

JOHN C.
Maxwell

PRZYWÓDZTWO
ZŁOTE
ZASADY

Czego nauczyło mnie życie lidera

Spis treści

Dedykacja	7
Podziękowania	7
W poszukiwaniu złota	9
1. Gdy na szczycie czujesz się samotny, to znaczy, że gdzieś popelniasz błąd	15
2. Osobą, którą najtrudniej zarządzać, jesteś ty sam	27
3. Kluczowe momenty, które definiują twoje przywództwo	37
4. Gdy trafi cię kopniak w tyłek, wiesz, że jesteś na przedzie	50
5. Nie przepracuj w życiu ani jednego dnia	60
6. Najlepsi liderzy są dobrymi słuchaczami	69
7. Poznaj swoje silne strony i wykorzystaj je	79
8. Podstawowym obowiązkiem lidera jest dostrzeżenie rzeczywistości	89
9. Gdy chcesz ocenić, jak radzi sobie lider, przyjrzyj się ludziom, którymi zarządza	98
10. Nie wysyłaj kaczek do szkoły dla orłów	109
11. Koncentruj się na tym, co najważniejsze	120
12. Największym błędem, jaki popelniasz, jest brak pytania o to, jaki błąd popelniasz	130
13. Nie zarządzaj czasem, zarządzaj swoim życiem	141
14. Nieustannie się ucz, byś nadal mógł być efektywnym liderem	152
15. Liderzy wyróżniają się w trudnych chwilach	163
16. Ludzie porzucają ludzi, a nie firmy	173
17. Doświadczenie nie jest najlepszym nauczycielem	184
18. Zebranie przyniesie korzyść wtedy, gdy rozpoczniesz je, zanim się zacznie	195
19. Ceń relacje z ludźmi, nie tylko wspinaczkę	206
20. Podejmowane przez ciebie decyzje określają, kim jesteś	216

PRZYWÓDZTWO. ZŁOTE ZASADY

21. Wsparcie możesz wypożyczać, lecz nigdy go nie dawaj	227
22. Gdy coś zyskujesz, musisz z czegoś zrezygnować	238
23. Ci, z którymi rozpoczynasz podróż, rzadko docierają z tobą do celu	250
24. Niewielu liderów osiąga sukces, jeżeli nie chcą tego otaczający ich ludzie	260
25. Odpowiedzi dostajesz tylko na te pytania, które zadajesz	269
26. Ludzie podsumują twoje życie jednym zdaniem – wybierz teraz, jakie ono będzie	282
Podsumowanie	292

Kluczowe momenty, które definiują twoje przywództwo

Jednym z liderów, których najbardziej podziwiam, jest Winston Churchill, premier Wielkiej Brytanii, który walczył z faszystami w czasie II wojny światowej i był przywódcą liderów. Pewnego razu wypowiedział on następujące słowa: „Zawsze w końcu przychodzi moment, gdy przywódca musi sprostać określonym potrzebom. Dlatego też nie ma potencjalnego lidera, który nie miałby możliwości dokonania czegoś pozytywnego dla społeczeństwa. Niestety, zdarzają się też sytuacje, w których lider nie dorasta do wymagań stawianych przez okoliczności”.

Co decyduje o tym, czy lider sprosta okolicznościom? Co określa, czy ty poradzisz sobie z wyzwaniem? Uważam, że najważniejszym wskaźnikiem jest to, jak radziłeś sobie w kluczowych momentach życia. To one określają, kim jesteś jako osoba i jako lider.

W jaki sposób zostaniesz opisany?

Jeżeli znasz moje poglądy dotyczące przywództwa i osiągnięcia sukcesu, wiesz, jak dużą wagę przykładam do osobistego rozwoju. Nie wierzę, że sukces przychodzi z dnia na dzień. Jedną z kluczowych zasad, które opisuję w książce *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* (21 niepodważalnych praw przywództwa), jest „prawo procesu”. Mówi ono, że „umiejętność przewodzenia rozwija się codziennie, lecz nie w jeden dzień”. Wierzę także, że dokonywane przez nas w kluczowych momentach wybory kształtują nas i informują innych, kim jesteśmy. Poniżej wyjaśniam, dlaczego sądzę, że momenty te są tak ważne.

1. Kluczowe momenty pokazują, kim naprawdę jesteśmy

Większość dni, które przeżywamy, przychodzi i odchodzi; są one do siebie podobne i nie zapamiętujemy ich. Można jednak wskazać w naszym życiu także kilka szczególnych dni. Dają one szansę na wyróżnienie się z otoczenia i wykorzystanie chwili; alternatywą jest to, że nie zrobimy nic i pozwolimy, by przeminęły. To właśnie te momenty określają, kim jesteśmy. Pokazują, z jakiej gliny zostaliśmy ulepieni.

Dokonywane przez nas w kluczowych momentach wybory kształtują nas i informują innych, kim jesteśmy.

Często koncentrujemy się na chwilach ważnych w perspektywie naszego życia, kamieniach milowych oznaczających istotne wydarzenia i osiągnięcia. Z radością czekamy na otrzymanie dyplomu, ślub lub awans. Jednak niektóre kluczowe momenty następują zupełnie nagle i często związane są z sytuacją stresową lub kryzysem. Można do nich zaliczyć m.in.:

- poniesienie osobistej porażki,
- zajęcie stanowiska wobec jakiegoś zagadnienia,
- cierpienie,
- prośbę o wybaczenie,
- dokonanie nieprzyjemnego wyboru.

Czasem możemy poczuć, jak ważne jest nasze postępowanie w danym momencie. Widzimy jasno dwie drogi, wiodące w różne strony. Niestety, zdarza się i tak, że gdy taki ważny moment następuje, nie dostrzegamy go. Dopiero później, patrząc wstecz, zaczynamy rozumieć jego znaczenie. Niemniej jednak i tak definiuje on to, jacy jesteśmy.

2. Kluczowe momenty pokazują innym, jacy jesteśmy

Przez większość czasu można nosić maskę i ukrywać przed innymi, jacy jesteśmy. W momentach kluczowych nie da się tego zrobić. Nie znaczy wówczas zbyt wiele ani życiorys, ani to, w jaki sposób się

przedstawialiśmy. Na nic zda się starannie pielęgnowany wizerunek. Wszystkie oczy zwrócone są na ciebie. Nie ma czasu, byś przedstawił swoje działania w innym świetle. Całe otoczenie dowiaduje się prawdy o tobie. Nie możesz wówczas cenzurować prawdy o swoim charakterze – jest on widoczny jak na dłoni!

W przypadku lidera kluczowe momenty mówią ludziom, którzy za nim podążają, wiele interesujących rzeczy – kim naprawdę jest, jakie są jego poglądy, dlaczego przewodzi innym. Gdy w takim momencie lider się sprawdzi, może na całe życie wzmocnić więź między sobą a tymi, którym przewodzi. W przeciwnym wypadku może stracić wiarygodność i możliwość przewodzenia innym.

*W kluczowym momencie wszystkie oczy zwrócone są na ciebie...
Nie możesz wówczas cenzurować prawdy o swoim charakterze –
jest on widoczny jak na dłoni!*

W poprawionym wydaniu książki *The 21 Irrefutable Laws of Leadership* pisałem o dwóch kluczowych momentach w prezydenturze Geорга W. Busha. W czasie pierwszej kadencji była to reakcja na ataki terrorystyczne z 11 września. Bush trafił wówczas do serc Amerykanów i nawet ci, którzy wcześniej na niego nie głosowali, byli skłonni dać mu szansę. Jednak w trakcie drugiej kadencji rozczarował sposobem działania po przejściu huraganu Katrina. Wystarczyło kilka dni, by ludzie w Stanach Zjednoczonych poczuli brak przywództwa – wówczas nawet wielu dotychczasowych zwolenników przestało popierać prezydenta.

Moją intencją nie jest krytykowanie kogokolwiek. Wszyscy ponosimy porażki. Chcę jedynie podkreślić, że kluczowe momenty w życiu lidera mają wpływ na tych, którzy go otaczają. Gdy przywódca podejmuje właściwe działania, wszyscy odnoszą sukces. W przeciwnym wypadku wszyscy tracą.

3. Kluczowe momenty określają, kim się staniemy

Po przeżyciu kluczowego momentu nigdy nie będziesz już tą samą osobą. Coś się w tobie zmieni. Może to być krok do przodu lub wstecz,

lecz bądź świadomy, że nie pozostaniesz w tym samym miejscu. Dlaczego tak się dzieje? Dlatego, że kluczowy moment jest czymś wyjątkowym. Gdy nadchodzi, „normalne” postępowanie się nie sprawdza.

Uważam, że kluczowe momenty można porównać do kamieni milowych w naszym życiu. Dają one okazję do zmiany kierunku i poszukiwania nowego celu. Stwarzają nowe możliwości.

Są to chwile, w których musimy dokonać wyboru, i właśnie podjęte wówczas decyzje określają, kim jesteśmy! Co się wówczas stanie? Znajdziemy się na nowej drodze, która wpłynie na to, kim będziemy w przyszłości. Gdy taki moment minie, nigdy nie będziemy już tacy sami jak przedtem.

Kluczowe momenty, które określiły, kim jestem

Kluczowe momenty w moim życiu określiły to, kim jestem. Gdyby któryś z nich – dobry czy zły – się nie zdarzył, byłbym inną osobą. Wiem też, że nadal będę kształtowany przez te ważne zdarzenia, które są jeszcze przede mną.

Gdy spoglądam wstecz na wiele momentów, które były dla mnie kluczowe, i zastanawiam się nad nimi, mogę dostrzec, że dzielą się one na cztery kategorie.

Kluczowe momenty o przełomowym znaczeniu

Wiele ważnych momentów, które zdarzyły się w moim życiu, pozwoliło mi na rozpoczęcie czegoś nowego. Ponad dwadzieścia lat temu nauczałem zasad przywództwa niewielką grupę ludzi w Jackson w stanie Mississippi. Pod koniec zajęć jeden z uczestników zapytał, czy jest możliwość indywidualnego kontynuowania treningu. Nie wiedziałem wówczas, jak to praktycznie zorganizować. Gdy jednak rozmawialiśmy, czułem, że także inni uczestnicy mieli na to ochotę.

Kluczowe momenty można porównać do kamieni milowych w naszym życiu. Dają okazję do zmiany kierunku i poszukiwania nowego celu.

W tym momencie podjąłem szybką decyzję. Powiedziałem, że jeśli zgodzą się na niewygórowaną opłatę, co miesiąc będę nagrywał godzinną lekcję przywództwa i wysyłał im. Nigdy przedtem czegoś takiego nie próbowałem i nawet nie wiedziałem, jak to zrobić. Mimo wszystko dałem uczestnikom kartkę, by chętni mogli się zapisać. Ku mojemu zdumieniu prawie wszyscy obecni wyrazili chęć kontynuacji nauki w takiej formie. Nie rozpoznałem wówczas, że jest to jeden z kluczowych momentów w moim życiu. W efekcie danej im obietnicy powstało coś, co nazywam klubem wideo – lekcje przywództwa dostarczane prenumeratorom na taśmie (w dzisiejszych czasach na CD). Ich liczba osiągnęła 20 tysięcy i system ten funkcjonuje do dziś.

Dwie dekady później mogę z całą pewnością powiedzieć, że dana wówczas odpowiedź była jedną z najważniejszych decyzji przywódczych, jakie kiedykolwiek podjąłem. Wtedy wydawało mi się, że będzie to bardzo pracochłonne – i rzeczywiście jest. Jednak te nagrywane co miesiąc lekcje pozwoliły mi na bycie mentorem przywództwa dla tysięcy liderów w całym kraju i na całym świecie. Dostarczyły materiału do wielu napisanych przeze mnie książek. Stały się katalizatorem otwarcia firmy mającej na celu wspomaganie liderów w rozwoju. Gdybym nie podjął tej decyzji, moje życie wyglądałoby dziś inaczej.

Kluczowe momenty, które ranią

Nie wszystkie kluczowe momenty są pozytywne. Przeżywałem już bardzo trudne chwile, lecz niektóre z nich dały mi możliwość refleksji i poczynienia w moim życiu niezbędnych zmian. Jedną z takich chwil przytrafiła mi się 18 grudnia 1998 roku. Gdy świąteczne przyjęcie w naszej firmie zbliżało się do końca, poczułem nagle w klatce piersiowej osłabiający ciężar i ból. Był to atak serca. Gdy leżałem na podłodze, czekając na ambulans, rzeczywistość przytłoczyła mnie. Zdałem sobie sprawę, że ustaliłem całkowicie niewłaściwe priorytety i nie byłem nawet w przybliżeniu tak zdrowy, jak myślałem!

Podczas kilku kolejnych tygodni spędziłem wiele czasu, rozmyślając o własnym zdrowiu. Pracowałem zbyt ciężko. Nie poświęcałem

dostatecznie długiego czasu rodzinie. Nie ćwiczyłem regularnie. Nie odżywiałem się właściwie. Efekt: straciłem w życiu równowagę.

W tym okresie nauczyłem się czegoś, co najlepiej opisują chyba słowa Briana Dysona, byłego wiceprezesa i dyrektora operacyjnego Coca-Coli, które wygłosił podczas przemówienia w dniu rozdania dyplomów na Georgia Institute of Technology w 1996 roku:

„Wyobraźcie sobie życie jako grę, która polega na zonglowaniu pięcioma piłkami. Można nadać im następujące nazwy: praca, rodzina, zdrowie, przyjaciele i sprawy duchowe. Wszystkie musicie utrzymać w powietrzu. Szybko zrozumiecie, że pracę symbolizuje piłka z gumy. Gdy ją upuścicie, odbije się i złapiecie ją ponownie. Jednak pozostałe cztery piłki – rodzina, zdrowie, przyjaciele i sprawy duchowe – zrobione są ze szkła. Gdy któraś z nich wymknie wam się z rąk, może zostać w nieodwracalny sposób zarysowana, uszkodzona lub nawet rozbita. Nigdy już nie będzie taka sama. Musicie to zrozumieć i dążyć do osiągnięcia w życiu równowagi”.

F. John Reh, *Employee Benefits as a Management Tool*
 (<http://management.about.com/cs/people/a/Benefits100198.htm>,
 strona otwarta 10 lipca 2007)

Miałem wiele szczęścia. Gdy upuściłem szklaną piłkę zdrowia, uległa ona zarysowaniu, lecz nie rozbiła się. Od tego momentu zmieniłem priorytety. Zacząłem spędzać więcej czasu z rodziną, regularnie ćwiczyć, staram się zdrowo odżywiać. Nie wszystko wychodzi mi idealnie, pracuję jednak nad tym, by moje życie było bardziej zrównoważone. Nie wiem, jakim rodzajem „piłek” zonglujesz, radzę jednak, byś nie czekał, aż jedna z nich upadnie, zanim zastanowisz się nad swoim życiem. Możesz poczynić w nim zmiany, nie czekając, aż zmuszą cię do tego okoliczności.

Niektóre kluczowe momenty otwierają oczy

Co pewien czas kluczowy moment następuje w efekcie dostrzeżenia możliwości i podjęcia działań, by ją wykorzystać. Tak stało się i ze mną

kilka lat temu. Z całego ćwierćwiecza mojej pracy w charakterze pastora siedemnaście lat poświęciłem na kupowanie ziemi, wznoszenie na niej budynków i zbieranie funduszy, by to wszystko finansować.

Pewnego dnia inny pastor i poważny biznesmen przylecieli z Phoenix do San Diego, by zjeść ze mną obiad. Prowadzili właśnie inwestycję budowlaną i chcieli się ze mną spotkać, gdyż – jak powiedzieli – mam duże doświadczenie w zbieraniu funduszy i przekuwaniu wizji w rzeczywistość – a tego nikt nie uczy na szkoleniach. W trakcie obiadu zapytali mnie, czy nie pomógłbym im zebrać pieniędzy na inwestycję, którą mieli w planach. „Jeżeli potrafił pan dokonać tego dla swojej wspólnoty, na pewno będzie pan w stanie pomóc i nam” – powiedział jeden z nich.

W tym momencie wszystko było dla mnie jasne. Mogłem im pomóc. I powinienem. Zanim się rozstaliśmy, uścisnęliśmy sobie dłonie i obiecałem spełnić ich prośbę. Poszedłem do samochodu stojącego na parkingu, zadzwoniłem do przyjaciela i powiedziałem: „Od przyszłego tygodnia zaczynamy pomagać Kościołom zbierać fundusze, by mogły realizować swoje marzenia”. W ten sposób powstała moja firma INJOY Stewardship Services.

Kluczowe momenty zmieniające status quo

Najbardziej subtelne kluczowe momenty pozwalają wznieść się na znacznie wyższy poziom. Właśnie to miało miejsce w EQUIP, organizacji typu *non profit*, którą założyłem w 1996 roku wspólnie z bratem Larrym, by prowadzić szkolenia dla liderów na skalę międzynarodową. Przez kilka lat EQUIP miała cechy typowe dla młodej organizacji. Próbowaliśmy się wzmocnić, znaleźć sponsorów, zbudować zespół zarządzający tym przedsięwzięciem. W tym okresie, starając się zdobyć wiarygodność jako organizacja specjalizująca się w przywództwie, działaliśmy na zasadzie prób i błędów, poprawek i zmian.

Liderem stajesz się wówczas, gdy doświadczasz kluczowego momentu i właściwie na niego reagujesz.

W miarę upływu czasu czułem, że EQUIP potrzebowała wizji atrakcyjnej dla tych, którzy wierzyli w naszą misję.

Opracowałem taką wizję i zaprezentowałem ją pewnego wieczoru na bankiecie, w którym uczestniczyły setki osób wspierających EQUIP. Przedstawiłem ideę przeszkolenia i wsparcia miliona liderów na całym świecie w ciągu pięciu lat i poprosiłem obecnych o pomoc w jej realizacji. Wizja ta połączyła ludzi w dążeniu do wspólnego celu i działalność EQUIP wspięła się na wyższy poziom. Ten wieczór był dla setek osób kluczowym momentem, który później umożliwił milionowi ludzi doświadczenie czegoś, co zmieniło ich życie.

Określ, co dla ciebie jest kluczowym momentem

Liderem stajesz się wówczas, gdy doświadczasz kluczowego momentu i właściwie na niego reagujesz. Każda przełomowa chwila może być korzystna nie tylko dla przywódcy, ale i dla tych, którzy za nim podążają. Trudność polega na tym, że to nie ty określasz, kiedy taki moment nastąpi i na czym będzie polegał. Nie możesz usiąść i patrząc w kalendarz, powiedzieć: „Kluczowy moment nastąpi w przyszły wtorek o godzinie 8.00”. Nie masz możliwości kontrolowania tego. Możesz jednak wybrać sposób reakcji i możesz przygotować się do takich chwil. Poniżej przedstawiam wskazówki, jak to zrobić.

1. Zastanów się nad kluczowymi momentami z przeszłości

Mówi się, że ci, którzy nie znają historii, powielają błędy, które już zostały popełnione. Stwierdzenie to odnosi się nie tylko do narodów lub kultur, lecz także do jednostek. Najlepszą nauką dla lidera jest to, czego doświadczył i co później przemyślał. By przewidzieć, jak zachowasz się w kluczowych momentach, które nadejdą, zastanów się, jak postępowałeś w ważnych chwilach w przeszłości.

2. Przygotuj się na kluczowe momenty w przyszłości

Jedną z najbardziej wartościowych rzeczy, które zrobiłem w życiu, było określenie zasad postępowania, za nim pojawi się kryzys lub czas

ostatecznego podjęcia decyzji. Dzięki temu mogłem zarządzać procesem podejmowania tych decyzji w kluczowych chwilach. Kilka z tych zasad określiłem, gdy byłem nastolatkiem, wiele, gdy byłem dwudziesto- i trzydziestolatkiem, a kilka jeszcze później. Pisałem o nich obszernie w książce *Today Matters* (Dzień dzisiejszy ma znaczenie). Tutaj chcę przedstawić je w skrócie.

Postawa: Codziennie będę prezentował właściwą postawę.

Priorytety: Codziennie będę określał najważniejsze priorytety i postępował zgodnie z nimi.

Zdrowie: Poznam zasady zdrowego życia i codziennie będę je stosował.

Rodzina: Będę codziennie w kontakcie z rodziną i codziennie będę się o nią troszczył.

Sposób myślenia: Będę codziennie rozwijał pozytywny sposób myślenia.

Zaangażowanie: Będę podejmował zobowiązania i codziennie się z nich wywiązywał.

Finanse: Będę zarabiał i odpowiednio codziennie zarządzał finansami.

Wiara: Będę codziennie pogłębiał wiarę i żył zgodnie z jej wymogami.

Relacje: Codziennie będę starał się pogłębiać relacje z innymi ludźmi.

Szczodrość: Codziennie będę kształtował i rozwijał szczodrość.

Wartości: Codziennie będę żył zgodnie z pozytywnymi wartościami.

Rozwój: Codziennie będę się doskonalił.

Gdy nadchodzi kluczowy moment, mam już gotowe zasady. Mogę więc skoncentrować się na problemie i zgodnie z nimi dokonać wyboru.

3. W każdej chwili wykorzystuj naukę płynącą z kluczowych momentów

Jeśli przygotujesz się na kluczowe momenty, będziesz mógł wykorzystać je w znacznie większym stopniu. Pamiętaj, że kiedy jeden z nich

nadejście, już nigdy potem nie będziesz taki sam. Rodzaj zmiany zależy od twojej reakcji. Wielokrotnie w takich ważnych chwilach pojawiają się nieoczekiwane możliwości. Jest z tym związane ryzyko, nie bój się jednak podejmować go. W chwilach ryzyka rodzą się najwybitniejsi liderzy.

Zauważyłem, że wiele osób myśli, iż wszystkie kluczowe momenty mają dramatyczny przebieg i zazwyczaj zdarzają się na wczesnym etapie bycia liderem. Sądzę, że nie jest to prawda. Nie potrzebujesz wielu przełomowych chwil, by wiele osiągnąć. Zaledwie jedna taka chwila może wiele zmienić. Albert Einstein zwykł mawiać, że tylko raz wynalazł teorię względności, lecz dzięki temu przez lata miał na tytoń do fajki.

Wierzę, że jeżeli będę się rozwijał, poszukiwałem możliwości i podejmowałem ryzyko, nadal będę doświadczał kluczowych momentów. Jeżeli nadal będę podejmował właściwe decyzje i starał się działać w takich chwilach w sposób przynoszący korzyści moim ludziom, będę rozwijał się i doskonalił jako lider. Gdy tak się dzieje, wszyscy są zwycięzcami.

Jeżeli chcesz zobaczyć klip wideo, na którym John Maxwell szerzej porusza temat zasad przywództwa, i jeżeli chcesz mieć dostęp do dodatkowych narzędzi oraz informacji, wejdź na stronę www.johnmaxwell.com/leadershipgold.

MĄDRZY LIDERZY UCZĄ SIĘ NA WŁASNYCH BŁĘDACH. NAJMĄDRZEJSI LIDERZY UCZĄ SIĘ NIE TYLKO NA BŁĘDACH INNYCH, LECZ I NA ICH SUKCESACH.

John Maxwell, doświadczony lider, którego bestsellerowe książki sprzedano w 13 milionach egzemplarzy, dzieli się z czytelnikami swoim 40-letnim doświadczeniem w zarządzaniu. W każdym z 26 rozdziałów tej książki ukryta jest bryłka szlachetnego kruszcu – ponadczasowa lekcja przywódcza. Razem składają się one na sześciomiesięczny program mentoringu, stworzony przez prawdziwego eksperta od spraw przywództwa.

Skorzystaj z wiedzy Maxwella, który daje odpowiedzi na trudne pytania, jakich nie może zignorować żaden menedżer:

- ◆ dlaczego najtrudniejsze w przywództwie jest zarządzanie samym sobą
- ◆ jak najlepsi liderzy radzą sobie z krytyką i niezadowolaniem otoczenia
- ◆ jak rozwijać kompetencje i talenty ludzi w zespole
- ◆ jak, będąc liderem, oddzielać złudzenia od rzeczywistości
- ◆ na ile lider jest w stanie kształtować swoich ludzi

Na końcu każdego rozdziału znajdziesz szczegółowe ćwiczenia oraz „Czas mentoringu” – część przeznaczoną dla tych, którzy chcą pomagać innym w rozwoju z wykorzystaniem tej książki.

Od lat chciałem napisać tę książkę. Przynależem sobie jednak, że nie powstanie ona, dopóki nie przekroczę sześćdziesiątki – mówi Maxwell. – Pragnąłem opisać w niej najtrudniejsze lekcje przywództwa, jakie otrzymałem od życia, by można je było wykorzystać do rozwoju liderów. Przesiałem wiele piachu, by dokopać się do złota.

