

JAK PRZEWODZĄ NAJLEPSI LIDERZY
SPRAWDZONE SPOSOBY I SEKRETY,
JAK WYDOBYĆ MAKSIMUM Z SIEBIE I INNYCH

BRIAN TRACY

Książkę tę dedykuję z wyrazami głębokiej sympatii Rogerowi Josephowi, memu wieloletniemu przyjacielowi i partnerowi biznesowemu, jednemu z najbardziej kompetentnych i inspirujących liderów, jakich spotkałem.

Spis treści

WSTĘP Wyścig trwa	9
ROZDZIAŁ 1 Serce lidera.....	15
ROZDZIAŁ 2 Przywódca zna siebie	33
ROZDZIAŁ 3 Kontratakuj! Lekcje biznesu oparte na strategii wojskowej	45
ROZDZIAŁ 4 Mistrzowskie zarządzanie!.....	72
ROZDZIAŁ 5 Zatrudnij i zatrzymaj najlepszych ludzi.....	97
ROZDZIAŁ 6 Budowanie zwycięskich zespołów	122
ROZDZIAŁ 7 Rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji.....	135
ROZDZIAŁ 8 Komunikuj się skutecznie.....	151
ROZDZIAŁ 9 Kwestionariusz lidera.....	162
ROZDZIAŁ 10 Uprość swoje życie	183
INDEKS	197

WSTĘP

Wyścig trwa

Wielkie nadzieje czynią wszystko możliwym.

BENJAMIN FRANKLIN

Zyjemy w czasach największych jak dotąd wyzwań dla biznesu i gospodarki. Przetrwają tylko ci, którzy się dostosują. Wyścig trwa, a ty jesteś jego uczestnikiem. Jeśli nie zaangażujesz się w pełni, by wygrać, zwyciężyć wbrew wszystkiemu, zostaniesz zepchnięty na bok. Przegonią cię inne osoby oraz firmy, bardziej niż ty zdeterminowane i spragnione sukcesu.

Jakiś czas temu Uniwersytet Harvarda ogłosił trzy prognozy, które mają zastosowanie do bieżącej sytuacji ekonomicznej. Po pierwsze – jak stwierdzono – w nadchodzącym roku zajdzie więcej zmian w twoich interesach niż kiedykolwiek przedtem. Po drugie prowadząc swoje interesy, doświadczasz silniejszej konkurencji niż kiedykolwiek przedtem. I po trzecie będziesz miał więcej okazji biznesowych niż kiedykolwiek wcześniej.

Jednakże te okazje różnić się będą od interesów, do jakich jesteś przyzwyczajony. Żeby je wykorzystać, będziesz musiał wykonywać szybkie posunięcia, jeśli masz zamiar przetrwać i rozwijać się kosztem konkurencji.

Tak się składa, że przewidywania te ogłoszono w 1952 roku. Później dodano czwartą prognozę: te osoby i przedsiębiorstwa, które nie adaptują się szybko do nieuchronnych i nieuniknionych zmian dnia dzisiejszego, w ciągu roku lub dwóch lat zmieniają obszar działania lub wypadną z rynku.

Charles Darwin pisał: „Przetrwanie niekoniecznie przypada w udziale najsilniejszemu, ale temu gatunkowi, który potrafi najlepiej zaadaptować się do zmieniających się okoliczności”.

Damon Runyon napisał zaś: „Wyścig nie zawsze wygrywa najszybszy, a zawody najsilniejszy, ale tak się trzeba zakładać”.

Słyszałeś też już pewnie stare powiedzenie, że chiński znak oznaczający słowo kryzys używany jest również dla wyrażenia słowa okazja. To dlatego, że prawie każdy kryzys niesie ze sobą jakąś szansę, jeśli tylko potrafisz ją dostrzec.

Rewelacyjne podstawy

Gdy Vince Lombardi przejął drużynę Green Bay Packers, pytano go, czy zamierza zmienić zawodników, zagrywki, trening lub inne kluczowe aspekty dotyczące drużyny. Odpowiedział: „Nie zamierzam nic zmieniać; po prostu rewelacyjnie opanujemy podstawy”.

Green Bay Packers od kilku lat kiepsko sobie radzili. Na swym pierwszym, słynnym spotkaniu z drużyną Lombardi podniósł piłkę i powiedział: „Panowie, to jest piłka”. Od tego momentu skoncentrował się na podstawach, na ćwiczeniach biegowych, których celem była poprawa szybkości i skuteczności w porównaniu z innymi drużynami. Doprowadził swoich zawodników do dwukrotnego zwycięstwa w Super Bowl i przeszedł do historii jako jeden z najlepszych trenerów futbolu amerykańskiego.

Zgodnie z metodą Lombardiego kluczem do przewodzenia i odnoszenia sukcesów w czasach kryzysu oraz gwałtownych zmian jest „rewelacyjne opanowanie podstaw”. W tej książce – w oparciu o moje doświadczenia w pracy z ponad tysiącem firm z pięćdziesięciu dwóch krajów – podzielę się z tobą wiedzą o najlepszych umiejętnościach oraz technikach myślenia i działania, wykorzystywanych przez wyższą kadre zarządzającą czy właścicieli firm. Pozwalają one osiągać nadzwyczajne rezultaty pomimo trudnej sytuacji rynkowej, kosztem zdeterminowanej konkurencji.

Kiedy przećwiczysz te pomysły i wprowadzisz je w życie, uzyskasz rezultaty nieproporcjonalnie wielkie w stosunku do włożonych wysiłków. Niekiedy już pojedyncza zmiana kierunku, zainspirowana wnikliwym wglądem lub pomysłem zawartym w tej książce, może szybko i radykalnie zmienić twoje interesy oraz twoje życie.

Siedem obowiązków lidera

Istnieje siedem podstawowych, niezmiennych zasad, kluczowych obowiązków przywódcy każdej organizacji. Umiejętności w każdym z tych siedmiu obszarów określają wartość (na skali od 1 do 10), jaką przedstawiasz dla siebie samego i twojej firmy. Oto one.

Pierwszy obowiązek. Wyznaczaj i osiągnij cele biznesowe

Przyczyną numer jeden niepowodzeń przedsiębiorstw i kadry kierowniczej jest niezdolność do osiągnięcia celów związanych ze sprzedażą, rozwojem i rentownością, za które odpowiedzialny jest przywódca.

Wyznaczanie i osiągnięcie celów biznesowych dotyczy każdego elementu planowania strategicznego i planowania rynku, łącznie z produktami, usługami, pracownikami, produktywnością, promocją, finansami i reakcją konkurencji. Te najważniejsze czynniki omówimy w dalszej części książki.

Drugi obowiązek lidera. Wprowadzaj innowacje na rynek

Peter Drucker twierdził, że celem firmy jest „stworzenie i utrzymanie klienta”. Firmy są w stanie stworzyć i utrzymać klientów tylko dzięki stałemu doskonaleniu produktów, usług, procesów i metod promocji. Jak napisał Bruce Henderson z Boston Consulting Group: „Całe planowanie strategiczne to planowanie rynku”.

Trzeci obowiązek lidera. Rozwiązuj problemy i podejmuj decyzje

Jest to tak istotne, że poświęcę cały rozdział umiejętnościom rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, które bezwzględnie musi opanować skuteczny przywódca. Pamiętaj, że nieosiągnięty cel to po prostu nierozwiązany problem. Nieosiągnięty cel sprzedaży to nierozwiązany problem. Jedynymi przeszkodami, które stają na drodze do pożądanego sukcesu, są problemy, trudności, przeszkody

i bariery. Zasadnicze znaczenie dla odniesienia sukcesu ma twoja umiejętność przejścia ponad albo pod tymi problemami lub ich sprytnego obejścia.

Czwarty obowiązek lidera. Ustalaj priorytety i skupiaj się na kluczowych zadaniach

Jednym z najważniejszych zadań, jakie wykonujesz, jest rozlokowanie ograniczonych zasobów, zwłaszcza ludzi i pieniędzy, na tych obszarach, na których w największym stopniu przyczynią się do powodzenia przedsięwzięcia.

Prawo wyłączonego wyboru mówi: „Jeśli zrobisz jedną rzecz, oznacza to, że nie zrobisz innej”.

Czas jest twoim najszcupszym zasobem. Jest ograniczony, nie trwa, nie do odzyskania i nie do zastąpienia. Sposób, w jaki rozdzielasz swój czas, może być determinantą wszystkiego, co osiągniesz – lub czego nie uda ci się osiągnąć.

Piąty obowiązek lidera. Bądź dla innych wzorem do naśladowania

Albert Schweitzer napisał kiedyś: „Musisz uczyć ludzi w szkole przykładu, ponieważ nie nauczą się w żadnej innej”.

Potwierdza się to od wieków. Przykład, jaki dajesz swym charakterem, postawą, osobowością i nawykami w pracy, a zwłaszcza sposobem, w jaki traktujesz innych, nadaje ton twojemu działowi, całej firmie lub organizacji.

W przedsiębiorstwie morale samo się nie podnosi; ono zawsze płynie z góry. Pod dobrym generałem nie służą źli żołnierze.

Jedno z zasadniczych pytań, jakie stale musisz sobie zadawać, brzmi: „Jaka byłaby moja firma, gdyby wszyscy jej pracownicy byli tacy jak ja?”.

Marshall Goldsmith, najlepszy trener kadry dyrektorskiej firm z rankingu Fortune 1000, na podstawie wieloletnich doświadczeń wykazał, że pojedyncza zmiana w charakterystycznych zachowaniach

głównego menedżera może wywołać pozytywny efekt zwielokrotnienia, który wpływa na zachowanie ogromnej liczby osób.

Liderzy zachowują się tak, jak gdyby wszyscy ich obserwowali – nawet wtedy, gdy nikt nie patrzy.

Szósty obowiązek lidera. Przekonuj, inspiruj i motywuj innych, by podążyli za tobą

Tom Peters stwierdził, że najlepsi liderzy nie kształcą naśladowców, lecz liderów. To prawda, że chcesz, by twoi pracownicy podejmowali inicjatywę i mogli swobodnie realizować swoje pomysły. Jednak wszelka inicjatywa musi wspierać to – i służyć temu – co starasz się osiągnąć jako przywódca.

Jeśli ludzie nie podążają za tobą, nie jesteś przywódcą. Jeśli nikt cię nie słucha, nikt ci nie wierzy ani też nie dba o to, co mówisz, nie odniesiesz sukcesu. Jeśli ludzie pracują bez zapału, tylko dla zapłaty, zawiedzie najwspanialsza na świecie strategia biznesowa.

Musisz motywować innych, by podążali za twoją wizją, wspierali i osiągnęli cele, które wyznaczyłeś, pojmowali misję organizacji tak, jak ty ją widzisz. W dzisiejszych czasach skłonienie innych, by poszli w nasze ślady, wymaga czegoś więcej niż tylko polecenia służbowego i kontroli. Musisz zdobyć ich wiarę, szacunek i zaufanie. To jest kluczem do trwałego sukcesu w roli lidera.

Siódmy obowiązek lidera. Działaj i osiągnij rezultaty

Gdy przeprowadzasz ostateczną analizę, najistotniejszym czynnikiem decydującym o sukcesie będzie twoja zdolność do osiągnięcia wyników, jakich się od ciebie oczekuje.

Na kolejnych stronach zaprezentuję zestaw prostych, sprawdzonych, praktycznych metod i technik, wykorzystywanych w różnych sytuacjach przez wyższą kadre zarządzającą oraz właścicieli firm. Dzięki tym technikom wszyscy oni szybciej osiągają lepsze i bardziej przewidywalne wyniki w dowolnym przedsiębiorstwie czy organizacji, w każdej sytuacji ekonomicznej.

Każdy kryzys jest szansą

Zawodowi żołnierze modlą się o pokój, ale mają nadzieję na wojnę.

W czym zawiera się sens tego powiedzenia? Oznacza ono, że żołnierze modlą się o pokój, ponieważ wojna jest straszna: każdy rozsądny człowiek, żołnierz również, chce przeżyć życie w pokoju i chce, by jak najdłużej było to możliwe. Jednak tylko w trakcie działań wojennych, w trakcie dramatycznych chwil na polu bitwy można się wyróżnić i szybko awansować. Zawodowi żołnierze żywią w skrytości ducha nadzieję na wojnę, która pozwoli im wykazać się swoją sprawnością i udowodnić, że nadają się do wyższego dowództwa.

Viktor Frankl, austriacki psychiatra i psychoterapeuta, więzień obozów koncentracyjnych, m.in. Auschwitz, twórca analizy egzystencjalnej i logoterapii, napisał słynne słowa: „Ostatnią wielką wolnością jest wolność wyboru niezależnie od okoliczności własnej postawy umysłowej”.

Pewien mój znajomy dyrektor, którego firma ucierpiała na skutek 40-procentowego spadku sprzedaży w okresie krótszym niż rok i znalazła się na skraju bankructwa z powodu odwrócenia się trendów rynkowych, zdradził mi sposób, w jaki zachowuje codziennie pozytywne nastawienie. „Każdego ranka, gdy wstaję – opowiadał – mam do podjęcia decyzję. Mogę być szczęśliwy, mogę też być bardzo szczęśliwy. I dlatego decyduję, że dziś będę bardzo szczęśliwy, a także pozwolę, by to nastawienie kierowało mną przez cały dzień, niezależnie od tego, co się zdarzy”.

Ty także możesz wybrać własną postawę niezależnie od okoliczności. Możesz zdecydować, że będziesz nastawiony pozytywnie, konstruktywnie, że będziesz patrzeć w przyszłość. Możesz postrzegać każdy „kryzys” jako „okazję”, nawet jeśli jest to tylko okazja, by dorosnąć, stać się dojrzałszym, silniejszym, a – kto wie – nawet osiągnąć ten rodzaj „awansu polowego”, który pozostanie z tobą do końca twojej kariery.

Witaj w XXI wieku!

ROZDZIAŁ 1

Serce lidera

Charakter można pokazać w chwilach wielkich, ale wyrabia się go w małych.

WINSTON CHURCHILL

Przywództwo jest najważniejszym pojedynczym czynnikiem wpływającym na sukces lub porażkę firmy albo biznesu. Twoja zdolność do wystąpienia naprzód i poprowadzenia przedsięwzięcia do sukcesu na konkurencyjnych rynkach jest zarówno zasadniczym, jak i niezastąpionym wymogiem.

Im lepszy staniesz się jako lider, tym lepszy będziesz w każdym obszarze swojego przedsięwzięcia. Na szczęście liderem można się stać, nie trzeba się nim urodzić. Jak napisał Peter Drucker: „Może istnieje coś takiego, jak urodzony lider, ale jest ich tak niewiele, że ogólnie rzecz biorąc, nie czynią żadnej różnicy”. Przywódcy zasadniczo zawdzięczają wszystko własnej pracy, własnemu rozwojowi. Stale pracują nad sobą, uczą się, dojrzewają i z biegiem lat stają się coraz bardziej kompetentni.

Liderzy pojawiają się zwykle wtedy, gdy trzeba uporać się z sytuacją, która wymaga zdolności przywódczych. Menedżer może przez wiele lat z powodzeniem pracować i wypełniać swoje obowiązki, a także pilnować, by zadania były wykonywane. Jednak gdy nagle pojawia się kryzys, niezbędne jest dobre przywództwo. W takiej chwili lider występuje z szeregu i przejmuje kontrolę nad sytuacją. Staje się inną osobą i wypełnia inną rolę.

Postępuj zgodnie z zasadami

Generał Norman Schwarzkopf opowiadał o swoich pierwszych doświadczeniach przywódczych w Pentagonie. Wyższy rangą oficer

powiedział mu, że jeśli chce dobrze wykonywać swoje zadania, musi jedynie „postępować zgodnie z zasadą nr 13”. Gdy ówczesny pułkownik Schwarzkopf zapytał, jak brzmi owa zasada, dowódca dywizji powiedział:

– Kiedy mianują cię dowódcą, obejmij dowodzenie!

Schwarzkopf zapytał wtedy:

– Ale w jaki sposób mam podejmować decyzje, gdy już obejmę dowodzenie?

Jego zwierzchnik odparł:

– To proste. Zastosuj zasadę nr 14.

Pułkownik Schwarzkopf zapytał:

– Jak brzmi zasada nr 14?

W odpowiedzi usłyszał:

– Rób to, co trzeba!

To świetny pomysł, także dla ciebie. Gdy zostaniesz mianowany dowódcą, przejmij dowodzenie, a jeśli będziesz miał jakiegokolwiek wątpliwości co do tego, co robić, po prostu rób to, co trzeba.

Przywódtwo wymaga charakteru

Przywódtwo znacznie bardziej wiąże się z tym, kim jesteś, niż z tym, co robisz. Jeśli potrafisz rozwijać w sobie cechy skutecznego przywódcy, kwintesencję tego, co niezbędne, by być liderem, stanie się to ważniejsze niż jakikolwiek inny czynnik dla twojego sukcesu w roli menedżera.

Jedna z podstawowych zasad rozwoju osobistego brzmi: „To, o czym rozmyślasz, rośnie i zajmuje coraz większy obszar twoich doświadczeń oraz osobowości”.

Gdy myślisz i działasz w oparciu o najważniejsze cechy znanych z historii, skutecznych liderów, z dnia na dzień stajesz się bardziej efektywny. Rozmyślając stale o tych cechach, wprogramowujesz je we

własną osobowość i zachowanie. Uczysz się ich, ćwicząc je w codziennych działaniach jako osoba prywatna i lider swojej organizacji.

Im bardziej staniesz się liderem we własnym wnętrzu, tym skuteczniejszy będziesz we wszystkich działaniach przywódczych na zewnątrz. Myśląc tak samo jak najlepsi przywódcy, sam w coraz większym stopniu stajesz się liderem.

Siedem cech przywódcy

W ciągu wielu lat przeprowadzono ponad trzy tysiące badań, których celem było zidentyfikowanie cech przywódców odnoszących sukcesy, a zwłaszcza odnoszących sukcesy dowódców wojskowych, którzy grając swą rolę w burzliwym teatrze wojny, zwyciężyli w ważnych bitwach wbrew wszelkim oczekiwaniom – a to przecież bardzo przypomina sukces na dzisiejszych rynkach.

Zidentyfikowano ponad pięćdziesiąt cech istotnych dla lidera, jednakże siedem z nich wyróżnia się swoim wyjątkowym znaczeniem. Dobra wiadomość – każdą z tych cech można w sobie wykształcić poprzez ćwiczenie i powtarzanie.

1. Wizja – najważniejsza cecha przywódcy

Przywódcy mają wizję. Potrafią spojrzeć w przyszłość. Mają wyraźne, fascynujące wyobrażenie tego, dokąd zmierzają i co usiłują osiągnąć. Ta cecha odróżnia ich od menedżerów. Posiadanie jasnej, klarownej wizji zmienia jednostkę w osobę szczególnego rodzaju. To właśnie zmienia „menedżera transakcyjnego” w „przywódcę transformacyjnego”. Menedżer pilnuje, by zadania zostały wykonane, natomiast prawdziwy przywódca odwołuje się do emocji swoich ludzi.

W czasach gwałtownych zmian i niepokoju dobrze jest od czasu do czasu zarządzić przerwę. Zatrzymaj zegar. Wycofaj się. Poświęć czas, by zastanowić się nad tym, kim w głębi serca naprawdę jesteś, za czym się opowiadasz, dokąd zmierzasz oraz jaką przyszłość chcesz stworzyć dla siebie i swojej organizacji.

W książce *Competing for the Future* Gary Hamel i V. K. Prahalad podkreślają kluczowe znaczenie „zamiarów na przyszłość” dla sukcesu w biznesie. Wyjaśniają, że im większą ma się jasność co do przyszłości, jaką pragnie się stworzyć, tym łatwiej jest podejmować codzienne decyzje, niezbędne do osiągnięcia tej przyszłości.

Tworzenie wizji

Zacznij od swoich wartości. Jakie zasady organizacyjne, w które wierzysz i za którymi się opowiadasz, obowiązują w twoim biznesie? Co stanowi jądro, jakie wartości i przekonania kierują tobą czy motywują cię? Jakie wartości uznaje twoja firma i przy jakich trwa niewzruszenie we wszystkich swoich działaniach?

Różnica pomiędzy liderami i przeciętnymi ludźmi polega na tym, że liderzy mają klarowne przekonania, w kwestii których nie idą na żadne kompromisy – niezależnie od okoliczności. Przeciętni ludzie kierują się niewyraźnymi, niejasnymi wartościami, w kwestii których idą na ustępstwa dla krótkotrwałych korzyści.

W oparciu o uznawane wartości wyobraź sobie idealną przyszłość dla swojej firmy.

Wyobraź sobie, że masz niezbędny czas i pieniądze, całą wiedzę i doświadczenie, wszystkich ludzi i środki – wszystko, czego potrzebujesz. Jak wyglądają twoje interesy?

Kiedy już będziesz miał jasność co do uznawanych wartości i idealnej przyszłości, ułóż zdanie określające misję twojej firmy – czyli co twoja firma stara się osiągnąć. Trzymaj się konkretów. Hasło: „Naszą misją jest zaoferowanie produktów najwyższej jakości i w rezultacie osiągnięcie rocznego 20-procentowego wzrostu sprzedaży i rentowności” jest znacznie lepsze niż: „Naszą misją jest oferowanie ekscytujących produktów w duchu innowacji i przedsiębiorczości”.

Oprócz konkretnej misji powinieneś znać nadrzędny cel swojej firmy – dlaczego ona istnieje. W jaki sposób twoja firma przyczynia się do poprawy dobrobytu twoich klientów?

Cel nadrzędny firmy jest bardzo ważny. To prawdziwy powód, dla którego prowadzisz interesy. To właśnie wiara w jego słuszność

umożliwia przetrwanie w obliczu zewnętrznych problemów i trudności. To właśnie on motywuje i inspiruje twoich ludzi, by dołożyli wszelkich starań i dali z siebie jeszcze więcej.

Jak powiedział Nietzsche: „Człowiek może znieść każde co, jeśli ma wystarczająco duże dla czego”.

To „dlaczego” jest emocjonalnym składnikiem przywództwa. Zawsze definiuje się je w kategoriach tego, w jaki sposób ty i twoja organizacja służycie swoim klientom oraz przyczyniacie się do poprawy ich życia czy dobrobytu. Właśnie dzięki temu twoje produkty lub usługi faktycznie polepszają ludzkie życie i pracę.

I na koniec ostatnia ważna kwestia – liderzy są zorientowani na cel. Wyznaczaj konkretne, możliwe do zmierzenia, określone czasowo cele, które musisz zrealizować, oraz wielkości, jakie musisz osiągnąć, by przejść z miejsca, w którym obecnie się znajdujesz, do miejsca, w którym wraz ze swoją organizacją chcesz się znaleźć w przyszłości.

W każdym przypadku zasadnicze znaczenie ma klarowność.

Być może największym wkładem, jaki w czasach gwałtownych zmian na konkurencyjnych rynkach możesz wnieść do swojej organizacji, jest to, że pomagasz innym zachować spokój, zrozumieć sytuację i utrzymać skupienie, że dzięki tobie mogą myśleć „do przodu” – w odniesieniu do waszych wartości, wizji, misji, celu nadrzędnego i celów szczegółowych. To punkt wyjścia dla wielkiego przywództwa.

2. Odwaga – druga wspólna cecha liderów

*„Odwaga jest słusznie uważana za najważniejszą z cnót,
ponieważ od niej zależą wszystkie inne”.*

WINSTON CHURCHILL

Generał Douglas McArthur pisał: „W życiu nie ma bezpieczeństwa, są jedynie okazje”.

Odwaga oznacza, że w trakcie realizacji swoich celów gotów jesteś podejmować ryzyko, nie mając żadnej gwarancji sukcesu. Ponieważ ani w życiu, ani w biznesie nic nie jest pewne, wszystko, w co się

angażujesz, i każde działanie, jakie podejmujesz, niesie z sobą pewne ryzyko. Dlatego właśnie odwaga jest najbardziej rozpoznawalną na zewnątrz cechą wielkiego przywódcy.

Faktem jest, że przyszłość należy do tych, którzy podejmują ryzyko, a nie do tych, którzy szukają bezpieczeństwa. Przyszłość należy do liderów gotowych wyjść poza własną strefę komfortu i podjąć konieczne ryzyko, jakiego wymaga przetrwanie i sukces przedsięwzięcia w danej sytuacji ekonomicznej.

Śmiałość oznacza gotowość, by podejmować działania, nie mając żadnych gwarancji. Samuel Johnson pisał: „Nic nigdy nie zostanie przedsięwzięte, jeśli najpierw trzeba pokonać wszystkie możliwe obiekcje”.

Im więcej informacji i opinii gromadzisz przed podjęciem ważnej decyzji, tym większe prawdopodobieństwo, że decyzja będzie właściwa. Ale nigdy nie uda się wyeliminować elementu ryzyka. Zawsze będzie ono wisiało nad tobą.

Zuchwałość jest kluczem do zwycięstwa

Fryderyk Wielki, który słynął ze skłonności do atakowania wrogów bez względu na okoliczności, mawiał „L'audace! L'audace! Y toujours l'audace!” (Zuchwałość! Zuchwałość! I jeszcze raz zuchwałość!).

W swojej książce *48 praw władzy* Robert Greene stwierdza: „Bądź zawsze zuchwały. Zuchwałość wpędzi cię niekiedy w tarapaty, ale zwykle jeszcze więcej zuchwałości cię z nich wydobędzie”.

Praktykowanie śmiałości i zuchwałości sprowadza się do tego, byś stale myślał w kategoriach działań, które możesz podjąć. Ćwiczysz coś, co można by nazwać „nieustanną ofensywą”. Masz śmiałość iść na przód niezależnie od okoliczności.

Podejmując nieustannie agresywne działania w dążeniu do realizacji swoich celów, stajesz po słusznej stronie. Im bardziej będziesz zorientowany na działanie, tym większa będzie twoja pewność siebie i z tym większym prawdopodobieństwem zrobisz właściwe rzeczy we właściwym czasie, co doprowadzi cię do zwycięstwa.

Bądź wytrwały

Sednem odwagi jest „odważna cierpliwość”: zdolność pozwalająca pozostać na kursie i nie poddawać się, gdy nie widać postępów lub gdy sprawy układają się niepomysłnie.

Po rozpoczęciu każdej wielkiej ofensywy nastaje czas, kiedy sprawy toczą się wolniej. Często wydaje się wtedy, że nic się nie dzieje, że nie widać ani zwycięstwa, ani klęski. W tym okresie zawieszenia wiele osób traci serce i wycofuje się, lub, co gorsza, walczy dalej bez przekonania i zapału. Jednak przywódca, gdy już się w coś zaangażuje, potrafi wytrwać, kontynuować działania i przeć naprzód z tym samym wigorem i tą samą energią, z jakimi zaczynał.

W 1941 roku, w najgorszych dniach II wojny światowej, członkowie gabinetu Winstona Churchilla naciskali na niego, by „zawarł pokój” z Hitlerem. Churchill stanowczo odmówił rozważenia takiej możliwości. Wygłosił słynne przemówienie, które zakończył poruszającymi słowami: „Nigdy się nie poddamy!”. Gdy zadano mu prywatnie pytanie, dlaczego tak nieugięcie obstaje przy walce w obliczu przytłaczających przeciwności, odparł: „Ponieważ studiuje historię. A historia uczy, że jeśli wytrwasz wystarczająco długo, zawsze coś się wydarzy”.

Ta rozmowa miała miejsce w listopadzie 1941 roku. Siódmego grudnia tego samego roku Japończycy zbombardowali Pearl Harbor. Dwa tygodnie później Hitler wypowiedział wojnę Stanom Zjednoczonym, wciągając w ten sposób Amerykę wraz z całą jej wielką potęgą przemysłową w wojnę po stronie Anglii i zmieniając kurs historii.

Ostateczne wyzwanie

Ostatecznym sprawdzianem odwagi w przywództwie jest to, jak dobrze spiszesz się w sytuacji kryzysowej. Pamiętaj, że jedyną nieuchronną i nieuniknioną rzeczą w życiu lidera jest kryzys. To czas próby. Twoja umiejętność dobrego funkcjonowania w kryzysie w wielkim stopniu determinuje sukces albo porażkę twojej organizacji. Tej umiejętności nie można zdobyć w szkolnej ławie. Rozwija się ona tylko wtedy, gdy

rzeczywiście stawiasz czoła prawdziwemu kryzysowi – prawdziwej sytuacji zagrożenia z potencjalnie poważnymi stratami.

Jedną z cech, które obserwowałem u liderów w ciągu lat, jest umiejętność natychmiastowego przywołania spokoju w obliczu kryzysu, nieoczekiwanego zwrotu wydarzeń lub spadków na rynku. Wszyscy oni nauczyli się już bowiem, że im większy spokój zachowuje się w czasie kryzysu, tym lepiej można myśleć, analizować i decydować.

Kryzys jest prawdziwą próbą przywódcy. W jego trakcie demonstrujesz sobie i ludziom, którzy cię obserwują, z czego tak naprawdę jesteś zrobiony, co kryjesz w swoim wnętrzu.

Kluczem do skutecznego poradzenia sobie z kryzysem jest wcześniejsza decyzja dotycząca tego, że niezależnie od rozwoju wydarzeń zachowasz spokój, rozluźnienie i opanowanie. Z góry decydujesz, że nie będziesz zły ani zdenerwowany. Zdobędziesz potrzebne informacje, podejmiesz wymagane decyzje i poczynisz niezbędne kroki. Oto postawa prawdziwego przywódcy.

3. Spójność – najbardziej szanowana i podziwiana cecha górujących nad nami ludzi i liderów w każdym obszarze działań

W trakcie każdej sesji planowania strategicznego, jaką prowadziłem dla wielkich i małych korporacji, pierwszą wartością, z którą zgadzali się wszyscy zebrani menedżerowie firmy, była spójność. Wszyscy byli zgodni co do tego, jak ważna jest całkowita uczciwość we wszystkim, co się robi, zarówno wewnętrzna – wobec siebie, jak i zewnętrzna – wobec innych.

Kilka lat temu prowadziłem taką właśnie sesję i wszyscy zebrani menedżerowie uznali, że spójność jest najważniejszą wartością w firmie. Wtedy prezes, jeden z najbogatszych ludzi Ameryki, powiedział coś, czego nigdy nie zapomnę. Oświadczył mianowicie: „Wydaje mi się, że spójność tak naprawdę nie jest wartością samą w sobie; to po prostu wartość, która gwarantuje wszystkie pozostałe wartości”.

W swoim bestsellerze *Zwycięzcy nie oszukują* Jon Huntsman, który założył od zera firmę z branży chemicznej i uczynił z niej wartę

12 miliardów dolarów przedsiębiorstwo, pisze: „Nie ma moralnych dróg na skróty w grze biznesowej – ani w życiu. W zasadzie są tylko trzy rodzaje ludzi: ci, którzy doznają porażki, ci, którzy odnoszą sukces tymczasowy, oraz ci, którzy odnoszą sukces i utrzymują powodzenie. Różnica leży w charakterze”.

Sednem spójności jest prawdomówność. Spójność wymaga mówienia prawdy wszystkim ludziom, w każdej sytuacji. Prawdomówność to fundament zaufania, czynnika niezbędnego do osiągnięcia sukcesu w biznesie.

Steven Covey twierdzi, że kluczem do zyskania zaufania innych jest bycie „godnym zaufania”. Wyobraź sobie, że wszystko, co robisz lub mówisz, zostanie opublikowane w miejscowej gazecie. Zawsze mów prawdę, niezależnie od tego, jaką cenę przyjdzie ci za to zapłacić, ponieważ cena niepowiedzenia prawdy będzie jeszcze wyższa. Jack Welch zapewnia, że brak prawdomowości czy – mówiąc jego słowami – „szczeroci” może zniszczyć każdą firmę. „Brak szczeroci praktycznie blokuje dobre pomysły, szybkie działanie i chęć, by dla firmy dać z siebie wszystko. To samobój”.

Kluczowym elementem budującym zaufanie jest bezwarunkowe dotrzymywanie obietnic. Obiecywać trzeba ostrożnie, nawet niechętnie, ale kiedy już obiecasz, musisz zawsze dotrzymać danej obietnicy.

Naturalnym przedłużeniem spójności osobistej jest jakość pracy. Osoba, która jest naprawdę uczciwa względem siebie, nieustannie stara się wykonywać dla swoich klientów pracę najwyższej jakości.

Wydaje się, że najlepsze firmy, słynące z jakości produktów i usług, mają również najwyższe wewnętrzne standardy etyczne.

Zasada realizmu

Będąc prezesem General Electric, Jack Welch udzielił wywiadu, który ukazał się na łamach „Fortune Magazine”. Zapytano go, co uważa za najważniejszą zasadę przywództwa. Powiedział, że w jego ocenie taką zasadą jest, jak ją nazwał, „zasada realizmu”.

Zdefiniował ją w następujący sposób: „Widzieć świat takim, jakim rzeczywiście jest, a nie takim, jakim chciałoby się, żeby był”. Welch

słynął z tego, że wchodził na narady poświęcone rozwiązywaniu problemu i natychmiast zadawał pytanie: „Jak wygląda rzeczywistość?”.

Zasada realizmu to praktyczne zastosowanie wartości, jaką jest spójność. Wymaga prawdomówności i uczciwości. Wymaga rozprawienia się z realiami sytuacji w sposób bezpośredni i szczerzy, w oparciu o fakty, a nie nadzieje, życzenia czy założenia.

Przyjmowanie odpowiedzialności

Liderzy, których cechuje spójność, są odpowiedzialni. Przyjmują odpowiedzialność za samych siebie i osiągnięcie rezultatów, dla uzyskania których zostali zatrudnieni czy mianowani. Liderzy stale powtarzają sobie: „Jestem odpowiedzialny”.

Liderzy mówią: „Moje życie w moich rękach”.

Liderzy nie chcą uciekać się do wymówek, gdy sprawy idą źle. W zamian czynią postępy. Nie chcą rozpamiętywać tego, co mogło się wydarzyć – w zamian skupiają się na tym, co można zrobić teraz, by rozwiązać problem.

Liderzy nie obwiniają innych za błędy. Lider akceptuje, że cała odpowiedzialność spoczywa na nim.

4. Pokora – przywódcy mają poczucie bezpieczeństwa i pewności siebie, co pozwala im uznać wartość innych osób

Najlepsi liderzy to osoby, które są silne i potrafią podejmować decyzje, ale równocześnie są pełne pokory. Pokora nie oznacza słabości ani braku pewności siebie. Sygnalizuje, że posiadasz samoświadomość i pewność siebie, które pozwalają ci uznać wartość innych osób i nie czuć się przez nie zagrożonym. Wskazuje, że jesteś gotów przyznać się do ewentualnego błędu oraz dostrzegasz, iż nie znasz wszystkich odpowiedzi. I gwarantuje, że uznajesz zasługi tam, gdzie uznać je należy. Jim Collins pisze, że najlepsi liderzy „patrzają przez okno, a nie w lustro, by uznać zasługi za sukces firmy”.

Pokora przynosi rezultaty. Larry Bossidy, były dyrektor zarządzający Honeywell i autor książki pod tytułem *Realizacja. Zasady wprowadzania planów w życie* (MT Biznes, Warszawa 2003), wyjaśnia, dlaczego pokora czyni lidera skuteczniejszym: „Im lepiej potrafisz pohamować ego, tym bardziej realistycznie podchodzisz do swoich problemów. Uczysz się słuchać i przyznawać, że nie znasz odpowiedzi na wszystkie pytania. Przyjmujesz postawę, która pozwala ci uczyć się od każdego i w każdej chwili. Duma nie wchodzi ci w paradę i nie przeszkadza uzyskać informacji potrzebnych do osiągnięcia najlepszych wyników. Nie powstrzymuje cię przed podzieleniem się zasługami, którymi trzeba się podzielić. Pokora pozwala ci przyznać się do własnych błędów”.

Bossidy poznał różnicę pomiędzy pokorą a słabością dzięki matce, która powtarzała mu: „Nie chodzi o to, by myśleć o sobie gorzej; chodzi o to, by myśleć o sobie mniej”.

Zapomnij o swoim ego, a w zamian skup się na tym, co dobre dla firmy. Nie pozwól, by wygórowane mniemanie o sobie samym przeszkodziło ci znaleźć właściwą odpowiedź i właściwe rozwiązanie problemów. Nie bój się uznać i wykorzystać silnych stron innych ludzi. Jack Welch twierdzi, że zawsze chciał być otoczony ludźmi bystrzejszymi od siebie.

Nie wierz w to, że pokora podkopie twój autorytet w oczach innych. Tak naprawdę będzie dokładnie odwrotnie. Lekkomyślna arogancja nie zachęca do zaufania; wzbudza go pewna siebie pokora.

Jak pisze Rudy Giuliani, były burmistrz Nowego Jorku, w swej książce *Przywództwo*: „Przywódcy każdego rodzaju – dyrektorzy generalni, trenerzy, a nawet przypadkowy burmistrz – narażeni są na ryzyko myśli, że znaleźli się tu, gdzie są, na skutek boskiej interwencji. Kiedy zostaniesz wybrany na stanowisko przywódcy, nie sądz, że zostałeś wybrany przez Boga. Właśnie tu trzeba zastosować pokorę. Jakie mam słabości? Jak mogę je zrównoważyć?”.

Nieustanna nauka

Oznaką pokornych liderów są ich nieustanne usiłowania, by stawać się coraz lepszymi. Nigdy nie przestają się uczyć. Nie wierzą w to, że

wiedzą już wszystko, co tylko możliwe, że już nic więcej nie muszą robić. Jak powiedział Pat Riley, trener koszykarski: „Jeśli nie jesteś coraz lepszy, jesteś coraz gorszy”.

Charlie Jones, biznesmen i mówca, często powtarzał: „Za pięć lat będziesz tą samą osobą co dziś, za wyjątkiem ludzi, których spotkasz, i książek, które przeczytasz”. A więc ucz się od ludzi, których poznajesz i z którymi pracujesz. Słuchaj tyle samo, ile mówisz. I tak jak w przypadku każdego ucznia, nie bój się książek. Zig Ziglar powiedział kiedyś: „Nie wszyscy czytelnicy są liderami, ale wszyscy liderzy są czytelnikami”.

Czytanie jest dla umysłu tym, czym gimnastyka dla ciała. Postanów, że od dziś będziesz czytał literaturę branżową od pół godziny do godziny dziennie. Ta ilość lektury przełoży się na jedną książkę tygodniowo, pięćdziesiąt książek rocznie, 500 książek w ciągu dziesięciu lat. Czytając regularnie, by podnieść poziom wiedzy i umiejętności w swojej dziedzinie, wkrótce zyskasz zwycięską przewagę nad ludźmi gorzej poinformowanymi.

5. Dalekowzroczność – przywódcy posiadają zdolność do spoglądania w przyszłość i przewidywania, co może się wydarzyć

Doskonalali liderzy potrafią świetnie myśleć strategicznie. Posiadają zdolność do spoglądania naprzód, przewidywania z pewną dokładnością, w jakim kierunku zdejżą przemysł i rynek.

Liderzy umieją przewidywać trendy znacznie wcześniej niż konkurencja. Stale pytają: „Jeśli wziąć pod uwagę to, co dzieje się obecnie, w jakim kierunku pójdzie rynek? Co się będzie działo za trzy miesiące, pół roku, rok, dwa lata?”.

Z powodu rosnącej konkurencji przetrwać mogą tylko ci liderzy (i ich organizacje), którzy potrafią dokładnie przewidzieć kształt przyszłych rynków. Tylko dalekowzroczni liderzy potrafią zyskać „przewagę pierwszego ruchu”.

Przywódcy są dobrzy w czymś, co nazywam myśleniem ekstrapolacyjnym. Posiadają umiejętność dokładnego przewidywania

tego, co najpewniej wydarzy się w przyszłości, na podstawie obserwacji tego, co dzieje się w teraźniejszości. Dokładnie przewidują konsekwencje swoich działań i konsekwencje zmian zachodzących na bieżąco na rynku.

Planuj do przodu

Myślenie ekstrapolacyjne i dalekowzroczność liderów obejmują wszystkie aspekty biznesu. Czego chcą twoi klienci, czego potrzebują, za co gotowi są dziś zapłacić? A wnioskując z bieżących trendów, jakiego rodzaju produktów i usług będą domagali się w przyszłości? Jakie zmiany zmuszony będziesz wprowadzić, jeśli chcesz dopilnować, aby twoje jutrzejsze produkty i usługi były dokładnie tym, czego wtedy będą oczekiwać klienci – na podstawie twoich obecnych wyników?

Kluczowym aspektem dalekowzroczności jest przewidywanie kryzysu. Liderzy patrzą w przyszłość i zastanawiają się: „Co też może się wydarzyć, co mogłoby zagrozić przetrwaniu mojej firmy?”.

Przywódcy jasno myślą o przyszłości. Myślą o tym, co może się wydarzyć. Myślą o tym, co starają się dziś osiągnąć i co może stanąć na przeszkodzie ich planom na przyszłość.

Tylko liderzy potrafią myśleć o przyszłości. To jedno z ich podstawowych zadań. Nikt inny w organizacji nie jest aż w takim stopniu zobowiązany być „zorientowanym” na przyszłość. A z im większą dokładnością liderzy potrafią przewidzieć prawdopodobne konsekwencje swoich działań i zmian na rynku, tym większy będzie sukces firmy.

Co najgorszego mogłoby przydarzyć się twojej firmie w nadchodzących miesiącach i latach? A który z tych wszystkich najgorszych scenariuszy mógłby najbardziej zagrozić przetrwaniu twojej firmy? Co mógłbyś zrobić, począwszy już od dzisiaj, by upewnić się, że ta najgorsza możliwość nigdy się nie sprawdzi?

Im więcej informacji zgromadzisz i z im większą liczbą ludzi porozmawiasz, tym większą będziesz miał jasność co do przyszłych warunków działania. Im większą zaś będziesz miał jasność w tym zakresie,

tym lepsze decyzje podejmiesz w kwestii posunięć, które mają ustrzec cię przed możliwymi kryzysami lub umożliwić wykorzystanie ewentualnych szans.

Jednym z najlepszych narzędzi pomagających liderom przewidywać zarówno kryzysy, jak i okazje, jest planowanie scenariuszowe. W dłuższym okresie twojej firmy mogą przydarzyć się wszelkiego rodzaju problemy, spadki i nieprzyjemne niespodzianki. Planowanie scenariuszowe zmusza cię do przemyślenia tego, co może pójść źle, tak abyś już dziś przygotował się na przyszłość. Dzięki takiemu planowaniu możesz opracować trzy lub cztery szczegółowe scenariusze dla swojej firmy i jej środowiska za pięć, dziesięć lub dwadzieścia lat (liczba lat zależy od tego, jak szybko zmiana może wpłynąć na twoją gałąź przemysłu). Każdy scenariusz jest bardzo szczegółowy; opisujesz nie tylko linię produktów, klientów i konkurencję, lecz także wszystkie inne czynniki środowiskowe, które mogłyby mieć wpływ na twój biznes, na przykład wprowadzenie nowych regulacji prawnych. Kiedy już opracujesz scenariusze, możesz podjąć realne, krótkoterminowe kroki, by przygotować się na ich ewentualne nadejście. Czy jeden ze scenariuszy przewiduje pojawienie się nowej firmy konkurencyjnej, która sprzedawać będzie produkty po konkurencyjnie niskich cenach? Jeśli tak, co możesz zrobić już dziś, by zredukować koszty i podnieść wartość swojego produktu?

Za pomocą planowania scenariuszowego można zidentyfikować najgorsze ewentualności, które mogłyby wpłynąć na zdolność firmy do przetrwania. Następnie warto przygotować plan, by upewnić się, że jeśli zdarzy się jeden z opisanych zwrotów na rynku, będziesz już miał opracowaną strategię uporania się z nim.

6. Skupienie – umiejętność skupiania energii oraz środków własnych i firmy na najważniejszych obszarach ma dla przywódcy zasadnicze znaczenie

Liderzy zawsze skupiają się na potrzebach firmy i sytuacji. Skupiają się na wynikach, na tym, co muszą osiągnąć oni sami, inni pracownicy

oraz sama firma. Skupiają się na mocnych stronach, własnych i cudzych. Skupiają się na mocnych stronach organizacji, na tym, co firma robi najlepiej, by zadowolić wymagających klientów na konkurencyjnym rynku.

Jako lider decydujesz i pilnujesz, by wszyscy skupili się i skoncentrowali na jak najlepszym wykorzystaniu własnego czasu – ta twoja umiejętność ma zasadnicze znaczenie dla osiągnięcia doskonałych wyników w przedsiębiorstwie.

Z natury swej ludzie, tak w domu, jak i pracy, mają skłonność do entropii, rozpraszania energii, rozmiękania na drobne wysiłków i starań, zajmowania się nieistotnymi drobiazgami.

Jak powiedział Goethe: „Sprawy, które liczą się najbardziej, nigdy nie mogą znaleźć się na łasce spraw, które liczą się najmniej”.

Zadaniem lidera jest nieść pomoc każdemu pracownikowi, by mógł on z siłą promienia lasera skupić się na najcenniejszym wkładzie, jaki może wnieść w rozwój przedsięwzięcia. I oczywiście lider musi przewodzić własnym przykładem. Musi być wzorem do naśladowania. Jeśli chcesz, by wszyscy inni skoncentrowali się na swoich działaniach o najwyższej wartości dla przedsiębiorstwa, musisz postępować tak samo – w każdej chwili i każdego dnia.

Jak rozpoznać działania o najwyższej wartości? Odpowiedź kryje się w twoich kluczowych kompetencjach oraz kluczowych kompetencjach twojej organizacji.

Zacznij od swoich osobistych kluczowych kompetencji – co robisz nadzwyczajnie dobrze? Jakie wyjątkowe umiejętności i zdolności odpowiadają za twój osobisty sukces? Co takiego potrafisz zrobić wyłącznie ty, a czego prawidłowe wykonanie naprawdę będzie miało znaczenie dla twojego przedsiębiorstwa?

A jakie są kluczowe kompetencje twojej organizacji? Co twoja firma robi wyjątkowo dobrze? Co sprawia, że jest ona lepsza od konkurencji? Na jakich obszarach jesteście uznawani za lidera w swojej branży? Jakie powinny być te obszary w przyszłości? Które produkty i usługi cieszą się największym powodzeniem i dają największe zyski? Kim są twoi najlepsi i najbardziej wydajni pracownicy? Jakie są wasze najważniejsze rynki i kim są wasi najcenniejsi klienci?

Skup się na przyszłości

Przywódcy są mocno zorientowani na rozwiązywanie problemów, a nie szukanie winnych. Myślą głównie w kategoriach rozwiązań. Zastanawiają się, co można zrobić natychmiast, by zaradzić powstałej niekorzystnej sytuacji, a nie nad tym, kto co zrobił i kogo można by obwinąć za wystąpienie problemu.

Liderzy skupiają się na przyszłości, okazjach i działaniach dnia jutrzejszego, a nie problemach i trudnościach z przeszłości. Nie skarżą się i nie krytykują. Zachowują pozytywne nastawienie, myśląc o celach swoich i swojej firmy.

Jednym z kluczy do spokoju i mentalnej jasności jest niezgoda na poświęcenie choćby jednej sekundy na zamartwianie się lub złoszczenie z powodu czegoś, czego nie można zmienić. A w większości przypadków nie można zmienić wydarzenia z przeszłości. Jeśli coś się wydarzyło, na przykład rozlało się przysłowiowe mleko, nic już nie można na to poradzić. W zamian skup swą cenną energię umysłową i emocjonalną na tym, co można zrobić, i na tym, co mogą zrobić inni, by konstruktywnie poradzić sobie z obecną sytuacją i jeszcze dziś rozwiązać zaistniały problem.

Jedynym prawdziwym antidotum na zamartwianie się jest celowe działanie „do przodu”. Jako przywódca powinienes tak pilnie pracować nad rozwiązaniem, nad przyszłością, żebyś nie miał ani chwili czasu, by myśleć o tym, co wydarzyło się w przeszłości i jak można było tego uniknąć.

7. Współpraca – umiejętność dobrej pracy z innymi jest niezbędną cechą skutecznego przywódcy

Twoja umiejętność nakłaniania wszystkich do pracy i współpracy ma zasadnicze znaczenie dla osiągnięcia sukcesu. Kluczowe elementy budowania skutecznego zespołu omówimy w dalszej części książki. Teraz zapamiętaj jedynie, że przywództwo to umiejętność nakłonienia ludzi do pracy dla ciebie z ich własnej woli.

W tym przypadku zastosowanie ma zasada 80/20. Dwadzieścia procent pracowników przyczynia się do uzyskania 80% wyników firmy. Twoja umiejętność wyselekcjonowania tych ludzi, a następnie dobrej pracy z nimi każdego dnia ma zasadnicze znaczenie dla płynnego funkcjonowania całego przedsiębiorstwa.

Skłon innych do współpracy, angażując się w utrzymanie dobrych stosunków z każdą ważną osobą – codziennie. Gdy przychodzi do wykonania zadania, zawsze masz wybór: możesz zrobić to sam albo sprawić, by ktoś inny zrobił to dla ciebie. Którą możliwość wybierasz?

Stajesz się tym, o czym myślisz

Najważniejsza zasada, jaką dotychczas odkryto, leżąca u podstaw wszelkich religii, psychologii i filozofii, brzmi: „Stajesz się tym, o czym myślisz przez większość czasu”.

Przez większość czasu liderzy myślą o cechach przywódczych i ich codziennym zastosowaniu.

Mają wyraźną wizję tego, dokąd zmierzają, i przekazują tę wizję swojemu otoczeniu.

Mają odwagę podejmować ryzyko, posuwać się naprzód, stawiać czoła zagrożeniom bez żadnej gwarancji sukcesu.

Cechuje ich spójność. Postępują uczciwie i otwarcie z każdą osobą. Mówią prawdę i zawsze dotrzymują danego słowa.

Są pokorni. Osiągają rezultaty, wykorzystując mocne strony i wiedzę otaczających ich ludzi. Wiedzą, jak słuchać, i wiedzą, jak się uczyć.

Są dalekowzroczni. Nieustannie patrzą do przodu i przewidują, co może się wydarzyć. Podejmują kroki, by zabezpieczyć się i ustrzec przez możliwymi zwrotami na rynku, a także, by ustawić się na pozycji, która pozwoli wykorzystać nadarzające się okazje.

Skupiają się na tym, co ważne. Koncentrują swój czas i środki – a także czas i środki firmy – na działaniach, które będą miały największe znaczenie.

Dobrze współpracują z innymi. Są lubiani i szanowani przez całe otoczenie. Starają się usilnie dobrze ułożyć sobie stosunki ze wszystkimi

osobami, od których zależy firma. Naprawdę wierzą, że to ludzie są najcenniejszym zasobem.

Najlepsze firmy mają najlepszych przywódców. Firmy z drugiego miejsca mają liderów plasujących się na drugim miejscu. Firmy z trzeciego miejsca w niespokojnych czasach są niestety na najlepszej drodze do tego, by wypaść z biznesu.

Najważniejszym wkładem, jaki możesz wnieść do swojej firmy, jest stanie się prawdziwym liderem, przyjęcie odpowiedzialności za wyniki i śmiałość, by iść do przodu.