



UNIWERSYTET EKONOMICZNY  
W POZNANIU



**Kadry dla Gospodarki**  
Twój sukces się liczy



URZĄD STATYSTYCZNY  
W POZNANIU

# Przywództwo w czasach wyzwań

## Bogusław Tęczar

ANB Sp. z o.o.  
Prezes Zarządu

Projekt Kadry dla Gospodarki współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**„Kluczem do sukcesu we wszelkich poczynaniach jest zdolność pomyślnego przewodzenia innym ludziom.”**

„Wszystko rozwija się i upada w zależności od przywództwa. Gdy wygłaszam to stwierdzenie, słuchacze zawsze próbują to zmienić dodając słowo „niemal”: „Niemal wszystko rozwija się i upada w zależności od przywództwa.

U większości ludzi potrzeba szukania wyjątku zastępuje potrzebę bycia kimś wyjątkowym.””

**„Przywództwa można się nauczyć.”**

„Przywództwo to nie jest ekskluzywny klub „szlachetnie urodzonych”. Cechy, które stanowią jego treść, można wykształcić.”

# „Przywódcy naturalni”

- Mają wrodzone predyspozycje przywódcze.
- Obserwowali wzorce przywództwa przez całe życie.
- Doskonalili swoje umiejętności przywódcze świadomie.
- Mają samodyscyplinę potrzebną wybitnym przywódcom.

Uwaga: trzy spośród czterech wymienionych są nabyte.

# „Przywódcy ukształtowani”

- Obserwowali wzorce przywództwa przez większą część życia.
- Doskonalili swoje umiejętności przywódcze świadomie.
- Mają samodyscyplinę potrzebną wybitnym przywódcom.

Uwaga: wszystkie trzy cechy są nabyte.

# „Przywódcy kształcą się”

- Niedawno zetknęli się z wzorcami przywództwa.
- Uczą się umiejętności przywódczych.
- Mają samodyscyplinę potrzebną dobrym przywódcom.

Uwaga: wszystkie trzy cechy są nabyte.

# „Przywódcy potencjalni”

- Nie zetknęli się z wzorcami przywództwa lub stykali się z nimi w niewielkim zakresie.
- Nie uczą się umiejętności przywódczych lub czynią to w ograniczonym zakresie.
- Chcą stać się przywódcami.

Uwaga: wszystkie trzy cechy można nabyć.

# „Mało jest książek na temat przywództwa; większość dotyczy zarządzania”

„Wokół różnic między „przywództwem” a „zarządzaniem” narosło wiele nieporozumień. Pięć kryteriów pozwalających odróżnić „liderów” na stanowiskach kierowniczych od „zwykłych menedżerów”.



1. Lider myśli długofalowo, wybiegając daleko poza problemy bieżące i kwartalne sprawozdanie.
2. Lider nie ogranicza swojego zainteresowania do jednostki organizacyjnej, którą kieruje. Chce też wiedzieć, jak oddziałują na siebie poszczególne człony przedsiębiorstwa i stale poszerza zakres swojego wpływu.
3. Lider przywiązuje dużą wagę do wizji, wartości i motywacji.
4. Lider posiada szczególne umiejętności radzenia sobie ze sprzecznymi potrzebami różnych działów organizacji.
5. Lider nie akceptuje danego stanu rzeczy.

„Zarządzanie jest procesem mającym zapewnić wdrażanie programu i osiągnięcie celów organizacji.

Przywództwo polega natomiast na tworzeniu wizji rozwoju i motywowaniu ludzi.

Ludzie nie lubią zarządzania. Ludzie pragną przywództwa.”

**„Gdy ktoś chce zarządzać innymi, powinien najpierw nauczyć się zarządzać sobą. I wtedy dopiero będzie mógł przestać zarządzać i zacząć przewodzić.”**

- Umiejętne wykonanie pracy jest domeną robotnika.
- Pokazywanie innym sposobu wykonywania pracy jest domeną nauczyciela.
- Nadzorowanie pracy innych jest domeną kierownika.
- Inspirowanie innych do lepszej pracy jest domeną lidera.

# Definicja przywództwa: WYWIERANIE WPŁYWU

„Wszyscy mówią o przywództwie; nieliczni rozumieją, na czym ono polega. Większość ludzi chce przewodzić, niewielu potrafi.”

„Po ponad czterdziestu latach obserwowania zjawiska przywództwa we własnej rodzinie, mając za sobą wieloletni proces rozwoju własnych zdolności przywódczych, doszedłem do wniosku, że polega ono na wywieraniu wpływu.

I tyle – ani mniej, ani więcej.”

John C. Maxwell

„Być liderem”

Wydawnictwo MEDIUM sp. z o.o.

Konstancin – Jeziorna 2007

# Osobowość lidera.

**„Osobowość przywództwa oznacza zdolność do wpływania na ludzi i wydarzenia. Masz tylko dwie możliwości w życiu: wpływać na innych lub pozwolić, by inni wpływali na ciebie. Możesz kierować innymi lub podporządkować się im. Możesz wpływać na wydarzenia, w których uczestniczysz lub pozostać biernym.”**

# Osobowość lidera c.d.

„Kiedy rozglądam się po moim otoczeniu, a czynię to od trzydziestu lat, widzę mężczyzn i kobiety, którzy zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym przejęli rolę lidera. Posiadają oni bowiem osobowość przywódczą. Jest to podstawowy warunek sukcesu i najwyższych osiągnięć, oznaczający, że wykorzystaliśmy do maksimum swój potencjał.”

# Osobowość lidera c.d.

„ Gdy wchodzisz do pomieszczenia, zanim w ogóle cokolwiek powiesz, obecni w nim od razu rozpoznają w tobie lidera. Widać to po twoim wyglądzie, zanim cokolwiek zrobisz.”

Brian Tracy  
„Osobowość lidera”  
Wydawnictwo Studio EMKA  
Warszawa 2010

# Osobowość lidera c.d.

„Ludzie górujący nad innymi, nigdy się z nikim nie porównują. Oni przymierzają się jedynie do własnych możliwości, którym nie wytyczają żadnych granic. Pewien mądry człowiek powiedział mi: „ **Bycie liderem to charakter, a nie stanowisko.**””

Brian Tracy  
„Osobowość lidera”  
Wydawnictwo Studio EMKA  
Warszawa 2010



# Charakter.

„To, jak człowiek radzi sobie w okolicznościach życiowych, mówi wiele o jego charakterze. **Sytuacje kryzysowe niekoniecznie kształtują charakter, ale z pewnością go ujawniają.** Trudne chwile stanowią skrzyżowanie, na którym człowiek musi wybrać jedną z dwóch dróg: charakter lub odstępstwo od swoich zasad. Zawsze gdy wybiera charakter, staje się silniejszy, nawet jeśli ten wybór pociąga za sobą negatywne konsekwencje.”

# Charakter c.d.

„Rozwój charakteru leży u podstaw naszego rozwoju nie tylko jako liderów, ale przede wszystkim jako ludzi.”

„Co każdy człowiek powinien wiedzieć o charakterze?”

# Charakter to więcej niż słowa.

„Każdy może powiedzieć, że jest solidny, rzetelny i uczciwy, jednak prawdziwą oznaką charakteru są czyny. Twój charakter stanowi o tym, kim jesteś. To, kim jesteś decyduje o tym, co widzisz. A to, co widzisz, przesądza o tym, co robisz. **Dlatego nie da się oddzielić charakteru od czynów człowieka.**

Jeśli chcesz wiedzieć, dlaczego czyjeś czyny i intencje stale kłócą się z sobą, szukaj przyczyny w charakterze tego człowieka.”

John C. Maxwell  
„21 cech skutecznego lidera”  
Studio Emka  
Warszawa 2012

# Talent jest darem, charakter zależy od nas.

„Nie mamy wpływu na wiele rzeczy w naszym życiu. Nie wybieramy sobie rodziców. Nie decydujemy o miejscu czy okolicznościach narodzin ani o wychowaniu. Nie wybieramy sobie zdolności i poziomu inteligencji. Ale nasz charakter zależy od nas. W istocie tworzymy go za każdym razem, gdy podejmujemy jakąś decyzję – czy wykręcimy się z trudnej sytuacji, czy postanowimy się z nią zmierzyć, czy nagniemy prawdę, czy wytrzymamy jej ciężar. Kierując swoim codziennym życiem i podejmując takie a nie inne decyzje, nieustannie budujemy swój charakter.”

John C. Maxwell  
„21 cech skutecznego lidera”  
Studio Emka  
Warszawa 2012

# Charakter gwarantuje trwałą sukces w relacjach z ludźmi.

„ Prawdziwe przywództwo zawsze wiąże się z innymi ludźmi.”

# Liderzy nie są w stanie pokonać ograniczeń swojego charakteru.

„Ludzie, którzy osiągnęli szczyty, ale nie mają solidnego charakteru, będącego podporą w stresie, są skazani na porażkę. Spotka ich jedna lub więcej z czterech rzeczy na literę „A”:  
**arogancja**, bolesne poczucie **alienacji**,  
**autodestrukcyjne** poszukiwanie przygód lub  
**amoralna** rozwiązłość. Każda z nich jest straszną ceną za słaby charakter.”

# Podjmij odpowiedzialność!

**„Jesteś odpowiedzialny za swoją rodzinę, finanse, zdrowie, karierę, dochód. Jesteś tym, kim jesteś, dzięki podjętym decyzjom znalazłeś się w tym punkcie swojego życia, w którym obecnie jesteś. One cię tutaj doprowadziły skoro miałeś możliwość wyboru.”**

# „Cechy człowieka odpowiedzialnego.”

„Przede wszystkim to typ raczej pozytywny niż negatywny, raczej aktywny niż pasywny. To on sprawuje kontrolę, a nie jest kontrolowany. Szuka rozwiązań, a nie kogoś komu dałoby się przypisać winę. Człowiek odpowiedzialny się rozwija, nieodpowiedzialny szuka wymówek. Odpowiedzialny jest dojrzały, nieodpowiedzialny – żyje wciąż jak dziecko, stale oczekując, że rodzice, rząd lub ktokolwiek się nim zajmie. Odpowiedzialni ludzie raczej przewodzą innym, niż dają sobą kierować. Kluczem do największych osiągnięć i ukształtowania osobowości lidera jest poczucie odpowiedzialności za samego siebie i pewność siebie.”



# „Poziomy przywództwa”

## „Poziom I. Stanowisko.”

„Jest to podstawowy, wstępny poziom przywództwa. Jedyne rodzaje wpływu, jakie się z nim wiąże, wynika z posiadanego tytułu. Nie ma to negatywnego znaczenia, dopóki nie stanowi wyłącznej podstawy budowania autorytetu i wpływów – bo w istocie jest zaledwie nędzną namiastką umiejętności przywódczych. Ze stanowiskiem wiąże się pewien autorytet; prawdziwe przywództwo jest jednak czymś więcej niż autorytetem. Zaczyna się wówczas, gdy ludzie chętnie i z pełnym zaufaniem za kimś podążają.”

John C. Maxwell

„Być liderem”

Wydawnictwo MEDIUM sp. z o.o.

Konstancin – Jeziorna 2007

## „Poziom I. Stanowisko c.d.”

„Prawdziwy przywódca wie, jakie są różnice między szefem a liderem, a mianowicie:

Szef kieruje pracownikami; a lider ich szkoli.

Szef wykorzystuje swój autorytet; lider działania dobrowolnie.

Szef wywołuje lęk podwładnych; lider wzbudza entuzjazm.

Szef często używa słowa „ja”; lider – słowa „my”.

Szef szuka winowajców niepowodzeń; lider szuka drogi do sukcesu.

Szef wie, jak należy pracować; lider pokazuje, jak należy pracować.

Szef mówi: „Zrób to!”; lider mówi: „Zróbmy to!”.

John C. Maxwell

„Być liderem”

Wydawnictwo MEDIUM sp. z o.o.

Konstancin – Jeziorna 2007

## „Poziom II. Przyzwolenie.”

„Przywódstwo mobilizuje ludzi do pracy, której nie muszą wykonywać. Zjawisko takie pojawia się na drugim poziomie umiejętności przywódczych. Ludzi nie interesuje, jak dużo wiesz o pracy, dopóki nie widzą, jak dalece cię ona obchodzi. Przywództwo rodzi się w głowie, lecz w sercu; rozkwita poprzez rozwój znaczących powiązań, a nie przez zwiększanie liczby zarządzeń.”

## **„Poziom III. Produkcja.”**

„Na tym poziomie zaczynają pojawiać się pozytywne efekty. Wzrasta dochód. Podnosi się morale. Działalność stabilizuje się, potrzeby są zaspakajane. Osiąga się założone cele. Przedsięwzięcia nabierają impetu. Przewodzenie i wywieranie wpływu staje się radosną zabawą. Problemy rozwiązuje się minimalnym wysiłkiem. Bieżące statystyki regularnie udostępnia się ludziom współtworzącym wzrost przedsiębiorstwa. Wszyscy nastawieni na sukces. Dobre wyniki pracy pobudzają do dalszego wysiłku.”

John C. Maxwell

„Być liderem”

Wydawnictwo MEDIUM sp. z o.o.

Konstancin – Jeziorna 2007

## „Poziom IV. Kształtowanie ludzi.”

„Spotykamy w życiu ludzi różnego kalibru, w różnym wieku, o różnych indywidualnych cechach i działających w rozmaitych warunkach. Nie wszyscy liderzy są dobrymi administratorami, niektórzy sprawiają wrażenie zupełnie przeciętnych; prawdziwego lidera możemy natomiast rozpoznać po tym, że jego podwładni znakomicie pracują. Wielkości przywódcy nie mierzy się zakresem jego władzy, lecz zdolnością inspirowania innych do działania. Każdy sukces musi mieć swego autora. Pracownik odpowiada za wykonanie zleconej mu pracy. Głównym zadaniem lidera jest mobilizowanie innych do twórczego działania.”

John C. Maxwell

„Być liderem”

Wydawnictwo MEDIUM sp. z o.o.

Konstancin – Jeziorna 2007

**„Poziom IV. Kształtowanie ludzi.”**

**„Najwyższy stopień lojalności w stosunku do lidera występuje wówczas, gdy ktoś zawdzięcza mu swój osobisty rozwój. Ponieważ pozyskuje się ludzkie serca, pomagając ludziom w ich rozwoju.”**

# „Edukowanie.”

„Zachęcaj swoich pracowników, żeby chodzili na seminaria lub kursy, czytali książki, słuchali wystąpień w wersji audio i oglądali DVD z seminariów i przemówień. Powinieneś poświęcać im czas i pomagać, żeby stali się maksymalnie dobrymi ludźmi. **Edukuj zarówno w sferze umiejętności życiowych, jak i biznesowych.** Uważam, że każda firma powinna mieć u siebie bibliotekę z książkami edukacyjnymi. Edukacja dużo kosztuje, ale nie tyle, ile niewyedukowani pracownicy.”

# **„Klucz do przywództwa: PRIORYTETY.”**

**„Są dwie rzeczy, do których najtrudniej ludzi zmusić; to myślenie i porządkowanie działań według ich znaczenia. To właśnie odróżnia profesjonalistów od amatorów.”**

John C. Maxwell  
„Być liderem”  
Wydawnictwo MEDIUM sp. z o.o.  
Konstancin – Jeziorna 2007



# „PRIORYTETY” c.d.

„Osobiście uważam, że umiejętność myślenia z odpowiednim wyprzedzeniem i porządkowaniem obowiązków zgodnie z ich ważnością odróżnia liderów od ich naśladowców, ponieważ:

- Ludzie praktyczni wiedzą, jak zdobyć, to czego potrzebują.
- Filozofowie wiedzą, czego powinni potrzebować.
- Liderzy wiedzą, ja zdobyć to czego powinni potrzebować.”

# „Zasada Pareta”

„ 20 procent priorytetowych zadań zapewni ci 80 procent produkcji,

JEŻELI

poświęcisz swój czas, energię i ludzi 20 procentom priorytetowych zadań.”

John C. Maxwell  
„Być liderem”  
Wydawnictwo MEDIUM sp. z o.o.  
Konstancin – Jeziorna 2007

**„Nie chodzi o to, by pracować ciężko;  
chodzi o to, by robić to sprawnie  
i inteligentnie.”**

**„Organizacja albo agonia.”**

**„ Każdy lider musi umieć żonglować trzema lub czterema priorytetowymi przedsięwzięciami. Zajmowanie się wszystkimi jednocześnie oznacza porażkę we wszystkich dziedzinach.”**

# **„Nie chodzi o to, by pracować ciężko; chodzi o to, by robić to sprawnie i inteligentnie.” c.d.**

## „Określanie priorytetów.”

Bardzo ważne/ Bardzo pilne. (Załatw te sprawy w pierwszej kolejności).

Bardzo ważne/ Niezbyt pilne. (Ustal terminy załatwienia tych spraw).

Mało ważne/ Bardzo pilne. (Znajdź skuteczny, szybki sposób załatwienia tych spraw, bez osobistego zaangażowania)

Mało ważne/ Niezbyt pilne. (Zleć ich wykonanie innym osobom)

John C. Maxwell

„Być liderem”

Wydawnictwo MEDIUM sp. z o.o.

Konstancin – Jeziorna 2007

# **„Najważniejszy element przywództwa; SPÓJNOŚĆ WEWNĘTRZNA”**

**„U człowieka spójnego wewnątrz występuje zgodność słów i czynów oraz konsekwencja w myśleniu i działaniu, niezależnie od miejsca i okoliczności.**

**Ze smutkiem trzeba stwierdzić, że spójność wewnątrzna jest dzisiaj zjawiskiem zanikającym.**

**W świecie wypełnionym pogonią za przyjemnościami i dochodzeniem do sukcesu drogami na skróty obserwujemy powszechny upadek spójnych zasad postępowania.”**

John C. Maxwell

„Być liderem”

Wydawnictwo MEDIUM sp. z o.o.

Konstancin – Jeziorna 2007

# **„Spójność wewnętrzna buduje zaufanie.”**

„Najważniejszą cechą przywódcy jest bez wątpienia jego spójność wewnętrzna. Bez niej nie ma mowy o sukcesie. Gdy tylko ludzie zorientują się, że ich przywódca blefuje i brak mu spójności wewnętrznej, odwrócą się od niego; oznacza to jego upadek.

**Słowa i działania muszą być w pełnej zgodności.”**

# „Spójność wewnętrzna sprzyja wywieraniu wpływów.”

„Każda duża instytucja jest wydłużonym cieniem pojedynczego człowieka. **Jej charakter jest odbiciem jego osobowości.** Ludzkie umysły zmienia się przykładem, a nie perswazją. Ludzie robią to, co widzą.

**Spójność wewnętrzna jest cechą najbardziej niezbędną z punktu widzenia sukcesu w biznesie.”**

# **„Spójność wewnętrzna sprzyja wywieraniu wpływów.”**

„Z przykrością trzeba stwierdzić, iż znaczenia spójności wewnętrznej jako nośnika wpływów nie docenia się w życiu rodzinnym.”



# „Spójność wewnętrzna sprzyja wysokim standardom.”

„Liderzy powinni wyróżniać się wysokim poziomem moralnym. Powszechne opinie o nich stoją w drastycznej sprzeczności z tym postulatem. Faktycznie we wspinaczce do sukcesu więcej uwagi poświęca się korzyściom i przywilejom niż wynikającej z awansu odpowiedzialności. A to właśnie odpowiedzialność jest jedyną rzeczą, której przywódca nie może odrzucić.”

**„Spójność wewnętrzna daje mocną reputację, nie tylko powierzchowny wizerunek.”**

**„Wizerunek jest naszym obrazem pozornym w oczach ludzi. Spójność wewnętrzna to nasza prawdziwa osobowość.”**

**„Spójność wewnętrzna oznacza przeżycie samemu wszystkiego, co proponujemy innym.”**

**„Nikogo nie można zaprowadzić dalej niż samemu się było. Zbyt często nastawienie na efekt powoduje chodzenie na skróty. W rozwoju spójności wewnętrznej skrótów nie ma. Spójność wewnętrzna stanowi gwarancję wiarygodności. Prawda zawsze wyjdzie na jaw.”**

**„Spójność wewnętrzna prowadzi do przywództwa wiarygodnego, nie tylko zręcznego.”**

**„ Skuteczne sprawowanie przywództwa wymaga przede wszystkim zdobycia zaufania. W przeciwnym wypadku nikt za nim nie pójdzie.”**

# „Spójności wewnętrznej nie zdobywa się łatwo.”

„Spójność wewnętrzna nie jest cechą wrodzoną każdego człowieka, lecz zdobywa się ją, praktykując samodyscyplinę, pozostając wiernym sobie i konsekwentnie zachowując uczciwość we wszystkich sytuacjach życiowych. **Niestety w dzisiejszym świecie siła charakteru jest zjawiskiem niezwykle rzadkim, mamy więc niedużo współczesnych wzorców spójności wewnętrznej.**

John C. Maxwell

„Być liderem”

Wydawnictwo MEDIUM sp. z o.o.

Konstancin – Jeziorna 2007

# „Style zarządzania”

„**Styl dyrektywny**: mają liderzy, którzy biorą kontrolę we własne ręce, podejmują decyzje i są samodzielni. Świetnie się sprawdzają w czasie kryzysu lub gdy jest presja czasu. Po ten styl należy sięgać w momentach, gdy trzeba szybko działać i szybko podejmować decyzje. Gdy nie ma czasu na coaching, gdy trzeba szybko rozdzielić zadania, bo za chwilę będzie za późno. Często ten styl jest konieczny, gdy pracuje się z niedoświadczonymi ludźmi. Lider jest wtedy źródłem wiedzy i doświadczenia. To jest relacja oparta na modelu mistrz – uczeń.

**„Styl dyrektywny c.d.:** liderzy dyrektywni nie pozostawiają dużo miejsca na inicjatywę innych, co zwykle skutkuje tym, że zabijają kreatywność w zespole. Dyrektywni liderzy nie doceniają też potrzeby motywowania ludzi do właściwego wykonywania zadań. Często nie dostrzegają, że emocjonalny stosunek do wykonywanego zadania jest źródłem efektywności ich skutecznego działania.”

# „Chęci a umiejętności”

„ Oceniając pracowników i rezultaty ich pracy, zadaj sobie dwa pytania, które ich dotyczą:

1. Czy pracownik odczuwa wewnętrzną chęć wykonywania swojej pracy?
2. Czy pracownik potrafi wykonywać swoją pracę?

Odpowiedź będzie taka, że większość pracowników ma umiejętności do wykonywania swojej pracy. Znacznie mniej odczuwa chęć wykonywania jej.”



## **„Styl trenerski/coachingowy:**

jest charakterystyczny dla liderów, którzy skupiają się na rozwijaniu i włączaniu innych. Uważają, że najważniejszą rzeczą jest stwarzanie ludziom warunków do rozwoju. Członkowie zespołu przy liderze, który ma taki styl, bardzo szybko się rozwijają, szybko się uczą.”

## **„Styl trenerski/coachingowy c.d.:**

Edukowanie to nie to samo, co rozwijanie potencjału. Nie jest zadaniem lidera rozwijanie potencjału innych. Zadaniem lidera jest zatrudnianie ludzi z potencjałem, a następnie usunięcie się na bok, żeby mogli swój potencjał wykorzystać. Poza tym nie ma czasu, żeby rozwijać ludzi. W dzisiejszych czasach jesteśmy zmuszeni osiągać więcej mniejszymi nakładami, a najlepszym sposobem na to jest zatrudnienie, zatrzymanie w firmie tylko najlepszych pracowników. **Przeznacz pieniądze i czas na edukowanie tych pracowników, którzy mają potencjał. Ci którzy nie mają żadnego potencjału nie powinni tu w ogóle pracować.**

## „Styl wpływający:

charakteryzuje liderów, którzy są przekonani, co do własnych możliwości, przekonują innych do osiągnięcia celów. To są liderzy, którzy świetnie się sprawdzają w czasie zarządzania zmianą. Potrafią szybko i skutecznie przekonać ludzi do nowego sposobu działania. Mają duże umiejętności wywierania wpływu. Mają zwykle silną osobowość i gotowość narzucania swojej woli.

## „Styl współpracujący:

jest charakterystyczny dla liderów, którzy tworzą harmonię i działają przez innych. Dla nich najważniejsze jest, żeby ludzie się ze sobą dobrze komunikowali, żeby nie było napięć i nieporozumień w zespole. Lider współpracujący bardzo dobrze wpływa na budowanie zgody i wzajemnego zrozumienia. **Buduje silne poczucie przynależności do zespołu.** Dzięki temu bardzo dobrze wpływa na motywowanie pracowników.

# „O czym wiedzą wielcy menedżerowie”

„Wielcy menedżerowie wiedzą, że każda osoba ma swoją własną naturę. Dla nich jest oczywiste, że każdy potrzebuje innej motywacji, że każdy ma swój własny sposób myślenia i traktowania innych. **Wiedzą, że mogą wpływać na innych tylko w ograniczonym zakresie.** Dlatego przyjmują te różnice za coś oczywistego i nie usiłują nikogo tłamsić. Raczej pomagają każdemu aby jeszcze bardziej był sobą.

# „O czym wiedzą wielcy menedżerowie” c.d.

„Ten jeden jedyny pogląd przewijał się we wszystkich kilkudziesięciu tysiącach rozmów z wielkimi menedżerami:

***Ludzie nie zmieniają się łatwo.***

***Nie trać czasu na składanie tego, co się wysypało.***

***Próbuj raczej wykorzystać, to co pozostało.***

***To i tak jest wystarczająco trudne.***

To spostrzeżenie jest źródłem ich mądrości i stanowi wyjaśnienie wszystkiego, co robią. To fundament ich sukcesu.

Marcus Buckingham , Curt Coffman  
„Po pierwsze złam wszelkie zasady”  
Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o.  
Warszawa 2009

# „O czym wiedzą wielcy menedżerowie” c.d.

„To rewolucyjny pogląd. Ale on właśnie wyjaśnia, dlaczego **wielcy menedżerowie nie wierzą, że wszyscy mają nieograniczony potencjał**, dlaczego nie pomagają ludziom zwalczać ich słabości i, dlaczego stawiają na swoich faworytów. To wyjaśnia, dlaczego łamią wszelkie reguły uważane za powszechnie mądre.

Może się to wydawać proste, ale tak naprawdę to bardzo złożone i wyrafinowane przekonanie.

Marcus Buckingham , Curt Coffman  
„Po pierwsze złam wszelkie zasady”  
Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o.  
Warszawa 2009

# **„Na czym koncentrują się wielcy menedżerowie”**

**„Najwyższa inteligencja polega na tym, że można równocześnie mieć na myśli dwie sprzeczne idee i pomimo to zachować zdolność funkcjonowania.**

W tym sensie wielcy menedżerowie posiadają najwyższą inteligencję. „





UNIWERSYTET EKONOMICZNY  
W POZNANIU



**Kadry dla Gospodarki**  
Twój sukces się liczy



URZĄD STATYSTYCZNY  
W POZNANIU

# Przywódstwo w czasach wyzwań

## Bogusław Tęczar

ANB Sp. z o.o.  
Prezes Zarządu

Projekt Kadry dla Gospodarki współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

