

**TOMASZ GORDON**

Autor bestsellera *Nowa psychologia zarządzania*

**12**

**NAWYKÓW  
SZEFA  
DOSKONAŁEGO**

↓ JAK ZARZĄDZAĆ SOBĄ, KARIERĄ I ZESPOŁEM  
W CZASACH HIPERZMIENNOŚCI ↑

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek 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 wydawca 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 wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka

Projekt okładki: Jan Paluch

Skład: w stylu Magdalena Alszer

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

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

WWW: [onepress.pl](http://onepress.pl) (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

[onepress.pl/user/opinie/inssze](http://onepress.pl/user/opinie/inssze)

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-8322-530-2

Copyright © Helion S.A. 2026

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# Spis treści

Wstęp\_ 9

**O książce\_ 9**

O autorze\_ 11

NAWIGUJ!\_ 13

SUPERMOC #1:

Ucz się od najlepszych!\_ 17

**Reżyserzy vs. statyści\_ 20**

**Menedżer emocji\_ 20**

**Ekstrawersja vs. introwersja\_ 22**

**„Rutyniarze” vs. wizjonerzy\_ 23**

SUPERMOC #2:

Poławiaj najwspanialsze perty!\_ 27

**Czas na superbohaterów?\_ 30**

**Siatka, przeszłość i matematyka\_ 34**

**Na bezrybiu i rak ryba\_ 40**

**Sakramentalne „tak!” i „mam wywalone”\_ 40**

**Nie wszystko złoto, co się świeci\_ 41**

SUPERMOC #3:

Zmierzaj do doskonałości!\_ 45

SUPERMOC #4:

Poszerzaj granice zaufania! \_ 55

**Człowiek człowiekowi wilkiem \_58**

**Koleiny braku zaufania \_60**

**Kryzys odpowiedzialności \_61**

SUPERMOC #5:

Skutecznie zarządzaj emocjami  
swoimi i zespołu! \_ 65

SUPERMOC #6:

Bądź przewodnikiem dla „zamrożonych”! \_73

**Efekt jelenia \_76**

**Odkładanie kuponów \_76**

**Wypuszczenie powietrza \_77**

**Przeprowadź mnie przez dolinę ciemności \_78**

SUPERMOC #7:

Niech ciągły rozwój będzie  
Twoim orężem! \_81

**Uwaga na „zamrożenie”! \_84**

**Wirtualne = realne? \_86**

SUPERMOC #8:

Koryguj bez przemocy! \_91

**Semantyczna przemoc \_93**

**Antyutopia \_95**

**Przewrót kopernikański \_95**

**Groźba anarchii? \_96**

SUPERMOC #9:

Miej w pełni naładowane baterie! \_ 101

SUPERMOC #10:

Bądź mądrym „terapeutą”  
dla swoich ludzi!\_ 113

SUPERMOC #11:

Uważaj na węże w garniturach!\_ 121

**Ciemna triada\_124**

**Kukułcze jajo\_125**

**Sygnaliści z pokolenia Z\_126**

**Psychopath-alert\_126**

SUPERMOC #12:

Bądź mistrzem porywających  
wystąpień publicznych!\_ 131

**Kat kariery\_133**

**Być albo nie być?\_134**

**Scena jest Twoja!\_135**

**Magia w praktyce\_136**

IMPLEMENTUJ!\_ 139

SUPLEMENT #1:

Ludzie mrocznej triady. „Przez nich będziemy  
latami zmiatali brudy pod dywan”  
 („Forbes”, 2024)\_ 141

SUPLEMENT #2:

Jak udzielać feedbacku?  
 („Strefa Biznesu”, 2021)\_ 155

SUPLEMENT #3:

Sztuka przemawiania  
 („Strefa Biznesu”, 2022)\_ 167



SUPERMOC #4:

**Poszerzaj  
granice  
zaufania!**





## Z ROZDZIAŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- **dlaczego Polacy są w czołówce najbardziej nieufnych narodów w skali globalnej,**
- **jakie zalety i wady mają menedżerowie o dużym poziomie interpersonalnego sceptycyzmu,**
- **jak można nauczyć się większej otwartości na drugiego człowieka i czy to się opłaca.**

Zaufanie Polaków pikuje. Nie ufamy współpracownikom, znajomym, nawet własnej rodzinie. To niepokojące, ponieważ wysoki poziom sceptycyzmu interpersonalnego może generować wiele groźnych zjawisk społecznych i psychologicznych: eskapizm (wycofanie z relacji), skrajny indywidualizm, mechanizm projekcyjny (nakładanie na innych naszych lęków i wad) oraz samospełniające się proroctwo (prowokowanie u innych zachowań zgodnych z naszym – często błędnym – wstępnym założeniem).

Dlaczego tak się dzieje? Niski poziom zaufania społecznego to często powikłanie po czasach reżimowej władzy i burzliwej transformacji. Kiedy państwo było opresyjne, ludzie stawali w kontrze. Milicja-policja? – „psy”, nie ufamy! Politycy? – „złodzieje”, nie ufamy! Służba zdrowia? – „konowaty”, nie ufamy! Dobrze radzi sobie jedynie straż pożarna (od lat przewodzi w rankingach zaufania społecznego).

Dlaczego biznes w Polsce jest też trawiony tą chorobą? Bo prywatyzacja poprzedniego systemu był elementem zgniłego Zachodu, bo w burzliwej dekadzie erupcji inicjatyw gospodarczych po 1989 roku rozpanoszyła się „wolna amerykanka”, która była daleka od etyki i zasad wypracowanych przez biznes krajów wysokorozwiniętych od zgoła dwustu lat. No i na niesmaczny deser podajmy korupcję i nepotyzm: „rączka rączkę myję”, „jak nie masz znajomości, to się nie dostaniesz” i „jak im nie dasz pod stołem, to nici ze zlecenia”.

## Człowiek człowiekowi wilkiem

W podejściu do zaufania wyróżniamy dwie skrajne postawy. Z jednej strony można być całkowicie ufnym („człowiek człowiekowi człowiekiem”) i wierzyć w dobre intencje drugiej strony. Może to jednak sprawić, że zostaniemy wykorzystani. Klient mówi do przedstawiciela handlowego: „Tak, panie Jacku. Podejmę tę decyzję, będzie w porządku, potrzebuję tylko trochę czasu, aby postawić kropkę nad i”. I wówczas sprzedawca, ten z dużym poziomem zaufania, wierzy, że faktycznie tak będzie. Niejednokrotnie jednak ludzie kłamią (np. w rekrutacji 75 proc. aplikujących dopuszcza się konfabulacji w dokumentach aplikacyjnych lub w trakcie rozmowy z potencjalnym pracodawcą), bo nie potrafią asertywnie powiedzieć, że nie podejmą rekomendowanych działań lub — na niwie rekrutacji — nie spełniają jakichś kryteriów.

Brak umiejętności selekcjonowania intencji klienta czy współpracownika może powodować niepotrzebną nadzieję i rozczarowanie. Podobnie na niwie zarządzania ludźmi — może być tak, że współpracownicy czy podwładni coś deklarują, a menedżer ze zbyt dużym poziomem zaufania nie zauważa, że są oni zwyczajnie niekonsekwentni, kłamią i chcą oszukać swojego przełożonego. To zniekształca faktyczny ogląd rzeczywistości i może mieć poważne konsekwencje w nieodległej przyszłości.

Zbyt duży poziom zaufania może również przeszkadzać w podejmowaniu ważnych decyzji zarządczych — przesunąć lub zwolnień. Często przypominam menedżerom bolesną, lecz oczywistą prawdę: **„Niepodjęte w odpowiednim czasie decyzje, prędzej czy później, rykoszetem uderzą w Ciebie!”**.

Jednocześnie zbyt skrajny brak zaufania („człowiek człowiekowi wilkiem”) u menedżera może zwichrować percepcję — szef zacznie, paradoksalnie, zauważać rzeczy, których nie ma. Jak to może działać? Menedżer dostrzega pewne zachowanie u swojego współpracownika i kojarzy to z podobnymi działaniami innej, negatywnie skatalogowanej osoby z przeszłości: — *A wiesz, z Pawłem to już nie chcę nic robić. Paweł zachowuje się identycznie jak wcześniej Piotr. Ja wiem, że z tego już nic nie będzie!*

Osoby o niskim poziomie zaufania często uogólniają i zbyt pośpiesznie podejmują decyzje dotyczące innych. Może to być groźne, w szczególności jeżeli ta cecha współwystępuje z innymi elementami — z wysokim samouznaniem (czyli bardzo egotycznym, narcystycznym podejściem) oraz brakiem umiejętności zarządzania emocjami (całkowite odcięcie się od nich lub odwrotnie — zgoda na to, by emocje kierowały menedżerem)<sup>1</sup>.

„Brian Tracy powiedział swego czasu, że skuteczny menedżer długo rekrutuje i bardzo szybko zwalnia. Rozważa każde za i przeciw na etapie selekcji, wylicza prowadzące na manowce myślenie automatyczne i z ufnością włącza nowych pracowników do zespołu. Jednocześnie, gdy jego zaufanie jest trwonione przez niezgodne z celami zespołu zachowanie pracownika, nie zwleka ani chwili i podejmuje korygującą decyzję — zwalnia go!”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Ten konglomerat cech może być reprezentacją mrocznej triady (narcyzm, makiawelizm, psychopatia), której poświęciłem przedostatni rozdział pt. „Supermoc #11: uważaj na węże w garniturach!”.

<sup>2</sup> Zobacz też: T. Gordon, *Nowa psychologia zarządzania*, Onepress, 2020, s. 38.

## Koleiny braku zaufania

Lwia część ludzi biznesu na samym szczycie bardzo ogranicza swoje zaufanie do drugiego człowieka. To pomagało im przez lata przetrwać zawirowania, podjazdowe wojny z konkurencją oraz spiskowanie współpracowników (sami, w rozmowach ze mną, używają takich wojennych określeń). Jednocześnie zakorzeniona w nich postawa „człowiek człowiekowi wilkiem” bardzo im uwiera. Dlaczego?

Skrajnie ograniczone zaufanie do innych sprawia, że włącza się lęk przed otwarciem się przed kimkolwiek. Tacy właściciele czy szefowie żyją w samotni na samym szczycie i chronią dorobek swojego życia. Bardzo często zewnętrzny konsultant czy psychoterapeuta — jeżeli się na taką pomoc odważą — to jedyne osoby, które mogą zyskać ich względne zaufanie. Jest ono limitowane i bardzo szybko idealizowany powiernik może zostać zdevaluowany (wrzucony do worka z napisem „LUDZIE, KTÓRYM JUŻ NIE UFAM”!).

Wysoki poziom interpersonalnego sceptycyzmu utrudnia delegowanie uprawnień oraz włącza negatywne następstwa samospełniającego się proroctwa. Taki szef nie deleguje, bo boi się, że nikt tego nie udźwignie, nie zrobi tego tak dobrze jak on sam lub gdy pracownik będzie już miał „oręż w rękę”, wbije mu nóż w plecy. Na skutek takiej postawy ów szef skrajnie się zapracowuje. Zespół bez uprawnień z każdą „pierdołą” zgłasza się do „ojca chrzestnego” — co z jednej strony jest nobilitujące, ale z czasem przede wszystkim frustrujące.

Kłątwa samospełniającego się proroctwa z kolei powoduje, że mentalne deprecjonowanie ludzi wokół sprawia, że szef koncentruje się głównie na niedoskonałościach, które mają potwierdzić jego wstępne, pesymistyczne założenie. I niestety następuje to bardzo szybko, bo nikt z nas nie jest doskonały i każdy popełnia mniejsze lub większe błędy. Kiedy to już nastąpi, to interpersonalnie sceptyczny szef dochodzi do głosu: „AHA, A NIE MÓWIŁEM!” — i natychmiast dewaluuje!

# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
  2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
  3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 

Jak stać się „szefem doskonałym”?

Których grzechów upadłych liderów warto unikać?

Dlaczego w biznesie dominują irracjonalne zachowania?

Jak zarządzać pokoleniem „delikatnych płatków śniegu”?

Dlaczego psycholog powinien zastąpić owocowe czwartki?

Jak zabezpieczyć się przed „toksykami” w firmie i w kontaktach biznesowych?

12 nawyków szefa doskonałego to pozycja obowiązkowa dla czytelników, którzy chcą wiedzę przekuć w praktykę. [...] Skorzysta z niej każdy świadomy pracownik, któremu zależy na rozwoju i awansie.

**Dawid Straszak**, psycholog, trener,  
twórca kanału Podcast Charyzmatyczny

12 nawyków... to [...] jedna z nielicznych na polskim rynku książek, które mogą dać mistrzowski szlif szczególnie doświadczonym i wymagającym szefom.

**Kamil Makula**, CEO w Superauto.pl i Totalmoney.pl,  
mentor, prelegent Brian Tracy International

Tomasz Gordon w swojej nowej książce opisuje kluczowe kompetencje ludzi sukcesu oraz daje patent na to, jak je skutecznie przyswoić i uczynić z nich nawykowy oręż!

**Angelika Wielgus-Lach**, dziennikarka radiowa,  
twórczyni kanału Kulisy Sukcesu



**TOMASZ GORDON** to jeden z najbardziej rozpoznawalnych i cenionych ekspertów w dziedzinie rozwoju kompetencji menedżerskich w Polsce. Jako certyfikowany trener biznesu i mentor z ponad 20-letnim doświadczeniem stoi za sukcesami tysięcy liderów. Jego wiedza i metody są synonimem skuteczności, potwierdzonej współpracą z gigantami rynku, takimi jak DHL, Samsung, Huawei czy PZU. Jest twórcą Akademii Menedżera, innowacyjnych studiów podyplomowych na renomowanych uczelniach wyższych. Jego eksperckie opinie gościły na łamach „Forbesa”, „Rzeczpospolitej” czy „Personelu i Zarządzania”, a poprzednia książka, *Nowa psychologia zarządzania*, zdobyła uznanie czytelników i stała się niezbędnikiem każdego szefa.

**onepress**



Księgarnia internetowa:  
**onepress.pl**



**HELION S.A.**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

**ebookpoint**

ISBN 978-83-8322-530-2



Cena: 59,90 zł