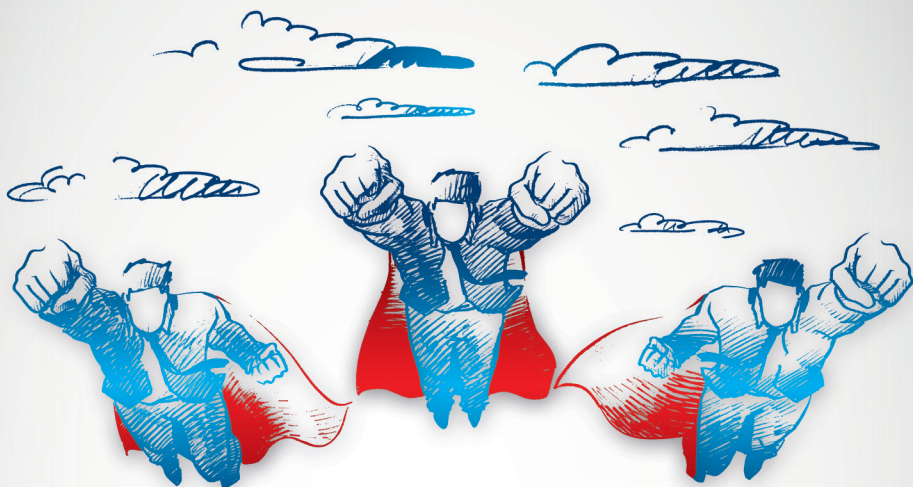


Jon Gordon

Autor międzynarodowego bestsellera *Autobus energii*

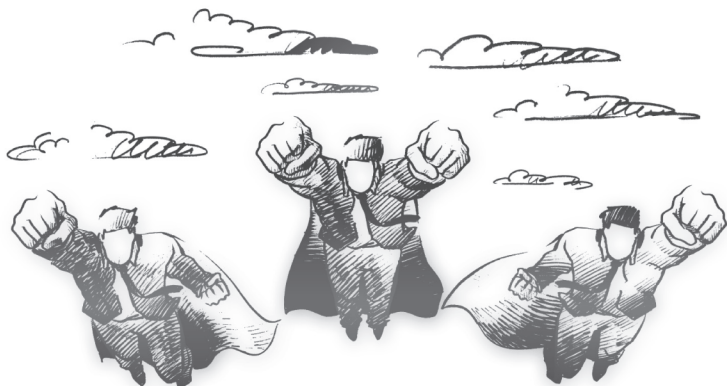


POTĘGA pozytywnego przywództwa

DOBRY SZEF – LEPSZY PRACOWNIK

mt biznes

Jon Gordon



POTEŃGA pozytywnego przywództwa

DOBRY SZEF – LEPSZY PRACOWNIK

Przekład
Magda Witkowska

mt biznes

*Kenowi Blanchardowi, mojemu nauczycielowi,
który pokazał mi, jak żyje i przewodzi prawdziwy lider.
Twoja osoba i Twoje wsparcie zmieniły moje życie.
Jestem Ci za to do zgonnie wdzięczny*

SPIS TREŚCI

Rozdział 1. Od nastawienia negatywnego do pozytywnego	13
Rozdział 2. Naprawdę pozytywne nastawienie	19
Rozdział 3. Pozytywni liderzy kształtują pozytywną kulturę	27
Twoje najważniejsze zadanie	30
Kultura ważniejsza od strategii	32
Powinieneś wiedzieć, co sobą reprezentujesz	34
Więcej niż słowa	36
Pozytywna zaraźliwość	38
Kształtuj taką kulturę, jaką poczują inni	39
Jeśli chcesz owoców, inwestuj w korzenie	41
Kulturę trzeba kształtować nieustannie	43
Rozdział 4. Pozytywni liderzy tworzą pozytywną wizję i komunikują ją	45
Gwiazda Polarna	49
Teleskop i mikroskop	50

Wizja Daba Swinneya	51
Podtrzymuj wizję przy życiu	55
Urzeczywistnij wizję	56
Moja wizja	57

Rozdział 5. Pozytywni liderzy przewodzą z optymizmem, wiarą i pozytywnym nastawieniem	63
Uwierz w to, a to zobaczysz	69
Jeśli czegoś nie masz, nie możesz tym się dzielić	70
Karm pozytywnego psa	71
Mów do siebie	71
Najważniejsze jest to, jak ty to widzisz	73
Opowiedz sobie pozytywną historię	74
Wyzwanie czy okazja?	76
Rekin czy złota rybka?	77
Myśl jak nowicjusz	78
Pokonać Murphy'ego	79
Od środka	81
Zmieniaj rzeczywistość	82
Przywódtwo to transfer wiary	83
Przewodźć należy z wiarą, nie z lękiem	85
Przerost wiary	87
Nie przestawaj wierzyć	88
Twoja podróż przywódcza	90

Rozdział 6. Pozytywni liderzy stawiają czoła negatywnemu nastawieniu, przekształcają je i eliminują	91
Twoje pozytywne nastawienie musi być silniejsze niż cały negatywizm	94
Energetycznym wampirom wstęp wzbroniony	96
Po co czekać?	97
Przekształcanie to zawsze pierwszy krok	98

6 Potęga pozytywnego przywództwa

Zacznij na poziomie kultury	99
Eliminuj negatywne nastawienie	100
Prędzej czy później?	101
Prowadź z miejsca, w którym jesteś	103
Ustanów zasadę zakazu narzekania	104
Pozytywne przywództwo Michaela Phelpsa	107
Nie podchodź negatywnie do negatywnego nastawienia	108

Rozdział 7. Pozytywni liderzy budują zjednoczone

zespoły oparte na więzi	111
Więź jako najważniejszy czynnik	114
Gdy kompetentni ludzie nie tworzą zespołu, zespół bierze górę nad kompetencjami	118
Stółek Daba Swinneya	120
Współpraca i ułatwianie	121
Nie pozwól, aby drzemiący w tobie gadał twojego pozytywnego psa	123

Rozdział 8. Pozytywni liderzy nawiązują wartościowe

relacje i budują wybitne zespoły	127
Miłość działa	130
Miłość to najważniejsza i najwspanialsza zasada przywództwa	131
Reguły pozbawione relacji prowadzą do rebelii	132
Komunikacja podstawą zaufania	133
Próżnię w komunikacji natychmiast wypełnia negatywność	136
Przewodzenie przez przechadzanie się	137
Komunikacja to słuchanie	140
Doskonalenie kompetencji w zakresie pozytywnej komunikacji	141
Zachęcaj	144
Uwierz w innych mocniej, niż oni wierzą w siebie	146

Pomóż zespołowi osiągnąć stan niezwyciężenia	146
Osobisty kontakt	148
Bądź zaangażowany	151
Służba w imię wielkości	151
Pranie	153
Nie chodzi o ciebie	156
Zaangażowanie w pracę trenerską	157
Zaangażowanie wymaga poświęcenia	159
Wspierając w rozwoju innych, sam się rozwijasz	160
Najlepsi z najlepszych	162
Pozytywni liderzy nie są obojętni	162
Wypracuj swój firmowy znak troski	164
Kanapka	168
Rozdział 9. Pozytywni liderzy dążą do doskonałości	171
Pokorny i głodny	174
Mety nie ma	175
Oczekiwania bez ponizania	176
Miłość i wymagania	177
Surowa miłość	180
Dobry rzemieślnik	181
Zasada jednego procenta	184
Jasność i działanie	184
Rozdział 10. Pozytywni liderzy przewodzą z poczuciem	
sensu	187
Poszukiwanie sensu i życie z poczuciem sensu	191
Daj ludziom poczucie sensu	194
Inspiruj ludzi do poszukiwania sensu własnego	
życia	195
Cele wynikające z poczucia sensu	196
Jedno słowo	199
Słowo życia	201
Dziedzictwo	202

8 Potęga pozytywnego przywództwa

Dziel się z innymi świetnymi opowieściami	204
Życie i śmierć	205

Rozdział 11. Pozytywni liderzy wykazują się

determinacją	209
Musisz wiedzieć, czego chcesz	213
Musisz wiedzieć, dlaczego tego chcesz	214
Musisz to kochać	215
Zaakceptuj porażkę	217
Należyście wykonać swoje zadania – zachowaj wiarę w proces	218
Nie zaprzataj sobie głowy krytyką. Rób swoje	219

Rozdział 12. Wytyczaj drogę do przodu

Podziękowania	237
---------------------	-----

Rozdział 1

Od nastawienia negatywnego do pozytywnego

*Jeśli masz pozytywne nastawienie,
nie tylko sam zmieniasz się na lepsze,
lepsi stają się również wszyscy wokół ciebie.*

Nie jestem człowiekiem pozytywnym z natury. Z moich książek i wystąpień publicznych ludzie wnioskuje czasami, że tak właśnie jest, a tymczasem w rzeczywistości muszę ciężko pracować na moje pozytywne nastawienie. Czasami dostrzegam pewien paradoks w tym, że napisałem tego rodzaju książkę, a także, że dorobek całego mojego życia skupia się właśnie na doniosłości pozytywnego nastawienia. Mam również świadomość, że to właśnie dzięki pracy nad pozytywnym podejściem do życia oraz nad umiejętnościami przywódczymi stałem się jednocześnie lepszym nauczycielem.

Wychowałem się na Long Island w stanie Nowy Jork, w rodzinie żydowsko-włoskiego pochodzenia. W moim życiu nigdy nie brakowało zatem jedzenia ani poczucia winy, podobnie jak wina i narzekania. Moi rodzice darzyli mnie wielką miłością, ale nie należeli do najbardziej pozytywnych ludzi na świecie. Ojciec był nowojorskim policjantem, pracował incognito dla wydziału narkotykowego. Dzień w dzień stykał się z przestępczością, przez co trudno mu było wykrzesać w sobie pozytywne nastawienie. Pamiętam, jak budziłem się rano i mówiłem: „Dzień dobry, tato”, na co on burkliwym tonem odpowiadał: „A co jest w nim takiego dobrego?”. Mój ojciec był Alem Bundym, zanim jeszcze ta stereotypowa postać powstała.

Mając 31 lat, byłem załęcznionym, negatywnie nastawionym, zestresowanym i nieszczęśliwym mężem i ojcem dwójki małych dzieci. Moja żona miała dość, postawiła mi ultimatum: albo się zmienię, albo to będzie koniec naszego małżeństwa. Wiedziałem, że ma rację, że powinienem się zmienić. Wiedziałem, że najlepsze cechy mojego charakteru przesłania życiowy stres oraz lęk, że nie będę w stanie utrzymać rodziny. Powiedziałem żonie, że się zmienię, po czym zacząłem szukać sposobu na to, aby stać się bardziej pozytywnym człowiekiem. Psychologia pozytywności dopiero raczkowała, ale ja czytałem na ten temat wszystko, co wpadło mi w ręce. Zacząłem praktykować pozytywność, zacząłem też pisać o wszystkim, co robiłem. Poznałem Kena Blancharda, który stał się moim wzorem do naśladowania. Rozpocząłem regularne przechadzki „dziękczynne”, dzięki którym wzmacniałem w sobie poczucie wdzięczności. Dbałem o kontakt z przyrodą i rozbudzałem w sobie poczucie wdzięczności, które powoli zajmowało miejsce stresu. Ten nowy nawyk odmienił moje życie. Nie tylko dodał mi energii fizycznej, ale dał mi też czas, w którym do głowy przychodziły mi najważniejsze pomysły i przemyślenia.

Jednym z nich był pomysł na książkę *Autobus energii*¹. Dla niezorientowanych napiszę pokrótce, że jej bohaterem jest Damian, człowiek negatywny i nieszczęśliwy. Jego zespół w pracy funkcjonuje w kompletnym chaosie, w domu też ma problemy. Bardzo łatwo mi się o nim pisało, ponieważ wzorowałem tę postać na sobie i na mojej walce z negatywnym nastawieniem i przeciwnościami losu. Pewnego ranka

¹ Jon Gordon, *Autobus energii: zatankuj swój bak paliwem radości*, tłum. Tomasz Rzychoń, MT Biznes, Warszawa 2008.

w poniedziałek Damian budzi się i stwierdza, że jego samochód ma przebitą oponę. W związku z tym musi jechać do pracy autobusem. W tym autobusie spotyka Radosną, kierowcę autobusu, która wraz z innymi postaciami przedstawia Damianowi 10 zasad podróży jego życia. Dzięki ich radom Damian nie tylko staje się bardziej pozytywnym człowiekiem, ale także lepszym mężem, ojcem i liderem.

Z jednej strony Damian udowadnia, że pozytywne nastawienie to czynnik, od którego zależy jakość wszelkich doświadczeń biznesowych, edukacyjnych, sportowych i życiowych w ogóle. Z drugiej – daje nam do zrozumienia, że wszyscy będziemy musieli się uporać z negatywnym nastawieniem, wyzwaniem i przeciwnościami losu, bo tylko w ten sposób możemy ostatecznie zdefiniować samych siebie oraz sukces naszych zespołów.

Książka *Autobus energii* ukazała się w 2007 roku. Od tamtego czasu miałem okazję pracować z wieloma firmami z listy Fortune 500 oraz innymi przedsiębiorstwami, zawodowymi i uniwersyteckimi drużynami sportowymi, szpitalami, szkołami i organizacjami *non profit*, które postanowiły sięgnąć po tę książkę. Poznałem wielu wspaniałych, pozytywnych liderów i na własne oczy przekonałem się, jak potężne może być pozytywne przywództwo. Miałem okazję obserwować, jak ci ludzie przewodzą, inspirują i zmieniają swoje zespoły i całe organizacje. Widziałem, jaki mieli wpływ na innych i jakie osiągnęli wyniki. Analizowałem również życiorysy wielu pozytywnych liderów, dziś powszechnie zaliczanych już do grona postaci historycznych, ponieważ chciałem poznać ich drogi wiodące do sukcesu. Pozytywne przywództwo ma naprawdę wielką moc, dlatego pisząc tę książkę, stawiam sobie dwa

cele. Po pierwsze, zamierzam wyjaśnić, w jaki sposób pozytywni liderzy skutecznie oddziałują na świat. Po drugie, przedstawię tutaj prosty model pełen praktycznych pomysłów, dzięki któremu każdy może stać się pozytywnym liderem. To jedno z najważniejszych dążeń człowieka, ponieważ jeden pozytywny lider może zainspirować wiele innych osób do tego, aby stały się takie jak on. W zeszłym roku moja córka pisała podanie o przyjęcie na uczelnię. Zawarła w nim następujące stwierdzenie: „Gdy byłam mała, mama miała problemy ze zdrowiem, a tata miał problemy ze sobą. W kolejnych latach obserwowałam, jak tata stara się zostać bardziej pozytywnym człowiekiem. Potem zaczął o tym pisać, opowiadać, dzielić się swoim przesłaniem z innymi. Widziałam ludzi zmieniających się na lepsze, więc wiem, że skoro on mógł się zmienić i inni mogli się zmienić, to zmienić się może cały świat”. Gdy to przeczytałem, w oczach stanęły mi łzy. Zrozumiałem, że jedna moja decyzja o tym, aby zostać pozytywnym liderem, odbiła się nie tylko na moim życiu, ale także na życiu wszystkich z mojego otoczenia. Mam nadzieję, że i ty odnajdziesz w swoim życiu moc pozytywnego przywództwa. Nie mam najmniejszych wątpliwości co do tego, że bycie pozytywnym liderem czyni lepszym nie tylko ciebie – od tego lepsi będą wszyscy wokół ciebie. Zaczynij już dziś!

Rozdział 2

Naprawdę pozytywne nastawienie

*Jesteśmy pozytywni nie dlatego,
że życie jest łatwe, ale dlatego,
że bywa trudne.*

Budowa globalnej organizacji wymaga dużego wysiłku. Nie jest też łatwo stworzyć zespół, który osiąga sukcesy. Trzeba się postarać, żeby urzeczywistnić założenia wizji, stworzyć sobie pozytywną przyszłość. Trudno zmienia się świat na lepsze. Jako lider będziesz musiał stawić czoła najróżniejszym wyzwaniom, przeciwnościom losu, negatywnemu nastawieniu. Czekają cię liczne sprawdziany. Momentami będziesz miał poczucie, że wszystko sprzysięgło się przeciwko tobie. Zdarzy się i tak, że będziesz miał ochotę się poddać. Czasem będzie ci się wydawać, że twoja wizja ma więcej wspólnego z fantazją niż z rzeczywistością. Właśnie dlatego pozytywne przywództwo jest tak ważne, a nawet niezbędne. Niektórzy ludzie na dźwięk słów p o z y t y w n e p r z y w ó d z t w o zaczynają wywracać oczami, bo wydaje się im, że będą mówić o życiu pod znakiem tęczy i jednorożców. Tak naprawdę jednak nie jesteśmy pozytywni dlatego, że życie jest łatwe, ale dlatego, że bywa trudne. W pozytywnym przywództwie nie chodzi o wymuszone, sztuczne pozytywne nastawienie. O wielkości wybitnych liderów decyduje to, co prawdziwe. Pesymiści nie zmieniają świata na lepsze. Krytycy wypisują kolejne słowa, ale nie piszą scenariuszy na przyszłość. Historia uczy, że moc zmieniania świata na lepsze mieli optymiści, marzyciele, ludzie wiary i czynu, pozytywni liderzy. Przyszłość

należy do tych, którzy w nią wierzą, którzy są wystarczająco zdeterminowani, odporni, pozytywni i optymistycznie nastawieni, aby pokonać wszelkie przeszkody i tę przyszłość kształtować.

Z badań prowadzonych przez Manju Puri i Davida Robinsona, profesorów biznesu z Uniwersytetu Duke'a, wynika, że pozytywnie nastawieni ludzie ciężiej pracują, lepiej zarabiają i częściej zajmują obieralne urzędy, a także częściej triumfują w sporcie¹. Psycholog Martin Seligman dowodzi, że optymistycznie nastawieni handlowcy osiągają lepsze wyniki niż nich negatywnie nastawieni koledzy po fachu². Psycholog Barbara Fredrickson twierdzi, że ludzie, u których pozytywne emocje przeważają nad negatywnymi, częściej dostrzegają kompleksowy obraz sytuacji, lepiej sobie radzą w związkach oraz na drodze zawodowej. Tymczasem ludzie skupieni na negatywnych emocjach częściej mają węższy ogląd świata i wykazują skłonność do koncentrowania się na problemach³. Z badań prowadzonych przez Daniela Golemana wynika, że pozytywnie nastawione zespoły osiągają lepsze wyniki niż nastawione negatywnie⁴. John Gottman, autor pionierskich

¹ Manju Puri, David T. Robinson, *Optimism and economic choice*, „Journal of Financial Economics” 86, 2007, s. 71–99.

² Martin E. Seligman, Peter Schulman, *Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents*, „Journal of Personality and Social Psychology”, 50(4), 1986, s. 832–838.

³ Barbara L. Fredrickson, *The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions*, „American Psychologist” 56, 2001, s. 218–226.

⁴ Daniel Goleman, *Leadership: The power of emotional intelligence*, More Than Sound Publishers, Northampton 2011.

badania nad związkami, ustalił, że związki małżeńskie mają większe szanse na sukces, gdy małżonkowie wchodzi w interakcje pozytywne i negatywne w stosunku pięć do jednego. Jeśli stosunek ten zbliża się do poziomu jeden do jednego, prawdopodobieństwo rozwodu rośnie⁵. Inne prowadzone badania wykazują, że w grupach roboczych, w których stosunek interakcji pozytywnych do negatywnych przekracza trzy do jednego, osiąga się większą produktywność niż w zespołach, które nie osiągają tego poziomu. Zespoły odznaczające się bardziej negatywnymi interakcjami częściej zmagają się z problemem stagnacji i braku wydajności. Pozytywna energia przekazywana zespołowi ma zatem olbrzymią wartość. Powołując się na badania przeprowadzone razem z Robertem Crossem, Wayne Baker utrzymuje, że „im więcej energii przekazuje się pracownikom, tym oni wydajniej pracują”. Zdaniem Bakera należy z tego wyciągnąć wniosek, że ludzie chcą przebywać w otoczeniu pozytywnego lidera. Taki lider przyciąga utalentowanych pracowników, którzy na jego projekty chętniej poświęcają tę część czasu pracy, którą mogą swobodnie dysponować. Ludzie częściej zgłaszają nowe informacje, pomysły czy okazje właśnie pozytywnym liderom.

Baker dodaje, że zależność ta działa również w drugą stronę. Jeśli będziesz wysysać z ludzi energię, oni nie będą się starać, żeby z tobą popracować czy ci pomóc⁶. Z szacunków Gallupa

⁵ John Gottman, *Why marriages succeed or fail*, Simon & Schuster, Nowy Jork 1994.

⁶ Wayne Baker, Rob Cross, Melissa Wooten, *Positive organizational network analysis and energizing relationships*, [w:] Kim S. Cameron, Jane Dutton, Robert E. Quinn (red.), *Positive Organizational Scholarship*:

wynika, że negatywne nastawienie kosztuje gospodarke od 250 do 300 miliardów dolarów rocznie, oraz że odbija się na morale pracowników, na uzyskiwanych przez nich wynikach i na efektywności zespołów.

Badania nie pozostawiają zatem wątpliwości. W pozytywnym nastawieniu nie chodzi wyłącznie o to, aby myśleć pozytywnie. To czynnik zdolny odmienić całe życie człowieka, dać mu przewagę konkurencyjną w biznesie, sporcie i polityce. Pesymiści z niepokojem myślą o tym, co niesie przyszłość, energetyczne wampiry aktywnie ją sabotują, a realisci po prostu o niej mówią – optymiści natomiast ciężko pracują razem z innymi, aby tę przyszłość kształtować.

Z badań Puri i Robinsona wynika, że nasze nastawienie pomaga uruchomić mechanizm samospełniającego się pro-actwa. Optymiści wierzą, że przyszłość będzie pozytywna, więc de facto w m a w i a j ą s o b i e, że warto włożyć więcej wysiłku w urzeczywistnienie takiej przyszłości. Ta wiara powoduje, że są gotowi działać i aktywnie dążyć do jej stworzenia. W rezultacie pozytywni liderzy inwestują czas i energię w kształtowanie pozytywnej kultury. Kreślą wizję drogi, którą należy podążać, a następnie tą wizją się dzielą. Przewodzą z optymizmem i wiarą, a także zwalczają negatywizm, który tak często okazuje się czynnikiem szkodzącym zespołom i całym organizacjom. Stawiają czoła wyzwaniu, pokonują negatywne nastawienie, mierzą się z przeciwnościami losu i konsekwentnie prą naprzód. Całą swoją energię poświęcają na jednoczenie członków organizacji, a ponadto inwestują

w relacje, bo to one stanowią fundament naprawdę wybitnych zespołów. Wierzą w zasady, które wyznają. Wierzą w swoich ludzi. Wierzą w pracę zespołową. Wierzą w przyszłość. Wierzą w to, co jest możliwe do osiągnięcia, dlatego podejmują aktywne działania. Łączą i tworzą, budują i odmieniają oblicze swojego zespołu i swojej organizacji, a przy okazji zmieniają świat na lepsze.

W kolejnych rozdziałach przedstawię prosty, ale wartościowy model, za pomocą którego wzmocnisz swój potencjał przywódczy i wykorzystasz pozytywne przywództwo w praktyce.

Model

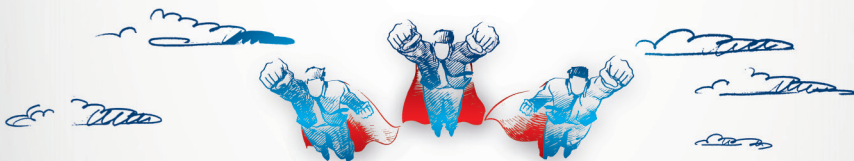
- Pozytywni liderzy kształtują pozytywną kulturę.
- Pozytywni liderzy tworzą pozytywną wizję i komunikują ją.
- Pozytywni liderzy przewodzą z optymizmem, wiarą i pozytywnym nastawieniem.
- Pozytywni liderzy stawiają czoła negatywnemu nastawieniu, przekształcają je i eliminują.
- Pozytywni liderzy budują zjednoczone zespoły oparte na więzi.
- Pozytywni liderzy nawiązują wartościowe relacje i budują wybitne zespoły.
- Pozytywni liderzy dążą do doskonałości.
- Pozytywni liderzy przewodzą z poczuciem sensu.
- Pozytywni liderzy wykazują się determinacją.

Pozytywne nastawienie nie jest gwarancją sukcesu, za to negatywne nastawienie gwarantuje jego brak.

Od czasu publikacji bestsellerowej książki zatytułowanej *Autobus energii* Jon Gordon pracował z wieloma firmami, specjalistami, drużynami akademickimi, szpitalami, szkołami i organizacjami *non profit*. Doradza liderom, którzy starają się odmienić oblicze swoich firm, organizacji i szkół, zdobyć mistrzostwo kraju, a także zmieniać świat. Przewodził również wywiady z najwybitniejszymi liderami naszych czasów i analizował życiorysy wielu pozytywnych liderów znanych z kart historii – starając się ustalić, jaką drogą podążali do sukcesu.

W niniejszej książce dzieli się z czytelnikami tym, czego się w ten sposób dowiedział. Kreśli przy tym kompleksowy model pozytywnego przywództwa, oparty na sprawdzonych zasadach, przekonujących historiach, praktycznych pomysłach oraz konkretnych działaniach, dzięki którym każdy może stać się pozytywnym liderem.

Z badań prowadzonych przez Manju Puri i Davida Robinsona, profesorów biznesu z Duke University, wynika, że pozytywnie nastawieni ludzie lepiej zarabiają i częściej zajmują obieralne urzędy. Psycholog Barbara Frederickson twierdzi, że ludzie, w przypadku których emocje pozytywne przeważają nad negatywnymi, częściej dostrzegają kompleksowy obraz sytuacji, lepiej radzą sobie w związkach oraz na ścieżce zawodowej. Z badań prowadzonych przez Daniela Golemana wynika, że pozytywnie nastawione zespoły osiągają lepsze wyniki niż te nastawione negatywnie. Badania nie pozostawiają zatem wątpliwości. Pozytywne przywództwo ma wielką moc. Ty i twój zespół możecie doświadczyć tej mocy już dziś!



To ważne, aby mieć atrakcyjną wizję i kompleksowy plan. Przywództwo pozytywne – czyli pokazywanie ludziom, że zawsze istnieje droga rozwoju – to ważne zagadnienie, ponieważ to ono stanowi treść stojącego przed tobą zadania. Twoim zadaniem jest ustalić, jak pchnąć organizację naprzód.

– Alan Mulally

Patronat

NOWA
SPRZEDAŻ

personel&zarządzanie

SZEF
SPRZEDAŻY

THINKTANK
rekomenduje

enactus.

PROFES⁷

ISBN 978-83-8087-330-8



9 788380 873308

MT17097

Cena 39,90 zł

www.mtbiznes.pl