

DALE

onepress

TRAINING

CARNEGIE

Lider
z charakterem
Sztuka
motywowania
do sukcesu

Tytuł oryginału: Leadership Mastery: How to Challenge Yourself and Others to Greatness

Tłumaczenie: Leszek Sielicki

ISBN: 978-83-289-3638-6

Copyright © 2000, 2009 by Dale Carnegie & Associates, Inc.

Translation copyright © 2026 Helion S.A.

All rights reserved, including the right to reproduce this book
or portions thereof in any form whatsoever.

Originally published by Simon & Schuster, LLC.

FIRESIDE and colophon are registered trademarks of Simon & Schuster, Inc.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu
niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą
kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym,
magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi
bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz 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.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

onepress.pl/user/opinie/lidcha

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: onepress.pl (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność



Spis treści

Przedmowa	5
ROZDZIAŁ 1. Co robią liderzy?	9
ROZDZIAŁ 2. Komunikacja i oczekiwania	23
ROZDZIAŁ 3. Motywacja, która daje siłę	35
ROZDZIAŁ 4. Mentoring, który naprawdę zmienia postać rzeczy	52
ROZDZIAŁ 5. Cechy efektywnego przywództwa	63
ROZDZIAŁ 6. Cztery cechy mistrzów przywództwa	72
ROZDZIAŁ 7. Akceptacja ryzyka	83
ROZDZIAŁ 8. Jak stawiać czoła awersji do ryzyka?	90
ROZDZIAŁ 9. Inspirujące przywództwo	98
ROZDZIAŁ 10. Profil inspirującego lidera	110
ROZDZIAŁ 11. Przywództwo organizacyjne	119
ROZDZIAŁ 12. Taktyczne aspekty działań wielkich liderów organizacyjnych	140
ROZDZIAŁ 13. Określanie stylu przywództwa	149
ROZDZIAŁ 14. Określanie stylu przywództwa — ciąg dalszy	159
ROZDZIAŁ 15. Przywództwo w stanie równowagi I: zdrowie w ujęciu holistycznym	167
ROZDZIAŁ 16. Przywództwo w stanie równowagi II: czas i rodzina	177

LIDER Z CHARAKTEREM

ROZDZIAŁ 17. Przywództwo w nowym miejscu pracy	187
ROZDZIAŁ 18. Dywersyfikowanie i humanizowanie organizacji	196
ROZDZIAŁ 19. Praktyczne taktyki i techniki	202
ROZDZIAŁ 20. Konsekwencja, kompetencje i komunikacja telefoniczna	212
ROZDZIAŁ 21. Sytuacje kryzysowe — najlepszy sprawdzian jakości przywództwa	220
ROZDZIAŁ 22. Mistrzowskie zarządzanie kryzysowe	228
ROZDZIAŁ 23. Budowanie solidnych fundamentów nieprzewidywalnej przyszłości	237
ROZDZIAŁ 24. Podsumowanie	245
O autorze	255



ROZDZIAŁ 1.

Co robią liderzy?

*Bądź zawsze otwarty na zmiany.
Przyjmuj je z otwartymi ramionami.
Zabiegaj o nie.*

— DALE CARNEGIE

W kolejnych rozdziałach chcielibyśmy wykonać niezwykle ambitne i ważne zadanie, co przyniesie ogromne korzyści zarówno Tobie, jak i wszystkim osobom, które spotykasz w życiu prywatnym i zawodowym.

Będziemy analizować jedną z najbardziej fundamentalnych zasad ludzkich zachowań — fundament, na którym opierają się nie tylko odnoszące sukcesy firmy, ale także całe narody i kultury. Chodzi o koncepcję przywództwa. Skoncentrujemy się przede wszystkim na jego znaczeniu w kontekście sukcesów biznesowych i przedsiębiorczości jako takiej. Sprawdzimy, jak liderzy mogą w maksymalnym stopniu wykorzystywać okresy prosperity i przetrzymywać nawet wyjątkowo poważne załamania koniunktury.

A kim są liderzy? Z jakiego materiału są ulepieni? Kim są kobiety i mężczyźni, którzy „sprawiają, że się dzieje” — dla siebie samych i dla otaczających ich ludzi? Jak pokonują przeszkody? Gdzie dostrzegają szanse?

To niezwykle istotne dla każdego, kto dąży do sukcesów finansowych, osobistej satysfakcji i spełnienia, które pojawia się, gdy potencjał staje się rzeczywistością.

We współczesnym świecie przywództwo jest czymś szanowanym i podziwianym, ale jednocześnie subtelnie deprecjonowanym. Świątujemy urodziny Washingtona i Lincolna, wielkich przywódców z przeszłości, a jednocześnie absolutnie nie ufamy tym, którzy są przywódcami obecnie. Może dlatego, że we współczesnym, zdominowanym przez media świecie wiemy o nich zbyt wiele? Nikt nie wiedział przecież, co Washington i Lincoln robili danego dnia, o danej godzinie czy nawet w danej minucie. Dziś wydaje się to nieprawdopodobne, ale Franklin Roosevelt sprawował urząd prezydenta przez ponad trzy kadencje, a większość Amerykanów nie zdawała sobie sprawy, że nie mógł chodzić.

Pierwszym krokiem do tego, aby zrozumieć rzeczywiste znaczenie przywództwa — i, co jeszcze ważniejsze, aby stać się skutecznym liderem — jest chyba konieczność przemyślenia i przeformułowania naszego obecnego podejścia do przywództwa. W tej książce znajdziesz efektywne narzędzia, które to ułatwiają. Wykorzystaj je w pełni, aby zacząć osiągać wszystkie cele, jakie sobie stawiasz — zarówno w ujęciu zawodowym, jak i osobistym.

Prowadzi to do bardzo istotnej kwestii, którą powinniśmy podkreślić już na wstępie. Naszym celem jest coś znacznie ważniejszego niż tylko teoretyczne czy intelektualne zrozumienie przywództwa. Chodzi o to, że dowiesz się, co robią liderzy, aby także móc zacząć to robić — od zaraz, we własnym życiu i we własnej karierze. I zostać *liderem z charakterem*, przekuwając wiedzę w działanie.

To niezwykle ambitne przedsięwzięcie, ale dysponujemy odpowiednimi narzędziami, by doprowadzić je do pomyślnego końca. Mówiąc wprost, fundamentem naszej pracy nad kwestią mistrzostwa w sferze przywództwie są spostrzeżenia, pisma i życiowy przykład Dale'a Carnegiego — znanego

na całym świecie propagatora rozwoju osobistego, którego nauki są dziś jeszcze bardziej aktualne niż kiedykolwiek wcześniej.

Przyjrzyjmy się, jakie problemy pojawiają się we współczesnym środowisku pracy. Poznamy ludzi, przyjrzyjmy się organizacjom i ustalimy, jakie przeszkody napotykają w drodze do sukcesów i spełnienia. Sądzymy, że podobne wyzwania stoją także przed Tobą, ale korzystając z narzędzi, które opisujemy w tej książce, z pewnością sobie z nimi poradzisz.

Długowieczność Levi Straussa

Firma Levi Strauss & Co. jest obecna na rynku od ponad 150 lat. To mnóstwo czasu, więc przeżywała naturalnie wzloty i upadki. Jeden z upadków przytrafił się jej na przykład po wielkim trzęsieniu ziemi, które nawiedziło San Francisco w 1906 roku. Zniszczeniu uległy wtedy salon wystawowy oraz wiele lokalnych oddziałów.

Mimo oczywistych trudności firma w trakcie odbudowy nadal wypłacała wynagrodzenia swoim pracownikom i udzielała kredytów hurtownikom, których siedziby także zostały zniszczone. Etyczne przywództwo od zawsze było dla niej kluczową wartością — niezależnie od tego, czy problemem było potężne trzęsienie ziemi, czy konkurencja ze strony Calvina Kleina. Zgodnie z wydaną w 1987 roku „deklaracją aspiracji” menedżerowie firmy Levi Strauss są oceniani nie tylko pod kątem wyników finansowych i doskonale o tym wiedzą.

Od oceny przywództwa w obszarach etyki, relacji międzyludzkich i skutecznej komunikacji zależy u Levi Straussa nawet 40% wartości uznaniowych premii kierowniczych.

IBM — biznes i przekonania

Ponad 20 lat przed stworzeniem przez Levi Straussa „deklaracji aspiracji” Thomas J. Watson Jr., ówczesny szef firmy IBM, napisał książkę pod tytułem *A Business and Its Beliefs*. Watson wiedział, że jednym z jego najważniejszych obowiązków jako lidera jest jasne określenie podstawowych wartości IBM-a. Chodziło o przekonania, którymi sam się kierował i które sprawiły, że IBM był w latach 50., 60. i 70. jedną z najważniejszych amerykańskich firm.

Co ciekawe, na wiele lat przed napisaniem tej książki Watson przewidział problemy, które niemal doprowadziły jego koncern do upadku, gdy zaczęła się rewolucja technologiczna. Trzydzieści lat przed tym, zanim ktokolwiek usłyszał o blogach, stronach internetowych czy e-mailach, Watson powiedział w pewnym wywiadzie: „Obawiam się, że gdy branża komputerowa przejdzie kolejną transformację, IBM może stać się zbyt duży, za mało elastyczny i niezdolny do wprowadzania zmian”. I faktycznie spotkało to firmę, po jego przejściu na emeryturę. IBM odzyskał siły dopiero w 1993 roku, gdy prezesem został inny mistrz przywództwa, Louis V. Gerstner Jr., o którym opowiemy znacznie więcej w kolejnych rozdziałach.

Johnson & Johnson — duży, a jednak mały

Levi Strauss i IBM to wielkie korporacje. Johnson & Johnson także, ale były prezes i dyrektor generalny tej firmy Ralph Larsen powiedział kiedyś: „Nie uważamy się za jedną firmę z branży ochrony zdrowia wartą 20 miliardów dolarów, lecz raczej, że jesteśmy 170 małymi przedsiębiorstwami”. To praktyczne zastosowanie jednej z podstawowych zasad mistrzostwa w sferze przywództwa. Larsen miał wyjątkową awersję do odgórných nakazów i dyrektyw. „Mamy długą tradycję w zakresie decentralizacji”, powiedział w jednym z wywiadów. „Ludzie pracujący w Johnson & Johnson są

wyjątkowo niezależni. Trzeba ich przekonywać do słuszności naszej sprawy, bo inaczej niewiele się dzieje”.

Larsen mógłby także dodać, że gdy słuszność sprawy staje się oczywista dla wszystkich zainteresowanych, zaczynają dziać się dobre rzeczy. Praktycznie od samego początku swojego istnienia Johnson & Johnson jest nie tylko jedną z najbardziej dochodowych, ale także najbardziej podziwianych amerykańskich firm. Dysponując ponadczasowymi spostrzeżeniami Dale’a Carnegiego w roli fundamentu naszej strategii i taktyki oraz biorąc przykład ze współczesnych mistrzów przywództwa, chcielibyśmy kontynuować eksplorację tego niezwykle istotnego tematu.

Siła i rywalizacja Gatesa i Jobsa

Nazwiska tych dwóch panów będą już zawsze kojarzyć się z innowacjami technologicznymi, które pod koniec XX wieku odmieniły nasze życie. Trudno uwierzyć, że Bill Gates i Steve Jobs są dziś „seniorami” ery komputerowej, ale tak właśnie jest. Od samego początku rozwijali jednak branżę informatyczną w różny sposób i jest tak do dziś. Gates wycofał się częściowo z operacyjnej działalności Microsoftu i skoncentrował na międzynarodowych przedsięwzięciach filantropijnych. A Steve Jobs angażował się niemal bez reszty w codzienne funkcjonowanie Apple’a i był z nim tak bardzo związany, że akcjonariusze reagowali nerwowo na wszelkie sygnały sugerujące, iż mógłby się wycofać (co jednoznacznie potwierdziły informacje o jego problemach zdrowotnych).

W dalszej części książki opowiemy więcej o tych dwóch silnych liderach, którzy są jednocześnie rywalami. Czas pokaże, czyja spuścizna okaże się trwalsza. Co zaskakujące, jednym ze sprawdzianów może okazać się to, który z nich potrafił płynniej przekazać innym ster władzy. Zwykle oceniamy liderów przez pryzmat tego, ile zrobili, a nie tego, w jaki sposób zaczęli robić mniej. Wiąże się z tym istotna nauka: wartość liderów zmienia się w czasie tak, jak oni sami.

Mądrość Jamesa Gleicka

James Gleick, pisarz, którego książki przybliżyły czytelnikom fascynujący świat teorii chaosu i superstrun, wydał także pracę pod tytułem *Szybkiej*. Omawia w niej pozornie nieskończone przyspieszanie wszystkich aspektów naszego życia — od pojawienia się poczty elektronicznej i telefonów komórkowych po złagodzenie ograniczeń prędkości na autostradach. Dysponujemy narzędziami umożliwiającymi załatwianie wszystkiego błyskawicznie i przyzwyczailiśmy się do oczekiwania niemal natychmiastowych efektów. Przemierzając z zawrotną prędkością to nowe środowisko, musimy jednak zdać sobie sprawę, że nasze podejście, koncepcje, a nawet słownictwo także muszą stać się czymś nowym.

Określenie „lider” absolutnie nie może już na przykład przypominać słowa „szef”. Szefowie mają podwładnych, poddanych lub naśladowców, a prawdziwi współcześnie liderzy nie — przynajmniej w tradycyjnym rozumieniu tych słów. Mistrzowie przywództwa idą o krok dalej, przekształcając naśladowców w kolejnych liderów i proces ten obejmuje w ich przypadku nie tylko wszystkich w organizacji, ale dosłownie każdego, kogo spotykają na swojej drodze. Jak to możliwe?

Przede wszystkim wymaga to specyficznych cech osobowości, wykraczających poza tradycyjne cnoty przywódcze. Chodzi o stanowczość, umiejętność podejmowania decyzji, elastyczność, innowacyjność i umiejętność dostosowywania się do nagłych zmian. Te cechy są dziś absolutnie niezbędne. Archetyp lidera jako pogromcy lwów z krzesłem i batem niedługo przestanie się sprawdzać — o ile kiedykolwiek się sprawdzał. Celem mistrzostwa w sferze przywództwa nie jest zatem pokazywanie, jak należy rozkazywać innym i manipulować nimi za pomocą lęku przed porażką czy obietnicy nagrody. Zamiast tego należy koncentrować się na wyposażaniu ich w odpowiednie narzędzia, aby mogli samodzielnie zmierzać w stronę tego, co robią najlepiej.

Tradycyjnie mówi się, że niektórzy rodzą się liderami, tak jak dominujące wilki czy pawiany w naturalny sposób zajmują najważniejsze pozycje w swoich grupach. Istnieje pogląd, że pewne jednostki są po prostu genetycznie predestynowane do przyjmowania odpowiedzialności i wskazywania drogi innym. To pierwszy sposób ujmowania tej kwestii.

Ale jest też inny, zgodnie z którym nie ma urodzonych liderów — należy się nimi stawać, bo nie chodzi o geny, lecz o wiedzę i doświadczenie. W tym ujęciu liderem może zostać każdy, kto ma odpowiednie przygotowanie, nawet osoba stojąca dziś na samym końcu kolejki. Ktoś taki — jeśli ma odpowiednie nastawienie, wiedzę, umiejętności i doświadczenie — także może już jutro kierować działaniami innych.

A która z tych teorii jest słuszna? Na szczęście nie musimy odpowiadać na to pytanie, bo obie mają pewną fundamentalną wadę. Każda z nich opisuje przywództwo jako etap rozwoju, który należy osiągnąć — drogą dziedziczenia lub zdobywania wiedzy. Dziś jednak największym wyzwaniem dla przywództwa nie jest przejście od zera do poziomu eksperckiego, aby być lepszym od wszystkich innych. Współcześni liderzy muszą raczej znajdować sposoby, by niezależnie od tego, ile osiągają, zachowywać mentalność początkujących.

Mistrzostwo w sferze przywództwa oznacza spoglądanie świeżym okiem na ludzi, środowiska i okoliczności — jakby za każdym razem od nowa. A prawda jest taka, że naprawdę obserwujemy tak wszystko, bo — jak zauważa James Gleick — to, co nas otacza, zmienia się nieustannie i w coraz szybszym tempie. Liderzy-eksperci nie zakładają z góry niemal niczego — kwestionują nawet zasadność przywództwa jako takiego (przynajmniej w dawnym rozumieniu tego terminu). Wielcy przywódcy byli w przeszłości uznawani za niezbędnych dla sukcesu swoich grup. A dzisiejsi zdają sobie sprawę, że nikt nie jest niezastąpiony — nawet oni sami.

Ale nie zawsze tak było. Wiele wieków temu podbijająca kolejne obszary armia Aleksandra Wielkiego miała stoczyć wielką bitwę z siłami imperium perskiego. Persowie zgromadzili dziesięciokrotnie więcej wojsk, ale w nocy

przed bitwą Aleksander zebrał swoich żołnierzy i ogłosił, że jest absolutnie pewny zwycięstwa — z trzech podstawowych powodów.

Po pierwsze, jego zdaniem warunki życia w Grecji były znacznie surowsze niż w Persji. Po drugie, Grecy, którzy nie tylko byli w stanie w nich przetrwać, ale nawet stworzyć wielką cywilizację, mieli być znacznie twardsi od Persów w bezpośrednich starciach. Ale najważniejszy był trzeci powód — i na nim właśnie skoncentrował się Aleksander, przemawiając do swoich żołnierzy, aby zachęcić ich do wygrania jednej z najbardziej decydujących bitew w dziejach świata. „Prawdziwa różnica między naszą armią a Persami” — powiedział — „polega na tym, że oni mają za przywódcę swojego cesarza, a wy macie mnie”.

W starożytnym świecie wyrażanie przez lidera całkowitej pewności w kwestii własnego przeznaczenia było bez wątpienia skuteczną strategią. I było tak chyba jeszcze w latach 60. i 70. XX wieku, choć korzyści płynące z takiego podejścia stawały się coraz mniejsze. Oto przykład: gdy George Steinbrenner przejął kontrolę nad New York Yankees, jego dyktatorski styl szybko stał się wyraźnie widoczny. Media nieustannie donosiły o konfliktach z zawodnikami i menedżerami, takimi jak Reggie Jackson, Billy Martin czy nawet legendarny Yogi Berra (którego Steinbrenner zwolnił ze stanowiska menedżera na początku sezonu, po zaledwie szesnastu meczach).

W tamtych czasach drużyna Steinbrennera i tak zdobywała puchary — mimo jego apodyktycznego przywództwa. Potem w świadomości społecznej coś się jednak zmieniło. Ludzie przestali reagować na sztywny, wojskowy model przywództwa oparty na groźbach i zastraszaniu. W przypadku New York Yankees seria zwycięskich sezonów się skończyła, aby powrócić dopiero wówczas, kiedy — ku własnej chwale — Steinbrenner stworzył nowy typ relacji ze swoimi zawodnikami i menedżerami. Zapewnił wszystkim na i przy boisku znacznie więcej kontroli i samodzielności. Stał się zdecydowanie bardziej wyrozumiały wobec ich problemów w trakcie gry i w życiu

osobistym. Zawodnicy to zauważyli i od tej pory drużyna Yankees z końca lat 90. jest porównywana do największych dynastii baseballowych w historii.

George’a Steinbrennera przestano krytykować za tyrański despotyzm i zaczęto chwalić za oświecone przywództwo. Przekaz jest jasny: w dzisiejszych warunkach wysoce spersonalizowany, egocentryczny, prymitywnie agresywny styl przywództwa przestał być skuteczny — zwłaszcza w dłuższej perspektywie. Są oczywiście nadal ludzie, którzy się z tym nie zgadzają, bo w środowisku biznesowym nietrudno o autorytarnych liderów, którzy uznają się za generałów czy kowbojów. Niektórzy z tych przywódców ze starej szkoły mogą się nawet szczycić bardzo dobrymi wynikami, choć zwykle działa to wyłącznie krótkookresowo.

To niezaprzeczalny fakt, że we współczesnym świecie czysto autorytarny styl przywództwa nie sprawdza się w dłuższej perspektywie. Po prostu przestaliśmy go akceptować, a nasze społeczeństwo zmieniło się na tyle, że już nie musimy.

Dla liderów ze starej szkoły w dzisiejszych czasach nie ma już miejsca

W okresie kiedy John D. Rockefeller odnosił swoje największe sukcesy jako przywódca, powiedział:

*Umiejętność współpracy z ludźmi to towar, który można kupić tak
jak cukier czy kawę, a ja płacę za tę umiejętność więcej
niż za wszystko inne pod słońcem.*

Za jakie przywództwo chciałby płacić Rockefeller? Właśnie stwierdziliśmy, że ludzie przestali akceptować narzucaną przez liderów presję i stres. Ale jest jeszcze jeden powód, dla którego liderzy starej daty nie mogą przetrwać w dzisiejszych czasach, i nie ma on nic wspólnego z presją, jaką wywierają na innych. Chodzi o presję, jaką w szybko zmieniającym się, złożonym,

a często nawet chaotycznym świecie wywierają na samych siebie. W dzisiejszych czasach nie ma sensu twierdzić, że zna się wszystkie odpowiedzi, nawet gdy jest się w stanie przekonywać o tym innym. Samego siebie nie da się długo oszukiwać, bo życie w kłamstwie jest bardzo wyczerpujące.

Największym wyzwaniem, z jakim się mierzysz — zwłaszcza jeżeli działasz w obszarze korporacyjnym, ale dotyczy to także gospodyń domowych, architektów i inżynierów — jest prawdopodobnie nawiązywanie efektywnej współpracy z innymi ludźmi. Badania przeprowadzone pod auspicjami Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching ujawniły pewien istotny fakt.

Okazało się, że nawet w tak technicznych dziedzinach jak inżynieria sukcesy finansowe wiążą się w zaledwie 15% z wiedzą merytoryczną, a w aż 85% z umiejętnością współpracy z innymi, czyli posiadaniem odpowiedniej osobowości i zdolności przywódczych. Innymi słowy ku wyższym zarobkom zmierzają osoby, które posiadają wiedzę merytoryczną, umieją ubierać w słowa konkretne koncepcje, są skłonne do działania w roli liderów i potrafią wzbudzać entuzjazm. To pierwszy z elementów układanki, ale współcześni liderzy potrzebują jeszcze kilku. Oto one:

- *Uzasadniony autorytet*. Liderzy mogą być wybierani, mianowani lub po prostu spontanicznie typowani przez członków grup. Każdy człowiek jest w pewien sposób zaprogramowany do przyjmowania roli lidera. Możemy chcieć przewodzić lub być prowadzeni — ale instynkt autorytetu istnieje w każdym z nas.

Przywódcą może być osoba, która ma jakąś wizję, wie, jak przekazać ją innym i sprawić, by uznali ją za własną. Bardzo często chodzi o przekonujące słowa, ale komunikacja poprzez konkretne działania bywa jeszcze skuteczniejsza. Liderzy wiedzą, kiedy ich grupy są gotowe przyjąć przekaz, i skwapliwie wykorzystują takie chwile.

Podczas wojny secesyjnej, gdy armia Unii wycofywała się po kolejnej nieudanej wyprawie na Południe, żołnierze zobaczyli nagle, że ich nowy dowódca — generał Ulysses S. Grant — zawraca kolumnę i rusza z powrotem na terytorium wroga. Grant nie ogłaszał, co zamierza. Po prostu zrobił, co zrobił. I okazało się to znacznie bardziej wymowne, stając się — dosłownie — punktem zwrotnym wojny.

Tożsamość lidera jest czymś znacznie ogólniejszym niż jego tożsamość jako jednostki — to ucieleśnienie tożsamości grupy. Lider jest osobą, do której inni zwracają się po radę i wsparcie — a gdy je otrzymują, mają wrażenie, że wskazówki płyną z ich własnych umysłów.

Jak już wspomnieliśmy, istotnym elementem tego procesu bywa często umiejętność efektywnego ubierania myśli w słowa. Naprawdę istotna jest wewnętrzna wizja lidera, ale musi on być także w stanie przekonująco ją komunikować — słowami i czynami. Gdy tak się dzieje, przekonuje to grupę i przyłączają się nawet sceptycy. Pojawia się uzasadniony autorytet.

- *Autentyczna wiara w siebie.* Liderzy naprawdę w siebie wierzą. To absolutnie niezbędne, by wierzyli w nich także inni. Przywódcy myślą, czują i wiedzą, że mają moc skutecznego reagowania w obliczu wyzwań i osiągania pozytywnych efektów.

Wiara w siebie bywa często zakorzeniona w wiedzy merytorycznej liderów, ale niekoniecznie musi tak być. Doskonały chirurg może czuć się pewnie jako mentor studentów medycyny, bo w trakcie swojej kariery przeprowadził wiele operacji, ale niektórzy wybitni trenerzy piłki nożnej nigdy w nią nie grali. Można też uczyć pianistę wirtuoza, nie będąc w stanie grać jak profesjonalista. Wysoce skuteczni liderzy nie zawsze są wyjątkowo utalentowani czy uzdolnieni, ale potrafią rozpoznawać takie osoby i zapewniać im inspirację.

Liderzy znają zwykle wszystkie aspekty swojej pracy i rozumieją całokształt zagadnień związanych z jej prawidłowym przebiegiem. Są świadomi tego, co dzieje się zarówno na pierwszej linii, jak i wyżej, na poziomie zarządzania. Ta szeroka perspektywa, połączona ze skrupulatną dbałością o szczegóły, ułatwia im dostrzeganie problemów i możliwości, które umykają innym.

- *Pewność siebie połączona z elastycznością.* Skuteczni liderzy są pewni własnego zdania w kluczowych kwestiach. Mają przekonania, a nie wyłącznie opinie, zwłaszcza gdy w grę wchodzi kwestie związane z integralnością ich zespołów. Nie są jednak uparci — potrafią słuchać i wprowadzać zmiany we własnym postępowaniu.

Strategie biznesowe, które sprawdzają się dziś, jutro mogą już nie działać, a liderzy muszą szybko to zauważać. Organizacje muszą mieć czas na dostosowywanie się, więc przywódcy powinni zgłębiać nowe umiejętności i eksplorować możliwe podejścia, zanim jeszcze pojawi się taka potrzeba.

Lider nie może tracić z oczu swojego celu ani celu osób, którymi kieruje — gdy do tego dochodzi, przestaje być na czasie i pociąga za sobą innych. Przywódcy muszą być dalekowzroczni, by móc wprowadzać zmiany i przekonywać do nich innych. Muszą być także czujni i zawczasu wykrywać nieoczekiwane przeszkody. Przesłanie jest jednoznaczne: bądź świadom otoczenia i pamiętaj, że być może będziesz musiał się dostosować.

- *Akceptacja ryzyka.* Lęk przed porażką sprawia, że wielu z nas unika podejmowania ryzyka. Ta awersja niekoniecznie musi być czymś złym, ale jeśli wartość korzyści związanych z potencjalnym sukcesem jest większa niż negatywne konsekwencje niepowodzenia, liderzy muszą ryzykować.

Muszą także przeprowadzać analizy ryzyka i dawać przykład podwładnym. Po przeanalizowaniu ryzyka i podjęciu decyzji, że warto

je podjąć, należy pokonywać wszelkie mentalne bariery i być dla nich wzorem. To w dużej mierze kwestia przygotowania. Im lepiej będziesz przygotowany, tym mniej ryzykowne będą konkretne sytuacje.

- *Determinacja.* Liderzy nie poddają się bez walki. Sukcesy nie zawsze przychodzą łatwo, ale prawdziwi przywódcy i ich zespoły próbują raz za razem i w końcu je osiągają. Zdają sobie jednak sprawę z tego, że nie każdą bitwę da się wygrać wyłącznie wytrwałością. Wielu z nas nie ma po prostu predyspozycji, by grać w NBA. I nie zostanie zawodowymi śpiewakami operowymi bez względu na to, ile będzie ćwiczyć. Takie sytuacje są jednak stosunkowo rzadkie. Liderzy wiedzą, że zdecydowaną większość celów da się osiągnąć, gdy się tego pragnie — i działają zgodnie z tym założeniem.

Jako lider będziesz musiał podejmować trudne decyzje, bo inni będą się od nich uchylać. To Ty będziesz musiał zwalniać ludzi i wprowadzić inne radykalne zmiany wpływające na całą firmę. Niezdecydowani liderzy często nie doprowadzają spraw do końca i dają sobą manipulować. Bądź bezwzględny w istotnych kwestiach i trzymaj się swoich decyzji.

ZADANIA PRAKTYCZNE

1. Wpisz poniżej nazwiska trzech osób, które jako pierwsze przychodzą Ci na myśl, gdy słyszysz słowo „lider”. Mogą to być postacie ze świata polityki, sztuki lub biznesu, z czasów współczesnych lub z przeszłości.

A. _____

B. _____

C. _____

2. Wróć do tej listy i wypisz, jakie cechy skutecznego przywódcy posiada każda z tych osób.
3. Przejrzyj listę cech skutecznych liderów, którą spisałeś w punkcie 2. Postaw ✓ przy tych, które już posiadasz, oraz X przy tych, które chciałbyś mieć. Stwórz plan działania, który pomoże Ci nabyć te umiejętności. Możesz uzupełniać listę w toku dalszej lektury.

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 

PRZEWÓDŹ Z PASJĄ. INSPIRUJ Z ZASADAMI. ZMIENIAJ ŚWIAT WOKÓŁ SIEBIE!

Przywództwo to jeden z najgorętszych tematów współczesnej literatury biznesowej – i nic dziwnego. W świecie zdominowanym przez technologię, wirtualne relacje i płaskie struktury organizacyjne umiejętność skutecznego przewodzenia staje się rzadkim i bezcennym zasobem. Rynek zalewa fala poradników poświęconych zarządzaniu, ale czytelnicy coraz częściej szukają czegoś więcej niż teorii – chcą sprawdzonych narzędzi, które działają w praktyce. Właśnie dlatego książki odwołujące się do ponadczasowych zasad Dale’a Carnegiego niezmiennie trafiają na listy bestsellerów: łączą klasyczną mądrość z realiami współczesnego biznesu, oferując konkretne strategie dla liderów każdego szczebla.

Lider z charakterem to kompleksowy przewodnik po sztuce przewodzenia w XXI wieku. Książka łączy ponadczasowe zasady Dale’a Carnegiego z przykładami z życia wziętymi – od historii IBM, Southwest Airlines i Johnson & Johnson po sylwetki Billa Gatesa, Steve’a Jobsa czy Herba Kellehera. Autorzy omawiają dwa kluczowe style przywództwa: inspirujący i organizacyjny, ucząc, jak rozpoznać własny styl i świadomie go rozwijać. Poruszają tematy motywacji, komunikacji, delegowania, zarządzania ryzykownego, budowania zespołów i równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Każdy rozdział kończy się praktycznymi ćwiczeniami, dzięki którym wiedza natychmiast przekłada się na działanie. To pozycja zarówno dla doświadczonych menedżerów, jak i dla tych, którzy dopiero stawiają pierwsze kroki w roli lidera.

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 978-83-289-3638-6



9 788328 936386

Cena: 59,90 zł