

PATRICK LENCIONI

Autor światowego bestsellera *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej*

MOTYWACJE LIDERA

Opowieść o przywództwie


Dlaczego tak wielu
szefów rezygnuje
z wykonywania swoich
najważniejszych obowiązków?

PATRICK LENCIONI

Autor światowego bestsellera *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej*

MOTYWACJE LIDERA

Opowieść o przywództwie



Dlaczego tak wielu
szefów rezygnuje
z wykonywania swoich
najważniejszych obowiązków?

Przekład: Magda Witkowska

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	11
---------------------------	----

PRZYPOWIEŚĆ

Sytuacja	17
Gromadzenie informacji	19
Wróg	21
Bezradność	27
Inwazja	31
Kapitulacja	35
Obnażony	39
Prawda wychodzi na jaw	47
Gdzie jesteśmy?	53
W głąb	57
Napór	63
Wiarygodność w oczach kompanów	69
Do rzeczy	73
Brudna robota	79
Czynnik ludzki	83

Pułapka	91
Bez ceregieli	99
Czuły punkt	103
Skype	113
Przełom	121
Stanowisko	127
Deser	135
Analiza informacji	137
Nauka podejmowania decyzji	139
San Diego	143

MORAŁ

Wprowadzenie	147
Dwie podstawowe motywacje przywódcze	153
Pięć zaniedbań lidera nastawionego na nagrodę	159
Niedoskonałość i czujność	185
Pułapka dobrej zabawy	187
Koniec przywództwa rozumianego jako służba	189
Podziękowania	193
O autorze	195

WPROWADZENIE

Kiedy podczas pożegnania absolwentów padają słowa: „Idźcie przewodzić światu”, zawsze mam ochotę wstać i krzyknąć: „Nie!!! Nie próbujcie przewodzić, chyba że przyświecają wam słuszne cele, a prawdopodobnie wcale tak nie jest”. Pozwolę sobie na krótkie wyjaśnienie.

W zależności od tego, jak by to liczyć, jest to moja jedenasta bądź dwunasta książka biznesowa. Każdego, kto dopiero zamierza zapoznać się z moim dorobkiem pisarskim, gorąco zachęcam, aby zaczął właśnie od niej.

Dlaczego? Ponieważ w większości pozostałych moich książek skupiałem się na tym, jak być liderem: jak kierować zdrową organizacją, jak zadbać o spójność zespołu, jak zarządzać grupą pracowników. Ostatnio doszedłem jednak do wniosku, że niektórzy ludzie nie są w stanie przyswoić sobie tych moich zaleceń, ponieważ na przeszkodzie stoi im *powód*, dla którego w ogóle podjęli się pełnienia ról przywódczych.

Gdy byłem dzieckiem, wszyscy wokół zachęcali mnie i moich kolegów do podejmowania zadań przywódczych. Traktowałem te zalecenia bardzo dosłownie, więc poszukiwałem kolejnych okazji do tego, aby przewodzić innym. W rezultacie nie wahałem się przyjąć opaski kapitańskiej i gorliwie zabiegałem o stanowisko przewodniczącego samorządu uczniowskiego. Podobnie jak wielu innych ludzi nigdy nie zadałem sobie jednak pytania, *dlaczego* właściwie miałbym zostać liderem.

Okazuje się, że większość młodych – ale i starszych – ludzi zabiega o stanowiska przywódcze ze względu na korzyści, jakie wiążą się z ich piastowaniem, w szczególności zaś ze względu na rozgłos, status i władzę. Większość ludzi, którym taka motywacja przyświeca, nie zechce wziąć na siebie ciężaru sprawowania roli przywódczej w sytuacji, gdy nie można liczyć na tego typu korzyści. Tacy ludzie dysponują swoim czasem i energią, biorąc pod uwagę to, co mogą w ten sposób uzyskać, a nie to, co mogą dać ludziom, którzy rzekomo na nich polegają. To niestety bardzo powszechne i bardzo niebezpieczne zjawisko. Celem niniejszej książki jest nieco je ograniczyć.

Liczę na to, że dzięki lekturze tej książki uda ci się zrozumieć własną motywację i być może tak przededefiniować wyobrażenie o przywództwie, abyś potem był w stanie w pełni wywiązywać się z trudnej i niezwykle odpowiedzialnej roli lidera organizacji. Być może doprowadzi cię ona do wniosku, że jednak wcale nie chcesz być lide-

rem, i być może dzięki temu znajdziesz dla siebie inną rolę, w której będziesz mógł pełniej realizować swoje zainteresowania i lepiej wykorzystywać swoje talenty.

P

PRZYPOWIEŚĆ

SYTUACJA

Shay Davis wiedział, że na razie jeszcze go nie zwolnią. Nawet najbardziej wymagający inwestorzy nie zwalniają dyrektora generalnego po zaledwie sześciu miesiącach na stanowisku. Jednak liczył się z tym, że powoli mogą zacząć o tym myśleć.

Absolutnie nie można powiedzieć, żeby Golden Gate Security nie radziła sobie pod wodzą nowego dyrektora. Oferowała systemy zabezpieczeń właścicielom nieruchomości prywatnych i małych firm w okolicach Emeryville, dynamicznego ośrodka handlowego na wschodnim krańcu zatoki San Francisco, i cały czas odnotowywała wzrosty, ale niestety nie aż tak wysokie jak inne regionalne firmy z branży, prowadzące działalność na zachodzie kraju. Golden Gate generowała zupełnie przyzwoite marże, jednak zdecydowanie nie tak wysokie jak All-American Alarm, potężny i agresywny gracz o zasięgu krajowym.

Shay domyślał się, że ma jeszcze może z dziewięć miesięcy na to, żeby rozkręcić działalność Golden Gate. Nie

zamierzał jednak aż tyle czekać. Przez ponad dwadzieścia lat wspinał się po drabinie sukcesu. Teraz w końcu dotarł na sam szczyt i nie zamierzał przekreślać swoich dotychczasowych dokonań.

Dlatego uznał, że nie ma co unosić się honorem. Postanowił w najbliższym czasie odbyć kilka trudnych rozmów telefonicznych.

GROMADZENIE INFORMACJI

O Lighthouse Partners wiedział, że to niewielka firma konsultingowa z Half Moon Bay w Kalifornii, znana z tego, że obsługuje ciekawych i dobrze rokujących klientów. Jednym z tych klientów była firma Del Mar Alarm z San Diego, gwiazda kalifornijskiego rynku papierów wartościowych. Del Mar Alarm od dawna spędzała Shayowi Davisowi sen z oczu.

Czy to podczas dyskusji panelowych odbywających się w ramach targów branżowych, czy na łamach czasopism specjalistycznych, Del Mar i ich dyrektor generalny Liam Alcott niezmiennie zbierali pochwały za nadzwyczajny poziom rentowności oraz skuteczność w odpierniu ataków konkurentów o zasięgu ogólnokrajowym, w tym między innymi ze strony All-American Alarm.

W normalnych okolicznościach Shay bez zastanowienia odrzuciłby pomysł korzystania z usług firmy konsultingowej obsługującej konkurencję, ale teraz instynkt

podpowiadał mu, że nie ma wyjścia i musi spróbować czegoś nowego. Skontaktował się więc z konsultantką z Lighthouse, która na co dzień pracowała z Del Mar. Usłyszał od niej, że zanim przyjmie jego zlecenie, musi porozmawiać z dotychczasowym klientem i uzyskać jego zgodę na równoległą obsługę drugiego klienta z tej samej branży. Shay przewidywał, że prawdopodobnie tej zgody nie uzyska i więcej już się nie odezwie do niego – i co do tego się nie pomylił.

Tego, co się wydarzyło później, przewidzieć prawdopodobnie nie mógł.

WRÓG

Niby trudno jest nienawidzić kogoś, kogo się nie zna, ale mimo to Shay żywił wiele negatywnych uczuć do Liama Alcotta.

W zasadzie nigdy nie mieli okazji tak naprawdę się poznać. Raz tylko wymienili powitalny uścisk dłoni i może kilka grzecznościowych słów podczas imprezy branżowej, a poza tym Shay kilkakrotnie słuchał jego wystąpień i przeczytał aż za dużo wywiadów. Z czasem z coraz większą niechęcią myślał o nieszczerzej życzliwości człowieka, który zdawał się z taką łatwością osiągać wszystko, co jemu zdecydowanie się nie udawało.

Gdy zatem pewnego dnia jego asystentka Rita weszła do gabinetu i powiedziała, że na pierwszej linii czeka niejaki Liam, Shay doszedł do wniosku, że jeden z jego współpracowników postanowił zrobić mu kawą. Zanim jednak podniósł słuchawkę, dostrzegł na wyświetlaczu numer kierunkowy z San Diego i wówczas uznał, że być może

faktycznie usłyszy w słuchawce głos swojego śmiertelnego wroga.

Wziął głęboki oddech i powiedział:

– Mówi Shay.

– Dzień dobry, z tej strony Liam Alcott.

Shay od razu wiedział, że to nie żart. Uświadomił sobie, że nie lubi tego rodzaju brzmienia męskiego głosu. Nie spodobał mu się też angielski akcent, w jego odczuciu pretensjonalny. Jednak postanowił zachowywać się wręcz nieprzyzwoicie uprzejmie.

– Dzień dobry, a czymże mógłbym ci służyć, Liamie?

– Przede wszystkim chciałbym przeprosić, że nie zadzwoniłem latem z gratulacjami z okazji twojego awansu. Strasznie mi głupio z tego powodu.

Shay nie uwierzył w szczerść tych zapewnień, ale nie zamierzał zdradzać swoich prawdziwych uczuć.

– Nie ma o czym mówić. Nikt tak dobrze jak ja nie zna siebie sprawy, ile różnych spraw musisz mieć na głowie.

– Pewnie prawda... W każdym razie dzwonię do ciebie, ponieważ dowiedziałem się od Amy z Lighthouse, że rozmawiałeś z nimi w sprawie potencjalnej współpracy.

Shay poczuł, że zalewa go fala wstydu. Spodziewał się, że Liam oskarży go o próbę podkradania konsultantów, a być może również własności intelektualnej. Postanowił jednak zgrywać niewiniątko.

– No tak... Uznałem, że oni doskonale znają branżę i że jeśli tylko nie będą mieli problemu z tym, żeby...

Liam wszedł mu w słowo.

– Jasne, wszystko jasne. Ja z tym nie mam żadnego problemu. Amy jest świetna w tym, co robi, a ludzie z Lighthouse w wielu kwestiach bardzo nam pomogli. Będzie ci się z nią świetnie pracowało.

Shay nie posiadał się ze zdumienia. Aby zachować resztki dumy, postanowił wycofać się rakiem z tego pomysłu.

– No cóż, zamierzamy rozmawiać również z innymi firmami. Jeszcze nie podjęliśmy żadnych ostatecznych decyzji.

Liam wydawał się nieporuszony tą deklaracją.

– Rozsądnie. Jednak zanim w ogóle zatrudnicie konsultanta, pewnie powinniście najpierw zrobić jeszcze coś innego.

Shay spodziewał się, że za chwilę usłyszy jakąś protekcyjną radę.

– Co mianowicie?

– Powinniście dowiedzieć się ode mnie, czego się dowiedzieliśmy od Lighthouse. Być może to wam wystarczy.

Shay nie wiedział, co na to powiedzieć. *Czy aby dobrze usłyszał?*

Nie zdążył jednak w ogóle zareagować, bo Liam mówił dalej.

– W przyszły czwartek wybieram się w wasze okolice na spotkanie. Planuję zostać na weekend u siostry mojej żony w Walnut Creek. Może spotkalibyśmy się w piątek?

– Musiałbym zajrzeć do...

– Pozwoliłem sobie już zapytać o to twoją asystentkę.

Dobrze kojarzę, że ma na imię Rita?

– Tak.

– No więc Rita mi powiedziała, że masz w piątek czas. Miałeś pracować nad raportem z działalności operacyjnej czy czymś tam takim, ale to zostało przesunięte na później.

Shay poczuł się zdradzony, sam tylko nie wiedział przez kogo: przez Ritę, przez Lighthouse, czy może przez kogoś jeszcze innego. Nie miał ochoty przyjmować oferty śmiertelnego wroga – to przecież musi być jakiś podstęp! – więc powiedział:

– Liam, nie zrozum mnie źle... – na chwilę zawiesił głos – ale czy ja dobrze zrozumiałem, że masz zamiar przekazać konkurentowi poufne informacje na temat funkcjonowania swojej firmy?

Liam roześmiał się.

– Konkurentowi? Nie wydaje mi się, żebyśmy byli konkurentami. Gdybym miał cię za konkurenta, to zrobiłbym wszystko, żebyś nie nawiązał współpracy z Lighthouse. Przecież nie będziemy sobie podkładać klientów, chyba że zamierzacie podjąć działalność w San Diego. Nie wydaje mi się, żebyśmy mieli jakkolwiek wchodzić sobie w drogę.

Shay w pośpiechu szukał w głowie jakiejś dobrej wymówki.

Liam tymczasem mówił dalej.

– Powiedziałbym raczej, że mamy wspólnego wroga i że jest nim All-American. Wolałbym, żeby nie zdobył kolejnego przyczółka w północnej Kalifornii. – W tym momencie zawahał się przez chwilę. – No chyba że ty już znalazłeś na nich sposób.

Shay nie miał ochoty przyznawać się do słabości, ale też nie chciał rezygnować z darmowej rady Liama.

– Nie, ciągle jeszcze nad tym pracujemy – powiedział.

– W takim razie – rozentuzjzmował się Liam – być może będę w stanie ci w tym pomóc. Ty na pewno też podpowiesz coś mi ciekawego.

Shay odpowiedział mu na to z nie do końca szczerą pokorą:

– No cóż, tak naprawdę to nie wiem. – Potem jednak uznał, że właściwie nie ma powodu, aby tę ofertę odrzucać, więc ją przyjął. – Ale zobaczmy. To o której możemy się spotkać w piątek?

Po zakończeniu rozmowy Shay postanowił wymyślić jakiś dobry pretekst, żeby pod koniec przyszłego tygodnia wyjechać z miasta.

Patrick Lencioni, autor bestsellerów „New York Timesa”, napisał kilkanaście książek, w których radzi liderom, jak budować zespoły i przewodzić organizacjom. Tym razem postanowił zająć się czymś innym. Chce spróbować pomóc liderom zrozumieć, dlaczego w ogóle objęli rolę przywódczą i co mogą zrobić, by dobrze się w niej realizować.

Niniejsza opowieść biznesowa – intrygująca wymiana zdań, pełna zaskakujących zwrotów akcji, połączona z praktycznymi poradami dla liderów – kończy się ostatecznie w sposób równie nieoczekiwany, co odkrywczy. Po drodze Lencioni zachęca czytelnika do szczerzej autorefleksji i podpowiada, jak zmienić podejście do pięciu najważniejszych obszarów pracy. Dzięki jego radom liderzy mogą uniknąć błędów, które mogłyby spowolnić rozwój ich organizacji, a nawet zaszkodzić ludziom, których powinni wspierać i inspirować do rozwoju i osiągania celów.

Bodaj najlepsza opowieść, jaka wyszła do tej pory spod pióra Pata. Postaci są autentyczne, fabuła dynamicznie się rozwija, a kolejne zwroty akcji co rusz zaskakują czytelnika. No i oczywiście płyną z niej cenne lekcje dla każdego, kto chce być liderem.

Elizabeth Bryant, dyrektor ds. edukacji Southwest Airlines

Patroni:



HR personel
& zarządzanie

BRIEF

MARKETER+

SZEF
SPRZEDAŻY

sprawny.marketing

 **hrpolska.**

PROFES 

Książka dostępna także
jako e-book.

www.mtbiznes.pl

ISBN: 978-83-8087-752-8



9 788380 877528

MT21002

Cena 44,90 zł