

BRIAN TRACY
MARK THOMPSON

**STWÓRZ
TERAZ
WSPANIAŁĄ
FIRMĘ!**

**SIEDEM ETAPÓW NA DRODZE
DO WYSOKICH ZYSKÓW**

onepress
POWER

Tytuł oryginału: Now, Build a Great Business!:
7 Ways to Maximize Your Profits in Any Market

Tłumaczenie: Katarzyna Rojek

ISBN: 978-83-283-9044-7

© 2011 Mark Thompson and Brian Tracy.

All rights reserved.

Published by arrangement with HarperCollins Leadership, a division of HarperCollins Focus, LLC

Polish edition copyright © 2022 by Helion S.A.

All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

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

<https://onepress.pl/user/opinie/stwter>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <https://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

<i>Przedmowa</i>	13
<i>Wstęp</i>	15
<i>Podziękowania</i>	19
<i>Wprowadzenie</i>	23
ROZDZIAŁ 1	
Zostań wspaniałym liderem	27
ROZDZIAŁ 2	
Stwórz wspaniały biznesplan	73
ROZDZIAŁ 3	
Otoczaj się wspaniałymi ludźmi	105
ROZDZIAŁ 4	
Oferuj wspaniałe produkty lub usługi	145
ROZDZIAŁ 5	
Opracuj wspaniały plan marketingowy	177
ROZDZIAŁ 6	
Wypracuj wspaniały proces sprzedaży	219



SPIS TREŚCI

ROZDZIAŁ 7

Stwórz wspaniałe wrażenia klienta257

DODATEK

Twój czas na wspaniałe życie jest teraz!293



ROZDZIAŁ 1

Zostań wspaniałym liderem

„Wiara nie przejawia się po prostu w cierpliwości, która biernie cierpi w oczekiwaniu na koniec burzy. Jest ona raczej duchem, który znosi sprawy, owszem, z pewną rezygnacją, ale nade wszystko z promienną, pogodną nadzieją”.

– CORAZON AQUINO

Przywództwo stanowi najważniejszy warunek sukcesu firmy. Mówiąc najprościej: przywództwo to gotowość do przyjmowania odpowiedzialności za uzyskiwane rezultaty, a następnie wywiązywanie się z tego obowiązku bez względu na zewnętrzne okoliczności czy doświadczaną presję.

Lider jest gotowy robić, co trzeba, by skutecznie osiągać zamierzone cele. Nie wychodzi mu to jednak zawsze od razu, za pierwszym czy

STWÓRZ TERAZ WSPANIAŁĄ FIRME!

nawet za drugim podejściem. Przywódca spodziewa się bowiem porażek na swojej drodze. Nie przepada za nimi, ale też nie poddaje się, kiedy sprawy nie idą po jego myśli. Prawda jest taka, że Twój charakter jako lidera wyróżnia się właśnie w ciężkich ekonomicznie czasach i podczas poważnych kryzysów.

Dlaczego? W trudniejszych okresach Twoja konkurencja dąży do tego, by zapewnić sobie bezpieczeństwo i po prostu przetrwać, zamiast skupiać się na klientach. Mniej dba o jakość. Mocno ogranicza swoją ofertę oraz mniej inwestuje w innowacyjne rozwiązania. Redukuje zatrudnienie na wszystkich poziomach. W konsekwencji wszystkich tych działań... rośnie liczba wspaniałych osób, z którymi możesz podjąć współpracę!

Zwykle to właśnie w obliczu kryzysu organizacje powracają do tego, dzięki czemu kiedyś osiągnęły świetność. Ponieważ podczas kryzysu liderzy muszą podejmować odważniejsze decyzje, które w przyszłości zaświadczą o ich wielkości. Mówiło się, że Wikingów stworzył północny wiatr. To właśnie podczas kryzysu zyskujesz możliwość rozpalenia na nowo swojego ducha i znalezienia lepszych sposobów na to, by zachwycać swoich klientów.

Twoje przywództwo i jego znaczenie

Obecnie Twoje przywództwo ma większe znaczenie niż kiedykolwiek dotąd. Właśnie teraz jest czas na Ciebie, aby zacząć działać w nowy sposób. Czas na Ciebie, aby odpowiedzieć kontratakiem, aby ruszyć naprzód, aby znajdować i stosować innowacyjne rozwiązania, aby znaleźć lepsze, szybsze, łatwiejsze i tańsze sposoby na uzyskiwanie pożądanych rezultatów.

ZOSTAŃ WSPANIAŁYM LIDEREM

To, co postanowisz zrobić dziś — w tej chwili, na swoim rynku — może wywrzeć większy wpływ na Twoją firmę i karierę niż w jakimkolwiek innym czasie. Zaistniałe okoliczności nie kształtują bowiem człowieka, jak pisał Epiktet, lecz tylko pokazują mu jego prawdziwe oblicze.

Twoja zdolność do przyjmowania odpowiedzialności, podejmowania trudnych decyzji, ponoszenia konsekwencji oraz skutecznego przywództwa może wywrzeć większy wpływ na sukces Twojego zespołu lub organizacji niż jakikolwiek inny czynnik. Wszystko, co robisz, aby stawać się jeszcze skuteczniejszym liderem, tylko pomnaża korzyści odnoszone przez całą Twoją organizację.

Najlepszy moment, najgorszy moment

Ludzie często narzekają na stan gospodarki czy na konkurencję, że są ciężkie, trudne. Tymczasem okazuje się, że wielu najlepszych liderów tworzyło swoje organizacje właśnie w pozornie *najgorszych* momentach oraz kierowało nimi w pozornie najgorszych okolicznościach.

W latach 70. XX wieku Stany Zjednoczone pogrążyły się w „stagflacji”, w czasie której panowały wysokie stopy procentowe i wygórowane ceny benzyny, a sytuacja na giełdzie i na rynku nieruchomości była po prostu zła. Uznano ten okres za straconą dekadę — podobnie jak pierwsze dziesięciolecie XXI wieku.

A jednak te same lata 70. XX wieku okazały się okresem, kiedy wielcy przedsiębiorcy zdołali dokonać rzeczy wprost niewyobrażalnych.

STWÓRZ TERAZ WSPANIAŁĄ FIRME!

Gdzieś pomiędzy zagrożeniem terrorystycznym, spektakularnymi bankructwami, długimi kolejkami na stacjach benzynowych, deregulacją i bankami giełdowymi tacy przedsiębiorcy jak Charles Schwab, Steve Jobs czy Herb Kelleher doszli niezależnie od siebie do nieoczywistego wniosku.

Stwierdzili, że to wspaniały moment, by założyć firmę!

Przeceniane wyczucie

Czy jesteś laureatem Nagrody Nobla tak jak Muhammad Yunus lub Nelson Mandela, czy też przedsiębiorcą takim jak Richard Branson lub Oprah Winfrey, nie czekasz na „właściwy moment”, aby zacząć działać. Alan Mulally nie podjął pracy w Fordzie — on wykorzystał niesamowitą możliwość, by chwycić ster w swoje ręce i wprowadzić konieczne zmiany, kiedy był szczególnie potrzebny zarówno tej firmie, jak i całej *swojej ojczyźnie*.

Wizjonerzy zdają się mieć zaskakującą predyspozycję do skakania na głęboką wodę czasów, które wydają się najmniej sprzyjające. Gdy przyjrzyysz się okolicznościom, w których tworzyli swoje organizacje, wówczas okaże się, że wybierali te momenty, które ich konkurencja uważała za najgorsze. Wielu ludzi, którzy patrzą z zewnątrz, dochodzi do wniosku, że wizjonerzy wszystko, co zrobili później, perfekcyjnie i z łatwością poukładali sobie z odpowiednim wyprzedzeniem. Nic bardziej mylnego!

Kryzysowa okazja

Walt Disney, Bill Hewlett i David Packard, Tom Watson (IBM) czy Thomas Edison (kiedy tworzył swoją wizję General Electric) — wszyscy zaczęli spełniać swoje marzenia na kiepsko rokujących rynkach. Takie firmy jak FedEx, Sports Illustrated, Hyatt, Wikipedia, MTV czy Trader Joe otwały swoje podwoje podczas koszarnej recesji, która doprowadziła do upadku wiele innych organizacji. Nawet firma Google powstawała właśnie wtedy, kiedy pod koniec minionego stulecia pękała bańka technologiczna.

Leon Charney kupił swój pierwszy budynek w wieczór, kiedy Jimmy Carter przegrał wybory z Ronaldem Reaganem w 1980 roku i nie został ponownie wybrany prezydentem Stanów Zjednoczonych. Stopy procentowe były dwucyfrowe, a na rynku nieruchomości nastąpił krach. Charney postanowił włożyć swoje dochody z wynajmu w dwaście pobliskich budynków, co było równoznaczne z inwestycją w ponad 130 tysięcy metrów kwadratowych przy Times Square. Nawet nie przeszło mu przez myśl, że zostanie miliarderem ani że znajdzie się na liście „Forbes 400” pomimo potężnego kryzysu w branży nieruchomości.

Wang Chuanfu założył Build Your Dream (BYD) wkrótce po tym, jak pękała bańka internetowa w połowie lat 90. — postanowił produkować zaawansowane akumulatory, kiedy nikt jeszcze nie wykazywał żadnego zainteresowania marzeniem byłego wykładowcy o ekologicznym, nieemitującym spalin samochodzie na baterie. Warren Buffett kupił 10 procent BYD w 2008 roku, dzięki czemu później Chuanfu stał się miliarderem i najbogatszym obywatelem Chin.

Niejeden falstart

Liczne organizacje o długiej historii nie tylko powstały na niesprzyjających rynkach, ale także początkowo oferowały mało popularne produkty. Jednocześnie lista firm, które popełniły falstart i istniały krótko, jest bardzo, bardzo długa. Można odnieść wrażenie, że fundamentami sukcesów w świecie biznesu są wręcz poprzedzające je porażki.

Legendarne przykłady można mnożyć. Newton Message Pad, urządzenie wyprodukowane przez firmę Apple, okazało się zbyt nieporęczne i za drogie, aby odnieść sukces w 1993 roku. Utorowało jednak drogę dla firmy Research in Motion, dzięki której zaistniało urządzenie BlackBerry, oraz dla Nokii jako producenta smartfonów, które odniosły ogromny sukces na długo przed iPhone'em firmy Apple.

W czasie, gdy pisaliśmy te słowa, Hewlett-Packard był jednym z czołowych graczy na rynku i dynamicznie się rozwijał: wyprzedzał swojego głównego rywala, czyli firmę Dell, i stopniowo przejmował większość rynku komputerów typu PC. Początki tej firmy jednak wyglądały zupełnie inaczej. Wśród jej pierwszych produktów były urządzenia, dzięki którym pisuary automatycznie się spłukiwały, oraz elektrostymulator dla osób na diecie.

Skromne początki

Jedna z firm najbardziej podziwianych przez „Fortune” w 2010 roku, czyli Marriott, wcale nie zaczynała jako sieć hoteli, ale jako stoisko z piwem korzennym. Z kolei firma Procter & Gamble była na początku jednym z osiemnastu producentów świec w Cincinnati.



ZOSTAŃ WSPANIAŁYM LIDEREM

Fiński inżynier Fredrik Idestam uruchomił zakład przetwórstwa drewna na brzegu rzeki o nazwie Nokia i odniósł spory sukces jako producent papieru toaletowego; z czasem poszerzył swoją działalność o produkcję butów gumowych oraz o generowanie prądu. W 1981 roku ta sama firma już jako Nokia wymyśliła pierwszą na świecie międzynarodową sieć komórkową, a trzydzieści lat później stała się największym producentem telefonów komórkowych oraz kamer cyfrowych.

Dynamicznie rozwijająca się firma technologiczna Wipro zaczynała jako kulejący biznes w Indiach. Później w kolejnych zrywach zaistniała jako producent mydła, a nawet jako producent siłowników hydraulicznych. Ostatecznie jednak Azim Premji przemienił Wipro w firmę informatyczną wartą 5 miliardów dolarów, a jego osobista wartość netto na początku XXI wieku wynosiła kilkanaście miliardów dolarów.

Próby do skutku

Kilka pierwszych przedsięwzięć Charlesa Schwaba nie spełniło nadziei, jakie z nimi wiązał. Ostatecznie jednak udało mu się stworzyć firmę maklerską oferującą niskie koszty obsługi transakcyjnej (ang. *discount brokerage*¹) specjalizującą się w metodach dyskontowych, która odniosła taki sukces, że została w latach 80. XX wieku nabyta przez Bank of America, wówczas największy bank na świecie. Niestety, nie

¹ Dalej będziemy posługiwać się kalką językową „makler dyskontowy”, aby zwięźlej nazywać tego rodzaju firmę — *przyp. red.*

STWÓRZ TERAZ WSPANIAŁĄ FIRME!

doprowadziło to do powstania takiego biznesu, jakiego wtedy oczekiwano, więc Schwab kilka lat później z pewnym wysiłkiem odkupił swoją firmę za cenę czterokrotnie wyższą od tej, po której ją sprzedawał!

Aby zmniejszyć swój dług związany z tak zwanym wykupem lewarowanym, Schwab wprowadził firmę na nowojorską giełdę, co miało miejsce zaledwie kilka tygodni przed wielkim krachem w 1987 roku. W konsekwencji cena jej akcji spadła o ponad 70 procent w ciągu jednego dnia i przez mniej więcej pięć lat nie wróciła do poziomu z pierwszej oferty publicznej (czyli ceny podczas debiutu giełdowego).

Sukces mimo wszystko

Charles Schwab zawdzięcza swoją wytrwałość rodzicom, którzy byli świadkami wielkiego kryzysu w latach 30. XX wieku. Zaszczepili synowi ambicję, by pomagać milionom ludzi osiągać niezależność finansową. Chociaż czasy były ciężkie, zamożne rodziny wychowały licznych liderów, choć nie tylu, ilu było potrzeba. Zarazem wielu wybitnych przywódców ani nie trafiło na dobry dla siebie moment, ani nie miało rodzin, które zapewniłyby im dobry start.

Najwcześniejsze wspomnienia generał major Gale Pollock dotyczą jej ojca, który groził jej bronią i nożami. Miała jedenaście lat, kiedy połykając łyzy, sprzeciwiła się mu bardzo dobitnie: „Prawdziwi mężczyźni nie krzywdzą kobiet, a prawdziwi ojcowie nie krzywdzą swoich córek!”. Każdy moment prawdy dla tej kobiety był jej świadomym wyborem, by dokonywać zmian na lepsze. Kiedy Pollock miała

kilkanaście lat, jej mentor — którego poznała w okresie niebezpiecznych relacji ze swoim ojcem — wrócił z Wietnamu jako beznogi kaleka. Doświadczenie to zdruzgotało dziewczynkę, ale przekuła ona swój gniew w konstruktywne działania. Zaciągnęła się do armii amerykańskiej jako pielęgniarka i po pewnym czasie została pierwszą kobietą na czele jej pionu medycznego.

Kiedy w 2007 roku pojawiły się kontrowersje wokół jakości opieki medycznej w szpitalach wojskowych, Gale Pollock, jako naczelny lekarz amerykańskich sił zbrojnych, została powołana, aby rozbroić ten granat. Przedsięwzięcie to wiązało się z ogromnym ryzykiem, że Pollock poniesie klęskę i jej dotychczasowa kariera legnie w gruzach. Pomimo ciężkiego ostrzału zewsząd zdołała odmienić los szpitali wojskowych.

Charakter i kompetencje

Co wspólnego mają ze sobą przywołani powyżej ludzie? Wszyscy są liderami.

Aby odnosić sukcesy jako lider, należy mieć dwa podstawowe atrybuty: charakter i kompetencje. Trzeba być człowiekiem pracy. Kimś, komu ludzie ufają i za kim pragną podążać.

Aby cieszyć się zaufaniem w świecie biznesu, bądź człowiekiem prawdziwie wiarygodnym. Wierz w siebie, w swoją firmę, w fundamentalną dobrą jakość zarówno swoich produktów lub usług, jak i swoich pracowników. Ufaj, że oferujesz produkt lub usługę, które są doskonałe pod każdym względem — i które podnoszą poziom życia



STWÓRZ TERAZ WSPANIAŁĄ FIRME!

Twoich klientów. Reprezentując właśnie taką postawę, bądź także przykładem dla innych ludzi oraz inspiruj ich, aby dołączali do Ciebie w pracy nad tak ekscytującym projektem, jakim jest budowanie Twojej wspaniałej firmy.

Jednocześnie bądź mistrzem w kluczowych kompetencjach i zadaniach związanych z przywództwem oraz przez cały czas trwania swojej kariery zawodowej stawiaj na ciągłe rozwijanie się, na samodoskonalenie.

„Konieczna jest pokora, aby stale przypominać sobie, że trzeba się doskonalić we wszystkim, co się robi — podkreślał Jeff Bezos, twórca firmy Amazon, w rozmowie z nami. — Nie wiem jak wy, ale ja w żadnym razie nie uważam procesu rozwoju swojej firmy czy swojej osoby za zakończony”.

Przywództwo piątego stopnia

Guru zarządzania Jim Collins posługuje się pojęciem „przywództwo piątego stopnia”, aby podsumować cechy najlepszych liderów, którym udało się zbudować wspaniałe firmy. Najbardziej fascynującym i wyróżniającym atrybutem przywództwa piątego stopnia okazuje się — tak często błędnie rozumiana — *pokora*.

Tak się składa, że pokora nie jest tożsama ze skromnością. Ludzie, którzy są wystarczająco szaleni, aby zakładać firmy, kiedy wali się gospodarka, a następnie pokonywać monstrualne przeciwności losu, niekoniecznie są skromni. Pokorny jest człowiek, który ma „palącą, nieprzewartą ambicję służyć bliźnim i odnosić zwycięstwa — powiedział Collins — lecz bez arogancji, która prowadzi do oszukiwania siebie, że wie się już wszystko albo że ma się zawsze rację”.



ZOSTAŃ WSPANIAŁYM LIDEREM

Jako przywódca piątego stopnia nie uważasz, że jesteś chodzącym ideałem, ale raczej żywiesz przekonanie, że masz wszystko, czego potrzeba, by odnieść sukces, i że cały czas możesz się doskonalić. Bezustannie szukasz nowych sposobów, aby przechodzić w swojej grze na wyższe poziomy.

Zawsze możesz pracować lepiej

Przekonanie Jeffa Bezosa o tym, że potrafi on stworzyć nowy, lepszy rodzaj wirtualnego sklepu na skalę tak wielką, która uzasadniałaby dziko optymistyczną metaforę Amazonki zawartą w nazwie jego firmy, miało niewiele wspólnego ze skromnością! A jednak Bezos miał w sobie na tyle pokory, że swój biznesplan osadził na fundamentalnych zasadach przywództwa w zakresie obsługi klienta, i to w czasach, kiedy było to nie tylko niepopularne, ale nawet sprzeczne z wizją konkurencji epoki dotcomów.

Podczas gdy inne firmy internetowe rozwijały się z prędkością światła, panująca w Amazonie obsesja na punkcie porządkowania sprzedawanych produktów oraz dopracowywania oferowanych usług tak, aby były świadczone najlepiej na całym rynku, paradoksalnie początkowo przyczyniała się do skarg na powolniejszy rozwój i nierentowność firmy. Kiedy pękła bańka internetowa, Amazon nie tylko przetrwał, ale także nadal się rozwijał; konkurencja zaś utykała lub upadała. Po pięciu latach strat Bezos zaczął odnotowywać pierwsze zyski. Zatem to właśnie tego typu pokora połączona z konsekwentnym zaangażowaniem w stałe doskonalenie siebie i swojej organizacji zapewnia przewagę, która otwiera drogę do sukcesu i pozwala osiągać lepsze wyniki niż rywale.



STWÓRZ TERAZ WSPANIAŁĄ FIRME!

Czy przyszłoby Ci kiedykolwiek do głowy, że firma internetowa znajdzie się wśród dwudziestu pięciu firm o najlepszej obsłudze klienta — na tej samej liście co firmy takie jak Ritz-Carlton, które funkcjonują w fizycznych przestrzeniach i zatrudniają ludzi mających bezpośredni kontakt z klientem? W 2010 roku Business-Week i J.D. Powers raz jeszcze chwalili Amazon na swojej liście mistrzów obsługi klienta Customer Service Champs.

Jak omówimy obszernie na dalszych stronach, zdobywanie klientów i rozwijanie firmy ma bardzo wiele wspólnego z przekraczaniem obowiązujących w branży standardów. To zaś wymaga doskonałego przywództwa na wszystkich poziomach. Amazon wie, jak walczyć o klientów, dlatego nawet podczas wielkiej recesji w 2009 roku sprzedaż netto wzrosła o 28 procent do ponad 24 miliardów dolarów, a zysk netto podskoczył o 40 procent do prawie miliarda dolarów.

W pojedynkę nie dasz rady

Nikomu nie udaje się zrobić niczego wartościowego w pojedynkę. I Twoje zadanie jako lidera polega na uzyskiwaniu pożądaných rezultatów z pomocą innych ludzi. Jeden z najlepszych sposobów na mobilizowanie innych do tego, by dawali z siebie wszystko, polega na traktowaniu ich jak wolontariuszy, jak gdyby pracowali dla Ciebie z własnej woli — ponieważ w istocie tak właśnie jest! Fakt, że wypłacasz im pensje, bynajmniej nie oznacza przecież, że Twoi najlepsi ludzie muszą dla Ciebie pracować. Wszak są *wolnymi istotami*, które jeśli chcą, to mogą się zatrudnić gdzie indziej (i często zresztą tak robią).



ZOSTAŃ WSPANIAŁYM LIDEREM

Każdy człowiek pod jakimś względem (a nierzadko pod wieloma względami) różni się od pozostałych, dlatego liderzy najlepsi z najlepszych wykazują się szczególną elastycznością w stylach współpracy z innymi ludźmi. Jedni bowiem najlepiej reagują na pochwały, drudzy będą potrzebowali innego rodzaju motywacji, aby wykonać zlecone im zadania. Twoja umiejętność nakłaniania podwładnych, aby dawali z siebie wszystko, stanowi podstawową miarę Twojej skuteczności jako lidera.

Trzy atrybuty przywództwa

Aby rozumieć zarówno siebie, jak i poszczególnych członków swojego zespołu, warto zrozumieć poniższe trzy atrybuty przywództwa. Co szczególnie ważne, kwestie te okazują się kluczowe dla osiągnięcia przez firmę najwyższych pożądanych wyników.

1. Cel — dlaczego to, co robisz, jest ważne dla innych ludzi? Na czym dokładnie polega Twoja działalność? Dlaczego wstajesz rano i wykonujesz taką, a nie inną pracę w tej firmie czy też w tej branży, oferując taki produkt czy taką usługę dla ściśle określonego typu klientów? Obrany przez Ciebie cel determinuje, w jaki sposób chcesz pomóc swoim klientom lub podnieść poziom ich życia zawodowego bądź osobistego.

2. Pasja — co Cię kręci? To pytanie pozwala dotrzeć do wymiaru emocjonalnego Twojej działalności. Dotyczy tego, co jest dla Ciebie najważniejsze. O ile obrany cel wiąże się z tym, jak postrzega się własną rolę w zakresie obsługi klientów, o tyle pasja istnieje tam,

STWÓRZ TERAZ WSPANIAŁĄ FIRME!

gdzie robi się to, co się kocha. Gdy wykonujesz odpowiednią dla siebie i odpowiadającą Ci pracę, wówczas doświadczasz nieustannego przepływu energii. Lubisz wykonywać swoje obowiązki oraz stale się rozwijasz. Lubisz rozmawiać o swojej pracy i podziwiasz ludzi, którzy są najlepsi w Twojej branży.

Wyobraź sobie, że masz pełną niezależność finansową, nie masz natomiast żadnych ograniczeń co do tego, czym możesz się zajmować, kim możesz być lub co możesz posiadać. Co chciał(a)byś robić, nawet gdyby nie wypłacano Ci za to pensji? Odpowiedź na to pytanie często kieruje nas właśnie w stronę naszej pasji.

3. Wykonanie — rezultaty pojawiają się na samym końcu. W kwestii wykonania chodzi o przełożenie i podzielenie swoich marzeń na realistyczne kroki, za których stawianie zarówno Ty, jak i Twój zespół ponosicie odpowiedzialność każdego dnia. Właśnie tutaj przecinają się cel i pasja, aby możliwe stawały się namacalne działania i rezultaty. Jak wynika z naszego badania *World Success Survey*, które przeprowadziliśmy na użytek książki *Success Built to Last*, rzecz w tym, aby znaleźć równowagę między Twoją percepcją tego, co uważasz, że musisz zrobić dla świata, czyli Twoim celem, a Twoją pasją. Kiedy udaje Ci się odkryć te dwie rzeczy, nadchodzi czas, aby zacząć uzyskiwać pożądane rezultaty i dbać o wyniki.

Kiepskie rezultaty przydarzają się dobrym ludziom, kiedy zdarzy się im wyznaczyć sobie cele zbyt wcześnie. Tymczasem szansę na to, by zacząć skutecznie uzyskiwać długofalowe rezultaty, zdobywasz dopiero po tym, jak uda Ci się odkryć z jednej strony, co jest ważne dla innych ludzi oraz, z drugiej, co szczerze uwielbiasz robić.

Miliardy dolarów na wietrze

Aloys Wobben powołał do życia niemiecką wytwórnię wiatraków Enercon dwadzieścia pięć lat temu, kiedy to pokornie zbudował na swoim podwórku pierwszą turbinę. Uwielbiał majsterkować przy tego typu urządzeniach, a inspiracją do ich tworzenia pozostawało dorastanie w bliskim sąsiedztwie wietrznego Bałtyku. Wobben miał nadzieję, że pewnego dnia jego wynalazek okaże się użyteczny również dla innych ludzi. Gdy jego pasja zrodziła sprawną maszynę, on zaś znalazł rynek, który tą maszyną się zachwyił, wówczas Wobben wyznaczył sobie konkretne cele i opracował plany, by zbudować wspaniałą firmę.

W czasie, kiedy pisaliśmy te słowa, Enercon był czwartym pod względem wielkości producentem wiatraków na świecie; jego udział w rynku wynosił 14 procent; turbiny były wykorzystywane w 30 krajach. Wobben zaś był wart 3,5 miliarda dolarów, co jednak nie zmieniło ani na jotę jego wprost fanatycznego zamiłowania do konstruowania turbin. Nic nie mogło go zmusić do porzucenia jego pierwszej miłości — jego pasji, jaką była inżynieria. Czynnikiem przesądającym o sukcesie Wobbena okazała się jego wiara w to, że jest w stanie tak wykorzystać swoją pasję, aby zmieniać świat na lepsze.

Historia Aloyisa Wobbena trafnie ilustruje, co mamy na myśli, kiedy mówimy o trzech atrybutach przywództwa. Otóż niemieckim inżynierem powodowało poczucie celu — przekonanie, że ma misję, by produkować prąd dla lepszego świata. Mało tego, Wobbenowi udało się znaleźć ludzi, którzy podzielali jego poczucie wagi własnej pracy.

STWÓRZ TERAZ WSPANIAŁĄ FIRMĘ!

Turbiny wiatrowe były pasją zarówno *jego*, jak i *ich*. Być może Wobben byłby szczęśliwy, konstruując je samodzielnie w swoim garażu, lecz jeszcze fajniej jest pracować z myślącymi podobnie specjalistami, którzy wyznają te same wartości. Dzięki pasji i poczuciu celu niemiecki inżynier zdołał zaprosić do współpracy równie zapalone osoby, które podzielały jego wizję światowej klasy firmy osiągającej wspaniałe wyniki.

Rób to, co kochasz

Co szczerze uwielbiasz robić? Które elementy Twojej pracy dają Ci najgłębsze poczucie satysfakcji i przyjemności, zwłaszcza jeżeli wykonujesz je naprawdę dobrze? Gdybyś mógł (mogła) wybrać sobie dowolną pracę, to co by to było? W jakim stopniu wymarzona praca różniłaby się od tej, którą wykonujesz obecnie?

Charles Schwab pokochał przedsiębiorczość oraz inwestowanie już w wieku trzynastu lat, a jednak ma na koncie liczne firmy, które nie wypaliły. Trwały sukces pojawił się dopiero wtedy, kiedy Schwab połączył swoją pasję do inwestowania ze swoim talentem do upraszczania. Od dziecka zmagał się z dysleksją, z którą próbował sobie radzić jako wyzwaniem, dzieląc je na mniejsze, prostsze zadania. W ten sposób odkrył prawdziwy cel, który był ważny również dla *innych* ludzi — a mianowicie czynienie inwestowania łatwiejszym, tańszym i prostszym dla zwykłego inwestora.

Steve Jobs zasłynął tym, że pierwsze komputery budował we własnym garażu. Swoją misją uczynił postawienie komputera na każdym biurku.



ZOSTAŃ WSPANIAŁYM LIDEREM

Cel był więc naprawdę ważki — lecz nie na tyle, by powstrzymać Jobsa przed porzuceniem college’u i zajęciem się kaligrafią oraz realizacją innych zainteresowań artystycznych. Dopiero kiedy Jobs połączył swoją pasję w dziedzinie designu z celem, jakim było budowanie łatwych w obsłudze komputerów, które mogą zmienić świat na lepsze, powstała firma Apple.

Czy da się mieć wszystko?

Wszyscy liderzy muszą wyznaczać jakieś priorytety. Każdy ich dzień jest pełen wyborów typu „albo-albo”. Jeśli zaś chodzi o omówione powyżej trzy atrybuty przywództwa, to ludzie sukcesu wcielają je w życie wszystkie, a nie tylko wybrany przez siebie czynnik.

Możesz wymagać od siebie najwyższych wyników, jeżeli zdołasz zgrać osobistą pasję z celem zawodowym. Tylko pomyśl: jest tyle rzeczy, które możesz robić dla innych ludzi, i jednocześnie masz tyle zainteresowań! Kluczowe będzie zatem znalezienie, gdzie najbliższa Twemu sercu idea przecina się z najważniejszą dla Ciebie pasją. Gdy uda Ci się to ustalić, wówczas nie będzie problemu z przełożeniem tego na wspaniałe wyniki. A kiedy zdołasz znaleźć ludzi, których cele, pasje i wyniki współgrają z pracą, jaką im proponujesz, Twój zespół stanie się nie do zatrzymania!

Zapytaj więc siebie: czy znasz trzy składowe przywództwa w kontekście swoich pracowników?

Aby rozbudzać ekscytację i entuzjazm w innych ludziach, trzeba najpierw pokazać im ekscytację i entuzjazm u siebie. Pokazuj im więc



STWÓRZ TERAZ WSPANIAŁĄ FIRME!

własne zaangażowanie w realizację celów i w pracę na rzecz sukcesów firmy. Pilnuj, aby każdy członek Twojego zespołu stale miał możliwość przebijania swoich dotychczasowych osiągnięć i wchodzenia na wyższe poziomy.

Warto poświęcać swój czas pasjom pracowników i celom firmy. Zachęcaj innych ludzi do lojalności wobec Ciebie poprzez własną lojalność wobec nich i organizacji. Rozbudzaj odwagę i pewność w drugiej osobie, nie szczędząc jej słów zachęty i pozytywnych wzmocnień.

Nieprzypadkowo mówi się, że najlepsi liderzy to często zwyczajni ludzie, którzy robią nadzwyczajne rzeczy. Wspaniali liderzy potrafią sprawiać, że zwyczajni ludzie osiągają nadzwyczajne wyniki, ponieważ czerpią z ich poczucia celu oraz z ich pasji. Twoja zdolność do przyciągnięcia ludzi i stworzenia z nich zespołu, który będzie osiągać wysokie wyniki, jest najważniejszą właściwością, jaką możesz w sobie kształtować z myślą o najlepszych rezultatach oraz ciągłym rozwoju osobistym i zawodowym.

Przywództwo to rzecz wypracowana, nie wrodzona

Peter Drucker pisał: „Może i zdarzają się urodzeni liderzy, ale jest ich tak mało, że nie wywierają żadnego większego wpływu na sposób funkcjonowania świata”.

Liderzy sami dbają o swój rozwój, cały czas pracują nad samodoskonaleniem. W książce pt. *Talent jest przeceniany* współpracownik „Fortune”



ZOSTAŃ WSPANIAŁYM LIDEREM

Geoffrey Colvin pokazuje, że większość liderów w świecie biznesu na początku swojej kariery nie przejawiała żadnych supertalentów czy ponadprzeciętnych zdolności. Przez wiele lat jednak świadomie poświęcali oni długie godziny na to, by zidentyfikować te umiejętności, które są im niezbędne do tego, by stale podnosić swoje kluczowe kompetencje i poziom uzyskiwanych przez siebie rezultatów. Gromadzili kluczowe umiejętności jedna po drugiej niczym elementy misternej mozaiki, aż wreszcie zaczęli prześcigać współpracowników i kolegów z branży.

Długofalowy sukces nie jest dziełem przypadku. Liderzy cały czas aktywnie się rozwijają poprzez naukę i praktykę. W naszym badaniu *World Success Survey* z udziałem liderów ze 110 krajów nieraz słyszeliśmy od osób, które mają na koncie wybitne osiągnięcia, że więcej nauczyły się dzięki swoim porażkom niż sukcesom.

Jeśli inwestujesz swoje wysiłki, czas, pieniądze i reputację w swoją firmę — to zbierz maksymalne plony z tej inwestycji. W tym celu stale zadawaj sobie pytanie: „Czego mogę się nauczyć dzięki temu problemowi, na podstawie tej sytuacji?”. Nie marnuj swoich porażek.

Jak mawia Bill Gates: „Porażka nie jest klęską ostateczną, lecz informacją zwrotną”.

Czerp hojnie ze swoich słabości

„Nikt nie popełnił tylu błędów co ja” — wyznał Ingvar Kamrad, założyciel firmy IKEA, podczas udzielonego nam wywiadu. Mówił też wtedy o sobie jako „chłopaku ze wsi” z północnej Szwecji, któremu

STWÓRZ TERAZ WSPANIAŁĄ FIRME!

udało się stworzyć gigantyczny sklep z tanimi meblami i znaleźć się wśród dziesięciu najbogatszych ludzi na świecie. Podobnie jak Schwab i wielu innych znanych przedsiębiorców Kamrad miał dysleksję i uważał, że to nie sukcesy, ale właśnie wyzwania, z którymi musiał się mierzyć, pogłębiły jego empatię jako lidera.

Większość ludzi uważa trudności w uczeniu się za słabość czy nawet za swego rodzaju niepełnosprawność. Wspaniali liderzy jednak przemieniają doznane przez siebie rany w życiową mądrość. Wykorzystują każdy gram swojej niepowtarzalności — czyli zarówno to, co dobre, jak i to, co złe czy brzydkie — aby działać skutecznie. Kamrad uważał, że dzięki doświadczonym trudnościom stawał się silniejszy i głębiej się angażował w to, by czynić rzeczy prostymi w użyciu i łatwo dostępnymi dla zwykłych ludzi. Pokonywanie tego, co inni postrzegają jako słabości, oraz przemienianie tego w atuty, jest prawdziwym talentem, który warto wykorzystywać.

Warto cały czas się uczyć od innych ludzi, aby móc zmieniać na lepsze te rozwiązania, które się nie sprawdzają. „Pracuje dla mnie sto tysięcy osób, bo popełniłem tak wiele błędów — zażartował do nas Kamrad, po czym dodał już śmiertelnie poważnie: — Nasza praca polega na tym, aby doskonalić rzeczy poprzez nasze samodoskonalenie we własnej pracy”.

Wyrażaj uznanie i bierz odpowiedzialność

„Nie potrzeba żadnych tytułów, żeby być liderem. Potrzeba natomiast poczucia odpowiedzialności” — powiedział nam Kamrad.



ZOSTAŃ WSPANIAŁYM LIDEREM

„Kiedy dzieje się coś złego, wszyscy mówią, że to nie ich wina, i obwiniają innych — stwierdził, spoglądając na ludzi zasiadających po obu jego stronach i oskarżycielsko marszcząc brwi. — Właśnie dlatego musi być jakaś jedna osoba, która ponosi odpowiedzialność za zespół”.

Zadanie lidera polega więc na tym, by wyrażać uznanie i brać odpowiedzialność. Oznacza to w praktyce zero obwiniania, zero wymówek. Oznacza to, że kiedy wszystko idzie dobrze, chwalisz osoby, które się do tego przyczyniają. Gdy zaś dzieje się źle, wówczas Ty jako lider bierzesz za to odpowiedzialność. Podejmujesz trudne decyzje, zbierasz zespół i mobilizujesz wszystkich jego członków do dalszej pracy na rzecz wspólnego celu. Twoja zdolność do wzbudzenia tego rodzaju poczucia wspólnego celu i zaangażowania jest podstawowym miernikiem Twojej skuteczności jako lidera.

Oliver Wendell Holmes powiedział kiedyś, że istnieją trzy typy ludzi. Pierwszy stanowi niewielka grupka osób, jakieś 5 procent ogółu, które podejmują aktywne działania. Druga grupa jest liczniejsza — stanowi 10 do 15 procent — i tworzą ją osoby, które obserwują, co się dzieje. Trzeci typ stanowi ogromna większość, około 80 procent populacji, niemająca zielonego pojęcia, co się dzieje.

Prawdziwy lider reprezentuje pierwszy typ. Zamiast się usprawiedliwiać, rozwijasz się. A kiedy przystępujesz do działania, kształtujesz w sobie zdolność do mobilizowania zwyczajnych ludzi do osiągnięcia nadzwyczajnych wyników.

Stawiaj na działanie

Atrybutem lidera czy też osoby osiągającej najlepsze rezultaty, który prawdopodobnie najbardziej rzuca się w oczy, jest silna orientacja na działanie. Lider pozostaje w ciągłym ruchu; jest *proaktywny*; zawsze myśli w kategoriach tego, co robić, aby osiągnąć jeszcze więcej jeszcze lepszych rezultatów; jest w pełni świadomy tego, że większość rozwiązań nie działa od razu i często trzeba podjąć co najmniej kilka prób.

Julie Andrews powiedziała kiedyś: „Moim zdaniem sukces polega na tym że dziewiętnaście razy doznaje się porażki i dopiero za dwudziestym odnosi się sukces”.

Przywództwo jest działaniem, a nie stanowiskiem. Polega na ciągłym doskonaleniu. Przywództwo przejawia się raczej w tym, co *robisz*, niż w tym, o czym marzysz, na co liczysz lub co dopiero masz zamiar zrobić. Kiedy postępujesz jak lider w każdej sytuacji, stajesz się liderem w wyniku własnych działań.

Uwolnij swoją energię

Kiedy Frances Hesselbein stawała na czele Girl Scouts, organizacja ta była w stanie chaosu. Hesselbein jednak zdołała przeprowadzić odpowiednie reformy, za które została uhonorowana Presidential Medal of Freedom. Usłyszała także słowa uznania od Petera Druckera: „Frances Hesselbein jest najlepszą prezes w całych Stanach Zjednoczonych, i to nie tylko organizacji non profit, ale *wszystkich* organizacji w ogóle”. Hesselbein wraz z Druckerem założyła Leader to Leader Institute, organizację, którą kierowali przez wiele lat.

ZOSTAŃ WSPANIAŁYM LIDEREM

„Nie chodzi o samo wzbudzanie entuzjazmu, ale o *wyrażanie* go, chodzi o wykorzystywanie tej niesamowitej energii, którą ludzie mają w swoich sercach i umysłach, by służyć bliźnim. Nie ma żadnej innej siły, która byłaby równie potężna” — powiedziała Hesselbein.

Gdy Girls Scouts mierzyły się z poważnymi wyzwaniem, Frances Hesselbein musiała działać, ale wiedziała, że samo „rozkazywanie i kontrolowanie” tylko odstraszyłoby wolontariuszki. Trzeba było więc rozbudzić moc wewnątrz organizacji.

Kluczowe pytanie, jakie postawiła sobie Hesselbein, brzmiało: „Kiedy trzy miliony członkiń patrzą na nas, to czy są w stanie odnaleźć w nas *same siebie*? Musimy lepiej poznać dzieci oraz sześćset pięćdziesiąt tysięcy mężczyzn i kobiet, którzy są wolontariuszami. Musimy słuchać i ewaluować. Co zaś najważniejsze, każda drużyna musi mieć określone cele i czuć się odpowiedzialna za ich osiągnięcie”.

Uzasadnij wagę swojej sprawy

„Kiedy dziewczyna otwiera swój skautowski podręcznik, musi być w stanie znaleźć tam siebie — wyjaśniała Hesselbein — ale nasz ówczesny zespół liderów nie wyglądał jak nasz klient. Odkryliśmy, że nie wszystkie społeczności myślą o córkach w ten sam sposób. I tak na przykład w społeczności Latynosów nie mówi się bezpośrednio do dziecka; trzeba mówić do rodziców o tym, jak przynależność do organizacji będzie kształtować charakter córki. Z kolei w społeczności Afroamerykanów kładzie się duży nacisk na służbę bliźniemu”. W przypadku dowolnej społeczności, jakiej służyysz, największy

STWÓRZ TERAZ WSPANIAŁĄ FIRME!

sukces przychodzi wtedy, gdy podejmujesz wysiłek i wykazujesz się pokorą, by zrozumieć, jak najlepiej jest obsługiwać tego konkretnego klienta.

Należy przy tym pamiętać o pewnym ważkim zastrzeżeniu: „Nie ucz ojca dzieci robić — jak powiedziała generał major Gale Pollock, pierwsza kobieta w armii amerykańskiej na czele pionu medycznego. — Nie mów ludziom, co i jak mają robić. Jeżeli nakazujesz ludziom zrobić coś, czego nie rozumieją, nie włożą w to całego serca. Najlepsze wyniki i największa odwaga pojawiają się wtedy, kiedy pokazujesz ludziom, dlaczego to coś jest ważne. Wielokrotnie zadziwiało mnie, jak ludzie rozwiązywali przeróżne problemy, kiedy dało się im ogólne wytyczne, a resztę pozostawiło ich kreatywności. Nierzadko radzili sobie znacznie lepiej, niż się spodziewałam”.

Generał major uniosła palec: „Lider po prostu musi mówić jasno, co ma być zrobione i jakie to ma znaczenie dla osób wykonujących określone zadanie”.

Klarowność ma moc

Aż 80 procent Twoich sukcesów w biznesie i w życiu osobistym będzie zdeterminowane Twoim poziomem klarowności. Skuteczni liderzy wiedzą, co dokładnie pragną osiągnąć. Każdy, kto przed nimi odpowiada, ma jasność, czego się od niego oczekuje, aby udało się osiągnąć cel. Nieskuteczni przywódcy nie mają jasności co do zakresu swoich obowiązków ani odpowiedzialności, więc w konsekwencji brak jej również ludziom, którzy im podlegają oraz ich otaczają. To zaś prowadzi do marnotrawstwa czasu i wysiłków na ogromną skalę.



ZOSTAŃ WSPANIAŁYM LIDEREM

W okresach szybkich zmian warto stale ponawiać dwa ważne pytania i udzielać sobie odpowiedzi na nie.

Pierwsze z nich brzmi: co staram się robić?

Warto przemyśleć to na papierze. Daj sobie czas, aby spokojnie usiąść i precyzyjnie sformułować, jakie rezultaty chcesz osiągnąć. Postaraj się określić je możliwie konkretnie. Co najważniejsze, posłuż się liczbami albo miernikami, do których możesz odnieść swoje wyniki, by stwierdzić, czy jesteś na dobrej drodze do zamierzonych celów. Zapewne znasz powiedzenie: zrobić da się tylko to, co da się zmierzyć. W dziedzinie przywództwa można by powiedzieć: nie da się zarządzać tym, czego nie da się zmierzyć.

Mierz to, czym zarządzasz

Wielu ludzi unika konkretnych mierników, progów czy punktów odniesienia związanych ze swoimi rezultatami, ponieważ jawność takich danych i ciężar odpowiedzialności mogą pociągać za sobą pewien dyskomfort. Takie osoby nieświadomie zakładają, że jeżeli nie będą się posługiwały żadnymi miarami, to nie doświadczą żadnych porażek czy unikną zarzutów o niekompetencję lub nieudolność ze strony otoczenia.

Takie podejście nie ma nic wspólnego z prawdziwym przywództwem. Dlatego wraz z każdą decyzją, jaką podejmujesz jako lider, odpowiadając na pytanie: „Co staram się robić?”, określaj też sposoby pomiaru swoich postępów oraz wyznaczaj terminy końcowe. Musisz narzucić je zarówno sobie, jak i swojemu zespołowi.



STWÓRZ TERAZ WSPANIAŁĄ FIRMĘ!

Prawie każda decyzja biznesowa pociąga za sobą pewne koszty finansowe. Celem jest więc wydanie określonej kwoty, aby uzyskać określony zwrot z określonej inwestycji. To zadziwiające, jak wiele firm i jak wielu biznesmenów inwestuje swoje zasoby, nie zadawszy sobie pytania: jak zmierzimy, czy ten wydatek czasu, pieniędzy i zasobów okazał się sukcesem?

Zarazem często zdarza się, że kiedy już zmusisz się do określenia, co starasz się robić oraz jak będziesz odmierzać swoje postępy, szybko zdasz sobie sprawę, że „stąd dotąd dojść się nie da”. Że po prostu nie możesz oczekiwać takiej a takiej stopy zwrotu z danej inwestycji — albo że nie jesteś w stanie jej zmierzyć. I że w obu przypadkach narażasz się na ryzyko zmarnowania cennego czasu i innych zasobów.

Stale weryfikuj, co robisz

Drugie ważne pytanie brzmi: w jaki sposób staram się to robić?

Jakie konkretnie kroki, procesy, metody i metodologie masz zamiar wdrożyć, aby dostać się z miejsca, w którym znajdujesz się teraz, do miejsca, w którym pragniesz się znaleźć? Czy wybrany przez Ciebie sposób się sprawdza? Czy robisz postępy? Czy istnieje lepszy sposób niż ten, który stosujesz obecnie?

Za każdym razem, kiedy doświadczasz frustracji czy napotykasz przeszkody na drodze do celów własnych i firmy, znajdź w sobie gotowość, aby zatrzymać się i zarządzić przerwę.



ZOSTAŃ WSPANIAŁYM LIDEREM

Napoleon Hill napisał kiedyś: „Główną przyczyną porażek jest niezdolność do tworzenia nowych planów, które zastąpiłyby te, które się nie sprawdziły”.

Prawda jest taka, że większość rozwiązań się nie sprawdza, a przynajmniej nie na początku. Być może trzeba będzie wypróbować wiele różnych pomysłów, zanim znajdziesz właściwą kombinację form aktywności, które pozwolą Ci odnieść sukces w generowaniu sprzedaży i zysków, od których zależy istnienie Twojej firmy. Jak mawiał Henry Ford: „Porażka jest tylko okazją do tego, by bardziej inteligentnie zacząć jeszcze raz”.

Elastyczność to siła

Jednym z najważniejszych atrybutów przywództwa jest elastyczność. Dotyczy to zarówno Ciebie jako osoby, jak i całej Twojej firmy. Im większą przejawiasz elastyczność, tym bardziej otwarty pozostaje Twój umysł na różne sposoby osiągnięcia celów biznesowych, w tym sprzedażowych.

Najlepszym sposobem zachowywania elastyczności jest ciągle ponawianie pytania: czy robię obecnie coś, czego — wiedząc to, co wiem dziś — nie zrobił(a)bym ponownie, gdybym zaczynał(a) od początku?

Jeśli Twoja odpowiedź brzmi: „Nie, nie ma czegoś takiego”, to Twoje następne pytanie powinno brzmieć: jak zatem mogę zmienić obecną sytuację albo wydostać się z niej oraz w jakim czasie? Warto mieć gotowość do zadawania sobie tych pytań, kiedy tylko doświadczasz jakiegokolwiek oporu w dowolnej dziedzinie.

Jasny cel, elastyczny proces

Kluczem do sukcesu jest klarowność co do celu połączona z elastycznością w procesie jego osiągnięcia. Pamiętaj, nie istnieje coś takiego jak porażka — istnieje tylko *informacja zwrotna*. Nie mieszaj własnego ego w swoją bieżącą sytuację biznesową. Jeśli tylko dysponujesz nowymi informacjami, miej w sobie gotowość do porzucenia dosłownie każdej ze swoich dotychczasowych decyzji. Powiedz jasno ludziom w swoim otoczeniu, że tak a tak wygląda rezultat ostateczny i na takim właśnie rezultacie zależy Ci bardziej niż na czymkolwiek innym. Niech zawsze ważniejsze będzie dla Ciebie to, *co jest słuszne*, a nie to, *kto ma słusność*.

Każdy lider jest ostatecznie oceniany na podstawie swojej zdolności do uzyskiwania zakładanych wyników. Jak powiedział kiedyś Phil Knight, twórca firmy Nike: „Sukces odnosi się zawsze za ostatnim razem”.

Poczucie misji

Większość doświadczonych liderów postrzega swoją pracę jako misję. Ma dalekosiężną wizję czegoś wspanialszego i większego, co jest poza i ponad nimi samymi.

Siedem pytań do lidera

Firmy, które odnoszą największe sukcesy i mają najdłuższą historię, inwestują więcej (a nie mniej) na trudnych rynkach, zgodnie z siedmioma kluczowymi praktykami. Owe zasady trwałego sukcesu w świecie biznesu zostały przedstawione poniżej w formie pytań, które warto stawiać sobie jako liderowi.

- 1 *Twoje przywództwo.* Jakich wyników oczekują i czego potrzebują od Ciebie Twoi ludzie, aby chętnie wносить do firmy cały swój potencjał?
- 2 *Twój plan.* Jaki jest Twój plan na to, by generować większą sprzedaż i wyższe zyski, oraz jak się ten plan sprawdza? Czy istnieje lepsza droga?
- 3 *Twój zespół.* Jak przyciągasz i zatrzymujesz przy sobie wspaniałych ludzi oraz jak ich inspirujesz, by pracowali najlepiej, jak potrafia?
- 4 *Twój produkt.* Co wspaniałego potrafisz stworzyć, kim są Twoi idealni klienci, jakie właściwości Twojego produktu lub usługi przyciągną ich więcej?
- 5 *Twój marketing.* Na czym polega Twoja przewaga konkurencyjna — czym jest to, co czyni Twój produkt lub Twoją usługę lepszymi od tych, które są dostępne, oraz jak przekazujesz komunikat na ten temat potencjalnym klientom?
- 6 *Twoja sprzedaż.* Do czego trzeba przekonać Twoich potencjalnych klientów, aby zechcieli kupować u Ciebie, a nie u konkurencji?
- 7 *Wrażenia Twoich klientów.* Czego potrzebują Twoi klienci, czego pragną i co możesz zrobić, aby byli tak zadowoleni, że nie tylko kupią u Ciebie jeszcze raz, ale także będą gorliwie opowiadać o Twojej firmie swoim znajomym?



STWÓRZ TERAZ WSPANIAŁĄ FIRME!

Na Capitol Hill senator John McCain westchnął i oparł się na biurku. „Byłem zarozumiałym pilotem odrzutowca i myślałem, że chwała należy się tylko jednostkom” — powiedział nam. Kiedy jednak został zestrzelony podczas wojny w Wietnamie i przez wiele następných lat bardzo cierpiał, jego światopogląd uległ zmianie.

„Uświadomiłem sobie, że ludzie chcą, że szczerze pragną być częścią czegoś większego od nich samych — wyznał. — I wtedy biorą na siebie odpowiedzialność. Kiedy stajesz się liderem, zaczynasz widzieć, jak bardzo ci na czymś zależy oraz jak bardzo to ekscytuje i inspiruje innych ludzi”.

Dąż do perfekcji

W świecie biznesu prawdopodobnie najlepszą wizją czy misją, jaką można mieć, jest bycie najlepszym w tym, co się robi. Nie ma idei bardziej inspirującej dla większej liczby ludzi niż praca dla firmy, której lider jest całkowicie zaangażowany w dążenie do doskonałości, do bycia najlepszym na swoim rynku.

Całą tę książkę wypełniają przykłady tego, że kluczem do stworzenia wspaniałej firmy jest *zaangażowanie w dążenie do perfekcji*. Chodzi tutaj o nieustającą determinację do tego, aby oferować produkty lub usługi niezrównane pod względem jakości oraz traktować klientów w taki sposób, żeby chcieli stale u Ciebie kupować.

Wizjonerski cel bycia najlepszym na swoim rynku zjednoczy i zainspiruje Twoich ludzi. Wspólna wizja doskonałych wyników sprawia, że każdy członek zespołu uważa siebie za jej „współwłaściciela”.



ZOSTAŃ WSPANIAŁYM LIDEREM

A im więcej okazji do tego, by ludzie mogli rozwijać i kształtować przyszłość Twojej firmy, tym bardziej będą oni zaangażowani w wykonywanie swoich obowiązków, które przyczyniają się do realizacji wspólnej wizji.

Przekonująca wizja *wspólna* dla wszystkich pracowników będzie ich motywowała, aby byli bardziej kompetentnym, zmotywowanym i zgranym zespołem, który przychodzi do pracy wcześniej, niż trzeba, ciężiej pracuje i później wychodzi do domu. Tego rodzaju cel daje każdemu członkowi zespołu klarowne poczucie sensu i kierunku jego wysiłków oraz czyni pracę z *Tobą* i *dla Ciebie* źródłem inspiracji i spełnienia.

Wyobraź sobie, że nie masz ograniczeń

Jaka jest Twoja wizja siebie i firmy na kolejne miesiące i lata? Jakie słowa Twoim zdaniem najlepiej opisywałyby Twoją idealną firmę za rok, licząc od dziś? Wyobraź sobie, że nic nie ogranicza tego, co chcesz i możesz osiągnąć ze swoją organizacją. Wyobraź sobie, że możesz za pomocą różdżki zaczarować swoją przyszłość i stworzyć biznes, który będzie doskonały pod każdym względem. Jak wyglądałaby taka firma?

Wyobraź sobie, że możesz tworzyć i oferować najlepsze produkty lub usługi dostępne na rynku, na którym działasz. Jak według Ciebie wyglądałby ich opis? Jak opisałiby je Twoi klienci? I co najważniejsze: co możesz zacząć robić już dziś, aby wizja perfekcyjnych produktów lub usług zrealizowała się w przyszłości?



STWÓRZ TERAZ WSPANIAŁĄ FIRME!

Gdyby Twój biznes był doskonały pod każdym względem, to czym by się *różnił* od firmy, którą zarządzasz obecnie? Albert Einstein napisał kiedyś: „Twoja wyobraźnia jest podglądem atrakcji, które czekają cię w życiu”.

Liderzy mają w umyśle ekscytujący obraz tego, gdzie chcą prowadzić swoje organizacje. Dzielią się tą wizją ze wszystkimi otaczającymi ich ludźmi, jak również stale zachęcają do wymyślania oraz przyjmują z otwartością idee i sugestie, które pomagają im tę wizję urzeczywistniać.

Inwestuj w przyszłość

Jeden z Twoich głównych obowiązków jako lidera to myślenie o przyszłości. W ostatecznym rozrachunku tylko na liderze spoczywa bowiem brzemień odpowiedzialności. Lider cały czas przemyśliwuje i planuje swoje kolejne posunięcia oraz szacuje ich następstwa. Właśnie dlatego warto poświęcić czas na stworzenie klarownej i przekonującej wizji. Dopiero kiedy ją masz, jesteś w stanie uchwycić obraz większej całości.

Liderzy poświęcają swój czas także na refleksje o charakterze *teleologicznym*, czyli na swój sposób projektują przyszłość. Zanim podejmie się jakiegokolwiek działania, warto rozważyć wszelkie możliwe konsekwencje podejmowanych decyzji. Dlatego wytyczaj różne możliwe kierunki swoich działań na wypadek, gdyby kierunek pierwszego wyboru nie wypalił. Miej zawsze plan B, gdyby plan A poniósł porażkę.



ZOSTAŃ WSPANIAŁYM LIDEREM

Jako lider skupiaj się przez cały czas na pożądanym rezultacie: dzięki temu rozważając różne scenariusze — co może się udać, a co nie — zachowasz elastyczność co do sposobów osiągnięcia celu, do którego dążysz.

Skupiaj się na rezultatach

Jedno z najważniejszych pytań, jakie liderzy sobie zadają, brzmi: jakich *rezultatów* oczekuje się ode mnie? Dlaczego jestem na liście płac?

Aby zachować koncentrację na najważniejszych rezultatach, jakie jest w stanie osiągnąć, lider musi również pytać: co takiego mogę zrobić, ja i tylko ja, co — pod warunkiem że zostanie wykonane dobrze — stanie się realnym wkładem w rozwój mojej organizacji?

Zarówno w biznesie, jak i w życiu chodzi o wyznaczanie priorytetów. Zapewne znasz powiedzenie: liderzy wskazują, co trzeba zrobić; menedżerowie wskazują najlepszy sposób, by to zrobić.

W kontekście wyznaczania priorytetów zadanie lidera polega na tym, by wskazać „sekwencję zdarzeń”. Co trzeba zrobić w pierwszej kolejności? Co w drugiej? A czego nie należy robić wcale? W świecie biznesu zawsze funkcjonuje *prawo wyeliminowanej alternatywy*. Zgodnie z nim, gdy robimy jedną rzecz, wówczas nie robimy jakiejś innej rzeczy.

Mit wielozadaniowości

Badania przeprowadzone w 2010 roku przez profesora Cliffa Nassa ze Stanford University znów potwierdziły, że nawet wyjątkowo



STWÓRZ TERAZ WSPANIAŁĄ FIRMĘ!

bystrzy młodzi ludzie, którzy wydają się ekspertami w dziedzinie wielozadaniowości w zakresie pisania e-maili, SMS-ów i komunikacji na żywo, nie są tak staranni czy skuteczni w wykonywanej pracy jak ci, którzy zajmują się tylko jedną rzeczą naraz. Jako lider masz oczywiście za dużo do zrobienia w każdej jednej chwili. Niemniej okazuje się, że najlepiej wyjdiesz na tym, kiedy w danym momencie skupisz się na tylko jednym zadaniu. Twoja skuteczność jako lidera jest w dużej mierze zdeterminowana tym, co postanawiasz robić w danej chwili, a z czego rezygnujesz.

Jeśli zrobisz listę zadań, które musisz wykonać, to okaże się, że zastosowanie znajdzie reguła 80/20. Dwadzieścia procent Twoich zadań będzie w ostatecznym rozrachunku przekładać się na 80 procent Twoich rezultatów. Czasami przyjmuje ona postać zasady 90/10. Zdarza się bowiem, że na Twojej liście dziesięciu spraw do załatwienia tak naprawdę jedno z nich jest warte więcej niż wszystkie pozostałe razem wzięte.

Twoja zdolność jako lidera do intensywnej koncentracji na najważniejszych rezultatach, jakich się od Ciebie oczekuje, rozstrzyga w dużej mierze o tym, czy na swoim stanowisku odniesiesz sukces, czy poniesiesz porażkę. Gdy starasz się zajmować wyłącznie najważniejszymi zadaniami, wówczas masz szansę osiągnąć dwa, trzy razy więcej niż przeciętna osoba. Właśnie dlatego wszyscy najlepsi liderzy są charakteryzowani jako „mocno zorientowani na wyniki”.

Liderzy i samoocena

Kiedy jako lider koncentrujesz się na rezultatach, pomagają Ci to budować pozytywny obraz własnej osoby. Samoocena to odpowiedź na pytanie, w jakim stopniu się lubisz. Im lepsze masz mniemanie o sobie, tym lepiej wykonujesz swoją pracę. Ważnym elementem samooceny jest poczucie *własnej skuteczności*, które ma z kolei związek z poczuciem własnej kompetencji. Ta ostatnia oznacza, że jesteś dobry (dobra) w tym, co robisz, oraz potrafisz osiągać cele i uzyskiwać wyniki, które sobie zakładasz. Uważasz się za osobę kompetentną i skuteczną oraz czujesz silną chęć, by robić jeszcze więcej.

„To, co o sobie myślisz i co do siebie czujesz, znajduje bezpośrednie przełożenie na rezultaty, jakie osiągasz jako pracownik w zakresie wykonywanych przez siebie obowiązków oraz jako menedżer zarządzający innymi ludźmi — powiedział Steve Rodgers, prezes i właściciel Windermere Properties i były prezes Prudential Bache California Realty, oddziału firmy Berkshire Hathaway należącej do Warrena Buffetta. — Kiedy nastąpił krach na rynku nieruchomości, natychmiast stało się jasne, którzy menedżerowie mają poczucie własnej wartości. To właśnie ona odróżniła tych, którzy byli odporni w trudnych czasach, od tych, którzy nie umieli stanąć na nogi po krachu i wyznaczyć sobie nowych celów”.

Ze środka na zewnątrz

Na zewnątrz osiągasz zawsze takie rezultaty, które odzwierciedlają Twoje wewnętrzne przekonania na temat własnej osoby. Aby zmienić oraz poprawić wyniki i skuteczność, musisz zacząć od zmiany wyobrażeń o sobie i innych ludziach.

STWÓRZ TERAZ WSPANIAŁĄ FIRME!

Liderzy o wysokiej samoocenie i pozytywnym obrazie własnej osoby okazują się bardziej wrażliwi na ludzi i sytuacje. Są znacznie bardziej spostrzegawczy oraz głębiej świadomi tego, co się dzieje wokół nich. Powód jest prosty: ponieważ nie zmagają się z własnym poczuciem niższości czy nieudolności, toteż są w stanie uważnie patrzeć na świat zewnętrzny z większym spokojem i klarownością.

Psycholog William Glasser jest twórcą pojęcia „osoby w pełni funkcjonującej”, czyli takiej, która jest zupełnie niedefensywna. W praktyce oznacza to, że im bardziej siebie lubisz i szanujesz oraz im bardziej komfortowo czujesz się ze sobą, tym mniej obronne masz nastawienie do świata. Nie czujesz potrzeby bronięcia się czy też tłumaczenia się ze swoich błędów czy problemów. Prezentujesz postawę szczerości i bezpośredniości. Tego rodzaju niedefensywne podejście rozbraja innych ludzi i rozładowuje napięte sytuacje.

Szczerłość wobec siebie

Liderzy, którzy są szczerzy wobec samych siebie, otwarcie przyznają, że ich charakter ma zarówno mocne, jak i słabe strony. Ponadto organizują sobie pracę w taki sposób, aby maksymalnie wykorzystywać swoje zalety i minimalizować oddziaływanie wad. Aby Twój wkład był maksymalny, warto się skupić na ciągłym samodoskonaleniu w kilku wybranych rzeczach, w których już przodujesz, a resztę delegować, czyli dawać do załatwienia innym osobom te sprawy, z którymi im z kolei idzie łatwiej i szybciej niż Tobie.



ZOSTAŃ WSPANIAŁYM LIDEREM

Być może najbardziej godnym podziwu zewnętrznym atrybutem lidera jest autentyczność. Wyrażasz tę właściwość, kiedy szczerze przyznajesz, że nie jesteś człowiekiem doskonałym. Tylko osoba, która ma wysoką samoocenę, może sobie pozwolić na tego typu bezbronność. A jednak ten atrybut sprawia, że ludzie chcą z Tobą pracować i Ci pomagać.

Szczerść wobec siebie nie polega na marudzeniu czy płakaniu na przykład nad brakiem pewności u siebie czy u kogoś innego. Przejawia się ona natomiast w uczciwości wobec innych, w przyznawaniu się do błędów, jak również w otwartości na informacje i pomysły pochodzące od innych ludzi.

Jak traktujesz innych ludzi?

Kiedy sir Richard Branson z Virgin Brands eksperymentował z serialem telewizyjnym opartym na *Trampolinie*, przebierał się za kierowcę limuzyny i uważnie obserwował, jak traktują go przedsiębiorcy, których wozi i poddaje tej swoistej próbie. Ci, którzy traktowali szofera źle, byli natychmiast zwalniani. Jak napisał kiedyś Thomas Carlyle: „Wielkiego człowieka poznasz po tym, jak traktuje maluczkich”.

Jeśli chce się być skutecznym liderem, warto zachowywać się tak samo przy wszystkich ludziach, zarówno tych zwyczajnych, jak i tych bardzo wpływowych. Prawdziwy przywódca pozostaje niezmiennie autentyczny i przyjacielski, zarówno wobec pilota, jak i wobec stewarda.

Wspaniali liderzy inicjują przemiany

„Funkcjonuje pewien mit, według którego ludzie nienawidzą zmian. To nieprawda! — powiedział były prezes Forda Alan Mulally w dość stanowczy sposób podczas wywiadu, którego nam udzielił. — Tym, co przeraża ludzi, nie jest sama zmiana, lecz związana z nią niepewność. Ludzie nie mają pewności, czy zmiany są dobre, czy złe. Pożądamy zmiany, kiedy ta polega na przyjemnych niespodziankach [tu Mulally mrugnął]. Boją się natomiast zmian, które mogą się okazać przykre”.

Mulally widział, jak zmiany zachodzą właśnie wokół niego, w branży motoryzacyjnej, i głęboko angażował się w to, aby te zmiany napędzać.

Z przestrzennego, lecz surowo urządzonego narożnego biura Alana Mulally’ego w Dearborn przez okna sięgające od podłogi do sufitu widać siedziby Chryslera i GM. „Dzięki temu cały czas mam ich na oku — Mulally uśmiechnął się przebiegle. Lecz tak naprawdę tryskający energią prezes nie tam skupiał swoją uwagę. Dobrze wiedział, że to nie sąsiadujący z nim producenci samochodów są prawdziwym problemem.

Kiedy Alan Mulally podjął pracę w Ford Motor Company w 2006 roku, firma zdawała się być w najgorszej kondycji spośród Wielkiej Trójki. Mulally nalegał, by pożyczyć prawie 24 miliardy dolarów, aby doholować firmę do końca recesji. Co jednak ważniejsze, zamierzał wydać te pożyczone miliardy, aby ponownie uczynić produkty Forda wspaniałymi w oczach klientów.

Odzyskiwanie zysków

Jeszcze w 2008 roku Ford stracił ponad 14 miliardów dolarów i do 2011 nie przewidywano żadnych zysków. A jednak nieustępliwa koncentracja Alana Mulally'ego umożliwiła firmie zanotowanie pierwszych zysków rok wcześniej, czyli z początkiem 2010, cena akcji zaś poszybowała w górę, by osiągnąć *siedmiokrotność* najniższej kwoty. W rezultacie Ford stał się numerem jeden wśród amerykańskich producentów samochodów; prasa zaś przyznała mu nagrody za najlepsze auto osobowe i za najlepszą ciężarówkę roku.

Alan Mulally wyróżnia się tym, że jest pierwszym prezesem Forda, który nie jest *miłośnikiem samochodów*. Jest raczej naukowcem, który ukochał rakiety. Jest skrupulatnym inżynierem, który doprowadził firmę Boeing, swojego poprzedniego pracodawcę, do ponownego rozkwitu dzięki nowemu modelowi samolotu, innowacyjnemu 777. Kiedy Airbus w Europie położył kres długiej dominacji Boeinga na rynku lotniczym, Mulally sięgnął po swoją gruntowną wiedzę specjalistyczną, atencję dla jakości oraz pasję słuchania innych ludzi, aby pomóc Boeingowi nawiązać na nowo kontakt z jego klientami. W efekcie Boeing powrócił wtedy w wielkim stylu na pierwsze miejsce pod względem udziału w globalnym rynku.

„Należy rozumieć i głęboko troszczyć się o to, co produkt robi dla ludzi” — powiedział Mulally. Jego pasję, jaką jest inżynieria, przewyższa tylko jego wprost ewangeliczny upór, z jakim obstaje przy tym, że „trzeba znaleźć sposób na zachwywanie klientów w każdym miejscu, gdzie ma się z nimi styczność”.

Odświeżenie kontaktów

Alan Mulally przemienił to, co stało się ciężko strawnym, przestarzałym wizerunkiem Forda, oraz inwestował w „supermodne i zaawansowane rozwiązania techniczne” oraz „zapierającą dech w piersiach jakość”, jak sam o nich mówił z ekscytacją nastolatka. I tak samo jak Henry Ford na początku XX wieku, tak i Mulally czynił te „hitowe” właściwości dostępnymi nie tylko w najdroższych modelach Forda, ale i w mniejszych, tańszych samochodach, na przykład w nowym subkompaktowym fordzie focusie.

Skoncentrowane skupienie

Koncentracja stanowi doskonałą metaforę dla tego, co Alan Mulally zrobił z Fordem, jak również jest zaleceniem, co powinien robić lider. Otóż Twoje zadanie polega na tym, aby zredukować wszystkie ruchome części do tych kilku, które są naprawdę istotne.

„Musisz się *skupić, skupić, skupić!*” — powiedział Alan Mulally, podkreślając każde powtórzenie klepieniem w plecy. Sam skoncentrował Forda na kilkunastu modelach samochodów zamiast dotychczasowych dziewięćdziesięciu siedmiu. „Na litość boską, w jaki sposób pomagamy naszym klientom, pokazując im sto różnych modeli? — zapytał. — No i jak możemy być naprawdę dobrzy, postępując w ten sposób?”

Kiedy spotkasz się z Alanem Mulallym, ten ciepło uściśnie Twoją dłoń albo nawet Ciebie i położy Ci rękę na ramieniu. Co ważniejsze, będzie słuchał tego, co masz mu do powiedzenia, uważniej niż członek Twojej rodziny. Wyślij do niego e-mail, a masz spore szanse, że otrzymasz odpowiedź.



ZOSTAŃ WSPANIAŁYM LIDEREM

Oto klucz: Alan Mulally nie kocha samochodów; on kocha klientów i *wspaniałe* samochody. „A żeby konstruować dobrze zaprojektowane samochody, które ludzie chcą kupować, musisz im zaferować ekscytujące i zarazem trwałe produkty i usługi — wyznał wylewnie. — To zaś jesteś w stanie osiągnąć tylko wtedy, gdy jesteś doskonałym słuchaczem”.

Liderzy potrafią słuchać

Najlepsi liderzy poświęcają co najmniej 50 procent swojego czasu, by słuchać uważnie innych ludzi. Pozwalają sobie „dominować” jako słuchającemu, a drugiej osobie — dominować jako mówiącej. Jako lider słuchaj więc innych z niezmaconą uwagą.

Kiedy ostatnio tak naprawdę udało Ci się słuchać z pełnym skupieniem któregoś ze swoich pracowników lub menedżerów? Czy pamiętasz, kiedy ostatnio tak naprawdę udało Ci się słuchać kogokolwiek bez przerwy albo bez rozproszeń w postaci połączeń telefonicznych bądź przelotnych gości? Kiedy udało Ci się po prostu skupić świadomie swoją uwagę na rozmówcy oraz ignorować wszystko, co działo się wokół Was?

Kiedy Alan Mulally zaczął pracę w Fordzie, sięgnął po technikę, którą doszlifował wcześniej w Boeingu. Odkrył bowiem sposób na to, by natychmiast przemienić należących do jego zespołu menedżerów wyższego szczebla z osób głównie mówiących w osoby głównie słuchające, a zrobił to poprzez zmianę swojego sposobu oceny wyników wypracowywanych przez jego zespół. „Wszystko się zawsze

STWÓRZ TERAZ WSPANIAŁĄ FIRME!

sprowadza do pobudek. Jak zachęcić daną osobę, żeby zaczęła postępować inaczej? Czy chodzi o uznanie, czas, pieniądze? Nie. Zwykle chodzi o bycie *zauważanym*” — powiedział Mulally.

„Kiedy występujecie przed audytorium, zostaniecie później przez owo audytorium ocenieni — powiedział Alan Mulally swojemu zespołowi. — Dlatego ci menedżerowie, którzy byli na tyle mądrzy, aby poświęcić dużo czasu na pytania i odpowiedzi typu Q&A, otrzymali lepsze oceny niż ci, którzy tylko wygłosili wykład. A ci menedżerowie, którzy zachęcali [...] do dialogu z zespołem, znaleźli się na szczycie”.

Wspaniali liderzy sprzyjają temu, by pojawiały się nowe dane, by zachodziły zmiany, a najlepszy sposób oceny tych osób bazuje na informacji zwrotnej, jaką otrzymują one od swoich najlepszych pracowników. Najwyższe noty otrzymują ci przywódcy, którym ludzie ufają i przez których czują się słuchani.

Kluczowy atut lidera

Jak budujesz zaufanie innych ludzi do Ciebie? Spełniasz ich oczekiwania, a nawet je przewyższasz. Mówisz, co masz zamiar zrobić, a następnie to robisz. Uczciwość jest prawdopodobnie najwyższym i najbardziej szanowanym atutem lidera.

Czy trwasz przy tym, w co wierzysz, i mówisz o tym głośno? Czy wykazujesz się odwagą, by trzymać się obranego kursu, kiedy sprawy przyjmują kiepski obrót, a rezultaty wydają się niepewne?

Zadanie lidera polega na tym, by zachować spokój i kontrolować sprawy, zwłaszcza kiedy wszyscy dookoła zastanawiają się, czy dana



ZOSTAŃ WSPANIAŁYM LIDEREM

decyzja jest właściwa albo czy wybór określonego kierunku działania nie był aby błędem. Gdy więc jako lider przejawiasz pewność siebie, kiedy nasycasz nią swoje decyzje, kiedy nią emanujesz, wówczas rozbudzasz w otaczających Cię ludziach takie same uczucia, takie samo podejście.

Liderzy mają coś, co można by nazwać odważną cierpliwością. Między decyzją a rezultatem istnieje zawsze okres niepewności, kiedy nikt nie wie, czy włożony wysiłek przełoży się na pożądaną sukces. Jeżeli wielokrotnie zdarzyło Ci się doświadczyć tego rodzaju uczucia w swojej firmie, to oznacza, że znajdujesz się w doborowym towarzystwie. Wraz z Alanem Mulallym oraz z każdym, kto ma odwagę bronić swoich przekonań.

Przyszłość należy do mądrych ryzykantów

Przyszłość należy do tych, którzy są gotowi podejmować przemyślane ryzyko, aby iść naprzód. Twoja rola jako lidera polega więc na starannym zbieraniu wszelkich dostępnych informacji, które dotyczą planowanej przez Ciebie decyzji czy inwestycji zasobów, a następnie na wyjściu z inicjatywą. Winston Churchill napisał kiedyś: „Odwaga jest słusznie uważana za najwyższą z cnót, od której wywodzą się wszystkie inne”.

Prawdopodobnie największą pojedynczą przeszkodą na drodze do sukcesu jest *strach przed porażką*. Wielu ludzi tak bardzo boi się potencjalnej klęski, że zawsze wybiera bezpieczne rozwiązania i powstrzymuje się przed podejmowaniem choćby najmniejszego ryzyka.



STWÓRZ TERAZ WSPANIAŁĄ FIRME!

Lider postępuje inaczej. Jedną z właściwości odwagi jest *śmiałość*, czyli gotowość do inicjowania działań w obliczu niepewności i ewentualnej przegranej. Jako lider masz więc w sobie gotowość do działania bez gwarancji sukcesu, przy co najmniej minimalnym ryzyku niepowodzenia, choćby na krótką metę. Lider wciela w życie filozofię Wayne’a Gretzky’ego: „Każdy niewykonany strzał na bramkę jest strzałem straconym”.

W następnym rozdziale dowiesz się, jak znajdować w sobie tego rodzaju odwagę i kreatywność oraz jak przekuć je w konkretne plany działania, które sprawdzą się zarówno w przypadku Ciebie, jak i całej Twojej firmy.

ROZDZIAŁ 1. – LISTA KONTROLNA WSPANIAŁEGO LIDERA

1. Wymień trzy swoje **osiągnięcia** jako lidera, które są Twoją największą dumą.
 - a.
 - b.
 - c.
2. Wymień takie swoje **porażki**, które okazały się dla Ciebie najbardziej przydatne i najbardziej pouczające, oraz opisz, jak z nich czerpiesz w kontekście prowadzenia swojej firmy.
 - a.
 - b.
 - c.



ZOSTAŃ WSPANIAŁYM LIDEREM

3. Jak pokazujesz innym ludziom swoją **odwagę**, by trzymać się obranego kursu, kiedy sprawy się komplikują, a rezultat wydaje się niepewny?
 - a.
 - b.
 - c.

4. Wymień najważniejsze dla Ciebie sposoby pomiaru, którymi się posługujesz, by **ocenić swoją skuteczność** jako lidera. Dlaczego jesteś na liście płac?
 - a.
 - b.
 - c.

5. Czy jest coś, co robisz obecnie, lecz czego — wiedząc to, co wiesz dziś — nie zrobił(a)byś ponownie, gdybyś zaczynał(a) od początku? **Czego możesz obecnie zaprzestać** jako lider?
 - a.
 - b.
 - c.

6. Opisz za pomocą trzech atrybutów przywództwa (**cel, pasja, wykonanie**) swoich pracowników, swoich najlepszych klientów i swoją rodzinę.
 - a.
 - b.
 - c.



STWÓRZ TERAZ WSPANIAŁĄ FIRME!

7. Gdyby Twój model przywództwa i Twoja sytuacja zawodowa były idealne w każdym calu, **czym różniłyby się** od Twojego obecnego modelu przywództwa i od Twojej obecnej sytuacji zawodowej?

- a.
- b.
- c.

Jakie **jedno działanie** masz zamiar podjąć natychmiast w następstwie udzielonych przez siebie odpowiedzi na siedem powyższych pytań?

.....

.....

.....

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 

CHCESZ NIEMPRZECIĘTNEGO SUKCESU? ZACZNIJ WŁAŚNIE TERAZ!

Czy teraz jest dobry moment na założenie własnej firmy? Świat biznesu, wstrząsany kolejnymi burzami, doświadcza gwałtownych turbulencji, co powoduje nieustanne zmiany uwarunkowań działalności gospodarczej. Konkurencja jest coraz bardziej zacięta i zdeterminowana, a wyzwania okazują się coraz większe i trudniejsze. A zatem jeśli chcesz stworzyć własną firmę, musisz zapewnić jej odporność na wstrząsy ekonomiczne i potencjał, by mogła zdobyć szczyt w swojej branży. Tylko jak w praktyce osiągnąć tak ambitny cel?

Przepis na powodzenie jest na wyciągnięcie ręki, wystarczy przeczytać tę książkę. Zawiera ona siedem sprawdzonych zasad, które pozwalają poprawić funkcjonowanie każdej firmy działającej w dowolnej branży. Dowiesz się, jak inspirować, przyciągać i zatrzymywać przy sobie wspaniałych ludzi, pisać niezawodny biznesplan, identyfikować wymagania rynku, tworzyć wyróżniający się plan marketingowy, przywiązywać klientów do siebie i stale poprawiać ich obsługę. Nauczysz się szeregu prostych, praktycznych i skutecznych metod doskonalenia przywództwa, sprzedaży i marketingu, dzięki którym możesz budować świetną firmę w dowolnej branży i stawiać czoło każdej konkurencji.

W książce między innymi:

- jak wykreować siebie na znakomitego lidera i otoczyć się wspaniałymi ludźmi
- jakie znaczenie ma dobre planowanie, w tym plan marketingowy
- jak zdobyć wiarygodność na rynku
- na czym polega kreowanie procesu sprzedaży
- jak osiągnąć doskonałość w tworzeniu pozytywnych wrażeń klienta

BRIAN TRACY jest autorytetem w dziedzinie budowania sukcesu i wykorzystywania indywidualnego potencjału. Napisał kilkadziesiąt książek, z których wiele stało się bestsellerami. Mieszka w San Diego w Kalifornii.

MARK THOMPSON jest seryjnym przedsiębiorcą, inwestorem spekulacyjnym, mentorem i autorem bestsellerów. Był dyrektorem wielu przedsiębiorstw, obecnie jest członkiem zarządu Leader to Leader Institute założonego przez Petera Druckera. Mieszka na Manhattanie.

onepress



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



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

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-283-9044-7



9 788328 390447

Cena: 59,00 zł