


GRANICE  
PRZYWÓDZTWA



Dlaczego niektórzy ludzie  
osiągają rezultaty, a inni nie

# Granice przywództwa

A hand holding a white marker, positioned as if about to draw a line through the word "Granice" in the title.A large, dark grey speech bubble with a white interior, containing text.

rezultaty,  
relacje  
i absurdalnie  
duża władza



DR. HENRY  
CLOUD

Tytuł oryginału:  
*BOUNDARIES FOR LEADERS*  
*Results, Relationships, and Being Ridiculously in Charge*

Przekład: Jan Muranty  
Redakcja i korekta: Joanna Zalewska  
Projekt okładki i skład: RED Paweł Brankiewicz

Copyright © 2013  
by Dr. Henry Cloud

Copyright for the Polish edition © 2019  
by Oficyna Wydawnicza LOGOS

Wszelkie prawa zastrzeżone.  
Kopiowanie, powielanie, odczytywanie w środkach publicznego  
przekazu dozwolone po pisemnym uzgodnieniu z wydawcą.

W sprawie zezwoleń należy zwracać się  
do Oficyny Wydawniczej LOGOS  
01-913 Warszawa, ul. Szekspira 4/386  
tel. (22) 793 09 04  
tel. kom. 609 680 132  
e-mail: [logos@logos.warszawa.pl](mailto:logos@logos.warszawa.pl)  
[www.logos.warszawa.pl](http://www.logos.warszawa.pl)

ISBN 978-83-63488-81-9

*Niniejszą książkę poświęcam moim klientom  
z podziękowaniami za zaszczyt wspólnej pracy.*

*Jesteście niesamowitą grupą ludzi  
i moją wielką inspiracją.*



## PODZIĘKOWANIA

Pisanie książki zawsze obejmuje wiele rzeczy, a duża ich część to pomoc, jaką otrzymujemy od innych. Chciałbym podziękować kilku osobom za wsparcie.

Po pierwsze, jak już wspomniałem w dedykacji, muszę docenić moich klientów. Jesteście niesamowici i nigdy nie przestaniecie mnie zdumiewać swoją odwagą, rozwojem, talentami i osiągnięciami. Jak pokazują stronicie niniejszej książki, uczę się od was codziennie i uwielbiam każdą minutę współpracy z wami.

Moje agentki, Jan Miller i Shannon Marven, są jak wiatr w żaglach każdego projektu. To one sprawiają, że przedsięwzięcie pisarskie osiąga cel, oraz stanowią pomost między pomysłem a półką księgarską, lub mówiąc językiem współczesnym – e-czytelnikami. *Jeszcze raz wam dziękuję!*

Moja asystentka, Alexis Randall, zaangażowana jest w mnóstwo aktywności, a jednocześnie tworzy coś z niczego. *Dziękuję ci, że pomogłaś mi wszystko skończyć oraz za to, że okazujesz troskę każdemu, z kim współpracujemy.*

## PODZIĘKOWANIA

Moja wydawczyni, Hollis Heimbouch, to dla mnie poczwórna korzyść: bezproblemowa, a zarazem wspaniała redaktorka; doświadczona publicystka, zwolenniczka osobistego rozwoju i znawca biznesowych treści. *Znakomicie nadajesz się do potrzeb tej książki.*

Moja rodzina przynosi mi nieustanną radość, nawet gdy zmaganie się z rękopisem wcale nie jest dla mnie zabawą. *Dziękuję wam za dodawanie mi otuchy w chwilach pisarskiego maratonu.*

I wreszcie moi duchowi partnerzy, którzy regularnie za mnie się modlą... *Dziękuję wam i proszę, abyscie nie przestawali.*



# SPIS TREŚCI

Wstęp .....	11
ROZDZIAŁ 1 Planem są ludzie .....	15
ROZDZIAŁ 2 Absurdalnie duża władza .....	27
ROZDZIAŁ 3 Jak kierować, by dobrze funkcjonowały mózgi .....	37
ROZDZIAŁ 4 Emocjonalny klimat, który sprzyja działaniu mózgu .....	65
ROZDZIAŁ 5 Siła kontaktów .....	89
ROZDZIAŁ 6 Strażnik umysłu .....	111
ROZDZIAŁ 7 Kontrola i rezultaty .....	135
ROZDZIAŁ 8 Wydajny zespół .....	163
ROZDZIAŁ 9 Zaufanie kluczem do dobrych wyników .....	177
ROZDZIAŁ 10 Ustalanie własnych granic .....	205
Konkluzja .....	241
O Autorze .....	245



## WSTĘP

Aby osiągać rezultaty, musimy przywiązywać wagę do przywództwa. Ma ono znaczenie dla całej organizacji oraz w mniej znaczącym kontekście, czyli w zespołach lub oddziałach. Z tego względu często mówimy o dyscyplinach przywódczych istotnych w osiąganiu rezultatów i w skuteczności wszelkiego działania – o obszarach takich jak tworzenie wizji, kształtowanie przyszłości, rozwijanie strategii, angażowanie właściwych talentów we właściwych miejscach, wspieranie innowacji i umiejętności, realizacja zadań i wiele innych. Jak wiesz, wszystkie powyższe kompetencje przywódcze są niezbędne, aby wizja mogła stać się rzeczywistością.

Jest jednak jeszcze inna prawda. Przywódcy kierują *ludźmi* i to ludzie osiągają rezultaty. Aby mogli oni wykonywać swoje zadanie, muszą być prowadzeni w taki sposób, aby mogli osiągać wyniki i wykorzystywać cały swój potencjał. Mówiąc inaczej, *musi pracować ich mózg*. Możesz kreślić wielkie wizje, angażować właściwe talenty, a mimo to kierować w sposób, który nie mobilizuje ani nie uruchamia mózgu, nie mówiąc już o sercu.

Nauczyłem się tego, gdy zacząłem pracować jako klinicysta. Najpierw zostałem zatrudniony w firmie konsultingowej dla przywódców, która potrzebowała klinicysty do pracy z liderami, by pomagać im

w rozwijaniu ich osobistego i interpersonalnego stylu przywództwa i w większej skuteczności w kierowaniu ludźmi. W rezultacie zakochałem się w temacie przywództwa, a zwłaszcza w jego ludzkim aspekcie. Od trzech dziesięcioleci moja praca skupia się na słuchaniu liderów, na wspólpracy z nimi i ich zespołami oraz ich organizacjami.

A oto, do jakich przekonań doszedłem: choć przywództwo jako dyscyplina jest niezwykle ważne, jego osobista i interpersonalna strona jest pod każdym względem tak samo istotna, jak wielkie tematy z nim związane, takie jak wizja, jej realizacja, strategia itp. Bez względu na to bowiem, jak wielka jest wizja lub strategia, lider musi wszystko osiągać przy pomocy ludzi. Istnieją sposoby kierowania, które sprawiają, że wizja i strategia działają; inne sposoby liderowania natomiast przeszkadzają lub w ostatecznym rozrachunku nie dają dobrych rezultatów.

Liderzy mogą motywować lub demotywować swoich ludzi. Mogą mobilizować ich, aby osiągnęli świetne rezultaty, lub wprowadzać wśród nich zamęt, sprawiając, że nie potrafią dojść z punktu A do punktu Z. Mogą sprawić, że zespół lub grupa wspólnie osiągnie nadzwyczajny cel, lub wywołać podziały i rozbitcie. Mogą stworzyć kulturę, która poprawia wyniki, rozliczalność, rezultaty i zwiększa sukcesy, albo sprawia, że ludzie nie są w stanie osiągnąć swojego potencjału. Kwestie te mają przeważnie niewielki związek z żyłką do biznesu, którą cechują się liderzy... lecz z tym, w jaki sposób kierują oni ludźmi i jaką tworzą kulturę.

Jak wykazała neurobiologia, istnieją ku temu powody. Ludzkie mózgi, serca, umysły i dusze są stworzone do osiągania wyników w określonych warunkach i dynamice, a gdy te są obecne, dają dobre rezultaty. Ludzie myślą, zachowują się i osiągają rezultaty zgodne z ich możliwościami. Gdy warunki te są gwałcone lub nieobecne, ludzie nie realizują wizji ani planów. Są oni uzależnieni od stylu i zachowania przywódcy.

Istnieje kilka aspektów zachowania lidera, które sprawiają, że wszystko dobrze działa, a jednym z nich są jego „granice”. Granica jest strukturą, która decyduje, co zaistnieje, a co nie. W latach dziewięćdziesiątych byłem współautorem książki *Boundaries*, która nakreśliła zasady granic w naszym osobistym życiu; miliony ludzi odkryło, że zasady te zmieniły ich osobiste życie. Ponieważ współpracowałem z dyrektorami i z zarządami, zacząłem wprowadzać te same zasady w obszarze kierowania ludźmi. Rezultaty miały głęboki wpływ na ich biznes. Bez względu na to, jaką pełnią rolę – są dyrektorami generalnymi, wiceprezesami, liderami zespołów lub oddziałów – przywódcy ustalają granice decydujące o tym, czy wizja i ludzie będą odnosić sukces, czy poniosą porażkę. Liderzy decydują, co zaistnieje, a co nie.

Prowadzi nas to do głównego tematu książki – *Granice dla liderów*. Choć koncepcja „granicy” jest terminem znanym w osobistym funkcjonowaniu ludzi, to niewiele napisano na jej temat w obszarze przywództwa.

O tym właśnie traktuje niniejsza książka. Dowiesz się z niej, dlaczego siedem granic przywództwa sprawia, że wszystko działa, oraz dlaczego przygotowują one teren, klimat i atmosferę do skutecznego działania ludzkich mózgów. Nauczysz się, jak ustalać granice, które:

- Pomagają lepiej funkcjonować ludzkiemu mózgowi
- Budują emocjonalny klimat pomagający w osiągnięciu lepszych wyników
- Ułatwiają kontakty stymulujące lepsze funkcjonowanie ludzi
- Ułatwiają wzorce myślowe prowadzące do korzystniejszych rezultatów
- Skupiają się na zachowaniach wpływających na lepsze wyniki
- Tworzą wydajne zespoły osiągające pożądane rezultaty
- Pomogą ci kierować w sposób, który napędza i chroni wizję

Książka przypomni ci, że jako lider *możesz osiągnąć tylko to, co sam stworzysz i na co pozwolisz*. Przyłącz się więc do mnie w przeglądaniu się sposobom kierowania i wdrażania skutecznych koncepcji wielkich przywódców, którzy tworzą organizacje, zespoły i kultury osiągające niesamowite rezultaty.

## PLANEM SĄ LUDZIE

Mój klient i prezes przedsiębiorstwa wartego dwadzieścia miliardów dolarów spojrział na mnie z wyrazem twarzy typowym dla inteligentnych ludzi, w których głowie pojawia się coś szczególnego – pewien rodzaj myśli, który przykuwa uwagę. Przekrzywiając głowę i mrużąc oczy, powiedział w zamyśleniu:

– Czy wiesz, co jest dziwne?

– Co? – zapytałem.

– Każdy próbuje wymyślić właściwy *plan*. Ludzie spotykają się, spierają, martwią i wkładają całą swoją energię w znalezienie „właściwego” planu. Prawda jednak jest taka, że istnieje *pięć* właściwych planów. Jest *mnóstwo* sposobów, by osiągnąć cel. *Prawdziwy problem polega na tym, by spowodować, że ludzie wprowadzą taki plan w życie.* Tutaj właśnie tkwi sedno sprawy. Chodzi o ludzi.

Miał rację. W ostatecznym rozrachunku przywództwo polega na przekuwaniu wizji w rzeczywistość. Ma ono osiągać rezultaty w prawdziwym świecie. Można tego dokonać jedynie poprzez ludzi, którzy wykonują swoje zadania. Jak więc jako lider sprawić, że tak się stanie?

Co *ty* musisz zrobić, aby zagwarantować, że *oni* wykonają to, co do nich należy wraz z zespołem lub całą organizacją? Na tym skupia się niniejsza książka.

Książka mówi o tym, co powinni zrobić liderzy,  
aby ludzie zrealizowali wizję.

## GDY „LUDZKA” STRONA NIE DZIAŁA

---

Wspomniany prezes, wraz ze swoim zespołem, zgłosił się do mnie po pomoc. Jego pracownicy utracili ze sobą kontakt, a podziały między nimi zaczęły manifestować się w całej organizacji. Istotą problemu był rozłam między kierownikiem operacji w głównej siedzibie firmy a kierownikiem sprzedaży w terenie. Komunikacja załamała się, a wyniki stawały się coraz gorsze bez żadnej konkretnej przyczyny prócz tego, że przestała działać „ludzka” strona przedsiębiorstwa. Mimo że „plan” był dobry, zespół nie funkcjonował, jak powinien, nie mając wspólnych celów ani zdrowych relacji pomagających w realizacji celu. W niebezpieczeństwie znalazła się również kultura firmy. Tam, gdzie powinna tryskać pozytywna energia, zaczął wkradać się negatywizm. Dylemat prezesa polegał na tym, że – jak sam powiedział – posiadał dobry plan i „naprawdę dobrych ludzi”, którzy po prostu nie umieli ze sobą współpracować.

Gdy spotykam się z dyrektorami i ich firmami, dochodzę do wniosku, że najczęściej mają inteligentne plany. Znają swój biznes, ponieważ w przeciwnym wypadku nie piastowaliby swojego stanowiska. Mają strategię, talent i doświadczenie. Ich ekspertyza pomogła im zdobyć



pozycję. Wraz z awansem na stanowisko lidera potrzebują oni jednak jeszcze innych umiejętności, niezależnie od swojego doświadczenia zawodowego. Muszą mieć zdolność tak prowadzić swoich ludzi, by osiągnęli rezultaty.

Zdobycie pozycji w firmie zawdzięczają oni zwykle temu, że są dobrzy w biznesie i potrafią opracowywać i realizować „plan”. Obecnie jednak, jako liderzy, muszą również być dobrzy w czymś innym – powodować, aby ludzie skutecznie ów plan wykonywali. Chodzi o to, aby kierować „właściwymi ludźmi”, pomagać im w realizacji „właściwych rzeczy” we „właściwy sposób” i we „właściwym czasie”. Sprawia to, że plan zamienia się w realne efekty.

Pewien lider powiedział mi: „Chciałem tego stanowiska, ponieważ uwielbiam rywalizację, strategię i wygrywanie. Bardzo lubię zastanawiać się, co zrobić, żeby wszystko działało. Im dłużej jednak to robię, tym więcej czasu spędzam na problemach *kierowania ludźmi*, a coraz mniej na pracy. Mam wspaniałych ludzi, ale aby spowodować, by nadawali na tej samej fali i skutecznie ze sobą współpracowali, poświęcam więcej czasu i energii, niż powinienem. Czasami czuję się bardziej jak psycholog niż kierownik firmy.

Ile czasu i energii „powinieneś” poświęcać, jest sprawą dyskusyjną. Kluczowy wniosek jest jednak następujący: czas i energia, które inwestujesz w problemy pracowników, powinny dawać lepsze rezultaty oraz tworzyć zespół i kulturę pełne siły i energii. Budowanie świetnego zespołu nie powinno być wyczerpujące, lecz wewnętrznie satysfakcjonujące. Mówiąc wprost, ludzka strona firmy ma wyglądać inaczej niż ta, którą kierował mój rozmówca. Powinna to być inwestycja o wysokim stopniu zwrotu zarówno dla ciebie, jak i dla firmy, i nie może ona drenować twoich osobistych i organizacyjnych zasobów. Powinna wytwarzać pozytywną, a nie negatywną energię.

Jako lider poświęcasz prawdopodobnie mnóstwo czasu na „ludzką” stronę biznesu i jeszcze więcej, gdy rezultaty są mierne. Nieustannie tworzysz zespoły i kulturę, kierujesz bezpośrednimi podwładnymi, zachęcasz do inicjatywy i wprowadzania zmian w organizacji oraz mobilizujesz do innowacji, adaptacji i lepszych umiejętności. Chcesz, aby wszystkie twoje wysiłki dawały efekty, a ludzie wykorzystywali swoją pozytywną energię w realizacji wizji.

## ŚWIETNY PLAN, DOBRZY LUDZIE, LECZ SŁABE REZULTATY

---

Mimo że poświęcamy mnóstwo energii, słabe rezultaty mogą być spowodowane niewłaściwym funkcjonowaniem ludzi zarówno pod względem zespołowym, jak i indywidualnym. *Zbyt często „miękkie” kwestie stają się głęboko zakorzenionym wzorcem, który decyduje o tym, w jaki sposób wygląda i funkcjonuje ich firma.* Gdy wszystko razem połączymy, indywidualne słabości i słaba dynamika interpersonalna może przyćmić zalety. Zdolności i umiejętności poszczególnych członków zespołu po prostu nie dają efektów, których się spodziewasz. Mimo że poświęcasz więcej czasu i energii, by popychać ludzi we właściwym kierunku, nie możesz wykorzystać nadarzających się możliwości. Masz wspaniały plan, dobrych ludzi, a mimo wszystko nie osiągasz upragnionych rezultatów. Sprawdź, czy utożsamiasz się z którymś z poniższych problemów:

- Rezultaty są gorsze, niż powinny, mimo zespołowego działania utalentowanych ludzi.
- Pojawia się negatywne myślenie, a ludzie brzmią, jakby stali się „ofiara” gospodarki, rynku lub działań innych osób.

- Jedna lub dwie osoby w zespole lub oddziale mają zbyt dużą władzę, co sprawia, że reszta zespołu staje się dysfunkcyjna.
- Tempo działania spada, ponieważ plany i decyzje utknęły w trudnym do zdefiniowania braku „konsensusu”.
- Kultura firmy toleruje mierność, a nawet słabe wyniki.
- Ludzie i zespoły nie skupiają się na tym, co naprawdę pomaga osiągać rezultaty.
- Drobiazgowość i wzajemne obwinianie się nie pozwalają na skuteczne rozwiązywanie problemów.
- Komunikacja w zespołach i oddziałach odbywa się „na spotkaniu po spotkaniu” zamiast w bezpośrednim kontakcie z partnerami.
- Mimo że pracownicy mają szefów i „kontrolę wyników”, nie są pociągani do odpowiedzialności.
- Realizacja jest powolna; opóźnienia we wdrażaniu i dostarczaniu produktów stają się normą.
- Celebrowanie sukcesów nie jest tak regularne jak kiedyś ani tak, jak powinno.
- Morale nie spełnia twoich oczekiwań.
- Firma robi wrażenie chaotycznej, a nie skupionej i podążającej torem rozwoju.
- Firma obfituje w rywalizujące agendy, które nigdy nie są ujednoczone.
- Niektórzy liderzy i szefowie organizacji tworzą wspaniałe zespoły i kształcą świetnych pracowników; inni natomiast tego nie czynią, tworząc firmę, która staje się mieszaniną niekonsekwencji i nierównych wyników.

Czy któreś z powyższych problemów są ci znane? Nie przejmuj się, nie jesteś osamotniony. Frustracje opisane poniżej zdarzają się często

i występują nawet wśród utalentowanych osób i w skutecznych organizacjach. „Problemy ludzi” niepostrzeżenie atakują nawet najlepszych przywódców, niekiedy szkodząc nawet największym talentom i najlepiej skonstruowanym planom.

## CHRIS: WSPANIAŁY PLAN PRZEŻYWA KRYZYS

---

Zastanówmy się nad doświadczeniem pewnego lidera. Chris założył przedsiębiorstwo, budując je na własnym sukcesie i na zdolności skutecznego działania. Przedtem pracował w firmie technologicznej i osiągał lepsze wyniki sprzedaży niż wszyscy jego współpracownicy. Jak wiele osób, które osiągnęły sukces, postanowił rozpocząć własną działalność i zrobić dla siebie to, co dotąd robił dla innych. Wraz z innymi inwestorami rozpoczął więc nową działalność: „Po co mam sprzedawać produkty dla kogoś innego, skoro mogę to czynić dla siebie?” – rozumował. Wkrótce miał znaleźć odpowiedź.

Na początku wszystko szło dobrze. Chris zdobył kilku dużych klientów i zbudował firmę w oparciu o pierwsze sukcesy. Przedsiębiorstwo szybko się rozrastało, zdobywając kolejnych dużych kontrahentów na globalnym rynku, którzy chcieli wykorzystywać jego sprzęt. Firma zatrudniała coraz więcej pracowników i wkrótce stała się dużą jednostką gospodarczą z rosącymi przychodami, aż w końcu przeistoczyła się w prawdziwego lidera rynku w swojej branży. Chris w najbliższym czasie mógł wejść na giełdę.

Po kilku latach jednak sytuacja w firmie nie wyglądała już tak dobrze. Kluczowi pracownicy, którzy dołączyli do Chrisa ze względu na jego energię i niespożytego ducha, zaczęli odczuwać efekty przepra-

cowania i coraz większego stresu, wynikającego z panującego według nich chaosu. Firma sprawiała wrażenie, że brakuje jej pierwotnego kierunku i rozpędu. Przez pewien czas sukces szedł ręką w rękę z chaosem. Coraz szybciej jednak ów chaos zaczął przytłaczać wszystko, co dobre. I właśnie wtedy zarząd firmy składający się z kluczowych inwestorów skontaktował się ze mną.

Troska zarządu wynikała bezpośrednio z tego, co słyszał od niektórych członków zespołu kierowniczego Chrisa. Powiedzieli oni bowiem zarządowi, że osiągnęli punkt krytyczny, że nie mogą już dłużej tolerować chaosu i dysfunkcji i że jeśli zarząd wkrótce czegoś nie uczyni, zamierzają zrezygnować z pracy. Taka liczba utalentowanych osób grożących masowym odejściem z całą pewnością zwróciła uwagę zarządu.

W moich usiłowaniach dotarcia do istoty problemu pierwszym krokiem było umówienie się na rozmowę z wszystkimi członkami zespołu kierowniczego. Chciałem zrozumieć, co się stało. Najpierw uderzyła mnie ich sympatia do Chrisa. Oni naprawdę go podziwiali. Cenili go za przekazywaną energię, za jego pasję w stosunku do tego, co robili, oraz za jego technologiczną kreatywność. Chcieli być w jego zespole i spowodować, by wszystko, co stworzyli, prosperowało i się rozwijało. Co jeszcze ważniejsze, pragnęli poświęcić swoje talenty dla firmy i być częścią przedsięwzięcia przez długi czas.

Znaleźli się jednak w złym położeniu. Gdy przeprowadzałem z nimi wywiad, wszyscy byli tak samo zniechęceni i sfrustrowani, jak byli zmotywowani i zainspirowani, gdy przystępowali do zakładania firmy. Twierdzili, że mają poczucie, jakby biegli w niezliczonej ilości różnych kierunków. Gdy zmierzali określoną ścieżką, nagle otrzymywali maila od Chrisa na temat nowej transakcji, która wymagała od nich zaangażowania wszystkich ich zasobów. Nie było istotne, że jeszcze w zeszłym tygodniu mieli inną ekscytującą możliwość. Rzecz jasna, to ciągle

zonglowanie priorytetami powodowało zamieszanie i zakłócenia, pozostawiając szarych pracowników w niepewności, czy to, nad czym pracowali wczoraj, jest czymś, czym mają się przejmować nazajutrz rano. A może to nowa oferta miała teraz stać się „główną sprawą”?

Co gorsza, Chris wysyłał maile do podwładnych swojego zespołu kierowniczego, siejąc w ich głowach zamęt i sprawiając, że nie wiedzieli, przed kim mają odpowiadać – przed dyrektorem generalnym czy przed swoim własnym szefem. Pracownicy czuli się rozdarci między dwoma szefami, dwiema agendami i własnymi zadaniami do wykonania. Bez względu na to, jak nieformalne jest środowisko pracy lub jak swobodna hierarchia służbowa, większość pracowników ma trudności z powiedzeniem prezesowi: „Nie mogę tego zrobić. Jestem zajęty”. Gdy sfrustrowani pracownicy zwracali się do swoich szefów, ci denerwowali się i dzwoniли do Chrisa, mówiąc coś w rodzaju: „Nie możemy nagle zająć się tym projektem... a jednocześnie realizować to, nad czym obecnie pracujemy. Musisz kontaktować się najpierw z nami, zanim będziesz rozmawiał z naszymi ludźmi. To nas zabija”.

Chris dobrze na to nie reagował, lecz albo ganił ich za nieumiejętność dostosowywania się, albo oskarżał za hamowanie rozwoju przez negatywną postawę lub uzurpowanie sobie jego władzy. Członkowie zespołu kierowniczego, w zależności od swoich osobowości – konfrontacyjnych lub ugodowych – albo wdawali się w nieprzyjemne kłótnie z Chrisem, albo wracali do swoich biur i narzekali za jego plecami. Mimo że z pozoru wydawało się, że wszyscy zgadzają się z postanowieniami Chrisa, firmę opanowały burzliwe rozmowy i plotki. Nie było w rzeczywistości ani jednej jasnej linii postępowania, lecz trzy, cztery lub więcej i wszystkie zmierzały w różnych kierunkach.

Na domiar złego Chris miał nieprzyjemny zwyczaj zaniedbywania swojego zespołu i pracowników przez długie okresy, aby potem, od czasu do czasu robić naloty określane przez jego zespół jako „mikro-

huragan”. Gdy atakował go zły nastrój, wpadał nieproszony na teren jednego ze swoich dyrektorów, „aby po prostu pomóc”, a w rzeczywistości denerwował tylko członków zespołu i demotywował jego liderów. Zespół często zmagał się ze swoją własną spójnością, nie będąc w stanie zablokować ingerencji Chrisa w konstruktywny sposób. Wydawało się, że wszyscy czuli się bezradni wobec jego przywództwa. Nie mieli pomysłu, co zrobić, żeby zaczął inaczej kierować. A przecież był takim fajnym facetem.

To, co mnie uderzyło podczas pierwszej rozmowy z Chrisem, to stopień, w jakim sam uznawał się za ofiarę. Jak się wyraził, nadstawał za każdego „własny tyłek” i czuł się absolutnie niedoceniony przez swoich podwładnych. „Stwarzam im tyle możliwości i co dostaję w zamian? Biadolenie i narzekanie”. *Nie potrafił jednak zrozumieć, że to, co oni odczuwali, miało swoje przyczyny.* Po prostu nie potrafił tego pojąć. Uderzyło mnie również to, że *nie było w tym wszystkim żadnych „złych ludzi”*, tylko dobre i utalentowane osoby, które próbują robić wszystko, co w ich mocy.

Troska zarządu o umiejętności przywódcze Chrisa osiągnęła krytyczny punkt. Doszło do sytuacji, w której zarząd zaczął rozmawiać z Chrisem o możliwości sprzedaży firmy i zwolnienia go z pracy. Jeden z jego członków zwierzył mi się: „Nie mam zbyt wielu nadziei, że będziesz w stanie naprawić sytuację. Jedynym rozwiązaniem jest albo powołanie nowego prezesa, albo sprzedaż”. Jak jednak zarząd mógł pozbyć się Chrisa z całą jego energią i umiejętnością generowania przychodów i nie doświadczyć katastrofy? Jednocześnie, gdyby nowy dyrektor generalny przejął ster władzy, trudno byłoby sobie wyobrazić, żeby Chris, założyciel firmy, chciał pozostać. Jak mógłby zrezygnować ze swojego „dziecka”? Robił wrażenie, że w wieku 44 lat całe swoje życie i przyszłość wiąże z sukcesem firmy.

Obydwa rozwiązania były zupełnie nieatrakcyjne. Co więc mieliśmy robić? Mogliśmy oczywiście spróbować wyleczyć objawy, czyli

zmienić zachowanie Chrisa, lub spowodować, że przestanie przyjmować więcej ofert, niż jest w stanie zrealizować, lub sprawić, że reszta jego zespołu polepszy swoją komunikację. Mogliśmy również sprowadzić kogoś z zewnątrz, kto jest prawdziwym liderem i kieruje operacjami w sposób, który nie udawał się Chrisowi. Choć wszystkie te pomysły były naprawdę dobre, to z mojej perspektywy problem tkwił głębiej. Jeśli firma miała kiedykolwiek zrealizować swoją wizję i w nadchodzących latach osiągnąć zaplanowane przychody, należało wejść na nową ścieżkę.

Na czym polegał prawdziwy problem?

## POTRZEBA GRANIC

---

Problem polegał na tym, że Chris i jego zespół nie potrafili ustalić granic, które zabezpieczyłyby zdrowie organizacji i uodporniły ją na choroby. Jedynym rozwiązaniem dla zarządu było znalezienie sposobu, jak pomóc Chrisowi w wykorzystaniu jego potencjału i jak spowodować, by stał się liderem, którego potrzebuje firma. Przez następane osiemnaście miesięcy miałem okazję współpracować z Chrisem i członkami jego zespołu. Zaczęli oni zarządzać firmą w sposób, który wykorzystywał jej wiele zalet... dzięki koncepcjom omówionym w dalszej części książki.

Dobra wiadomość jest taka, że problemy, z jakimi borykał się Chris wraz ze swoim zespołem – kwestie, z którymi wielu z was ma do czynienia w swoich organizacjach – dają się naprawić. **Gdy liderzy kierują w sposób, za którym są w stanie podążać ludzkie mózgi, pojawiają się również dobre rezultaty.** Bez względu na to, czy potrafisz utożsamić się z tą historią, chcę, abyś zapamiętał, że gdy przy-



wódcy zaczynają inaczej się zachowywać, większość problemów, które szkodzą dobrym rezultatom i rozwojowi kultury firmy, jest do rozwiązania. Możesz osiągnąć upragnione efekty, jeśli kierujesz w sposób, za którym ludzie są w stanie podążać.

Być może przypominasz Chrisa – człowieka osiągającego wspaniałe wyniki i mistrza w biznesie. Obecnie jednak zderzyłeś się z twardą rzeczywistością i nie wiesz, jak pokierować innymi, by mogli osiągnąć wyniki podobne do twoich. Być może znajdujesz się w zarządzie i jesteś zwierzchnikiem kogoś, kto wykonuje dla ciebie pracę. Musisz znaleźć sposób, jak pomóc mu w naprawieniu jego dysfunkcyjnego stylu przywództwa, aby mógł stać się bardziej skuteczny i sprawiał, że jego ludzie będą odnosić sukcesy. Być może znajdujesz się w zespole kierowniczym zarządzanym przez dysfunkcyjnego lidera, który utrudnia twojemu zespołowi odnoszenie sukcesów. Być może znajdujesz się na niższym stanowisku w organizacji i odczuwasz skutki dysfunkcyjnego przywództwa, które tobą kieruje. Pragniesz polepszyć sytuację, ale nie wiesz, jak się do tego zabrać z twojego poziomu.

Możesz być również współmałżonkiem, członkiem rodziny lub przyjacielem kogoś, dla kogo taki scenariusz jest bardzo dobrze znany. Pragniesz mu pomóc w uzyskaniu lepszego samopoczucia zarówno w pracy, jak i w życiu prywatnym.

Bez względu na to, w którym miejscu się znajdujesz, pamiętaj, że twoja niemożność osiągania dobrych rezultatów ma swoje powody. Istnieją również rozwiązania, które naprawdę działają. Aby jednak je znaleźć, musisz najpierw uświadomić sobie bardzo ważną rzecz.