one press
książkiklasybusiness
księgarnia internetowa

IDŹ DO
PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ
SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK
KATALOG ONLINE
ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK
DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE
ZAMÓW INFORMACJE O NOWOŚCIACH
ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA
FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Intensywny kurs przywództwa. Szybki program rozwoju zdolności przywódczych

Autor: Paul Taffinder
Tłumaczenie: Małgorzata Głogowska
ISBN: 83-246-0042-6
Tytuł oryginału: The Leadership Crash Course: A 6-Step Fast-Track Self-Development Program
Format: A5, stron: 160

Zostań prawdziwym przywódcą

- Poznaj różnicę pomiędzy menedżerem i przywódcą
- Zapoczątkuj i przeprowadź zmiany w firmie
- Zmobilizuj pracowników do wspólnego działania

Między menedżerem a przywódcą istnieje ogromna różnica. Każdego roku firmy na całym świecie wydają ogromne pieniądze na szkolenia menedżerów, ale nie są w stanie wykształcić dobrych przywódców – takich, którzy potrafią pociągnąć za sobą innych ludzi oraz zapoczątkować i przeprowadzić gruntowne przemiany w działaniu i strukturze firmy. Wszechobecna presja wprowadzania zmian w przedsiębiorstwach, globalizacja i rosnąca świadomość klientów to czynniki, które powodują, że w każdej firmie, która chce odnosić sukcesy, powinien znaleźć się dobry przywódca.

Jeśli chcesz rozwinąć swoje umiejętności przewodzenia ludziom, sięgnij po książkę „Intensywny kurs przywództwa. Szybki program rozwoju zdolności przywódczych". Znajdziesz w niej wiadomości, które pomogą Ci w sytuacji, gdy musisz podejmować decyzje i działać pod presją czasu. Lektura pomoże Ci przeanalizować swoje mocne i słabe strony, dzięki niej dowiesz się, jak odnaleźć się w nowej roli przywódcy, zmienić swoje porażki w sukcesy i przekonać do swoich idei innych ludzi. Staniesz się doskonałym przywódcą, z którego zdaniem wszyscy będą się liczyć.

- Istota przywództwa
- Poznawanie firmy i określanie celów
- Rozwijanie umiejętności podejmowania ryzyka
- Przeprowadzanie radykalnych zmian
- Budowanie relacji i zaufania
- Wywieranie wpływu na ludzi

Wiadomości zawarte w tej książce pozwolą Ci zostać prawdziwym przywódcą

one press

Wydawnictwo Helion
ul. Chopina 6
44-100 Gliwice
tel. (32)230-98-63
e-mail: helion@helion.pl

książkiklasybusiness one press

Spis treści

Wykład 1. Bądź menedżerem albo przywódcą **7**
1.1. Wielka różnica 7
1.2. Czy można się nauczyć, jak być przywódcą? 8
1.3. Wolisz być menedżerem czy przywódcą? 10
1.4. Czym jest przywództwo? 10
1.5. Zakres przywództwa, czyli jak być przywódcą 13
1.6. Przywództwo a e-mail 19
1.7. Jak najlepiej skorzystać z Intensywnego kursu przywództwa 25

Wykład 2. Określ sytuację **29**
2.1. Przedzierając się przez hałas 29
2.2. Poznaj swoją firmę 33
2.3. Wskaż ludziom cel 36
2.4. Wyznacz proporcje 41
2.5. Szybko wpłyń na ludzi 44

Wykład 3. Podejmuj ryzyko **51**
3.1. Podejmowanie ryzyka 52
3.2. Skoncentruj się na możliwościach 58
3.3. Próbuj nowych rzeczy 61
3.4. Zakończ działanie 63
3.5. W konstruktywny sposób burz obecny porządek 66
3.6. Eskalacja konfliktu 68

Wykład 4. Bądź nieprzewidywalny **79**
4.1. Nieprzewidywalność 80
4.2. Bierz udział w śmiałych przedsięwzięciach 82
4.3. Zaskocz ludzi w firmie 86
4.4. Promuj osoby myślące inaczej niż wszyscy 90
4.5. Wybiegaj w przyszłość — odcinaj się od przeszłości, aby działać w przyszłości 93

Wykład 5. Silne przekonania **101**
5.1. Głębokie przekonania 102
5.2. Bądź niezależny 105
5.3. Wyrażaj swoje poglądy 109
5.4. Buduj dobre relacje i zaufanie 111
5.5. Bądź szczery — mów, jak jest 119

Wykład 6. Spraw, aby działania były podejmowane na dużą skalę **125**
6.1. Więcej niż działanie 126
6.2. Stosuj techniki wywierania wpływu 129
6.3. Wykorzystaj wiedzę w działaniu 135
6.4. Trzymaj się wyznaczonego kierunku 140
6.5. Stwórz i podtrzymuj etos rozwoju pracowników 144

Skorowidz **153**

wykład 1

Bądź menedżerem albo przywódcą

Cele wykładu:

- ✓ Zrozumienie różnicy pomiędzy zarządzaniem ludźmi a przewodzeniem im.
- ✓ Pomoc w ocenie preferencji — menedżer czy przywódca?
- ✓ Wyjaśnienie, dlaczego w obecnych czasach przywództwo jest tak bardzo ważne i cenne.
- ✓ Uzyskanie informacji o różnicach w przywództwie w zależności od otoczenia firmy (wirtualne lub biznesowe).
- ✓ Zdobycie informacji o tym, jak korzystać z sześciu wykładów *Intensywnego kursu przywództwa*.

Lekcja 1.1. Wielka różnica

Jesteś menedżerem czy przywódcą? Zgadza się, jest różnica i to wielka. Musisz rozstrzygnąć, kim chcesz być. Na świecie jest wielu menedżerów, ale bardzo niewielu przywódców w całym tego słowa znaczeniu. Każdego roku firmy inwestują ogromne sumy, chcąc wyszkolić pracowników na lepszych menedżerów, ale borykają się z problemami, aby wykształcić wystarczającą liczbę przywódców. Oczywiście potrzebni są zarówno menedżerowie, jak i przywódcy — umiejętność zarządzania jest cenna podczas realizacji zadań i codziennej pracy — ale popyt na zdolności przywódcze jest we współczesnym świecie o wiele większe.

Dlaczego? Skąd się bierze zapotrzebowanie na takie umiejętności? Istnieje wiele powodów i nie chodzi tutaj tylko o wszechobecną presję wprowadzania zmian we wszystkich gałęziach i sektorach przemysłu, a także niemal w każdym obszarze działalności człowieka. Niektóre z tych zmian można przewidzieć — np. w wielu krajach wynikają one z prywatyzacji, bo państwowe firmy są wyprzedawane i poddawane działaniu mechanizmów rynkowych. Równie łatwe do przewidzenia są zmiany polegające na poprawie jakości oraz poziomu obsługi klienta. Wielu pracowników i menedżerów przyzwyczaiło się do takich inicjatyw — pojawiają się one regularnie, rzadko przynosząc spodziewane efekty (spowodowane jest to często słabym przywództwem). Z drugiej strony, przenikanie się różnych społeczeństw i rynków, czyli globalizacja w połączeniu z wpływem internetu i związanych z nim technologii, wiąże się ze zmianami dotyczącymi nie tylko pracowników danego sektora przemysłu, ale także różnych grup klientów: nastolatków — w zakresie muzyki i mody, dzieci w wieku szkolnym — w szkole i w domu, także pacjentów — zmiany w systemie opieki zdrowotnej, a nawet polityków — w obrębie ich elektoratu.

Domyślam się, że jednym z powodów, które skłoniły Cię do rozpoczęcia lektury tej książki jest jakaś zmiana, która Cię czeka bądź chęć jej wprowadzenia wokół siebie — najprawdopodobniej w obszarach związanych z pracą. Jak wykazały badania psychologiczne, w niepewnych sytuacjach lub w obliczu niezwykłych wyzwań zadajemy pytania o to, co jest ważne, a także o to, co należy zrobić oraz jaki kierunek obrać, a czego należy unikać. Odpowiedź na te trudne pytania to sedno przywództwa. Stąd już tylko mały krok do uświadomienia sobie, że do wprowadzenia zmian na lepsze jest potrzebny przywódca.

Lekcja 1.2.
Czy można się nauczyć, jak być przywódcą?

Tak. To ta dobra wiadomość. Każdy może się nauczyć, jak być przywódcą oraz jak odnosić sukcesy, przewodząc innym. Nie znaczy to jednak, że jest to łatwe. Nie ma prostej recepty, dzięki której kierownik

przekształci się w dyrektora naczelnego, pracownik mający świetne pomysły — w przedsiębiorcę miliardera, a uzdolniony sportowiec — w dobrego trenera drużyny. Również biurokrata na wysokim stanowisku nie stanie się po prostu charyzmatycznym, liczącym się politykiem. Nauka roli przywódcy, jak większość rzeczy, wymaga nie tylko szkolenia, ale także wysiłku, pilności, praktyki i poświęcenia. Nie uczymy się tej roli w szkole. Najważniejsza podczas nauki jest odwaga (niezbędna przy podejmowaniu wyzwań). Potrzebujemy jej, aby wprowadzić zmiany w sobie, aby podejmować próby i eksperymentować, a także ryzykować, że popełnimy błędy i napotkają nas niepowodzenia.

Nieprzyjemna lekcja przywództwa nr 1

Zmień się sam, zanim spróbujesz zmienić innych

Kiedyś poznałem dyrektora generalnego wielkiej międzynarodowej firmy produkcyjnej, która osiągała przychód rzędu dwóch miliardów dolarów i działała w dziesiątkach krajów na całym świecie. Pracował on w tej firmie przez całe życie — po rozpoczęciu kariery od stanowiska niższego urzędnika szybko awansował. Jako dyrektor generalny chciał wprowadzić zmiany w firmie, aby ochronić ją przed pochłonięciem przez szybszą, zachłanną konkurencję. Chciał, aby firma stała się prawdziwą ogólnoświatową korporacją i taką wizję przedstawił dyrektorom najwyższego szczebla oraz innym pracownikom. Oczekiwał, że poradzą sobie oni z koniecznymi zmianami.

Przez dziewięć miesięcy nic się jednak nie wydarzyło, oprócz tego, że on sam popadł we frustrację i gniew, przekonując pracowników do swojej wizji. Stopniowo zaczął sobie uświadamiać, że sam musi się zmienić, zanim nakłoni innych do zmiany swoich zachowań oraz wprowadzi zmiany w firmie. Z prawdziwym poświęceniem ze świetnego, wymagającego ***menedżera*** stawał się prawdziwym ***przywódcą***. Pomagał mu w tym trener, wykorzystywał również wyniki uzyskane dzięki technikom oceny i testom psychologicznym, a także informacje zwrotne od innych osób. Kiedy tylko udało mu się wprowadzić zmianę w sobie, był już w stanie zapoczątkować przekształcenia w firmie.

To, czy jesteś kierownikiem dwuosobowego zespołu, czy zajmujesz stanowisko podobne do opisanego powyżej, nie jest jednoznaczne z tym, że jest przywódcą. Prawdziwy przywódca to ktoś, kto potrafi nakłonić ludzi do tego, czego nie chcą zrobić bądź do tego, czego nie spodziewali się, że będą w stanie zrobić. Nauka roli przywódcy to proces uczenia się, jak zmienić siebie, zanim zacznie się zmieniać innych.

Lekcja 1.3.
Wolisz być menedżerem czy przywódcą?

Zanim rozpoczniesz naukę sposobu zachowania oraz umiejętności, a także sztuczek i tajemnic związanych z rolą przywódcy, powinieneś ustalić, jakie są twoje prawdziwe preferencje. W trakcie swojego dotychczasowego życia, podczas nauki w szkole i doświadczeń w pracy, zacząłeś się zachowywać w specyficzny sposób, zgodny z Twoją osobowością. Niektórzy wykazują zachowania typowe dla „naturalnych" przywódców — nie w sensie „urodzonych przywódców"(nikt się nim nie rodzi), tylko ludzi świetnie się odnajdujących w określonym zachowaniu (charakterystycznym dla przywódcy). Natomiast inni odnieśliby mniejsze sukcesy w tej roli, gdyby zachowywali się jak zazwyczaj, czyli muszą więcej się nauczyć. Nie oznacza to jednak, że ostatecznie będą gorszymi przywódcami. Samo wyzwanie polegające na ciągłym dążeniu do doskonałości i uczeniu się nowych zachowań może sprawić, że staną się oni wybitnymi przywódcami.

Wypełnij tabelę 1.1, aby szybko ustalić swoje priorytety. Bądź szczery. Im bardziej otwarty będziesz wobec siebie, tym szybciej możesz nauczyć się, jak być przywódcą. Liczba punktów i opis pozwoli Ci nie tylko określić swoje preferencje, ale także wskazać, jakie zachowania są Ci bliskie, a które dziedziny będą wymagały więcej pracy.

Lekcja 1.4.
Czym jest przywództwo?

To jedno z najczęściej zadawanych pytań, nawet przez dyrektorów generalnych oraz komentatorów politycznych. James McGregor Burns, amerykański politolog i zagorzały uczestnik kampanii na rzecz J. F. Kennedy'ego w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych, słusznie powiedział, że „przywództwo to najbardziej zauważalny i najmniej zrozumiały fenomen na świecie". Wielu ludzi czeka na prostą odpowiedź, w jednym zdaniu, i kiedy mam jej udzielić, mówię trzy rzeczy:

Tabela 1.1. *Wykład 1. Przywódca czy menedżer?*

Które z wymienionych poniżej określeń najpełniej obrazuje Twoje obecne zachowanie (np. które z dwóch zachowań jest Ci bliższe)? Wybierz odpowiedź „a" lub „b" spośród każdej pary dziesięciu określeń.

1a	Koncentruję się na zadaniu, chcę je wykonać.	☐	1b	Zastanawiam się, czy jest to właściwe zadanie.	☐
2a	Formułuję swoje opinie, a później słucham, co inni mają do powiedzenia.	☐	2b	Słucham uważnie opinii innych, a następnie wybieram tę, w którą wierzę.	☐
3a	Unikam ryzyka bądź je minimalizuję.	☐	3b	Podejmuję ryzyko.	☐
4a	Z niecierpliwością oczekuję szybkiego postępu.	☐	4b	Wytrwale podążam ku ustalonym celom.	☐
5a	Koncentruję się bardziej na zadaniu.	☐	5b	Skupiam się bardziej na relacjach z innymi ludźmi.	☐
6a	Martwię się o to, czego nie udało mi się jeszcze osiągnąć.	☐	6b	Jestem dumny z tego, co udało mi się dotychczas osiągnąć.	☐
7a	Nie okazuję entuzjazmu związanego z zadaniem.	☐	7b	Okazuję entuzjazm związany z zadaniem.	☐
8a	Tworzę niezwykłe przedsięwzięcia.	☐	8b	Tworzę plan, nad którym mogę sprawować kontrolę.	☐
9a	Nie wyrażam swoich poglądów.	☐	9b	Często przekonuję ludzi do przyjęcia mojego punktu widzenia.	☐
10a	Często zaskakuję ludzi.	☐	10b	Rzadko zaskakuję ludzi.	☐

Wyniki

Policz sobie 1 punkt za każdą z następujących odpowiedzi: 1a, 2b, 3a, 4b, 5a, 6b, 7a, 8b, 9a, 10b.

Policz sobie 2 punkty za każdą z następujących odpowiedzi: 1b, 2a, 3b, 4a, 5b, 6a, 7b, 8a, 9b, 10a.

Powyżej 18 punktów: Bardzo dobrze czujesz się jako przywódca i prawdopodobnie nie lubisz większości codziennych zadań, które wykonują dobrzy menedżerowie. Ale nie bądź zbyt zadowolony z siebie. Równie ważna (jak to, czy jesteś skutecznym przywódcą), jest pewność, że potrafisz sprostać zwykłym zadaniom związanym z zarządzaniem lub możesz w tym zakresie polegać na innych. Pamiętaj także o tym, że najlepsi przywódcy stale dążą do tego, aby być jeszcze lepsi.

Od 13 do 17 punktów: Masz wyczucie roli przywódcy, ale czasami masz problemy i powinieneś zająć się doskonaleniem umiejętności w słabszych obszarach.

Poniżej 12: Wolisz zarządzanie od przewodzenia i prawdopodobnie sam szukasz przywódcy w większości sytuacji. Koncentrujesz się na zadaniach i wykonywaniu pracy, zamiast na postępach. Zapewne często pytałeś sam siebie: „Jak mogę pełnić rolę przywódcy? Czym jest przywództwo? Jak to robią przywódcy?".

- **Prosta odpowiedź**: przywództwo to nakłanianie ludzi do wykonania zadań, o których nigdy nie myśleli, w których wykonanie nie wierzyli bądź takich, których nie chcieli wykonać.
- **Odpowiedź dotycząca firmy**: przywództwo to działanie polegające na angażowaniu pracowników w taki sposób, aby jak najlepiej przyczyniali się do osiągnięcia celu firmy.
- **Odpowiedź złożona (i najbardziej precyzyjna)**: przywództwo poznasz dopiero po efektach — gdy pojedyncze osoby lub grupa zaczynają się zachowywać w konkretny sposób w wyniku działania kogoś spoza grupy.

Nie zawsze jesteśmy świadomi roli przywódcy. Ludzie często biorą przykład z osób mających autorytet, nawet gdy one same tego nie chcą. Rozważę przykład rodziców w roli przywódców dzieci. Mówią oni: „Nie przerywaj, kiedy rozmawiamy", ale podczas rozmowy ciągle przerywają sobie nawzajem lub dzieciom. To bardzo ważna lekcja zarówno dla przywódców, jak i dla tych, którzy chcą zostać przywódcami: podwładni będą brali z Ciebie przykład (zarówno dobry jak i zły), ignorując napomnienia.

Prawdziwą miarą Twojego sukcesu jako przywódcy nie są śmiałe cele czy poziom prezentacji i wygłaszanych mów. Nie świadczą też o niej silne powiązania z ludźmi ani to, czy jesteś lubiany w zespole, ale raczej sukces w nakłanianiu ludzi do podążania za tobą.

Kolejna definicja przywództwa odnosi się do różnicy między menedżerami a przywódcami, o której wspomniano powyżej. Pokazuje ona, na czym powinny być skoncentrowane wysiłki przywódcy. W tabeli 1.2 przedstawiono wyraźne różnice między przywódcami a menedżerami.

Tabela 1.2. *Różnice między przywódcami a menedżerami*

Menedżerowie	Przywódcy
Kontrolują zakres podejmowanego ryzyka	Podejmują ryzyko
Reagują	Poszukują możliwości
Egzekwują przestrzeganie zasad funkcjonowania organizacji	Zmieniają zasady funkcjonowania organizacji
Poszukują celu	Wyznaczają cel
Koordynują prace	Inspirują do osiągnięć

W obecnych czasach wielu ludzi awansuje w firmach na wysokie stanowiska dzięki umiejętnościom zarządzania. Czuwają oni nad realizacją przedsięwzięć i ich przebiegiem, osiągają dobre wyniki i sprawują pieczę nad efektywnością produkcji i poziomem kosztów. Rzeczywiście, niektórzy z nich to świetni, szybko awansujący menedżerowie, którzy są podziwiani przez pracowników oraz chwaleni przez kolegów i szefów, ale jednocześnie nie są w stanie pełnić roli przywódców. Niestety, firmy, w których przeważają tacy menedżerowie, zazwyczaj wpadają w pułapkę nadmiernego zarządzania i niedostatecznie rozwiniętego przywództwa, koncentrując się na bezowocnych rozważaniach. Stają się one odporne na zmiany i podążają w strategicznie niewłaściwym kierunku, ku nieodpowiednim priorytetom. Takie firmy zazwyczaj nieoczekiwanie popadają w kłopoty, a czasem ich sytuacja staje się dramatyczna, tak jak było w przypadku IBM pod koniec lat osiemdziesiątych oraz Westinghouse, Apple Computer i Marks & Spencer.

Lekcja 1.5. Zakres przywództwa, czyli jak być przywódcą

Przywództwo polega na nakłanianiu ludzi do osiągania nowych celów, a więc często do zmian. Chodzi o inspirowanie do działania, o pomoc, a czasami nawet zmuszanie ich do wprowadzania zmian. Podczas zgłębiania tego tematu (np. zobacz książki mojego autorstwa: *The New Leaders* wydaną przez Kogan Page w 1995 roku lub *Big Change* — Wiley, 1998) w czasie mojej pracy z przywódcami zidentyfikowałem pięć najważniejszych obszarów. Jako przywódca musisz:

- określić sytuację (uwzględniając to, co jest naprawdę ważne),
- podejmować ryzyko,
- być nieprzewidywalny,
- mieć silne przekonanie,
- sprawić, żeby działania były podejmowane na dużą skalę.

To ogólne spojrzenie na rolę przywódcy. Teraz dokładnie przyjrzyj się każdej z tych dziedzin.

Określ sytuację

Po pierwsze, określ sytuację. Oznacza to dokładne wyjaśnienie pracownikom, co jest ważne dla firmy, w jakim kierunku ona zmierza, a także jakie są jej cele, jaka była jej przeszłość i jaka przyszłość ją czeka. Należy również wyjaśnić, co jest ważne dla Ciebie jako przywódcy, jak się to przekłada na priorytety firmy oraz jakie są w związku z tym Twoje oczekiwania wobec pracowników. Nazywam to określeniem sytuacji, ponieważ pracownikom jest potrzebny pewien schemat, w ramach którego pracują oraz osiągają cele. Bez niego ludzie albo popadają w monotonię i przeciętność, nie osiągając zbyt wiele, albo zaczynają rywalizować ze sobą bez żadnego planu.

Wielu menedżerów błędnie wierzy, że w przywództwie chodzi przede wszystkim o wizję, czyli wyznaczanie kierunku działania firmy w przyszłości. To nieprawda. Pracownicy muszą oczywiście wiedzieć, w jakim kierunku mają podążać i jaka przyszłość czeka firmę, ale kiedy nadmiernie koncentrujesz się na przyszłości, pominiesz dwa aspekty najważniejsze dla pracowników: ich przeszłość oraz teraźniejszość. Pracownicy rzadko rozumieją, jakie działania powinni podjąć i gdzie dokonać zmian, jeśli nie widzą przyszłego zagrożenia w kontekście obecnej sytuacji oraz przeszłości. Więcej informacji na ten temat pojawi się w wykładzie 2. Na razie określenie sytuacji powinno być traktowane jako ***przeszłość, teraźniejszość oraz przyszłość firmy*** (tabela 1.3.).

Tabela 1.3. *Przywódcy określają sytuację*

Działanie	Sposób realizacji	Powód
Jako przywódca musisz: ***określić sytuację...***	skupiając uwagę pracowników na tym, co jest naprawdę ważne	aby: ☐ pokazać ludziom kierunek, w jakim powinni zmierzać lub jakie powinny być ich dążenia, ☐ pokazać poszczególnym pracownikom, jakie są ich najważniejsze cele, ☐ sprawdzić, czy pracownicy potrafią odróżnić działania ważne od nieznaczących podczas codziennej pracy.

Podejmuj ryzyko

Po drugie, przywódców wyróżnia umiejętność podejmowania ryzyka, czyli zarówno wyszukiwanie, jak i tworzenie nowych możliwości, a następnie wykorzystywanie ich z korzyścią dla firmy. Jeden z pracowników najwyższego szczebla określił to następująco: „Zawsze powtarzam, że ten, kto nie popełnia błędów, nic nie robi!". Oznacza to zadawanie pytań, w jakich dziedzinach zmiany są konieczne, podejmowanie ryzyka związanego z nowymi przedsięwzięciami lub nowymi, strategicznymi dziedzinami rozwoju, a także zachęcanie pracowników do próbowania nowych rzeczy. Ważne jest też tworzenie szans dla energicznych pracowników, aby mogli się wykazywać i rozwijać, jak również o odkrywanie ich niezwykłych pomysłów i próbę ich realizacji.

Jest jednak jedno zastrzeżenie: podejmowanie ryzyka nie jest zalecane w przypadku firm, które są źle zarządzane. Ryzyko powinno iść w parze z rygorem i dyscypliną w zarządzaniu. Jak tego dokonać? Przywódca podejmuje ryzyko i stwarza możliwości, które dzięki starannemu zarządzaniu przynoszą konkretne efekty.

Tabela 1.4. *Przywódcy podejmują ryzyko*

Działanie	Sposób realizacji	Powód
Jako przywódca musisz: ***podejmować ryzyko...***	zrozumiawszy, że istnieją możliwości lub tworząc je, a następnie sprawiając, aby ich wykorzystanie przyniosło efekty	aby: ☐ zapobiec ukrytym lub nieprzewidzianym zagrożeniom, które mogą zaszkodzić firmie, ☐ skorzystać z możliwości odniesienia sukcesu w danej chwili lub w przyszłości, ☐ znaleźć nowe sposoby realizacji przedsięwzięć, które są pożyteczne, korzystne lub przynoszą zysk, ☐ znaleźć się w nowych sytuacjach, które stymulują myślenie i rozwijanie umiejętności.

Bądź nieprzewidywalny

Po trzecie, to prawda, że w wielu organizacjach i firmach ludzie są bojaźliwi, apatyczni, cyniczni i sceptyczni, a także tkwią w monotonii lub w pułapce codziennej, ciężkiej pracy. Zazwyczaj będzie to stanowiło problem dla przywódców — szczególnie trudny, gdy firma stoi przed radykalnymi zmianami na dużą skalę. Usłyszysz takie komentarze, jak: „To już było. Nie sprawdzi się. Nie można tego zrobić", a może nawet sam będziesz mówił w ten sposób.

Co powinien zrobić przywódca, spotykając się ze sceptycyzmem i obojętnością? Coś innego i nieoczekiwanego: zaskocz pracowników. Poproś ich, żeby Cię zaskoczyli i zakwestionowali przyjęty sposób wykonywania zadań. Spraw, żeby porzucili rutynę. Bądź ***nieprzewidywalny***.

Tabela 1.5. *Przywódcy muszą być nieprzewidywalni*

Działanie	Sposób realizacji	Powód
Jako przywódca musisz: ***być nieprzewidywalny...***	eksperymentując i śmiało działając	aby: ☐ przyciągnąć uwagę ludzi, ☐ zwiększyć zaangażowanie współpracowników, ☐ zaskoczyć konkurencję, ☐ od czasu do czasu zaskoczyć pracowników oraz odwieść ich od akceptowania przyjętego porządku rzeczy w celu zapobiegania możliwości, że codzienność staje się wszystkim, co według nich jest możliwe.

Miej silne przekonanie

Najbardziej charakterystyczne dla przywódców są prawdopodobnie ich przekonania — wierzą oni głęboko w to, co robią. Sama wiara jednak nic nie znaczy. Ktoś, kto jest mocno przekonany o słuszności tego, co robi, ale nigdy tego nie okazuje, nie może być przywódcą.

Przywódcy wyrażają swoje przekonania: mówią o tym, co chcą osiągnąć oraz okazują swoje zaangażowanie, demonstrując entuzjazm, niecierpliwość oraz stanowczość.

Niemniej jednak, osoby, które chcą być przywódcami, często mylą silne przekonania z nieumiejętnością zmiany zdania. Sądzą, że muszą mieć gotową odpowiedź na wszystko oraz natychmiast podejmować decyzje. Przywódcy zmieniają zdanie, natomiast kiedy już podejmą decyzję, są przekonani o jej słuszności. Przywódców, którzy mają silne pewne, określone poglądy, określiłbym następującymi przymiotnikami: zdeterminowany, entuzjastycznie patrzący w przyszłość, żarliwy, stanowczy, w pełni zdecydowany. Pomyśl o sobie: czy masz te cechy? Jeśli nie, to dlaczego?

Tabela 1.6. *Przywódcy mają silne przekonania*

Działanie	Sposób realizacji	Powód
Jako przywódca musisz: **mieć silne przekonania...**	okazując entuzjazm dla celów, które chcesz osiągnąć	aby: ☐ kierować swoimi decyzjami, ☐ inspirować ludzi, aby szli w Twoje ślady, ☐ radzić sobie z trudnościami i pokonywać przeszkody, które są nieuniknione, ☐ mieć odwagę, aby nie zmieniać swoich przekonań, ☐ umacniać w swoich pracownikach poczucie wiary w siebie.

Spraw, aby działania były podejmowane na dużą skalę

Bez względu na to, jak silne są Twoje przekonania, jak szybko i skutecznie mobilizujesz swoich pracowników i nakłaniasz ich do zaangażowania w osiąganie celów oraz jakie ryzyko podejmujesz — jeśli nie zdołasz ukierunkować działania podwładnych w wykonanie ważnych zadań, to nie zdasz najtrudniejszego egzaminu dla przywódców. Sir Francis Drake słusznie zauważył: „Każda ważna rzecz musi się jakoś rozpocząć, ale dopiero staranne doprowadzenie jej do końca przynosi prawdziwą chwałę".

Umiejętność nakłaniania ludzi do podejmowania się realizacji zadań na dużą skalę (niezbędna cecha przywódców) umożliwia wyjście z błędnego koła, jakim jest podejmowanie nowych inicjatyw, ale nieskończenie ich, rozpoczęcie pracy nad złożonymi zadaniami, ale ich niekoordynowanie, wkładanie ogromnego wysiłku, ale w niewłaściwe działania. Przywódca powinien również mieć umiejętność wywierania wpływu na ludzi, aby podejmowali oni działania (których być może nie chcieliby się podjąć), włączyli się w osiąganie celów oraz dostosowywali swoje poglądy. Obecnie zbyt wielu menedżerów wierzy, że mogą działać, stosując rozkazy i kontrolę, a ich pracownicy będą potulnie wykonywali polecenia — w rzeczywistości wiele firm zatrudnia ludzi ze względu na ich talent (a nie umiejętność wykonywania poleceń).

Pracownicy, zwłaszcza nowe pokolenie, są lepiej wykształceni, mniej skłonni do podejmowania się jednej pracy na całe życie i mają większe oczekiwania. Słabiej reagują na rozkazy i kontrolę, a ich kreatywność i dobrą współpracę z klientami można szybciej osiągnąć, wykorzystując perswazję oraz zaangażowanie w ich działania. Jest to słuszne zwłaszcza w odniesieniu do pracowników, których zatrudnia się ze względu na ich wiedzę. Podstawą przywództwa jest powiększanie kadry „gwiazd"— jednostek i zespołów, których praca przynosi duże efekty: sportowców, gwiazd popu, scenarzystów, analityków inwestycyjnych i handlowców, programistów rozwijających najnowsze oprogramowanie itp.

Tabela 1.7. *Przywódcy sprawiają, że działania podejmowane są na dużą skalę*

Działanie	Sposób realizacji	Powód
Jako przywódca musisz: **nakłaniać ludzi do podejmowania się wykonywania zadań na dużą skalę...**	wywierając wpływ na ludzi i wykorzystując wiedzę podczas działania	aby: ☐ ukierunkować działania pracowników na odpowiednie zadania, ☐ zmobilizować wszystkich swoich pracowników do działania w sposób skoordynowany (a nie przypadkowy, na własną rękę), ☐ realizować zadania.

Lekcja 1.6. Przywództwo a e-mail

W dzisiejszych czasach przywództwo ma bardziej złożony charakter na skutek postępu i nowych technologii. Mówi się dużo o wirtualnych firmach. Nowe technologie, takie jak: e-mail, internet, narzędzia sieciowe, sieci wewnętrzne oparte na Lotus Notes, a także telefony komórkowe spowodowały przełom w pracy i produktywności oraz zmniejszenie kosztów i przyspieszenie transakcji biznesowych. Ponadto odległości geograficzne stały się mniej znaczące: świadczenie różnorodnych usług z jednego końca świata na drugi stało się prostsze. Weź pod uwagę następujące przykłady:

- całodobowe usługi na przestrzeni różnych stref czasowych dla posiadaczy kart kredytowych — pracownicy z Irlandii i Kanady obsługują klientów ze Stanów Zjednoczonych oraz Europy,
- monitoring techniczny usług związanych z funkcjonowaniem biura (klimatyzacja, windy itd.) w Nowym Jorku wykonywany z Indii,
- jednoczesne wspólne projektowanie silników samochodowych przez zakłady motoryzacyjne w Detroit, Tokio i Londynie,
- firmy z Norwegii mające bieżący dostęp do najnowszych, najważniejszych osiągnięć w dziedzinie doradztwa dzięki danym pochodzącym od klientów z całego świata mogą świadczyć usługi doradcze klientom z Moskwy.

Wiele słyszymy o fascynacji nowymi technologiami, o tym, w jaki sposób mogą one poprawić skuteczność działania firmy. Każdego dnia spotykamy się z wprowadzaniem ulepszeń w przedsiębiorstwach i instytucjach na całym świecie. Zwłaszcza media są zafascynowane zastosowaniem nowych technologii. Ale słyszymy też wiele o trudnościach, wyzwaniach oraz prawdziwych problemach podczas pracy z ludźmi w oddalonych od siebie miejscach (niezależnie od tego, czy jest to pięćdziesiąt metrów czy pięć tysięcy kilometrów). Trudne okazuje się też zarządzanie ludźmi (których być może się nigdy nie poznało) oraz przede wszystkim przewodzenie im, gdy głównym środkiem komunikacji jest wszechobecny e-mail.

Pytanie nr 1: Czy ludzie reagują inaczej na e-mail?
Odpowiedź: Tak. Zdecydowanie tak. Zobacz tabelę 1.8 przedstawiającą różnice w oddziaływaniu na ludzi kontaktu bezpośredniego, telefonicznego oraz poprzez wiadomości wysyłane e-mailem. Pamiętajmy, że najbardziej radykalne zmiany w dziedzinie porozumiewania się między ludźmi zapoczątkowała prasa drukarska Gutenberga ponad pięćset lat temu, która umożliwiła drukowanie na dużą skalę. W podobny sposób wynalezienie telefonu zmieniło charakter i typ pracy, nie wspominając o codziennej komunikacji.

Tabela 1.8. *Różnice w oddziaływaniu kontaktu bezpośredniego, telefonicznego oraz poprzez e-mail*

Rodzaj komunikacji	**Środek**		
	Bezpośredni kontakt	**Kontakt telefoniczny**	**E-mail**
Słownictwo (szczegóły języka)	Pełny zakres 100% ⇧	Pełny zakres 100% ⇧	Średni zakres 60% ⇧
Ton głosu (ekspresyjność)	Pełny zakres 100% ⇧	Ograniczony zakres 40% ⇧	Poważnie ograniczony zakres 0 – 20% ⇧
Pozawerbalne środki wyrazu	Pełny zakres 100% ⇧	Brak	Brak

Podczas kontaktu bezpośredniego mechanizmy oddziaływania na ludzi są stosowane i postrzegane w pełnym zakresie. Można używać bogatszego słownictwa oraz bardziej złożonych zdań. Można także przemawiać podniesionym głosem lub ciszej, mówić spokojnie, jakby się powierzało tajemnicę albo też śmiało i stanowczo. Tonem wyrażamy rozczarowanie, podekscytowanie albo sceptycyzm. Podczas kontaktu bezpośredniego śmiejemy się lub okazujemy gniew, zadowolenie i albo wzmacniamy to oddziaływanie, albo świadomie wysyłamy sprzeczne komunikaty poprzez swoją postawę (spuszczona głowa, złożone ramiona itd.) lub wyraz twarzy (zmrużone oczy, uniesione brwi, rozbiegany wzrok itd.).

Chociaż telefon pozwala na użycie słownictwa w pełnym zakresie, ludzie inaczej reagują na rozmowę telefoniczną niż na kontakt bezpośredni. Dzieje się tak dlatego, że wzajemne oddziaływanie ludzi ma charakter dynamiczny — znaczenie ma nie tylko język, którego się używa, ale i intonacja głosu (normalny bądź podniesiony) oraz to, jak dana osoba jest odbierana (pozawerbalne środki wyrazu i język ciała). Ze względu na koszty technologia zastosowana w obecnie używanych mikrofonach i słuchawkach telefonicznych pozwala jedynie na rozróżnienie ograniczonej intonacji głosu. Innymi słowy, osoba, która rozmawia przez telefon, nie słyszy zbyt dokładnie tonu głosu rozmówcy. Zasadniczo, osoba po drugiej stronie słuchawki słyszy pełen zakres słów rozmówcy, lecz tylko około 40% lub mniej zmian jego nieświadomej intonacji głosu w każdym momencie rozmowy. Oczywiście telefon pozbawia nas całkowicie możliwości odbierania pozawerbalnych wskazówek. Nawet telewizja nie przekazuje w pełni wyrazu twarzy i ciała rozmówcy, więc nowa generacja wideotelefonów — kiedy wejdą do powszechnego użytku — nie umożliwi w 100% takiego oddziaływania na ludzi, jak bezpośredni kontakt.

W niektórych przypadkach brak możliwości przekazania wszystkich aspektów informacji przez telefon jest korzystny. Istotą komunikacji jest nie tylko umiejętność przekazania informacji, ale także zdolność do nieujawniania niektórych rzeczy. Rozmowa telefoniczna dodaje formalności i sprzyja zachowaniu dystansu, kiedy jako klienci mamy do czynienia z dużymi organizacjami. Może również działać na korzyść, gdy wnosimy skargę, załatwiamy sprawy podatkowe, prawne, a także formalności w banku.

E-mail a emocje

E-mail używany jest powszechnie na wiele sposobów. Zobacz raz jeszcze tabelę 1.8. Zakres pozawerbalnej ekspresji to zero, a ekspresja intonacji jest poważnie ograniczona. Co ciekawe, kierując się potrzebą większej ekspresji, ludzie stworzyli swoje własne sposoby wyrażania, stosując tzw. emotikony — kombinacje znaków dodające wymowy słowom lub określające stany emocjonalne. Najbardziej widoczne zastosowanie tych symboli to np. kursywa lub podkreślenie używane do uwydatnienia przekazu albo zaakcentowania. Podobnie

zdanie napisane drukowanymi literami może oznaczać, że KRZYCZYMY lub JESTEŚMY ROZGNIEWANI. Przyjrzyj się tylko efektowi zastosowania dużych liter. Przyciągają one oko, a może nawet budzą niepokój. Tym słowom nadano większe znaczenie. Inne symbole pochodzą od wyrazów twarzy i tak **:)** oznacza coś zabawnego, a **: (** — wprost przeciwnie. Z tymi symbolami wiążą się jednak znaczne ograniczenia, w rzeczywistości bowiem najczęściej nie jesteśmy pewni, co autor e-maila miał na myśli, używając drukowanych liter czy dodając „!!!" na końcu zdania. Stanowią one nieco rozpaczliwą próbę poprawienia komunikacji między ludźmi, czyli wyrażenia emocji oraz przedstawienia najważniejszych spraw w krótkim czasie.

Nie doceniamy kontaktów bezpośrednich. Podczas rozmowy ludzie widzą nasze reakcje, nie trzeba o nich myśleć ani świadomie starać się je wyrazić. Obecnie jednak miliony ludzi porozumiewają się z sobą tylko elektronicznie, co nieuchronnie powoduje błędy w komunikacji. Ludzie nie rozumieją tego, co zawierają maile. Dlaczego? Chociaż większość z nich pisze całkiem dobrze, nie mają umiejętności subtelnego i przekonującego wyrażania emocji, jak to robili Dickens, Tołstoj czy Mailer. A powinni ją mieć.

Anna

Przyjrzyj się przypadkowi Anny. Kiedy objęła posadę menedżera ds. strategicznych klientów na Europę i zajęła się sześcioma klientami, zaczęła dostawać maile od swojego zespołu zajmującego się sprzedażą (dziesięć osób), od pracowników z obsługi (ok. sześciu osób), a także od swojego szefa oraz od ośmiu dyrektorów na kraj i swoich klientów. Często rozmawiała przez telefon (głownie stacjonarny, ale podczas podróży również komórkowy) i codziennie musiała sprawdzać pocztę elektroniczną. Liczba wiadomości szybko rosła, dochodząc do ponad sześćdziesięciu dziennie. Anna była w stanie poradzić sobie z nimi tylko dzięki temu, że na większość z nich można było odpowiedzieć w jednym wierszu lub dwóch.

Zaalarmowało ją nieporozumienie. Osoby z zespołu zajmującego się sprzedażą popadły w konflikt, obwiniając się nawzajem za niedopatrzenie lub problemy klienta. Co gorsza, kiedy podczas spotkań z klientami oraz osobami z zespołu sprzedaży zaczęła wnikliwiej badać sprawy, ze zdumieniem zauważała, że formułowali oni opinie o innych na podstawie kilku e-maili wysłanych w odległej przeszłości. Jeden z przedstawicieli handlowych, działając pod presją czasu, wysłał do kolegi e-mail oznaczony jako pilny, prosząc o jak najszybsze wysłanie brakujących danych swoim klientom. Wysłał też kopię tego listu do klienta. Sam e-mail, który zobaczyła Anna, wyglądał nie-

szkodliwie, ale drukowane litery w jednym z wersów (PROSZĘ ZAJĄĆ SIĘ TYM PILNIE!!!) wyglądały agresywnie. Tak też został odebrany. Adresatka uznała, że był nie tylko agresywny, ale także nieuprzejmy i spotkawszy nadawcę na konferencjach poświęconych sprzedaży, uznała, że nie jest to osoba, którą można polubić lub lepiej poznać. Klient uznał, że ten e-mail to dowód nieporządku panującego u dostawcy i nie był całkowicie pewien, czy może liczyć na odpowiednią obsługę w przyszłości. Akurat ta sytuacja była stosunkowo prosta do wyjaśnienia. Anna rozwiązała problemy, każąc wspomnianym dwóm osobom z zespołu pracować razem i poznać się lepiej. Trudniej było natomiast, kiedy Anna uświadomiła sobie, że nieporozumienia tego rodzaju to tylko wierzchołek góry lodowej. Co powinna zrobić?

Czy jest zatem coś dziwnego w tym, że każdego roku korporacje wydają setki milionów dolarów na spotkania pracowników twarzą w twarz? Kontakt osobisty jest ważny, tak samo jak poznawanie ludzi oraz zaufanie. Jednak poznawanie ludzi i budowanie zaufania to trudne, a nawet niewykonalne zadanie, jeśli nigdy (lub tylko od czasu do czasu) się z nimi nie spotkamy. Ludzie wolą współpracować z tymi, których rozumieją i którym mogą ufać.

Pytanie nr 2: Czy trzeba znać ludzi i darzyć ich zaufaniem, aby z nimi pracować?
Odpowiedź: Tak. Zwłaszcza wtedy, gdy podczas pracy są szybko tworzone tymczasowe zespoły, w których następują zmiany lub w obliczu ciągłych zmian. Można wtedy szybciej i bardziej skutecznie wykonywać zadania, ponieważ ludzie lepiej współpracują, kiedy już się znają i darzą się zaufaniem.

Wskazówki dotyczące używania e-maila przez przywódców

W firmach, gdzie używa się poczty elektronicznej bardzo często można lepiej pełnić rolę przywódcy, przestrzegając poniższych wytycznych:

- **Nigdy nie zakładaj, że e-mail jest podstawowym środkiem komunikacji ani nie pozwól, aby się nim stał.** Najważniejszy jest — tak często jako to tylko możliwe — kontakt bezpośredni, zwłaszcza gdy dopiero obejmujesz przywództwo. Musisz poznać ludzi, zanim zaczniesz używać poczty elektronicznej na dużą skalę. Najlepsi przywódcy utrzymują bezpośredni, wzrokowy kontakt ze swoimi podwładnymi, z osobami na równorzędnych stanowiskach oraz ze swoimi szefami.

- **Jeśli nie możesz nawiązać bezpośredniego kontaktu, znacznie lepszym rozwiązaniem jest rozmowa przez telefon niż wysłanie e-mail.** Pewien menedżer, który odnosił znaczne sukcesy, współpracując z ludźmi w wielu miejscach, poświęcał większość czasu na rozmowy telefoniczne z 45 podwładnymi. Rozmawiał z nimi przynajmniej raz na kilka dni. Pytał: „Jak idzie? W czym mogę pomóc? Czy są jakieś problemy?". W ten sposób budował i utrzymywał więź z pracownikami, regularnie przypominając im o ogólnych celach firmy i o tym, w jaki sposób przyczyniają się oni do realizacji tych celów.
- **Używaj e-maila przede wszystkim wtedy, gdy jest potrzebna szybka komunikacja** (np. sprawdzanie poczty, raportów sprzedaży itd.).
- **Wyraźnie powiedz swoim współpracownikom i podwładnym, do czego ma być używana poczta elektroniczna**. Nie zakładaj, że jest to naturalne, iż ludzie wiedzą, jakie są Twoje oczekiwania. Sporządź dla nich zestaw wytycznych, a później działaj zgodnie z nimi.
- **Unikaj bardzo złego zwyczaju wysyłania kopii każdego e-maila do dziesiątek osób.** Zwykle świadczy to o tym, że nadawca chciał zabezpieczyć się przed ewentualnymi konsekwencjami działania. Należy wtedy szybko interweniować, aby nie doszło do tego, że pracownicy nie chcą brać na siebie odpowiedzialności, boją się wyrażenia swoich poglądów albo podejmowania ryzyka.
- **Używając e-mail, zwracaj uwagę na zastosowanie symboli i emotikonów, które bywają traktowane bardzo poważnie przez odbiorców** (jak wspomniano wcześniej). Korzystaj z ogólnych doświadczeń w dziedzinie publikacji tekstów — im mniej, tym więcej. Staraj się pisać krótkie maile, używaj kursywy i drukowanych liter tylko wtedy, gdy chcesz wyrazić najważniejsze rzeczy (nie powinno to być zbyt często). Zachęcaj do tego samego swoich podwładnych.

Lekcja 1.7. Jak najlepiej skorzystać z Intensywnego kursu przywództwa

- **Dowiedz się, co oznacza bycie przywódcą**. Właśnie zacząłeś. Jest to pierwszy krok, o którym często się zapomina, usiłując przeskoczyć pewien etap. Pierwszy krok jest bardzo prosty: należy zrozumieć, czym jest przywództwo. Przyjrzyj się różnicy pomiędzy zarządzaniem i przewodzeniem. Postaraj się ją naprawdę zrozumieć oraz spróbuj wyrazić ją własnymi słowami. Zrozumienie tej różnicy to sprawdzian, który pozwoli Ci poczuć, że postępujesz właściwie, pełniąc rolę przywódcy. Po zapoznaniu się z treścią Wykładu 1. powinieneś mieć ogólne rozeznanie, czym jest przywództwo i czym różni się ono od zarządzania. Być może już wiesz, czy lepiej się czujesz w roli menedżera czy przywódcy, czy dobrze Ci w obu.
- **Bądź szczery i uczciwy wobec siebie**. Najprościej jest oszukać samego siebie. Przywódcy nie uciekają przed trudnymi zadaniami, do których zalicza się spojrzenie w głąb siebie. Jeśli to zrobisz podczas lektury następnych części, zaczniesz wyodrębniać prostsze i trudniejsze dla siebie aspekty przywództwa. To jedyny sposób, żeby się rozwijać. Rób to dalej.
- **Skup się na zachowaniu**. To właśnie możesz zmienić i szybko będzie to miało wpływ na innych. Co więcej, wprowadzając zmiany w swoim zachowaniu, poczujesz się bardziej pewny siebie i śmiały. Psychologowie wykazali, że — wbrew powszechnym opiniom — uczucia i postawy są wynikiem zachowania, a nie odwrotnie. Jeśli będziesz się zachowywał z większą pewnością siebie, poczujesz się pewniej.
- **Kontroluj swoje zachowanie jako przywódcy.** Gdy stykasz się z nowym wykładem, kontroluj swoje zachowanie, zadając następujące pytania:

— Co jeszcze powinienem zrobić?

— Co powinienem zacząć robić?

— Czego nie powinienem więcej robić?

Do każdego wykładu sporządź wykaz (np. dotyczący każdej strefy przywództwa). Powinien on w skrócie określać Twoje priorytety. Następnie policz, jak często zachowujesz się w dany sposób. Ta metoda jest często stosowana przez psychologów, gdy chcą pomóc ludziom w: a) skupieniu się na zachowaniu (rzeczy, które można zmienić), b) zwiększeniu lub zmniejszeniu częstotliwości występowania danego zachowania.

- **Najpierw skup się na swoich mocnych stronach**. Kiedy już ustalisz, jakie są Twoje mocne strony jako przywódcy, skoncentruj się na ich rozwoju. Aby szybko odnieść sukces jako przywódca, powinieneś: a) poznać swoje mocne strony, b) użyć ich. Nie przejmuj się, że być może pewne rzeczy nie wyjdą dobrze, że czujesz się nieswojo, robiąc coś innego. Jeśli początkowo skupisz się na czymś, co uważasz za swoją słabą stronę lub poświęcisz temu większość energii — sparaliżuje Cię to. W przywództwie chodzi o działanie. Alex Trotman, prezes oraz dyrektor generalny Forda w latach dziewięćdziesiątych, powiedział kiedyś: „Zadowolenie z siebie i brak działania, gdy powinienem był działać, to największe błędy, jakie kiedykolwiek popełniłem". Rozwijaj swoje mocne strony, aby wzmocnić poczucie wiary we własne siły. Wiesz, że możesz tego dokonać.

- **Pracuj nad swoimi słabymi stronami cały czas**. Zastosuj informacje zawarte w *Intensywnym kursie przywództwa* do określenia swoich słabszych stron, następnie sporządź plan wprowadzenia zmian lub porzucenia nieodpowiednich zachowań. Z czasem zacznij zachowywać się inaczej. Samo odejście od pewnych zachowań nie jest trudne, ale trudniej jest zacząć zachowywać się inaczej. Początki nieuchronnie wiążą się z zakłopotaniem i nieskutecznością; nowe zachowanie może też być odbierane jako niezbyt uprzejme. Większość rzeczy, których się uczymy, rozpoczyna się podobnie i przywództwo nie stanowi wyjątku.

- **Spróbuj prostych sztuczek i wskazówek.** Każdy z wykładów zawiera listy czynności, które należy skontrolować oraz opowieści, wskazówki i podpowiedzi — albo, jeśli wolisz — sztuczki przywódców, którzy odnieśli sukces. Skorzystaj z nich. Nie bądź zakłopotany. Proste rzeczy, takie jak zmiana postawy oraz nowe sposoby postępowania i zaskakiwanie ludzi, mogą przynieść efekty.

- **Ucz się na błędach przywódców**. Zazwyczaj widzimy tylko sukcesy i uczymy się, korzystając z pozytywnych przykładów, działania skutecznych menedżerów i przywódców oraz pozytywnych efektów, które osiągnęli. Oczywiście jest to uzasadnione. Ale można się nauczyć równie dużo, a nawet więcej, dowiadując się o błędach popełnianych przez przywódców: płyną z nich wnioski, czego należy unikać, jakie działania prowadzą w złym kierunku. Dosyć często przywódcy popełniają takie błędy, uznając, że logiczna odpowiedź na jakieś pytanie to dobra odpowiedź. Przywództwo oznacza dokonywanie trudnych wyborów oraz wiąże się z pytaniem o rozwój wydarzeń w przyszłości. Logiczne rozwiązanie może okazać się błędne.

- **Działaj! Wykorzystaj swoją wiedzę w działaniu.** Większość ludzi intuicyjnie wie, czym jest przywództwo — szanują oni i lubią przywódców, z którymi pracują. Wiedzą więc, czym jest przywództwo…, ale tak naprawdę nie postępują w ten sposób. To bardzo ważne: różnica pomiędzy tym, co robisz, a tym, co wiesz, jest zasadnicza. W większości przypadków stanowi ona klucz do wyjaśnienia, dlaczego niektórzy odnoszą sukcesy, a inni nie, a także dlaczego pewne firmy niemal na każdym kroku osiągają lepsze wyniki niż inne. Ta różnica wyjaśnia również, dlaczego tylko niektórzy ludzie zostają wielkimi przywódcami. W *Intensywnym kursie przywództwa* są zawarte informacje i wiedza, które pomogą Ci wzbogacić intuicyjnie rozumiane pojęcie przywództwa o usystematyzowane wiadomości. Książka pomoże Ci w zrozumieniu, czym jest przywództwo. Ale wybitnym przywódcą zostaniesz dopiero wtedy, kiedy wykorzystasz te wiadomości w codziennej praktyce.