

O'REILLY®



# Sztuka przywództwa

ROZWIJANIE  
UMIEJĘTNOŚCI  
KIEROWNICZYCH

MICHAEL LOPP

Helion 

Tytuł oryginału: The Art of Leadership Small Things, Done Well

Tłumaczenie: Marcin Kowalczyk

ISBN: 978-83-283-7602-1

© 2021 Helion S.A.

Authorized Polish translation of the English edition The Art of Leadership ISBN 9781492045694 © 2020 Michael Lopp

This translation is published and sold by permission of O'Reilly Media, Inc., which owns or controls all rights to publish and sell the same.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/szpruk>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# Spis treści

		Przedmowa	9
		Wprowadzenie	11
		Małe rzeczy	17
<b>AKT I</b>		Netscape — kierownik	19
1		Zawsze zakładaj, że możesz się czegoś nauczyć	23
2		Spotkaniowa mgła	25
3		Sytuacja	29
4		Działaj na końcu, „czytaj” nastroje w sali, a najpierw poznaj smak zupy	35
5		Szósty zmysł, czyli umiejętność wyczuwania zagrożenia	41
6		Kwestionariusz Twojego rozwoju zawodowego	45
7		Kwestia wydajności	49
8		Rady Randsa — zapanuj nad natłokiem informacji	55
9		Spirala śmierci młodego kierownika	61
<b>AKT II</b>		Apple — dyrektor	67
10		Niebieska taśma	71
11		Deleguj — deleguj, aż będzie bolało	75

<b>12</b>		Rekrutacja	81
<b>13</b>		Pogłoski, plotki i kłamstwa	91
<b>14</b>		Tęcze i jednorożce	99
<b>15</b>		Umiejętność mówienia rzeczy trudnych	105
<b>16</b>		Wszystko się wali	111
<b>17</b>		Test schematu organizacyjnego	119
<b>18</b>		Spotkania zespołu rozproszonego — podstawy	123
<b>AKT III</b>		Slack — dyrektor wykonawczy	129
<b>19</b>		Alergia na mądrość	133
<b>20</b>		Stara Gwardia	139
<b>21</b>		Potok kultury	145
<b>22</b>		Antyprzepływ	151
<b>23</b>		Merytokracja to wskaźnik opóźniony	155
<b>24</b>		Jak stworzyć plotkę	163
<b>25</b>		Zarządzanie metodą Kobayashi Maru	171
<b>26</b>		Sieć sygnałowa	179
<b>27</b>		(Bez)cenna godzina	185
<b>28</b>		Znajdź mentora	191
<b>29</b>		Jak „randować”	197
<b>30</b>		I zawsze bądź życzliwy	203
		Więc ponoć to było tak...	209
		O autorze	215

# Zawsze zakładaj, że możesz się czegoś nauczyć

Mój poranny przegląd kalendarza wygląda zwykle tak:

1. Otwieram kalendarz i próbuję objąć wzrokiem cały dzień.
2. Analizuję liczbę umówionych spotkań i ilość wolnego, niezaplanowanego jeszcze czasu. Jeśli okazuje się, że wolnego czasu nie ma wcale, przez ściśnięte gardło przetykam ślinę.
3. Zatrzymuję się przy każdym zaplanowanym spotkaniu i zadaję sobie pytanie: „Co muszę zrobić, aby być dobrze na nie przygotowanym?”, a następnie robię to, co niezbędne. Muszę raz jeszcze przejrzeć specyfikację? Sprawdzić nasze cele na drugi kwartał? Upewnić się, że zadania przydzielone po poprzednim spotkaniu zostały wykonane lub informacja o nich trafiła do odpowiednich osób? To rzeczy, których nigdy nie zostawiam na spotkanie, gdyż zajmowanie się nimi wówczas oznaczałoby marnowanie czasu innych.
4. Gdy uporam się z krokiem 3., to już prawie koniec moich przygotowań. Zostaje tylko jedna rzecz do zrobienia: dokonanie subiektywnej oceny sensu spotkania. W tym celu zadaję sobie jedno pytanie: ile wartości ono utworzy? W zależności od odpowiedzi mogę już mniej więcej ocenić potencjalną efektywność mojej pracy tego dnia — oczywiście w sposób bardzo subiektywny. Na tej podstawie wiem, czego się mogę spodziewać: czy będzie to ciekawy dzień, w którym wydatnie pchniemy sprawy do przodu, czy raczej nudny i nieproduktywny czas spędzony na mało interesujących spotkaniach.

Spotkania poświęcone takim mało ciekawym sprawom są niestety nieuniknione, ale jeśli uda mi się to przewidzieć, daję sobie szansę na zwiększenie ich efektywności. To pierwsza z wielu moich drobnych rad — małych rzeczy, które jednak zazwyczaj się sprawdzają: zawsze zakładaj, że możesz się czegoś nauczyć.

W praktyce wygląda to tak. Hipotetyczny scenariusz: idę na rozmowę kwalifikacyjną z kimś, kto jest zainteresowany pracą w mojej firmie i kogo poleciła osoba, do której mam zaufanie. Problem w tym, że człowiek ten chce pracować w innym dziale. Chociaż nie wiem zbyt wiele o interesującym go zespole, to jednak mam pewność, że w tamtej części organizacji nie szukają nikogo nowego i ta sytuacja raczej nie zmieni się w bliskiej przyszłości.

Spotkanie z kandydatem ma więc dla mnie marginalną wartość — nie znajduję nowego pracownika do wykonania jakiegoś zadania, ponieważ nie mam dla niego żadnej oferty. Co więcej, w ogóle nie powinienem prowadzić tej rozmowy kwalifikacyjnej, gdyż nie jestem w stanie ocenić jego przydatności na stanowisko w innym zespole, o którego pracy nie mam bladego pojęcia. Zgodziłem się na rozmowę, gdyż ufam osobie polecającej i nie chciałem odmawiać jej prośbie. Większość naszych pracowników pozyskujemy właśnie z polecenia. Reprezentuję moją firmę i dlatego to spotkanie znalazło się w moim kalendarzu.

Najważniejsze w tym wszystkim jest to, by zrozumieć, że w gruncie rzeczy nie ma żadnych mało istotnych lub marginalnych spraw. Obowiązkiem lidera — osobistym i zawodowym — jest tchnięcie możliwie jak najwięcej entuzjazmu, ciekawości i pędu w każdą, ale to naprawdę każdą minutę swojego dnia pracy. Kiedy staję przed sytuacją, w której nie od razu dostrzegam wartość dodaną dla firmy, to zatrzymuję się i jej szukam. Szukam jej, bo ona zawsze tam jest.

„Miło cię poznać, Karolino. Skąd znasz Roberta? Ciekawe. To w takim razie jak to się stało, że pracujecie w tak różnych częściach firmy? No co ty? Nigdy bym nie pomyślał, że dział prawny mógłby współpracować z działem technicznym przy takim projekcie! Opowiesz mi o tym?”

I tak oto, dzięki zaledwie kilku pytaniom, dowiedziałem się czegoś istotnego. Karolina opowiedziała mi bowiem, że wspólnie z moim dobrym znajomym, Robertem, opracowali cały kodeks postępowania pracowników ich firmy. Ja sam nigdy niczego takiego nie pisałem, ale rozumiałem sens i wartość tego dokumentu. No i proszę: oto siedziała przede mną osoba, od której mogłem się tego nauczyć. Wyśmienicie.

Życie nie jest krótkie. Jest za to skończone. Twoim zadaniem jako lidera dysponującego jedynie skończoną i ściśle określoną ilością czasu jest doszukiwanie się sensu ukrytego w każdej historii i zadbanie o to, by każda minuta miała sens. Szukaj historii — one zawsze tam są — i z każdej wyciągnij jakąś naukę.

## Spotkaniowa mgła

Środowe popołudnie. 15.30. Wspólnie z Teresą przechodzimy krok po kroku przez skomplikowany scenariusz polityczny. Nie, nie chodzi o żadne kręctwa. Po prostu skomplikowany produkt. Wiele zmiennych. Tego dnia przeprowadziłem już pięć rozmów na ten temat.

Tablica to dla mnie prawdziwe błogosławieństwo. Zapisuję na niej główne punkty. Ludzie patrzą na to z różnych perspektyw, dlatego przy każdej rozmowie muszę wprowadzać jakieś zmiany.

Problem w tym, że to, co widać na tablicy, przedstawia tak naprawdę tylko moją rzeczywistość, a nie rzeczywistość moich rozmówców. A jeśli mówimy o złożonych politycznych scenariuszach, to koniecznie trzeba pamiętać, kto co wie. Przypominam, żadnych złych zamiarów. Żadnych nikczemności. Chodzi wyłącznie o próbę możliwie jak najbardziej produktywnego ukształtowania narracji.

I wtedy Teresa mówi coś istotnego. To naprawdę ważna uwaga. Muszę natychmiast zmienić cały swój sposób myślenia i przeformułować wszystko, co dotychczas zapisałem na tablicy. Niestety, przeprowadziłem już pięć wersji tej rozmowy i nagle okazuje się, że nie mogę przypomnieć sobie, kto co powiedział, kiedy i gdzie.

Witaj w „spotkaniowej mgle”.

## Nadmiar

Będąc liderem, masz nieproporcjonalnie duży dostęp do informacji na temat tego, co się dzieje w Twoim zespole i całej firmie. I raczej nic w tym dziwnego. Jesteś przedstawicielem swojego zespołu, toteż wszyscy zapraszają Cię na różnego rodzaju spotkania, podczas których zyskujesz syntetyczną wiedzę na temat wszystkiego, co aktualnie dzieje się w całej organizacji<sup>1</sup>.

Sytuacja wygląda więc tak: masz dostęp do informacji na temat wielu rzeczy, które dzieją się w Twojej firmie, a ponieważ jesteś człowiekiem czynu, to zgłaszasz się do pomocy. W ten sposób często przyjmujemy na siebie zbyt wiele obowiązków. Twoja praca polega na wykonywaniu kolejnych zadań i dlatego zazwyczaj nie dostrzegasz faktu, że podjąłeś się zbyt wielu rzeczy naraz. Powiem Ci, skąd ja wiem, że popełniłem ten błąd, i wytłumaczę, jakie mogą być tego konsekwencje.

Zapomnijmy na chwilę o powodach, dla których bierzesz udział w tak wielu spotkaniach<sup>2</sup>, i zajmijmy się stanem Twojego umysłu. Jesteś bystrym, obdarzonym inteligencją emocjonalną człowiekiem. Przychodzisz na spotkanie z jasnym profilem mentalnym każdego uczestnika. Wiesz, po co tam są. Wiesz, czego chcą. Wiesz też, co myślą na temat będący przedmiotem spotkania. Wszystkie te informacje masz z tyłu głowy.

Tym właśnie zajmują się liderzy. Łączymy poszczególne chwile w ogromną wewnętrzną historię opisującą stan firmy. Te informacje służą nam do czynienia dobra, nie zła.

Kiedy nie jestem w stanie już ich przetworzyć, wiem, że mój mózg opanowała „spotkaniowa mgła”. Ilość informacji przekroczyła moje możliwości poznawcze i nie jestem w stanie zlepić całej historii. *Zaraz, zaraz. Czy Teresa to wie? Nie. Dowiedziałem się tego dziś rano od Stefana i nikt poza nami dwoma tego jeszcze nie wie. Na pewno? Chyba...*

Wszystko jest zamazane.

*No ale przecież jakoś sobie radzę. Odhaczam kolejne zadania. To tylko chwilowe...*

Nie, to nie jest chwilowe.

---

<sup>1</sup> I po to w sumie chodzisz na te spotkania — Twoim zadaniem jest następnie przekazanie tej skondensowanej wiedzy zespołowi. Co się stało? Czego się dowiedzieliśmy? Co będzie dalej? Wszyscy członkowie Twojego zespołu wiedzą, że takie spotkanie się odbyło, ale tylko Ty wiesz, o czym na nim mówiono. Dziel się tą wiedzą. Na tym polega rola lidera.

<sup>2</sup> Chociaż nie, lepiej tego nie rób. W ilu spotkaniach będziesz dziś uczestniczył? Ile osób weźmie w nich udział? Czy aby na pewno wszyscy muszą tam być, lub mówiąc inaczej: czy spotkania stały się głównym sposobem pchania pracy do przodu? Jeśli odpowiedź na to ostatnie pytanie jest twierdząca, to znak, że macie problem.



Jeżeli nie uświadomię sobie problemu w tym momencie, to z całą pewnością uświadomię sobie go później... zwykle w środku nocy. O 3.13 obudzę się nagle, mając wrażenie, że jestem w trakcie spotkania z Teresą. Łamię sobie głowę nad problemem, łączę fakty i mój mózg pracuje na pełnych obrotach. Ewidentnie robi to już od jakiegoś czasu, ale dopiero o 3.13 nad ranem nastąpiło przeciążenie systemu i to wyrwało mnie ze snu.

Przez długie lata uważałem, że ta pobudka jest efektem stresu. Owszem, to jest przejaw stresu, ale źródłową jego przyczyną jest złe przywództwo.

## **Kilka uwag na temat doskonałości operacyjnej**

Pomińmy na razie przykre skutki niewysypiania się i zastanówmy nad powodami, dla których „spotkaniowa mgła” jest oznaką klęski lidera. Stoisz w obliczu złamania podstawowej zasady: „Skoro się do czegoś zobowiązujesz, to doprowadzasz to do końca. Zawsze i bez wyjątku”.

Niestety, kiedy dopadnie Cię „spotkaniowa mgła”, konieczny będzie reset. Masz za dużo na swoich barkach i musisz zdjąć z nich przynajmniej jeden duży głaz, a to oznacza wycofanie się rakiem z jakiegoś zobowiązania. Owszem, możesz przekazać komuś to zadanie lub opóźnić nieco kolejny projekt, aby złapać choć trochę oddechu. Jest wiele różnego rodzaju sztuczek, które pozwolą Ci znaleźć nieco czasu, ale skoro w ogóle znalazłeś się w takim położeniu, to znaczy, że poniosłeś klęskę, ponieważ nie masz dobrego rozeznania odnośnie do tego, co możesz, a czego nie możesz zrobić.

Każdy lider zawiesza swojemu zespołowi poprzeczkę na określonym poziomie. Poprzeczka oddziela to, co akceptowalne, od tego, co nieakceptowalne. Lider definiuje tę linię graniczną na dwa sposoby: wprost opisując ją słowami, ale także bardziej subtelnie, poprzez swoje działania. Gdy sam dotrzesz do tej granicy, którą w Twoim przypadku jest „spotkaniowa mgła”, masz tylko dwie możliwości: albo niczego nie zmienisz i będziesz kiepsko wykonywał całą swoją pracę, albo zrezygnujesz z niektórych zadań, co w praktyce sprowadza się do niewywiązania się z pewnych zobowiązań. Oba rozwiązania są kiepskie, ale najgorsze w tym wszystkim jest to, że bez względu na dokonany wybór wysyłasz swojemu zespołowi sygnał mówiący, że kiepskie wyniki są akceptowane.

Podchodzę do tego zbyt pryncypialnie? Owszem, jestem nieco przewrażliwiony w tej kwestii, a to dlatego, iż uważam, że liderzy zbyt często lekceważą znaczenie swoich działań. Racjonalizujemy nasze błędy w nadziei, że nie pociągną za sobą żadnych konsekwencji. Zastanówmy się nad tym raz jeszcze. Uważam się za osobę odpowiedzialną i pomocną, angażuję się w różne rzeczy i zobowiązuję do ich wykonania. W pewnym momencie jednak przesadzam i przyjmuję

na siebie zbyt wiele obowiązków. Po jakimś czasie uświadamiam sobie, że nabrałem ich zbyt wiele, dlatego wycofuję się z niektórych zobowiązań. Co w tym złego? Problem polega na tym, że nie umiałem prawidłowo ocenić swoich możliwości i przez to teraz pokazuję mojemu zespołowi, iż wycofywanie się z wcześniejszych zobowiązań jest dopuszczalne.

Co?

Rzeczywiście, pomijam fakt, że niektóre sytuacje robią się skomplikowane z czasem. Zawsze w grę mogą wchodzić jakieś niedostrzegalne wcześniej niuanse i polityczne intrygi. O pełnej skali trudności niektórych zadań przekonać się można dopiero, kiedy zacznie się je wykonywać. Ponieważ jednak wszystkie te trudności są przewidywalne, a nawet gwarantowane, lider, który chce być wiarygodny w oczach swoich ludzi, musi pamiętać o tej jednej kluczowej zmiennej: o własnych możliwościach.

# Sytuacja

Presja jest wyczuwalna. Po ciszy podczas spotkania orientuję się, że coś wisi w powietrzu. Nikt nikogo nie pyta o to, jak minął mu weekend, wszyscy powoli wodzą wzrokiem po ścianach, zastanawiając się nad powodem tej napiętej atmosfery. Zapisuję plan spotkania na tablicy, ale wiem już, że nie przedyskutujemy żadnego punktu, ponieważ...

...ponieważ mamy do czynienia z pewną Sytuacją.

W ciągu ostatnich dwudziestu czterech godzin ktoś się na nią natknął. Wy-skoczyła nieoczekiwanie podczas jakiejś przypadkowej rozmowy. Uwagę na nią zwrócił ktoś, kto nawet nie uświadamiał sobie, że właśnie opisuje Sytuację. Był to tylko posłaniec, ale gdy trafiło to do uszu Mateusza, on od razu pomyślał sobie: „O kurczę, to mi pachnie Sytuacją”.

Mateusz natychmiast zrelacjonował Sytuację Ewie, chcąc się upewnić, że rzeczywiście mamy z nią do czynienia.

— I co sądzisz? To Sytuacja, prawda? — spytał.

— Czy to oznacza *tamto*? — upewniła się jeszcze Ewa.

— Tak. — Mateusz nie miał już żadnych wątpliwości.

— No tak. Klasyczny przykład Sytuacji. Alarm. Kod czerwony. Będziemy potrzebować większej szalupy ratunkowej. Powiadom wszystkich — poradziła Ewa.

Mateusz skonsultował jeszcze Sytuację z trzema innymi osobami, próbując ocenić Jej skalę, i właśnie stąd wzięła się ta ciężka atmosfera. Nikt nic nie mówi. Wszyscy już są świadomi zaistnienia Sytuacji i wiedzą, że kiedy zostanie potwierdzona, to trzeba powiedzieć o Niej mnie, bo to przecież ja jestem liderem i rozwiązywanie takich Sytuacji należy do moich zadań.

Siadam. Liczę do trzech. I pytam:

— No dobrze, o co chodzi?

Mateusz spogląda na plan spotkania, który nie zostanie zrealizowany — przynajmniej nie dziś — i mówi:

— Zanim zaczniemy, musimy ci powiedzieć, że mamy tu pewną Sytuację.

— Opisz ją — proszę.

Mateusz przedstawia swoje odkrycie i analizy. Zajmuje mu to siedem i pół minuty. Kiedy kończy, zapada chwila ciszy. Wszyscy muszą przetrwać te informacje. Po chwili Beata, moja zastępczyni, sugeruje rozwiązanie Sytuacji. Brzmi całkiem niezłe, ale Mateusz szybko zauważa:

— To... — w tym miejscu przerywa dla większego efektu — ...oznacza że...

— K\*\*\*a — rzuca Beata, osuwając się na krzesło. A przecież Beata nigdy nie przeklina.

Po pełnych 37 sekundach milczenia zadają trzy pytania. „Jeśli *to* oznacza, że *X*, to czy *X* oznacza, że *to*?” „Tak”. „Zawsze?” „Tak. Zaczęłem od sprawdzenia właśnie tej kwestii. Upewniałem się trzykrotnie”. „Czy to stało się również wtedy, gdy robiliśmy *tamto*?” „Nie”.

— Okej. Podjąłem decyzję. Oto co zrobimy.

Wszyscy oddychają z ulgą, temperatura w sali konferencyjnej spada co najmniej o kilka stopni, gdzieś w oddali słychać śpiewające radośnie aniołki. Pytam więc:

— No dobrze, co dalej?

Tak, wiem, że nigdy to tak nie wygląda.

## Sytuacje przez duże S

No może to nie do końca prawda — w niektórych sytuacjach może i tak się dzieje, ale na pewno nie w przypadku Sytuacji przez duże S. W przypadku pewnych sytuacji, takich przez małe s, które trafiają na moje biurko, do mojej skrzynki e-mail i narzędzia Slack, mogę sięgnąć do pokładów mojego doświadczenia i wiedzy oraz podjąć konkretną decyzję. Muszę uzasadnić tę decyzję? Żaden problem. Oto historia, którą opowiedziałem już czternaście razy, a która tłumaczy, w jaki sposób zebrałem odpowiednie doświadczenie, pozwalające mi podjąć taką, a nie inną decyzję. Chętnie ją opowiem ponownie, bo w ten sposób akumuluje się wiedza w organizacji. Dzielimy się naszymi doświadczeniami poprzez różnego rodzaju historie, ponieważ to lepsze rozwiązanie, niż gdyby każdy musiał wszystkiego doświadczyć sam.

Ale w przypadku Sytuacji nie ma łatwych odpowiedzi. Sytuacja — przez duże S — to potężna, nikomu nieznaną bestia, a powód, dla którego wszyscy

w sali są tacy podminowani, jest taki, że nigdy wcześniej czegoś takiego nie widzieli i zastanawiają się, co się może teraz stać.

Poniżej przedstawiam bolesną i pracochłonną sekwencję działań, którą podejmuję, gdy muszę podjąć decyzję w związku z Sytuacją. Nie każda Sytuacja wymaga podjęcia wszystkich kroków. Ale niektóre trzeba powtórzyć kilkakrotnie. Sekwencja działań różni się w zależności od Sytuacji, a także od faktów, opinii i kłamstw, które odkrywam przy wykonywaniu kolejnych kroków. Oto pytania, które zadaję samemu sobie:

1. *Czy jestem odpowiednią osobą do zajmowania się tą Sytuacją? Czy rozwiązanie tej Sytuacji naprawdę wchodzi w zakres moich obowiązków? Nie? W takim razie pod kogo podlega ta Sytuacja i jak mogę mu Ją najszybciej przekazać?*
2. *Czy znam cały kontekst Sytuacji? Czy jestem świadom wszystkich podstawowych faktów, najważniejszych opinii i kłamstw otaczających tę Sytuację? Czy wziąłem pod uwagę interesy i potrzeby wszystkich stron, które mają jakiś związek z tą Sytuacją? Czy sprawdziłem wszystkie fakty w procesie, który określam mianem triangulacji? Czy zapoznałem się z różnymi perspektywami i punktami widzenia? Co się stało z faktami po tym, jak spojrzałem na nie pod innym kątem? Co cały ten proces triangulacji powiedział mi o moich źródłach informacji?*
3. *Jaka jest dotychczasowa historia wiarygodności moich źródeł informacji? Czy ufam tym źródłom? Jeśli mam jakieś doświadczenia z tymi ludźmi, to w jakim świetle stawia to informacje, które od nich otrzymuję? Czy rozumiem naturę różnego rodzaju uprzedzeń i tendencyjności ze strony tych osób? Czy dobrze rozumiem, co mają do stracenia lub zyskania, dzieląc się tymi informacjami? Czy przyznają się do tych potencjalnych strat lub zysków podczas rozmów?*
4. *Jakie niespójności występują między faktami i czy rozumiem naturę tych rozbieżności? Nie, nie próbuję rozwiązać żadnych takich rozbieżności — chodzi mi jedynie o poznanie ich historii. On i ona nie zgadzają się w pewnej ważnej kwestii. Oboje znamy wszystkie istotne okoliczności i fakty, dlatego wydaje się, że ktoś tu kłamie.*
5. *Czy jestem w stanie w spójny sposób zrozumieć różne perspektywy i spojrzenia na Sytuację? Co się stanie, gdy przedstawię daną perspektywę jakiejś neutralnej osobie? A jeśli spróbuję przedstawić jej przeciwną perspektywę? Jeżeli jestem w stanie opisać Sytuację i jej złożoność z obu perspektyw w sposób pozbawiony emocji, to znak, że robię postępy.*

6. *Czy rozumiem swoje własne uprzedzenia w związku z tą Sytuacją?* Jeżeli moim zadaniem w związku z zaistniałą Sytuacją jest podjęcie decyzji, to aby wszystko dobrze zrozumieć, muszę też zrozumieć własne uprzedzenia i błędy poznawcze, których mogę paść ofiarą<sup>3</sup>. Czy teraz, gdy rozumiem już swoje stanowisko i to, co na nie wpływa, jestem w stanie wskazać kogoś, kto będąc bardziej obiektywny, znajduje się w lepszej pozycji, by zająć się Sytuacją?
7. *Czy rozumiem swój własny stan emocjonalny w związku z tą Sytuacją?* Emocje z całą pewnością wpływają na moje nastawienie i osąd. Podobnie jak nie mogę się pozbyć moich uprzedzeń i błędów poznawczych, tak samo niemal niemożliwym jest całkowite zdystansowanie się emocjonalne od problemu i to bez względu na to, czy są to emocje pozytywne, negatywne<sup>4</sup> lub takie i takie. Czy dobrze rozumiem wpływ emocji na moje decyzje? Jeśli ich wpływ jest negatywny, to czy wystarczy chwila na ochłonięcie? Nie? No dobrze, kto jest na tyle neutralny, że mógłby podjąć w tej Sytuacji właściwą decyzję?
8. I ostatnie pytanie, będące powtórzeniem jednego z wcześniejszych. *Czy aby na pewno to ja powinienem zajmować się tą Sytuacją?* Po przejściu przez wszystkie poprzednie siedem kroków czy nadal uważam samego siebie za osobę, która w tej Sytuacji powinna decydować i działać?

## Decyzje dotyczące Sytuacji

Każda Sytuacja generuje mnóstwo energii. Ludzie biegają w tę i z powrotem, łamiąc sobie głowę nad licznymi pytaniami: „A skąd się to wzięło?”, „Jak mogliśmy to przeoczyć?”, „Jak poważny mamy problem?” oraz „Co teraz zrobimy?”. Łatwo jest zarazić się tą ekscytacją, rzucić wszystkie inne sprawy, zwołać pilną naradę i przejść w wojenny tryb kierowania.

Jednak większość Sytuacji nie wymaga aż takiej uwagi. Sam fakt, że pojawiła się jakaś pilna Sytuacja, nie oznacza jeszcze, że Ty również musisz pilnie działać.

---

<sup>3</sup> Łatwo napisać, trudniej zrobić. Jeżeli chcesz zapoznać się z listą możliwych błędów poznawczych, zajrzyj na stronę [https://pl.wikipedia.org/wiki/Lista\\_b%C5%82%C4%99d%C3%B3w\\_poznawczych](https://pl.wikipedia.org/wiki/Lista_b%C5%82%C4%99d%C3%B3w_poznawczych). Zaczynij przeglądać listę, a gwarantuję, że nie trzeba będzie czekać długo, aż powiesz: „O rany, ja też padam ofiarą tego błędu. Nie miałem pojęcia, że to mnie również dotyczy”.

<sup>4</sup> Kiedy jestem zdenerwowany, mam fatalną ocenę sytuacji. Działam impulsywnie i bez względu na to, jak słuszna w danym momencie wydaje mi się dana decyzja, zawsze się mylę. Bardzo. I za każdym razem.

Przedstawiona powyżej ośmiokrokowa procedura pozwoli Ci zrozumieć cały kontekst Sytuacji, jednocześnie wysyłając uspokajający sygnał do Twojego zespołu. *Cierpliwości. Ktoś już się tym zajmuje. Dogłębnie.*

Niektórzy liderzy są mistrzami w podejmowaniu decyzji w obliczu trudnych wyzwań. Wbijają spojrzenie w palącą Sytuację i dokonują właściwego wyboru, od razu znajdując najlepsze rozwiązanie. Albo są nadludźmi obdarzonymi niesamowitą przenikliwością, albo mają równie niesamowite szczęście.

Ja wolałbym nie bazować na szczęściu.





## Działaj na końcu, „czytaj” nastroje w sali, a najpierw poznaj smak zupy

Cisza i spokój — to dla mnie najważniejsze na urlopie. Zero informacji ze Slacka, cisza w domu i spokój w głowie — choć potrzeba pełnych trzech dni, by mój mózg faktycznie się wyciszył.

Cisza i spokój umożliwiają refleksję. Jestem w stanie odtworzyć w myślach najistotniejsze momenty z ostatniego okresu mojego życia, ale zamiast przeżywać je emocjonalnie na nowo, staram się je tylko obserwować... z dystansu. Takie podejście pozwala mi wyciągnąć interesujące wnioski na przyszłość.

Podczas ostatniego dłuższego urlopu, analizując niedawne wydarzenia w pracy, wyciągnąłem ich aż trzy. Żałuję, że tak późno, bo to wnioski, do których powinienem był dojść już dawno temu.

### **Działaj na końcu**

Maksymalna liczba graczy w pokerze to 10 osób. Rozgrywka zaczyna się od osoby znajdującej się na lewo od przycisku — małego krążka oznaczającego pozycję rozdającego. Przycisk przechodzi co rozdanie z gracza na gracza w kierunku zgodnym z ruchem wskazówek zegara, oznaczając tym samym osobę, która wykona ruch jako ostatnia. I to jest najlepsza możliwa pozycja, ponieważ będąc na niej, widzisz działania wszystkich pozostałych osób siedzących przy stole. Spośród nich to Ty będziesz miał do dyspozycji najwięcej informacji, kiedy przyjdzie Twoja kolej.

Dziwne, ale w pracy często znajdujesz się dokładnie w takiej samej sytuacji. Siedzisz sobie na spotkaniu i wszyscy kolejno zabierają głos na bieżący, ważny temat. I w wielu przypadkach, gdy przychodzi Twoja kolej na wyrażenie opinii, najlepszym rozwiązaniem jest... spasować.

Informacje dają kontekst, a kontekst jest niezbędny, by zrozumieć dany problem lub daną kwestię. Im więcej osób podzieli się swoją opinią, tym szerszy robi się kontekst, a im szerszy znasz kontekst, tym łatwiej przyjdzie Ci sformułować własną opinię.

Ludzie są w większości ekstrawertykami, którzy pławią się w energii konwersacji na żywo i chętnie wykładają swoje karty od razu na stół. I — nie tak, jak w pokerze — często jest to bardzo dobry sposób na wygenerowanie jakiegoś nowego pomysłu. Zjawisko to określane jest terminem „przewagi pierwszego ruchu” i jeśli ktoś chce nadać kierunek dalszemu przebiegowi rozmowy, to jest to świetna strategia otwierająca — wystarczy przedstawić swój pomysł jako pierwszy. Problem w tym, że chociaż przejęcie inicjatywy może rzeczywiście nadać ton dyskusji, to jednak w żaden sposób nie oznacza, że ten pierwszy pomysł rzeczywiście jest najlepszy. Pomysły nie stają się lepsze przez to, że inni się na nie zgadzają — stają się lepsze tylko w wyniku dalszej dyskusji. Pomysł ulega krystalizacji i ulepszeniu wtedy, gdy pochyli się nad nim wiele głów i każdy uczestnik debaty podzieli się swoją unikalną perspektywą.

Dlatego podstawowe pytanie brzmi: „Kiedy działać: na początku czy na końcu?”. To naprawdę dobre pytanie, a żeby na nie odpowiedzieć, musisz najpierw się rozejrzeć po sali i „przeczytać” siedzących tam ludzi.

## „Czytanie” ludzi

Każdą prezentację zaczynam od próby „przeczytania” siedzących przede mną ludzi. Zadaję sobie pytanie: „W jakim są nastroju?”. Może się wydawać, że na tak postawione pytanie nie da się odpowiedzieć. No bo jak ocenić zbiorowy poziom szczęścia grupy 10, 50 lub 500 osób? Co czują? I dlaczego w ogóle ma to jakiegokolwiek znaczenie?

Powód, dlaczego powinieneś interesować się ogólnym nastrojem grupy ludzi, z którymi masz do czynienia, jest prosty: masz do nich pewną sprawę. Chcesz wygłosić mowę, przeprowadzić spotkanie jeden na jeden lub przedyskutować z nimi jakieś ważne zagadnienie. Musisz wziąć pod uwagę ich zbiorowy nastrój lub nastawienie i dostosować do niego swoją metodę dotarcia do nich. Im szybciej zmierzysz temperaturę nastrojów panujących w tej grupie, tym szybciej będziesz mógł wskazać właściwy sposób postępowania. Właściwy, czyli taki, który pozwoli Ci skutecznie osiągnąć swój cel.

Ja robię to tak.

Jeśli mam wygłosić jakieś przemówienie, niemal zawsze zaczynam od próby zaangażowania grupy w proste ćwiczenie wymagające jej aktywnej partycypacji. „A teraz, proszę, podnieście ręce. Ilu mamy na sali ekstrawertyków? Ilu z was to introwertycy?” Dlaczego miałoby mnie interesować, ile osób sądzi, że przynależą do tej lub innej grupy? Wcale mnie to nie obchodzi. Chodzi mi tylko o sprawdzenie, ile osób chętnie podniesie rękę. Co, jeśli w pięciusetosobowej grupie tylko sto osób wysili się i podniesie dłoń, przyznając się do bycia ekstrawertykiem lub introwertykiem? To znak, że mają się na baczności. Nie znam jeszcze powodów ich wstrzemięźliwości, ale wiem już, że czują do mnie pewien dystans. Próbuję więc go skrócić, opowiadając nieco o sobie i przedstawiając cele mojego przemówienia. Robię to po to, by zmniejszyć dystans i zbliżyć się do nich.

W przypadku spotkań jeden na jeden zaczynam od prostego: „Jak się masz? Co u ciebie?” i uważnie słucham odpowiedzi. Jak rozpocznie? Zareaguje humorem? Udzieli standardowej, zwyczajowej odpowiedzi? A może odpowie nieszablonowo? Inaczej? Pod jakim względem inaczej? Jakich użyje słów i jak szybko je wypowie? Jak długo będzie zwlekał z odpowiedzią? Czy w ogóle odpowie na pytanie? Rozumiesz już chyba, że treść odpowiedzi nie ma tu większego znaczenia? Treść jest tu tylko przekąźnikiem nastroju rozmówcy, a od nastroju zależy dalszy przebieg rozmowy i Twoje podejście.

Ostatni rodzaj interakcji — narada. Dla utrudnienia załóżmy, że nie ja prowadzę to spotkanie. Jestem jedynie jego uczestnikiem. Ponieważ nie mogę zadać pierwszego pytania i narzucić tonu dyskusji, trudniej jest mi określić nastrój, ale wszystkie sygnały, których do tego potrzebuję, wciąż są dostępne. Kto prowadzi to spotkanie? Jak je otwiera? Kto podnosi głowę i spogląda na prowadzącego? Kto siedzi z nosem w telefonie komórkowym? Czy wraz ze zmianą tematu zmienia się nastawienie poszczególnych uczestników spotkania? Co wiem na temat każdego z nich i co mi to mówi o jego potencjalnym stosunku do omawianego zagadnienia?<sup>5</sup>

Umiejętność czytania nastroju sali jest specjalnością introwertyków, którzy w poznawaniu kontekstu znajdują ukojenie. Znajomość kontekstu daje nam wrażenie, że dysponujemy „mapą” spotkania i wiemy, w którym kierunku może ono pójść. Jednak jest i moment, w którym introwertycy mogą ponieść klęskę — koncentrujemy się wyłącznie na słuchaniu i poznawaniu kontekstu, ale... nie smakujemy zupy.

---

<sup>5</sup> Wyczerpujące, prawda? Teraz już wiesz, dlaczego potrzebuję aż trzech dni na zresetowanie umysłu.

## Smakowanie zupy

Co przeszkadza Ci w menedżerach, którzy stosują mikrozarządzanie? Powiem Ci, czego ja w nich nie lubię. Nie znoszę liderów, którym wydaje się, że można precyzyjnie opisać każdy krok i każde działanie, nie zostawiając miejsca na improwizację, poprawę lub opinię zwrotną. Dla pracownika takie podejście jest poniżające i demoralizujące. Jeśli popełnię jakiś błąd lub zawalę coś naprawdę ważnego, ponieważ nie przestrzegalem wskazówek... No tak, dyktator ma rację. Ale jeżeli mamy na myśli każdy inny scenariusz, to naprawdę nie trzeba mi mówić, co mam robić i jak. Ważne, by każdy miał możliwość spróbowania swoich sił. To właśnie rozumiem pod pojęciem „próbowania zupy”.

Jest wiele ich rodzajów i w trakcie swojej kariery poznałeś już mnóstwo różnych zup. Jadłeś pomidorówkę, rosół, zupę z ziemniaków i porów... oraz wiele, wiele innych. Co ważniejsze, każdej z tych zup spróbowałeś w różnych wariantach. Rosół z kluskami i ryżem. Pomidorowa ze śmietaną. Można powiedzieć, że masz za sobą długą zupną podróż, dzięki której wiele się nauczyłeś na temat zup. I teraz, gdy ktoś postawi przed Tobą kolejną miskę zupy, najważniejsza jest pierwsza łyżka. Bierzesz ją do ust, zastanawiając się: „Co to za zupa?”.

Podczas spotkania, na którym przedstawiany jest jakiś skomplikowany pomysł lub projekt, zadanie lidera polega właśnie na tym: na smakowaniu zupy. Degustuję najważniejsze składniki omawianej kwestii, próbując wyczuć, z czego ta zupa się składa. Kto odgrywa tu najważniejszą rolę? Jakie są najważniejsze elementy? Które decyzje będą miały największe znaczenie? Nie mam pojęcia. Jestem jednak przekonany, że wymogiem wstępnym wobec każdego lidera powinno być doświadczenie. Lider powinien mieć na swoim koncie rozliczne próby — zarówno takie, które skończyły się imponującymi sukcesami, jak i takie, które okazały się spektakularnymi porażkami. Suma tych doświadczeń stanowi o Twojej aktualnej umiejętności rozpoznawania smaku podstawianych Ci pod nos zup. I kiedy zespół podrzuci Ci kolejne zagadnienie do analizy, Ty dzięki tej dotychczas zgromadzonej wiedzy będziesz wiedział, jakie pytania należy zadać.

Liderzy, którzy uciekają się do mikrozarządzania, nie uczą swoich ludzi niczego na temat sztuki budowania. Ich styl pracy tworzy pełne niebezpieczeństw środowisko, w którym nie ma miejsca na najlepsze cechy człowieka, takie jak inspiracja i kreatywność. Spróbowanie zupy polega na zadawaniu zwięzłych, ale bardzo istotnych pytań wynikających z Twojego doświadczenia. W ten sposób budujesz środowisko oparte na zdrowej ciekawości i usługowej pomocy. *Dlaczego wybraliście ten projekt? Co ten wskaźnik nam powie? Co Twoim zdaniem użytkownik myśli sobie w tej chwili?*

Przeciwieństwem spokoju jest hałas i rozgardiasz. Biznes to rozgardiasz. Mnóstwo w nim ludzi, którzy wrywają się do działania, ignorują nastrój panujący w zespole i nie próbują zupy... Czasem odnoszą irytujące sukcesy w tych działaniach. Podobnie jak każda rada, którą w życiu otrzymałeś, tak i moja jest przydatna tylko w określonych sytuacjach, a w dodatku oparta na wartościach dla mnie — jako lidera — ważnych.

Pozwól innym podzielić się z Tobą swoimi opiniami. Nigdy nie wiadomo, kto i kiedy wpadnie na świetny pomysł. Musisz też pamiętać, że ponieważ jesteś liderem, Twój zespół może dość niechętnie przeciwstawiać się Twojemu pomysłu — to kolejny ważny argument za tym, by zabierać głos dopiero na końcu.

Zrozum także, że każdy ma swoje życie osobiste i często doświadczenia i problemy z tej sfery przenoszą się na konferencje, narady i spotkania jeden na jeden. Sprawy prywatne nie zawsze dają się łatwo pogodzić z pracą i Twoim zadaniem jako lidera jest zrozumienie potrzeb każdego człowieka. Musisz więc czytać ludzi.

Okazuj szacunek, zadając dobre pytania. Bądź ciekawy. Masz bogate doświadczenie, a Twoje pytania często przekazują wnioski płynące z tej wiedzy lepiej niż jakiegokolwiek wykłady i pogadanki. I pamiętaj, że nigdy nie wiesz, jaką zupę przyjdzie Ci za chwilę smakować.



## Szósty zmysł, czyli umiejętność wyczuwania zagrożenia

W stołówce na ósmym piętrze spotykasz Jana. Nie widziałeś go już od kilku tygodni, co w sumie nie jest niczym dziwnym, bo od jakiegoś czasu pracujecie w różnych działach i Wasze drogi rzadko się krzyżują. Niemniej znasz go dobrze, bo pracujecie w jednej firmie już od kilku lat.

— Cześć, Janek!

— No cześć! Dawno się nie widzieliśmy, a ja właśnie o tobie myślałem.

— O? Dlaczego?

— Roman wspominał o tobie podczas narady. Podobno twój projekt ma miesiąc opóźnienia. Wszystko OK?

Zanim jeszcze Janek skończył zdanie, Ty już wiesz, co zaraz odpowiesz. Narastało to w Tobie od dłuższego czasu. Nie, nie będzie to emocjonalna reakcja na to, że Roman wytknął Cię palcem. Nie będzie to też próba wyjaśnienia implikacji miesięcznego opóźnienia na dalsze losy projektu. Chodzi o to, że masz wrażenie, iż byłeś w tej sytuacji już wcześniej. Jakiś wiceprezes wrzuca Cię pod nadjeżdżający autobus. Znowu. Publicznie. W sumie to nie Twój interes. *O co mu chodzi?* Jeszcze nie wiesz, o co chodzi, ale to znajome odczucie.

O czym mówię? Mówię o szóstym zmyśle.

## Zrozumieć szósty zmysł

Szósty zmysł to mądrość czasu rzeczywistego. Nabierasz jej poprzez różnego rodzaju doświadczenia, małe i duże. Efektem doświadczeń są różnego rodzaju wrażenia, opinie i wyciągnięte wnioski. Kiedy dzielisz się nimi z ludźmi, odkrywasz różnice w spojrzeniu na ich wartość. Jednak te różne perspektywy dalej poszerzają Twoją wiedzę i są kolejnymi lekcjami na przyszłość. Obserwujesz wszystko: różne podejścia, postawy, emocje i słowa. Stale się uczysz, cierpliwie zbierając i katalogując wszystkie wnioski.

W miarę zwiększania się tej wiedzy Twój mózg zaczyna dostrzegać coraz więcej schematów. *Kiedy wydarza się X, prowadzi to do sytuacji Y, ale co ciekawe, Y ma miejsce dopiero miesiąc później. Hmm.* Takie wzorce i schematy łączą się w coś, co nazywamy osądem<sup>6</sup>. Z czasem i w miarę nabierania praktyki będziesz mógł coraz swobodniej podejmować decyzje wyłącznie w oparciu o swój osąd, nawet jeśli znajdziesz się w zupełnie nowej dla siebie sytuacji. Będziesz w stanie wyjaśnić i obronić swój sposób rozumowania, ponieważ podobny scenariusz widziałeś już wielokrotnie. Wiesz, jak ludzie tego pokroju zachowują się w danej sytuacji, i rozumiesz potencjalne skutki. Twoja decyzja daje się obronić i uzasadnić. Możesz ją wytłumaczyć. Czy masz rację? To pokaże czas, ale cokolwiek by się działo, Ty możesz obserwować rezultaty swojej decyzji i wyciągnąć odpowiednie wnioski. Cykl zostaje zamknięty.

Powyższe dwa akapity doskonale tłumaczą, dlaczego uniwersytety nie dają doktoratów z przywództwa. Większość umiejętności przywódczych zdobywa się i wzmacnia poprzez świadome doświadczenie na pozór nieskończonej liczby różnego rodzaju scenariuszy, które rozgrywają się każdego dnia pracy... przez kolejne lata.

## Zaraz! To niby drobiazg? Uczyć się całe życie? Dziękuję ci, Lopp

Chwileczkę.

Szósty zmysł, jak już pisałem, to mądrość czasu rzeczywistego. W pewnym momencie tego gromadzenia i analizowania kolejnych doświadczeń, lekcji, obserwacji, ludzi, osobowości i wypowiedzanych słów zaczniesz instynktownie dostrzegać powtarzające się schematy... przez cały czas. Tak samo jest z umiejętnościami przywódczymi. Tak samo, a może i bardziej, jako że masz dostęp do większej

---

<sup>6</sup> Osąd jest co prawda subiektywny i najeżony różnego rodzaju błędami poznawczymi, ale to dotyczy przecież całego Twojego mózgu.



ilości informacji i będziesz musiał wykorzystywać je do szybkiego podejmowania ważnych decyzji... przez cały czas<sup>7</sup>.

Szósty zmysł to nie jest forma paranoi. Owszem, obie te rzeczy są ze sobą powiązane i szósty zmysł często prowadzi do paranoi, ale musisz pamiętać, że paranoja karmi się strachem. Jest to poczucie zbliżającego się nieuchronnie nieszczęścia, którego w żaden sposób nie da się kontrolować. Natomiast szósty zmysł to jedynie pytanie, które nagle wyskakuje gdzieś z tyłu głowy: *Zaraz, zaraz! Co?*

Innymi słowy, jest to jedynie rodzaj przecucia, które może pojawić się w każdej chwili, gdy próbujesz zupę (patrz rozdział 4.). To głos Twojego doświadczenia, który teraz odzywa się... głośno. Przejaw inspiracji. Intuicji. Wrażenie jest magiczne — poczucie, że coś tu jest nie tak, jak być powinno, pojawia się w ułamku sekundy i znikąd. I właśnie dlatego powinieneś mu zaufać.

## Zaufaj szóstemu zmysłowi

W mojej poprzedniej pracy zauważyliśmy nagle, że coraz więcej ludzi się wykrusza. To było zaskakujące. Firma rozwijała się prężnie, perspektywy były dobre, a jednak z każdym miesiącem traciliśmy pracowników. Pytaliśmy ich oczywiście o powody odejścia, ale nie byliśmy w stanie dopatrzeć się żadnego schematu.

Po trzech miesiącach utworzyłem arkusz kalkulacyjny, który zatytułowałem „Szósty Zmysł”. Podczas spotkania mojego zespołu wyjaśniłem: „To jest arkusz kalkulacyjny Szósty Zmysł. Jeśli zauważycie coś dziwnego u któregoś z waszych współpracowników, dodajcie tę informację do arkusza. Nie myślcie o tym za dużo. Po prostu dodajcie swoje spostrzeżenie. Możecie podać powód, ale nie musicie. Co tydzień będziemy wspólnie przeglądać ten arkusz”.

Odpowiedzieli pustymi spojrzeniami.

„Podejrzewasz kogoś o wypalenie? Dodaj go do arkusza. Ktoś uporczywie nie przychodzi na spotkania jeden na jeden? Dodaj go. Ktoś zachowuje się jakoś dziwnie? Dodaj go”.

W pierwszym tygodniu w arkuszu znalazły się trzy nazwiska — do dwóch dodano logiczne uzasadnienia. Komentarz przy trzecim był niejasny. Brzmiał on: „Czuję, że coś się dzieje, ale nie za bardzo wiem co”.

<sup>7</sup> Jak ułał pasuje tu barwny zwrot: „G\*\*\*o zawsze leci w dół”. Pamiętaj jednak, że równie prawdziwe jest powiedzenie: „Pożary rozprzestrzeniają się szybciej pod górę”. Im wyżej jesteś w hierarchii organizacji, tym więcej jest tam paliwa dla ognia. Zespoły często skutecznie gaszą małe pożary — zanim jeszcze Ty je dostrzeżesz — ale te, które dotrą do Ciebie, palą się już naprawdę intensywnie i trudno je wtedy powstrzymać.

W następnym tygodniu w arkuszu pojawiło się kolejne nazwisko, bez jakiegokolwiek uzasadnienia. Za to komentarz przy trzecim nazwisku nabrał nieco kolorów. „Jest znudzona. Wyczuwam to”. Okej. Znudzenie — z tym da się coś zrobić.

Arkusze Szósty Zmysł prowadziliśmy przez pół roku. Po pewnym czasie już wszystkie zgłoszone nazwiska opatrzone były komentarzami, co oznaczało, że nauczyliśmy się mówić o tym, co podsuwała nam intuicja. Zaczęliśmy dostrzegać złożone schematy i rozpoznawać oznaki wypalenia, nudy, konfliktów międzyludzkich oraz innych problemów. Wiele nazwisk było po jakimś czasie usuwanych z listy, bez konieczności podejmowania jakichkolwiek działań z naszej strony. Nasza intuicja podpowiedziała nam w tych przypadkach źle. Jednak większość pracowników, którzy znaleźli się w arkuszu, rzeczywiście wysyłała wczesne sygnały ostrzegawcze. W ich przypadku trzeba było podjąć proaktywne działania, które zawsze są lepsze od reaktywnego ograniczania strat. Tak, wciąż wielu pracowników opuszczało firmę, ale przynajmniej tym razem byliśmy o tym uprzedzeni. Rzadziej byliśmy zaskakiwani.

## **Coś się dzieje, a ja nie wiem co**

Szósty zmysł to przeczucie. Dlatego początkowo mu nie ufamy — wierzymy, że przywództwo opiera się na zestawie zdefiniowanych, konkretnych zasad, których wystarczy przestrzegać, aby uzyskać maksymalną efektywność pracy.

Brz. To okropne. Złe. Straszne. Niestety, w tych suchych słowach kryje się wiele prawdy. Dlatego wybierz swój zestaw zasad i demonstruj je swoim zachowaniem. Z mojego doświadczenia wynika jednak, że przywództwo opiera się w równej mierze na tych dwóch filarach: przestrzeganiu określonego zbioru zasad, jak i szybkim podejmowaniu decyzji nieopartych na żadnych konkretnych danych.

Szósty zmysł to przeczucie. Możesz wahać się przed skorzystaniem z niego, ponieważ nie wiadomo, skąd się ono wzięło. Możesz próbować je ignorować, ponieważ przeczucie wynikające z doświadczenia i mądrości smakuje tak samo jak przeczucie zrodzone przez irracjonalne emocje. To nie to samo, ale aby odróżnić oba te rodzaje przeczuć, musisz nauczyć się najpierw słuchać, a dopiero potem działać.

# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion**



*O dobrym przywódcy powiedzą: „Sami to zrobiliśmy”*

## LAOZI

Przywództwo bywa uznawane za nadzwyczajny, rzadki talent, z którym po prostu trzeba się urodzić. Tymczasem prawda jest prozaiczna: przywództwo to złożona umiejętność, którą można wyłącznie budować — cierpliwie i z rozmysłem. Opiera się na zbiorze praktyk, a cała sztuka w tym, by wybrać odpowiednią w danym momencie. Większość z nich to drobiazgi — jeśli staną się spójnym zestawem nawyków lidera, pozwolą zbudować zaufanie i szacunek w zespole. Nie jest to łatwe, zwłaszcza że zmieniają się i ewoluują nie tylko pojedynczy ludzie, ale także zespoły i ich liderzy.

Ta książka jest zbiorem esejów, w których opisano praktyczne umiejętności przywódcze, niezbędne na poszczególnych etapach ścieżki rozwoju lidera. Każda z tych umiejętności może się wydać drobnostką, jednak wraz z innymi staje się niezwykle istotnym elementem procesu budowania wysoce efektywnego zespołu. Znalazło się tu również mnóstwo porad i wskazówek ułatwiających dokonanie trafnego wyboru praktyk, które okażą się najodpowiedniejsze w danej sytuacji. Wśród poruszonych w esejach tematów są takie zagadnienia jak spotkania z podwładnymi, zarządzanie swoim czasem, kierowanie rozwojem własnym i zespołu, postępowanie w trudnych sytuacjach, delegowanie zadań, a nawet... podejście do plotek w organizacji.

**W książce znajdziesz szereg praktycznych wskazówek dla:  
kierowników zespołów / menedżerów średniego szczebla / dyrektorów wykonawczych**

## MICHAEL LOPP

od ponad trzydziestu lat zarządza zespołami inżynierów. Pracował w Netscape, Apple, Borland, Pinterest, a ostatnio w Slacku. Prowadzi popularny blog Rands in Repose, na którym dzieli się przemyśleniami dotyczącymi kultury zarządzania i rozwoju technologii. Jest także autorem książek o rozwijaniu umiejętności menedżerskich. Wraz z rodziną mieszka w północnej Kalifornii.

  <a href="http://helion.pl">helion.pl</a>	<i>Sprawdź nasze szkolenia!</i>  AKADEMIA IT & BUSINESS <a href="http://HELIONSZKOLENIA.PL">HELIONSZKOLENIA.PL</a>	<b>KOD KORZYŚCI</b> <i>Sięgnij po więcej!</i>   ISBN 978-83-283-7602-1  9 788328 376021
 HELION SA ul. Kościuszki 1c 44-100 Gliwice tel.: 32 230 98 63 <a href="mailto:helion@helion.pl">helion@helion.pl</a>		
<b>INFORMATYKA W NAJLEPSZYM WYDANIU</b>		Cena: 49,00 zł