

# 10 ZASKAKUJĄCYCH RZECZY, KTÓRE NAJLEPSI PRZYWÓDCY ROBIĄ INACZEJ

W swojej książce ***Wielcy przywódcy nie mają zasad*** Kevin Kruse, autor best-sellerów „New York Timesa” i prezes LEADx, dzieli się wiedzą na temat tego, co jest potrzebne, aby odnieść sukces we współczesnym świecie pracy.

## 1. Koniec z polityką otwartych drzwi.

Zamiast tego zaplanuj godziny, kiedy członkowie zespołu mogą do Ciebie przychodzić. Sprzyja to większej autonomii zespołu i eliminuje rozproszenia typu ciągle zapytania: „Masz chwilę?”.

## 3. Koniec z zasadami.

Zasady mają na celu chronić przed 1% pracowników wysokiego ryzyka, jednak sprawiają, że pozostałe 99% jest mniej zaangażowanych. Zamiast ustalania reguł zatrudniaj utalentowanych ludzi, promuj wartości i ucz tych, którzy nadal podejmują złe decyzje.

## 6. Zapętnij swój kalendarz.

Nie ma niczego cenniejszego od czasu. Każda zmarnowana minuta to czas, którego nie możesz poświęcić na osiągnięcie wyników ani ulepszanie swojego zespołu.

## 9. Okaż słabość.

Podatność na zranienie i autentyzm budują zaufanie i poczucie psychicznego bezpieczeństwa, co z kolei sprzyja zarówno zaangażowaniu, jak i innowacyjności.

## 2. Wyłącz ten telefon!

Smartfony przeszkadzają w pełnej koncentracji na pracy i sprzyjają rozwojowi FOMO (lęku przed tym, że coś nas ominie). Nie bądź jak pies Pawłowa, reagujący na każdy dźwięk telefonu, i korzystaj z niego tylko wtedy, gdy sam chcesz.

## 4. Musisz dać się lubić, ale nie musisz być lubiany.

*Potrzeba* bycia lubianym zaburza proces udzielania informacji zwrotnych i podejmowania decyzji, nie oznacza to jednak, że masz się zachowywać jak palant.

## 7. Miej faworytów.

Traktowanie wszystkich tak samo jest niesprawiedliwe. Staraj się wykorzystywać silne strony pracowników, nagradzaj najlepszych i dostosowuj styl przywództwa do poszczególnych jednostek.

## 10. Przywództwo NIE JEST wyborem.

Wpływasz na swój zespół zarówno przez to, co robisz, jak i przez to, czego nie robisz. To, czy zostaniesz w biurze, czy będziesz się przechadzał po korytarzach, czy powiesz „cześć”, czy odwrócisz wzrok, zaczniesz działać czy będziesz się przyglądać, odezwiesz się czy zachowasz milczenie — zawsze prowadzi innych w takim czy innym kierunku. **Jak chcesz przewodzić dzisiaj?**



## 5. Prowadź z miłością.

Troska o pracowników zwiększa ich zaangażowanie i lojalność. Pamiętaj, że możesz kogoś kochać, nawet jeżeli go nie lubisz.

## 8. Ujawnij wszystko.

Przejrzystość stoi za podejmowaniem dobrych decyzji w krótkim czasie oraz zaangażowaniem zespołu. Poza tym to, czego im nie powiesz, sami zmyślą.

# WIELCY PRZYWÓDCY NIE MAJĄ ZASAD — ćwiczenia

## Rozdział 1.

### Koniec z polityką otwartych drzwi

Kluczowa idea: Zamknij drzwi i otwórz kalendarz.

#### PYTANIA POMOCNICZE

- Jak często ktoś Ci przeszkadza w ciągu dnia?
- Jak byś się poczuł, gdyby ktoś z Twojego zespołu za Twoimi plecami poszedł do Twojego zwierzchnika z jakimś problemem?
- Czy czujesz się swobodnie, podejmując decyzje bez konsultacji z Twoim szefem? Dlaczego tak lub dlaczego nie?

#### ZACZNIJ DZIAŁAĆ

Jakie godziny w ciągu dnia będziesz się starał chronić, żeby móc poświęcić je na pełną skupienia pracę? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Jakie dni i godziny w tygodniu zarezerwujesz jako czas przyjmowania interesantów? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

## Rozdział 2.

### Wyłącz ten telefon!

Kluczowa idea: Przestań reagować na każdy dzwonek telefonu niczym pies Pawłowa. Wyłącz powiadomienia i bierz telefon do ręki tylko wtedy, gdy naprawdę chcesz z niego skorzystać.

#### PYTANIA POMOCNICZE

- Przez ile godzin w tygodniu korzystasz z telefonu? Jak często bierzesz go do ręki? Czy uważasz, że to za dużo?
- Czy sądzisz, że jesteś uzależniony od telefonu? Dlaczego tak lub dlaczego nie?
- Czy Twój telefon przeszkadza Ci w byciu produktywnym? Czy używasz go jako sposobu na prokrastynację?

#### ZACZNIJ DZIAŁAĆ

Wyłącz wszystkie powiadomienia na swoim smartfonie.

Zdecyduj, ile razy w ciągu dnia chcesz sprawdzać służbowego e-maila i wiadomości (3 razy dziennie? Co godzinę? Co 15 minut?).

---

---

---

---

Podejmij postanowienie, żeby nigdy nie korzystać z telefonu podczas prowadzenia samochodu (chyba że rozmawiasz przez zestaw głośnomówiący).

# WIELCY PRZYWÓDCY NIE MAJĄ ZASAD — ćwiczenia

## Rozdział 3.

### Koniec z zasadami

Kluczowa idea: Każda zasada zabiera szansę na podjęcie decyzji, przez co zmniejsza zaangażowanie. Zamiast ustalania reguł wdrażaj wartości i standardy. Przeprowadzaj rozmowy i szkolenia z pracownikami.

#### PYTANIA POMOCNICZE

- Które zasady obowiązujące w Twojej firmie wydają się zmniejszać poczucie odpowiedzialności i zaangażowanie pracowników?
- Czy wartości firmy są jasne i wykonalne?
- Co sądzisz o zasadach panujących w Twoim domu? Czy nastolatki powinny wracać do domu przed określoną godziną? Czy pomiędzy małżonkami powinny istnieć zasady?

#### ZACZNIJ DZIAŁAĆ

Zapytaj swoich współpracowników, które zasady najbardziej im przeszkadzają.

Jaka zasada Twoim zdaniem powoduje więcej szkody niż pożytku?

Postaraj się ją wyeliminować. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Porozmawiaj ze swoim zespołem (lub rodziną) o istniejących zasadach i o tym, dlaczego obowiązują.

## Rozdział 4.

### Musisz dać się lubić, ale nie musisz być lubiany

Kluczowa idea: Potrzeba bycia lubianym u przywódcy może spowolnić proces podejmowania decyzji i utrudnić mu konstruktywną krytykę pracowników. Członkowie zespołu nie potrzebują kolejnego przyjaciela, potrzebują przywódcy.

#### PYTANIA POMOCNICZE

- Czy w Twojej firmie panuje kultura bycia „zbyt miłym”? Czy ludzie potrafią wyrazić konstruktywną krytykę, czy też za bardzo przejmują się cudzymi uczuciami?
- Czy menedżerowie powinni zachowywać się wyniośle?
- Czy wolałbyś pracować w dobrym zespole z chłodnym liderem, czy w przeciętnym zespole, który ma miłego i przyjaznego szefa?

#### ZACZNIJ DZIAŁAĆ

Wszyscy chcielibyśmy być lubiani, jednak czy w głębi ducha potrzebujesz potwierdzenia swojej wartości od kogoś z zewnątrz? Czy masz potrzebę bycia lubianym?

Przypomnij sobie sytuacje z zeszłego roku, gdy powstrzymałeś się od wyrażenia swojego zdania lub odwlekałeś podjęcie decyzji. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Jakie sytuacje w najbliższej przyszłości będą wymagały „zdystansowanego i chłodnego” stylu przywództwa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# WIELCY PRZYWÓDCY NIE MAJĄ ZASAD — ćwiczenia

## Rozdział 5.

### Prowadź z miłością

Kluczowa idea: *Możesz kochać wszystkich tak samo, nawet jeśli nie lubisz ich tak samo.*

#### PYTANIA POMOCNICZE:

- Co sądzisz o idei miłości do współpracowników (w ramach miłości całej ludzkości i miłości bliźniego)?
- Czy potrafisz kogoś osobiście nie lubić, ale i tak pomagać mu w osiągnięciu sukcesu?
- Czy Twój obecny zespół lub kultura pracy opiera się na wspieraniu innych, czy też na konkurencji i walce?

#### ZACZNIJ DZIAŁAĆ

Pomyśl o kimś, kogo nie lubisz w pracy, i zastanów się, co w jego wychowaniu lub przeszłości mogło sprawić, że zachowuje się w określony sposób?

Pomyśl o kimś, z kim nie dogadujesz się w pracy lub w życiu osobistym, i zastanów się, czy po prostu nie wynika to ze sprzecznych cech osobowości.

Pomyśl o kimś, z kim wszedłeś w przeszłości w konflikt, i daj mu do zrozumienia, że mimo nieporozumień w przeszłości chcesz, żeby odniósł sukces, i jesteś gotowy mu w tym pomóc.

## Rozdział 6.

### Zapełnij swój kalendarz

Kluczowa idea: *Czas jest Twoim najcenniejszym zasobem, dlatego więc pozwalasz beztrosko, żeby uciekła Ci choć jedna minuta? Wielcy przywódcy mają plan czasowy, nie listę zadań.*

#### PYTANIA POMOCNICZE:

- Ile punktów z Twojej listy rzeczy do zrobienia tkwi tam od wielu tygodni? Ile punktów zawiera Twoja lista?
- Nad czym chciałbyś popracować, lecz nigdy nie znajdujesz na to czasu?
- Czy wpisujesz do kalendarza jedynie telefony i zaplanowane spotkania, czy też wyznaczasz w nim czas na pracę nad projektami?

#### ZACZNIJ DZIAŁAĆ

Wybierz swoje „najważniejsze zadanie” na następny dzień i zaplanuj dokładnie czas, kiedy się nim zajmiesz, najlepiej jak najwcześniej rano.

Zarezerwuj czas na „głębką pracę”, podejmowanie decyzji i twórcze myślenie rano, popołudnia przeznacz na spotkania.

Wybierz ważne, lecz nie pilne zadania ze swojej listy i zaplanuj w kalendarzu czas na zajęcie się nimi.

# WIELCY PRZYWÓDCY NIE MAJĄ ZASAD — ćwiczenia

## Rozdział 7.

### Miej faworytów

Kluczowa idea: *Najbardziej niesprawiedliwe jest traktowanie wszystkich tak samo.*

#### PYTANIA POMOCNICZE:

- Jaka jest różnica pomiędzy kumoterstwem a faworyzowaniem?
- Czy najlepsi i najstarsi pracownicy na takim samym stanowisku powinni być wynagradzani tak samo?
- Czy menedżer powinien spędzać więcej czasu z najlepszymi pracownikami, najstarszymi pracownikami, czy też powinien wszystkim poświęcać tyle samo czasu?

#### ZACZNIJ DZIAŁAĆ

Wielcy przywódcy dostosowują indywidualnie styl swojego przywództwa. Pomyśl o tym, co motywuje poszczególne osoby z Twojego zespołu.

---

---

---

W jaki sposób nagradzasz — finansowo lub na inne sposoby — swoich najlepszych pracowników? \_\_\_\_\_

---

---

Co możesz zrobić w tym tygodniu, żeby ponownie przekonać do pracy dla Ciebie gwiazdy w swoim zespole? \_\_\_\_\_

---

---

## Rozdział 8.

### Ujawnij wszystko

Kluczowa idea: *Przejrzystość buduje zaufanie i umożliwia szybsze podejmowanie decyzji.*

#### PYTANIA POMOCNICZE:

- Czy uważasz, że w Twojej firmie jest zbyt wiele sekretów? Jakich obszarów dotyczą?
- Czy ludzie plotkują i snują domysły na tematy, na które nie mają dostatecznie dużo informacji?
- Jak byś się czuł, gdyby wszyscy znali wysokość Twojej pensji, a Ty wiedziałbyś, ile oni zarabiają?

#### ZACZNIJ DZIAŁAĆ

Przysięgnij sobie, że będziesz się dzielił wszystkimi informacjami ze swoim zespołem w przyszłości: zarówno dobrymi i złymi, silnymi i słabymi stronami, Twoją wizją, jak również możliwymi wyzwaniem.

Stwórz zasady, na podstawie których ustalana będzie wysokość wynagrodzeń na poszczególnych stanowiskach, tak żeby nie było to całkowicie dowolne i uznaniowe.

Czego najbardziej się obawiasz, że Twój zespół mógłby się dowiedzieć? Powiedz ludziom o tym.

---

---

---

---

# WIELCY PRZYWÓDCY NIE MAJĄ ZASAD — ćwiczenia

## Rozdział 9.

### Okaż słabość

Kluczowa idea: *Podatność na zranienia i autentyzm sprzyjają budowaniu zaufania i zaangażowaniu.*

#### PYTANIA POMOCNICZE:

- Pomyśl o najlepszym szefie, jakiego kiedykolwiek miałeś. Czy dzielił się z Tobą swoimi porażkami lub trudnościami?
- Gdzie przebiega granica pomiędzy autentyzmem a nadmierną otwartością?
- Czy ludzie w Twojej organizacji czują się swobodnie, podejmując ryzyko i popełniając błędy?

#### ZACZNIJ DZIAŁAĆ

Jakie największe błędy popełniłeś w swojej karierze i jak mógłbyś na nie spojrzeć jako na okazję do nauczenia się czegoś? \_\_\_\_\_

---

---

---

Powiedz „nie wiem” następnym razem, gdy ktoś zada Ci pytanie, na które nie znasz odpowiedzi.

Powiedz członkom swojego zespołu, że jeśli naprawdę rzadko ponoszą porażki, to znaczy, że niedostatecznie eksperymentują i nie są dość innowacyjni.

## Rozdział 10.

### Przywództwo nie jest wyborem

Kluczowa idea: *Przywództwo to wywieranie wpływu. Wpływasz na innych poprzez swoje słowa, lecz również przez swoje milczenie, zarówno działając, jak też nie robiąc nic. Prowadzisz albo w dobrym kierunku, albo w złym.*

#### PYTANIA POMOCNICZE:

- Jak jednym słowem zdefiniowałbyś przywództwo?
- Którzy ludzie w pracy mają najbardziej pozytywny wpływ, gdy biorą udział w zebraniu lub wchodzą do pomieszczenia? Dlaczego?
- Czy zgadzasz się ze stwierdzeniem, że przywództwo nie jest wyborem?

#### ZACZNIJ DZIAŁAĆ

Na następnym zebraniu głośno wyraż swoje wsparcie lub obawy.

Gdy idziesz korytarzem, trzymaj głowę wysoko, uśmiechaj się i witaj z ludźmi, których spotykasz.

Wróć do domu, pamiętając o tym, że przewodnisz — czyli wywierasz wpływ — również swojej rodzinie.