

# DALE CARNEGIE

Autor bestsellerowego poradnika

*Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi*

---

**Jak zostać  
skutecznym  
przywódcą  
i polepszyć  
jakość życia**

Tytuł oryginału: Enhance Your Life by Becoming an Effective Leader

Tłumaczenie: Monika Malcherek

Projekt okładki: Jan Paluch

ISBN: 978-83-283-5800-3

© DCA

Rights licensed exclusively by JMW Group Inc.

*jmwgroup@jmwgroup.net*

*www.jmwgroupforlife.com*

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.

Polish edition copyright © 2019 by Helion SA

All rights reserved.

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://sensus.pl/user/opinie/jazosp>*

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

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

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

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność



# Spis treści

Przedmowa

— 5 —

ROZDZIAŁ 1.

Nie bądź szefem, bądź przywódcą

— 11 —

ROZDZIAŁ 2.

Cechy dobrego przywódcy

— 27 —

ROZDZIAŁ 3.

Motywowanie pracowników

— 47 —

ROZDZIAŁ 4.

Dobór personelu

— 77 —

ROZDZIAŁ 5.

Jak poprawić efektywność

— 101 —

# JAK ZOSTAĆ SKUTECZNYM PRZYWÓDCĄ

## ROZDZIAŁ 6.

Dopinguj i wspieraj pracowników

— 123 —

## ROZDZIAŁ 7.

Delegowanie bez obaw

— 143 —

## ROZDZIAŁ 8.

Sprzysianie innowacyjności i kreatywności

— 155 —

## ROZDZIAŁ 9.

Rozwiązywanie problemów związanych z przywództwem

— 173 —

## DODATEK A

— 185 —

## DODATEK B

— 189 —



## ROZDZIAŁ 1.

# Nie bądź szefem, bądź przywódcą

**P**eter Drucker, jeden z wybitnych specjalistów w dziedzinie zarządzania, napisał: „Większość działań, które zwiemy zarządzaniem, polega na utrudnianiu ludziom wykonywania pracy”.

Które z działań podejmowanych przez menedżerów skłoniły Druckera do napisania tych słów? Wielu ludzi zajmujących menedżerskie czy kierownicze stanowiska postępuje z ludźmi tak, jakby byli robotami — oczekuje od nich precyzyjnego przestrzegania procedur i braku inicjatywy, kreatywności czy samodzielnego myślenia podczas pracy. Osoby te tak bardzo koncentrują się na przestrzeganiu zasad, regulaminów, procedur i wykonywaniu rutynowych działań, że nie zauważają potencjału, jaki może tkwić w każdym podlegającym im pracowniku.

Menedżerowie, którzy naprawdę kierują zespołem, zamiast jedynie zarządzać jego pracą, nie tylko osiągają lepsze wyniki dla swoich organizacji, lecz także kształtują zespoły ludzi nastawionych na sukces w każdej sferze działalności zarówno w pracy, jak i w życiu prywatnym.

*Czy wiesz, jaka jest najważniejsza cecha przywódcy? To nie zdolność do zarządzania; to nie wielki umysł; to nie życzliwość ani odwaga; nie poczucie humoru, choć każda z nich ma niebagatelne znaczenie. To umiejętność nawiązywania przyjaźni, co sprowadza się do tego, że potrafi się dostrzegać w innych to, co najlepsze.*

— DALE CARNEGIE

## Rolą lidera jest służyć

Prawdziwy przywódca służy swoim podwładnym — nie na odwrót. Typową figurą geometryczną, którą kojarzymy z większością organizacji, jest trójkąt. Jego górny wierzchołek symbolizuje szefa, który wydaje polecenia menedżerom średniego szczebla, którzy wydają polecenia kierownikom, a ci z kolei podległym im pracownikom. Podstawę trójkąta stanowią klienci, którzy — jak mamy nadzieję — będą usatysfakcjonowani dostarczanym im produktem.

Zgodnie z tradycyjnym podejściem celem każdego szczebla jest służenie tym, którzy znajdują się na szczeblu powyżej. Pracownicy służą kierownikom, kierownicy służą swoim przełożonym, a w ostatecznym rozrachunku wszyscy służą szefowi. Klient, znajdujący się na samym dole piramidy, jest w zasadzie ignorowany. Trójkąt ten należałoby odwrócić. Najwyższe kierownictwo powinno służyć menedżerom średniego szczebla, którzy powinni służyć kierownikom niższego szczebla, którzy to powinni służyć swoim podwładnym — a wszyscy razem powinni służyć klientowi.

## Liderzy służą swoim podwładnym

J. Willard Marriott, właściciel sieci hoteli, celnie to podsumował: „Moja rola polega na motywowaniu pracowników, szkoleniu ich, pomaganiu im i trosce o nich”. Zwróć uwagę na ostatni fragment — *trosce o nich*. Skuteczni przywódcy otaczają swoich pracowników niekłamaną troską. Poznają jak najlepiej ich mocne strony i ograniczenia, ich preferencje, zachowania i reakcje. Poświęcają im czas, zapewniają im zasoby, narzędzia oraz wiedzę pozwalające na skuteczną realizację zadań. Nie nadzorują nadmiernie każdego ich kroku.

Na podstawie analizy ankiet badających oczekiwania podwładnych wobec szefa można wywnioskować, że większość pragnie mieć *szefa, na którego można liczyć*. To taki szef, do którego można zwrócić się z pytaniem bez obawy, że uzna je za głupie, to szef, od którego można oczekiwać informacji,

szkoleń i sugestii, a nie żądań, poleceń i rozkazów. To szef, który pomaga rozwijać potencjał pracowników — a nie wykorzystuje ich jedynie jako środek do osiągnięcia celu.

### Daj ludziom większą autonomię

Prawdziwi przywódcy dają podwładnym prawo do uczestniczenia w podejmowaniu decyzji. Angielskie słowo *empowerment* stało się modne w dziedzinie zarządzania, ale często bywa tak, że modne hasła odnoszą się do istniejących już zjawisk. Idea ta nawiązuje do terminu prawniczego oznaczającego udzielenie komuś pełnomocnictwa. Jednak we współczesnym żargonie znaczenie tego słowa zostało rozszerzone — oznacza sytuację, w której menedżer dzieli się częścią swojego autorytetu i władzy z podległym mu zespołem. Zamiast samodzielnie podejmować każdą decyzję dotyczącą wykonania określonego zadania, menedżer pozwala swoim podwładnym odpowiedzialnym za jego wykonanie uczestniczyć w podejmowaniu owych decyzji. Kiedy pracownicy mają wpływ na ustalenia dotyczące ich pracy, nie tylko otrzymują więcej informacji na temat możliwości jej wykonania, ale też, ze względu na to, że uczestniczyli w ich tworzeniu, z większym zaangażowaniem podchodzą do realizacji zadań.

### Zarządzanie kontra przywództwo

W zarządzaniu nacisk kładzie się na wykonywanie poleceń — często bez możliwości ich kwestionowania. „Ma to być zrobione tak i tak”. Lider promuje kreatywność przez wsłuchiwanie się w pomysły podwładnych zarówno w sytuacjach nieformalnych podczas codziennej pracy, jak i w bardziej oficjalnych okolicznościach, w trakcie zebrań, poprzez programy zgłaszania sugestii i tym podobne działania. Zarządzanie polega na informowaniu pracowników o tym, z czego będą rozliczani. Natomiast lider daje ludziom więcej niezależności — dostarcza im narzędzia do podejmowania

własnych decyzji w wyznaczonych ramach, które są do przyjęcia dla wszystkich zainteresowanych.

Zarządzanie oznacza większą koncentrację na przestrzeganiu procedur, objaśnianiu zasad i procedur oraz ich egzekwowaniu. Lider motywuje ludzi i instruuje ich, jak realizować zadania. Jeśli nie udaje się uzyskać oczekiwanych wyników, podejmuje wysiłki zmierzające do ich poprawy przez organizowanie większej liczby szkoleń i poprawę ich jakości. Wspieranie pracowników w zdobywaniu wiedzy to podstawowe narzędzie pozwalające osiągnąć lepszą jakość pracy.

Zarządzanie nakierowane jest na *właściwe wykonywanie zadań*; przywództwo opiera się na *wykonywaniu właściwych zadań*. Istnieją sytuacje, w których zarządzanie jest nieodzowne — kiedy z przyczyn formalnych czy innych konieczne jest, aby zadania były realizowane według ściśle określonych zasad. Jest oczywiste, że osoby na kierowniczych stanowiskach muszą dbać o właściwe wykonywanie zadań. Lecz nie to stanowi trzon ich działalności. Egzekwowanie przestrzegania zasad może być konieczne w pewnych sytuacjach, ale ważniejsze jest szkolenie i motywowanie pracowników, by byli kompetentni i skłonni do jak najlepszego wykonywania swoich obowiązków, tak by mogli osiągać cele własnego działu i całego przedsiębiorstwa. Umiejętność osiągnięcia tego stanu przy udziale podwładnych stanowi wzór prawdziwego przywództwa.

### Dobry szef — zły szef

Harry był szefem, któremu zależało na sympatii podwładnych. Miał się za dobrego przełożonego, ponieważ był powszechnie lubiany w swoim dziale. Nie chciał narażać na szwank swojej pozycji, więc nie był skory do wytykania pracownikom drobnych naruszeń regulaminu czy korygowania niewielkich błędów. Kiedy komuś należała się reprimenda, tak długo z nią zwlekał, że często powody do niej stawały się nieaktualne. Natomiast pochwały padały z jego ust tak często, że straciły na znaczeniu.



Teresa była surowa. Uważała, że aby zadania były realizowane, należy od czasu do czasu świsnąć batem. Była szorstka, dogmatyczna, a jej ulubione powiedzonko brzmiało: „To ja tu jestem szefem. Płacimy ci za pracę, więc lepiej bierz się do pracy, bo inaczej porozmawiamy”. Rzadko można było od niej usłyszeć pochwałę, lecz gdy przychodziło do krytyki, lajała pracowników na oczach całego działu.

Zarówno Harry, jak i Teresa mieli poważne problemy, ponieważ żadna z tych skrajnych postaw tak naprawdę się nie sprawdza. Przyjrzyjmy się temu, co się wydarzyło w obu tych sytuacjach.

### Pobłażliwy szef

Kiedy menedżer nie ma kontroli nad swoimi podwładnymi, ucierpi na tym praca. Terminy nie zostają dotrzymane, obniża się przez to jakość, ludzie wykorzystują słabość szefa, przez co częściej zdarzają się absencje, spóźnienia, a ogólne nastawienie pogarsza się. Ludzie, którymi zarządza Harry, odczuwają brak lidera i zupełnie przestają go szanować.

Dlaczego właściwie menedżer staje się do tego stopnia pobłażliwy i uległy, że cierpi na tym cały dział? Częstą przyczyną takiego stanu rzeczy bywa brak wiary we własne umiejętności. Osoby niepewne siebie wymagają aprobaty innych, by wzmocnić swoje ego. Tacy ludzie chcą być lubiani, stać się „członkiem bandy”. Wydaje im się, że uległość wobec podwładnych przysporzy im sympatii załogi.

Kiedy przełożony Harry’ego odkrywa, że praca w jego dziale nie idzie zgodnie z planem, Harry może zostać pociągnięty do odpowiedzialności. Wobec czego Harry staje się nerwowy i orientuje się, że musi niezwłocznie zmienić podejście. Naturalną reakcją staje się gwałtowna zmiana frontu. Staje się surowy i wymagający. Atakuje podwładnych, co często przejawia się krzykiem. Zaczyna ganić ludzi za najmniejsze przewinienia i karze ich za to, co jeszcze niedawno ignorował. To wywołuje w pracownikach niechęć i niepewność. Wyniki być może poprawiają się na jakiś czas, ale ponieważ

osobowość Harry'ego jest sprzeczna z jego postępowaniem, gdy problemy zostają rozwiązane, powraca do swoich zwyczajów.

Częste zmiany w stylu zarządzania są bardziej demotywujące niż konsekwentne trzymanie się jednego stylu — dobrego czy złego. Nasi podwładni nie są w stanie przewidzieć naszego zachowania. Owa niepewność przyczynia się do niskiego morale i dużej rotacji personelu.

Przyczyna pobłażliwości Harry'ego leży w jego braku poczucia własnej wartości. Musi zbudować pewność siebie. Jednym ze sposobów na poprawę samooceny jest doskonalenie się we własnej dziedzinie. Dzięki szerokiej wiedzy fachowej zyskuje się poczucie bezpieczeństwa, które prowadzi do zwiększenia pewności siebie we wszystkich obszarach dotyczących pracy. Przełożony powinien także pogłębić swoją wiedzę na temat relacji międzyludzkich i stosować ją w życiu zawodowym.

### Bezkompromisowy szef

Teresa ma podobny problem. Mimo że jej styl zarządzania jest odmienny od tego, jaki demonstruje Harry, konsekwencje są zbliżone. Wywołuje ona u swoich podwładnych niechęć, która objawia się tym, że świadomie bądź nieświadomie stają się nieskłonni do współpracy. Mniejsza wydajność, duża rotacja pracowników, zwiększona absencja, liczne pretensje i niskie morale to częste objawy.

Przyczyną nazbyt rygorystycznego podejścia, tak jak i pobłażliwego, jest brak pewności siebie. Jednakże w tym przypadku chęć przypodobania się zastępuje autorytarna poza i szorstkość. Bezkompromisowym szefom trudniej się zmienić, prawdopodobnie przez niezachwiane przekonanie, że postępują w jedyny słuszny sposób. Upór to nieodłączny element ich zachowania.

I tu ponownie rozwiązaniem jest poszerzenie wiedzy na temat relacji międzyludzkich. Przełożony musi nauczyć się częściej chwalić podwładnych, a także udzielania reprimendy bez wywoływania niechęci czy urazy.

Teresa musi nauczyć się tonować swój sposób postępowania i mówienia, by unikać konfliktów i w bardziej przyjaznej atmosferze pracować ze współpracownikami i podwładnymi.

## Najlepszy przełożony

Najlepsze efekty przynosi styl zarządzania, który plasuje się pomiędzy dwoma opisanymi wcześniej skrajnościami. Opiera się on na zrozumieniu ludzkich zachowań oraz na stosowaniu tej wiedzy podczas pracy z ludźmi, którymi się zarządza. Dobry szef chwali ludzi za dobrą pracę, ale nie rozdaje pochwał na lewo i prawo. Przez to, że Harry chwalił tak często, żadna z podległych mu osób nie miała poczucia, że naprawdę duże osiągnięcia będą należycie docenione. Teresa z kolei nigdy nie chwaliła swojego zespołu, więc jej podwładni mieli poczucie, że nie warto zanadto się starać.

Kiedy sytuacja wymaga reprimendy, należy jej udzielić w cztery oczy i spokojnie. Nigdy nie podnoś głosu i zawsze dawaj pracownikowi możliwość przedstawienia własnej wersji wydarzeń. Słuchaj uważnie i nie przerywaj. Niech twoja krytyka będzie konstruktywna, bądź też tak konkretny, jak to tylko możliwe.

Nie upominaj w złym nastroju lub w złości. Nie daj się wciągnąć w przepychanki słowne. Unikaj sarkazmu i gderania. Trzymaj się tematu rozmowy. Pamiętaj, że celem reprimendy jest naprawienie błędu. Dobry menedżer nie chce potęgować problemów przez wywołanie niechęci u rozmówcy. Zawsze skupiaj się na problemie, a nie na osobie. Rady na temat skutecznego udzielania reprimendy zostaną omówione w rozdziale 9.

Skuteczny przywódca nie jest ani chwiejnym, nadmiernie wylewnym człowiekiem, ani tyranem. Podwładni go nie ignorują ani się go nie obawiają. Skutecznego menedżera charakteryzuje pewność siebie oraz szacunek dla podwładnych.

Spójrzmy na proste porównanie pomiędzy tym, jak zarządza szef, a tym, jak przewodzi lider:

<b>Szef</b>	<b>Lider</b>
Kieruje ludźmi	Wskazuje ludziom kierunek
Budzi lęk	Wywołuje entuzjazm
Mówi: „Rób”	Mówi: „Zróbmy”
Sprawia, że praca to morderca	Sprawia, że praca jest ciekawa
Opiera się na władzy	Opiera się na współpracy
Mówi: „ja”, „ja”, „ja”	Mówi: „my”

## Mity i błędne przekonania

Mity i błędne przekonania, którymi przez wiele lat lub przez całe życie kierowali się ludzie, trudno jest obalić. Menedżer jednak, jeśli chce iść naprzód, musi z nimi walczyć.

Niektórzy niechętnie podchodzą do objęcia roli lidera. Sądzą bowiem, że aby to zrobić, powinni mieć pewne wrodzone cechy przywódcze, takie jak charyzma czy jakieś bliżej nieokreślone cechy osobowości, które pozwolą im wpływać na innych ludzi.

To prawda, że niektórzy z największych światowych liderów to urodzeni przywódcy — mieli w sobie ten niezwykły urok, który porywa tłumy. Lecz to są wyjątki. Większość odnoszących sukcesy liderów to zwykli ludzie, którzy ciężko pracowali na swoją pozycję. Zarządzanie ludźmi jest łatwiejsze, gdy ma się do tego wrodzony talent, lecz nie jest on nieodzowny. Każdy z nas może nabyć umiejętności potrzebne do zarządzania ludźmi i przewodzenia im.

Przywództwo to sztuka, której można się nauczyć. Przy niewielkim wysiłku każdy, kto tylko zechce, może nauczyć się kierować ludźmi tak, by zyskać ich szacunek, zaufanie oraz szczerą chęć do współpracy.

Wielu menedżerów lubi nazywać samych siebie „profesjonalistami”, ale czy zarządzanie rzeczywiście jest profesją? Specjaliści w innych dziedzinach nauki (lekarze, prawnicy, psychologowie czy inżynierowie) muszą ukończyć odpowiednie studia i zdać egzaminy, by zdobyć uprawnienia.

W przypadku menedżera nie jest to konieczne. Niektórzy menedżerowie mają kierunkowe wykształcenie, chociażby dyplomy MBA, ale większość z nich zdobywa swoją pozycję poprzez awans, nie mając w zasadzie żadnych formalnych kwalifikacji w tej dziedzinie. Większość menedżerów wiedzę zdobywa w praktyce.

Coraz liczniejsi menedżerowie podejmują wysiłki, by nabywać umiejętności w ramach specjalistycznych kursów, lecz większość nadal kopiuje techniki, jakie udało im się zaobserwować u własnych przełożonych. Może się zdarzyć, że ów szef stanowi model godny naśladowania. Jednak nazbyt często świeżo upieczeni menedżerowie biorą przykład z przełożonych, których koncepcje są przestarzałe bądź nieuzasadnione.

Niektóre z teorii omówionych poniżej być może miały zastosowanie w przeszłości, lecz obecnie już go nie mają; inne nigdy nie były zasadne. Przyjrzyjmy się zatem owym licznym mitom i błędnym przekonaniom na temat zarządzania.

### Zarządzanie to nic innego jak tylko zdrowy rozsądek

Kiedy pewnego menedżera zapytano o jego wiedzę na temat zarządzania, gdy obejmował swoją pierwszą kierowniczą posadę, powiedział: „Kiedy po raz pierwszy awansowałem na kierownicze stanowisko, poprosiłem swojego długoletniego przełożonego o wskazówki na temat relacji z podwładnymi. Powiedział mi: »Zachowaj po prostu zdrowy rozsądek, a nie będziesz miał żadnych problemów«”.

Czym właściwie jest ów „zdrowy rozsądek”? To, co wydaje się rozsądne jednej osobie, może być nonsensem dla innej. Często definicja „zdrowego rozsądku” jest uwarunkowana kulturowo. Na przykład w Japonii za rozwiązanie zgodne ze zdrowym rozsądkiem uważa się oczekiwanie na pełną zgodę przed podjęciem jakiegokolwiek decyzji; w Stanach Zjednoczonych takie podejście jest uznawane za absurdalne i za stratę czasu.

Różnice kulturowe to nie jedyna przyczyna odmiennych opinii na temat tego, co można uznać za zgodne ze zdrowym rozsądkiem. Różni ludzie mają różne poglądy o tym, co jest dobre, a co złe, co jest opłacalne, a co przyniesie straty, lub co będzie skuteczne, a co nie.

Zwykle nasza definicja zdrowego rozsądku jest wypadkową naszych doświadczeń. Problem polega na tym, że doświadczenia jednego człowieka stanowią ograniczoną perspektywę. Chociaż to, co wydaje nam się zdrowym rozsądkiem, wynika z naszych doświadczeń, doświadczenia te nigdy nie wychodzą poza pewien ograniczony punkt widzenia. Przywództwo znacznie wykracza poza doświadczenie jakiegokolwiek człowieka. By stać się prawdziwym przywódcą, nie można kierować się jedynie zdrowym rozsądkiem.

Nie polegalibyśmy wyłącznie na zdrowym rozsądku w rozwiązywaniu problemów związanych z finansami czy produkcją. Zwrócilibyśmy się do najlepszych ekspertów w danej dziedzinie po radę i rzetelną wiedzę. Dlaczego więc mielibyśmy polegać na mniej pragmatycznych przesłankach, rozwiązując problemy dotyczące zarządzania ludźmi?

Wiele można się nauczyć na temat sztuki zarządzania z lektury fachowych książek i czasopism, uczestnicząc w szkoleniach i konferencjach oraz aktywnie działając w branżowych stowarzyszeniach.

### Menedżer wie wszystko

Menedżerowie nie wiedzą wszystkiego. Nikt nie wie wszystkiego. Zaakceptuj to, że nie znamy wszystkich odpowiedzi, ale należy mieć świadomość, że potrzebne nam są umiejętności pozwalające nam te odpowiedzi poznać. Jednym ze skutecznych sposobów jest nawiązanie kontaktów z osobami zatrudnionymi w innych przedsiębiorstwach, które wcześniej miały do czynienia z podobnymi zagadnieniami i od których możemy się wiele nauczyć, czyli networking. Możemy się do nich zwracać po sugestie, pomysły, strategie rozwiązywania problemów i wsparcie.

## NIE BĄDŹ SZEFEM, BĄDŹ PRZYWÓDCĄ

*Czy nie jest tak, że jesteś bardziej przekonany do rozwiązań,  
które wypracowałeś sam, a nie do tych, które ktoś ci podsunął?  
Jeśli tak, czy nie jest błędem narzucanie innym własnych pomysłów?  
Czy nie byłoby zatem mądrze podsunąć sugestie i pozwalać innym  
samodzielnie wyciągać wnioski?*

— DALE CARNEGIE

Albo będzie tak, jak ja chcę, albo droga wolna!

Zarządzanie przez strach wciąż jest powszechną praktyką. I bywa skuteczne — czasami. Ludzie będą pracować z obawy przed utratą pracy, ale czy będzie to praca wydajna? Odpowiedź na to pytanie brzmi: „Tylko na tyle, by nie stracić pracy”. Właśnie dlatego tej techniki nie uznaje się za efektywne zarządzanie. Skuteczny menedżer to taki, który wyzwala w ludziach chęć do współpracy.

Ponadto nie tak łatwo kogoś zwolnić. Biorąc pod uwagę konsekwencje cywilnoprawne oraz działalność związków zawodowych — a w licznych przypadkach także trudności i koszty związane z zatrudnieniem nowej, kompetentnej osoby — zwalnianie pracowników może nastroczać więcej problemów niż utrzymywanie tych, z których nie jest się zadowolonym.

Nie sposób utrzymać dobrych pracowników, zarządzając przez strach. Kiedy trudno o pracę w danej miejscowości czy branży, pracownicy być może będą skłonni tolerować despotycznych, bezwzględnych szefów. Lecz kiedy rynek pracy się otworzy, najlepsi ludzie odejdą do firm, gdzie panuje bardziej przyjazna atmosfera. Rotacja pracowników może być kosztowna, a często wręcz zgubna dla firmy.

## Pochwały to psucie pracowników

Niektórzy menedżerowie obawiają się, że jeśli pochwalą dokonania członka zespołu, popadnie on w samozadowolenie i przestanie nad sobą pracować (co oczywiście się zdarza). Celem jest takie formułowanie pochwał, by zachęcały pracownika do dalszych starań.

Innych menedżerów martwi to, że chwaleni pracownicy będą oczekiwać podwyżek i premii. I niektórzy rzeczywiście mogą ich zażądać. Jednak nie jest to powód, by wstrzymywać się z pochwałą, kiedy się należy. Pracownicy powinni wiedzieć, w jaki sposób przyznawane są podwyżki wynagrodzenia, premie oraz inne nagrody finansowe. Jeśli wysokość wynagrodzenia negocjuje się podczas dorocznej oceny wyników, pracownicy powinni mieć pewność, że dobra praca, za którą zostali pochwaleni, zostanie uwzględniona w trakcie dokonywania tej oceny.

Dla niektórych menedżerów pochwały są bez znaczenia. Pewien szef działu stwierdził: „Moi podwładni wiedzą, że robią wszystko jak należy, kiedy z nimi nie rozmawiam. Jeśli muszę z nimi porozmawiać, wiedzą, że są w tarapatach”. Brak innych informacji zwrotnych poza krytyką także nie jest skutecznym rozwiązaniem. Pamiętaj, że powinniśmy stosować pozytywne, a nie negatywne, wzmocnienie.

Oczywiście nadmiar pochwał także się zdarza. Jeśli chwali się ludzi za każde najmniejsze osiągnięcie, wartość pochwał spada do tego stopnia, że zdają się niewiele znaczyć. Poza tym mało wydajnym pracownikom może się wydawać, że doskonale się spisują, jeśli nadmiernie się ich chwali. Techniki skutecznego chwalenia zostaną omówione w rozdziale 3.

*Chwalmy nawet najmniejszą zmianę na lepsze. To motywuje człowieka do dalszego doskonalenia.*

— DALE CARNEGIE



## Nadużywanie bata

Naturalnie nadal istnieją menedżerowie, którzy zachowują się jak nadzorcy niewolników. Co roku James Miller, konsultant ds. zarządzania i autor książki *The Corporate Coach*, organizuje konkurs na najlepszego i najgorszego szefa roku.

Nominują pracownicy. Miller twierdzi, że nominacji na najgorszego szefa otrzymuje znacznie więcej niż na najlepszego. Jak ustalił, jednym z głównych powodów niechęci pracowników do szefów jest to, że ci drudzy bezustannie doszukują się błędów u podwładnych, są sarkastyczni, z satysfakcją wytykają porażki, a często także pieklą się i krzyczą na podwładnych.

Dlaczego ludzie tak się zachowują? Niektórzy są po prostu przyzwyczajeni do krzyków — krzyczeli na nich rodzice, nauczyciele czy szefowie w poprzedniej pracy — przez co może im się wydawać, że to skuteczne narzędzie komunikacji.

Wszystkim zdarza się podnieść głos, szczególnie pod wpływem stresu. Czasem powstrzymanie się od krzyku wymaga wielkiej dozy samodyscypliny. Jednak skuteczni liderzy utrzymują tę skłonność pod kontrolą. Potknięcie może się zdarzyć każdemu, ale gdy krzyk staje się naszą podstawową formą komunikacji, przyznajemy się do porażki na gruncie zarządzania. Nie sposób krzykiem zachęcić pracowników do współpracy.

## Wypróbuj „platynową regułę”

W przypadku zarządzania ludźmi rozsądną radą wydaje się biblijna złota reguła brzmiąca: „Co byście chcieli, żeby wam ludzie czynili, i wy im czynicie” (Mt 7,12), lecz tylko do pewnego stopnia. Nie wszyscy ludzie są bowiem tacy sami; traktowanie ich tak, jak sami chcielibyśmy być traktowani, niekoniecznie oznacza traktowanie ich tak, jak oni sami by sobie tego życzyli.

Na przykład Linda woli otrzymywać pewne ogólne wytyczne dotyczące zadań, a szczegóły ich realizacji woli wypracowywać sama. Natomiast jej asystent, Jason, nie czuje się komfortowo, gdy otrzymuje zadanie bez

szczegółowych wytycznych co do sposobu jego wykonania. Jeśli Linda będzie zlecać mu zadania w taki sposób, w jaki sama lubi otrzymywać polecenia, nie uzyska najlepszych rezultatów.

Sol potrzebuje informacji zwrotnych. Z radością wykonuje swoje zadania, gdy szef nadzoruje jego pracę i zapewnia go, że dobrze się spisuje. Natomiast Tanya denerwuje się, gdy przełożona zbyt często ją kontroluje. „Czyżby mi nie ufała?” — skarży się. Nie możemy więc postępować z Tanya tak jak z Solem i zarazem uzyskiwać od każdego z nich dobrych wyników.

Każdy z nas ma własny styl pracy, własne podejście i własne przyzwyczajenia. „Czynienie innym tego, co chcielibyśmy, aby i oni nam czynili”, może się okazać najgorszym sposobem zarządzania ludźmi.

Aby stać się skutecznym menedżerem, trzeba poznać każdego członka swojego zespołu i dopasować metodę zarządzania do osobowości każdej z tych osób. Zamiast postępować zgodnie ze złotą regułą, postępuj raczej zgodnie z „platynową regułą”, brzmiącą: „Czyni innym tak, jak oni chcą, abyś im czynił”.

Co oczywiste, nie obejdziesz się bez kompromisów. W niektórych sytuacjach pracę należy wykonywać w sposób, który być może nie wszystkim będzie odpowiadał. Planując z wyprzedzeniem, możemy przewidzieć problemy i przygotować współpracowników na taki scenariusz.

## Lider musi osiągać wyniki lepsze od optymalnych

Wydajność, wyniki i zysk to istotne aspekty pracy menedżera, ale czy są to jedyne parametry, które należy brać pod uwagę? Oczywiście, jeśli biznes ma przetrwać, musi osiągać zadowalające wyniki. Równie ważny jest jednak rozwój pracowników. Jeśli będziemy ignorowali tkwiący w ludziach potencjał, zdolność zespołu do uzyskiwania oczekiwanych wyników będzie ograniczona. Można w ten sposób osiągać krótkoterminowe korzyści kosztem trwałego sukcesu, a nawet przetrwania.

Kiedy Eliot zakładał swoją firmę produkującą podzespoły do komputerów, był pionierem w wówczas jeszcze nowej i dynamicznie rozwijającej się branży. Ponieważ bardzo zależało mu na osiągnięciu czołowej pozycji na rynku, wymagał od pracowników wysokiej wydajności, a zyskom przyglądał się baczynym okiem. Zupełnie nie przywiązywał jednak wagi do rozwoju pracowników. Personel techniczny i administracyjny miał bardzo niewiele możliwości wyrażania swojej opinii czy wykazywania się inicjatywą podczas realizacji projektów. Z czasem firma Eliota zaczęła przynosić zadowalające zyski, lecz nigdy nie stała się najsilniejszym graczem na rynku, tak jak tego oczekiwał jej właściciel. Ponieważ tłumił potencjał i ambicje pracowników działu technicznego, wielu z nich stracił na rzecz innych firm. A ponieważ realizował wyłącznie własne pomysły, nie wykorzystał okazji do wdrożenia innowacyjnych rozwiązań, które mogli zaproponować członkowie jego zespołu.

## Podsumowanie

- Przywództwo to sztuka, którą można opanować. Przy niewielkim wysiłku każdy, kto tylko zechce, może nauczyć się kierować ludźmi tak, by zyskać ich szacunek, zaufanie i pełną zaangażowania współpracę.
- Nie bądź szefem, bądź przywódcą.
- Menedżerowie często kierują się błędnymi przekonaniem i mitami na temat zarządzania. Nie naśladuj bezmyślnie stylu swojego byłego szefa.
- Nie bądź ani bezwzględny, ani pobłażliwy. Najskuteczniejszy styl kierowania plasuje się pomiędzy tymi dwiema skrajnościami. Polega on na zrozumieniu ludzkich zachowań oraz stosowaniu tej wiedzy w pracy z podwładnymi.

## JAK ZOSTAĆ SKUTECZNYM PRZYWÓDCĄ

- Chwal ludzi za dobrze wykonaną pracę. Wysiłki, których się nie dostrzega, są jak niepodlewana roślina. Wydajność spadnie, a rośliny zwiędną.
- Postępuj zgodnie z „platynową regułą”: „Czyń innym tak, jak oni chcą, abyś im czynił”.
- Nasi ludzie muszą wiedzieć, że mogą na nas liczyć w każdej sprawie.

# 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** 

Aby realizować cele organizacji, trzeba być prawdziwym liderem, który wskazuje kierunek, motywuje, a także służy współpracownikom radą i wsparciem. Odnalezienie równowagi pomiędzy przywództwem a zarządzaniem, ludźmi a procesem, jest jednym z warunków odniesienia zawodowego sukcesu. Inny to umiejętność wyrażania — w odpowiedni sposób i w odpowiednim czasie — sprawiedliwości, konsekwencji czy stanowczości. Nieporadność w kierowaniu zespołem prędko odbija się na produktywności i lojalności nie tylko pracowników, ale też klientów.

Ta książka jest kultowym podręcznikiem dla każdego, kto chce doskonalić swój styl przywództwa. Odniesiono się w niej do wszystkich kluczowych problemów, z jakimi muszą się zmierzyć liderzy, aby pomyślnie zrealizować swoją misję przywódcy. Opisano tu różne style kierowania i w przejrzysty sposób wskazano ich wady i zalety. Przedstawiono skuteczne strategie rozwiązywania najczęstszych problemów oraz wskazówki, jak zwiększyć produktywność, poprawić nastawienie zespołu i stworzyć warunki sprzyjające rozwojowi zawodowemu. Mimo upływu lat przesłanie zawarte w tej publikacji pozostaje aktualne i inspiruje kolejne pokolenia liderów, kierowników i przywódców.

Dzięki tej książce dowiesz się, jak:

- sprostać zmieniającym się wymaganiom wobec przywództwa
- stworzyć wizję i podzielić się nią z innymi
- znaleźć równowagę między koncentracją na pracownikach a koncentracją na procesie
- znaleźć równowagę między motywacją a odpowiedzialnością
- poradzić sobie z konfliktem i negatywnym nastawieniem

**DALE CARNEGIE** (1888 – 1955) był amerykańskim pisarzem, pionierem w dziedzinie samorozwoju i umiejętności interpersonalnych. Prowadził zakrojone na szeroką skalę badania nad podejściem do życia ludzi, którzy odnieśli sukces. Jego książki cieszyły się wielkim powodzeniem, przetłumaczono je na kilkadziesiąt języków i sprzedano w milionach egzemplarzy. Wiedziony wiarą w sprawczą moc samodoskonalenia człowieka, założył w 1912 roku firmę Dale Carnegie & Associates, która działa prężnie do dziś.

*Prawdziwy przywódca służy swoim podwładnym!*

**OSOBOWOŚĆ** **ODNOWA**

**sensus**

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

Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**  
**0 601 339900**

Sprawdź najnowsze promocje:  
• <http://sensus.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
• <http://sensus.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
• <http://sensus.pl/nowosci>

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [sensus@sensus.pl](mailto:sensus@sensus.pl)  
<http://sensus.pl>

ebook dostępny wyłącznie na:  
**ebookpoint.PL**



ISBN 978-83-283-5800-3



cena 37,00 zł