

WIELCY PRZYWÓDCY NIE MAJĄ ZASAD

Idź pod prąd, odmień swój biznes
i zbuduj profesjonalny zespół

KEVIN KRUSE

Tytuł oryginału: Great Leaders Have No Rules: Contrarian Leadership Principles to Transform Your Team and Business

Tłumaczenie: Olga Kwiecień
Projekt okładki: Jan Paluch

ISBN: 978-83-283-6023-5

Copyright © 2019 by Kevin Kruse. All rights reserved.

This translation published by arrangement with Rodale Books,
an imprint of Random House, a division of Penguin Random House LLC.

RODALE and the Plant colophon are registered trademarks
of Penguin Random House LLC.

Polish edition copyright © 2020 by Helion SA. All rights reserved.

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 Helion SA 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 Helion SA 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/wielcy>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzje.

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: 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

<i>Przedmowa</i>	7
<i>Wstęp</i>	11
1 KONIEC Z POLITYKĄ OTWARTYCH DRZWI	15
2 WYŁĄCZ TEN TELEFON!	35
3 KONIEC Z ZASADAMI	53
4 MUSISZ DAĆ SIĘ LUBIĆ, ALE NIE MUSISZ BYĆ LUBIANY	77
5 PROWADŹ Z MIŁOŚCIĄ	91
6 ZAPEŁNIJ SWÓJ KALENDARZ	109
7 MIEJ FAWORYTÓW	127
8 UJAWNIAJ WSZYSTKO (NAWET PENSJE)	145
9 OKAŻ SŁABOŚĆ	169
10 PRZYWÓDZTWO NIE JEST WYBOREM	187
ZAKOŃCZENIE	199
<i>Plan działania</i>	203
<i>O LEADx</i>	205
<i>Podziękowania</i>	207
<i>Źródła</i>	211
<i>O autorze</i>	223

Bądź szczery. Czy podczas spotkań biznesowych zerkasz na swój smartfon, sprawdzając, czy nie dostałeś wiadomości lub e-maili?

Jeśli tak, to według badaczy z Marshall School of Business Uniwersytetu Południowej Kalifornii zapewne irytujesz zarówno swojego szefa, jak i kolegów (Washington i in., 2013). Ich badanie skupiło się na poglądach 544 zatrudnionych na pełny etat pracowników, którzy osiągnęli dochody ponad 30 tys. dolarów rocznie i byli zatrudniani w firmach liczących co najmniej 50 pracowników. Pytano ich o wykorzystanie smartfonów podczas zarówno formalnych, jak i nieformalnych spotkań, by poznać zapatrywania ankietowanych na temat odbierania połączeń, pisania lub czytania e-maili oraz innych zachowań związanych z korzystaniem ze smartfonów. Kluczowe wnioski przedstawiały się następująco:

- 86% badanych uznało, że odbieranie telefonu podczas formalnych spotkań jest niestosowne.
- 84% badanych uznało, że pisanie SMS-ów lub e-maili podczas formalnych spotkań jest niewłaściwe.
- 75% za niestosowne uznało również czytanie SMS-ów lub e-maili podczas formalnych spotkań za zachowanie niepożądane.
- 66% uznało za niewłaściwe pisanie SMS-ów i e-maili podczas jakichkolwiek spotkań.
- Co najmniej 22% badanych uznało, że korzystanie z telefonów podczas jakichkolwiek spotkań jest niewłaściwe.

Co więcej, badanie wskazuje, że starsi pracownicy oraz pracownicy o wyższych dochodach częściej uważają czytanie wiadomości lub e-maili podczas *jakichkolwiek* spotkań za niewłaściwe. W większych firmach oznacza to, że osoby na wyższych stanowiskach — czyli te, od których zależy Twoja kariera — są najbardziej krytycznie nastawione do korzystania z telefonu komórkowego.

Wprawdzie etykieta i uprzejmość w pracy są ważne, jednak jeśli chodzi o korzystanie ze smartfonów, te zagadnienia schodzą na dalszy plan w zestawieniu z tym, jaki wpływ na produktywność i koncentrację ma korzystanie z tych urządzeń. Często bezmyślnie bierzemy te małe przeszkadzające urządzenia i wkładamy je do kieszeni, idziemy, trzymając je w dłoni, lub kładziemy na biurku tak, by móc na nie spojrzeć. Jak do tego doszło?

DLACZEGO FACEBOOK NIE MA NUMERU TELEFONU DO DZIAŁU OBSŁUGI KLIENTA?

Czy kiedykolwiek zastanawiałeś się, dlaczego nigdzie nie jest podany numer telefonu dla wsparcia technicznego Facebooka? Na przykład próbujesz zmienić swoje ustawienia prywatności, ale wydaje się to zbyt skomplikowane, albo chcesz załadować równocześnie kilkanaście zdjęć do albumu i nie wiesz, jak to zrobić. Dlaczego nie możesz zadzwonić do działu obsługi klienta Facebooka?

Nie ma takiego działu, ponieważ nie jesteś klientem. Jesteś *produkt*em na sprzedaż.

Jeśli właśnie przeżyłeś objawienie porównywalne z tym, gdy dowiedziałeś się, że Bruce Willis w *Szóstym zmyśle* nie żyje, to nie jesteś jedyny.

Facebook oczywiście ma też klientów, i to miliony. Cztery miliony reklamodawców, poczynając od Coca-Coli, poprzez Walmart, na Twojej lokalnej pizzerii kończąc. Ekranik Twojego smartfona jest niczym wielki ekran telewizyjny za dawnych czasów. Według raportu eMarketera roczne nakłady na reklamę cyfrową na świecie wynoszą 224 mld dolarów i w większości są poświęcone na reklamę w telefonach komórkowych (eMarketer, 2017).

Obiektywnie rzecz biorąc, warto wspomnieć, że nie ma też telefonicznego wsparcia klienta dla Google, Instagrama, Snapchata czy Twittera. Wszystkie te aplikacje generują pieniądze poprzez przyciąganie Twojej uwagi — tylko w ten sposób zobaczysz reklamę na jednej z tych platform. Twórcy tych i innych „darmowych” aplikacji zatrudniają niewielką armię superbystrych ludzi, którym płacą za to, żeby jak najskuteczniej angażowali Twoją uwagę.

Ci ludzie przeprowadzają tysiące eksperymentów behawioralnych, by odkryć, co dokładnie skłania Cię do większego zainteresowania swoim telefonem: wyskakujące powiadomienia, małe numerki w czerwonym kółeczku wskazujące liczbę nowych wiadomości, nigdy niekończąca się możliwość przewijania nowych postów, możliwość przesuwania w lewo lub w prawo, tablice wyników itd. Niektórzy ludzie nazywają to grywalizacją, inni projektowaniem wrażeń użytkownika (ang. *user experience* — UX). Jeszcze inni mówią o włamaniu do umysłu (ang. *brainhacking*) lub nawet uprowadzeniu umysłu (ang. *mindjacking*).

BIOLOGIA UZALEŻNIENIA

Co wspólnego mają ze sobą hazard, seks, narkotyki i smartfony?

Dopaminę.

Nazwano ją narkotykiem miłości. Dopamina to substancja chemiczna produkowana w mózgu, która wzmacnia odczuwanie przyjemności. Okazuje się, że tak prosta czynność jak zerkanie na telefon w ciągu dnia powoduje wydzielanie dopaminy.

Wiele osób porównuje to do pociągania za ramię jednorękiego bandyty. Każde pociągnięcie dźwigni — każde sprawdzenie telefonu — sprawia, że zastanawiamy się, jaki tym razem będzie rezultat. Fakt, że nie wygrywa się za każdym razem, sprawia, że jest to zabawne i zarazem uzależniające.

Psychologowie mówią tu o efekcie zmiennego schematu wzmocnień. Chodzi o oczekiwanie. Może ostatnie trzy razy, gdy zerknąłeś na ekran, zobaczyłeś tylko nudne zdjęcia czyjś jedzenia, jakieś polityczne wynurzenia czy cudze dzieci robiące coś, co rzekomo jest urocze. Ale od czasu do czasu... bingo! Kozy ćwiczące jogę! Twój żart dostał pięć nowych lajków! Twoja siostra skomentowała Twój post: „LMAO”! Mały słonik goni jakieś ptaki! Dopamina, dopamina, dopamina, tak!

Ponad 40% ludzi zerka na swój telefon w ciągu pięciu minut po przebudzeniu. Następnie sprawdzamy go średnio 47 razy w ciągu dnia, a 30% z nas sprawdza go również tuż przed pójściem spać. Młodzież używa swoich telefonów nawet 85 razy w ciągu dnia, w sumie przez ponad pięć godzin dziennie. Takie wnioski wynikają z badania ankietowego przeprowadzonego przez Deloitte w 2015 r. Człowiek aż zaczyna się zastanawiać, co robiliśmy z całym tym wolnym czasem przed wynalezieniem smartfonów!

SMARTFONY ROZPRASZAJĄ NAS I ZMNIEJSZAJĄ NASZ POTENCJAŁ UMYŚLOWY

W marcu 2012 r. Bonnie Miller była na spacerze z mężem i synem. Przypomniała sobie, że musi przełożyć spotkanie, sięgnęła więc po telefon, żeby wysłać składającą się z trzech słów wiadomość tekstową, i zeszła z mola wprost do lodowatej wody jeziora Michigan. Jej bliscy wskoczyli za nią, żeby pomóc jej się utrzymać na wodzie, a w ciągu kilku minut przybyła straż przybrzeżna, która ich uratowała (Flacy, 2012a).

Uzależnienie od smartfonów możemy obserwować na każdym kroku każdego dnia. Samochody zjeżdżające na drugi pas, gdy kierowca zerka na telefon. Pary w restauracjach wpatrzone w swoje telefony zamiast w siebie nawzajem. Ludzie gapiący się w dół zamiast do przodu na koncertach, przyjęciach, meczach. Ludzie wpadający na przedmioty i innych ludzi na chodnikach. To właściwie zabawne... Ale nie zawsze, jak w przypadku kobiety, która w 2012 r., wysyłając SMS-a, spadła z klifu na Alasce i zabiła się (Flacy, 2012b). Albo mężczyzny zajętego telefonem, który zabił się, spadając z klifu w San Diego w Boże Narodzenie 2015 r. (Quinn, 2015). Albo kobiety, która omal nie zginęła, spadając z najwyższego mostu w Kalifornii podczas próby zrobienia sobie selfie (Preuss, 2017).

Według badania przeprowadzonego przez Harris Poll (Career-Builder, 2016) połowa menedżerów jest zdania, że smartfony są głównym zabójcą produktywności, a całe 75% menedżerów sądzi, że ich pracownicy tracą co najmniej dwie godziny dziennie ze względu na związane z nimi rozproszenia. W tym samym badaniu większość pracowników wyznała, że nie odbierają służbowych e-maili na swoich telefonach. Co w takim razie z nimi robią w ciągu godzin pracy? Otóż 65% przyznało się do wysyłania prywatnych wiadomości, 25% do grania w gry, a 4% nawet do oglądania pornografii (kto, u licha, przyznaje się do czegoś takiego?).

Okazuje się, że nawet jeśli nie bierzesz do ręki swojego telefonu, żeby odebrać połączenie, przeczytać wiadomość czy (ekhm...) oglądać pornografię, samo otrzymanie powiadomienia o połączeniu lub wiadomości wystarczy, żeby Cię rozproszyć. Badacze kognitywni ze stanu Floryda odkryli, że prawdopodobieństwo popełnienia błędu w pracy było trzykrotnie większe, jeśli pracownik otrzymał powiadomienie o nadchodzącym połączeniu lub wiadomości, nawet jeśli nie brał telefonu do ręki (Stothart i in., 2015). To obniżenie produktywności było podobne jak u osób, które decydowały się odebrać telefon lub przeczytać wiadomość. Badacze opisali swoje odkrycia jako „szokujące” i wyjaśnili: „Mimo że te powiadomienia zazwyczaj są krótkotrwałe, mogą wywołać natłok myśli niezwiązanych z wykonywanym zadaniem, błądzenie myślami, co, jak wykazano, negatywnie wpływa na wykonanie zadania”.

Dlatego zawsze wyciszam telefon i odwracam go ekranem do dołu, gdy pracuję.

Okazuje się jednak, że to nie wystarcza. Samo posiadanie telefonu w pobliżu jest rozprasające, nawet jeśli jest wyłączony!

Badacze z Uniwersytetu Teksasńskiego w Austin przeprowadzili badanie z udziałem 548 studentów, które miało wykazać, czy samo posiadanie telefonu pod ręką pochłania część naszych zasobów poznawczych (Ward i in., 2017). Wszyscy uczestnicy zostali poinstruowani, żeby „całkowicie wyciszyć telefony, to znaczy wyłączyć zarówno dźwięki, jak i wibracje, tak żeby urządzenia nie mogły wydać żadnego dźwięku”. Następnie uczestnicy badania zostali losowo podzieleni na trzy grupy: jedna miała telefony zwrócone ekranem do dołu na biurku, druga miała je schować do kieszeni lub torby, a trzecia miała je zostawić na korytarzu. Następnie uczestnicy mieli wykonać serię zadań na komputerze, co miało na celu pomiar ich zdolności poznawczych.

Grupa, która zostawiła telefony na korytarzu, poradziła sobie znacząco lepiej niż grupa, która miała telefony w kieszeni lub torbie. Z kolei grupa „telefon w kieszeni lub torbie” znacząco wyprzedziła grupę, która miała swoje telefony na biurku. Profesor Adrian Ward, główny prowadzący badanie, wyjaśnił, że „w miarę jak telefon stawał się

bardziej zauważalny, dostępne zasoby umysłowe uczestników mały. Świadomie nie myśleli o swoich telefonach, jednak ten proces — nałożone na siebie wymaganie, żeby o czymś nie myśleć — zużywał część ich ograniczonych zasobów umysłowych. To niczym drenaż mózgu”.

SMARTFONY ZWIĘKSZAJĄ STRES

Z biologicznego punktu widzenia dopamina to jedynie połowa równania wyjaśniającego uzależnienie, odpowiedzialna za poszukiwanie przyjemności. Druga połowa to kortyzol, znany jako hormon stresu. Jest wydzielany przez gruczoły nadnerczy w odpowiedzi na lęk lub stres i uważa się, że odgrywa kluczową rolę w pierwotnym mechanizmie walki lub ucieczki.

Jeśli chodzi o smartfony, wielu z nas cierpi na fobię przeoczenia czegoś ważnego. Nawet jeśli nie korzystamy z mediów społecznościowych dla przyjemności, nieustająco sprawdzamy e-maile, wiadomości tekstowe i kanały na Slacku, bo w przeciwnym razie odczuwamy niepokój. Amerykańskie Towarzystwo Psychologiczne opublikowało w 2017 r. badanie *Stress in America*, które wykazało, że osoby nieustannie sprawdzające, co się dzieje w mediach społecznościowych, były średnio o 20% bardziej zestresowane niż osoby, które tego nie robiły tak często. Osoby przeglądające służbową skrzynkę pocztową w czasie weekendu były o jakieś 50% bardziej zestresowane (American Psychological Association, 2017). Być może odczuwasz pokusę, żeby „na wszelki wypadek” sprawdzić e-maila wieczorem i w weekendy, jednak takie sprawdzanie jedynie wzmacnia ten nawyk i prowadzi do nigdy niekończącego się cyklu.

Dziennikarz Anderson Cooper, biorąc udział w programie zatytułowanym „Włamanie do umysłu”, był bombardowany wiadomościami od badaczy. Nie wiedział, że stanowiło to część badania. Umocowane na jego ciele czujniki rejestrowały jego reakcję. Był w stanie widzieć swój telefon i za każdym razem gdy otrzymywał powiadomienie, nie tylko rozpraszał się, ale też odczuwał zwiększony stres, co było widoczne na monitorach (Cooper, 2017).

Nie musimy nawet odczytać wiadomości, żeby doświadczyć reakcji stresowej. Tak naprawdę nieodczytanie ich może być równie złe. Pamiętam, jak moja piętnastoletnia córka Natalie stresowała się na rodzinnych wakacjach. Byliśmy na statku rejsowym płynącym na Bermudy, mieliśmy zapewnione napoje, jedzenie, gry, filmy bez ograniczeń i olbrzymi statek do zwiedzania. Na czym więc polegał problem? Na braku wi-fi. Ma to nawet swoją nazwę: nomofobia (od ang. *no mobile-phone phobia* — strach przed brakiem telefonu komórkowego). Badania przeprowadzone przez angielską pocztę wykazały, że 53% użytkowników telefonów komórkowych odczuwa niepokój, nie mogąc znaleźć swojego telefonu, nie mając zasięgu lub gdy wyczerpie im się bateria.

Problem mojej córki polegał na tym, że nie mając dostępu do internetu, nie mogła korzystać ze Snapchata, co stanowiło zagrożenie dla ciągłości konwersacji. Hakerzy umysłu na Snapchacie sprytnie wyposażyli aplikację w funkcję, która powiadamia Cię, przez ile kolejnych dni rozmawiasz z kimś za jej pośrednictwem. Jeśli Twój przyjaciel nie odpowie na wiadomość przez 24 godziny, ciągłość zostaje przerwana. Utrzymywanie jej nie ma najmniejszego sensu, za to jest uzależniające.

Przesadziłem, mówiąc, że statek nie miał wi-fi. Miał, ale trzeba było zapłacić za dostęp 25 dolarów dziennie za każde urządzenie. Płynąłem z trójką dzieci i postanowiłem zapłacić za dostęp tylko dla siebie (no wiecie, ponieważ musiałem raz dziennie sprawdzić służbowe e-maile — tak, właśnie dlatego). Gdy tylko Natalie to odkryła, znalazła rozwiązanie: „Tato, muszę pożyczyć twój telefon i zalogować się na Snapchata”. Zbierając dane do tej książki, odkryłem, że dzieciaki często rozwiązują ten wakacyjny problem, dając dostęp do swojego konta znajomym, którzy logują się za nich i podtrzymują ich aktywność w sieci. Natalie nie wpadła na to przed wycieczką i raz dziennie pożyczalem jej mój telefon, żeby mogła utrzymać swoją aktywność w sieci.

Z psychologicznego punktu widzenia utrzymywanie ciągłości jest łatwym sposobem na osiągnięcie czegoś i poczucie związanej z tym dumy. Wymaga to poświęcenia trochę czasu, jednak łatwo się chwalić

osiągnięciami i je porównywać. Z drugiej strony, ciągłość łatwo prze-rwać, co generuje stres i lęk. Ten lęk można wykorzystać do budowa-nia uzależnienia od aplikacji, ale może on nam również pomóc w wy-pracowywaniu zdrowych nawyków, takich jak chodzenie na siłownię przez kolejne dni.

Ta sprawa ze Snapchatem podczas rejsu miała miejsce dwa lata te-mu. Wczoraj mój trzynastoletni syn Owen wrócił do domu po tygo-dniu obozu. „Jak było? — zapytałem. — Będiesz utrzymywał kon-takty z poznanymi tam dziećmi?”

Odpowiedział bez namysłu: „Zacząłem już z niektórymi gadać na Snapchacie”.

SMARTFONY PRZYCZYNĄ WYPADKÓW, RÓWNIEŻ ŚMIERTELNYCH

Leżysz na plecach i wiozą Cię na salę operacyjną. Jest zimno, jasno, wokół Ciebie uwijają się lekarze i pielęgniarki w fartuchach. Aneste-zjolog staje u Twojego boku i mówi: „A teraz zaśniesz”. Zaczynasz od-pływać w sen i słyszysz wtedy jeszcze jedno: „Niczym się nie martw, będę tuż obok... wykonam tylko trzy telefony, wyślę trzynaście wi-adości tekstowych i sprawdzę, co w internecie, trzydzieści sześć razy”.

Szaleństwo? To była aktywność na telefonie anestezjologa asystu-jącego przy operacji wadliwej zastawki serca 61-letniej kobiety. Za-zwyczaj jest to dość rutynowa operacja, w tym przypadku jednak pa-cjentka zmarła na stole operacyjnym (Inside Edition, 2015). Obecnie trwa proces o błąd w sztuce lekarskiej.

Ten przypadek wydaje się szokujący, jednak „praktykowanie me-dycyny w roztargnieniu” jest popularniejsze, niż mógłbyś sądzić. Pacjent neurochirurga, który podczas operacji na mózgu wykonał dziesięć prywatnych telefonów, został sparaliżowany. W tym przypadku do-szło do ugody pozasądowej. Ponad połowa techników zajmujących się monitorowaniem pracy serca przyznaje się do wykonywania prywat-nych telefonów lub wysyłania wiadomości tekstowych w czasie trwa-nia operacji. Jednak 40% z nich przyznaje, że nie jest to bezpieczne

(Chow, 2011). Tak, smartfony umożliwiają lekarzom i pielęgniarkom szybki dostęp do medycznych danych pacjenta, pozwalają zadzwonić po radę, sprawdzić dawkowanie leków itd., ale mogą też rozpraszać i prowokować do błędów w sztuce lekarskiej.

W przypadku większości z nas roztargnienie spowodowane korzystaniem ze smartfona może prowadzić do błędów w dokumentacji lub zmniejszonej produktywności. Jednak w wielu branżach korzystanie z telefonów komórkowych może doprowadzić do uszczerbku na zdrowiu lub nawet śmierci.

Telefony komórkowe utrudniają bycie szczerym

Jako chłopiec miałem książkę w twardej oprawie, omawiającą historię szpiegostwa, poczynając od szpiegów podczas II wojny światowej, a na pilocie U2 Garym Powersie kończąc. Uwielbiałem ją. Mój ulubiony rozdział dotyczył urządzeń technicznych. Jakież byłoby to wspaniałe, gdyby mieć ukryty mikrofon w żarówce! Jak mógłbym zmienić guzik koszuli w kamerę?

Dzisiaj wszyscy jesteśmy potencjalnymi szpiegami. Chodzimy z wyspecjalizowanymi urządzeniami do nagrywania, nawet się z tym nie kryjąc. Dotknij czerwonego kółeczka, przytrzymaj urządzenie przed sobą w sali konferencyjnej — jak to robią wszyscy — i wyjdź ze spotkania z nagrany każdym słowem, jakie tam padło. Nagrywanie filmików nie jest o wiele trudniejsze.

Chcesz się upewnić, że nie zostaniesz złapany? Wejdź na AppStore i pobierz aplikację, która jest w stanie nagrać setki godzin dźwięków w tle — żadnego światelka, żadnego dźwięku, żadnych linii na ekranie — tak więc jeśli ktokolwiek spojrzy na Twój telefon, nie będzie miał pojęcia, co robisz. Ile kosztuje ten supertajny dyktafon? Dziewięćdziesiąt dziewięć centów.

A jeśli sądzisz, że w Twoim miejscu pracy nie ma to miejsca, przejrzij tytuły gazet rozpisujących się o magnatach medialnych, członkach Kongresu, tancerzach z Radio City Music Hall, prezesach firm z Doliny Krzemowej, nieskończonej liczbie nauczycieli czy nagrań z szatni:

- „Była dziennikarka stacji Fox Gretchen Carlson w sekrecie nagrywała spotkania z Rogerem Ailesem; uchwyciła na taśmie »liczne przypadki molestowania«” (Gregorian, 2016).
- „Nagranie z ukrycia republikańskiego posiedzenia za zamkniętymi drzwiami ujawnia strach przed uchYLENIEM Obamacare” (Lange, 2017).
- „Zarząd Rockettes krytykuje »tchórzowskie i oszukańcze« zachowanie tancerki, która w sekrecie nagrywała spotkania zespołu” (Flood, 2017).
- „Słuchajcie, trenerzy: uważajcie na ukryty sprzęt do nagrywania” (Sondheimer, 2017).
- „Nagranie pokazujące prezesa Ubera kłócącego się z kierowcą o spadające opłaty” (Newcomer, 2017).
- „Studenci w tajemnicy nagrywają wściekłych wykładowców” (Fox News, 2007).

W przypadku wyżej wymienionych tytułów — i jak zwykle się dzieje, gdy coś trafia do mediów — stało się tak, ponieważ szef, nauczyciel, trener lub inna osoba obdarzona władzą robiła coś, co było nielegalne, nieetyczne lub po prostu głupie lub zawstydzające. Nie o to tu jednak chodzi. Nie martwię się o to, że smartfony wyłapią coś, czego nie powinienem robić. Nie staram się chronić szefów niszczących związkę zawodowe lub ludzi, którzy filmują przypadki znęcania się nad zwierzętami w laboratoriach R&D.

Martwię się o szczerą i otwartą komunikację w naszej codziennej pracy. Martwię się o autocenzurę wywołaną nieuzasadnionym lękiem. Czy ludzie nadal będą się swobodnie dzielić szalonymi pomysłami w ramach burzy mózgów, czy też zaczną się obawiać, że ktoś w pomieszczeniu w przyszłości może upublicznić nagrania z tego procesu?

Matt Kincaid jest profesorem biznesu na Heritage University, piastuje kierownicze stanowisko i jest autorem książki *Permission to Speak Freely: How the Best Leaders Cultivate a Culture of Candor*. W wywiadzie dla *The LEADx Leadership Show* powiedział mi:

Badania wskazują, że w miarę jak pniemy się w górę w hierarchii, ludzie są wobec nas mniej szczerzy, mniej bezpośredni. Nie otrzymujemy już tej szczerości, której potrzebujemy [...] ludzie obawiają się zadawać pytania. Wahają się, czy mogą dzielić się wątpliwościami lub proponować własne rozwiązania i przedstawiać pomysły.

Byłoby o wiele łatwiej i lepiej, gdyby nie istniało coś takiego jak mówienie rzeczy w odpowiedni sposób, ponieważ to wymaga od ludzi przepuszczenia ich autentycznych myśli i uczuć przez rodzaj filtra. Nazywam to „werbalnym Photoshopem” (Kincaid, 2017).

„Werbalny Photoshop”. Podoba mi się to określenie.

Dyskryminacja, nękanie, znęcanie się czy molestowanie nigdy nie powinny być tolerowane. Zło należy tępić również z wykorzystaniem nagrań z ukrycia. Jednak w dynamicznym i szalenie konkurencyjnym świecie, w którym żyjemy, jako liderzy potrzebujemy, żeby nasze zespoły były w stanie się komunikować szybko i autentycznie, podejmowały ryzyko i czasami również przemawiały z emocjonalną szczerością.

CZY SMARTFONY TO RZECZYWIŚCIE PROBLEM PRZYWÓDCÓW?

Czy zależy Ci na produktywności?

Czy zależy Ci na obniżeniu poziomu stresu i dobrym stanie zdrowia członków Twojego zespołu?

Czy zależy Ci na bezpieczeństwie członków Twojego zespołu?

Czy zależy Ci na stworzeniu kultury otwartości, kreatywności i innowacyjności?

Jeśli zależy Ci na którejkolwiek z tych rzeczy, to korzystanie ze smartfonów w pracy jest Twoim problemem.

CZAS ODŁOŻYĆ SMARTFON

Czyny przemawiają głośniejszy niż słowa, szczególnie jeśli zajmujesz kierownicze stanowisko. Twoje zachowanie wpływa na zachowanie innych. Ten rozdział rozpoczął się od danych sugerujących, że nie powinniśmy korzystać z telefonów komórkowych podczas jakiegokolwiek rodzaju spotkań, ponieważ nawet samo spoglądanie na wiadomość jest odbierane przez innych jako niegrzeczne. Wiemy teraz, że nieustające przerywanie skupienia powodowane przez napływ nowych e-maili i wiadomości tekstowych lub połączeń negatywnie wpływa na naszą produktywność i jakość naszej pracy. Nawet jeśli nasz telefon jest ściszony, lecz znajduje się w pobliżu, obniża to naszą sprawność umysłową, ponieważ musimy się koncentrować na tym, żeby na niego nie reagować.

Oto radykalny pomysł: gdy przyjdiesz rano do biura, ściszy telefon i schowaj go do szuflady w biurku (badania sugerują wprawdzie, że powinniśmy go zostawić w samochodzie lub oddać asystentce, ale to byłoby już zbyt radykalne). Daj sobie pozwolenie na sprawdzenie go trzy razy dziennie, ale po tym, jak to zrobisz i odpowiesz na nowe wiadomości, schowaj go z powrotem do szuflady.

A co, jeśli współmałżonek będzie się musiał ze mną skontaktować w jakiejś nagłej sprawie? To niesamowite, że przetrwaliśmy przez całe wieki bez możliwości natychmiastowego kontaktu z członkami rodziny. Tak czy siak zawsze pozostaje możliwość zadzwonienia na telefon stacjonarny w Twoim biurze, do Twojej asystentki, głównej recepcjonistki lub kolegów w pracy.

A co, jeśli korzystam z telefonu, żeby robić notatki i mieć dostęp do kalendarza podczas spotkań? Możesz odkryć cudowny, staroświecki, zmysłowy świat dobrych piór i oprawnych w skórę notatników. Sprawi to, że będziesz wyglądał na kogoś wysublimowanego, a badania dowodzą też, że ręczne pisanie sprzyja zarówno lepszemu rozumieniu, jak i zapamiętywaniu (Mueller i Oppenheimer, 2014). Później możesz przepisać swoje notatki do programu Evernote lub innego systemu, z którego korzystasz, lub po prostu zrobić zdjęcie strony z notatnika i zachować je w swojej ulubionej aplikacji. Trzymaj wersję papierową

planu dnia i miesięcznego kalendarza z tyłu notatnika, żeby móc do niej sięgać w ciągu dnia.

Ale zajmuję się sprzedażą — czy nie powinienem natychmiast odbierać telefonów od klientów? Całe życie mam klientów i kiedyś też rzucałem wszystko, żeby odebrać telefon od klienta najdalej po drugim dzwonku. W końcu uświadomiłem sobie, że moi klienci wybierają mnie z różnych powodów, które składają się na moją wartość dla nich, jednak raczej nie ma to związku z tym, że najszybciej ze wszystkich odbieram telefon. Teraz na początku przekazuję wszystkim moim klientom następującą prostą informację: uwielbiam ich i szczyłę się tym, że moja obsługa klientów jest znakomita, jednak staram się być jak najbardziej produktywnym dla wszystkich moich klientów. W tym celu sprawdzam e-maile i połączenia trzy razy dziennie, tak więc nigdy nie jestem poza zasięgiem dłużej niż kilka godzin. Zawsze najlepiej jest ustalić spotkania i rozmowy telefoniczne z góry, ale jeśli któryś z klientów naprawdę potrzebowałby skontaktować się ze mną natychmiast, może zadzwonić do mojej asystentki, która mnie wysłedzi.

SMARTFONY, BEZPIECZEŃSTWO I SULLY SULLENBERGER

W setnym odcinku miałem zaszczyt gościć u siebie kapitana Sullenberga. Zakończyłem rozmowę tym samym pytaniem, które zadaję wszystkim moim gościom. „Pomóż nam stać się trochę lepszymi — powiedziałem. — Daj nam jakieś wyzwanie. Czy jest coś konkretnego, co chciałbyś, żebyśmy zrobili?”

Czy człowiek, któremu udało się awaryjnie wylądować samolotem rejsowym US Airways 1549 na rzece Hudson i dzięki temu uratować 155 istnień ludzkich, postanowi przypomnieć nam, żeby zawsze zapiąć pasy bezpieczeństwa podczas lotu i żebyśmy zawsze wiedzieli, gdzie znajduje się najbliższe wyjście? Ostatnio zaangażował się w walkę z Kongresem, opowiadając się przeciwko prywatyzacji kontroli przestrzeni powietrznej. Nazwał lobbystów linii lotniczych „szczurami w ciemnych kątach”. Może Sully rzuci nam wyzwanie, byśmy wezwali członków Kongresu do chronienia bezpieczeństwa w ruchu lotniczym?

A może powie coś o samoprowadzących się samochodach? Sully jest jedynym niezależnym członkiem komitetu doradczego dotyczącego automatyzacji transportu amerykańskiego Departamentu Transportu. Wspiera wprawdzie rozwój technologii ułatwiających kierowanie pojazdami, jednak opowiada się przeciwko całkowitemu odebraniu kontroli kierowcy.

Jednak wyzwanie kapitana Sully'ego nie dotyczyło żadnej z tych rzeczy, nalegał za to, żeby postawić nam aż dwa wyzwania, i obydwie były związane z tym, jak korzystamy z telefonów komórkowych. Po pierwsze, zalecał przerwanie naszej uwarunkowanej reakcji na nowe wiadomości i e-maile, żeby głębiej się zastanowić i stworzyć swoje „twórcze rezerwy”. Powiedział:

Jeśli jako liderzy i członkowie zespołów przeznaczymy jakiś czas w ciągu dnia, powiedzmy: godzinę lub pół godziny, na to, żeby uwolnić się od rozproszeń, otworzyć umysł, może nawet wyjść na zewnątrz, żeby się przebiec w porze lunchu, zamiast po prostu reagować na wszystko, co się przed nami pojawia, poczynając od e-maili, a na wiadomościach tekstowych kończąc, będziemy mieli szansę wykorzystania swoich rezerw kreatywności. Czasami możemy wpaść na jakiś pomysł lub chociażby sparafrazować problem w taki sposób, że da nam to szansę na wymyślenie rozwiązania, na które byśmy nie wpadli w innym przypadku (Sullenberger, 2017).

Drugie wyzwanie miało związek z pisaniem SMS-ów podczas jazdy samochodem.

Po raz pierwszy od kilku dekad liczba zgonów w wyniku wypadków komunikacyjnych rośnie. Jestem przekonany, że ma to w dużej mierze związek z rozproszeniami podczas prowadzenia, które powodują nasze gadżety elektroniczne. Najprostszą i najskuteczniejszą rzeczą, jaką możemy zrobić, żeby powstrzymać ten trend, jest wyciszenie lub całkowite wyłączenie naszych telefonów, gdy prowadzimy, i odłożenie ich na bok. A potem powinniśmy zrobić to samo, co robiliśmy dziesięć czy piętnaście lat temu: poczekać,

aż dojedziemy na miejsce, żeby dowiedzieć się, co się w tym czasie wydarzyło. Musimy odłożyć na bok własne potrzeby, opóźnić gratyfikację, odsunąć o kilka minut zaspokojenie naszej ciekawości. Ten niewielki dar cywilnej cnoty mógłby uratować w tym kraju tysiące istnień ludzkich każdego roku. Nie mamy prawa narażać innych na niepotrzebne ryzyko dla własnej wygody.

Kapitan Sully Sullenberger prosi nas, żebyśmy jako liderzy odłożyli telefon na bok w trosce o bezpieczeństwo i w celu lepszego rozwiązywania problemów.

DO ZAPAMIĘTANIA

Połączenie internetu i smartfonów daje nam niespotykany wcześniej dostęp do informacji, rozrywki, znajomych, rodziny i przyjaciół. Wszechobecność smartfonów — i niekończący się napływ nowych powiadomień — prowadzi do nieustających rozproszeń, co wpływa na produktywność i może stanowić zagrożenie dla bezpieczeństwa. Przywódcy powinni świecić przykładem, wyciszając telefony i trzymając je w ukryciu.

W JAKI SPOSÓB MOŻESZ TO WYKORZYSTAĆ, JEŚLI JESTEŚ:

Menedżerem. Daj przykład członkom zespołu, nie nosząc ze sobą wszędzie telefonu. Jeśli spotykasz się z kimś, ćwicz się w aktywnym słuchaniu, zamiast usiłować robić kilka rzeczy na raz i korzystać z telefonu. Wywieś znak „zakaz używania telefonów komórkowych” na drzwiach sali konferencyjnej i zachęcaj ludzi do koncentracji i produktywności w ciągu dnia pracy.

Sprzedawcą. Nawet jeśli naprawdę potrzebujesz telefonu, żeby kontaktować się z klientami, postaraj się „nauczyć” swoich klientów komunikowania się z Tobą w taki sposób, który będzie powodował jak najmniej zakłóceń i pozwoli Ci zmaksymalizować swoją produktywność.

Jeśli zadzwonisz do nich w ciągu tygodnia, będzie mniej prawdopodobne, że to oni zadzwonią do Ciebie. Jeśli będziesz się z nimi zawsze umawiał na telefon, zaczną Cię naśladować i umawiać się, gdy będą chcieli do Ciebie zadzwonić.

Trenerem drużyny sportowej. Jako trener masz autorytet u swoich graczy. Poinformuj ich, że gdy siedzisz z nimi na ławce podczas zawodów lub w szatni po meczu, oczekujesz, że wszyscy będą skupieni na nauce i nie będą korzystali z telefonów.

Oficerem w wojsku. Smartfony w wojsku mogą być równie przydatne co w sektorze prywatnym, jednak oczywiście ich wykorzystanie wiąże się z dodatkowym ryzykiem dotyczącym bezpieczeństwa i wycieku informacji. Te zagrożenia jednak są powszechnie dostrzegane. Wyzwanie stanowią inne kwestie: korzystanie z telefonów podczas prowadzenia pojazdów, znalezienie równowagi pomiędzy życiem prywatnym i służbowym w związku z nigdy niekończącym się napływem wiadomości. Na polu bitwy musisz mieć świadomość, że wszechobecność smartfonów pozostawia Ci niewielką kontrolę nad przepływem informacji, co wymaga szczególnej troski w sytuacji zawiadomiania o przypadkach śmiertelnych.

Rodzicem. Sam przyznam się, że zdarza mi się zerknąć na telefon, gdy stoję na czerwonym świetle, jednak nigdy nie robię tego, gdy moje dzieci znajdują się w samochodzie — po pierwsze dlatego, że nie chcę spowodować wypadku i narazić ich na niebezpieczeństwo, a po drugie dlatego, że wiem, iż same wkrótce będą prowadziły samochód i jeśli będą widziały mnie, jak korzystam z telefonu podczas jazdy, dojdą do wniosku, że one też mogą. Zakaz używania telefonów podczas posiłku jest kolejną prostą zasadą, która wzmocni komunikację i więzi rodzinne. Kolejną dobrą praktyką, jednak trudniejszą do wprowadzenia, jest w ogóle powstrzymanie się od korzystania z telefonu komórkowego w obecności dzieci. Psycholog Catherine Steiner-Adair zapytała ponad 1000 dzieci w wieku pomiędzy czwartym a osiemnastym rokiem życia o to, jak ich rodzice korzystają z telefonów komórkowych.

Większość reakcji oscylowała wokół gniewu, smutku lub poczucia osamotnienia, a inne badania wskazywały korelację między tym, jak rodzice korzystają z telefonów, a niegrzecznym zachowaniem dzieci usiłujących zwrócić na siebie uwagę. Będziemy mieli mnóstwo czasu na przeglądanie Facebooka, gdy nasze dzieci wyprowadzą się z domu, co nastąpi szybciej, niż moglibyśmy się spodziewać.

Zwykłym człowiekiem. Najprostszą, najbardziej skuteczną i zmieniającą życie rzeczą, jaką możesz zrobić, jest wyłączenie wszystkich powiadomień w telefonie. Zamiast odpowiadać na każde plumknięcie i wibrację, niczym psy Pawłowa reagujące na dzwonek, będziesz patrzył na telefon, gdy sam tego zechcesz. W przypadku większości ludzi to i tak nadal będzie zbyt często. Zachęcam Cię do przeprowadzenia cyfrowego detoksu. Boisz się? Możesz zastosować metodę małych kroków. Dziś wieczorem odłóż telefon i zostaw go w innym pokoju, gdy usiądziecie wieczorem do kolacji. Zostaw go w samochodzie na dwie godziny, gdy będziesz oglądał mecz swojej córki. Nie sprawdzaj wiadomości służbowych po dziewiątej wieczorem. Nigdy nie rób tego w obecności dzieci. Wkrótce będziesz gotowy obyc się bez telefonu przez cały weekend.

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 

Brak prawdziwego przywódcy może pogrążyć dobrze prosperującą firmę, a nawet zrujnować życie rodzinne. Człowiek, który nie potrafi być przywódcą dla siebie samego, bywa sfrustrowany i dryfuje bez celu przez życie. Co gorsza, zasady zarządzania starej daty nie mają wystarczającej mocy, by zapobiec tym nieszczęściom. W świecie, w którym trzeba sobie radzić z małym budżetem, niewielkim zespołem i morderczą konkurencją, do przywództwa należy podejść inaczej. W środowisku ciągłych zmian i w dobie upadku autorytetów zwykły menedżer nie wystarczy — musisz stać się prawdziwym przywódcą!

Dzięki tej książce nauczysz się być takim szefem, dla którego każdy chciałby pracować, i równocześnie takim pracownikiem, którego każdy szef chciałby mieć w zespole. Znajdziesz tu mnóstwo rad i taktyk, które powstały na bazie solidnych badań i doświadczeń najlepszych przedsiębiorców. Materiałów do książki dostarczyły również rozmowy z prawdziwymi guru zarządzania oraz z zawodowymi wojskowymi. W trakcie lektury szybko się przekonasz, że zalecane dotychczas techniki przywództwa są zawodne. Dowiesz się, jakie niebezpieczeństwo niesie polityka otwartych drzwi, że warto umiejętnie faworyzować, że niekiedy okazywanie słabości daje znakomite rezultaty. Znajdziesz też sporo wskazówek dotyczących skutecznego wpływania na innych ludzi, na ich postawy, morale czy zaangażowanie. Przekonasz się, że możesz stać się przywódcą!

W tej książce:

- zasady, których nie należy stosować
- dlaczego warto wyłączyć smartfona
- przywództwo z miłością: pozwól się polubić
- znaczenie maksymalnej transparentności i jawności
- skuteczny plan działań i szereg konkretnych porad i wskazówek

KEVIN KRUSE jest przedsiębiorcą, który założył wiele firm wycenianych na miliony dolarów. Jego pasją są przywództwo, metody maksymalnego angażowania pracowników i uzyskiwanie ekstremalnej produktywności. Autor kilku bestsellerów „New York Timesa”, regularnie pisze do „Forbesa” i „Huffington Post”. Często występuje jako prelegent na konferencjach na całym świecie.

Przywództwo to sztuka. Musisz sobie na nie zasłużyć. Możesz je zdobyć!

onepress



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



HELION SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książki.klasy.business

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS

www.szkolenia.helion.pl

ebook dostępny na:

ebookpoint



ISBN 978-83-283-6023-5



9 788328 360235

Cena: 39,90 zł