

JOHN C.
Maxwell

Autor bestsellerów z listy „New York Timesa”

**LEADER
SHIFT**

PRZEMIANA PRZYWÓDZTWA

CZYLI 11 KROKÓW,
KTÓRE MUSI PRZEJŚĆ KAŻDY LIDER

SPIS TREŚCI

Podziękowania	9
ROZDZIAŁ 1 Dlaczego każdemu liderowi potrzebna jest przemiana	11
ROZDZIAŁ 2 Od solisty do dyrygenta	29
ROZDZIAŁ 3 Od celów do wzrostu	49
ROZDZIAŁ 4 Od korzyści do ceny wartości	67
ROZDZIAŁ 5 Od uszczęśliwiania ludzi do stawiania przed nimi wyzwań	85
ROZDZIAŁ 6 Od utrzymywania do stwarzania	105
ROZDZIAŁ 7 Od wspinania się po drabinie do budowania drabiny	127
ROZDZIAŁ 8 Od kierowania do łączności	147
ROZDZIAŁ 9 Od jednolitości do różnorodności zespołu	167
ROZDZIAŁ 10 Od władzy pozycyjnej do autorytetu moralnego	189
ROZDZIAŁ 11 Od lidera wyszkolonego do lidera transformacyjnego	209
ROZDZIAŁ 12 Od kariery do powołania	227
O autorze	247
Przypisy końcowe	249

DLACZEGO KAŻDEMU LIDEROWI POTRZEBNA JEST PRZEMIANA

Zmiana albo śmierć.

THOMAS EDGLEY

Od dawna chciałem napisać książkę na temat idei *przemiany lidera*, ponieważ wiele zmieniło się w ciągu kilkudziesięciu lat, odkąd zgłębiłem i praktykuję przywództwo. W latach siedemdziesiątych dwudziestego wieku, gdy rozpoczynałem karierę, było bardzo niewiele książek poświęconych przywództwu. W tamtych czasach w świecie biznesu władało *zarządzanie*, a królem był Peter Drucker. Zmiany pojawiły się pod koniec lat osiemdziesiątych, gdy kilku autorów zaczęło pisać książki o przywództwie. Ludzie z zapałem je kupowali i czytali. Dlaczego? Ponieważ czuli, że życie przyspieszyło, że zmiana zaczyna być normą, i potrzebowali sposobu na poruszanie się w zawiłościach świata, które rzucają nam coraz większe wyzwania.

Ludzie chcący osiągnąć sukces muszą nauczyć się przywództwa. Zasady zarządzania, którego od lat uczono, są uzależnione od stabilności i znanych czynników. Jak to wyraził Eric J. McNulty, dyrektor do spraw badań w National Preparedness Leadership Initiative:

Systemy zarządzania i procesy są zazwyczaj liniowe. Zakłada się w nich, że podobne czynniki na wejściu przyniosą podobne rezultaty. W wielu sytuacjach jest to prawdą. Jednakże przywództwo wymaga bardziej zniuansowanego spojrzenia, ponieważ odnosi się do ludzi: do tego, co ich motywuje, do ich interesów i zaangażowania. Systemy mechaniczne mogą być liniowe, jednak gdy tylko do gry wejdzie czynnik ludzki, system staje się zarówno bardziej złożony, jak i adaptacyjny¹.

Zarządzający uznają stabilność za pewnik, *przywódcy* przyjmują zasady, które sprawdzały się w obliczu nieznanego. W latach osiemdziesiątych ludzie poszukiwali przywódców, liderów, którzy byliby dla nich przewodnikami. A ci, którzy kierowali organizacjami, dostrzegali, że jest potrzeba, by stali się liderami. Gdy zaczęli stosować w swoim świecie zasady przywództwa, rozkwitali. To dlatego przez ostatnie trzydzieści lat przywództwo króluje w świecie biznesu.

SZYBKO ZNACZY SZYBCIEJ – DO PRZODU ZNACZY KRÓCEJ

Gdy wspomnam to, co było szybkie w latach osiemdziesiątych, według dzisiejszych standardów wydaje mi się wolne. Życie jest obecnie *znacznie* szybsze. Tempo, w jakim musimy sobie radzić ze zmianą i niepewnością, może wydawać się szalone.

Od kilku lat jedna z moich organizacji, John Maxwell Team, zamawia u mnie krótkie filmiki, by móc je codziennie publikować na firmowej stronie w ramach serii „Minuta z Maxwellem”. Mój zespół siada ze mną przed kamerą i podaje mi jakieś słowo lub zdanie, a ja mam je skomentować lub w ciągu minuty nauczyć widzów czegoś w nawiązaniu do tego hasła. Jest to dobra zabawa, filmiki trafiają do sieci. To w pewnym sensie taka chwila mentoringu. Ostatnio podczas jednej z takich sesji zadano mi do omówienia wyrażenie *fast forward* („szybko do przodu”). Natychmiast przyszły mi do głowy słowa: *szybciej i krócej*. Oto, co mam na myśli.

Przyszłość zdaje się przychodzić do nas szybciej niż kiedykolwiek. I nie będzie zwalniać. Czy w ogóle można poważnie myśleć, że jutro tempo będzie wolniejsze niż dzisiaj? Technologia, media społecznościowe i szybkość zmian nigdy nie pozwolą, by tak się stało. Jeśli chcemy

iść naprzód, musimy poruszać się szybciej. I jako przywódcy musimy uprzedzać zmiany, musimy widzieć więcej niż inni i musimy widzieć przed innymi.

Z powodu dużego tempa zmian musimy również być elastyczni. Czy pamiętasz stary wierszyk dla dzieci ze zbioru *Bajki Babci Gąski*?

Jack jest zwinny,	(ang. <i>Jack be nimble,</i>
Jack jest szybki,	<i>Jack be quick,</i>
Jack przeskoczył	<i>Jack jump over</i>
Nad świecznikiem.	<i>The candlestick).</i>

Im bardziej będziemy zwinni, zdolni do przystosowania się i elastyczni, tym szybciej będziemy mogli się poruszać i zmieniać.

Tradycyjnie w zawodach lekkoatletycznych uznanie zyskuje trzech pierwszych zawodników na mecie i to oni, wszyscy trzej, otrzymują nagrody. W dzisiejszym pozasportowym świecie wydaje się, że tylko zwycięzcy są wyróżniani i nagradzani. Jest takie powiedzenie, że drugi jest pierwszym przegranym. To właśnie dlatego szybkość i zwinność są tak ważne.

Kilka lat temu natknąłem się w „New York Timesie” na artykuł o gepardach, z którego możemy się wiele nauczyć o tym, jak ważna dla osiągnięcia sukcesu jest zwinność.

Każdy, kto widział geparda goniącego antylopę, wie, że te koty są imponująco szybkie. Okazuje się jednak, że wcale nie szybkość jest sekretem ich olbrzymich umiejętności łowieckich. Najnowsze badania nad tym, jak polują gepardy na wolności, wykazały, że to ich zwinność – umiejętność uskakiwania w bok, nagłej zmiany kierunku i szybkiego hamowania – sprawia, że antylopa ma tak małe szanse. (...)

Gepardy mogą biec z prędkością 93 km/h, a ich średnia prędkość wynosi 53 km/h. Naukowcy odkryli, że z maksymalną prędkością gepardy przebiegają tylko niewielki ułamek pokonywanej dziennie odległości.

Odkryli również, że gepard może wyhamować w jednym kroku o 14,5 km/h, co okazuje się bardziej pomocne w polowaniu niż zdolność pobijania autostradowych prędkości. Jak wykazały badania, gepard czę-

sto zwalnia przed skretem, co umożliwia mu zwroty pod bardzo ostrym kątem, dając przewagę nad szybką i zwinną zdobyczą².

Naprzód znaczy również krócej. Gdy byłem młodym liderem, uczono mnie, że powinienem być skuteczny w przewodzeniu swojej organizacji, że powinienem stworzyć długoterminowy plan na dziesięć lat, średnio-terminowy plan na pięć lat i krótkoterminowy plan na dwa lata. Dziś wydaje się to absurdalne. Dziś plan długoterminowy może obejmować dwa lata. Technologia i innowacje zmieniają się tak szybko, że wszystko idzie naprzód w jeszcze krótszej perspektywie czasowej. Jako przywódcy nie możemy powłóczyć nogami ani ociążać się zbyt długo z oceną sytuacji. Musimy się zmieniać, na nowo odczytywać swoją sytuację i znów się zmieniać. I *kontynuować* zmianę.

W jaki sposób przywódca może zrobić coś więcej niż tylko wytrzymać i przetrwać w takim otoczeniu? Kluczem jest nauczenie się, jak nieustannie dokonywać *przemian w przywództwie*. Czym jest przemiana przywódcza? To umiejętność i wola zmiany przywództwa, która w pozytywny sposób wpłynie na wzmocnienie wzrostu organizacyjnego i osobistego.

Edukatorka i pisarka Bruna Martinuzzi powołuje się na badania przeprowadzone przez organizację Economist Intelligence Unit. W badaniach zidentyfikowano trzy cechy przywódcy, które w nadchodzących latach będą najważniejsze: „umiejętność motywowania pracowników (35 procent), umiejętność dobrej pracy w różnych kulturach (34 procent) i umiejętność wspomagania zmiany (32 procent)”. Wszystkie te trzy cechy wymagają umiejętności przystosowania się. Martinuzzi połączyła to spostrzeżenie z chińskim przysłowiem mówiącym, że mądrzy przystosowują się do warunków tak, jak woda przyjmuje kształt naczynia. Chyba jeszcze nigdy w historii zdolność do przystosowania się nie była ważniejsza niż dzisiaj. „*Umiejętność przystosowania się* – zdolność do zmieniania się (lub do tego, by zostać zmienionym), by dopasować się do nowych warunków – jest niezwykle istotną umiejętnością przywódców”³.

Jeszcze nowsze badania, przeprowadzone przez instytucję Right Management, których wyniki zostały opublikowane w *The Flux Report*, jasno dowodzą, że zapotrzebowanie na umiejętność przystosowania się wciąż

rośnie. Według nich 91 procent przyszłych rekrutacji do pracy będzie się opierało na umiejętności radzenia sobie ze zmianą i niepewnością⁴.

PRZYWÓDZTWO W ZMIANIE TO UMIEJĘTNOŚĆ I WOLA ZMIANY PRZYWÓDZTWA, KTÓRA W POZYTYWNY SPOSÓB WPŁYWA NA WZMOCNIENIE WZROSTU ORGANIZACYJNEGO I OSOBISTEGO.

Dobrzy liderzy przystosowują się. Zmieniają się. Nie pozostają niezmienni, ponieważ wiedzą, że świat wokół nich nie jest niezmienny. To zawsze było prawdą, ale nigdy nie było bardziej oczywiste niż dzisiaj. I nigdy zdolność do szybkiej zmiany nie była ważniejsza. Gdy mówię, że dobrzy liderzy przystosowują się, nie mam na myśli konformizmu. Jak zauważył coach sukcesu, Dave Martin:

Jest ogromna różnica między przystosowaniem się a konformizmem. „Wielcy” wydają się instynktownie rozumieć tę różnicę i lekceważąc bierne dopasowanie, pielęgnują w sobie odważną umiejętność przystosowania się do zmieniających się okoliczności. Konformizm jest cechą negatywną, jest biernym wmieszaniem się w tłum, oznacza stawanie się przeciętnym, niechęć do wyróżniania się i opieranie się przed wykorzystaniem własnej wyjątkowości. Umiejętność przystosowania jest cechą pozytywną; to zdolność do wyczucia zmiany kierunku wiatru i proaktywnego dostosowania kursu tak, by wykorzystać ten wiatr. Podczas gdy konformizm jest słabością wynikającą z obawy przed odrzuceniem, umiejętność przystosowania się jest silną stroną wynikającą z wiary w siebie, własne osądy i zdolności⁵.

W obliczu niepewności konformiści usuwają się w bezpieczne miejsce, aby się chronić. Zdolni do przystosowania się liderzy, którzy zmieniają swoje przywództwo, by wyjść naprzeciw zmianom i stawić im czoła, ruszają naprzód. Podoba mi się to, co powiedział o tym Paul Karofsky, emerytowany dyrektor wykonawczy z Centrum Biznesu Rodzinnego na Uniwersytecie Northeastern, choć użył on słowa *niejednoznaczność*, a nie *niepewność*:

Niejednoznaczność może nie pozwalać ludziom zasnąć w nocy, ale każdy, kto poszukuje w swojej karierze nieskazitelnej prostoty, powinien szukać dla siebie miejsca na stanowisku niezwiązanym z przywództwem.

Liderzy z definicji mają podążających za sobą zwolenników. Zwolennicy potrzebują wskazania kierunku. Wskazanie kierunku wymaga podjęcia decyzji. Podjęcie decyzji wymaga rozważenia możliwości. A rozważenie możliwości wymaga poradzenia sobie z niepewnością⁶.

Jeśli chcesz odnosić sukcesy jako przywódca, musisz nauczyć się czuć komfortowo z niepewnością i nieustanną zmianą. Musisz być elastyczny i radzić sobie z niepewnością bez tracenia z oczu tego, na czym przede wszystkim masz się skupiać. Przywódcy będący liderami w zmianie muszą być jak woda. Muszą być płynni. Woda znajduje drogę, a potem ją sobie toruje. W pierwszej kolejności zmienia się wraz z okolicznościami. Otoczenie dyktuje zmiany. Ale płynąca woda ma ogromną siłę. Najpierw opływa jakiś obiekt, ale równocześnie zaczyna go poruszać. Z czasem może przenieść nawet wielki głaz. Na pozór drobna zmiana może dużo zmienić. Nawet jeśli wydaje się prosta i oczywista. Ale nie trywialna.

Prawda jest taka: *każdy postęp, jaki robisz jako lider, wymaga przywództwa w zmianie, czegoś, co zmienia sposób twojego myślenia, działania i przewodzenia*. Jeśli chcesz być skutecznym liderem, musisz się zmieniać. Nie możesz być taki sam, nie możesz tak samo myśleć i działać, jeśli liczysz na sukces w świecie, który nie pozostaje taki sam.

**NIE MOŻESZ BYĆ TAKI SAM, NIE MOŻESZ TAK SAMO MYŚLEĆ
I DZIAŁAĆ, JEŚLI LICZYSZ NA SUKCES W ŚWIECIE,
KTÓRY NIE POZOSTAJE TAKI SAM.**

Jak powiedział Malcolm Gladwell: „Twoją odpowiedzialnością jako osoby i jako istoty ludzkiej jest ciągle aktualizowanie swojego stanowiska wobec tak wielu zagadnień, jak to tylko możliwe. I jeśli regularnie sam sobie nie zaprzeczasz, to nie *myślisz*”⁷. Być może jako liderzy powinniśmy

uznawać wartość „mentalnej nici”. Stomatolodzy zachęcają do codziennego używania nici dentystycznej, bo to pomaga utrzymać zęby w dobrym stanie; podobnie powinniśmy używać mentalnej nici, by pozbyć się starego sposobu myślenia i dbać o zdrowe przywództwo.

Gdy byłem dwudziestokilkulatkiem, wielkie wrażenie wywarły na mnie słowa dziewiętnastowiecznego kaznodziei Phillipsa Brooksa, autora słynnego hymnu „Miasteczko małe Betlejem”. Napisał on:

Smutny będzie to dzień dla każdego człowieka, kiedy stanie się całkowicie zadowolony z życia, jakie wie, z myśli, jakie ma w głowie, z uczynków, jakie czyni, gdy do drzwi jego duszy na zawsze przestanie pukać pragnienie, by zrobić coś większego, coś, o czym wie, że ma to zrobić i że do tego został stworzony⁸.

Nauczyłem się tych słów na pamięć i często wykorzystywałem je jako motywację, by dążyć do większego wzrostu i większych osiągnięć.

Przywództwo w zmianie popycha nas do przodu, gdy napotykamy naturalne pokusy mentalnego usztywnienia. Wzywa nas, byśmy stali się bardziej innowacyjni i wyszli ze strefy komfortu, zakwestionowali konwencjonalną mądrość i otworzyli się na zmianę. Każda przemiana przywództwa, jakiej dokonasz, ma potencjał, by uczynić cię lepszym liderem.

CZY JAKO LIDER JESTEŚ GOTOWY NA PRZEMIANĘ?

Zanim powiem o praktykach związanych z przemianą lidera, chciałbym stworzyć podstawy, opisując, jakie nastawienie psychiczne jest konieczne do tej przemiany. Jak bardzo jesteś otwarty na zmianę? Czy chcesz zacząć zadawać więcej pytań zamiast udzielać więcej odpowiedzi? Czy chcesz stać się lepszym słuchaczem, lepszym obserwatorem?

Czy chcesz bardziej opierać się na swojej intuicji i kreatywności? Przemiana lidera będzie wymagała oparcia się na wartościach, zasadach i strategii, ale będzie zmuszała cię również do polegania na innowacji, do poszukiwania możliwości i do zaangażowania kreatywności. Będziesz też musiał pozbyć się niektórych rzeczy i poświęcić się temu, by stać się lepszym.

Przemiana lidera nie jest łatwa, szczególnie wtedy, gdy podejmujesz się jej po raz pierwszy. Często będziesz musiał pozostawić za sobą coś, co działało, by podążać za czymś, czego jeszcze nie sprawdzono. Będziesz musiał radzić sobie z napięciem między stabilnością zapewniającą poczucie bezpieczeństwa a zdolnością przystosowania się otwierającą na nowe szanse. To upełnomocni cię do stania się kimś lepszym, kimś nowym, zanim jeszcze uda ci się wrosnąć w coś nowego. Pragnienie doskonalenia się będzie zachęcało cię do ciągłego uczenia się. Mam też dobrą wiadomość: uczenie się dla przemiany, której chcesz dokonać jako lider, sprawi, że staniesz się lepszym liderem!



BĘDZIESZ MUSIAŁ RADZIĆ SOBIE Z NAPIĘCIEM
MIĘDZY STABILNOŚCIĄ ZAPEWNIAJĄCĄ POCZUCIE
BEZPIECZEŃSTWA A ZDOLNOŚCIĄ PRZYSTOSOWANIA SIĘ
OTWIERAJĄCĄ NA NOWE SZANSE.

JAK DOKONAĆ PRZEMIANY

Jeśli odpowiedziałeś twierdząco na poprzednie pytania – albo chcesz ruszyć w kierunku, gdzie odpowiedź twierdząca będzie możliwa – to znaczy, że jesteś gotowy na wykonanie kroków do przodu i rozpoczęcie przemiany. Przemiany siebie jako lidera. W dalszych częściach tej książki pokażę ci jedenaście dużych przemian lidera, których dokonałem na swojej drodze w przywództwie. Wcześniej jednak chcę nauczyć cię siedmiu rzeczy, które musisz zrobić, jeśli chcesz z sukcesem przejść tę przemianę. Praktykuj je codziennie, a będziesz gotowy, by elastycznie i z pewnością siebie stawić czoła każdej sytuacji przywódczej.

1. Nieustannie ucz się, oduczaj się i ucz się na nowo

Mówiłem już o tempie, w jakim zmienia się nasz świat. Czytałem ostatnio artykuł opublikowany przez Światowe Forum Ekonomiczne, który rzucił na to światło.

Cytując artykuł z Harvard Business Review zatytułowany *Mind the (Skills) Gap*^I: „To, czego naucza się w szkole, może stać się przestarzałe, zanim uczeń spłaci kredyt zaciągnięty na naukę”. Jak widać, umiejętności nabywane przez absolwentów college’ów podczas studiów licencjackich, które dotychczas zapewniały podstawy wystarczające do rozpoczęcia i rozwijania kariery, dzisiaj wydają się mieć okres trwałości nieprzekraczający pięciu lat.

Z kolei wyniki badania nad wpływem zmiany zakłócającej istniejący zestaw umiejętności, które zostały przedstawione na Światowym Forum Ekonomicznym w raporcie zatytułowanym *The Future of Jobs*^{II}, pokazują, że: „Przeciętnie do roku 2020 ponad jedna trzecia kluczowych zestawów pożądaných umiejętności w większości zawodów będzie obejmowała takie, które dziś jeszcze nie są uważane za istotne”. Albo jak otwarcie stawia sprawę Mark Niemann-Ross, autor Lynda.com: „Za cztery lata będziesz musiał na nowo nauczyć się 30 procent swojego zawodu”^{III}.

Co muszą zrobić liderzy, by rozkwitnąć takim środowisku? Musimy się uczyć, oduczać i na nowo uczyć. Ten proces jest niezbędny dla przemiany lidera. Codziennie musimy przyjmować zmianę. Musimy chcieć porzucić to, co działało wczoraj, i uczyć się nowych sposobów widzenia, działania i przewodzenia. Nie możemy sobie pozwolić na zakochanie się w jednej tylko technologii lub metodologii. Albo wciąż uczymy się i zmieniamy, albo nasze przywództwo obumiera.

2. Ceń dzień wczorajszy, ale żyj dzisiaj

Jak głosi plotka, wielki baseballista Babe Ruth miał powiedzieć: „Wczorajszy home run nie wygra dzisiejszego meczu”. Czyż to nie fantastyczne? To dobre przypomnienie, by skupiać się na dniu dzisiejszym. To, co robiliśmy w przeszłości, może wyglądać dobrze w naszym życiorysie, ale dzisiaj już nie pomoże nam wygrać.

^I Uwaga na lukę (w umiejętnościach) – przyp. tłum.

^{II} Przyszłość miejsc pracy – przyp. tłum.

Przez wiele lat miałem w swoim biurze tabliczkę z napisem: „Wczoraj skończyło się wczoraj wieczorem”. Powiesiłem ją, by mi przypominała, że wszystko, co zrobiłem wczoraj dobrego, nie zagwarantuje mi dzisiaj dobrego dnia, a wszystko, co zdarzyło się wczoraj złego, nie musi dzisiaj być złe. Dzisiaj jest dzisiaj. Jeśli dzisiaj chcę być wielki, muszę robić to, co jest potrzebne teraz. Mogę i powinienem być wdzięczny za wczoraj, ale muszę skupiać się na dniu dzisiejszym.

Gdy byłem początkującym autorem, moim mentorem był pisarz odnoszący wielkie sukcesy. Zawsze będę miał wobec niego dług wdzięczności za okazaną pomoc. Pewnego wieczoru jedliśmy razem kolację i wyznałem mu, że piszę następną książkę. Zapytał, jakie tezy w niej stawiam i jaka będzie treść, a potem zwrócił się do mnie:

– John, czy to będzie twoja najlepsza książka?

– Tak! – odpowiedziałem.

– Dobrze – odparł. – Ponieważ jesteś tylko tak dobry, jak dobra jest twoja ostatnia książka. Jeśli rozczarujesz swoich czytelników, dwa razy się zastanowią, zanim kupią następną.

Nigdy nie zapomnę tej rady. Przez lata napisałem i sprzedałem wiele książek, ale nie mogę spocząć na laurach i opierać się na swojej dotychczasowej reputacji. Ludzie mogą cenić cię za to, co kiedyś zrobiłeś, ale szanują cię za to, co robisz teraz. Cenię przeszłość, ale żyję w teraźniejszości.

3. Polegaj na szybkości, ale rozkwitaj dzięki wycuciu czasu

Potrzeba szybkości w dzisiejszym klimacie nie pozostawia ci wielkiego wyboru, jeśli chcesz osiągnąć sukces. Ale wycucie czasu – tak. Jako lider poddający się przemianie musisz zrozumieć kontekst swojego otoczenia. To, co się wokół ciebie dzieje, ma wpływ na to, czy mocno się trzymasz, czy ruszasz do przodu. Przewodzenie można porównać do wiedzy, kiedy zjeść gruszkę. Mówi się, że w życiu gruszki jest tylko jeden dzień, kiedy idealnie nadaje się do zjedzenia. Jako lider musisz umieć rozpoznać właściwy moment w procesie swojej przemiany. Kiedy członek zespołu potrzebuje motywującego przemówienia, a kiedy trzeba rzucić mu wyzwanie, by zachęcić do intensywniejszego działania? Kiedy jest właściwy

moment na zaoferowanie nowego produktu albo na wycofanie takiego, który ma już za sobą swoje najlepsze dni? Kiedy twoja organizacja powinna użyć części własnych środków na wykorzystanie szansy, a kiedy jest to zły pomysł?

Dla liderów wycucie czasu ma kluczowe znaczenie. Dobre wycucie czasu umożliwi im wykorzystanie właściwego momentu i poprowadzenie swojego zespołu do zwycięstwa. To wycucie czasu jest szczególnie ważne w procesie przemiany lidera. Parafrazując finansistę Jamesa Goldsmitha, gdy lider widzi ludzi w akcji, jest już za późno, aby przewodzić.



GDY LIDER WIDZI LUDZI W AKCJI, JEST JUŻ ZA PÓŹNO,
ABY PRZEWODZIĆ.

4. Naucz się widzieć duży obraz wtedy, gdy wciąż staje się coraz większy

Moje przewodzenie ludziom tak naprawdę zaczęło się wtedy, gdy po raz pierwszy zrozumiałem, że wszystko idzie dobrze lub źle przez przywództwo. Ta prawda stała się fundamentem, na którym zbudowałem swoje życie. Wciąż jest katalizatorem mojego osobistego rozwoju i mojego nauczania innych.

Gdy ludzie zaczęli mnie prosić, bym powiedział coś o przywództwie, niewiele mogłem ich jeszcze nauczyć. Później, gdy zdecydowałem się na napisanie o tym książki, myślałem, że będzie to moja jedyna książka na ten temat. Teraz, gdy od ponad czterdziestu pięciu lat przewodzę ludziom i szkole liderów, moja perspektywa niesamowicie się poszerzyła. Im więcej uczę się na ten temat, tym bardziej mam świadomość, że wciąż wiem za mało. Im więcej zdobywam doświadczeń w przywództwie, tym bardziej uświadamiam sobie, że przydałoby mi się jeszcze więcej. Gdy chodzi o doskonalenie, nie ma linii mety ani kompletnego obrazu przywództwa, które można osiągnąć jako coś najlepszego i skończonego. Jak długo wzrastam, powiększa się też obraz mojego przywództwa. Jeśli ty będziesz rósł, będzie rósł również twój obraz.

Chciałbym patrzeć na ten proces jak na warstwowe uczenie się. Za każdym razem, gdy uczymy się czegoś nowego i łączymy to z wieloma rzeczami, których już kiedyś się nauczyliśmy na ten temat, zyskujemy głębiej widzenia i widzimy większą część wielkiego obrazu. Ten proces wymaga czasu; nikt nie może się nauczyć wszystkiego naraz. Złożenie wszystkich lekcji w jedną całość wymaga celowego działania, ale jeśli je podejmiesz, poszerzysz swoją wiedzę.

Swoją pierwszą rolę przywódczą objąłem w kościele wśród rolniczej społeczności w południowej Indianie. Zaprzyjaźniłem się z tamtejszym bankierem, który pewnego dnia wyjaśnił mi, w jaki sposób podejmuje decyzje o przyznaniu lub nieprzyznaniu kredytu rolnikom. Pyta ich, czy ogradzają się płotem, czy grodzą. Jeśli ogradzają, to znaczy, że zakończyli rozwijanie swojego gospodarstwa. Zamierzają utrzymać to, co mają, i dokonywać tylko niewielkich udoskonaleń w swojej posiadłości. Jeśli jednak się grodzą, to znaczy, że rosną, że chcą mieć więcej ziemi na uprawę lub hodowlę. Rozszerzają swoje terytorium i chcą mieć jeszcze więcej. Jak powiedział mój przyjaciel bankier: „Pożyczam pieniądze tym, którzy się grodzą. Oni potrzebują pomocy, by rosnąć i się doskonalić”. Przemiana lidera to właśnie grodzenie się. To widzenie większego obrazu i doskonalenie.

5. Żyj dzisiaj, ale myśl o jutrze

Liderzy mają naturalną skłonność do działania. Muszą być proaktywni dzisiaj ze względu na jutro. Jednak trwałość ich przywództwa jest determinowana tym, w jaki sposób myślą o przyszłości i jak ją widzą. Wyprzedzanie zespołu bierze się z myślenia, które wyprzedza myślenie zespołu. Jeśli wybiegasz myślami naprzód, możesz wyprzedzać. Jak powiedział komentator polityczny George Will: „Przyszłość nadchodzi niezapowiedziana”. Nie możemy zmienić wczoraj, ale jutro jest nasze i możemy je wygrać lub przegrać.

Jak możemy to zrobić, będąc liderami? Co możemy zrobić dzisiaj, aby zapewnić sobie to, co potrzebne, by przewodzić jutro? Musimy praktykować coś, co nazywam przyciąganiem z wyprzedzeniem – to zjawisko, które odkryłem w latach osiemdziesiątych. Zaobserwowałem, że możemy

doświadczając dobrej przyszłości tylko wtedy, gdy mamy dobre marzenia i dobry zespół. Wtedy ekscytowałem się swoim marzeniem, ale zespół nie podzielał mojego zapału. W jaki sposób przyciągnąć zespół, aby móc spełnić swoje marzenie?

Gdy uświadamiasz sobie, czego potrzebujesz lub chcesz, możesz to lepiej widzieć – i przyciągać. Jeśli myślisz o błękitnie, wszędzie, gdzie spojrzysz, będziesz widział kolor błękitny. Kiedy zaczniesz go zauważać, wyczulisz się na niego, będziesz widział jeszcze więcej błękitnego. I to, na czym się skupiasz, będzie się poszerzało. Świadomość umożliwia zabranie w przyszłość ludzi i zasobów, których potrzebujesz. Umożliwia ci przewodzenie swojemu życiu, a nie jedynie akceptowanie go.

Brak świadomości daje dokładnie przeciwny efekt. Nieświadomość sprawia, że nic nie widzisz, niczego nie przyciągasz i niczego nie otrzymujesz, więc nic nie może działać na rzecz twojej przyszłości. Przywódcy, którym brakuje świadomości, zastanawiają się, dlaczego nie mają dostępu do zasobów, które są im potrzebne dla zapewnienia lepszego jutra. Nie są w stanie przejść przemiany; ich jutro nie będzie ani trochę lepsze od ich dzisiaj.

Wracając do tego, co zrobiłem w latach osiemdziesiątych, to pierwszym krokiem w kierunku zapewnienia sobie lepszego zespołu na przyszłość było zdobycie wiedzy na temat tego, czego chciałem i czego potrzebowałem. Zacząłem od spisywania cech zespołu, na jakich mi zależało. To rozwinęło i zwiększyło moją świadomość sprzyjającą przyciąganiu z wyprzedzeniem. Bo tak to działa.

Gdy wiesz, kim jesteś i czego chcesz, to wiesz, jaki typ ludzi przyciągniesz i jakie rzeczy odkryjesz.

W twoim umyśle zrodzą się rzeczy, które pomogą ci zdobyć to, czego chcesz.

Twoje oczy będą widziały rzeczy, które pomogą ci zdobyć to, czego chcesz.

Twoje serce będzie czuło rzeczy, które pomogą ci zdobyć to, czego chcesz.

Twoje nastawienie da ci wiarę w rzeczy, które pomogą ci zdobyć to, czego chcesz.

Twoje usta będą mówiły rzeczy, które pomogą ci zdobyć to, czego chcesz.

Twoje działania będą przyciągały rzeczy, które pomogą ci zdobyć to, czego chcesz.

Gdy odkryłem i przyciągnąłem takich członków zespołu, jakich potrzebowałem, by spełnić swoje marzenie, zacząłem osiągać pozytywne rezultaty. Dzisiaj zbieram obfite plony tej przemiany przywództwa.

6. Odważnie idź naprzód mimo otaczającej cię niepewności

Życie rozszerza się lub kurczy proporcjonalnie do naszej odwagi. Gdy liderzy nie potrafią dokonać koniecznej przemiany z powodu obaw lub niepewności, to tylko zwiększa ich lęk i prowadzi do frustracji. Wszystkie dobre rzeczy zawierają w sobie niepewność, a pokonywanie tej niepewności wymaga właśnie odwagi.

Podoba mi się to, co Brad Lomenick powiedział o odwadze w swojej książce *The Catalyst Leader*. Zacytował mojego przyjaciela Andy'ego Stanleya, wspaniałego lidera, założyciela kościoła North Point. Andy przemawiał do liderów zwanych katalizatorami, ale jego słowa odnoszą się również do liderów przechodzących przemianę:

Wiele, naprawdę wiele wielkich rzeczy zaczęło się od prostego aktu odwagi. Zarówno w całej historii, jak i dzisiaj. Ktoś wychodzi z szeregu i podejmuje odważną decyzję, i gdy przewraca się pierwsza kostka domina, zaczynają upadać następne. Musimy wyjść z szeregu i wykonać pierwszy krok, choć nigdy nie będziemy wiedzieć, jakie będą skutki tej jednej odważnej decyzji. Wy, liderzy, którzy jesteście katalizatorami, wasza decyzja o tym, by odważnie coś zrobić, może skutkować czymś większym, niż kiedykolwiek sobie wyobrażaliście. Wyjdźcie z szeregu.

Obawy w przywództwie zazwyczaj wiążą się z niepewnością przyszłości. Ale niepewność przyszłości nigdy nie ustąpi. Zawsze powtarzam liderom: niepewność to powód, dla którego liderzy w ogóle istnieją. To niepewność gwarantuje wam stanowiska pracy. Zawsze gdy pojawia się

niepewność, potrzebny jest lider, a to oznacza wyjście z szeregu ku nieznanemu i zawsze wymaga odwagi¹⁰.

Betty Bender, była prezes Library Administration and Management Association (Stowarzyszenia Bibliotek Amerykańskich), powiedziała: „Wszystko, co kiedykolwiek zrobiłam i co okazało się wartościowe, na początku śmiertelnie mnie przerażało”. Jako liderzy musimy z odwagą iść naprzód w obliczu niepewności.

7. Zrozum, że dzisiejsze najlepsze chęci nie sprostają wyzwaniom jutra

Jeśli chcesz być dobry w przemianie przywództwa, musisz wciąż starać się być coraz lepszy, ponieważ jutrzejszym wyzwaniom nie sprostasz, wykorzystując jedynie dzisiejsze umiejętności. Oto moja strategia na to, jak stawać się lepszym. Moim celem na zakończenie każdego dnia jest satysfakcja, że dałem z siebie wszystko, co najlepsze, ale moim celem na rozpoczęcie każdego dnia jest brak satysfakcji na tyle silny, by motywował mnie do udoskonalenia tego, co było wczoraj. Ta wzajemna zależność niezadowolenia i zadowolenia wytwarza napięcie sprawiające, że chcę się doskonalić.

Gdy staję u progu nowego dnia, staram się robić wszystko najlepiej, jak potrafię. Dzięki temu jutro będzie jeszcze lepsze. Najlepszym sposobem na właściwe wybory jutro jest dokonywanie właściwych wyborów dzisiaj. Najlepszym sposobem na uświadomienie sobie, jakie zmiany chcemy wprowadzić jutro, jest wprowadzenie niezbędnych zmian dzisiaj. Najlepszym sposobem na sprostanie wyzwaniom jutra jest dawanie z siebie tego, co najlepsze, przy podejmowaniu dzisiejszych wyzwań. Nie mogę pominąć dzisiejszego dnia i liczyć na to, że jutro będzie lepsze. Dlatego codziennie zadaję sobie pytanie: „Czy to jest najlepsze, co mogę zrobić dzisiaj?”. W ten sposób postępuję zgodnie z radą swojego idola i mentora Johna Woodena, który powiedział mi, bym już dzisiaj napisał swoje arcydzieło.

Równocześnie nie spoczywam na laurach, myśląc, że robię to, co najlepsze. Zapewne słyszałeś, że dobre jest wrogiem świetnego, ale najlepsze jest wrogiem lepszego. Muszę kultywować w sobie niezadowolenie

konieczne, by stawać się lepszym. Celowo codziennie wytwarzam to napięcie. Pytanie: „Czy to jest najlepsze, co mogę zrobić dzisiaj?” pomaga mi maksymalnie wykorzystać dzień dzisiejszy. Pytanie: „Czy staję się lepszy?” zachęca mnie do zmiany. Chcę dorastać do jutrzejszych wyzwań, a nie tylko stawać przed nimi. Jeśli wciąż będę stawał się lepszy, będę mógł lepiej dokonać jutrzejszej przemiany. Wczorajsze najlepsze jest fundamentem jutrzejszego doskonalenia.

Jeśli chcesz nieustannie stawać się lepszy, aby umieć lepiej dokonywać przemiany swojego przywództwa, powinieneś:

- **Uczyć się czegoś nowego** – zadawaj sobie pytanie: „Kiedy po raz ostatni nauczyłem się czegoś po raz pierwszy?”
- **Próbować czegoś innego** – zadawaj sobie pytanie: „Kiedy po raz ostatni zrobiłem coś po raz pierwszy?”
- **Znajdować coś lepszego** – zadawaj sobie pytanie: „Kiedy po raz ostatni znalazłem coś lepszego po raz pierwszy?”
- **Widzieć coś większego** – zadawaj sobie pytanie: „Kiedy po raz ostatni widziałem coś większego po raz pierwszy?”

Miej to zawsze w pamięci: każdy może się doskonalić i wszystko może zostać udoskonalone. Każdy dzień niesie możliwości doskonalenia.

Teraz rozumiesz już ramy przemiany lidera:

- Nieustannie ucz się, oduczaj się i ucz się na nowo.
- Ceń dzień wczorajszy, ale żyj dzisiaj.
- Polegaj na szybkości, ale rozkwitaj dzięki wycuciu czasu.
- Naucz się widzieć duży obraz wtedy, gdy wciąż staje się coraz większy.
- Żyj dzisiaj, ale myśl o jutrze.
- Odważnie idź naprzód mimo otaczającej cię niepewności.
- Zrozum, że dzisiejsze najlepsze chęci nie sprostają wyzwaniom jutra.

W dalszej części książki skupię się na najważniejszych przemianach przywództwa, jakich dokonałem w ciągu lat. Nie ulega wątpliwości, że te przemiany wzmocniły i utrwaliły moje przywództwo. Każda sprawiła, że zmieniłem kurs, każda ustawiła mnie w nowym, lepszym kierunku.

Każda umożliwiła mi zdobycie nowego terytorium przywódczego i wewnętrzny wzrost. Każda rzuciła światło na moją drogę przywódczą i jestem przekonany, że i tobie pomoże. Nawet niewielka przemiana może przynieść ogromną różnicę.

Będą to jednak *przykłady* przemiany przywództwa, a nie przepisy i strategie. Przemiana przywództwa, przez którą musisz przejść ty, będzie jedyna w swoim rodzaju na twojej drodze. To prawda, że niektóre twoje przemiany mogą być podobne do moich, ale większość nie będzie. Nie zapominaj jednak: *każdy postęp, którego dokonujesz jako lider, będzie wymagał twojej przemiany przywództwa zmieniającej sposób twojego myślenia, działania i przewodzenia*. Gdy dokonasz swojej przemiany, ona sprawi, że będziesz lepszym liderem.

Czytając tę książkę, będziesz musiał nieustannie przełączać się między działaniem a refleksją. Będę zadawał pytania i rzucał wyzwania, aby rozbudzić w tobie tego najlepszego lidera. Przemiany przywództwa prezentowane w tej książce nie zmienią cię ze złego w dobrego. Zmieniają cię z dobrego w lepszego. Jeśli spróbujesz choć małej przemiany zmierzającej w tym kierunku, będziesz mógł w pełni wykorzystać i wykorzystasz swój potencjał przywódczy.

Zobacz także



www.mtbiznes.pl/produkt/zmieniaj-swoj-swiat

Zobacz także



www.mtbiznes.pl/produkt/wszyscy-sie-komunikuja-niewielu-potrafi-sie-porozumiec

Zobacz także



www.mtbiznes.pl/produkt/przywodztwo-zlote-zasady

JĘŚLI CHCESZ BYĆ SKUTECZNYM LIDEREM, MUSISZ SIĘ ZMIENIAĆ.

Nie możesz być wciąż taki sam, nie możesz tak samo myśleć i działać, jeśli liczysz na sukces w świecie, który nie pozostaje taki sam. Chcąc osiągnąć doskonałość w dzisiejszym szybko zmieniającym się świecie, liderzy muszą być zwinni i zdolni do adaptacji – kluczem jest nauczenie się, jak dokonywać przemian przywództwa. W książce *Leadershift. Przemiana przywództwa* ekspert w dziedzinie przywództwa i bestsellery autor, John C. Maxwell, pokazuje, jak przyspieszyć swoją karierę dzięki umiejętności elastycznego dopasowania się do nowych warunków.

Szkicując plan zmiany, autor dzieli się historiami własnych przemian, których dokonał w swojej długiej i pełnej sukcesów karierze. Wskazuje 11 metamorfoz przywódczych, które zmienią nieodwracalnie twój sposób myślenia, działania i przewodzenia. Są to m.in.:

- przemiana rozwoju osobistego – **od celów do wzrostu** – pozwalająca przejść od myślenia krótkoterminowego do długoterminowego nastawienia;
- przemiana skutku – **od lidera wyszkolonego do lidera transformacyjnego** – tworząca przywódcę, którego działania inspirują innych ludzi do zmian i rozwoju;
- przemiana udoskonalająca – **od jednolitości do różnorodności zespołu** – pozwalająca budować efektywny zespół oparty na różnych punktach widzenia, zdolnościach i doświadczeniach jego członków;
- przemiana reprodukcyjna – **od wspinania się po drabinie do budowania drabiny** – ucząca, jak stać się mentorem i jak pomóc nowym liderom wykorzystywać swój potencjał.

Patroni:

The
JOHN MAXWELL
Przemiana
Team

MY
COMPANY
POLSKA

COACHING

 CorazLepszaFirma.pl

THINKTANK
rekomenduje

HR BUSINESS
PARTNER

SZEF
SPRZEDAŻY

personel&zarządzanie

hrpolska.

NOWA
SPRZEDAŻ

www.mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8087-948-5



9 788380 879485

MT20048
Cena 44,90 zł