

# ADAM DĘBOWSKI

*Doradza liderom z największych firm, jest zapraszany do „Forbesa”, TVN, TVP, Polsatu*

A portrait of Adam Dębowski, a man with short dark hair and a light beard, wearing a dark blue suit jacket over a light blue shirt. He is sitting in a wooden chair, looking directly at the camera with a neutral expression. The background is dark.

## PROSTE, ALE WAŻNE W ZARZĄDZANIU!

JAK SKUTECZNIE ZARZĄDZAĆ  
LUDŹMI I ZMIANĄ

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 Wydawnictwo HELION 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 Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon-Philipczyk  
Projekt okładki: Jan Paluch  
Zdjęcie na okładce: Piotr Ambroziak

Wydawnictwo HELION  
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)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

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

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-2299-8

Copyright © Adam Dębowski 2017

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

Dwie idee na początek .....	5
Referencje .....	7
Proste, ale ważne w zarządzaniu .....	11
Jak szybko i skutecznie komunikować się z zespołem, zarządzać ludźmi i zmianą .....	11
Wstęp od autora .....	15
Ważne myśli .....	19
ROZDZIAŁ 1.	
Ryba psuje się od głowy .....	23
ROZDZIAŁ 2.	
Podejście integralne .....	29
ROZDZIAŁ 3.	
Państwo kompetentni .....	35
ROZDZIAŁ 4.	
Transformacja lidera .....	45
ROZDZIAŁ 5.	
Głową muru nie przebijesz, ale umysłem już tak .....	55

## Spis treści

ROZDZIAŁ 6.	
Czego jako lider musisz być świadomy? .....	63
ROZDZIAŁ 7.	
Coaching restauracyjny a zaufanie .....	77
ROZDZIAŁ 8.	
Tajemnicze SPP .....	89
ROZDZIAŁ 9.	
Bulgoczące poziomy i kompetencje .....	95
ROZDZIAŁ 10.	
Proste, ale ważne .....	111
ROZDZIAŁ 11.	
Profil człowieka a szacunek .....	119
ROZDZIAŁ 12.	
Abstrakcja nie jest abstrakcyjna .....	129
ROZDZIAŁ 13.	
Od wartości, przez misję, wizję, cele, do... ..	135
Podsumowanie .....	145
Dodatki .....	147
Wpisy gości specjalnych .....	169
Czy chcesz się nauczyć więcej w praktyce? .....	181
Doradztwo i coaching z Adamem .....	185
Dla firm .....	187
Szkolenia online .....	189
Podziękowania .....	193
Refleksja .....	195

## ROZDZIAŁ 1.

# Ryba psuje się od głowy

Aby mówić o coachingu w firmie, w której pracujesz, albo należącej do Ciebie, musisz zacząć myśleć o sobie jako o menedżerze — „praktycznym psychologu biznesu”. Powinieneś być liderem, który owszem, jest związany z pracownikami poprzez biznes, ale poza tym musi też z tymi ludźmi po prostu sensownie rozmawiać, czasami ich wesprzeć, a niekiedy zmotywować.

Menedżer nie musi mieć wykształcenia coachingowego czy psychologicznego, ale jeśli zrozumie psychikę człowieka i jej podstawowe mechanizmy, przekroczy szklany sufit, który nie pozwala mu być tak efektywnym, jak mógłby być.

### **Dla prezesów i liderów będących „wojownikami”, którzy uważają, że biznes to biznes, a liczy się tylko kasa:**

Pracując z liderami największych firm, mam okazję do obserwowania ich w pracy. Czasami spotykam się ze zdumiewającymi sytuacjami, kiedy to wybitni menedżerowie tracą chęć do pracy i motywację tylko dlatego, że przełożony (dyrektor lub prezes) nie ma czasu na normalną, ludzką rozmowę albo też na każdym kroku udowadnia im swoją wyższość, a przy tym nie słucha, co mają mu do powiedzenia. To przerażające. Moją osobistą misją — sensem mojej pracy jako doradcy — jest uświadomienie liderom

średniego i wyższego szczebla oraz prezesom, że takie podejście nie prowadzi do niczego dobrego, a jedynie do wyniszczenia ludzi i firm, a w rezultacie samych siebie. Do tego właśnie doprowadzają wybudowanie ego, ignorancja i skupianie się tylko na liczbach. Oczywiście, musisz pamiętać o liczbach, musisz się skupić na biznesie, by zarabiać setki tysięcy, a nawet więcej. Nie możesz jednak niszczyć przy tym ludzi, bo to zniszczy i firmę, i Ciebie. Co więcej, jeśli zrozumiesz, że ludzie są wartością, możesz zyskać jeszcze więcej: więcej pieniędzy, bliźni, lepszy wizerunek. Wystarczy, że poświęcisz innym czas, docenisz ich starania, przestaniesz udowadniać swoją wyższość, a ludzie zrobią dla Ciebie jeszcze więcej i jeszcze lepiej. Wydaje Ci się, że osiągniesz więcej dzięki naciskaniu na nich bez okazywania im szacunku, jak srogi tata? Tak, ale na krótką metę, do czasu, aż pracownicy osiągną swój „sufit”. Jeśli chcesz, aby ludzie byli mądrzejsi i stali się liderami, którzy pociągną biznes, musisz zmienić styl zarządzania. Jeśli się ze mną nie zgadzasz, to napisz do Instytutu Liderów Zmian — umówimy się na godzinną rozmowę i przekonasz się, że mam rację. Nie trać czasu, pozwól sobie na nowe doświadczenie. Wiem, że Twoje dotychczasowe doświadczenia mogą Ci podpowiadać: „Ludzie to głąby. Trzeba ich cisnąć, trzeba kontrolować, bo inaczej pokradną, rozleniwiają się, nie zrobią nic tak dobrze jak ja”. I zgodzę się z Tobą. Tak mogą wyglądać Twoje dotychczasowe doświadczenia. Ale skoro sięgnąłeś po tę książkę, to oznacza to, że wchodzisz na nowy etap swojego życia i biznesu. Z pewnością zauważyłeś, że dotychczasowe metody przestają powoli działać, ale jeszcze nie rozumiesz dlaczego. To, co osiągnąłeś do tej pory dzięki takiemu stylowi zarządzania, jest prawdopodobnie wiele warte. I nikt Ci tego nie zabierze. Musisz sobie jednak uświadomić, że nadchodzą nowe czasy. Jeśli się nie zmienisz, staniesz się stetrycznym biznesmenem, menedżerem, który za rok, dwa czy dziesięć lat zostanie sam. Będziesz miał mnóstwo pieniędzy, ale zero szacunku, żadnych bliskich osób, a Twój wizerunek na rynku będzie mocno nadszarpnięty. Będą mówić o Tobie: „Dorobił się, ale co z tego, skoro nikt nie chce go znać, a zatrudniają go, bo ma kasę”. Jeśli tylko na tym Ci zależy, to wyrzucić i spalić

tę książkę. Pamiętaj jednak, że w pewnym momencie wspomnisz moje słowa i zaczniesz się zastanawiać, po co Ci to było. Zaczniesz myśleć o tym, co tak naprawdę jest ważne w życiu i w biznesie. Nie chodzi o to, żebyś stał się lalusem, który niańczy ludzi. Chodzi o to, byś został prawdziwym liderem, który osiąga sukces i cieszy się powszechnym szacunkiem.

**Dla menedżerów, którzy wiedzą, że zarządzanie ludźmi jest ważne, i chcą zwiększyć nie tylko swoje kompetencje, ale również świadomość tego, jak być lepszym:**

Wiesz, że człowiek jest ważny, bo sam chcesz być traktowany z szacunkiem i obdarzany zaufaniem, zgadza się? I choć widzisz swoje niedoskonałości, to bywa też tak, że ludzie Cię wkurzają, czyż nie? Wyzwania, przed którymi stoisz, napędzają Cię — chcesz razem z ludźmi, z zespołem realizować cele, prawda? Jeśli tak, to kluczowe dla Ciebie jest zwiększenie własnej świadomości, zrozumienie mechanizmów, które rządzą Tobą i innymi. Bardzo często chcesz dobrze, ale nie zawsze jesteś dobrze oceniany przez klienta, przełożonego czy pracowników. Dlaczego? Ponieważ nie rozumieją Twoich intencji. Pojawiają się problemy komunikacyjne, a Ty sam nie zawsze potrafisz wyrazić siebie w taki sposób, aby inni Cię zrozumieli. Bywa, że się wypalasz, ponieważ masz dobre zamiary, ale nie zawsze wszystko idzie zgodnie z Twoim planem, a Ty bywasz niedoceniany przez innych. Wydaje Ci się, że robisz, co w Twojej mocy, a mimo to nie udaje Ci się przekonać do swoich pomysłów przełożonego lub pracowników. Dlaczego? Ponieważ brakuje Ci odpowiednich umiejętności albo nie zauważasz wszystkiego, co mógłbyś dostrzec.

Moi klienci i współpracownicy mówią o mnie czasami, że jestem człowiekiem, który widzi więcej i pomaga im samym dostrzec to, co ma wpływ na nich i na firmę, coś, co do tej pory pozostawało w cieniu. To miłe dla mojego ego, ale kluczowe jest tutaj to, abyś zrozumiał, że Twoim celem jest dostrzegać więcej i patrzeć tam, gdzie inni nie patrzą.

Czasami pozornie wielki problem można rozwiązać dzięki trzem pytaniom, które jeśli tylko będą dobrze zadane, sprawią, że

przetrzemy oczy ze zdumienia i zakrzykniemy: „No jasne! Rzeczywiście sprawa nie wygląda tak tragicznie, jak się wydawało!”. Skąd w nas, ludziach, takie myślenie, które doprowadza jedynie do kręcenia się w kółko? Często błądzimy myślami, tracimy dystans do pewnych spraw i zdarza nam się zafiksować na pewnych rozwiązaniach. W takich sytuacjach wystarczy zadać kilka tzw. pytań progowych (pytań kluczy, pytań krytycznych, pytań kwantowych czy też transformujących — wybierz określenie, które najbardziej Ci odpowiada), a problem staje się oczywisty. W tym miejscu warto się zatrzymać i uściślić problem. Pytania, o których mówię, dosłownie wchodzi w głowę, przenikają do naszych serc i powodują zmianę. Oczywiście nie jest łatwo zadać takie pytanie, bo w każdej sytuacji może ono brzmieć inaczej, ale... skoro wiemy, że celem coachingu jest nauczenie się zadawania „w punkt” (pstryknięcie) pytania, dzięki któremu ktoś inny zakrzyknie: „Już wiem!”, to jako menedżerowie musimy dążyć do tego celu. Powinniśmy umieć ukierunkować swoich pracowników i pomóc rozwiązać ich problemy, gdyż to przyniesie korzyści zarówno zespołowi, jak i całej firmie. To duża sztuka, dzięki której można pomóc nie tylko pracownikom, ale też przyjaciółom, rodzinie czy klientowi na oficjalnym spotkaniu. Z drugiej strony, jak już wspomniałem we wstępie, Ty też musisz nad sobą pracować, zwiększać swoją efektywność i odpowiedzieć sobie na kluczowe dla Ciebie pytania: „Co mogę zmienić, poprawić w sobie, żeby ruszyć do przodu? Co mogę zmienić w firmie, żeby efekty były jeszcze lepsze?”. Podkreślę dla przypomnienia, że coaching biznesowy zawsze będzie się dzielił na sferę firmową i osobistą. Gdy pracuję z menedżerami średniego czy wyższego szczebla, którzy nigdy nie pracowali nad własnym rozwojem, to kiedy pytam ich o problem do rozwiązania czy cel do osiągnięcia, odpowiadają zazwyczaj: „No, nie wiem”. W ogóle nie mają świadomości, na czym powinni się skupić, by — mówiąc wprost — ruszyć do przodu.

Spotykam też liderów, którzy owszem, cechują się większą świadomością, ale szukają źródła problemu braku efektywności poza sobą. Przytoczę Ci pewną anegdotę, która wyjaśni, co mam na myśli i dlaczego ten rozdział ma taki tytuł.



Pracowałem z różnymi menedżerami. Byli wśród nich tacy, którzy zupełnie nie rozumieli swojej roli, ale też tacy, którzy mieli nieco więcej świadomości. Ci drudzy na pytanie, co mogą zmienić w firmie, żeby praca była efektywniejsza, potrafili odpowiedzieć: „Musimy poprawić system informatyczny, a ludzie nie są odpowiednio zmotywowani”.

**Ja na taką odpowiedź reaguję kolejnym pytaniem:** No dobrze, ale co jest źródłem problemu?

**Menedżer:** No, ludzie muszą mieć motywację, a system informatyczny musi być lepszy.

**Ja:** OK, ale kto musi wpłynąć na to, żeby system informatyczny był lepszy?

**On:** Ale to nie ja jestem odpowiedzialny za system informatyczny — to wdraża dział informatyczny.

**Ja:** Ale dlaczego wdrożono zły system?

**On:** Bo się na tym nie znają!

**Ja:** Dobrze, a kto jest odpowiedzialny za przyjęcie do pracy tych ludzi?

**On:** No, dział HR.

**Ja:** OK. Dyrektor HR. A kto jest odpowiedzialny za współpracę z dyrektorem działu HR?

**On:** Ja.

No właśnie, widzicie chyba, że ryba psuje się od głowy. Głowa to ci liderzy, menedżerowie, szefowie, tacy jak w tej anegdocie, którzy w ogóle nie zdają sobie sprawy, że szukając przyczyn braku rozwoju, skupiają się na wszystkim poza sobą, a tym samym popełniają ogromny błąd. Kiedy pytam, jak mogę im pomóc w rozwoju ich firmy, to często jest tak, że przerzucają odpowiedzialność na zewnątrz i w ogóle nie zdają sobie sprawy, że to oni mają ogromny wpływ na motywację ludzi i na to, czy system informatyczny jest dobrze, czy źle dobrany. Musisz mieć więc otwarty umysł i rozwijać nie tylko firmę czy zespół, ale i siebie. Mam tu jednak na myśli rozwój w sensie ogólnym, nie jedynie w wymiarze bardzo specjalistycznym. Oczywiście, im bardziej znasz

specyfikę danego rynku, tym będziesz lepiej opłacanym i bardziej cenionym specjalistą w danej branży. Jednak nawet gdy wchodzisz do branży, w której już wcześniej pracowałeś, musisz rozumieć sam biznes — pewne mechanizmy, które funkcjonują właściwie wszędzie. Aby więc zostać coachem biznesowym, musisz mieć doświadczenie w biznesie albo stale je zdobywać. O czym mówię? Przytoczę pewną historię...

Kiedyś rozmawiałem z jednym z właścicieli kilkunastu spółek w Polsce. Podczas tej rozmowy zapytał, dlaczego tak wolno pracuję.

**Ja:** Bo analizuję management.

**On:** Ale powinieneś iść od razu na dół — do handlowców, żeby sprawdzić, co tam jest nie tak.

**Ja:** Nie, bo ryba psuje się od głowy. Muszę więc sprawdzić, kto zarządza tymi handlowcami.

**On:** Nie rozumiesz...

**Ja:** Czego nie rozumiem?

**On:** No, nie ma żadnej ryby i żadnej głowy. Musisz zrozumieć, że management jest tu, a handlowcy są tam. Zajmij się handlowcami.

**Ja:** OK. To albo daj mi moc decyzyjną w tej firmie i zajmę się pracą handlowców, a tamci ludzie z managementu będą obsługą administracyjną, albo ich wywal, albo załóż nową firmę, albo to, co robię teraz, po prostu trzeba zrobić tak, żeby to ci menedżerowie byli głową tej firmy.

Nie usłyszałem konkretnej odpowiedzi, a jedynie jakieś mruczenie pod nosem, wskazujące na zniesmaczenie mojego rozmówcy i jego wahanie.

Powiedzmy sobie wprost: będąc głową naszej metaforycznej ryby, zarządzając ludźmi czy tworząc swoją firmę, musisz wiedzieć, że jeśli coś na dole dzieje się źle, to dlatego, że na górze, a więc w Tobie, trzeba dokonać zmian, a dopiero potem można wprowadzać dalsze poprawki.

# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ 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 WYDAWNICZA



**Helion SA**

**Najważniejsze kompetencje menedżera i lidera to radzenie sobie z oporem ludzi i zarządzanie zmianą. Bo jedyne, co stałe w biznesie, to opór ludzi przed zmianą i sama zmiana.**

Adam Dębowski jest psychologiem biznesu i przedsiębiorcą, który rozwija kilka firm. Dzięki temu dobrze rozumie zarówno mechanizmy pracy zespołów firmowych, jak i psychologiczne podstawy zachowań ludzi. Bazując na wiedzy i wieloletnim doświadczeniu, Dębowski stworzył własną metodę rozwoju i zarządzania zmianą. Radzenie sobie z oporem, obawami ludzi przed zmianą, szybkie rozpoznanie problemu, znalezienie rozwiązania, osiągnięcie efektu w oparciu o wartości – oto podstawy CVP (*Change Value Process*). Metoda CVP jest logiczna i bardzo szybka. Jako filozofia i metodologia zmiany tworzy pomost między twardym biznesem nastawionym na efekt i pieniądze a ludzkim podejściem do wartości, szacunku, współpracy, zaufania i otwartości.

Obecnie umiejętność zarządzania zmianą to klucz do efektywności w biznesie. Pozwala skuteczniej rozwijać firmę i kierować pracownikami tak, aby osiągnęli lepsze rezultaty bez zapominania o człowieku. Prezentując praktyczne rozwiązania, ta książka zmusza do refleksji i zastanowienia się nad sobą, sposobem komunikowania się z innymi oraz nad dotychczasowymi metodami kierowania zespołem. To książka o małych rzeczach, które robią wielką różnicę. Zawiera przykłady z życia ludzi i firm, dialogi oraz anegdoty, dzięki którym łatwo zrozumiesz skomplikowane schematy postępowania, a zdobytą wiedzę szybko przełożysz na praktykę własnego działania.

**Uwaga 1.**

**Książka promuje ideę „czytanie 3.0” – tak Dębowski nazywa nową formę dialogu między czytelnikiem a autorem. Pozwala ona na bezpośrednie uczestnictwo w rozmowach oraz warsztatach online, w trakcie których autor odpowiada na pytania czytelników i rozwija treść książki. Wejdź na stronę: [www.prostealewazne.pl](http://www.prostealewazne.pl), by móc bezpłatnie kontaktować się z autorem.**

**Uwaga 2.**

**W książce znajdziesz również niespodziankę! Bon zniżkowy na warsztat prowadzony przez Adama Dębowskiego. Wejdź na stronę: [www.adamdebowski.pl](http://www.adamdebowski.pl), podaj kod z bonu i zapisz się na jeden z warsztatów.**

książkiklasybusiness

**o n e**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:  
● <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
● <http://onepress.pl/besteallery>  
Zamów informacje o nowościach:  
● <http://onepress.pl/nowosci>

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

Cena 39,00 zł

ISBN 978-83-283-2299-8



9 788328 322998

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

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