

Ken Blanchard

Współautor bestsellerowej serii *Jednominutowy Menedżer*

Randy Conley

PROSTE
PRAWDY
O PRZYWÓDZTWIE

52 wskazówki, jak rozwijać
servant leadership oraz budować zaufanie

Ken Blanchard

Współautor bestsellerowej serii *Jednominutowy Menedżer*

Randy Conley

PROSTE PRAWDY O PRZYWÓDZTWIE

52 wskazówki, jak rozwijać
servant leadership oraz budować zaufanie

Przekład: Aleksandra Banasik

 biznes

Spis treści

Wprowadzenie: Proste prawdy	13
CZĘŚĆ I. PRZYWÓDZTWO SŁUŻEBNE	17
Istota przywództwa służebnego	19
1. Przywództwo służebne to najlepszy sposób na osiągnięcie zarówno wspaniałych wyników, jak i wspaniałych relacji	20
2. Każda wybitna organizacja ma porywającą wizję	22
3. Przywódcy służebni odwracają tradycyjną piramidę hierarchii do góry nogami	24
Sekrety jednoninutowego menedżera	27
4. Podstawą skutecznego działania są jasne cele	28
5. Nic tak nie rozwija pracownika jak przyłapanie go na robieniu czegoś dobrze	30
6. Chwal za postępy!	32
7. Kiedy ludzie zbaczają z drogi, nie udzielaj im reprimendy, przekieruj ich na właściwe tory	34
8. Najlepiej wykorzystana minuta w przywództwie służebnym to ta, w której lider inwestuje w ludzi	36

Sytuacyjne podejście do przywództwa służebnego	39
9. Skuteczni przywódcy służebni wiedzą, że każdy człowiek wymaga indywidualnego podejścia	40
10. Skuteczni przywódcy stosują różne podejścia nie tylko do <i>różnych</i> osób, ale też do <i>tych samych</i> osób	42
Tworzenie motywującego środowiska	45
11. Zysk to twoja premia za stworzenie motywującego środowiska pracy, w którym twoi ludzie będą dobrze dbać o klientów	46
12. Zachęcaj do autonomii w określonych granicach	48
13. Dostajesz od ludzi to, czego oczekujesz	50
14. Najlepszym wykorzystaniem władzy jest służba na rzecz innych	52
15. Nigdy nie zakładaj, że wiesz, co kogoś motywuje	54
Cechy przywódców służebnych	57
16. Ludzie, którzy mają w sobie pokorę, nie myślą o sobie <i>gorzej</i> lecz <i>rzadziej</i>	58
17. Czasami nie ma niczego złego w byciu zadowolonym z siebie	60
18. Nie pracuj ciężiej, pracuj mądrzej	62
19. „Nikt z nas nie jest tak mądry, jak my wszyscy razem”	64
20. Odpowiedzią jest miłość. Jak brzmi pytanie?	66
Co powinni wiedzieć przywódcy służebni	69
21. Przywódcy służebni nie wydają ludziom rozkazów; zapraszają ich do wspólnego działania	70
22. Nie planuj bitwy w pojedynkę, a nie staniesz do samotnej walki	72

23. Przywódcy służebni uwielbiają dostawać informację zwrotną	74
24. Ludzie, którzy osiągają dobre wyniki, odczuwają satysfakcję z pracy	76
25. „Tu nie chodzi o ciebie”	78
26. Wielcy przywódcy chcą przede wszystkim służyć	80

CZĘŚĆ II. BUDOWANIE ZAUFANIA

Zaufanie w przywództwie

27. Przywództwo zaczyna się od zaufania	86
28. Budowanie zaufania to umiejętność, którą można nabyć i rozwijać	88
29. „Zaufanie do siebie samego jest głównym sekretem powodzenia”	90
30. Ktoś musi podjąć ryzyko i zaufać. Pierwszy krok należy do lidera	92
31. „Ludzie podziwiają twoje mocne strony, ale szanują twoją szczerość w kwestii niedoskonałości”	94

Zaufanie w relacjach

32. Do zaufania, jak do tanga, trzeba dwojga	98
33. Strach jest wrogiem zaufania	100
34. Relacja bez zaufania jest jak telefon komórkowy bez zasięgu i dostępu do internetu – jedyne, co możesz robić, to grać	102
35. Ludzie nie dbają o to, ile wiesz, jeśli wiedzą, że nie dbasz o nich	104
36. „Ludzie zapomną, co powiedziałeś, zapomną, co zrobiłeś, ale nigdy nie zapomną, jak dzięki tobie się czuli”	106

Cechy liderów cieszących się zaufaniem	109
37. „Twoje czyny mówią tak głośno, że nie słyszę, co mówisz”	110
38. Mów prawdę. Zawsze. To naprawdę takie proste	112
39. Nigdy nie składaj obietnic, których nie możesz dotrzymać	114
40. „Nie ma większej nierówności niż równe traktowanie nierównych”	116
41. Zaufanie zawsze będzie na topie. Robienie właściwych rzeczy nigdy nie wychodzi z mody	118
42. Prawdziwi przywódcy służebni przyznają się do błędów	120
43. Ponieważ dostaliśmy dwoje uszu i tylko jedno usta, powinniśmy więcej słuchać, niż mówić	122
Zaufanie i kontrola	125
44. Najważniejszą częścią przywództwa jest to, co się dzieje, kiedy cię nie ma	126
45. Przeciwnością zaufania nie jest nieufność, lecz kontrola	128
46. Ludzie nie opierają się zmianom; opierają się kontrolom	130
47. Ludzie pozbawieni właściwych informacji nie mogą działać odpowiedzialnie; ludzie mający dostęp do właściwych informacji czują się zobowiązani do odpowiedzialnego działania	132
Odbudowywanie zaufania	135
48. Budowanie zaufania to podróż, a nie cel	136
49. Skuteczne przeprosiny są niezbędne do odbudowania zaufania	138
50. Przeprosiny niekoniecznie są przyznaniem się do winy, ale z całą pewnością są przyznaniem się do odpowiedzialności	140

51. Odmówić komuś przebaczenia, to jak zażyć
truciznę i czekać, aż ktoś inny umrze 142
52. Przebaczenie to porzucenie wszelkiej nadziei
na lepszą przeszłość 144

Zdrowy rozsądek w przywództwie i w codziennym
życiu 147

Proste prawdy o przywództwie. Scenariusz dyskusji 149

Literatura 153

Podziękowania 155

Dostępne usługi 157

Dołącz do nas online 159

O autorach 161

WPROWADZENIE

Proste prawdy

Opis mojej osobistej misji zaczyna się od słów: „Jestem oddanym nauczycielem i uosobieniem prostych prawd”. Te zadania stały się centralnym punktem wszystkich moich działań, nie wyłączając pracy w dziedzinie przywództwa służebnego (servant leadership). Jak daleko sięgam pamięcią, zawsze poszukiwałem prostych prawd, będących odzwierciedleniem zdroworozsądkowych praktyk, dzięki którym nasze życie zawodowe i prywatne, jak również życie osób, na których nam zależy, może stawać się szczęśliwsze i bardziej satysfakcjonujące. W tej drodze ogromną radością i inspiracją jest dla mnie współpraca z autorami prezentującymi podobne poglądy. Zawsze żywiłem bowiem przekonanie, że jeden plus jeden to więcej niż dwa.

Z całą pewnością tak było w przypadku mojej współpracy z Randym Conleyem, której owocem jest ta książka. W ostatnich 15 latach Randy z oddaniem analizował problem zaufania, by ze złożonego zagadnienia wydobyć proste, praktyczne zasady, które pomagają ludziom doświadczać bardziej autentycznych i satysfakcjonujących relacji. Organizacja Trust Across America przyznała Randy’emu nagrodę za całokształt działalności w uznaniu jego wybitnych zasług w promowaniu idei zaufania, a Inc.com okrzyknęło

go jednym ze stu czołowych mówców i myślicieli w dziedzinie przywództwa.

Jeśli chodzi o servant leadership i zaufanie, nie możemy nadziwić się z Randym, dlaczego zasady, które obaj uważamy za zdroworozsądkowe, są tak rzadkie w powszechnej praktyce. Ośmielamy się twierdzić, że gdyby dzisiejsi liderzy mieli bardziej racjonalne podejście do przywództwa, nie mówiono by o braku zaangażowania w przypadku 65 do 70 procent pracowników, jak w tej chwili.

Właśnie dlatego oryginalny tytuł tej książki brzmiał *DUH! Why Isn't Commonsense Leadership Common Practice?*¹ Nie był to jedyny powód. Kiedy wspominałem o planowanej publikacji podczas wystąpień, publiczność ryczała ze śmiechu, bo natychmiast dostrzegała prawdę wyrażoną w tytule. Od razu pytano mnie, kiedy książka będzie dostępna. Jednak kiedy nasz wydawca, Berrett-Koehler, rozesłał ankietę dotyczącą możliwych tytułów i podtytułów, dwie rzeczy nie pozostawiały wątpliwości. Po pierwsze, słowa *duh* nie da się wiernie przetłumaczyć na inne języki; poza tym, faworytem okazał się tytuł *52 proste prawdy o przywództwie: jak być przywódcą służebnym i skutecznie budować zaufanie*, w parze ze sloganem „Zdrowy rozsądek w codziennej praktyce” umieszczonym na okładce.

Napisaaliśmy tę książkę, ponieważ wiemy, że wiele osób nie stosuje zdroworozsądkowych zasad przywództwa w miejscu pracy. Format książki jest prosty. Na lewej stronie przedstawiamy jedną z prostych prawd o przywództwie służebnym lub zaufaniu, a na prawej podajemy niezrozumiałe dla nas przykłady ignorowania tych zasad i krótko wyjaśniamy, dlaczego powinno być inaczej. Ostatnim elementem jest wezwanie do działania – „Zdrowy rozsądek w codziennej praktyce” – w którym dzielimy się praktycznymi sposobami realizacji poszczególnych koncepcji na co dzień. Kiedy zdroworozsądkowe przywództwo jest wcielane w życie, wszyscy wygrywają – liderzy oraz ich ludzie i organizacje.

¹ W polskim tłumaczeniu tytuł mógłby brzmieć *Na litość! Dlaczego zdroworozsądkowe przywództwo nie jest powszechną praktyką?*, choć autorzy zaznaczają, że wykrzyknienia „Duh!” nie sposób wiernie przełożyć na inne języki – *przyp. tłum.*

Podzieliliśmy nasze proste prawdy na dwie części: „Przywództwo służebne”, za którą w głównej mierze odpowiadam ja, oraz „Budowanie zaufania”, w której prym wiedzie Randy. Zdecydowaliśmy się na taki podział z dwóch powodów:

- Skuteczne wdrożenie przywództwa służebnego tworzy ogromne pokłady zaufania między liderami i ludźmi, z którymi oni pracują. Przywództwo służebne i zaufanie idą w nierozwalnej parze.
- Te dwa zagadnienia odzwierciedlają nasze indywidualne obszary specjalizacji.

Możesz korzystać z tej książki na kilka sposobów: przeczytać niezwłocznie wszystkie prawdy w podanej kolejności, czytać i wdrażać po jednej w każdym tygodniu roku lub skupić się na tych, które najbardziej cię interesują. Na końcu książki znajdziesz scenariusz dyskusji, który pozwoli ci rozwinąć omawiane tu zagadnienia z własnym zespołem.

Mamy nadzieję, że nasza książka spodoba ci się i z przyjemnością niektóre z naszych prostych prawd włączysz do swojego stylu przywództwa. Jesteśmy przekonani, że jeśli to zrobisz, odmienisz nie tylko swoje życie, ale też życie osób, na które wywierasz wpływ.

Ken

**Istota
przywództwa
służebnego**

1

PROSTA PRAWDA

Przywództwo służebne
to najlepszy sposób
na osiągnięcie zarówno
wspaniałych wyników,
jak i wspaniałych relacji.

Liderzy organizacji bardzo często mają nastawienie albo–albo w stosunku do swoich ludzi i osiąganym wyników. Ci, którzy skupiają się tylko na wynikach, mogą mieć problemy z tworzeniem relacji ze swoimi zespołami, a ci, którzy koncentrują się głównie na pielęgnowaniu relacji, mogą mieć problemy z uzyskaniem pożądanym rezultatów.

Tymczasem można osiągać zarówno wspaniałe wyniki, jak i wspaniałe relacje, jeśli rozumie się dwa komponenty przywództwa służebnego:

- Aspekt *przywódczy* skupia się na wizji, kierunku rozwoju i wynikach – punktach docelowych, do których jako lider masz nadzieję doprowadzić swoich ludzi. Przywódcy powinni angażować swoje zespoły do wspólnego wyznaczania kierunku i określania pożądanym rezultatów, ale jeśli ludzie nie wiedzą, dokąd zmiierzają ani co mają osiągnąć, wina leży po stronie lidera.
- Aspekt *służebny* odnosi się do pracy ramię w ramię ze swoimi ludźmi. Kiedy wizja i cele są już ustalone, rola lidera nabiera cech służby i polega na wspieraniu ludzi w realizacji uzgodnionych planów.

ZDROWY ROZSĄDEK W CODZIENNEJ PRAKTYCE

Ten dwoisty wymiar przywództwa służebnego pozwala jednocześnie tworzyć wspaniałe relacje i osiągać doskonałe wyniki:

1. Pokaż swoim ludziom, czego od nich się oczekuje, poprzez wspólne ustanowienie wizji i ustalenie kierunku działań. Innymi słowy, wyznaczanie wizji i kierunku nie jest procesem odgórnym, choć niewątpliwie to lider ponosi odpowiedzialność za to zadanie.
2. W fazie implementacji zapewnij zespół, że jesteś po to, by mu służyć, nie odwrotnie. Twoim obowiązkiem jest wspieranie ludzi w osiąganiu ich celów poprzez szkolenie, udzielanie informacji zwrotnej, słuchanie i efektywną komunikację.

Niezmiernie ważne jest, aby przywódcy służebni zaczęli traktować relacje i wyniki jako niewykluczające się wzajemnie wartości.

2 PROSTA PRAWDA

Każda wybitna organizacja
ma porywającą wizję.

Kiedy mówię liderom organizacji, czym jest porywająca wizja, niektórzy albo patrzą na mnie obojętnym wzrokiem, albo mówią coś w stylu: „Jestem pewien, że mamy coś takiego gdzieś na ścianie”. Czym zatem jest porywająca wizja?

W książce *Cała naprzód! Uwolnij moc wizji swojej firmy i swojego życia* wyjaśniamy wraz z Jessem Stonerem, że na przekonującą wizję składają się trzy elementy: sens istnienia (kim naprawdę jesteś), twój obraz przyszłości (dokąd zmierzasz) i twoje wartości (co będzie twoim drogowskazem w tej podróży).

Przykładami firm, w których porywająca wizja jest żywa i skuteczna, są: Disney, Southwest Airlines, Nordstrom, Wegmans i Starbucks – liderzy w swoich branżach.

ZDROWY ROZSĄDEK W CODZIENNEJ PRAKTYCE

Oto, w jaki sposób możesz wnieść wszystkie trzy komponenty porywającej wizji do swojej organizacji:

- Upewnij się, że ludzie w twojej organizacji wiedzą, czym naprawdę się zajmujecie. Na przykład, kiedy Walt Disney zakładał swoje parki rozrywki, oznajmił: „Działamy w branży dającej ludziom szczęście”.
- Sprawdź, czy twoi ludzie wiedzą, dokąd zmierzają – jak wyobrażają sobie dobre wyniki. W Disneylandzie to taki sam uśmiech gości opuszczających park rozrywki, jak w chwili wejścia do niego.
- Dowiedz się, czy ludzie w twojej organizacji mają całkowitą jasność co do wartości, jakimi będą się kierować w waszej wspólnej podróży. Nadrzędną wartością Disneya jest bezpieczeństwo. Kolejne to uprzejmość i „show”, co oznacza, że każdy pracownik musi doskonale odegrać swoją rolę, niezależnie od tego, czy sprzedaje bilety, czy wciela się w postać Myszki Miki. Na ostatnim miejscu w hierarchii najważniejszych wartości Disneya plasuje się wydajność, czyli prowadzenie dobrze zarządzanej, dochodowej organizacji.

Jeśli zdołasz określić swoją wizję tak precyzyjnie i przekonująco jak Disney, gratulacje! To urzeczywistnienie zdrowego rozsądku w praktyce.

3

PROSTA PRAWDA

Przywódcy służebni
odwracają tradycyjną
piramidę hierarchii
do góry nogami.

Większość liderów hołdujących tradycyjnej piramidzie hierarchii wpada w tarapaty na etapie wdrożenia servant leadership. W organizacjach, w których obowiązuje tradycyjna struktura hierarchiczna, ludzie myślą, że pracują dla swoich zwierzchników. Z chwilą gdy uznajesz, że pracujesz dla kogoś, kto stoi ponad tobą, zakładasz, że to on, twój szef, jest odpowiedzialny, a ty masz jedynie spełniać jego życzenia lub zachcianki. „Uszczęśliwianie szefa” staje się wtedy popularnym sportem, w którym awans zależy od tego, czy potrafisz wyrzucić wrażenie na swoim przełożonym. W rezultacie cała energia organizacji kierowana jest do góry, zamiast w kierunku klientów i tych pracowników, którzy pozostają z nimi w najbliższej relacji.

Przywódcy służebni wiedzą, jak zaradzić tej sytuacji – w fazie implementacji odwracają tradycyjną piramidę hierarchii do góry nogami. Teraz osoby mające kontakt z klientami oraz klienci są na szczycie organizacji i wszyscy pracują dla nich. Ta jedna zmiana wystarczy, aby całkowicie odwrócić role, tj. przekazać odpowiedzialność tym, którzy dotychczas jedynie odpowiadali na oczekiwania.

ZDROWY ROZSĄDEK W CODZIENNEJ PRAKTYCE

Właściwe wdrożenie jest niezbędne do rozwoju servant leadership w organizacji:

- Komunikuj swoim ludziom, że to ty pracujesz dla nich, nie odwrotnie. Twoim zadaniem jest służyć, a nie oceniać.
- Upełnomocnij swoich ludzi, wykorzystując ich wiedzę i doświadczenie. W ten sposób umożliwisz im przejęcie odpowiedzialności w relacjach z wewnętrznymi i zewnętrznymi klientami.

Twoim zadaniem jest reagowanie na potrzeby swoich ludzi i wspieranie ich w realizacji celów.

Takie postępowanie stwarza przyjazne środowisko, w którym implementacja przebiega sprawniej i nikt nie ma wątpliwości co do tego, kto jest odpowiedzialny, ani przed kim odpowiada.

Przywództwo nie jest tym, co lider narzuca pracownikom, lecz tym, co osiąga wspólnie z nimi.

Skuteczne przywództwo to proces wywierania wpływu, w którym liderzy poprzez konsekwentne wdrażanie zdroworozsądkowych praktyk pomagają ludziom i organizacjom odnosić sukcesy. Niestety, w większości miejsc pracy z niezrozumiałych przyczyn ignoruje się te podstawowe zasady. Dlatego w niniejszej książce legendarny ekspert w dziedzinie przywództwa i autor bestsellerów Ken Blanchard oraz jego współpracownik Randy Conley postanowili podzielić się 52 prostymi wskazówkami, które pomogą liderom uczynić zdroworozsądkowe przywództwo powszechną praktyką.

Proste prawdy o przywództwie są dwuczęściową kompilacją przemysłów Blancharda i Conleya na temat servant leadership i budowania zaufania. To świadectwo przenikliwej, zapadającej w pamięć, a miejscami sprzecznej z intuicją mądrości przywódczej.

Czytelnicy dzięki niej odkryją:

- Kiedy należy stosować różne podejścia (style przywódcze) wobec różnych – i wobec tych samych osób,
- Co sprawia, że przywódcy służebni są gotowi przyjąć odpowiedzialność za swoje błędy,
- Jak zachęcać ludzi do autonomii poprzez wyznaczanie granic,
- Co jest wyznacznikiem skuteczności zaufanego przywódcy służebnego,
- Dlaczego kluczem do wspierania rozwoju ludzi jest „przyłapywanie” ich na robieniu czegoś dobrze.

Proste prawdy o przywództwie pozwolą każdemu liderowi wzbogacić swój styl przywódczy o proste, lecz nieodzowne praktyki, budować zaufanie poprzez servant leadership i wywierać pozytywny wpływ na otaczających go ludzi.

Książka polecana przez:

Blanchard
POLAND

house of skills

www.mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8231-172-3



9 788382 311723

MT22018

Cena 42,90 zł