

Phil HARKINS, Phil SWIFT

# W poszukiwaniu modelu przywództwa



Phil HARKINS, Phil SWIFT

# W poszukiwaniu modelu przywództwa

Zamów książkę w księgarni internetowej

**profinfo.pl**  
księgarnia internetowa

Warszawa 2013



**Oficyna**

a Wolters Kluwer business

Tytuł oryginału  
*IN SEARCH OF LEADERSHIP*  
*How Great Leaders Answer the Question "Why Lead?"*

Przełożył  
*Witold Biliński, Biuro Tłumaczeń INTERTEXT*

Projekt graficzny okładki  
*Studio Kozak*

Zdjęcie wykorzystane na okładce  
© *iStockphoto.com/VikaSuh*

Redaktor  
*Marcin Grabski*

Redakcja, korekta i łamanie



WYDAWNICTWO  
**JAK**

[www.wydawnictwojak.pl](http://www.wydawnictwojak.pl)

Copyright © 2009 by Phil Harkins and Phil Swift  
All rights reserved.

© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2010  
© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer SA, 2013  
All rights reserved.

Wydanie II

ISBN 978-83-264-3100-5

Wydane przez:  
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich  
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33  
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35  
e-mail: [ksiazki@wolterskluwer.pl](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)

[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)  
księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

*Książkę tę dedykujemy Cindy, Morganowi i Gabrielowi Swiftom  
w podziękę za ich bezwarunkową miłość i wsparcie*

*Oto prawdziwa radość życia: służyć celowi, który uważasz za szczytny; wyczerpać wszystkie siły, zanim trafisz na wysypisko; być siłą Natury, a nie trzęsącą się kupką nieszczęść i pretensji, żalącą się, że świat nie stara się przychylić ci rąbka nieba.*

George Bernard Shaw

*Nie wiem, jakie będzie wasze przeznaczenie, ale wiem jedno: tylko ci z was będą naprawdę szczęśliwi, którzy nauczą się służyć innym.*

Albert Schweitzer

*Żyjesz za to, co zarobisz, ale stwarzasz życie tym, co dajesz.*

Winston Churchill

*Czy rozumiesz różnicę między szczęściem a radością?*

Sri Narayani Amma

# Spis treści

---

Podziękowania .....	9
Wprowadzenie .....	11
<b>CZĘŚĆ PIERWSZA. NASZA WYPRAWA DO INDII .....</b>	<b>17</b>
1. Podróż .....	19
2. Co powinienem robić? .....	23
3. Dyskusja o przywództwie .....	28
<b>CZĘŚĆ DRUGA. OPOWIEŚCI .....</b>	<b>35</b>
4. Wznieść się wyżej .....	39
5. Osobista misja .....	74
6. Poszukiwanie .....	110
7. Ktoś to musiał zrobić .....	145
8. Bo to było słuszne .....	183
<b>CZĘŚĆ TRZECIA. WNIOSKI .....</b>	<b>221</b>
9. Wnioski z podróży .....	223
10. „Po co być liderem?” – odpowiedź .....	229
Indeks .....	239



# Podziękowania

---

Jest wiele osób, którym chcielibyśmy podziękować za wkład w powstanie niniejszej książki. Trudno wymienić je wszystkie, ponieważ publikacja ta jest w dużym stopniu rezultatem trwającej całe życie podróży i opisuje wielu liderów.

Największą wdzięczność musimy okazać Sri Narayani Ammie – za jego wskazówki i oświecenie, które zainspirowało nas do napisania tej książki. Z Ammą poznał nas doktor Badri Rickhi, któremu również dziękujemy.

Jesteśmy niezmiernie zobowiązani liderom, z którymi rozmawialiśmy, realizując ten projekt. Poświęcili nam czas i pozwolili opowiedzieć swoje historie, dzieląc się często bardzo osobistymi refleksjami i przeżyciami. Dziękujemy im za otwartość. Pytanie: „Po co być liderem?”, pozwoliło nam wyciągnąć wiele ważnych wniosków na temat rozwoju przywództwa.

Wielkie znaczenie dla naszej pracy miało zaangażowanie i wkład Keitha Hollihana. Wydatnie pomógł nam przygotowywać wczesne wersje tekstu i zamienić je w profesjonalny rękopis. Pisarki Ruth Decary i Margaret Bard mocno nas wspierały, weryfikując jasność idei, narracji i wniosków. Judith Cardanha i Theresa Deal wykonały profesjonalną redakcję książki.

Chcemy podziękować wielu naszym przyjaciołom i kolegom, których obciążaliśmy niekończącymi się prośbami o przejrzenie szkiców rękopisu. Byli to: ojciec Shawn Aaron, Bill Andrew, Amy Decary Scissons, Charles Gulizia, Valda Harris, Gordon Hasick, Susan Healy, Jim Hume, Mary Anne Hutchings, Nancy Jacklin, Ian Kennedy, Brendan Marshall, Karen MacDonald, Jennifer Mack, Walter McKinley, Jeni Quigg, Badri Rickhi, Cheryl Smith, Nancy Smith, Jeff Storwick, Jennifer Stubbs, Pat i Kelly Whelan oraz Pam Wilhelms. Za pomoc w zorganizowaniu niektórych wywiadów podziękowania otrzymują także Michael McInnis, Mark Wiseman i Brad Zumwalt. Ja (Phil Swift) chcę również podziękować mojej matce Phyllis Swift oraz braciom Chrisowi i Stephenowi za ich wsparcie i zachętę.



Powstanie niniejszej książki oraz nasza podróż nie byłyby możliwe bez naszych partnerów i kolegów z ARC Financial Corporation, którym wiele zawdzięczamy. Specjalne podziękowania otrzymuje Susan Wrigley, która była przy nas na wszystkich etapach realizacji projektu, przepisywała i redagowała każdy wywiad oraz brała udział w przygotowywaniu i niekończących się poprawkach rękopisu, a także Ellen Rosenberg, która bezinteresownie nam pomagała.

Na naszą dozoną wdzięczność zasługuje B.G. Dilworth za przeprowadzenie nas przez proces przygotowania publikacji do druku i skontaktowanie z Mary Glenn z wydawnictwa McGraw-Hill, która okazała się znakomitą przewodniczką we wszystkich sprawach związanych z wydaniem tej książki.

Przed wszystkim jednak pragniemy podziękować tym, którzy byli tak mili, że poświęcili czas, żeby udzielić nam wywiadu i swoją mądrością przyczynić się do znalezienia odpowiedzi na pytanie: „Po co być liderem?”. Bez ich opowieści niniejsza książka nie mogłaby powstać. Za pozwolenie na opublikowanie ich historii podziękowania otrzymują:

**Benazir Bhutto**

Paul Brainerd

John Coleman

Michaił Gorbaczow

Ron Greene

Erin Gruwell

John Hammergren

Ara Hovnarian

Swanee Hunt

John Keane

Rajaa Khuzai

Hal Kvisle

Claude Lamoureux

Henri Landwirth

Jim Lewis

John Lloyd

Pat Mitchell

Mary Robinson

Rafiah Salim

Jane Simington

Larry Strecker

Michael Towers

Mac Van Wielingen

Anthony von Mandl

Hans Zulliger

# Wprowadzenie

---

Co nas skłoniło do napisania niniejszej książki? Jest ona rezultatem naszych osobistych podróży, zmierzających do odkrycia, czym jest przywództwo i życie. Powstanie tej publikacji poprzedziła analiza odpowiedzi na podstawowe pytania, które stawia sobie chyba każdy lider: „Po co być liderem?”, „Kiedy będę miał dość?”, „Czy mam dalej przewodzić?”. Wtedy skupiliśmy się na dwóch innych pytaniach: „Po co w ogóle ludzie są liderami?” i „Co ich motywuje?”.

Wówczas stało się dla nas jasne, że fundamentalne pytanie: „Po co być liderem?”, to coś znacznie więcej niż tylko rozważanie kwestii przywództwa. Mamy tutaj bowiem do czynienia także z poszukiwaniem znaczenia i celu w życiu oraz odkrywaniem sposobu, w jaki można to osiągnąć, odgrywając rolę lidera. Pytanie to pociąga za sobą następane: „Co powinienem robić z moim życiem?”, „Jaki mam cel?”, „Czy jeśli wybiorę przywództwo, będę w tym dobry?”, „Czy to coś zmieni?”, „Czy będę spełniony?”.

Gromadząc materiał do niniejszej książki, dowiedzieliśmy się, że niektórzy ludzie stali się liderami z przypadku lub dążąc do innego celu. Wszyscy liderzy w pewnym momencie muszą jednak odpowiedzieć na pytanie: „Dlaczego mam dalej być liderem?”.

Pytania dotyczące przywództwa zabrały nas w podróż po całym świecie. Najpierw udaliśmy się do Indii, żeby się oddać refleksji i spotkać z uzdolnionym duchowym przywódcą, który pomaga milionom ludzi budować lepsze życie.

Później rozmawialiśmy z uznanymi liderami w różnych dziedzinach życia. Jakie światło mogą rzucić na nasze pytania ich sukcesy, walka, trudności, a nawet porażki? Jakie znajdziemy niuanse i nowe odkrycia?

Kiedy zadawaliśmy tym przywódcom fundamentalne pytanie: „Po co być liderem?”, często sprawialiśmy, że musieli się na chwilę zatrzymać. Wielu sprawiało wrażenie, że uważa to pytanie za bardzo trudne. Wówczas zdaliśmy sobie sprawę, że „lider” to wielkie słowo. Już samo w sobie zmusza do głębsze-

go zastanowienia. Większość pytaných przez nas przywódców odpowiedziała, że bycie liderem nigdy nie było ich zamiarem. To jest fascynujące. Może to zachęcać do działania młodych ludzi, którzy zastanawiają się, kim chcą zostać, a także rodziców, zadających sobie pytanie, czy ich dzieci zostaną liderami.

Nasze badania wkrótce przerodziły się w szerszy projekt, w końcu zaś w książkę. Im głębiej analizowaliśmy notatki ze spotkań z liderami, tym więcej znajdowaliśmy wspólnych punktów. Oczywiście, wszystkich interesowało pytanie: „Po co być liderem?”. Prowadziło nas ono do innych pytań, takich jak odwieczny dylemat, czy liderem trzeba się urodzić, czy też można się nim stać.

Patrząc na biografie wielu przywódców, zastanawialiśmy się, dlaczego ludzie podejmują wyzwania, które czasem wydają się tak trudne (nawet w tych niełatwych czasach), nie mając pewności, że cokolwiek uda się im osiągnąć? Uważamy, że – podobnie jak my – będziecie zaskoczeni i zafascynowani tym, czego dowiedzieliśmy się o losach tych osób. One nas zainspirowały.

Zadawaliśmy tym osobom fundamentalne pytanie: „Po co być liderem?”, później zaś cierpliwie czekaliśmy, żeby się dowiedzieć, co mają do powiedzenia. Stwierdziliśmy, że historie życia tych wyjątkowych przywódców zawierają istotne powody podjęcia się przez nich roli liderów.

Wielu tych przywódców to osoby znane. Inni są być może mniej znani, ale ich historie także bardzo poruszają. Każda opowieść jest na swój sposób wyjątkowa i przynosi interesujące wnioski, nam jednak udało się odkryć wspólne dla wszystkich, bardzo ważne przyczyny, które motywują liderów do ciągłej pracy – zwłaszcza wtedy, kiedy już osiągną oni swoje cele.

Przygotowaliśmy niniejszą książkę, kierując się najważniejszymi wnioskami, jakie wypływają z odpowiedzi na pytanie: „Po co być liderem?”. Zamiast jednak sortować, analizować i zestawiać liczne dane, pozwoliliśmy, żeby opowieści mówiły same za siebie. Przemawiają bezpośrednio do serca tych, którzy ich słuchają.

Nie było dla nas zaskoczeniem, że żaden z liderów, z którymi rozmawialiśmy, nie przewodził ludziom dla pieniędzy. Kiedy przywódcy ci osiągnęli swoje cele finansowe, pieniądze stały się dla nich niewidzialne, nieistotne i jakby odległe od głównej motywacji do przewodzenia.

Jednym z ważniejszych wniosków z naszych badań jest obserwacja, że liderzy, którzy osiągnęli swoje cele, mogą znaleźć jeszcze wyższy poziom satysfakcji. Stwierdziliśmy bowiem, że dalsza praca na rzecz celów, jakie początkowo skłoniły przywódców do działania, wywołuje jedynie syndrom wypalenia. Liderzy, którzy dążą wciąż do tego samego celu, gdy już osiągną sukces, często

doświadczają sporego zawodu. Dostawanie więcej tego samego nie zawsze sprawia, że człowiek jest szczęśliwszy.

W swojej działalności wszyscy liderzy napotykają wątpliwości, warto więc się dowiedzieć, dlaczego mimo to nie rezygnują z przewodzenia. Niektórzy radzą sobie z tymi wątpliwościami, zmieniając rodzaj działalności lub podejmując zupełnie nowe wyzwania. Ostatecznie trwalsze rozwiązanie zapewnia tylko *przemiana*.

Liderzy muszą kiedyś zmienić sposób swojego myślenia i działania. Wcześniej często „oddawali się służbie” w tym znaczeniu, że znajdowali *coś większego*. Używając języka naszych badań, odkrywali nowy powód, żeby być liderami.

Znakomici liderzy, z którymi rozmawialiśmy, dokonali przemiany swojej działalności i poznali pojęcie, które określiliśmy prostym słowem „dość”. Osiągnęli założone cele lub zrealizowali swoje marzenie, mogli więc zatknąć flagę na szczycie, ogłosić zwycięstwo i pójść dalej. Znaleźli większe szczęście – niemal radość – robiąc to, co robili. I wydawało się, że wiedzą, czego chcą. W wypadku wielu przywódców odświeżony cel wniósł do ich życia jasność. Jak się okaże w dalszej części, liderzy ci mierzyli swoje wyniki na różne sposoby.

Kiedy zbliżyliśmy się do końca pracy nad książką, otrzymaliśmy wiersz, który Warren Bennis odczytał w hołdzie dla wielkiego lidera. Szczególnie trafny był pierwszy wers:

„Czy dostałeś w tym życiu to, czego chciałeś, mimo wszystko?”

Warren Bennis, wielki guru przywódców, odczytuje ten wers, po czym robi znaczącą pauzę i mówi: „W życiu liderów ważny jest ten przecinek i to «mimo wszystko», które następuje później”.

Morał z tego taki, że nie jest łatwo być liderem. Wiemy o tym doskonale. To „mimo wszystko” dotyczy wlotów i upadków, jakie są nieodłącznym elementem działalności każdego przywódcy. Znaleźliśmy je oczywiście w życiu wszystkich znakomitych liderów, z którymi rozmawialiśmy.

Napisaaliśmy tę książkę dla szerokiego grona odbiorców, przede wszystkim jednak dla liderów w biznesie, administracji rządowej, oświacie, ochronie zdrowia, organizacjach non profit i instytucjach religijnych. Przedstawione tutaj zasady dotyczą zarówno przywódców ze wszystkich tych środowisk, jak i ludzi, którzy działają w organizacjach społecznych, trenerów i mentorów, a nawet rodziców. Niniejsza książka będzie pomocna także dla osób, które rozważają możliwość podjęcia się roli lidera, dopiero rozpoczynają karierę lub znaleźli się na jej rozdrożu. Być może w historiach znakomitych przywódców

czytelnicy rozpoznają samych siebie i swoje podobne losy. Mamy nadzieję, że lektura naszej książki umożliwi dokonanie ważnych odkryć i znalezienie odpowiedzi na własne pytania związane z przywództwem.

W czasie kiedy pisaliśmy niniejszą książkę, kilkoro liderów, z którymi rozmawialiśmy, zmieniło swoje życiowe role lub ze względu na przeżyte doświadczenia wybrało inną formę aktywności. Wydania tej publikacji nie doczekała premier Pakistanu Benazir Bhutto. Przeglądając zebrany materiał, doszliśmy do ważnego wniosku, który wiąże się z odpowiedzią na pytanie: „Po co być liderem?”. Przywództwo w pierwszej kolejności jest wyborem, a dopiero później zobowiązaniem. Kiedy jednak podejmie się to zobowiązanie, wówczas nie można się już wycofać. Zmusza ono liderów do wychodzenia poza samych siebie, ponieważ wymaga skupienia na innych celach, osobach, zadaniach. Wybierając przywództwo, już postanowiłeś.

Niektórzy liderzy mówili, że rozpoczynali swoją przygodę z przywództwem, myśląc, że idą ścieżką ukierunkowaną na pewien cel misji, żeby przetrzeć nowe szlaki, udowodnić coś lub po prostu coś osiągnąć. Ostatecznie jednak i oni stawali przed wyborem, jaki jest udziałem każdego lidera.

Analizując historie znakomitych liderów, doszliśmy do wniosku, że większość przywódców na pewnym etapie swojej podróży zostaje poproszona o to, żeby pójść dalej. Takie zobowiązanie wszystko zmienia, jest bowiem deklaracją, która wymaga przeniesienia punktu ciężkości z siebie na innych.

Wszyscy liderzy, z którymi rozmawialiśmy, zwłaszcza zaś ci, o których wspominamy w niniejszej książce, potwierdzają, że doszli do momentu, gdy *przewodzą dla innych*. Mówiąc obrazowo, bycie liderem nie oznacza chodzenia we własnych butach, tylko wchodzenie w buty innych. Tak było z Benazir Bhutto, która powiedziała nam, że musi wrócić do Pakistanu. Wiedzieliśmy, że decyzja ta postawi ją w bardzo niebezpiecznej sytuacji. Choć nie zadaliśmy żadnego pytania, sama cicho dodała: „Po prostu muszę”. Więcej słów nie było trzeba. Wszystko było jasne. Zaangażowała się z przekonania w słuszność powodów, które zdecydowały o tym, że została liderem.

Prawdziwy lider, kiedy już podejmie zobowiązanie, nie może się tak łatwo usunąć w cień. Znaleźliśmy zarówno takich przywódców, którzy raz na pewien czas robią sobie przerwę w aktywności, jak i takich, którzy przekazali swoje zadania innym. To także należy do elementów działalności lidera. Naszym zdaniem, przywództwo to powołanie, które wymaga wychodzenia naprzód niezależnie od ryzyka. Liderzy przemieniają lęk w wiarę i budują prawdziwą wspólnotę. Są postrzegani jako skromna manifestacja idei służenia innym.

Mamy nadzieję, że lektura niniejszej książki będzie przyjemnym doświadczeniem i odpowie na fundamentalne pytanie: „Po co być liderem?”. Ufamy też, że dzięki niej czytelnicy osiągną więcej sukcesów jako przywódcy, a jednocześnie misja ta nabierze dla nich większego znaczenia i stanie się czymś trwałym.

Krótko mówiąc, wędrówka, jaką wspólnie podejmujemy, intelekt z sercem i *ego* z duszą. Życzymy przyjemnej podróży.



# Część pierwsza

---

## Nasza wyprawa do Indii





---

## Podróż

Samolot tuż przed północną wylądował w Chennai, najbardziej zaludnionym mieście południowych Indii. Kraj, nawet pogrążony w ciemności, nie spał i pulsował życiem. Kiedy siedziałem w taksówce jadącej z lotniska, widoki i zapachy atakowały moje zmysły. W wilgotnym powietrzu można było wyczuć odór ścieków. Ostrość tej woni łagodził aromat kwiatów, przypraw i perfum. Powiedziano mi, że o tej godzinie ruch jest niewielki, mnie jednak wcale się taki nie wydawał. Samochody, taksówki i ciężarówki przecinały sobie nawzajem drogę, warkocząc i trąbiąc. Skutery i autoriksy, wydające odgłosy niczym małe zwinne zwierzęta, wciskały się w nieliczne wolne przestrzenie, które już po kilku sekundach gwałtownie się zapełniały. Ulicami przetaczały się zatłoczone autobusy z podróżnymi wiszącymi po bokach lub siedzącymi na dachu.

Rudery, które wyrosły na skraju drogi, nikły w ciemności. Mnóstwo narożnych budek z jedzeniem, wzniesionych jako tymczasowe i oświetlonych kolorowymi lampami, sugerowało kwitnący biznes dla spóźnionych, głodnych konsumentów. Starzy mężczyźni, zebrani w niewielkie grupki, rozmawiali w kłębach dymu z cienkich papierosów przy parującej herbacie. We wnękach i w przestrzeniach między budynkami, pod plandekami, koczowały rodziny. Obrazy, dźwięki, smaki, zapachy i kolory Indii miały mnie zmienić. Czulem to przez skórę.

Jechałem taksówką, odczuwając zmęczenie podróżą. Ten natłok zmysłowych doznań całkowicie mnie oszołomił. Mimo że nie była to moja pierwsza wyprawa do Indii, wrażenie wciąż było silne. Liczba ludności Chennai wynosi ponad 4 miliony osób. W porównaniu jednak z wysoko rozwiniętymi ośrodkami biznesowymi, takimi jak Bangalore, gdzie burżuazyjna klasa średnia korzysta z tysięcy miejsc pracy w filiach i oddziałach zachodnich firm, Chennai wydaje się wciąż tkwić głęboko w Trzecim Świecie.

Skąd się tutaj wziąłem? Odpowiedź jest prosta – jako konsultant i trener kadry kierowniczej z Bostonu obiecałem jednemu z moich najbliższych klientów i przyjaciół, że będę mu towarzyszył w następnym etapie jego podróży związanej z kwestią przywództwa. Klientem tym był Phil Swift, założyciel i współwłaściciel wartej miliard dolarów amerykańskich firmy inwestycyjnej z branży energetycznej – ARC Financial Corporation z Calgary w kanadyjskiej prowincji Alberta – który miał się ze mną spotkać właśnie w Chennai.

Phil Swift, pragmatyczny biznesmen, dotarł na rozdroże własnej podróży przez krainę przywództwa. Nie czerpiąc już dawnej radości z kolejnych sukcesów w biznesie, udał się na osobistą wyprawę w poszukiwaniu głębszego znaczenia i satysfakcji w życiu.

Już wcześniej spotkałem się ze znakomitymi liderami, którzy dotarli do tego etapu kariery. Fascynowało mnie, że ludzie osiągający wspaniałe sukcesy, cieszący się władzą i bogactwem, wciąż borykają się z podstawowymi pytaniami dotyczącymi przywództwa.

Ponieważ przez całe życie zawodowe zajmuję się tą właśnie kwestią, a przez trzydzieści lat zebrałem sporo doświadczenia, znam problemy i trudności, które mogą zainspirować człowieka do poszukiwania czegoś głębszego. Nie miałem zatem wątpliwości, że doradzanie klientom podążającym tą samą ścieżką będzie dla mnie jako trenera niezwykle cenne. Chciałem także wykorzystać ten czas na poważne rozważania dotyczące natury przywództwa.

Taksówka przejechała w końcu przez przedmieścia Chennai i dotarła do terenów wiejskich. Podróż do Vellore, liczącego 400 tysięcy mieszkańców historycznego miasta zbudowanego wokół średniowiecznego fortu, miała potrwać jeszcze trzy godziny. Podążałem do spokojnego azylu Peedam, założonego przez duchowego przywódcę Sri Narayani Ammę.

Phil Swift już tam był ze swoją rodziną, czekając na mój przyjazd. Planowaliśmy tę wyprawę od ponad roku, każdy z nas miał jednak trochę inne zamiary z nią związane.

Przybyłem do Indii przede wszystkim po to, żeby pomóc Philowi Swiftowi, kusila mnie jednak także wizja zobaczenia na własne oczy metod pracy Sri Narayani Ammy. Przywództwo przybiera różne formy, ale Sri Narayani Amma wydaje się kimś naprawdę wyjątkowym. Mając zaledwie dwadzieścia osiem lat, sprawiał wrażenie kogoś znacznie starszego i mądrzejszego – i jako taka osoba wywierał wpływ na innych. Oświecony już w dzieciństwie, w szesnastym roku życia doznał wizji. Poddał się jej i wyniósł jej przekaz w świat, opuszczając dom, przenosząc się do Peedam i rozpoczynając nauczanie innych.

Chociaż Sri Narayani Amma skupiał się na sprawach duchowych, fascynowała mnie jego zdolność do przewodzenia ludziom. Phil Swift powiedział mi, że w Peedam Sri Narayani Amma zaangażował się w wielki projekt rozwojowy. Na całym terenie kompleksu, obejmującym 142 hektary, znajdowały się początkowo liczne chaty i świątynie. W ostatnich latach prace nabrały jednak większej intensywności. Była tam teraz szkoła, nowoczesny szpital i stołówki dla biedoty. Wyklarowały się także bardziej ambitne plany – wzniesienia uniwersytetu i „parku duchowego” o nazwie Sripuram. W trwający nieustannie proces budowy zaangażowano tysiące robotników. Setki innych pracowników zajmowały się prowadzeniem różnych instytucji pod cierpliwym, często dowcipnym i zawsze spokojnym przewodnictwem Sri Narayani Ammy. Na miejscu zdałem sobie sprawę, że nie znałem nikogo – z wyjątkiem tego dwudziestoosmiolatka z indyjskiej wsi – kto w tak krótkim czasie i dysponując tak skromnymi środkami, osiągnął tak wiele. Wizja była wspaniała, a jej realizacja okazała się jeszcze bardziej imponująca. Prowadzenie Peedam wymagało niezwykłych zdolności zarządczych i genialnego lidera, ale wszystko funkcjonowało z precyzją szwajcarskiego zegarka. Uznałem, że tego rodzaju przywództwo wymaga docenienia i głębszego zbadania.

Pomyślałem już o tym, gdy pierwszy raz spotkałem Sri Narayani Ammę. Było to w Nowym Jorku w domu znanego lekarza z renomowanego szpitala. Poznałem tam ludzi z różnych stron świata, w tym szefów wielkich korporacji i decydentów o znacznym zakresie władzy. Rozglądając się po pokoju, zwróciłem uwagę na interesujący fakt, że wszyscy ci wpływowi liderzy – wielu z nich to osoby publiczne, na co dzień obciążone wielką odpowiedzialnością – zagłębiają się w duchowy wymiar życia pełnego zajęć. Przywództwo to rzeczywiście działalność wielowymiarowa.

Cierpliwie czekaliśmy na prywatną rozmowę ze Sri Narayani Ammą. Kiedy nadeszła moja kolej, zobaczyłem go siedzącego na podłodze. Powitał mnie miłym uśmiechem oraz aurą odprężenia i spokoju. „Tak jasne oczy w tak młodej twarzy” – pomyślałem, kiedy gestem poprosił mnie, żebym usiadł.

W ramach wstępnej wymiany grzeczności zapytał mnie, kim jestem z zawodu. Aby uniknąć skomplikowanej odpowiedzi, odparłem, że jestem konsultantem. Ten unik nie zadowolił go jednak.

– A w jakiej dziedzinie jesteś konsultantem? – zapytał bardziej precyzyjnie. Wyjaśniłem, że jestem doradcą i trenerem liderów. Opowiedziałem, że liderzy zatrudniają trenerów, żeby pomagali im pokonywać różne wyzwania, jakie stawia przed nimi biznes. Czasami muszą przeanalizować strategię albo

„Po co być liderem?” – to fundamentalne pytanie stało się przyczyną napisania tej książki. Zadali je sobie autorzy – Phil Harkins, dyrektor zarządzający firmy Linkage, i Phil Swift, współzałożyciel ARC Financial Corporation – po tym jak uświadomili sobie, że wielu liderów nieustannie poszukuje prawdziwego, osobistego celu swojego przywództwa. Stwierdzili, że chcąc zidentyfikować cechy wspólne dla największych przywódców, należy wyruszyć w wędrowkę dookoła świata, żeby porozmawiać z dyrektorami korporacji, prezydentami i premierami, nauczycielami, a także liderami w różnych innych dziedzinach życia. Wśród nich znaleźli się między innymi:

- **Mary Robinson** – pierwsza kobieta, która została prezydentem Irlandii,
- **Henri Landwirth** – przedsiębiorca ocalały niegdyś z Holocaustu, dziś potentat w branży hotelarskiej i filantrop,
- **Michaił Gorbaczow** – były prezydent Związku Radzieckiego i laureat Pokojowej Nagrody Nobla w 1990 roku,
- **Rafiah Salim** – była dyrektor International Centre for Leadership in Finance, zastępca sekretarza generalnego ONZ do spraw zarządzania zasobami ludzkimi,
- **Rajaa Khuzai** – była członkini Rady Zarządzającej Iraku,
- **Benazir Bhutto** – była premier Pakistanu.

Odpowiedzi na pytanie „Po co być liderem?” były różne, jednak niosły ze sobą jedno wspólne przesłanie. Wielcy liderzy na pewnym etapie doznają przemiany, która powoduje, że władza i osobiste korzyści przestają mieć znaczenie. Książka powstała z myślą o liderach, którzy poszukują inspiracji, zainteresuje także trenerów i mentorów.

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01  
zamowienia.książki@wolterskluwer.pl  
[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)

BIZNES

ISBN 978-83-264-3100-5



9 788326 431005

cena 69 zł (w tym 5% VAT)