

**START**

**BEN RENSHAW**

**NIE**

**TAK**

**TAK**

**TAK**

**NIE**

**TAK**

**TAK**

**CEL**

**CZYLI O KORZYŚCIACH  
ZE SKUPIENIA SIĘ NA TYM,  
CO NAJWAŻNIEJSZE**

**NIE**

**NIE**

**TAK**

**NIE**

**NIE**

**TAK**

**mt** biznes

**META**

# **CEL**

**CZYLI O KORZYŚCIACH  
ZE SKUPIENIA SIĘ NA TYM,  
CO NAJWAŻNIEJSZE**

START

**BEN RENSHAW**

NIE

TAK

TAK

TAK

NIE

TAK

TAK

# CEL

**CZYLI O KORZYŚCIACH  
ZE SKUPIENIA SIĘ NA TYM,  
CO NAJWAŻNIEJSZE**

**Przekład: Monika Malcherek**

NIE

NIE

TAK

**mt** biznes

**META**

# SPIS TREŚCI

PRZEDMOWA	14
WSTĘP	15
<b>ROZDZIAŁ 1. UZASADNIENIE MISJI</b>	21
Po co ta misja?	22
Poczucie sensu	26
Świadomość własnej tożsamości	29
Bycie sobą	32
Budowanie więzi	40
Większa energia	43
Inspirowanie innych	47
Zwycięskie zespoły	50
Tworzenie wyróżniających się firm	54
<b>ROZDZIAŁ 2. ODKRYWANIE MISJI</b>	59
Jak określić swoją życiową misję	60
Jak odkryć swoją życiową misję	65
Jak poznać swoją życiową misję	71
Życie w zgodzie z wartościami	76
Określanie misji zespołu	84
Ustalanie jasnej misji organizacji	90
<b>ROZDZIAŁ 3. POSTAWA WOBEC MISJI</b>	97
Zmiana nastawienia	98
Od działania do bycia	100
Świadomość wyboru	105
Moc intencji	109
Kierowanie się misją	115

<b>ROZDZIAŁ 4. UMIEJĘTNOŚCI ŚWIADOMEGO PRZYWÓDCY</b>	125
Zdrowy rozsądek w codziennym działaniu	126
Sztuka słuchania	128
Angażujący storytelling	135
Coaching w przywództwie	141
Kultura feedbacku	148
Przywództwo to relacja	153
Skupienie	160
<b>ROZDZIAŁ 5. ŻYCIOWA MISJA W PRAKTYCE</b>	169
Waluta przywództwa	170
Jak poprawić odporność psychiczną	180
Podtrzymywanie relacji	191
Różnorodność i włączanie	197
Zwinne przywództwo	204
Wprowadzanie zmian	212
Sukces zawodowy	218
Ogólny dobrostan	222
Dbaj o rodzinę	228
PODSUMOWANIE	233
MODELE	239
DODATKOWE LEKTURY	243
PODZIĘKOWANIA	244
O AUTORZE	247

# UZASADNIENIE MISJI

# PO CO TA MISJA?

*Misja to sens istnienia, który inspiruje i motywuje do działania*

Twoja życiowa misja to powód twojego istnienia. Nadaje twojemu życiu sens, kierunek i stanowi dla niego inspirację. To głębokie poczucie, że wiesz, czym jest prawda, a jeśli będziesz za tą świadomością podążać, rozkwitniesz, staniesz się najlepszą wersją siebie i zrealizujesz swój potencjał. Wierzę, że najważniejszym elementem twojego życia jest odkrycie własnej misji. Radość życia polega na jej wypełnianiu.

Do odkrycia własnej misji potrzeba otwartego umysłu oraz szczerzej chęci przyjrzenia się najlepszym doświadczeniom swojego życia. Kiedy realizujesz swoją misję, dajesz z siebie to, co najlepsze. Kiedy się na niej koncentrujesz, wchodzisz w stan *flow*. Czujesz się zainspirowany. Akt namysłu nad najwspanialszymi momentami życia oraz określenie znaczenia, jakie ze sobą niosą, pozwoli ci ustalić obszary, które są dla ciebie najbardziej wartościowe, jak chociażby wywoływanie zmian, dodawanie wartości czy tworzenie możliwości. Jeśli przyjrzyysz się bliżej przyczynom, dla których są dla ciebie tak ważne, poznasz istotę wyższego celu, który stanowi trzon twojej misji.

Żyjemy w niespokojnych czasach. Groźne ataki terrorystyczne. Ekstremalne zjawiska pogodowe. Migracje ludności. Bezpieczeństwo cyfrowe. Nierówności ekonomiczne. Polaryzacja społeczeństwa. Fake newsy... Mógłbym tak wymieniać bez końca. A więc jak powinniśmy dbać o równowagę psychiczną w tym szaleństwie? Jaką ścieżką powinniśmy podążać? W co powinniśmy wierzyć? Jakie działania podejmować?

Punktem wyjścia do odniesienia się do dzisiejszego świata powinno być przyjrzenie mu się z perspektywy misji. Jak mądrze stwierdził Mark Zuckerberg w swoim przemówieniu do absolwentów Uniwersytetu Harvarda: „W naszym pokoleniu dylemat polegający na tym, czy będziemy bardziej połączeni, czy wykorzystamy swoje największe szanse, sprowadza się do umiejętności budowania społeczności oraz kreowania świata, w którym każdy człowiek ma poczucie misji”.

Nadszedł czas na posiadanie misji. Odnalezienie jej oraz podążanie za nią w wielu różnych sferach życia, włącznie z osobistą, dotyczącą przywództwa, zespołu, organizacji czy społeczeństwa, ma zasadnicze znaczenie dla radzenia sobie z niepewnością świata, w którym żyjemy.

Była zima przed wejściem w nowe milenium, a ja byłem w Nowej Zelandii, rodzinnym kraju mojej żony Veroniki. Byliśmy na Piha, naszej ulubionej plaży, 40 kilometrów od Auckland. Byliśmy już małżeństwem od paru lat, a kiedy spacerowaliśmy po plaży, Veronica odwróciła się do mnie i powiedziała, że chce, abyśmy założyli rodzinę. W pierwszej chwili wypaliłem: „Mam za dużo na głowie”. Nie spotkało się to ze zbyt dobrym przyjęciem i zostałem delikatnie poinformowany, że ona ma zamiar założyć rodzinę z moim udziałem albo bez niego! Nadszedł czas, by poważnie się nad sobą zastanowić.



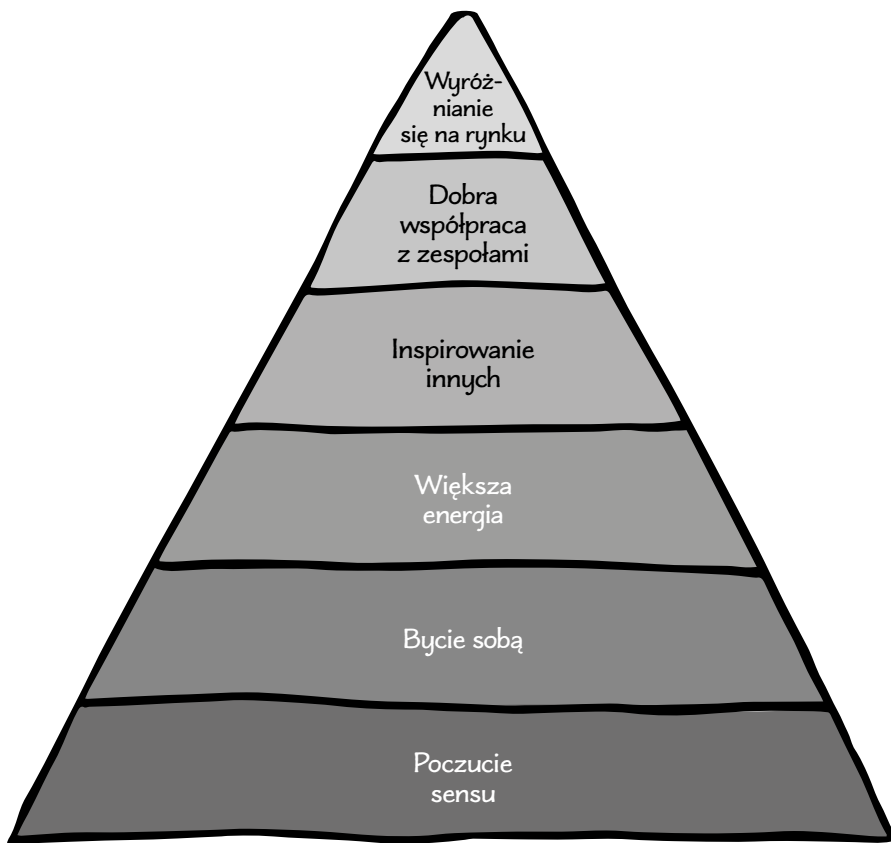
Naszła mnie refleksja, że jednym z głównych powodów, dla których nie chcę mieć dzieci, jest krążący w rodzinie żart o tym, jak to mój ojciec nie chciał dzieci. Był zafascynowany swoją karierą naukową, a kiedy moja siostra i ja pojawiliśmy się na świecie, był całkowicie pochłonięty swoim doktoratem i swoją przyszłością na uniwersytecie. Zakodowałem to sobie i doszedłem do przekonania, że skoro odnosisz sukcesy zawodowe, dzieci nie są ci potrzebne. Czyż nie stają ci na drodze do realizacji twoich ambicji?

Po powrocie do Londynu zadzwoniłem do mojego taty i umówiłem się z nim na obiad. Usiedliśmy w lokalnej knajpcie, a ja zwierzyłem mu się ze swoich dylematów, powiedziałem też, że chciałem poznać jego punkt widzenia na tę kwestię. Zaskoczyło mnie, kiedy wyznał, że posiadanie dzieci to najwspanialsza rzecz, jakiej dokonał w życiu, i że choć był niezwykle zajęty pracą, rodzinę stawiał na pierwszym miejscu.

Opisuję własną misję jako bycie „aktywatorem prawdy”. Zawsze czegoś poszukiwałem. Zawsze chciałem wiedzieć, co jest rzeczywiste i prawdziwe. Zawsze zadawałem pytania o głębszy sens. Poznawszy pogląd mojego taty na posiadanie dzieci, zacząłem bliżej przyglądać się własnym pobudkom do założenia rodziny. Uświadomiłem sobie, że rodzina jest moim celem i 17 lat później, z trójką niesamowitych dzieci u boku, nie potrafię sobie wyobrazić, że mogłoby być inaczej. Gdybym nie oddał się swojej misji, wszystko potoczyłoby się zupełnie inaczej.

Zidentyfikowałem siedem znaczących korzyści wynikających z życia, któremu przyświeca wyższy cel:

## KORZYŚCI Z MISJI



Każda z tych siedmiu korzyści zostanie opisana w dalszej części tego rozdziału.

# POCZUCIE SENSU

*Sens daje powód do rozwoju, pokonywania przeszkód  
oraz realizacji potencjału*

Jaki jest sens twojej pracy, twojego życia, relacji, przywództwa? To poważne pytanie, które wymaga poważnej odpowiedzi. Z mojego doświadczenia wynika, że kiedy twoja życiowa misja stanie się dla ciebie jasna, sens wszystkich sfer twojego życia stanie się dla ciebie klarowny. Twoja życiowa misja to twój wyższy cel, który nadaje znaczenie temu, co robisz, wyborom, jakich dokonujesz, a także pozwala ci doceniać to, co masz.

Dla postronnych obserwatorów Susan miała wszystko. W stabilnym związku od 25 lat, była matką trojga wspaniałych dzieci, prezeską w świetnie prosperującej branży, a jednak czuła się niespełniona. Dręczyło ją pytanie o to, dlaczego tak bardzo stara się być „wonder woman”, płacąc za to niezwykle wysoką cenę. Kiedy do mnie zadzwoniła, była o krok od podjęcia decyzji o odejściu ze stanowiska. Doradziłem jej (jak to zwykle czynię), żeby skupiła się na wewnętrznych zmianach, zanim wprowadzi jakiegokolwiek zmiany na zewnątrz. Kiedy dokładnie przyjrzelśmy się jej sytuacji, coraz jaśniejsze stawało się to, że od najmłodszych lat podążała drogą najmniejszego oporu i naśladowała osobę, którą najbardziej podziwiała – swojego ojca. Skutkiem tego postępo-

wania było dążenie do realizacji niezwykle ambitnych celów, jednak okupione utratą własnej tożsamości. Po dalszej analizie wyszło na jaw, że istotą jej wewnętrznego konfliktu był brak poczucia sensu tego, co robi. W efekcie Susan musiała odkryć swoją życiową misję, musiała odkryć to, co dla niej absolutnie najważniejsze.

Moje zainteresowanie życiową misją doprowadziło mnie do twórczości Viktora Frankla, wybitnego wiedeńskiego psychiatry, który ocalał z II wojny światowej. Jego praca była dla mnie źródłem najgłębszych przemyśleń dotyczących potrzeby poczucia sensu. Frankl przetrwał koszmar siedmiu obozów koncentracyjnych, w tym Auschwitz. Dzięki swojemu profesjonalnemu przygotowaniu mógł obserwować to, jak on sam i pozostali więźniowie obozu radzili sobie (lub nie) w tej sytuacji. Zauważył, że to ludzie, którzy pocieszali innych i dzielili się ostatnią kromką chleba, przeżywali najdłużej. Był to dla niego dowód, że można nas pozbawić wszystkiego prócz zdolności wyboru postawy niezależnie od okoliczności. Zaobserwował, że to, jaką osobą stawał się więzień, było skutkiem jego własnej decyzji, a nie jedynie konsekwencją przebywania w obozie. Frankl doszedł do przekonania, że najgłębszym pragnieniem człowieka jest poszukiwanie sensu i celu.

Sens i życiowa misja są ze sobą powiązane. Sens życia definiuje się jako coś, co człowiek chce przekazać innym, oraz to, co najbardziej znaczące. Kiedy brak nam poczucia sensu, jesteśmy zagubieni, dręczą nas wątpliwości, nie czujemy się pewnie i nie wiemy, gdzie tkwi przyczyna. Natomiast poczucie sensu daje nam jasność, przekonanie, wiedzę o tym, co jest właściwe i jaki jest głębszy sens naszych działań. Znaczący wniosek płynący z prac niemieckiego filozofa i krytyka kultury Fryderyka Nietzschego i podważający diagnozy psychologiczne brzmi: „Ten, kto wie, dlaczego żyje, nie troszczy się o to, jak żyje”.

Kiedy piszę te słowa, doświadczamy najbardziej burzliwych wydarzeń w najnowszej historii. Wierzę, że aby przetrwać te ludzkie tragedie, trzeba nadać im jakiś sens, a tym samym odnaleźć rozwiązanie. Każdy człowiek robi to na własny sposób i w odpowiednim dla siebie czasie. Chociaż nie mamy żadnej kontroli nad tymi okropnościami, tym, co jest w naszym zasięgu, jest umiejętność nadawania sensu temu, co nas spotyka.

Wróćmy do Susan. W trakcie naszej współpracy coachingowej staraliśmy się odkryć jej życiową misję. Często tym, co podkreślała jako dla niej ważne, było „inspirowanie innych do wielkich rzeczy”. Zachęciłem Susan, aby na co dzień zaczęła żyć i zarządzać zgodnie z tą potrzebą i sprawdziła, co się stanie. Jako matce dało jej to zupełnie nowy punkt odniesienia w budowaniu relacji z dziećmi. Zamiast postrzegać siebie jako kierowcę i policjanta egzekwującego wykonywanie obowiązków, zaczęła skupiać się na inspirowaniu ich do robienia wielkich rzeczy, co pozwoliło jej wspierać je w zupełnie inny sposób. Stała się bardziej uważna, chciała bowiem poznać ich prawdziwe marzenia i obawy. Miała w sobie więcej cierpliwości, słuchała ich z większą uwagą i poczuła bliskość, której wcześniej brakowało. Jako liderka przestała koncentrować się tylko na wynikach, a zaczęła tworzyć firmę, w której każdy miał możliwość robienia czegoś wartościowego i rozwoju. Życiowa misja Susan sprawiła, że zapragnęła pomagać innym, zaangażowała się jako mentorka osób, które chciały rozwinąć swoją karierę i ulepszyć swoje życie.

Dzięki koncentracji na budowaniu świadomego życia Susan zrozumiała, że swoją misję ma w sobie. A nadanie sensu swojej pracy, życiu i relacjom pozwoliło jej osiągnąć spełnienie i sukces.

# ŚWIADOMOŚĆ WŁASNEJ TOŻSAMOŚCI

*Wiedza o tym, kim się jest, to jedyna wiedza  
warta zdobycia*

Zawsze mnie fascynowało to, jak dużo czasu, energii i wysiłku wkładamy w zdobywanie wiedzy, umiejętności i doświadczenia, a jak niewiele czasu i wysiłku poświęcamy na zrozumienie, kim tak naprawdę jesteśmy. Obserwuję na przykład swoje dorastające dzieci (kiedy piszę te słowa, moja córka ma 16 lat, a moi synowie 12 i 8) i widzę, jak się zmagają z budowaniem poczucia własnej tożsamości, jak starają się ją odnaleźć, podlegając silnemu wpływowi społeczeństwa, kultury i edukacji. Ponieważ w głębi duszy jest we mnie pedagog, największy problem mam z systemem edukacji. Czas poświęcany godzina po godzinie na uczenie się faktów i liczb. W pełni doceniam wartość rozwijania umiejętności poznawczych, nauki sposobów uczenia się oraz doskonalenia umiejętności rozwiązywania problemów; jednak wzięwszy pod uwagę, że obecnie dostęp do wiedzy jest niesłychanie łatwy, z pewnością musimy przenieść akcent na świadome

stosowanie zdobytej wiedzy, co z kolei wpłynie na postrzeganie samych siebie.

Niedawno na zlecenie ważnego klienta uruchomiłem nowy program rozwoju liderów zatytułowany „Lider zrównoważonego rozwoju”. Program ten został zainicjowany przez członka zarządu ds. personalnych, który za istotę zrównoważonego rozwoju uznaje stworzenie dla każdego pracownika przestrzeni do bycia sobą i odnajdywania się w organizacji.

Dodatkowo aby wspomóc członków wyższego kierownictwa w lepszym zrozumieniu samych siebie, zaproszono prelegentkę, Vicky Beeching, która miała podzielić się z nimi swoim doświadczeniem. Vicky jest pisarką, autorką programów telewizyjnych oraz prelegentką z fascynującą biografią. Kiedy miała dwadzieścia kilka lat, zasłynęła w południowych stanach USA jako autorka piosenek i piosenkarka tworząca w nurcie chrześcijańskim, a w 2014 roku w wieku 35 lat ujawniła, że jest lesbijką. Wiadomość ta zszokowała członków Kościoła po obu stronach Atlantyku. Do wyznania swojej tożsamości skłoniła ją agresywna choroba autoimmunologiczna; komórki jej ciała atakowały same siebie, co dla Vicky stanowiło fizyczny wyraz jej wewnętrznej walki pomiędzy wiarą a seksualnością.

Za swój *coming out* Vicky zapłaciła karierą muzyczną. Ze względu na swoje doświadczenia obecnie zawodowo zajmuje się różnorodnością i włączaniem, walcząc o równość w miejscu pracy. Większość jej czasu pochłania teraz dzielenie się własną historią podczas różnego rodzaju wydarzeń oraz rozwijanie innych osób w ramach praktyki coachingowej. Vicky zabiega o większą otwartość w sprawach zdrowia psychicznego w pracy, szczerze opowiadając o swojej walce z depresją i lękiem, mówi też o tym, że mimo tego typu trudności można odnosić sukcesy w życiu zawodowym. Jej przekaz dotyczący tożsamości jest jasny: „Możliwość bycia sobą w miejscu pracy jest korzystna dla wszystkich;

na poziomie indywidualnym ludzie są szczęśliwsi i zdrowsi, a na poziomie firmy zwiększa się produktywność i wskaźnik retencji pracowników”.

Poznanie własnej misji jest niezbędnym elementem kształtowania tożsamości. Świadomość tego, kim jesteś, na czym ci zależy oraz tego, co czyni cię wyjątkowym, wiąże się bezpośrednio z życiową misją. Elementem mojej tożsamości, jedną z najważniejszych dla mnie rzeczy, jest mądrość. Doceniam mądrość u innych i podziwiam to, jak ludzie do niej dążą. To, że jestem uznawany za mądrego, inspiruje mnie do jeszcze większych starań. Nie uważam jednak, że można samemu uznać się za mądrego, ta opinia musi pochodzić z zewnątrz.

Pod koniec intensywnych dwunastu miesięcy zostałem zaproszony przez klienta na uroczystość z okazji podsumowania roku. Tematem przewodnim imprezy było średniowiecze, a odbywała się ona w zachwycającej, odpowiednio udekorowanej sali. Kiedy zbliżaliśmy się do swoich stołów, zauważyłem, że przy każdym nakryciu ustawiona była tabliczka z nazwiskiem. Przy moim widniał napis: „Źródło wszelkiej mądrości”. Wywarło to na mnie ogromne wrażenie. Bycie uznanym za mądrego przez klienta, którego bardzo poważałem, było dla mnie oznaką prawdziwego sukcesu oraz dowodem na to, że moja tożsamość zyskała uznanie.

Powróćmy zatem do pytania o to, kim jesteś. Zastanawiając się nad odpowiedzią, postaraj się określić swoją prawdziwą tożsamość. Tylko ty możesz o tym zdecydować, a odpowiedź przyniesie pożądane efekty.



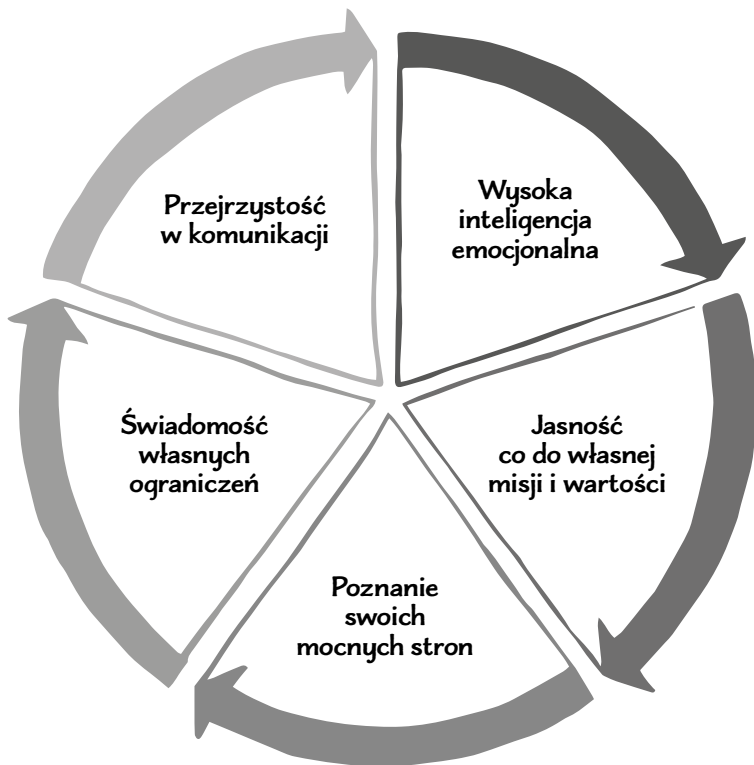
# BYCIE SOBĄ

*Kiedy realizujesz swoją życiową misję,  
stajesz się bardziej tym, kim naprawdę jesteś*

Obecnie najbardziej podziwianą wśród liderów cechą jest autentyczność. Jak niedawno napisano w „Harvard Business Review”: „Autentyczność jawi się jako złota zasada przywództwa”. Kiedy wydestyluje się z autentyczności jej esencję, oznacza ona po prostu „bycie sobą”. Jednak trudność polega na tym, że aby być sobą, trzeba siebie poznać – a to ma kluczowe znaczenie dla określenia własnej misji. Jeśli tego nie zrobisz, nie możesz być sobą, ponieważ nie znasz prawdy o sobie.

Istnieje pięć kluczowych elementów autentyczności, a jeśli zdołasz je opanować, będziesz umiał lepiej wyrazić siebie:

## MODEL AUTENTYCZNOŚCI



## 1. Wysoka inteligencja emocjonalna

Termin „inteligencja emocjonalna” (EQ) po raz pierwszy pojawił się w artykule naukowym Michaela Beldocha z 1964 roku, a spopularyzował go Daniel Goleman, kiedy w 1995 roku ukazała się jego książka pod tym samym tytułem. Inteligencja emocjonalna opiera się na czterech elementach: 1) samoświadomości; 2) zarządzaniu samym sobą; 3) świadomości społecznej; 4) umiejętnościach społecznych.

John miał objąć ważne stanowisko w dużej firmie. Miał mnóstwo imponujących umiejętności, które predestynowały go do objęcia nowej roli, bogate doświadczenie w obszarze sprzedaży, operacji, budowania marki i finansów. Zostałem poproszony przez dyrektora HR tej organizacji o zebranie informacji zwrotnych od współpracowników i przekazanie ich Johnowi. Te dodatkowe dane miały zostać wykorzystane przez zarząd do podjęcia decyzji o awansie. Po moich rozmowach z liczną grupą interesariuszy stało się jasne, że choć ludzie darzą Johna wielkim szacunkiem za jego wiedzę merytoryczną, jego główną wadą jest brak autentyczności. Po prostu nie wiedzieli, kim tak naprawdę jest. Nie potrafili się przebić przez fasadę, którą wznosił każdego dnia.

Kiedy poinformowałem Johna o tym, czego się dowiedziałem, był zszokowany. Nie rozpoznawał opisywanej osoby i mocno bronił swojej pozycji, twierdząc, że to nie jego wina, jeśli ludzie go nie znają, i że powinni nauczyć się lepiej go rozumieć. Jako coach jestem przyzwyczajony do emocjonalnych reakcji na informacje zwrotne, więc zaproponowałem, żeby dał sobie trochę czasu na przemyślenie tego, co usłyszał, i porozmawiał o tym z rodziną. Następnego dnia rano dostałem od Johna wiadomość, w której napisał, że przy obiedzie zapytał członków swojej rodziny o to, co sądzą o jego autentyczności. Był to dla niego zimny prysznic, kiedy okazało się, że rodzina potwierdziła informacje uzyskane od współpracowników.

Niezwykłe przejmujące okazało się to, co usłyszał od swojej 15-letniej córki: „Tato, wiem, że mnie kochasz, ale tego nie okazujesz. Nie pamiętam, kiedy ostatnio powiedziałeś mi, że mnie kochasz, i po prostu posiedziałeś ze mną w ciszy, wsłuchując się w moje myśli i uczucia”. John zupełnie nie był tego świadomy, co jest jedną z pierwszych oznak braku samoświadomości – braku umiejętności precyzyjnej oceny własnego wpływu na otoczenie. Zdawał sobie sprawę z tego, że miał niewielką zdolność samoregulacji, ponieważ to, że był nieustannie zajęty, nie pozwalało mu poświęcać cennego czasu na dbanie o najważniejszą sferę życia, czyli o rodzinę. Opinia jego córki uświadomiła mu również, że nie był tak empatyczny, jak mu się wcześniej wydawało. Jego nieumiejętność zbudowania bliskości emocjonalnej ze swoim dzieckiem była problemem trudnym do przeskoczenia. W końcu John zrozumiał, że jego kompetencje społeczne należałoby poprawić, ponieważ nie komunikował się z innymi tak, by móc uzyskiwać efekty, na jakich mu zależało.

Dzięki uzyskanym informacjom zwrotnym wielu liderów uświadamia sobie, że choć mają wysokie IQ, brakuje im inteligencji emocjonalnej. Przy jej niskim poziomie nie ma się na tyle rozwiniętej samoświadomości, aby wiedzieć, czy zachowujesz się naturalnie oraz jak jesteś postrzegany w relacjach z innymi. Nie da się rozwijać samoświadomości, dobrze zarządzać swoimi emocjami, tworzyć bliskich więzi ani jasno się komunikować, dopóki nie pozna się swoich podstawowych motywacji.

## **2. Jasność co do własnego celu i wartości**

Twoim życiowym celem i wartościami przyjrzymy się dokładnie w kolejnych rozdziałach, dlatego nie będę ich tutaj szerzej omawiał; wystarczy powiedzieć, że aby naprawdę być autentycznym, musisz poznać swoje życiowe cele i wartości oraz żyć w zgodzie z nimi.

### 3. Doceniaj swoje mocne strony

Twoje mocne strony to twoje wrodzone talenty i umiejętności czy też to, co René Carayol określa akronimem SPIKE (oznaczającym mniej więcej: pozytywnie zidentyfikowane silne strony to impuls dla doskonałości – przyp. tłum.) w książce o tym samym tytule. Twoje mocne strony są tym, w czym jesteś najlepszy, na przykład kreatywność, wywieranie wpływu, doradztwo, budowanie relacji czy organizacja. Kiedy korzystasz ze swoich mocnych stron, zachowujesz się naturalnie, co charakteryzuje się tym, że jesteś w swojej strefie komfortu, w stanie *flow* i pełen energii. Podoba mi się to, co napisał Tom Rath w swojej książce *Strengths Finder 2.0*, ważnej pozycji na temat rozpoznawania własnych mocnych stron, oraz to, jak powiązał ze sobą mocne strony i autentyczność: „Bądź jeszcze bardziej tym, kim już jesteś”.

### 4. Bądź świadom własnych ograniczeń

Odwrotnością twoich mocnych stron są twoje ograniczenia. Prowadziłem kiedyś sesje coachingowe z jednym z najważniejszych specjalistów od sprzedaży w pewnej firmie. Paul potrafił doskonale nawiązywać relacje z ludźmi, zrozumieć ich potrzeby i dawać im z siebie znacznie więcej, niż od niego wymagano. Służenie ludziom było jego pasją i miesiąc w miesiąc jego wyniki sprzedaży były najlepsze w całej firmie. Jednak w każdym miesiącu nie spał przez dwie noce poprzedzające spotkanie z szefem, podczas którego omawiali finanse. Przyrzeliśmy się tej sytuacji i przyczynom jego zdenerwowania. Okazało się, że Paul najbardziej obawiał się wyjść na głupka.

Kiedy zaczęliśmy doszukiwać się źródła tej obawy, Paul przypomniał sobie, jak pewien nauczyciel „wspomagający” nazwał go głupim i jakie piętno to na nim odcisnęło. Podjęliśmy kilka praktycznych działań, żeby zaradzić tej sytuacji. Po

pierwsze zachęciłem Paula do zrobienia testu na inteligencję. Jakimś cudem udało mu się uniknąć wielu psychometrycznych testów, jakim zwykle poddaje się menedżerów, ale musiał zmierzyć się ze swoją największą obawą dotyczącą niskiego IQ. Zalogował się na stronie, zrobił test i uzyskał wynik powyżej przeciętnej. Następnym krokiem miała być informacja zwrotna od bezpośredniego przełożonego na temat ich comiesięcznych spotkań, która miała pozwolić na rzeczywistą ocenę sytuacji. Przełożony Paula przyznał, że ten czasem wydaje się zdenerwowany, i zastanawiał się nad przyczyną takiego stanu rzeczy, wzięwszy pod uwagę konsekwentnie uzyskiwane przez niego dobre wyniki. Paul przyznał się szefowi do swoich obaw, co pozwoliło im wspólnie wypracować sposób prezentowania tak, aby Paul mógł lepiej spać.

Ważne jest, abyś znał swoje ograniczenia, ale nie spędzał całego życia na zamartwianiu się i próbach zaradzenia im. Poprawa będzie znikoma, a twoje daremne usiłowania tylko pozbawią cię energii. Rozwiązaniem, szczególnie dla liderów, jest otaczanie się osobami, które uzupełniają twoje umiejętności, abyś mógł korzystać ze swoich talentów, zamiast załamywać ręce nad słabościami.

## 5. Przejrzystość w komunikacji

Przejrzystość w komunikacji stanowi dowód twojej autentyczności. Kiedy Jane awansowała na wysokie stanowisko w swojej firmie, miała wygłosić swoje pierwsze przemówienie do zespołu podległych jej dyrektorów. Ze względu na jej specjalizację w dziedzinie finansów oraz umiejętność sprawnego operowania liczbami zespół spodziewał się z jej strony wysokich wymagań i nacisku na wyniki. Spotkałem się z Jane, żeby omówić z nią to, co chce uzyskać podczas tego ważnego wydarzenia. Zaskoczyło mnie, kiedy powiedziała: „inspirację”.

Zależało jej na tym, aby jej powołanie zainspirowało zespół i dodało mu energii do dalszej pracy. Zapytałam ją zatem o jej pomysł na prezentację. Oczywiście chciała mówić o finansach! Lecz to nie przyniosłoby oczekiwanego efektu, więc poprosiłam, aby zastanowiła się, co go wywoła. Poprosiłam też, aby przypomniwała sobie kogoś, kto był dla niej inspiracją w jej karierze i dlaczego. Przypomniwała sobie kilku liderów, z którymi wcześniej pracowała, a wszystkie te osoby miały jedną wspólną cechę: otwarcie i szczerze się komunikowały. Miały zdolność nawiązywania relacji z ludźmi – dzięki temu, że okazywały w odpowiednich granicach swoje słabości, pokorę i poczucie humoru. Są to cechy, które wzbudzają zaufanie.

Z tą myślą Jane skupiła się na tworzeniu opowieści skonstruowanej tak, aby wpuścić zespół do swojego świata. Opowiedziała o tym, co ukształtowało ją jako lidera. Była córką wojskowego, przez co wraz z rodziną co rok lub dwa zmieniali miejsce pobytu. W wieku 18 lat miała za sobą 14 przeprowadzek i 8 różnych szkół. W konsekwencji wypracowała w sobie niezależność, która pozwalała jej nadążać za zmianami. Jednak to oznaczało, że bywała odbierana jako wyniosła i dystansowana. Ci, którym udało się ją lepiej poznać, odkrywali, że Jane jest niezwykle lojalną przyjaciółką, choć niewielu osobom pozwalała się do siebie zbliżyć. Jane zaczęła pracę w wieku 16 lat jako kelnerka. Od tamtej pory pracowała niemal bez przerwy. Uwielbiała wolność, jaką zapewniała jej praca, rozwinęła też w sobie niezłomną etykę zawodową, którą potrafiła naśladować tylko nieliczni. Po urodzeniu pierwszego dziecka Jane przeszła depresję poporodową. Nigdy wcześniej nie opowiadała o tym w pracy; jednak firma prowadziła kampanię na rzecz zdrowia psychicznego, a ona chciała być wzorem dla innych i pokazać im, że można doświadczyć problemów psychicznych, a mimo to odnieść sukces. W informacjach zwrotnych od całego ze-

społu przewijał się podziw dla jej autentyczności. Nie spodziewali się, że będzie tak otwarta, i docenili jej gotowość do okazania słabości. Swoim pierwszym wystąpieniem zaskarbiła sobie zaufanie zespołu, dzięki czemu powstał fundament do budowania otwartości, a tym samym do sukcesu zespołu.

Autentyczność wymaga gotowości do okazywania słabości oraz ponoszenia ryzyka związanego z byciem sobą. Jak piszą Rob Goffee i Gareth Jones w artykule na łamach „Harvard Business Review” zatytułowanym *Why Should Anyone Be Led by You*: „Bądź sobą bardziej umiejętnie”.



## JAKI JEST CEL TWOJEJ PRACY, TWOJEGO ŻYCIA, RELACJI, PRZYWÓDZTWA? W JAKIM CELU ROBISZ TO, CO ROBISZ?

Ben Renshaw, myśliciel przywództwa, mówca, trener i autor ośmiu książek, w tym *LEAD!* i *SuperCoaching*, który pomógł wielu liderom w transformacji ich zawodowego życia, udowadnia, że poznanie odpowiedzi na to proste z pozoru pytanie może dramatycznie zmienić nasze życie. Bo **to cel daje powód do rozwoju, pokonywania przeszkód oraz realizacji potencjału**. A umiejętność połączenia życiowej misji (celu istnienia), wartości (zachowań) oraz celów (twoich potrzeb) jest niczym złota nić przebiegająca przez każdy aspekt naszej pracy, życia i relacji. **Zapewnia nam klarowność, kierunek, ułatwia podejmowanie decyzji oraz pozwala na koncentrację na tym, co dla nas najważniejsze.**

Niniejsza książka powstała po to, by pomóc Ci **odkryć swoją życiową misję, znaleźć sens w życiu, w pracy, w zespole, w organizacji** oraz zgodnie z nimi **przewodzić innym, by ich motywacja i zaangażowanie przekładały się na realizację celów firmy**. Renshaw zawarł w niej konkretne wskazówki i narzędzia potrzebne do odkrycia własnych talentów, pasji i wartości i stania się liderem, który zgodnie z nimi przewodzi i tworzy trwałe zespoły. Opracowane przez niego **modele – jak odkryć cel osobisty, cel zespołu i cel organizacji** – oraz liczne **analizy rynkowych case studies** pomogą Ci właściwie wykorzystać twój wrodzony potencjał oraz pozwolą **efektywnie prosperować** w dzisiejszym złożonym i niestabilnym świecie.

Esencjalizm nie polega tylko na mówieniu „nie” – polega również na mówieniu „tak” najważniejszemu, najwyższemu celowi w życiu. Ta książka genialnie to ilustruje.

**Greg McKeown**, autor bestsellera z listy „New York Timesa”: *Esencjalista. Mniej, ale lepiej*

Książka dostępna także jako e-book.

[www.mtbiznes.pl](http://www.mtbiznes.pl)

ISBN 978-83-8087-911-9



9 788380 879119

MT20023

Cena 49,90 zł