

JAMES  
M. KOUZES

BARRY  
Z. POSNER



# WIARYGODNOŚĆ

JAK JĄ  
ZDOBYĆ  
I UTRZYMAĆ

*Moja podstawowa rada dotycząca budowania wiarygodności brzmi: przeczytaj tę książkę i zastosuj zawartą w niej wiedzę w praktyce. Dla lidera nie ma nic ważniejszego niż wiarygodność. Jim i Barry świetnie się spisali, wyjaśniając nam, dlaczego ma ona tak wielkie znaczenie, jak sobie na nią zapracować i jak ją utrzymać! To kolejne ważne dokonanie tych dwóch światowych autorytetów w dziedzinie przywództwa.*

**MARSHALL GOLDSMITH**

autor książek *Pozytywne nastawienie. Jak uzyskać, utrzymać lub odzyskać swoje MOJO*  
oraz *Sukces... I co dalej?*

Tytuł oryginału: *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*, 2<sup>nd</sup> Edition

Tłumaczenie: Magda Witkowska

Projekt okładki: Jan Paluch

ISBN: 978-83-246-3748-5

© 2011 by John Wiley & Sons, Inc.

Published by Jossey-Bass. A Wiley Imprint.

All rights reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Polish edition copyright © 2012 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 Wydawnictwo HELION 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 Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock Images LLC.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/wiaryg>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

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

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- **Lubię to!** » Nasza społeczność



---

# Spis treści

## **WPROWADZENIE**

O wiarygodności i przywracaniu zaufania oraz wiary	9
<b>1</b> Przywództwo to relacja	19
<b>2</b> Wiarygodność ma znaczenie	33
<b>3</b> Poznawanie samego siebie	47
<b>4</b> Docenianie podopiecznych	61
<b>5</b> Akcentowanie wspólnych wartości	77
<b>6</b> Kształtowanie potencjału	97
<b>7</b> Służba na rzecz celu	113
<b>8</b> Podtrzymywanie nadziei	129
<b>9</b> Pozostać człowiekiem	145

## **EPILOG**

Charakter ma znaczenie	165
<i>Przypisy</i>	167
<i>Podziękowania</i>	185
<i>O autorach</i>	187



## Przywództwo to relacja

„Robiłam to chyba nieświadomie, ale rzeczywiście nie przyznawałam się przed „Przyjaciółmi, gdzie pracuję” — powiedziała nam Beth Bremner. „Odpowiedziałam po prostu, że »pracuję w dużym banku«. Beth tak oto wyjaśnia powody swojego zachowania: „Miało to głównie związek z tym, że nie wierzyłam, by nasi liderzy postępowali uczciwie i w sposób prawy, czyli zgodnie z zasadami tak drogi mi mojemu sercu. Moim zdaniem kierownictwo nie dawało nam takiego przykładu, który sama chciałabym naśladować”.

Beth, choć urodzona w Republice Południowej Afryki, odebrała wykształcenie w Wielkiej Brytanii. Ukończyła również studia MBA na Hong Kong University of Science and Technology, a doświadczenie zawodowe zdobywała w krajach Europy, Bliskiego Wschodu i Azji<sup>1</sup>. Podobne opinie można usłyszeć na całym świecie. Beth oczekuje od swoich liderów i swojej organizacji tego samego, czego oczekuje większość ludzi:

Chcę pracować w firmie, w której mogłabym wierzyć w przesłanie płynące z najwyższych szczebli kierowniczych ku dołowi. Chcę się czuć częścią zespołu i chcę wyznawać te same wartości, które deklaruje firma. Przekonałam się, że trzeba kochać swoją pracę i mieć poczucie, że wykonuje się ją doskonale i że świetnie się służy swojej firmie. Żyjąc w przekonaniu, że jestem jedynie trybikiem wielkiej organizacyjnej maszyny i za to właśnie otrzymuję wynagrodzenie, z pewnością nie wespnę się na wyżyny moich możliwości. Chcę pracować w firmie, w której będę podzielać wizję i kierunek działania moich liderów. Przekonałam się, że większości ludzi zależy na tym samym co mnie — na otaczających nas możliwościach oraz na tym, co fascynującego szykuje dla nas przyszłość.

Trudno nie zgodzić się z Beth. Większość ludzi czerpie motywację z tych samych źródeł. Czerpią energię z wartości i wizji, dzięki którym ich życie nabiera sensu. Chcą stykać się z bodźcami, które ich fascynują i podnoszą na duchu. Nie ulega również najmniejszej wątpliwości, że tysiące osób podobnych do Beth formułuje pewne oczekiwania również wobec swoich liderów. Nie będą pracować ciężiej i wydajniej dla byle kogo.

Kiedyś przywództwo było pochodną pozycji i przywilejów. Kiedyś charakteryzował je styl decyzyjno-kontrolny i odgórnny, a także zachowanie typu: „zrobisz tak, jak ci powiem”. Te czasy należą już jednak do przeszłości. Dzisiaj przywództwo pozostaje

przez cały czas w sferze aspiracji. Dziś trzeba na nie codziennie pracować, ponieważ ludzie każdego dnia na nowo podejmują decyzję, czy zechcą pójść za liderem. Przywództwo to coś, o osiągnięcie czego nieustannie trzeba walczyć. Nigdy nie wolno przyjąć, że już udało się je w pełni osiągnąć.

Tradycyjna hierarchia organizacyjna po prostu nie jest w stanie wygenerować takiego zaangażowania, jakie jest potrzebne w dzisiejszym globalnym społeczeństwie. Oczywiście nie nawołujemy tu do organizacji demokratycznych wyborów wewnątrz firm. Chodzi nam jedynie o to, że menedżerowie powinni przestać oszukiwać sami siebie. Ludzie i tak głosują — swoją energią, poświęceniem, lojalnością, talentem i podejmowanymi działaniami. Czyż sam nie przykładasz się do pracy w największym stopniu wówczas, gdy wierzysz, że Twój liderzy oprócz realizacji własnych celów służą również Tobie?

Przywództwo to relacja między osobą aspirującą do roli lidera a osobą decydującą się za nim podążać. Wszelkie rozważania nad charakterem przywództwa muszą uwzględniać dynamikę tej relacji. Strategie, taktyki, umiejętności i działania nie przyniosą najmniejszych efektów, jeśli zabraknie zrozumienia i uznania fundamentalnych ludzkich aspiracji, łączących liderów z ich podopiecznymi.

Czego zatem podopieczni oczekują od swoich liderów? Czego liderzy oczekują od podopiecznych? Jakie zadanie mają do spełnienia liderzy? Dlaczego ludzie pokładają wiarę w jednych liderów, a w innych nie? Dlaczego niektórzy decydują się podążać za liderem, a inni go ignorują? Jakie działania sprzyjają podtrzymaniu tej relacji? Jakie działania jej szkodzą? Jak obecnie kształtują się relacje między liderami oraz ich podopiecznymi? Właśnie na te pytania staraliśmy się znaleźć odpowiedź i właśnie one stały się przyczynkiem do badań, które rozpoczęliśmy w związku z pracami nad tą książką. Chcieliśmy lepiej zrozumieć, co leży u podstaw zdrowej i konstruktywnej relacji między liderem a jego podopiecznym. Chcieliśmy się dowiedzieć, co lider powinien robić, aby zbudować i podtrzymywać tego rodzaju relację. Dopóki nie znajdziemy odpowiedzi na te i inne pytania, nie ma nawet co marzyć o odbudowie i ożywieniu organizacji i społeczności, podobnie jak nie może być mowy o wybitnych instytucjach.

Warto przypomnieć to, co do powiedzenia miał na ten temat nieżyjący już John Gardner, były minister, założyciel organizacji Common Cause, doradca sześciu prezydentów Stanów Zjednoczonych, ceniony autor i naukowiec:

Chcąc zyskać lojalnych podopiecznych, należy dążyć do sytuacji, w której ludzie — świadomie lub nie — upatrują w liderze osoby zdolnej rozwiązać ich problemy i zaspokoić ich potrzeby. Lider powinien symbolizować w ich oczach wszystkie wyznawane przez nich normy, a ich wizerunek tej osoby (bez względu na to, czy prawdziwy, czy nie) powinien wpisywać się w wewnętrzne mity i legendy<sup>2</sup>.

Dzięki dziesięcioleciom doświadczeń w pracy z najpotężniejszymi ludźmi na świecie John dowiedział się, że ludzie chętnie podążają za kimś, kto potrafi zrozumieć ich dążenia i aspiracje, lęki i obawy, a także ideały i wyobrażenia. Odkrył również, że w ostatecznym rozrachunku to podopieczni oceniają jakość przywództwa.

Ostatecznie to oni decydują o tym, kto im przewodzi — liderzy mają tu niewiele do powiedzenia.

Lojalności nie można ani żądać, ani nakazać (nie może tego zrobić szef, w zasadzie nie może tego zrobić nikt). To ludzie postanawiają obdarzyć lojalnością lidera, który sobie na to zasłużył. Wybór ten dokonuje się nie tyle z uwzględnieniem zakresu władzy, ile raczej na podstawie stopnia, w jakim dany lider spełnia formułowane wobec niego oczekiwania.

Przywództwo to coś, czego doświadcza się w interakcjach z drugim człowiekiem. Doświadczenie to ma nieco inny charakter dla każdego lidera i podopiecznego, potrafi się również zmieniać z dnia na dzień. Nie ma dwóch dokładnie takich samych liderów, nie ma dwóch identycznych grup podopiecznych, wreszcie nie ma też dwóch dokładnie takich samych dni w życiu liderów i podążających za nimi ludzi. Nawet w dzisiejszej epoce komunikacji cyfrowej, w której coraz mniej mamy bezpośrednich kontaktów z innymi ludźmi — warto nadmienić, że zmiana ta stanowi źródło wielu współczesnych problemów z przywództwem — to właśnie interakcje między liderami a ich podopiecznymi pozwalają przekuwać nowe możliwości w sukcesy.

Jeśli chcesz odblokować w sobie większy potencjał przywódczy, postaraj się zrozumieć pragnienia i oczekiwania swoich podopiecznych, a następnie zacznij podejmować działania, które pokrywałyby się z ich wyobrażeniem wybitnego lidera.

## Cechy poważanego lidera

Nasze badania nad oczekiwaniami formułowanymi względem liderów rozpoczęliśmy ponad trzydzieści lat temu. Nasz pierwszy projekt badawczy sponsorowało American Management Association. Zadaliśmy wówczas badanym pytanie typu otwartego: „Jakie wartości (cech osobowości lub cech charakterystycznych) oczekujesz od swoich przełożonych?”<sup>3</sup>. (Doskonale widać, że wówczas sami używaliśmy jeszcze starej, hierarchicznej nomenklatury).

Ponad półtora tysiąca menedżerów z obszaru całych Stanów Zjednoczonych wskazało dwieście dwadzieścia pięć wartości, cech osobowości i charakteru, które ich zdaniem koniecznie powinien posiadać przewodzący im człowiek. Następnie panel złożony z badaczy i menedżerów poddał je wszystkim analizie i podzielił je na piętnaście kategorii. Na szczycie tej listy znalazły się, w kolejności:

1. *prawość* (jest prawdomówny, zasługuje na zaufanie, ma silny charakter, ma przekonania),
2. *kompetencja* (dużo potrafi, jest produktywny, jest wydajny),
3. *przywództwo* (inspiruje, jest zdecydowany, wskazuje kierunek).

Wyniki te znalazły potwierdzenie w kolejnym badaniu, przeprowadzonym z udziałem ponad ośmiuset urzędników najwyższego szczebla<sup>4</sup>.

W kolejnych badaniach poszerzyliśmy poszczególne kategorie, rozwinęliśmy pierwsze wnioski i poprawiliśmy stosowaną metodologię badawczą. W ten sposób powstała w końcu dwudziestopunktowa lista badawcza, która stała się elementem protokołu badawczego powiązanego z niniejszą książką. Przez wszystkie te lata ponad 75 tysięcy osób z całego świata wypełniło kwestionariusz zatytułowany „Cechy poważanego lidera”. Uczestnicy badania otrzymują listę obejmującą dwadzieścia poniższych cech, a ich zadanie polega na dokonaniu wyboru siedmiu tych, których „w największym stopniu oczekują od lidera, czyli osoby, za którą *dobrowolnie* mogliby podążać”. Zastanów się przez chwilę i odnotuj w głowie te siedem cech, które sam uznałbyś za najważniejsze:

### ***Cechy poważanych liderów***

- Ambitny (ma aspiracje, ciężko pracuje, nie ustaje w dążeniu do celu)
- Bezpośredni (nie owija w bawełnę, szczery, otwarty)
- Dojrzały (doświadczony, mądry, wnikliwy)
- Inspirujący (podnosi na duchu, entuzjastyczny, pełen energii, zabawny, radosny, optymistycznie patrzy w przyszłość)
- Inteligentny (bystry, mądry, przemyślny, intelektualista, refleksyjny, myśli logicznie)
- Kompetentny (dużo potrafi, biegły, skuteczny, osiąga cele, profesjonalny)
- Lojalny (wierny, ma poczucie obowiązku, stały w relacjach, skłonny do poświęceń)
- Niezależny (samodzielny, samowystarczalny, pewny siebie)
- O szerokich horyzontach (otwarty, elastyczny, wrażliwy, tolerancyjny)
- Odważny (śmiały, brawurowy, człowiek czynu)
- Pomysłowy (kreatywny, innowacyjny, ciekawy świata)
- Rzetelny (niezawodny, sumienny, odpowiedzialny)
- Skupiony na przyszłości (wizjoner, myśli dalekosiężnie, myśli o przyszłości, wie, dokąd zmierza)
- Sprawiedliwy (bez uprzedzeń, obiektywny, potrafi wybaczać, skłonny usprawiedliwiać innych)
- Troskliwy (doceniający, empatyczny, okazujący zainteresowanie, czuły, opiekuńczy)
- Uczciwy (prawdomówny, prawy, godny zaufania, z charakterem)
- Uczynny (pomocny, oferuje wsparcie i pocieszenie)
- Zdeterminowany (zaangażowany, zdecydowany, wytrwały, ma poczucie celu)
- Zdolny do samokontroli (spokojny, zdyscyplinowany)
- Zdolny do współpracy (lubi współpracować, gra zespołowo, reaguje)



Wśród naszych materiałów badawczych znalazło się również ponad tysiąc analiz przypadków zatytułowanych „Lider, którego najbardziej podziwiam”. W ramach tych analiz uczestnicy odpowiadali na pytania dotyczące liderów, z którymi mieli osobisty kontakt i których darzą wielkim podziwem oraz szacunkiem. Na podstawie tych analiz przypadków zebraliśmy konkretne przykłady zachowań poważanych liderów, informacje na temat emocjonalnego charakteru relacji wybitnego lidera z podopiecznym, a także profile projektów i programów, w które angażowali się ci liderzy. Informacje te pochodzą z Ameryki Północnej i Południowej, Europy, Azji i Australii. Dalszego doprecyzowania zachowań charakterystycznych dla poważanych liderów dokonaliśmy z wykorzystaniem wywiadów zogniskowanych. Przeprowadziliśmy również szereg badań empirycznych nad konkretnymi działaniami liderów, które kształtowały wyobrażenia ich podopiecznych na temat ich wiarygodności<sup>5</sup>.

Przeprowadziliśmy także szczegółowe wywiady z ponad stu pięćdziesięcioma menedżerami. W ten sposób dowiedzieliśmy się, jakich cech oczekują oni od swoich liderów i dlaczego ich podziwiają. Znalazły się tam niezwykle szczegółowe i barwne anegdoty oraz konkretne przykłady, dzięki którym zgromadzone przez nas dane badawcze „ożyły”. Na podstawie wszystkich tych danych opracowaliśmy model opisywania działań podejmowanych przez poważanych liderów w celu budowania szczególnej relacji lidera z podopiecznym — relacji, która pozostawia po sobie ślad na całe życie, która sprzyja budowaniu społeczności i która znacząco wpływa na poprawę osiągniętych wyników.

Wyniki badań prowadzonych przez nas w ciągu ostatnich trzech dekad cechuje zaskakująca konsekwencja. Nasze dane wykazują ciągłość nie tylko w czasie, lecz również w takich kategoriach jak obszar geograficzny, wiek, płeć, pochodzenie etniczne, specjalizacja zawodowa, pozycja w hierarchii organizacyjnej itp. Ludzie nie pozostawiają złudzeń w kwestii cech, jakie powinien posiadać lider, który chce, aby inni sami z siebie angażowali się w daną sprawę i podejmowali skuteczne działanie.

O jakie cechy zatem chodzi? Z naszych danych empirycznych wynika, że ludzie podziwiają przede wszystkim liderów uczciwych, skupionych na przyszłości, inspirujących i kompetentnych. Zerknij na chwilę na dane pozyskane z naszych ankiet. Wyniki z najnowszej próby zostały przedstawione w skrajnej lewej kolumnie tabeli 1.1. W tej samej tabeli znajdziesz skumulowane wyniki z lat 2002 i 1987.

Jak wynika z tabeli, cztery wskazane już cechy (uczciwy, skupiony na przyszłości, inspirujący i kompetentny) zebrały wyraźnie więcej głosów niż inne. Dotyczy to zarówno dnia dzisiejszego, jak i kilkadziesiątu ostatnich lat. Prawidłowość ta sprawdza się także na całym świecie, co wynika z tabeli 1.2. Chociaż dokładna kolejność na pozycjach od pierwszej do czwartej może się nieco różnić w zależności od kraju, na szczycie listy zawsze znajdują się te same cztery cechy — bez względu na to, gdzie badanie zostało przeprowadzone.

## WIARYGODNOŚĆ

**TABELA 1.1. Cechy poważanych liderów (odsetek ankietowanych w poszczególnych latach)**

<b>CECHA</b>	<b>2010</b>	<b>2002</b>	<b>1987</b>
Uczciwy	85	88	83
Skupiony na przyszłości	70	71	62
Inspirujący	69	65	58
Kompetentny	64	66	67
Inteligentny	42	47	43
O szerokich horyzontach	40	40	37
Rzetelny	37	33	32
Uczynny	36	35	32
Sprawiedliwy	35	42	40
Bezpośredni	31	34	34
Zdeterminowany	28	23	20
Zdolny do współpracy	26	28	25
Ambitny	26	17	21
Odważny	21	20	27
Troskliwy	20	20	26
Pomysłowy	18	23	34
Lojalny	18	14	11
Dojrzały	16	21	23
Zdolny do samokontroli	11	8	13
Niezależny	6	6	10

**TABELA 1.2. Cechy poważanych liderów w różnych stronach świata (kolejność odnotowana w poszczególnych państwach)**

<b>KRAJ</b>	<b>UCZCIWY</b>	<b>SKUPIONY NA PRZYSZŁOŚCI</b>	<b>INSPIRUJĄCY</b>	<b>KOMPETENTNY</b>
Stany Zjednoczone	1	2	3	4
Australia	1	2	3	4
Brazylia	1	2	4	3
Kanada	1	2	3	4
Chiny	3	2	1	4
Japonia	1 <sup>r</sup>	1 <sup>r</sup>	4	3
Korea Południowa	1 <sup>r</sup>	1 <sup>r</sup>	4	3
Malezja	1	2	4	3
Meksyk	1	2	3	4
Filipiny	1	3	2	4
Kraje skandynawskie	3	2	1	4
Singapur	4	2 <sup>r</sup>	1	2 <sup>r</sup>
Republika Południowej Afryki	1	2	4	3
Turcja	3	1	2	4
Zjednoczone Emiraty Arabskie	1	2	3	4

Literka *r* oznacza remis w zestawieniu.

## Uczciwy

Praktycznie w każdej ankiecie uczciwość plasowała się wyżej niż jakakolwiek inna cecha. Bez względu na to, gdzie prowadziliśmy badania — w jakim kraju, regionie geograficznym, rodzaju organizacji — od 1980 roku, kiedy to zaczęliśmy nasze badania, najważniejszą cechą niezmiennie pozostaje uczciwość.

Uczciwość stanowi absolutnie nieodzowny element przywództwa. Jeśli ludzie mają sami z siebie za kimś pójść, czy to na polu walki, czy to w sali konferencyjnej, najpierw muszą mieć pewność, że danej osobie warto zaufać. Chcą wiedzieć, że ich przyszły lider jest osobą prawdomówną, etyczną i przestrzega określonych zasad. Dokładnie to chciał wyrazić Ken Chang, menedżer filii Schenker China-BAX Global, opisując swojego dyrektora: „Otrzymujemy od niego wszystkie wiadomości, i te dobre, i te złe. Na bieżąco informuje nas o skuteczności naszych działań i osiągniętych postępach”. Jak wskazuje Ken, wynika z tego następująca korzyść: „Kiedy lider postępuje uczciwie względem swoich podopiecznych, my jesteśmy uczciwi wobec niego. W ten sposób łatwiej buduje się atmosferę uczciwości w organizacji”.

Trudno przecenić korzyści płynące z uczciwości. Pracownicy muszą wiedzieć, że mogą zaufać swojemu liderowi — zaufanie nie pojawi się tymczasem bez uczciwości. Anand Reddy, menedżer projektu w firmie Intel, wyjaśnia to w następujący sposób: „Brak uczciwości zatruwa zespół, zmniejsza zaufanie między ludźmi, wreszcie niszczy spójność i jedność całego zespołu. Nie mówiąc już o tym, że nikt nie chce podążać za liderem, który nie jest uczciwy”. Ian Foo, konsultant pracujący dla australijskiej firmy Accenture, wskazuje na uczciwość i zaufanie przejawiające się w tym, jak jego lider dotrzymuje danego słowa: „Uczciwość oznacza dotrzymywanie wszystkich złożonych obietnic. Poza swoim słowem nie masz wiele więcej: jeśli nie możesz go dotrzymać, nie dawaj go”. Uczciwość pozwala zasłużyć sobie na szacunek innych i wzmacnia w ludziach poczucie, że lider wywiąże się ze swoich zobowiązań.

## Skupiony na przyszłości

Vani Bhargava, menedżer ds. rachunkowości i analizy finansowej w firmie YouWeb Incubator, poznała znaczenie koncentracji na przyszłości dzięki liderowi, którego podziwiała i który powiedział jej, że „trzeba koniecznie mieć wizję przyszłości i umieć ją na tyle jasno komunikować, aby inni sami mogli tę przyszłość zobaczyć”. Jak dowiedzieliśmy się od Glorii Leung z Hang Seng Bank (Hongkong), dzięki temu, że podziwiany przez nią lider koncentruje się na przyszłości, „wszyscy możemy z dużą pewnością siebie kroczyć naprzód i wyznawać te same wartości, ponieważ wszyscy wiemy, dokąd zmierzamy”. Alex Popovic, dyrektor ds. klientów strategicznych w firmie National Semiconductor, powiedział nam: „Liderzy ponoszą porażki w momencie, w którym wykazują się krótkowzrocznością i nie potrafią przekazać ludziom swojej wizji przyszłości dla swojej grupy”. Marie Ross, starszy menedżer ds. rekomendacji klientów w EMC, stwierdziła z kolei: „Nie można zakopać się w szczegółach. Trzeba umieć spojrzeć na całościowy obraz sytuacji”. Od liderów

oczekuje się, że będą wyznaczać kierunek i będą interesować się przyszłością organizacji. Lider musi wiedzieć, dokąd zmierza. Kiedy prosi innych, aby wyruszyli z nim w podróż w nieznaną, musi mieć na myśli jakiś cel.

Nikogo nie powinno zaskakiwać, że skupienie na przyszłości ma tak duże znaczenie w przypadku przedstawicieli najwyższego kierownictwa organizacji. Ze zgromadzonych przez nas danych wynika jednak, że odgrywa ono istotną rolę również w przypadku przełożonych szeregowych pracowników oraz menedżerów średniego szczebla. Jeżeli lider ma być poważany i szanowany, musi umieć wyjrzeć poza horyzont czasu i wyobrazić sobie, co się za nim kryje. Ludzie niechętnie podążają za tymi, którzy nie potrafią wyznaczyć im kierunku. Lidera może odznaczać nieskazitelna uczciwość, jednak jeśli nie będzie wiedział, dokąd zmierza, nikt nie podąży za nim dalej, niż sam będzie sięgać wzrokiem.

Podopieczni oczekują, że lider będzie wyraźnie zorientowany na przyszłość. Chcą wiedzieć, jak będzie wyglądać organizacja i jak będzie wyglądać sytuacja, gdy za sześć czy dwanaście miesięcy założony cel zostanie osiągnięty. Chcą, aby im to wszystko szczegółowo opisać, żeby potrafili stwierdzić, że cel został osiągnięty, i żeby mogli wybrać odpowiednią prowadzącą do niego ścieżkę.

### **Inspirujący**

Ludzie szanują i podziwiają liderów dynamicznych, entuzjastycznych, pozytywnych, optymistycznych i pełnych energii. Claudio Lucero, lider pierwszej wyprawy mieszkańców Ameryki Południowej na najwyższy szczyt świata, wyjaśnia: „Nie wystarczy o czymś marzyć — trzeba jeszcze umieć zakomunikować to marzenie i przekonać innych do wspólnej pracy nad jego urzeczywistnieniem”. Liderzy nie mogą po prostu marzyć o przyszłości — muszą umieć opowiadać o tych marzeniach w taki sposób, aby skłonić ludzi do angażowania się przez dłuższy czas w wysiłek dążenia do celu. Oczekuje się zatem od nich inspiracji<sup>6</sup>.

Ziya Boyacigiller, aktywny przedsiębiorca działający na terenie Stanów Zjednoczonych i Turcji, potwierdza ogromne znaczenie zdolności do inspirowania innych. Opowiedział nam o „nakłanianiu innych do tak silnej wiary w przedstawianą im wizję, aby zamienili się w jej prawdziwych wyznawców, nieznających strachu przed porażką”. Entuzjazm liderów jest zaraźliwy i powoduje, że wszyscy wokół zaczynają być przekonani, że mogą dokonać nawet niemożliwego.

### **Kompetentny**

Jeżeli ludzie mają zaangażować się w sprawę promowaną przez kogoś innego, muszą widzieć, że ta osoba potrafi skutecznie działać i osiągać założone cele. Emily Li, dyrektor finansowy na region Azji i Pacyfiku w firmie Mindspeed Technologies, w następujący sposób opisała podziwianego przez siebie lidera z Efinity: „Wie, co robi — wyznacza realistyczne cele i wie, jakie kroki należy poczynić, aby te cele osiągnąć. W rezultacie jego podopieczni pokładają w nim wiarę i czują się zmotywowani”.

Jak również wskazała, jej lider „wie, jak wykorzystywać wiedzę i doświadczenie innych”. Powszechnie oczekuje się, że lider będzie w stanie doprowadzić do realizacji wszystkich zadań niezbędnych jego jednostce organizacyjnej. Pod tym względem za najlepszy wyznacznik kompetencji należy uznać długie pasmo wcześniejszych sukcesów.

Kompetencja, której u lidera poszukują jego podopieczni, różni się nieco w zależności od roli pełnionej przez danego lidera. Na przykład liderzy pełniący najwyższe funkcje kierownicze powinni charakteryzować się kompetencjami w zakresie planowania strategicznego i formułowania polityk. Kiedy organizacja staje przed wyzwaniem związanym z pojawianiem się nowej technologii, może się okazać, że jej członkowie upatrują lidera w kimsz bardziej obeznanym w kwestiach technicznych. Lider pracujący na linii, czyli mający kontakt z klientami, będzie musiał dysponować nieco większymi kompetencjami technicznymi niż lider niewykonujący tego typu zadań. W tym miejscu warto podkreślić, że nie oczekuje się, aby lider dysponował taką samą wiedzą techniczną jak jego podopieczni. Jak wyjaśnia Victor Wang, menedżer ds. marketingu usług technicznych w szwedzkim koncernie stalowym ASSAB Tooling w chińskim Dongguan, liczy się przede wszystkim to, „aby przed wprowadzeniem zmiany czy podjęciem decyzji lider znalazł czas na zapoznanie się z działalnością firmy, jej bieżącymi procesami i wszystkimi pracownikami”.

Za kolejny przejaw kompetencji należy uznać posiadanie typowych zdolności przywódczych. Umiejętności dawania przykładu, inspirowania, motywowania, upełnomocniania i zachęcania — czyli najlepsze praktyki przywódcze, wskazane i opisane w naszej książce *Przywódtwo i jego wyzwania* — muszą być widoczne. W przeciwnym razie lider nie będzie postrzegany jako osoba kompetentna<sup>7</sup>.

## Konsekwencja w długim okresie

Uczciwy. Skupiony na przyszłości. Inspirujący. Kompetentny. Oto cztery warunki konieczne przywództwa, które wytrzymały próbę czasu i próbę różnych regionów geograficznych — nawet jeśli w poszczególnych przypadkach akcenty rozkładały się nieco inaczej. Na przykład: odkąd po raz pierwszy zaczęliśmy gromadzić te dane, cechy *skupiony na przyszłości* i *inspirujący* w niewielkim stopniu zyskały na znaczeniu. Więcej ludzi oczekuje dziś, że lider wskaże im kierunek na przyszłość oraz zarazi ich swoim entuzjazmem. Żyjemy w czasach zmian, w których ludzie potrzebują liderów z wizją oraz energią zdolną podtrzymać nadzieję.

*Kompetentny* to nadal jedna z czterech najbardziej podziwianych cech, choć dziś ma nieco mniejsze znaczenie niż dotychczas. Dla niektórych ludzi ważniejsze są wizja, poczucie kierunku, inspiracja i entuzjazm niż pasmo kolejnych sukcesów. Jeśli wziąć pod uwagę fakt, że współczesne organizacje oraz ich otoczenie cechuje coraz większy poziom skomplikowania, zmiana ta budzi pewne zastanowienie. Wydaje się raczej wątpliwe, by lider potrafił poruszać się po wzburzonych wodach współczesnej organizacji, nie będąc osobą ewidentnie kompetentną, niemniej okazuje się, że w porównaniu z wynikami naszych pierwszych badań dziś część badanych woli zrezygnować

z kompetencji na rzecz innej cechy. Na przykład konfiguracja *inteligentny, o szerokich horyzontach, uczynny i rzetelny* cieszy się dziś większą popularnością niż dziesięć czy dwadzieścia lat temu.

Te niewielkie zmiany w rankingu najbardziej pożądaných cech liderów najlepiej świadczą o niesamowitej konsekwencji oczekiwań formułowanych wobec liderów w zróżnicowanych kontekstach osobistych, organizacyjnych i kulturowych. Od momentu zebrania pierwszych danych, co miało miejsce na początku lat osiemdziesiątych, dziewiętnaście spośród dwudziestu cech nie zmieniło swojego wyniku bardziej niż o kilka punktów procentowych (na plus bądź na minus)<sup>8</sup>.

## Przywództwo w ujęciu globalnym i jego lokalne wariacje

Nic nie dzieje się bez kontekstu. Uwarunkowania zewnętrzne mogą mieć wpływ na to, czego ludzie poszukują u liderów w danym momencie, w danej organizacji lub na danym terenie. Nic nie zmieni jednak faktu, że ogólnie rzecz ujmując, zależy nam na liderach uczciwych, skupionych na przyszłości, inspirujących i kompetentnych. Bez względu na czasy czy typ organizacji te cztery cechy pozostają niezbędnymi elementami rozwoju sprawnego lidera. Jeśli jednak chcesz być liderem, musisz również nauczyć się dostosowywać do lokalnego otoczenia oraz je kształtować. Lokalne oczekiwania mogą różnić się w zależności od organizacji, funkcji, grupy czy miejsca w hierarchii.

Na przykład w pewnej badanej przez nas organizacji cecha *uczynny* została wskazana jako najbardziej pożądana cecha lidera przez znacznie więcej badanych (56%) niż w jakiegokolwiek innej grupie, którą się dotychczas zajmowaliśmy. W tej konkretnej organizacji zrozumienie i gotowość niesienia pomocy zostały uznane przez wszystkich pracowników (przez pracowników kontraktowych i etatowych, przez kobiety i mężczyzn, przez młodszych i starszych) za znacznie ważniejsze niż w innych firmach. Chcąc odnieść tam sukces, musiałbyś nauczyć się uczynności, a także demonstrować cztery podstawowe cechy lidera. W innej badanej przez nas organizacji ponadprzeciętną popularnością cieszyła się cecha *odważny*.

Jak sobie pewnie wyobrażasz, różnice między dwiema wspomnianymi wyżej organizacjami dawały się zaobserwować bez trudu. Organizacje te różniły się od siebie jak dzień od nocy, choć obie należały do ścisłej czołówki w swoich branżach. W badanych przez nas instytucjach akademickich kładziono ponadprzeciętny nacisk na cechę *inteligentny*, natomiast w służbie zdrowia wyraźnie częściej niż gdzie indziej wskazywano odpowiedź *troskliwy*. Studenci częściej niż inne grupy wskazywali na cechę *o szerokich horyzontach*, a ludzie starsi w większym stopniu koncentrowali się na cesze *dojrzały*. Te „lokalne” preferencje w żaden sposób nie wpłynęły jednak na czołową czwórkę, która zawsze wyglądała następująco: uczciwy, skupiony na przyszłości, inspirujący i kompetentny.

Ludzie mogą również nieco inaczej patrzeć na świat w zależności od tego, jakie pełnią funkcje i jakie zajmują stanowiska. Menedżerowie zawsze koncentrują się na

liderach *skupionych na przyszłości*, stosunkowo często zdarza się natomiast, że wśród osób zajmujących stanowiska niemenedżerskie cechą tę wskazywała mniej niż połowa badanych. Z naszych ustaleń wynika, że skłonność do wskazywania na cechę *skupiony na przyszłości* rośnie wraz z wiekiem i doświadczeniem zawodowym respondentów. Jeśli chodzi o cechę *uczynność*, ceni ją ponad 60% pracowników etatowych, a wśród menedżerów wyższego szczebla odsetek ten wynosi już niecałe 40%. Osoby zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi częściej niż przedstawiciele innych specjalizacji wskazują na *uczynność*. Również więcej kobiet niż mężczyzn ceni liderów zdolnych do *uczynności*. Na cechę *inspirujący* większy nacisk kładą sprzedawcy niż księgowi. Pracownicy służby zdrowia cenią u swoich liderów *troskliwość* bardziej niż przedstawiciele sektorów produkcyjnych i konstrukcyjnych. Ludzie wywodzący się z mniejszości etnicznych poszukują liderów *o szerokich horyzontach* częściej niż osoby należące do dominującej grupy etnicznej. Znajomość tych różnic o charakterze lokalnym ma bardzo duże znaczenie.

Jeżeli w trakcie kariery zawodowej masz zamiar pełnić wiele różnych funkcji lidera, dziś przewodząc jednej grupie, a jutro innej, musisz koniecznie pamiętać o tej lokalnej specyfice — przy czym nie może się to odbywać kosztem modelu globalnego. Wiele cech szczególnych może się różnić w zależności od kraju, organizacji czy funkcji, jednak pewne rzeczy pozostają uniwersalne i niezmiennie. Chodzi tu o cechy: *uczciwy*, *skupiony na przyszłości*, *inspirujący* i *kompetentny*. Te cechy muszą stać się częścią Twojego ruchomego niezbędnika lidera. Od lidera oczekuje się, że zawsze i wszędzie będzie umiał wykazać się przynajmniej tymi czterema głównymi cechami.

Gdyby rozpatrywać je z osobna, *uczciwy*, *skupiony na przyszłości*, *inspirujący* i *kompetentny* to cechy stanowiące praktyczny poradnik zawierający wskazówki dotyczące wyboru lidera, a także podejmowania przez niego działań i jego rozwoju. Wszystkie razem niosą jednak ze sobą znacznie potężniejsze przesłanie, dotyczące wiedzy na temat fundamentów przywództwa.

## Podstawą przywództwa jest wiarygodność

Na koncepcję nazywaną przez researcherów „wiarygodnością źródła” składają się takie cechy jak bycie godnym zaufania, wiedza oraz dynamizm<sup>9</sup>. W kwestii oceny wiarygodności źródła — bez względu na to, czy chodzi o prezesa organizacji, prezydenta kraju, sprzedawcę, prezentera wiadomości telewizyjnych, czy rzecznika prasowego firmy — za osoby wiarygodne uznaje się ludzi, którzy zasługują na wysoką ocenę we wspomnianych wyżej trzech kategoriach.

Te trzy czynniki decydujące o wiarygodności źródła wykazują uderzające podobieństwo do najczęściej wskazywanych cech poważanych liderów: *uczciwy*, *inspirujący* i *kompetentny*. Trzy czynniki świadczące o tym, że kogoś można uznać za wiarygodne źródło informacji (zasługiwanie na zaufanie, wiedza i dynamizm), okazują się synonimami czterech cech, których wszyscy oczekujemy od naszych liderów. Zasługiwanie na zaufanie to nic innego jak *uczciwość*, wiedza to *kompetencja*, a dynamizm

to *inspiracja*. Innymi słowy, nasze badania doprowadziły nas do dość nieoczekiwanego wniosku, który do dziś potwierdzamy w kolejnych projektach badawczych, że ludzie poszukują liderów *wiarygodnych*.

Mieszkańcy całego świata chcą wierzyć w swoich liderów. Chcą pokładać w nich wiarę jako w ludziach. Chcą wierzyć, że słowom lidera można zaufać, że dysponuje on wiedzą i umiejętnościami niezbędnymi do przewodzenia, wreszcie że on sam jest podekscytowany kierunkiem, w którym wspólnie zmierzają. *Podstawą przywództwa jest wiarygodność*. Generał David Petraeus, dowódca International Security Assistance Force oraz U.S. Forces Afghanistan, a także dziesiąty dowódca U.S. Central Command, powiedział:

Pewnego razu — a było to w okresie największej eskalacji przemocy, w najtrudniejszym okresie, w którym, szczerze powiedziawszy, w niektórych miejscach było zbyt mało wsparcia — przyszedł do mnie pewien człowiek i powiedział: „Panie generale, została nam już tylko pana wiarygodność”. Potraktowałem to bardzo poważnie<sup>10</sup>.

Wszyscy liderzy powinni poważnie traktować kwestię swojej wiarygodności. Wiarygodność stanowi bowiem fundament, na którym lider i jego podopieczni budują wielkie marzenia na przyszłość. Bez wiarygodności marzenia więdną, a relacje obumierają.

Podjedź do tego w następujący sposób: wyobraź sobie, że musisz pożyczyć trochę pieniędzy — że starasz się o kredyt hipoteczny na budowę wymarzonego domu albo na otwarcie nowej firmy. W związku z tym prędzej czy później znajdujesz się przy biurku pracownika miejscowej instytucji kredytowej. Wypełniasz wszystkie papierki, a pracownik banku w pierwszej kolejności przystępuje do sprawdzania Twojej historii kredytowej.

Historia kredytowa i wiarygodność (ang. *credibility*) pochodzą od tego samego słowa, *credo*, które oznacza „ufam, wierzę”. Pracownik banku weryfikujący Twoją historię kredytową sprawdza dosłownie, czy może Ci zaufać i uwierzyć, że dotrzymasz słowa i spłacisz zaciągnięty kredyt w terminie i wraz z należnymi odsetkami.

Podopieczni liderów pod wieloma względami postępują w ten sam sposób. Kiedy lider składa obietnicę (czyli pełne słowne przyrzeczenie) podjęcia pewnych działań mających poprowadzić organizację ku nowej, lepszej przyszłości, ludzie instynktownie sprawdzają jego historię kredytową. Zaczynają zadawać sobie pytania: „Czy poprzednio ta osoba dotrzymała złożonej obietnicy?”, „Czy ostatnio usłyszeliśmy prawdę, czy były to jedynie puste wyborcze obietnice, nastawione na przeciągnięcie nas na jego stronę?”, „Czy mogę jej ufać?”.

Ludzie zastanawiają się również: „Czy widzę w tej osobie wystarczająco duży entuzjazm, aby starczyło go dla nas wszystkich na całą długą drogę w przyszłość?”, „Czy ten lider potrafi inspirować innych do poświęceń niezbędnych do osiągnięcia końcowego sukcesu?”, „Czy ten lider jest wystarczająco kompetentny, aby doprowadzić nas do celu?”, „Czy ten lider ma na swoim koncie wystarczająco wiele sukcesów, abyśmy mogli uwierzyć w powodzenie bieżących działań?”.



Jeżeli na powyższe pytania dotyczące uczciwości lidera, jego zdolności do inspirowania innych oraz kompetencji padnie odpowiedź twierdząca, ludzie chętnie pójdą za taką osobą i powierzą jej swój czas, talent i trud. Jeżeli odpowiedzi będą przeczące, ludzie dobrowolnie za takim kimś nie podążą. Oczywiście nie można wykluczyć, że będą do tego zmuszeni (na przykład nie będą chcieli stracić pracy), jednak nie oznacza to, że zrobią cokolwiek ponad wymagane minimum (a już z pewnością nie wespną się na wyżyny swoich możliwości). Kiedy lider prosi swoich współpracowników, aby poszli w wyznaczonym przez niego nowym kierunku strategicznym i aby zaangażowali się w nową ekscytującą wizję lepszego jutra, ludzie muszą najpierw rozstrzygnąć, czy temu liderowi można zaufać.

Ze wszystkich atrybutów wiarygodności można wskazać jeden, który jest bez wątpienia najważniejszy — chodzi o uczciwość, która w większym stopniu odpowiada za wiarygodność niż wszystkie pozostałe cechy razem wzięte. Jeżeli ktoś chce, aby mu wierzone, musi uchodzić w oczach innych za osobę godną zaufania, prawą, uczciwą i prawdomówną. Możesz znać ludzi bardzo kompetentnych, dynamicznych i potrafiących inspirować innych, jeżeli jednak będziesz miał poczucie, że osoby te nie są uczciwe, raczej dobrowolnie za nimi nie podążysz. Test wiarygodności można zatem sprowadzić do jednego pytania: „Czy ta osoba zasługuje na moje zaufanie?”.

Jeżeli na to pytanie padnie odpowiedź twierdząca, możesz pójść za takim liderem. Zachowasz szacunek dla samego siebie, nawet jeśli przedsięwzięcie zakończy się fiaskiem. Jeżeli na powyższe pytanie odpowiesz: „Nie wiem”, powinieneś jak najszybciej zgromadzić więcej informacji. Jeżeli natomiast odpowiesz: „Nie”, zacznij szukać innej pracy albo innego lidera. Nie będziesz miał do siebie szacunku, nawet jeśli uda Ci się zapisać na swoim koncie sukcesy. Podążając za kimś, komu nie ufasz, podkopujesz swoje poczucie własnej wartości — malejesz w oczach własnych i innych ludzi, czujesz się mniej wartościowy dla siebie oraz dla innych.

## Jak zdobyć wiarygodność?

Gayle Hamilton, szefowa gabinetu wiceprezesa firmy Pacific Gas and Electric, powiedziała: „Nie można pójść za kimś, kto nie jest wiarygodny, kto tak naprawdę nie wierzy w podejmowane działania ani w stosowane metody”. Opinia ta w zasadzie wyjaśnia, dlaczego Gayle zawsze wolała trzymać się blisko osób, którym przewodzi. Jeszcze jako menedżer oddziału postanowiła zlokalizować swój gabinet tuż obok torów kolejowych, przy których pracowali jej ludzie — zrezygnowała z przenosin do komfortowego budynku biurowego korporacji. Jak wyjaśniła: „Nie sądzę, aby ludzie chcieli się poświęcać dla kogoś, kto nie chce znajdować się w centrum bieżących wydarzeń”.

Liderzy podobni do Gayle wiedzą, że zdobywanie wiarygodności wymaga czasu. Nie pojawia się ona automatycznie wraz z pozycją lub stanowiskiem. Pierwsze oznaki wiarygodności dostrzegasz już na początku swojej kariery zawodowej, a następnie dzień po dniu i rok po roku starasz się ją wzmacniać. Ludzie mają skłonność, by początkowo zakładać, że osoba, która osiągnęła pewną pozycję życiową, tytuł naukowy lub inne znaczące sukcesy, zasługuje na ich zaufanie. Jeśli jednak zależy Ci

na pełnym zaufaniu, musisz dać innym szansę poznać Cię bliżej. Fundament pod wiarygodność buduje się cegła po cegle, kamień po kamieniu. Wraz z każdym nowym elementem konstrukcyjnym powstaje solidniejsza podstawa, na której możesz oprzeć swoje marzenia i nadzieje na przyszłość.

Nie mamy najmniejszych wątpliwości, że lider bez mocnego fundamentu w postaci wiarygodności nie ma szans zgromadzić ludzi wokół wspólnej wizji. W tej książce skoncentrujemy się właśnie na solidnej podstawie, na której opiera się wizje przyszłości — samymi marzeniami nie będziemy się raczej zajmować. Skupimy się na wiarygodności lidera, ponieważ tylko ten mocny fundament może unieść marzenia o lepszej przyszłości.

Oczywiście im większe, im ambitniejsze marzenia snuje lider, tym głębiej należy wylać pod nie fundament. Fundament musi być również tym solidniejszy, im mniej stabilny jest grunt. Wiarygodność lidera ma szczególne znaczenie zwłaszcza w okresach wzmożonej niepewności, gdyż bez niej nie może być mowy o zaufaniu podopiecznych. Bez wiarygodności niczego nie da się zbudować — a w każdym razie niczego takiego, co przetrwałoby próbę czasu.

Czy stworzenie odpowiedniego fundamentu gwarantuje powodzenie przedsięwzięcia? Czy wiarygodność ma tu jakieś faktyczne znaczenie? Czyż codziennie nie słyszy się o liderach firm i związków zawodowych, dowódcach wojskowych oraz przywódcach politycznych i religijnych, którzy odnieśli sukcesy pomimo braku wiarygodności? A tak w ogóle, to czy w biznesie nie chodzi o wyniki? A skoro osiąga się te wyniki, to na co komu wiarygodność? Czy wiarygodność robi jakąkolwiek różnicę?

Wiarygodność jest niezwykle istotna. Owszem, niektórzy ludzie potrafią odnieść sukces (choć tylko chwilowy), uciekając się do nieuczciwości i zwodzenia innych, nie zmienia to jednak faktu, że wiarygodność ma bardzo pozytywny wpływ na wyniki ludzi i całych organizacji. W następnym rozdziale zajmiemy się właśnie wpływem wiarygodności oraz tym, co może zrobić lider, aby wzmocnić swoją wiarygodność.

## PRZYWÓDZTWO TO RELACJA

### Najważniejsze wnioski z rozdziału 1.

- Przywództwo jest relacją między osobą pragnącą przewodzić innym a ludźmi, którzy postanowią za nią podążać.
- Ludzie decydują się iść za liderem nie ze względu na jego autorytet, lecz dlatego, że spełnia on ich oczekiwania.
- Większość ludzi oczekuje od liderów uczciwości, skupienia na przyszłości, inspiracji i kompetencji.
- Podstawę przywództwa stanowi wiarygodność.
- Na wiarygodność pracuje się codziennie podejmowanymi działaniami. Nie pojawia się ona automatycznie wraz z pozycją lub stanowiskiem.



# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ 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>

# Wiarygodnie znaczy skutecznie!

Jak zdobyć i utrzymać wiarygodność? Co zrobić, by ludzie zechcieli dobrowolnie zaangażować serca i umysły we wspólną sprawę? Jakie podjąć kroki, by zmotywować innych do działania bez względu na to, czy to Twoi podwładni, zwolennicy, czy nieznaną Ci grupą ludzi? Niniejsza książka przeznaczona jest dla osób na wszystkich szczeblach i we wszystkich rodzajach organizacji – publicznych, prywatnych, edukacyjnych, religijnych, rządowych, wojskowych oraz non profit. Dzięki niej poznasz siłę pozytywnego oddziaływania wiarygodnych liderów na ludzi i organizacje oraz efekty negatywnego wpływu mało wiarygodnych liderów na morale i wyniki pracy. Stanie się ona Twoim wiernym przewodnikiem, wskazującym drogę i pozwalającym unikać niebezpiecznych pułapek w Twojej osobistej podróży ku wiarygodności.

*Wiarygodność to najbardziej aktualny i najważniejszy temat naszych czasów. Ta książka, znajdując solidne podstawy w wynikach badań i wieloletnich doświadczeniach autorów, to koło ratunkowe, które Jim Kouzes i Barry Posner rzucają nam, abyśmy mogli przywrócić wiarygodność i zaufanie w naszych organizacjach. Jestem im za to osobiście wdzięczny. Idę o zakład, że Ty również będziesz.*

## WARREN BENNIS

profesor biznesu Uniwersytetu Południowej Kalifornii, autor książki

*Droga lidera. Klasyczna nauka przywództwa*

**James M. Kouzes** oraz **Barry Z. Posner** wykładają na Leavey School of Business przy Uniwersytecie Santa Clara. Należą do grona najbardziej szanowanych i wpływowych badaczy zagadnienia przywództwa. Stworzyli wspólnie klasyczne bestsellery: *Przywództwo i jego wyzwania*, *The Truth About Leadership*, *Dziedzictwo lidera* oraz *Wzmocnić ducha*, a także kilkanaście innych książek i podręczników poświęconych tej kwestii. Opracowali również ceniony program Leadership Practices Inventory (LPI), kompleksowe narzędzie oceny opierające się na założeniach modelu The Five Practices of Exemplary Leadership. Więcej informacji można uzyskać na stronie [www.credibility-book.com](http://www.credibility-book.com).

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 7922



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



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**one**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:

- <http://onepress.pl/promocje>
- Książki najchętniej czytane:  
<http://onepress.pl/bestsellery>
- Zamów informacje o nowościach:  
<http://onepress.pl/nowości>

Hellon SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

Cena 37,00 zł

ISBN 978-83-246-3748-5



9 788324 637485