. Na przykład pilot na lotnisku Okęcie lądował już sto razy i za sto pierwszym razem ptak wleciał w turbinę samolotu. On to natychmiast zgłasza i dzięki temu cały system bezpieczeństwa lotów jest już przygotowany na tego typu sytuacje, mimo że to nietypowe wydarzenie zaszło tylko raz. Informatycy mają na to świetne, mocne określenie – mówią, że system ma być „idiotoodporny”. W lotnictwie z kolei ważne jest, by stosowane tam rozwiązania były „zmęczenioodporne”. Dlatego właśnie systemy oświetlenia wskaźników, ich kontrast, ergonomia, rozmieszczenie na pulpicie sterowniczym są wciąż udoskonalane, tak by zminimalizować do zera prawdopodobieństwo, że zmęczony pilot ich nie dostrzeże.

W organizacjach przyszłości chodzi o dokładnie taką samą kulturę pracy. Elementem procedury urealniania jest analizowanie rzadkich, nietypowych zdarzeń.



Krzywa Gaussa

Stwórz kulturę, w której wolno popełnić błędy, ale nie wolno nie wyciągnąć z tego nauki.

Ray Dalio

- * Uznaj błędy za naturalną część procesu ewolucyjnego.
- * Znoś porażki bez paniki.
- * Mniej przejmuj się tym, „jak wyglądasz”, więcej tym, czy osiągasz swoje cele.
- * Zapomnij o „winie” i „zasługach”, a zamiast tego myśl o tym, co „trafne” i „merytoryczne”.
- * Obserwuj schematy błędów, żeby zorientować się, czy wynikają one z powtarzalnych słabości. Jeśli tak, to z jakich?
- * Pamiętaj, żeby zdobyć się na refleksję, kiedy doświadczasz bólu.
- * Korzystaj ze zdolności do analizy doświadczeń i autorefleksji i dopilnuj, żeby twoi pracownicy to robili.
- * Nie zapominaj, że nikt nie postrzega samego siebie obiektywnie.
- * Podkreślaj zalety uczenia się na błędach.
- * Ustalaj kryteria błędów „dopuszczalnych” i nieakceptowalnych – nie pozwalaj na te drugie.

Wskazówki na dziś

Dzięki wizji tworzysz nową rzeczywistość. Jednocześnie urzeczywistnianie wizji wymaga jej urealniania. W kryzysie konieczne jest z kolei dokonanie re-wizji – staje się ona warunkiem przetrwania, a czasem wygrywania w nowych okolicznościach.

Wizja / koncept biznesu, firmy

* Na ile twoje pierwsze pomysły wyłaniały się „klasycznie” (marzenia, twórcza myśl, wizja), a na ile generowały je inne okoliczności – korekta strategii, przypadek? A może jako firma „dopisaliście” wizję i misję do tego, co „naturalnie” robicie?

* W jakim stopniu ty sam realizujesz swoje pomysły, a na ile jest to praca zbiorowa?

* Kiedy i jak dokonywałeś re-wizji celów, sposobu realizacji, modelu firmy?

* A może zaniechałeś kiedyś realizacji projektu? Jeśli tak, to w jakich okolicznościach? Jak podjąłeś tę decyzję? Czy z perspektywy czasu wydaje się dobra?

* Jak sprawdziła się twoja wizja? Czy zdała egzamin w kryzysie? Jakie są jej perspektywy?

Urealnianie pomysłów

* Czy zdarzyło ci się, że nie skonsultowałeś albo nie posłuchałeś zastrzeżeń do swojego pomysłu, a potem tego żałowałeś? A może odwrotnie – żałowałeś, że posłuchałeś? Czy wyciągnąłeś wnioski z tych lekcji – jakie?

* Jakie modele analizy i krytycznego myślenia w rodzaju analizy BCG stosujesz, by śledzić i przewidywać rentowność całego biznesu i jego składowych? Jak przypisujesz koszty do poszczególnych projektów, strumieni przychodów? W jakim trybie zamykasz nierentowne projekty?

* Jakie modele i narzędzia zarządzania ryzykiem stosujesz? W jakich zakresach? Od kiedy?

* Jak byłeś przygotowany do kryzysu? Czy miałeś „poduszkę” lub rezerwę finansową – scenariusze elastycznej adaptacji? Rozważałeś zastosowanie nowych technologii?

* W jakich obszarach kryzys cię „urealnił”? Jakie wnioski wyciągnąłeś? Czy je wdrażasz? Jak odzwierciedla się to w aktualnej sytuacji projektu – firmy?

* Czy rozmawiałeś o tym z ludźmi? Jak wykorzystywałeś ich *feedback*, konsultacje, pomysły, deklaracje?

* Gdy się z kimś rozstawałeś – jak zadbałeś o kilwater tej decyzji?

Urealnianie siebie

* Czyj *feedback* dotychczas ci pomagał? Jaka refleksja, lektury pomagały odkrywać twoje ograniczenia i przegięcia, twój styl przywództwa i relacji? Kto pomaga ci odkrywać twoje niespójności i „martwe punkty”?

* Czy jest w twoim otoczeniu osoba lub osoby, które nie obawiają się wyrażać swojej opinii i nie unikają ryzyka zranienia cię? Jakie zasady, mechanizmy zapewniają ci urealnianie tego, co robisz, jak myślisz, siebie i twoich relacji – zwłaszcza gdy kogoś idealizujesz lub dyskredytujesz?