



Niekonwencjonalny  
Poradnik dla krytycznie myślącego lidera

# DZIEWIĘĆ KŁAMSTW O PRACY

MARCUS BUCKINGHAM  
ASHLEY GOODALL

**mt** biznes

# **DZIEWIĘĆ KŁAMSTW O PRACY**



Niekonwencjonalny  
Poradnik dla krytycznie myślącego lidera

# DZIEWIĘĆ KŁAMSTW O PRACY

MARCUS BUCKINGHAM  
ASHLEY GOODALL

PRZEKŁAD: MICHAŁ LIPA

**mt** biznes

# Spis treści

Wprowadzenie .....	9
KŁAMSTWO 1. Dla ludzi ma znaczenie to, w jakiej firmie pracują .....	15
KŁAMSTWO 2. Najlepszy plan prowadzi do sukcesu .....	43
KŁAMSTWO 3. Najlepsze firmy kaskadują cele .....	63
KŁAMSTWO 4. Najlepsi są pracownicy wszechstronni .....	91
KŁAMSTWO 5. Ludzie potrzebują informacji zwrotnej na swój temat .....	121
KŁAMSTWO 6. Ludzie potrafią wiarygodnie oceniać innych .....	151
KŁAMSTWO 7. Ludzie mają potencjał .....	183
KŁAMSTWO 8. Najważniejsza jest równowaga między pracą a życiem prywatnym .....	201
KŁAMSTWO 9. Przywództwo to coś konkretnego i namacalnego .....	227
Prawdy .....	257
DODATEK A. Globalne badanie zaangażowania przeprowadzone przez ADPRI .....	259
DODATEK B. Siedem rzeczy, które wiemy na pewno w Cisco .....	269
Podziękowania .....	283
O autorach .....	287

# Wprowadzenie

*Źródłem naszych problemów nie jest to, czego nie wiemy, lecz to, co wiemy z całą pewnością, chociaż to nieprawda<sup>1</sup>.*

**Mark Twain**

Oto, kim jesteśmy.

Marcus jest specem od przetwarzania danych. Uwielbia wymyślać sposoby mierzenia rzeczy, których nie da się wyrazić w liczbach, takich jak osobowość, wydajność czy zaangażowanie pracownika. Przez większą część kariery zawodowej zajmował się tym w Instytucie Gallupa. Następnie założył własną firmę coachingową i informatyczną, której celem jest pomaganie ludziom w osiągnięciu najwyższej skuteczności w pracy, a obecnie w ADP Research Institute kieruje badaniami dotyczącymi wszystkiego, co się wiąże z ludźmi i wydajnością. Z pochodzenia jest Brytyjczykiem.

---

<sup>1</sup> Jak na ironię jedną z rzeczy, które uważamy za pewne, choć prawdopodobnie nieślusnie, jest autorstwo powyższego cytatu: najczęściej przypisuje się je Markowi Twainowi, ale nikt nie jest pewien, kto naprawdę sformułował ten aforyzm. W tym sensie stanowi on podwójne memento dotyczące ryzyka związanego z uważaniem różnych rzeczy za pewniki.

Ashley żyje w świecie wielkich firm. Początkowo zajmował się projektowaniem akustyki sal koncertowych, ale szybko zmienił zawód i poświęcił się pomaganiu takim gigantom jak Deloitte i Cisco w zwiększaniu efektywności pracowników. Jest praktykiem i uwielbia poddawać próbom wszelkie innowacyjne pomysły w trudnych realiach świata pracy. Obecnie robi to ze 140 tysiącami pracowników i podwykonawców firmy Cisco na całym świecie. Również pochodzi z Wielkiej Brytanii.

Parę lat temu redakcja magazynu „Harvard Business Review” poprosiła nas, abyśmy połączyli doświadczenie Marcusa w przetwarzaniu danych z umiejętnościami przywódczymi Ashleya w celu napisania artykułu na temat najskuteczniejszego, najbardziej niezawodnego i najbardziej wiarygodnego sposobu przeprowadzania oceny pracowników, która jest w korporacjach rytuałem z jednej strony powszechnym, a z drugiej bardzo nielubianym. W naszym tekście otwarcie potępiliśmy wszelkie istniejące praktyki w tym zakresie i wywołaliśmy taki ferment, że redakcja po jakimś czasie zapytała nas, czy nie zechcielibyśmy z taką samą wnikliwością i realizmem opisać cały świat pracy. Zgodziliśmy się, a efektem tego przedsięwzięcia jest książka, którą trzymasz w rękach.

Za punkt wyjścia przyjęliśmy paradoks: Dlaczego tak wiele pomysłów i sposobów działania, w świecie pracy uważanych za prawdy objawione, jest dla ludzi, którym mają służyć, źródłem ogromnej frustracji i zniechęcenia? Na przykład: Dlaczego uważa się za coś oczywistego, że kaskadowanie celów (czyli delegowanie ich z góry na dół w hierarchii organizacji) jest najlepszym sposobem organizowania i oceniania pracy, skoro praktycy traktują coroczny proces wyznaczania celów jak bezsensowną mordęgę pozbawioną jakiegokolwiek związku z rzeczywistą działalnością? Dlaczego prawdą objawioną jest konieczność udzielania pracownikom krytycznych opinii, skoro większość z nas boi się ich jak ognia i chętniej krytykuje innych, niż samemu przyjmuje krytykę? Dlaczego ludzie wierzą, że menedżer potrafi wiarygodnie ocenić wyniki ich pracy, skoro w praktyce nikt jeszcze nie miał do czynienia z idealnie bezstronnym liderem zespołu? Dlaczego uważamy za prawdę objawioną

to, że najlepsi liderzy posiadają określone cechy, do których wszyscy powinniśmy aspirować, choć w realnym świecie nikt z nas nie spotkał nigdy przywódcy obdarzonego tymi atrybutami?

Paradoks ten stał się główną ideą niniejszej książki i doprowadził do określenia jej odbiorców. Idea jest następująca: dzisiejszy świat pracy jest przepełniony głęboko wadliwymi systemami, procedurami i założeniami, które ograniczają naszą zdolność do wyrażania swojej wyjątkowości podczas wykonywania codziennych obowiązków. Konkretnie dane potwierdzają tę hipotezę. Pracownicy na całym świecie nie wkładają zbyt wiele wysiłku w realizację swoich zadań i tylko 20 procent z nich deklaruje pełne zaangażowanie w pracę<sup>2</sup>. Z kolei ekonomiści starający się wyjaśnić trwający od połowy lat 70. globalny spadek produktywności sugerują, że „postęp techniczny i rozwój strategii zarządzania, które w przeszłości napędzały wzrost produktywności, zostały w pełni wykorzystane i nie przyczyniają się już do jej zwiększania”<sup>3</sup>. Inaczej mówiąc, bez względu na to, jakie praktyki obecnie stosujemy, nie powinniśmy oczekiwać ich dalszego dobroczynnego wpływu.

Praktyki, o których mowa, są obecnie tak rozpowszechnione i głęboko zakorzenione, że trudno dostrzec, czym naprawdę są. Niektóre sprawiają wrażenie niezbędnych, lecz frustrujących kwestii, które w korporacjach po prostu podejmowane są od zawsze. Inne zrodziły się jednak z przekonań wyznawanych przez osoby zarządzające przedsiębiorstwami i narzuconych nam odgórnie. Razem stanowią tło i usprawiedliwienie dla niemal wszystkiego, co przydarza się nam w pracy – tego, w jaki sposób jesteśmy poddawani selekcji podczas rekrutacji, a następnie oceniani, szkoleni, awansowani i zwalniani.

Wystarczy jednak przyjrzeć im się dokładniej, aby się przekonać, że są po prostu nieprawdziwe.

<sup>2</sup> Zob. Dodatek A.

<sup>3</sup> *23 Economic Experts Weigh In: Why Is Productivity Growth So Low?*, „Focus Economics”, <https://www.focus-economics.com/blog/why-is-productivity-growth-so-low-23-economic-experts-weigh-in> [dostęp: 20 grudnia 2019].

Moglibyśmy nazywać je błędnymi przekonaniem, mitami, a nawet nieporozumieniami, ale ponieważ są nam wpajane z takim uporem, jakby ich głównym celem było odwrócenie naszej uwagi od prawdziwego świata, postanowiliśmy nazwać je kłamstwami.

W tej książce opisujemy dziewięć z nich. A ponieważ, jak mawiał Picasso, „każdy akt twórczy zaczyna się od aktu destrukcji”, zanim stworzymy z naszymi zespołami coś trwałego i dobrego, musimy najpierw dokonać dekonstrukcji poszczególnych kłamstw – pokazać, że każde z nich rodzi się jako prawda dotycząca niewielkiego zbioru przypadków, a następnie staje się uogólnionym oszustwem. Dopiero potem będziemy mogli podjąć wysiłek odkrycia ogólniejszej prawdy ukrytej za tą fasadą.

Pierwsze trzy rozdziały stawiają pytania o to, dlaczego kultura, plany i cele są nam narzucane z taką determinacją, a następnie opisują lepsze sposoby skłaniania nas do większej mobilizacji. Każdy z rozdziałów 4, 5, 6 i 7 dotyczy konkretnego aspektu ludzkiej natury oraz pokazuje, jak najskuteczniej możemy rozwijać umiejętności własne i naszych ludzi w sytuacji, w której każdy z nas jest bezsprzecznie i niezmiennie inny niż pozostali. Rozdział 8 stawia pytanie o to, dlaczego wmawia się nam, że równowaga jest niedoścignionym ideałem, a następnie przedstawia bardzo odmienną alternatywę. Wreszcie ostatni rozdział rozprawia się z nabożnym szacunkiem wobec wszystkiego, co się wiąże z przywództwem, i oferuje nowe spojrzenie na to, co naprawdę się dzieje, kiedy my, szeregowi członkowie organizacji, poświęcamy nasze siły i pasję na realizację wizji kogoś innego.

Czytając tę książkę, dojdiesz do wniosku, że dziewięć kłamstw trzyma nas w uścisku, ponieważ każde z nich zaspokaja potrzebę sprawowania kontroli przez organizację. Duże organizacje to bardzo złożone struktury, a silnym i zrozumiałym instynktem ich liderów jest poszukiwanie prostoty i porządku – nie tylko dlatego, że dzięki temu łatwiej im przychodzi przekonywanie samych siebie i wszystkich interesariuszy, że zmierzają w dobrym kierunku. Pragnienie prostoty może jednak łatwo maskować pragnienie konformizmu, który z kolei może szybko stłumić wszelką indywidualność. Zanim się zorientujemy, konkretne talenty



i zainteresowania każdego z nas zaczynają być postrzegane jako niedogodności, a organizacja coraz bardziej traktuje ludzi jak elementy wymienne.

Dlatego wmawia się nam, że kultura organizacji jest monolityczna, musimy trzymać się planu, pracę trzeba organizować poprzez kaskadowanie celów, a ludzi należy tak kształtować, aby nie różnili się zbyt od siebie, i oceniać ich bez ustanku, dopóki tacy się nie staną, oraz że każdy z nas musi oceniać innych, abyśmy w jak największym stopniu pasowali do z góry określonych modeli przywództwa, wydajności i potencjału.

Przekonasz się również, że najpotężniejszą siłą mogącą przeciwstawić się tym kłamstwom – siłą, którą każdy z nas chciałby wykorzystać w życiu – jest potęga naszej indywidualności; że prawdziwa siła ludzkiej natury polega na wyjątkowości charakteru każdego człowieka oraz że wyrażanie tej indywidualności poprzez pracę jest w gruncie rzeczy aktem miłości.

Adresatem tej książki, którego wyobrażaliśmy sobie na początku pracy, była osoba kierująca pierwszy raz zespołem – ktoś, kto wkracza do świata pełnego chwały, ale i wielkich wyzwań, pragnąc osiągnąć ze swoim zespołem coś wyjątkowego, dążyć z nim do wielkości, umożliwić jego członkom jej osiągnięcie, zostać takim przywódcą, o jakim będzie się mówiło przez wiele lat. Wyobrażaliśmy sobie przywódców zadających sobie pytanie o to, jak najlepiej wykorzystać potencjał każdego członka zespołu; jak sprawić, by wszyscy byli skoncentrowani na celach organizacji mimo posiadania celów osobistych; jak uchronić ich przed popełnianiem błędów szkodzących całemu zespołowi, a jednocześnie zostawić im przestrzeń do eksperymentowania i uczenia się; jak być uczciwymi sędziami ich wydajności, a jednocześnie budować z pracownikami szczerą więź opartą na trosce, a także jak osiągnąć to wszystko, nie zapominając o swoim człowieczeństwie. Wyobrażaliśmy sobie kogoś, kto podejmując próbę osiągnięcia tych celów, napotyka kłopotliwą przeszkodę w postaci dziwniegi kłamstwa: rzeczy, które wiemy z całą pewnością, choć nie są prawdą.

Niemniej jednak, jak już wspomnieliśmy, nasze wyobrażenie o tym, dla kogo piszemy, stopniowo się zmieniało. Zdaliśmy sobie sprawę, że

naszym odbiorcą jest nie tylko świeżo upieczony lider, ale każdy przywódca sfrustrowany próbami (czasem łagodnymi) sprawowania kontroli przez organizację i narzucania jednakowości. Zaczęliśmy myśleć o naszych czytelnikach nie jak o pierwszorazowych przywódcach, lecz przywódcach myślących, o otwartych umysłach. Adresatem książki jest lider akceptujący świat, w którym wyjątkowość człowieka nie jest uważana za wadę wymagającą wykorzenienia, lecz za pożądany element nieporządku, który warto zgłębić – surowiec do budowy zdrowej, etycznej, kwitnącej organizacji; lider, który zamiast dogmatów oczekuje dowodów; który ceni pojawiające się schematy wykraczające poza wiedzę wyuczoną; którego cieszy siła zespołów; który wierzy w odkrycia, a nie czystą filozofię, a przede wszystkim lider, który wie, że jeśli świat jutra ma być lepszy, trzeba mieć odwagę i rozum, by dostrzec, jaki jest naprawdę dzisiaj.

Jeżeli ten opis do Ciebie pasuje, jesteś myślącym człowiekiem o otwartym umyśle – *wolnomyślnym przywódcą*. Oczywiście nie znamy Cię osobiście, ale w ciągu ostatnich sześciu miesięcy dużo o Tobie myśleliśmy – o tym, kim jesteś, co czujesz i czego możesz potrzebować, żeby rozkwitnąć. Ta książka jest dla Ciebie.



## Dla ludzi ma znaczenie to, w jakiej firmie pracują

Poznajcie Lisę. Od ponad 20 lat zajmuje się komunikacją i marketingiem w korporacji. Niedawno rozmawialiśmy z nią o jej najnowszych doświadczeniach zawodowych, tak jak co roku rozmawiamy z setkami ludzi o ich przeżyciach związanych z pracą. Lisa powiedziała nam, że niedawno przeszła z jednej firmy do drugiej, a następnie wróciła do pierwszej. Chcieliśmy lepiej zrozumieć, dlaczego to zrobiła. Oto, co nam powiedziała.

**Marcus i Ashley:** Dlaczego odeszłaś z firmy A<sup>1</sup> po 18 latach pracy?

**Lisa:** Zmieniłam stanowisko z takiego, na którym zajmowałam się głównie organizacją dużych imprez dla naszych klientów i partnerów, na związane ściślej z czystym marketingiem. Stwierdziłam jednak, że w marketingu nie potrafię wykrzesać z siebie większej kreatywności, ale stanowisko związane z imprezami było już zajęte i nie mogłam na nie wrócić. Jedynym sposobem na ponowne zajmowanie się organizacją imprez była zmiana firmy.

---

<sup>1</sup> Oczywiście nie ujawniamy nazw przedsiębiorstw.

**My:** I to cię skłoniło do przejścia do firmy B?

**Lisa:** Tak. Po tych wszystkich latach spędzonych w firmie A miałam poczucie, że odkrywam coś nowego, zupełnie nieznaną terytorium.

**My:** Co było dla ciebie najważniejsze w odniesieniu do nowego pracodawcy, kiedy rozważałaś przejście do firmy B?

**Lisa:** Marka – to, czy firma jest rozpoznawalna i zajmuje dobrą pozycję na rynku; poziom jej innowacyjności oraz tempo wdrażania nowych rozwiązań; to, czy będę mogła budować coś nowego; samo miejsce zatrudnienia i możliwość zdalnej pracy; czy biuro będzie fajne; czy będę mogła się uczyć i próbować nowych rzeczy. Pamiętam, że rozmyślałam między innymi o takich właśnie kwestiach.

**My:** Jak dokonywałaś oceny firmy pod tymi względami?

**Lisa:** Oczywiście podczas rozmów kwalifikacyjnych. Przedtem jednak zrobiłam własne rozeznanie dotyczące nowego pracodawcy i samego stanowiska – przez sześć miesięcy analizowałam informacje dostępne w Google i serwisie rekrutacyjnym Glassdoor. Przez dwa miesiące przygotowywałam się do rozmów kwalifikacyjnych, a jednocześnie rozmawiałam o tej firmie z każdym, kto mógł posiadać jakieś informacje.

**My:** Do jakich wniosków w końcu doszłaś?

**Lisa:** Stwierdziłam, że firma B może nie jest idealnym miejscem, ale spełnia wystarczająco dużo moich kryteriów, żebym czuła się komfortowo, podejmując w niej pracę.

**My:** Zatrudniłaś się zatem w firmie B. Jak długo w niej pracowałaś?

**Lisa:** Dwa lata.

**My:** Czy biorąc pod uwagę fakt, że w firmie A przepracowałaś 18 lat, zamierzałaś zostać w firmie B na dłużej niż dwa lata?

**Lisa:** Tak, oczywiście.

**My:** Czy możesz zatem wytłumaczyć nam, dlaczego odeszłaś z niej po dwóch latach, zwłaszcza że poświęciłaś tak dużo czasu na rozeznanie? Co się wydarzyło?

**Lisa:** Lepiej poznałam swoją przełożoną. Oczywiście pierwszy kontakt z nią miałam podczas procesu rekrutacji i już na tym etapie zaniepokoiły mnie pewne rzeczy, ale jej prawdziwą twarz zobaczyłam dopiero po podjęciu pracy. Wtedy wszystko zaczęło się źle układać.

**My:** Co cię zaniepokoiło podczas rekrutacji?

**Lisa:** Uderzył mnie jej styl – pełen surowości, formalny i dość hierarchiczny. Uznałam jednak, że to jej oficjalna twarz, którą pokazuje zewnętrznemu światu, ale kiedy dołączę do jej zespołu, jej zachowanie wobec mnie się zmieni. Nie zmieniło się.

**My:** A kiedy zdałaś sobie z tego sprawę?

**Lisa:** Trzynastego dnia.

**My:** Trzynastego dnia? Skąd wiesz tak dokładnie?

**Lisa:** Zapisałam to w kalendarzu. W czasie pracy w firmie B zapisywałam wszystkie ważne daty – dokumentowałam w ten sposób coś, co było dla mnie naprawdę trudnym doświadczeniem. Trzynastego dnia byłam na spotkaniu z moją przełożoną i menedżerem wyższego szczebla, który zadał mi trywialne według mnie pytanie o rezerwowanie pokoi hotelowych, a ja mu odpowiedziałam zgodnie z posiadaną wiedzą. Moja szefowa wyglądała na zbulwersowaną. Zaraz po spotkaniu wzięła mnie na stronę i powiedziała: „W tej firmie nie dzielimy się taką wiedzą z menedżerami wyższego szczebla. Następnym razem zostaw to mnie”. Od tego momentu stosowała wobec mnie mikrozarządzanie, a ja zdałam sobie sprawę, że kieruje nią strach – zarówno w relacjach z przełożonymi, jak i w zarządzaniu własnym zespołem.

**My:** Czy zapisałaś w kalendarzu jeszcze inne ważne daty?

**Lisa:** Piętnastego dnia zapisałam, że druga rocznica pracy w firmie B prawdopodobnie będzie ostatnim dniem mojego zatrudnienia tam, a czwarta będzie nim na pewno.

**My:** O rany! Tak dla pewności – poświęciłaś kilka miesięcy na zbieranie informacji o firmie B, przeszłaś siedem rozmów kwalifikacyjnych, na których zadawałaś starannie przygotowane pytania,

aby się zorientować, czy jest to odpowiednie miejsce dla ciebie, a po dwóch tygodniach pracy nie tylko wiedziałas, że chcesz odejść, ale też miałas już wyznaczony termin odejścia? Dobrze zrozumieliśmy?

**Lisa:** Tak, właśnie tak było. Po 15 dniach wiedziałam, że nie zagrzeję tam długo miejsca.

**My:** A głównym powodem była twoja przełożona i jej styl zarządzania?

**Lisa:** Tak. Zresztą nie chodziło tylko o nią. Inni liderzy też sprawiali wrażenie, jak gdyby głównym motywem ich działania był strach.

**My:** Czy przychodząc do firmy B, zostałas zaznajomiona ze zbiorem podstawowych wartości firmy albo zasad przywództwa?

**Lisa:** Tak. Podczas szkolenia wstępnego wręczono mi zalaminowaną kartkę z ich listą. Byłam nią bardzo podekscytowana.

**My:** Dlaczego?

**Lisa:** Przeczytałam tę listę i pomyślałam, że zasady są świetnie sformułowane. Szczególnie jedna z nich zapadła mi w pamięć – dotyczyła wyrażania odmiennych poglądów, odwagi głośnego mówienia o tym, z czym się nie zgadzamy, ale i entuzjastycznego realizowania postanowień podjętych przez zespół, nawet jeśli nie do końca nam odpowiadają. Pomyślałam, że to bardzo ekscytujące i może sprawić, że środowisko pracy będzie naprawdę sprzyjające. Potem jednak zaczęłam pracę i okazało się, że to nie jest prawdą, a niektórzy nawet dopuszczają się nadużyć.

**My:** Nadużyć?

**Lisa:** Tak, niektórzy posługiwali się zasadami przywództwa, żeby usprawiedliwić swoje nieodpowiednie zachowanie. Kiedy ktoś chciał, żeby reszta zespołu milcząco go poparła, mówił ludziom, że czas podporządkować się decyzji, która jemu odpowiadała. Co jest z gruntu sprzeczne z zasadą, na którą się powoływał.

**My:** Jasne. Czyli dość szybko postanowiłas poszukać możliwości powrotu do firmy A, tak?

**Lisa:** Tak.

**My:** I co było dla ciebie ważne podczas rozważania nowego stanowiska w świetle doświadczeń wyniesionych z firmy B?

**Lisa:** Trzy rzeczy: kultura, przywództwo i praca, którą miałabym wykonywać.

**My:** Co rozumiesz przez kulturę?

**Lisa:** Chodzi mi o zasady zachowania się w firmie. Dla mnie jest to jak rodzinny kodeks postępowania – jak się zachowujemy w tej rodzinie, którą jest nasza firma, i jak się nawzajem traktujemy.

**My:** Jak opisałabyś kulturę firmy A?

**Lisa:** Niech pomyślę. Powiedziałabym, że jest *inkluzywna, sprzyja współpracy*, cechuje się *uprzejmością, szczodrością, zaufaniem*, jest *uczciwa i wspierająca*. Uważam też, że przywódcy wyższego szczebla są po prostu dobrymi ludźmi, przestrzegającymi zasad etycznych w przywództwie.

**My:** Czy z twojego doświadczenia wynika, że w firmie A zawsze tak było?

**Lisa:** Myślę, że miałam dużo szczęścia, bo wspomniane cechy bez wątpienia objawiały się w zespołach, w których pracowałam. Wiem jednak, że niektórzy gorzej trafili i nie dostrzegali tych rzeczy w swoim bezpośrednim otoczeniu.

**My:** Jak byś to wyjaśniła?

**Lisa:** Z mojego punktu widzenia to kwestia tego, czy każdy lider zespołu wierzy w kulturę firmy – czy ją czuje, czy nie. Jeżeli tak, masz szczęście. Jeżeli nie, to gorsza sprawa.

---

Patrząc z zewnątrz, niełatwo ocenić, jak może wyglądać praca w danej organizacji. Jeżeli szukasz zatrudnienia, możesz zacząć od poszukiwania opinii w internecie, tak jak to zrobiła Lisa – na przykład w portalu Glassdoor lub innym serwisie pośrednictwa pracy, w którym pracownicy mogą oceniać swoją obecną firmę – albo od wypytywania znajomych o to, gdzie do tej pory pracowali i jakie są ich doświadczenia. Możesz

spróbować porozmawiać z rekruterem, chociaż to może być trudne, jeżeli jeszcze nie wiesz, gdzie chcesz aplikować. Inną opcją jest czytanie publikowanych w prasie artykułów na temat potencjalnego pracodawcy, choć to z kolei może być frustrujące, gdyż dziennikarze zwykle skupiają się bardziej na produktach i strategii przedsiębiorstw niż na samej kulturze. Bez względu na to, które źródło informacji wybierzesz, zawsze będziesz się zastanawiać, czy to, czego się dowiadujesz, rzeczywiście odzwierciedla sytuację w firmie i pozwala poznać ją od podszewki. Jeżeli oczekujesz większej obiektywności i szerszego spojrzenia, możesz też sięgnąć po publikowany co roku przez magazyn „Fortune” ranking stu najlepszych firm, w których warto pracować.

„Fortune” publikuje swój ranking zawsze w styczniu i to wydanie magazynu jest najchętniej czytany numerem roku. Notowania są oparte na anonimowej ankiecie przeprowadzanej wśród pracowników każdej z firm ujętych w rankingu (za pomocą badania określa się wskaźnik zaufania) oraz na raportach badanych przedsiębiorstw dotyczących tego, w jaki sposób inwestują one w ludzi i co im oferują (audyt kultury). Na podstawie zebranych informacji redaktorzy magazynu oraz analitycy z przeprowadzającej badania organizacji Great Place to Work Institute tworzą listę, z której można się dowiedzieć, gdzie najlepiej pracować w danym roku. Notowaniom towarzyszą opisy różnych dodatków i przywilejów proponowanych przez pracodawcę oraz krótkie opinie aktualnych pracowników. W 2018 roku pierwsze sześć miejsc zajmowały firmy: Salesforce, Wegmans, Ultimate Software, Boston Consulting Group, Edward Jones i Kimpton Hotels, a podstawą ich wyboru były zarówno względy praktyczne (wypłata nagród za pomoc w poszukiwaniu nowych pracowników, oferowanie kart podarunkowych kawiarni Starbucks w okresie wzmożonej pracy czy zapewnianie opieki nad dziećmi w miejscu zatrudnienia), jak i kwestie bardziej wyszukane (przekazywanie potrzebującym niesprzedanego jedzenia wartego miliony dolarów, budowanie biurów przyjaznych dla środowiska, nacisk na awansowanie osób już zatrudnionych w firmie), a nawet zupełnie dziwaczne (w siedzibie firmy Salesforce jest całe piętro nazywane strefą *ohany*, co w języku



hawajskim oznacza rodzinę, a Kimpton Hotels oferują wszystkim nowo zatrudnionym powitalny pakiet upominków, zawierający między innymi ulubione przysmaki obdarowanego).

Ktoś, kto rzeczywiście szuka pracy, studiuje listę magazynu „Fortune”, aby jak najwięcej się dowiedzieć o danej firmie. Jacy będą jego nowi współpracownicy? Jak będą go traktowali? Jak będzie wyglądał typowy dzień roboczy? Czy praca będzie interesująca, pełna wyzwań i doceniana? Czy firma naprawdę dba o ludzi? Czy po długiej rekrutacji i wynegocjowaniu warunków zatrudnienia okaże się, że pracodawca zechce zainwestować w nowego pracownika i jego karierę równie dużo, jak on jest gotów włożyć w pracę?

Jakie konkretnie cechy firm znajdują odzwierciedlenie na tej liście? Po przeczytaniu przygotowanych do rankingu raportów pracodawców, informacji prasowych oraz opracowanych przez „Fortune” własnych opisów notowanych przedsiębiorstw przychodzi na myśl jedno słowo: *kultura*. Salesforce ma „kulturę rodzinną”, stąd piętro *ohany*. Wegmans opiera swoją kulturę na misji, jaką jest „pomaganie ludziom w prowadzeniu zdrowszego, lepszego życia dzięki jedzeniu”. Hotele Kimpton chlubią się „kulturą inkluzywności”. Okazuje się, że każda z tych firm wyraźnie określiła, jaką kulturę chce tworzyć, i dostała się na listę magazynu „Fortune”, ponieważ zdecydowanie i skutecznie realizuje powzięty zamiar. Te i inne przykłady dowodzą, że zjawisko zwane kulturą ma znaczenie. Możliwe, że jest nawet ważniejsze niż to, co firma robi – ma wia się, że „w zderzeniu z kulturą strategia jest bezsilna” – jak to robi, ile płaci pracownikom, a nawet jakie są aktualne notowania jej akcji.

Według obszernej literatury przedmiotu kultura ma znaczenie, ponieważ realizuje trzy bardzo ważne funkcje. Po pierwsze, mówi nam, kim jesteśmy w pracy. Jeżeli pracujesz w firmie Patagonia, powinieneś umieć surfować. Jej siedziba znajduje się w pięknej miejscowości Oxnard w Kalifornii, proces przyjmowania nowego pracownika obejmuje między innymi całodniową imprezę na plaży, podczas której świeżakom wręcza się autobiografię dyrektora zatytułowaną *Let My People Go Surfing*,

a pierwsze spotkanie z nowymi współpracownikami odbywa się przy ognisku. Jeżeli szukasz zatrudnienia w banku Goldman Sachs, zapomnij o surfowaniu – tutaj masz przede wszystkim zwyciężać. Nosisz codziennie sztyty na miarę garnitur właśnie dlatego, że jesteś zwycięzcą. Kiedy mówisz, że pracujesz w Deloitte, Apple albo Chick-fil-A, to coś znaczy – sygnalizuje pewne twoje cechy, lokuje cię i wyróżnia na rynku pracy, określa twoje plemię.

Po drugie, kultura stała się dyżurnym wytłumaczeniem sukcesów odnoszonych przez przedsiębiorstwa. Kiedy notowania akcji Tesli rosły na początku 2017 roku, to nie dlatego, że ludzie zaczęli wreszcie odbierać elektryczne samochody, na które wpłacili zaliczki rok wcześniej – auta nadal nie były gotowe do sprzedaży. Chodziło o to, że Elon Musk stworzył wizerunek swojej firmy jako miejsca odlotowego i tak zaawansowanego technologicznie, że trudno nawet oszacować jej przewagę, ponieważ za bardzo już uciekła konkurentom. Kiedy Toyota musiała wycofać z rynku 6 milionów pojazdów, bezpośrednią przyczyną był niewłaściwy montaż dźwigni zmiany biegów, lecz dogłębniej analizując sytuację, doszliśmy do wniosku, że prawdziwym powodem była kultura: pełna uprzejmości, ale zorientowana na wygraną za wszelką cenę.

Po trzecie, kultura jest obecnie hasłem przewodnim określającym kierunek, w jakim firma powinna dążyć: niemal z dnia na dzień w opisach stanowisk wysokiej rangi menedżerów w korporacjach pojawił się obowiązek tworzenia określonej kultury (na przykład „kultury wydajności”, „kultury sprzyjającej wyrażaniu opinii”, „kultury inkluzywności” albo „kultury innowacyjności”) i nadawania zarządzanej przez nich firmie właściwego kierunku poprzez nasycanie jej określonymi cechami mającymi wpływ na zachowania ludzi. Kultura ma nie tylko objaśniać bieżącą rzeczywistość, ale też kształtować przyszłość<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Aby nie być gołosłownym, w opublikowanym niedawno w „Harvard Business Review” artykule stwierdzono, że jest osiem odmiennych stylów kulturowych (akcentuje się w nich różne rzeczy: uczenie się, wyższy cel, opiekę, porządek, bezpieczeństwo, autorytet, wyniki, zabawę), każdy z nich jest mierzalny w obrębie całej firmy, przedsiębiorstwa potrafią łączyć kilka z wymienionych elementów w swojej ogólnej

Będąc liderem zespołu, wiele razy usłyszysz, że musisz się tym zajmować, ponieważ jesteś odpowiedzialny za urzeczywistnianie kultury przedsiębiorstwa oraz budowanie zespołu przestrzegającego pożądaných norm kulturowych. Będziesz proszony o zatrudnianie tylko kandydatów pasujących do kultury firmy, selekcjonowanie osób o dużym potencjale pod kątem tego, czy ją ucieleśniają, prowadzenie zebrań w sposób jej odpowiadający, a na wyjazdach integracyjnych – o paradowanie w firmowym podkoszulku i śpiewanie piosenek.

Ładnie to wszystko wygląda, ale w pewnym momencie zaczniesz się zastanawiać, za co dokładnie masz być odpowiedzialny. Wystarczy sięgnąć ponownie po listę magazynu „Fortune”, żeby z zaskoczeniem odkryć, że tylko bardzo mały odsetek tego, co tam napisano, został uwzględniony w opisie twojego stanowiska. Zapewnianie opieki nad dziećmi w miejscu pracy, pozwalanie pracownikom na przeznaczenie 20 procent czasu pracy na własne przedsięwzięcia, oferowanie sowitych nagród za polecenie nowych pracowników czy instalowanie paneli słonecznych na dachu siedziby to godne podziwu inicjatywy, ale na żadną z nich nie masz wpływu. O tym wszystkim decydują inni – komitet wykonawczy albo zarząd – i nawet jeśli uważasz te projekty za wartościowe oraz odczuwasz słuszną dumę z powodu tego, że za ich pomocą twoje plemień zmienia świat na lepsze, nie możesz nawet kiwnąć palcem w ich sprawie. Te inicjatywy są zbyt odległe, toczą się z dala od codziennych przedsięwzięć i terminów, bieżących akcji i interakcji, z których składa się twoja praca.

Kiedy ktoś pyta, jak naprawdę pracuje się w twojej firmie, uznajesz, że nie ma co opowiadać o panelach słonecznych i bogato zaopatrzonej stołówce, lecz skupiasz się na przyziemnych realiach. Mówisz o sprawach trywialnych: o podziale zadań, faworyzowaniu niektórych osób przez menedżerów, sposobach rozwiązywania sporów, zjawisku odbywania prawdziwych, merytorycznych zebrań dopiero po zakończeniu tych

---

kulturze, a ważnym aspektem wyboru przywódców wyższego szczebla jest to, w jak dużym stopniu ich wrodzone cechy korespondują z pożądaną kulturą korporacji. Boris Groysberg i in., *Przewodnik po kulturze korporacyjnej*, „Harvard Business Review Polska” nr 185–186, lipiec–sierpień 2018.

oficjalnych, awansowaniu ludzi, terytorialności zespołów, dystansie władzy dzielącym najwyższych menedżerów od całej reszty ludzi, szybkości rozchodzenia się w firmie dobrych i złych wieści, poziomie uznania dla pracowników oraz o tym, czy wyżej cenione są wyniki pracy, czy umiejętność lawirowania i uprawiania polityki. Schodzisz do najbardziej podstawowych realiów wykonywania pracy i próbujesz wyjaśnić, jak naprawdę postrzegają firmę ludzie zajmujący najniższe szczeble hierarchii.

Nie wiesz, czy należy to nazywać kulturą, czy nie, i pewnie w ogóle trudno ci wymyślić etykietę, którą można by opatrzyć te wszystkie przyziemne szczegóły, ale każdą komórką ciała czujesz, że to właśnie te najprostsze kwestie decydują o tym, jak ciężko ludzie będą skłonni pracować po dołączeniu do zespołu i jak długo zostaną w firmie. Te podstawowe sprawy mają dla nich największe znaczenie. Prawdę mówiąc, dla ciebie też.

W tej sytuacji jako przywódcę zespołu najbardziej będzie cię nurtowało następujące pytanie: „Skoro mam pomagać moim ludziom w dawananiu z siebie wszystkiego przez jak najdłuższy czas, które z tych detali są najważniejsze? Jeżeli poznam odpowiedź, zrobię, co w mojej mocy, żeby zwracać na nie największą uwagę”.

Na poszukiwanie dla ciebie odpowiedzi na to pytanie poświęciliśmy dwie ostatnie dekady. Na kilku następnych stronach opiszemy pokrótce nasze ustalenia, a w dalszej części książki zagłębimy się w poszczególne zagadnienia i przedstawimy spostrzeżenia oraz zalecenia dotyczące zajmowania się sprawami, które mają największe znaczenie.

Przechodząc do sedna sprawy, pierwsze kłamstwo, które musimy obnażyć, brzmi: *dla ludzi ma znaczenie to, w jakiej firmie pracują*. Nazywanie tego stwierdzenia kłamstwem zakrawa na dziwactwo, bo przecież każdy z nas czuje się jakoś związany ze swoją firmą, ale przypuszczamy, że w toku dalszej lektury przekonasz się, że nawet jeśli na początku zależy nam na czymś, co można ogólnie określić mianem firmy, jej miejsce szybko zajmuje coś zupełnie innego.

Nade wszystko pragniesz być oceniany. Kultura organizacji jest kluczem do jej sukcesu. Najważniejsze jest planowanie strategiczne. Kompetencje należy mierzyć, a słabości eliminować. Przywództwo jest czymś namacalnym. Powyższe stwierdzenia sprawiają wrażenie podstawowych prawd dotyczących dzisiejszego środowiska pracy. W rzeczywistości jednak są kłamstwami.

Guru od wzmacniania mocnych stron pracowników i autor bestsellerów Marcus Buckingham oraz szef działu przywództwa i inteligencji zespołowej Ashley Goodall pokazują, że za każdym razem, gdy pojawia się w pracy, stykamy się z tymi samymi wielkimi oszustwami: zniekształceniami, fałszywymi założeniami i błędami myślowymi, które prowadzą nieuchronnie do dysfunkcji i frustracji.

Za pomocą wciągających historii i wnikliwych analiz autorzy ujawniają istotne prawdy, które myślący i otwarci przywódcy szybko docenią: o tym, że największe znaczenie mają siła i spójność zespołu, a nie kultura firmy; że powinniśmy mniej się skupiać na ogólnym planowaniu, a bardziej na dostarczaniu pracownikom wiarygodnych, aktualnych informacji; że zamiast próbować synchronizować cele pracowników, powinniśmy dążyć do wywołania wśród nich poczucia celowości i znaczenia wykonywanej pracy; że ludzie nie chcą być ciągle oceniani, ale zależy im na życzliwej uwadze.

Obalając mity dotyczące przywództwa, planowania i równowagi w świecie korporacji, Buckingham i Goodall kwestionują konwencjonalną wiedzę na temat świata biznesu. Dzięki temu każdy czytelnik tej książki może stać się lepszym pracownikiem, ale przede wszystkim lepszym liderem.

„ *Kiedy z książki biznesowej dowiaduję się czegoś nowego i zyskuję nowe spojrzenie na zagadnienia związane z przywództwem, wiem, że znalazłem coś naprawdę wartościowego w tej kategorii literatury. Dziewięć kłamstw o pracy to właśnie taka pozycja. Prowokuje do myślenia.*

„FORBES”

„ *Uczy krytycznego i nieszablonowego podejścia do tego, w jaki sposób pracujemy, i pokazuje, jak moglibyśmy robić to inaczej.*

„FINANCIAL TIMES”

PATRONI:

SZEF  
SPRZEDAŻY

MY  
COMPANY  
FOCUS

personel & zarządzanie

NOWA  
SPRZEDAŻ

THINKTANK  
rekomenduje

HR  
BUSINESS  
PARTNER

hrpolska.

focus  
coaching

PROFES<sup>TI</sup>

ISBN: 978-83-8087-877-8



9 788380 878778

WWW.MTBIZNES.PL

MT20002  
Cena 59,90 zł