

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Dziedzictwo lidera. Filozofia życia przywódcy

Autor: James M. Kouzes, Barry Z. Posner

Tłumaczenie: Filip Kowalczyk

ISBN: 978-83-246-1042-6

Tytuł oryginału: [A Leaders Legacy](#)

Format: A5, stron: 176



Wyzwanie w czterech odsłonach

- Przywództwo we współczesnym świecie
- Znaczenie zaufania i sympatii
- Droga od wizji do praktyki
- Odwaga – naturalna cecha lidera

Wielkie dokonania pozostawiają po sobie niezatarty ślad. Ze świadomością tej prawdy wybitni liderzy dążą do doskonałości. Mają nadzieję, że dziedzictwo, będące konsekwencją ich działań, zainspiruje następne pokolenia. Dwadzieścia jeden esejów autorstwa ekspertów w dziedzinie przywództwa składa się na tę błyskotliwą lekturę. Stanowi ona kwintesencję wyzwań, z którymi każdego dnia mierzyć się muszą przywódcy oraz wszyscy ci, którzy aspirują do odgrywania roli lidera.

Analiza dziedzictwa będącego efektem pracy wybitnych jednostek jest zadaniem inspirującym, twórczym i rozwijającym. Pozwala nie tylko na docenienie dokonań wielkich poprzedników, lecz pobudza do rozważania w tym kontekście naszych własnych osiągnięć, wpływu na otoczenie i oddziaływania środowiska na nasze wybory i decyzje. Czy sami również bylibyśmy skłonni do podobnych poświęceń, by osiągnąć swój cel? Czy posiadamy genom prawdziwego przywódcy?

Sprawdź niedocenioną wartość:

- wpływu wywieranego przez twórczą krytykę,
- zdolności budzenia sympatii oraz zaufania,
- przyjmowania do wiadomości własnych porażek,
- zapewniania podwładnym swobody działania,
- wykorzystywania umiejętności perspektywicznego myślenia.

„W dwudziestu jeden przemyślnych esejach autorzy dogłębnie i przejrzyście podsumowują to, co jest naprawdę ważne dla Ciebie jako przywódcy: Twoją odwagę, relacje i dziedzictwo, jakie pozostawiasz.”

Bill George, były prezes i dyrektor naczelny Mediotronic

„Jeżeli wódz traktuje żołnierzy jak dzieci, kocha ich jak pięknego syna, szanuje jak srogiego nauczyciela i obchodzi się z nim jak z grudką ziemi, to znaczy, że jest to wódz wprawny.”

Sun Tzu „Sztuka wojny”



Spis treści

Wprowadzenie 5

CZĘŚĆ PIERWSZA Znaczenie 11

- 1 Przywódcy służą i poświęcają się 15
- 2 Najlepsi przywódcy są nauczycielami 21
- 3 Wszyscy potrzebujemy twórczych krytyków 27
- 4 Ty jesteś najważniejszym przywódcą w Twojej organizacji 33
- 5 Nikt nie lubi być hipotezą 39

CZĘŚĆ DRUGA Relacje 45

- 6 Przywództwo jest osobiste 49
- 7 Przywódcy powinni chcieć być lubiani 53
- 8 Jeśli nie chwytasz w lot, postaraj się zrozumieć 59
- 9 Nie można traktować zaufania jako czegoś oczywistego 67
- 10 Daj swoim ludziom wolną rękę 73

CZĘŚĆ TRZECIA **Dążenia 81**

1 1	Przewodzenie zacznij od siebie	85
1 2	Patrzcie w przyszłość jest wymogiem przywództwa	91
1 3	Liczy się nie tylko wizja przywódcy	97
1 4	Wyzwól przywódcę w każdym człowieku	103
1 5	Przywódcy są również uczniami!	109

CZĘŚĆ CZWARTA **Odwaga 115**

1 6	Odwaga jest w każdym z nas	119
1 7	Nie możesz zaplanować, że będziesz odważny, ale możesz to wybrać	125
1 8	Życie pełnią życia wymaga odwagi	131
1 9	Odwaga, by być ludzkim	137
2 0	Porażka jest zawsze możliwa	143
2 1	Bez gwarancji zwrotu pieniędzy	149
	Posłowie: Dziedzictwo, jakie pozostawiasz, to życie, jakie prowadziłeś	155
	Podziękowania	159
	O autorach	163
	Skorowidz	167



4

Ty jesteś najważniejszym przywódcą w Twojej organizacji

Prezes zarządu nie jest najważniejszym przywódcą w organizacji — o ile oczywiście nie podlegasz mu bezpośrednio. Pomimo faktu, że to prezesi są na ogół najbardziej obleganymi medialnie osobami w firmie, to przypisuje się im zdecydowanie zbyt wiele zasług w przypadku sukcesów i zbyt wiele win w przypadku porażek organizacji. W stosunku do ich faktycznego wpływu na przebieg spraw na ogół przypisuje się im wpływ nieproporcjonalnie duży.

Jeśli prezes nie jest najważniejszym przywódcą w organizacji, to kto nim jest? Jeśli jesteś menedżerem, to dla swoich bezpośrednich podwładnych najważniejszym przywódcą jesteś Ty. Znacznie bardziej niż jakikolwiek inny przywódca masz wpływ na to, czy ludzie pozostaną w firmie, czy będą dawać z siebie wszystko, przyciągać konsumentów, będą zmotywowani do podzielenia firmowych wizji i wartości. Innymi słowy, dla swojej grupy jesteś prezesem.

Na poparcie tego wniosku jest wiele dowodów. Rozważ tylko trzy z długiej listy, którą moglibyśmy w tym miejscu przedstawić:

- Młodzi ludzie poproszeni o zidentyfikowanie kategorii osób, z której zaczerpnęliby model roli przywództwa, najczęściej wskazują „członków rodziny”. Na kolejnych pozycjach znajdują się nauczyciele i trenerzy, a następnie przywódcy ich społeczności lokalnych. Gdy zadamy to pytanie menedżerom w średnim wieku, to wskażą oni na przywódców biznesowych, a następnie członków rodziny oraz nauczycieli i trenerów.
- Długookresowe badania nad menedżerami wyższego szczebla wykazały, że pojedynczym czynnikiem najlepiej pozwalającym przewidzieć ich przyszłe sukcesy w karierze zawodowej jest relacja, jaką mieli ze swoim pierwszym zwierzchnikiem — na przykład podejście, jakie Twój pierwszy zwierzchnik miał do Twojego potencjału pracy. Charakter i jakość tego związku są ważniejsze od tego, gdzie chodziłeś do szkoły, jakie miałeś oceny, co studiowałeś, kim byli Twoi rodzice, w jakiej branży rozpoczynałeś karierę i tym podobnych.
- Pracownicy (menedżerowie i samodzielni pracownicy na wszystkich szczeblach hierarchicznych) zapytani, co najbardziej przyczynia się do etycznych zachowań w organizacji, najczęściej odpowiadają: „zachowanie mojego szefa”. Zapytani o to, co najbardziej przyczynia się do nieetycznych zachowań w organizacji, najczęściej odpowiadają identycznie: „zachowanie mojego szefa”.

Zastanówmy się przez chwilę nad tymi ustaleniami. Co zauważasz? Jaki komunikat kryje się w tych obserwacjach? Gdy prosimy uczestników prowadzonych przez nas warsztatów przywództwa o podzielenie się swoimi spostrzeżeniami, nieodmiennie pojawia się jedna rzecz. Przywódcy mający na nas największy wpływ to ci będący najbliżej nas.

Gdy jesteśmy młodzi, jesteśmy bardziej skłonni do postrzegania rodziców, nauczycieli czy trenerów lub ludzi w lokalnej społeczności jako potencjalnych wzorców modeli przywództwa. Dlaczego? Prawdopodobnie dlatego, że na co dzień mamy z nimi częstszy kontakt niż z innymi potencjalnymi modelami ról. To właśnie zachowania tych ludzi traktujemy jako wzory tego, co przywódca robić powinien, a co nie.

Gdy już ukończymy edukację i rozpoczniemy pracę, chętniej będziemy wybierać swoich przywódców biznesowych, ponieważ mamy z nimi częstszy kontakt niż z innymi. Jednak nawet pośród osób dorosłych członkowie rodziny oraz nauczyciele i trenerzy nadal często są wskazywani jako wzorcowe modele pełnienia roli przywódczej. Osoby, które wpływały na nas we wczesnym okresie naszego życia, nigdy tak naprawdę nie znikają z naszej świadomości.

Podczas pracy — czy to w gabinecie prezesa, czy też sklepie, hali fabrycznej, zapleczu, w terenie czy też w centrali korporacji — osobą, która najprawdopodobniej wpłynie na to, jak będziemy sobie radzić, jest nasz bezpośredni zwierzchnik. Najprawdopodobniej to ta właśnie osoba wpłynie na trajektorię naszej kariery, etyczność naszych zachowań i naszą satysfakcję z pracy.

Jeśli jesteś rodzicem, nauczycielem bądź trenerem czy przywódcą społeczności lokalnej, to Ty jesteś osobą dającą przykład młodym ludziom. Nie są tym przykładem hip-hopowi artyści, gwiazdy filmowe, zawodowi sportowcy czy prezydent USA, nie do nich bowiem odwołują się młodzi w poszukiwaniu wskazówek i przywództwa. To najprawdopodobniej Ciebie będą obserwować, aby nauczyć się, jak przywódca reaguje na sytuacje konfliktowe, jak radzi sobie z kryzysami, porażkami, czy też jak rozwiązuje dylematy etyczne. To nie kto inny, tylko Ty sam.

Naszymi przywódcami będą najprawdopodobniej ludzie będący najbliższymi nam, których znamy najlepiej. Po prostu bardziej ufamy ludziom, których znamy, ciężiej dla nich pracujemy, bardziej się staramy i poświęcamy się, a także chętniej ich naśladujemy.

Wiele znaczysz

Przytaczane przez nas badania (i wiele innych, z których wynikają podobne konkluzje) pokazują jeszcze jedną rzecz. Sugerują one, że wiele znaczysz i że Twoje przywództwo ma znaczenie.

Bez względu na to, jaka jest Twoja życiowa rola, ma to znaczenie. Masz sto procent szans na bycie modelem roli przywódczej. Sto procent szans na to, że możesz wpłynąć na zachowanie kogoś innego, na to, co myśli, mówi i robi. Sto procent szans na to, że wpłyniesz na czyjeś życie.

Wiele osób skomentuje to mniej więcej tak: „Wierzę w to wszystko, ale mój szef nie uprawia tego rodzaju przywództwa, o którym mówicie. Co ja mam robić?”. Nasza odpowiedź brzmi: nie można przekazać komuś przywództwa jak rzeczy. To, że Twój menedżer nie wywiązuje się najlepiej ze swojej roli przywódczej, nie zwalnia Ciebie od obowiązku pracowania najlepiej, jak potrafisz. Twoi bezpośredni podwładni nie dbają o to, co robi Twój zwierzchnik, ale bardzo ich obchodzi to, co robisz sam.

Byłoby świetnie, gdyby wszyscy nasi przywódcy zachowywali się modelowo. Byłoby rewelacyjnie, gdyby każdy bezpośredni zwierzchnik był złotym medalistą w konkurencji przywództwa — osobą, z której wszyscy braliby przykład, jak być najlepszym możliwym przywódcą. Uczyniłoby to naszą pracę o wiele łatwiejszą i znacznie zwiększyłoby nasze szanse na sukces zawodowy. Problemem jest, że nie wszyscy menedżerowie tacy są. Nawet gdyby Twój menedżer był najlepszym z możliwych, to nadal nie byłbyś w stanie zrelaksować się i powiedzieć: „Ponieważ mój menedżer radzi sobie tak świetnie, to nie muszę się przejmować tym, jak mi idzie”.

Nie ma ucieczki. Gdy chodzi o przewodzenie, musisz wziąć odpowiedzialność za jakość przywództwa, jakie oferujesz swoim ludziom. Dla rodziców może to być kwestia tego, w jaki sposób kształtują u swoich dzieci szacunek do sąsiadów czy nauczycieli, i to, w jaki sposób inspirują młodych ludzi do nauki; dla trenerów to, w jaki sposób mobilizują swoich zawodników do realizacji pełni możliwości, nawet gdy ich nie dostrzegają; w przypadku przywódców społeczności lo-

kalnych może to być sposób, w jaki zachęcają i pobudzają zaangażowanie obywatelskie. Ty — a to oznacza wszystkich z nas — jesteś odpowiedzialny za przywództwo, jakie realizujesz.

Pytanie do nas wszystkich nie brzmi więc: „Czy ja coś znaczę?“, tylko „W jaki sposób znaczę?“. Jeśli inni odwołują się do Ciebie w poszukiwaniu przywództwa, to jak sobie radzisz z przewodzeniem im w tej chwili? Nie chodzi o to, jak radzi sobie Twój szef, prezes czy inny sławny przywódca, ale o to, jak Ty sobie radzisz. Nikt z nas nie potrzebuje sterty badań statystycznych, aby powiedzieć, jak reagują ludzie w sytuacji, gdy ktoś znakomicie przewodzi, ani w sytuacji, gdy przywódca zupełnie sobie nie radzi. Po prostu to wiemy. A gdy spojrzysz uczciwie na to, co sam robisz, jaka będzie Twoja ocena?

Uświadomienie sobie faktu, że nasze działania są znaczące i powodują zmiany, jest jednocześnie cudowną szansą i potencjalnym ciężarem. Ponieważ największy wpływ wywieramy na osoby nam najbliższe, otrzymujemy wielki dar. Otrzymujemy szansę zmiany czyjegoś życia. Mamy możliwość przyczynienia się do rozwoju innych. Mamy możliwość zmiany świata na lepsze.

Z tego powodu możemy jednak poczuć się nadmiernie obciążeni odpowiedzialnością. Możemy doświadczyć wielu obaw i trosk. Możemy zastanawiać się, czy dorobiśmy do stawianych nam zadań. Możemy sobie powiedzieć: „Lepiej, żebym teraz tego nie zmarnował”.

Bez obaw. Jako ludzie jesteśmy zaskakująco elastyczni. Możemy poradzić sobie z kilkoma porażkami. Możemy podnieść się z desek po nokaucie. Umieemy przyjmować złe wiadomości. To, czego nie możemy znieść, to podejrzliwość, nieszczerłość i pretensje. Nie zniesiemy sztuczności przywódców, którzy tylko wzbudzają nadzieje. Nie szanujemy pozerów. Nie lubimy braku decyzyjności i uprawiania gierki.

Ponieważ to Ty jesteś najważniejszym przywódcą w Twojej organizacji, jedynym rozwiązaniem tej sytuacji jest działanie. Ci, którzy tylko siedzą i czekają, nie pozostawiają po sobie trwałego dziedzictwa. Tym, którzy wstają i coś robią, często się to udaje.