

JOHN C.
Maxwell

Autor bestsellerów z listy „New York Timesa”

**BĄDŹ
LIDEREM!**
2.0

Wydanie rozszerzone i zaktualizowane

**BADŽ
LiDERÉM!
2.0**

JOHN C.
Maxwell

Autor bestsellerów z listy „New York Timesa”

**BĄDŹ
LIDEREM!
2.0**

Wydanie rozszerzone i zaktualizowane

Przekład: Anita Doroba

SPIS TREŚCI

<i>Przedmowa do wydania 2.0</i>	9
1. Definicja przywództwa: wywieranie wpływu	13
2. Klucz do przywództwa: priorytety	39
3. Fundament przywództwa: charakter	65
4. Ostateczny sprawdzian przywództwa: wprowadzanie pozytywnej zmiany	89
5. Najszybszy sposób zdobycia przywództwa: rozwiązywanie problemów	115
6. Specjalny składnik przywództwa: postawa	141
7. Istota przywództwa: służba ludziom	167
8. Niezastąpiona cecha przywództwa: wizja	187
9. Metka z ceną przywództwa: samodyscyplina	209
10. Rozwój przywództwa: osobisty wzrost	229
<i>Co dalej?</i>	251
<i>O autorze</i>	253
<i>Przypisy</i>	255

DEFINICJA PRZYWÓDZTWA: WYWIERANIE WPŁYWU

Wszyscy o tym mówią, ale mało kto to rozumie. Większość ludzi pragnie doskonalic swoje możliwości w tej dziedzinie, ale niewielu naprawdę to robi. Mogę z biegu przytoczyć ponad pięćdziesiąt definicji i opisów pochodzących z moich osobistych zbiorów. Jeśli wpiszesz to słowo do wyszukiwarki Google, otrzymasz ponad 760 milionów trafień. O czym mówię? O *przywództwie*.

Gdy w roku 1992 pisałem pierwszą wersję tej książki, ludzie chcący osiągać sukcesy w biznesie i w innych organizacjach skupiali uwagę na zarządzaniu. Co roku panowała inna moda w tej dziedzinie. Niewielu ludzi zwracało jednak uwagę na przywództwo. U większości znajdowało się ono zaledwie w zasięgu radarów.

Zdobyłem wykształcenie na trzech poziomach: licencjat (ang. *bachelor*), magisterium (ang. *master*) i doktorat (ang. *doctorate*). Jednak w czasie całych studiów, aż do publikacji w roku 1993 książki *Bądź liderem!*, nie uczestniczyłem w żadnych zajęciach na temat przywództwa. Dlaczego? Bo żaden z uniwersytetów, na których się kształciłem, nie oferował nauki takiego przedmiotu.

Dziś natomiast *przywództwo* jest na ustach wszystkich. Zainteresowały się nim szkoły i uniwersytety. Jeśli ktoś ma ochotę, może uzyskać stopień naukowy w tej dziedzinie na ponad setce akredytowanych uniwer-

syntetów. Wszystkie trzy uniwersytety, na których się kształciłem, oferują obecnie kursy przywództwa.

Dlaczego przywództwo stało się tak ważne? Ponieważ ludzie zauważają, że jeśli staną się lepszymi liderami, ich życie również zmieni się na lepsze. Wszystko zależy od przywództwa. Świat staje się lepszym miejscem, gdy ludzie są lepszymi przywódcami. Jeśli będziesz się rozwijał i wykorzystywałeś cały swój potencjał, by stać się liderem, zmienisz w sobie *wszystko*. Będziesz skuteczniejszy, będziesz miał mniej słabych stron, będziesz mniej obciążony pracą, a efekty twoich działań będą widoczne.

DLACZEGO WIELU LUDZI NIE ROZWIJA SIĘ NA LIDERÓW

Coraz więcej ludzi docenia wartość dobrego przywództwa, jednak niewielu pracuje nad tym, by samemu stać się lepszym liderem. Dlaczego tak się dzieje? Mimo że przywództwo jest wszechobecne w książkach i w szkołach, wielu ludzi myśli, że to nie dla nich. Być może dzieje się tak dlatego, że przyjmują jedno z poniższych założeń:

Nie jestem „urodzonym liderem”, więc nie mogę przewodzić

Nikt nie rodzi się liderem. Tak, to prawda, liderzy *się rodzą*. Nigdy nie spotkałem nienarodzonego lidera. (I nie chciałbym). Tak naprawdę mam na myśli to, że zdolność do bycia przywódcą nie jest przesądzona od chwili urodzenia. Jest prawdą, że niektórzy ludzie rodzą się obdarzeni naturalnymi talentami, które pomagają im w przewodzeniu na wyższym poziomie, jednak każdy ma potencjał, by stać się liderem. Przywództwo to coś, co może w sobie rozwinąć i udoskonalić każdy, kto chce włożyć w to odpowiedni wysiłek.

Tytuł i miejsce w hierarchii automatycznie uczynią ze mnie lidera

Jestem przekonany, że taki sposób myślenia był bardziej popularny w pokoleniu moim i moich rodziców, ale wciąż jeszcze można się z nim spotkać. Ludzie myślą, że muszą objąć jakieś stanowisko związane z przywództwem, a prawda jest taka, że aby stać się dobrym przywódcą, potrzeba

tylko chęci i kilku podstawowych narzędzi. Można mieć tytuł i wysokie stanowisko, a nie być zdolnym do przywództwa.

Doświadczenie zawodowe automatycznie uczyni ze mnie lidera

Z przywództwem jest jak z dojrzałością. Nie przychodzi ono automatycznie z wiekiem. Czasami przychodzi sam wiek. Upływ czasu nie kreuje sam z siebie zdolności do przywództwa. Faktycznie, bardziej prawdopodobne jest uzyskanie jakichś praw, ale nie zdolności do przewodzenia.

Czekam, aż otrzymam pozycję, na której będę mógł rozwijać się jako lider

To założenie było dla mnie jako nauczyciela przywództwa źródłem największej frustracji. Gdy zaczynałem bywać gospodarzem konferencji poświęconych przywództwu, ludzie mawiali: „Gdybym tylko mógł kiedyś zostać liderem...” – i mieli na myśli objęcie stanowiska przywódczego – „...wtedy przyszedłbym na jedno z pana seminariów”. Jaki problem? Jak powiedział legendarny trener koszykówki na Uniwersytecie Kalifornijskim w Los Angeles, John Wooden: „Gdy nadarza się okazja, już jest za późno, by się przygotowywać”. Jeśli jednak zaczniesz uczyć się przywództwa już teraz, nie tylko zwiększysz swoje szanse, ale również lepiej je wykorzystasz, gdy się pojawią.

JAK ROZWIJAĆ W SOBIE PRZYWÓDZTWO?

Najważniejsze jest to, że jeśli nigdy nie zrobiłeś nic, by rozwijać się jako lider, możesz zacząć robić to dzisiaj. A jeżeli już wyruszyłeś w swoją drogę do przywództwa, możesz stać się lepszym liderem, niż jesteś, jeśli będziesz świadomie i celowo rozwijał w sobie przywództwo.

Czego to wymaga? Temu właśnie jest poświęcona ta książka. Te dziesięć rozdziałów zawiera coś, co uważam za *podstawy* rozwijania się jako lidera. Przygotowałem także bezpłatne materiały bonusowe, są dostępne na stronie MaxwellLeader.com. Jest tam między innymi test, który pomoże ci ocenić swoje aktualne umiejętności przywódcze. Zachęcam do wykonania go przed przystąpieniem do dalszej lektury.

Zacznijmy od najważniejszego pojęcia spośród dziesięciu tu omawianych: *wpływu*. Po ponad pięciu dekadach obserwowania liderów na całym świecie i wielu latach rozwijania własnego potencjału przywódczego doszedłem do przekonania, że *przywództwo to wywieranie wpływu*. To tyle – nie więcej i nie mniej. Moje ulubione przysłowie dotyczące przywództwa mówi: „Ten, kto tylko myśli, że przewodzi, a nie znajduje nikogo, kto by za nim podążał, jest wyłącznie spacerowiczem”. Jeśli masz stać się liderem, ktoś musi za tobą podążać. Bardzo podoba mi się to, co powiedział James C. Georges, założyciel i prezes PAR Group, w wywiadzie, który przeczytałem wiele lat temu: „Czym jest przywództwo? Zapomnijmy na chwilę o stojących za nim aspektach moralnych, a zostanie nam tylko jedna definicja: *Przywództwo to zdolność pozyskiwania zwolenników*¹.”

Przywództwo to zdolność
pozyskiwania zwolenników.

JAMES C. GEORGES

Każdy, kto potrafi skłonić innych do podążania za nim – na dobre i na złe – jest liderem. To oznacza, że Hitler był liderem. (Czy wiesz, że *Time* uznał Hitlera za Człowieka roku 1938, ponieważ wywierał na świat większy wpływ niż ktokolwiek inny?) Osama bin Laden był liderem. Jezus z Nazaretu był liderem. Joanna d’Arc też. Abraham Lincoln, Winston Churchill, Martin Luther King Junior i John F. Kennedy. Wszyscy oni byli liderami. Wprawdzie systemy wartości, umiejętności i cele wszystkich tych ludzi były zupełnie różne, ale każdy z nich przyciągał zwolenników. Wszyscy mieli wpływ.

Wpływ to początek prawdziwego przywództwa. Jeśli błędnie zdefiniujesz przywództwo jako zdolność do zajmowania stanowiska, a nie zdolność do przyciągania zwolenników, będziesz zabiegał o stanowisko, miejsce w hierarchii lub tytuł, starając się przez to stać liderem. Ale tego typu myślenie prowadzi do dwóch często spotykanych problemów. Po pierwsze, co zrobisz, jeśli osiągniesz status, jakim jest zajmowanie przywódczego stanowiska, ale doświadczysz frustracji wynikającej z braku zwolenników? Po drugie, co się stanie, jeśli nigdy nie uzyskasz „właściwego” tytułu? Czy nadal będziesz czekał z próbami wywołania pozytywnych zmian na świecie?

Moim celem w tej książce jest pomoc w zrozumieniu, jak działa wywieranie wpływu i w wykorzystaniu tego jako punktu wyjścia do nauczania się, jak przewodzić jeszcze skuteczniej. Każdy rozdział ma za zadanie

pomóc w uzyskaniu umiejętności i zdolności, dzięki którym rozwinięsz się jako lider. Dzięki udoskonaleniu każdego zestawu umiejętności staniesz się lepszym liderem.

PRZEMYŚLENIA NA TEMAT WYWIERANIA WPŁYWU

Zanim przejdziemy do szczegółów tego, jak działa wywieranie wpływu i jak rozwijać u siebie odpowiednie umiejętności, skupmy się na kilku przemyśleniach na ten temat:

1. Każdy wywiera na kogoś wpływ

Mój przyjaciel, założyciel firmy Growing Leaders, Tim Elmore, powiedział mi kiedyś, że w ocenie socjologów nawet najbardziej introwertyczna osoba wywrze w ciągu swojego życia wpływ na mniej więcej dziesięć tysięcy ludzi. Czyż nie jest to zdumiewające? Ty też ulegasz wpływom ze *strony* innych. To oznacza, że każdy bez wyjątku jest zarówno liderem, jak i zwolennikiem.

W każdej sytuacji, w każdej grupie ludzi, zawsze mamy do czynienia z dynamiką wpływu. Spróbuję to zilustrować. Wyobraźmy sobie dziecko przygotowujące się do wyjścia do szkoły. W tym czasie zazwyczaj znajduje się pod dominującym wpływem matki. Matka może decydować, co będzie jadło i w co się ubierze. Gdy idzie do szkoły, zaczyna wywierać wpływ na grupę swoich rówieśników. Gdy zaczyna się lekcja, pojawia się dominujący wpływ nauczyciela. Po szkole dzieciak wychodzi na podwórko, by się pobawić. Wtedy największy wpływ może na niego wywierać łoś z sąsiedztwa. Gdy przychodzi czas na kolację i rodzina zasiada przy stole, by zjeść posiłek, największy wpływ mają mama i tata.

Jeśli jesteś spostrzegawczy, potrafisz dostrzec głównego lidera w każdej grupie. Wystarczy obserwować ludzi, gdy się spotykają. Czyje zdanie najbardziej się liczy, gdy pracują nad rozwiązaniem jakiegoś problemu lub podejmują decyzję? Kto jest osobą, którą wszyscy najuważniej obserwują podczas dyskusji? Z kim ludzie szybko się zgadzają? Do kogo ludzie zwracają się w różnych sprawach i kogo naśladują? Odpowiedzi na te pytania wskażą ci rzeczywistego lidera w każdej konkretnej grupie.

Wywierasz wpływ na świat, ale twoim obowiązkiem jest *wykorzystanie swojego potencjału przywódczego*. Jeśli dołożysz starań, by rozwijać się jako lider, zyskasz potencjał do wywierania wpływu na większą liczbę ludzi i robienia tego w bardziej skuteczny sposób.

2. Nie zawsze wiemy, na kogo i jak duży wpływ wywieramy

Jednym z najlepszych sposobów zrozumienia potęgi wpływu jest zastanowienie się, kiedy jakaś osoba lub wydarzenie w naszym życiu wywarło na nas silne wrażenie. Znaczące wydarzenia zostawiają ślady w naszym życiu i wspomnieniu. Zapytaj na przykład ludzi urodzonych przed rokiem 1930, co robili 7 grudnia 1941 roku, gdy dowiedzieli się o zbombardowaniu Pearl Harbor, a opiszą ci ze szczegółami swoje odczucia i to, co ich otaczało, gdy usłyszeli tę straszną wiadomość. Zapytaj kogoś urodzonego przed rokiem 1955, co robił, gdy 22 listopada 1963 roku w mediach pojawiła się wiadomość o zastrzeleniu Johna F. Kennedy'ego. W tym przypadku też na pewno będą wiedzieli, co powiedzieć. Każde pokolenie pamięta wydarzenia, które miały znaczenie w ich życiu, na przykład dzień, kiedy nastąpiła katastrofa wahadłowca Challenger, tragedię 11 września... Listę można rozwijać. Co było dla ciebie najważniejszym wydarzeniem? W jaki sposób zdarzenie to nadal wpływa na twoje myślenie i działanie?

A teraz pomyśl o ludziach, którzy wywarli na ciebie znaczący wpływ albo o drobnych rzeczach, które miały dla ciebie duże znaczenie. Mogę wskazać obóz, na który wyjechałem jako młody chłopak, i wyjaśnić, jak pomogło mi to w dokonywaniu wyborów związanych z karierą zawodową. Mój nauczyciel w siódmej klasie, Glen Leatherwood rozbudził we mnie coś, co mogę nazwać powołaniem życiowym i głosem, za którym nadal podążam, mając już ponad siedemdziesiąt lat. Gdy moja mama kupiła lampki na choinkę, nie miała pojęcia, że będą one u mnie co roku przywoływać świąteczny nastrój. List pochwalny, który otrzymałem od swojego profesora w college'u, podtrzymywał mnie na duchu, gdy zaczynałem w sobie wątpić. U mnie to niekończąca się lista. Podobnie jak u ciebie.

Codziennie znajdujemy się pod wpływami tak wielu ludzi. Czasami drobne rzeczy wywierają ogromne wrażenie. Zostaliśmy ukształtowani

na takich, jakimi jesteśmy, przez tych, którzy na nas wpływali. My też kształtujemy innych, często dzieje się to w chwilach, kiedy najmniej się tego spodziewamy. Autor i nauczyciel J.R. Miller powiedział: „Niektóre spotkania trwające tylko moment pozostawiły wrażenie na całe życie, na wieczność. Nikt z nas nie potrafi zrozumieć tej zagadkowej rzeczy, którą nazywamy wpływem. (...) Każdy z nas stale czymś promieniuje. Czymś, co albo uzdrowia, jest błogosławieństwem, pozostawia ślady piękna, albo rani, zadaje ból, pozostawia znamię na czymś życiu”².

3. Najlepszą inwestycją w przyszłość jest uczenie się wywierania wpływu już dzisiaj

Jaka jest najlepsza możliwość zainwestowania w przyszłość? Akcje? Nieruchomości? Jeszcze lepsze wykształcenie? Każda z tych rzeczy ma wartość. Skłaniałbym się jednak ku stwierdzeniu, że jedną z najlepszych inwestycji, jakiej możesz dokonać dla siebie, jest rozwijanie umiejętności wywierania wpływu. Dlaczego? Dlatego, że jeśli będziesz pragnął czegoś, będziesz w lepszej pozycji, by to osiągnąć, gdy inni będą chcieli ci pomóc.

W książce zatytułowanej *Leaders* (Liderzy), Warren G. Bennis i Burt Nanus piszą: „Prawda jest taka, że wszędzie jest obfitość szans na przywództwo i znajdują się one w zasięgu większości ludzi”³. Sprawdza się to zarówno w biznesie, jak i w organizacjach opartych na wolontariacie oraz w grupach społecznych. Jeśli jesteś przedsiębiorcą, liczba tych szans spektakularnie rośnie. Powstaje tylko pytanie, czy będziesz na nie gotowy, gdy się pojawią? Chcąc wykorzystać jak najwięcej z nich, musisz już dzisiaj przygotować się do przywództwa i nauczyć się, jak rozwijać umiejętność wywierania wpływu i jak za jej pomocą pozytywnie zmieniać świat.

Robert Dilenschneider, założyciel i szef Dilenschneider Group oraz były dyrektor generalny firmy PR-owej Hill and Knowlton Strategies przez wiele lat był jednym z najbardziej wpływowych ludzi w kraju. W swojej książce zatytułowanej *Power and Influence* (Władza i wpływ) przedstawia ideę „trójkąta władzy”, która ma pomóc liderom w uzyskaniu większej skuteczności. Trzy elementy tego trójkąta to *komunikacja, uznanie i wpływ*. Jak mówi Dilenschneider: „Jeśli skutecznie się komunikujesz,

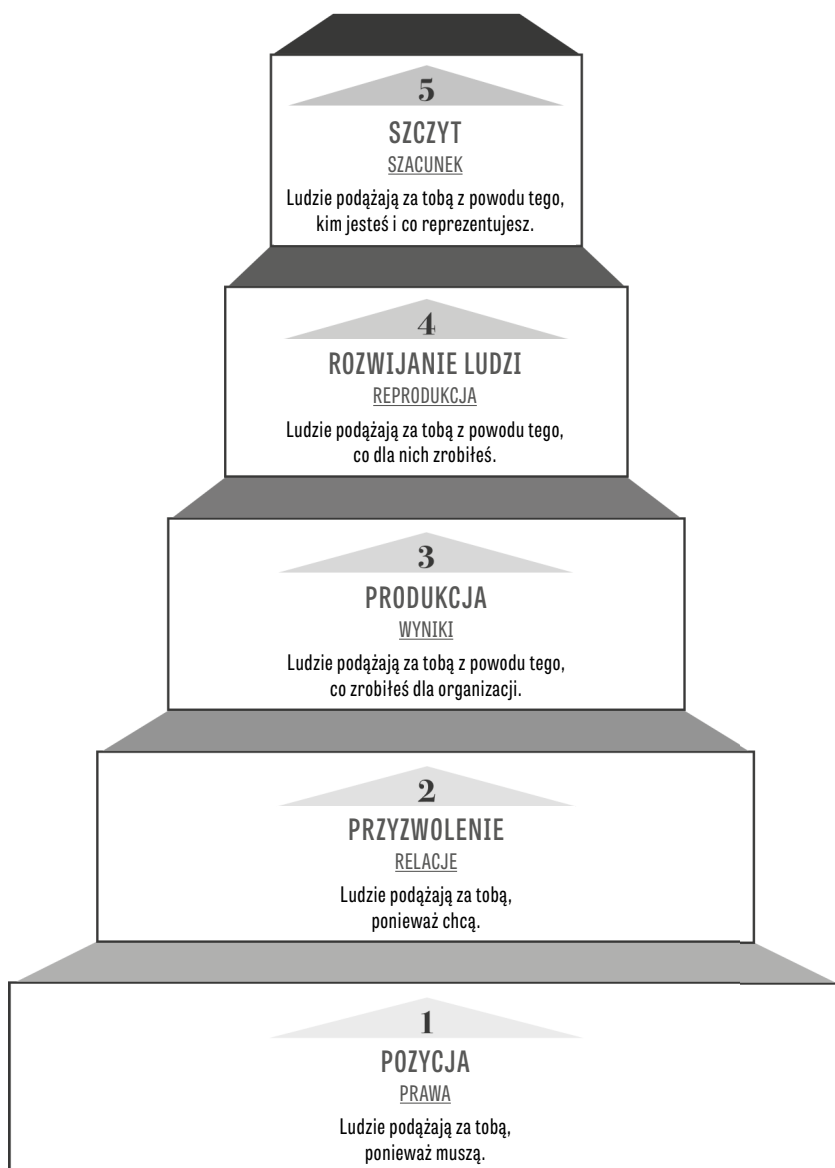
dzięki swojej komunikacji zyskujesz uznanie słuchaczy, na których starasz się wpływać, co oznacza, że ludzie będą myśleli, że to, co robisz, jest właściwe i że robisz to we właściwy sposób. Gdy zyskujesz (pozytywne) uznanie, wywierasz większy wpływ. Jesteś postrzegany jako osoba kompetentna, skuteczna, zasługująca na szacunek – osoba *mająca władzę*. Władzę zdobywa się, pamiętając o powiązaniu komunikacji, uznania i wpływu i wykorzystując to powiązanie”⁴.

Będąc młodym liderem, podążałem tą ścieżką, by doskonalić swoje przywództwo, ponieważ komunikowanie się jest jednym z moich talentów. Gdy nauczyłem się lepiej komunikować, zyskałem uznanie. Wkrótce zaczęto mnie prosić o to, bym uczył o przywództwie. Równocześnie jednak czułem, że przywództwo jest bardziej złożone i nie ogranicza się do komunikacji, zdobywania uznania i wywierania wpływu. Zacząłem się zastanawiać, jak mógłbym rozwinąć model, który pomógłby innym zrozumieć, jak działa wywieranie wpływu i, co ważniejsze, jak rozwijać tę umiejętność we własnym życiu. Wiedziałem, że jeśli ludzie, którym pomagam, zainwestują w swoją umiejętność wywierania wpływu, będą mogli pozytywnie zmieniać swój świat, gdziekolwiek miałyby to miejsce.

PIĘĆ POZIOMÓW PRZYWÓDZTWA

Zacząłem uważniej studiować wywieranie wpływu i czerpać ze swojego doświadczenia w przywództwie oraz przyglądać się liderom, których szanowałem i podziwiałem. I odkryłem, że wywieranie wpływu jest czymś, czego można się nauczyć i co można udoskonalić w pięciu etapach. Zamieniłem więc te etapy w narzędzie, które nazwałem pięcioma poziomami przywództwa. Za pomocą tego narzędzia stworzyłem model wywierania wpływu pozwalający lepiej zrozumieć dynamikę przywództwa. Narzędzie to jest również źródłem „mapy drogowej” wskazującej szlak, którym możesz podążać, rozwijając swoje umiejętności w zakresie wywierania wpływu na innych. Uczyłem tego modelu przywództwa przez ponad trzydzieści lat i nie potrafię nawet zliczyć ludzi, dla których okazał się pomocny. Mam nadzieję, że tobie również pomoże, tak jak pomógł innym.

Pięć poziomów przywództwa



Zbadajmy zatem każdy z poziomów. Zapewne szybko zrozumiesz, jak to działa.

Poziom 1: Pozycja

Najbardziej podstawowym, wstępnym poziomem przywództwa jest poziom Pozycji. Dlaczego jest on najniższy? Ponieważ Pozycja reprezentuje przywództwo, *zanim jeszcze* lider wykształci u siebie umiejętność wywierania rzeczywistego wpływu na ludzi, którym przewodzi. W poprzednich pokoleniach ludzie byli skłonni podążać za kimś jedynie dlatego, że ten ktoś posiadał tytuł lub stanowisko zapewniające władzę. Dzisiaj nie jest to jednak zbyt często spotykane w amerykańskiej kulturze. Ludzie będą podążać za liderem pozycyjnym tylko na tyle, na ile *muszą*.

Gdy w roku 1969 podejmowałem swoją pierwszą pracę, ludzie mnie szanowali. Byli uprzejmi. Ale nie miałem na nich żadnego wpływu. Miałem dwadzieścia dwa lata. Mogli zauważyć, jak mało wiem, choć ja sam tego nie zauważałem. Przekonałem się, jak mało jestem wpływowy, gdy po raz pierwszy miałem poprowadzić zebranie. Rozpocząłem z porządkiem obrad w rękę. Ale wtedy zaczął mówić Claude. Był tylko starym rolnikiem, a wszyscy zebrani patrzyli na niego i oczekiwali jego przywództwa. Cokolwiek powiedział, wszystko miało dużą wagę. Claude nie zachowywał się arogancko ani lekceważąco. Nie próbował siłowych rozwiązań. Nie musiał. Miał przecież pełnię władzy. Chciał jedynie, aby to, co miało być zrobione, zostało zrobione.

Teraz jest dla mnie zupełnie jasne, że w tej pierwszej pracy byłem liderem na poziomie 1. Wszystko, czym wtedy dysponowałem, to była moja pozycja – połączona z etyką pracy i pragnieniem robienia czegoś, co sprawia różnicę. Na poziomie 1 nauczyłem się więcej niż kiedykolwiek w swoich początkowych latach przywództwa. Dość szybko zrozumiałem, że ani tytuł, ani stanowisko nikogo nie doprowadzą zbyt daleko w przywództwie.

Ludzie przyjmowani na jakieś stanowisko mogą mieć władzę, ale ta władza nie wykracza poza zakres wyznaczony w opisie tego stanowiska. Liderzy pozycyjni mają pewne *prawa*. Mają prawo do narzucania reguł. Mają prawo do wymagania od ludzi, by wypełniali swoje obowiązki. Mają prawo do wykorzystywania władzy, jaka została im dana.

Jednak prawdziwy lider to ktoś więcej niż człowiek wykorzystujący nadaną mu władzę. Prawdziwy lider to osoba, za którą inni podążają chętnie

i z przekonaniem. Prawdziwi liderzy wiedzą, jaka jest różnica między pozycją a wpływem.

Oto, czym różni się bycie szefem od bycia liderem:

Szef kieruje swoimi podwładnymi; przywódca jest dla nich przewodnikiem i nauczycielem.

Szef opiera się na władzy; przywódca na dobrej woli.

Szef wzbudza lęk; przywódca wzbudza entuzjazm.

Szef mówi: „ja”; przywódca mówi: „my”.

Szef szuka winnych kryzysu; przywódca rozwiązuje kryzys.

Szef wie, jak coś trzeba zrobić; przywódca to pokazuje.

Szef mówi: „Ruszajcie!”; przywódca mówi: „Ruszajmy!”.

Pozycja to dobre miejsce, by zacząć być liderem, ale zupełnie nieodpowiednie, by w nim pozostać. Każdy, kto w swoim przywództwie nigdy nie wykracza poza poziom Pozycji, jest uzależniony od praw terytorialnych, protokołu, tradycji i struktur organizacyjnych. To wszystko nie jest ze swej natury złe, dopóki nie zostanie uznane za podstawę władzy, gdyż nie jest to dobry substytut umiejętności przywódczych.

Pozycja to dobre miejsce,
by zacząć być liderem,
ale zupełnie nieodpowiednie,
by w nim pozostać.

Wyobraź sobie, że przez jakiś czas pozostajesz na stanowisku przywódczym. Skąd będziesz wiedział, czy w swoim przywództwie nie opierasz się zbyt mocno na pozycji? Oto trzy najbardziej rozpowszechnione cechy liderów pozycyjnych:

*Liderzy pozycyjni poszukują poczucia bezpieczeństwa opartego
bardziej na tytule niż na talencie*

Jest taka opowieść z czasów pierwszej wojny światowej o szeregowcu, który widząc światło w okopie, krzyknął: „Zgaś tę cholerną zapałkę!”. I zaraz z przerażeniem zobaczył, że winowajcą jest generał „Black Jack” Pershing. Obawiając się srogiej kary, szeregowiec próbował wyjąkać jakieś przeprosiny, ale generał Pershing poklepał go po plecach i powiedział: „W porządku, synu. Ciesz się, że nie jestem podporucznikiem”.

Im kto ma wyższe kompetencje i wynikającą z nich możliwość wywierania wpływu, tym bezpieczniej i pewniej się czuje. Świeżo upieczony podporucznik mógłby odczuć pokusę wykorzystania swojej rangi. Generałowi nie było to potrzebne.

Liderzy pozycyjni polegają raczej na wpływach swoich przywódców niż na swoich własnych

Leo Durocher, amerykański baseballista, który trafił do Galerii Sław, a w latach 1948–1955 był menedżerem Gigantów, grał kiedyś na pozycji w pierwszej bazie w pokazowym meczu Amerykańskiej Akademii Wojskowej w West Point. Podczas gry pewien hałaśliwy kadet wciąż krzychał na Durochera, próbując wyprowadzić go z równowagi.

– Hej, Durocher – wydierał się – jak to się stało, że taki gnojek jak ty, znalazł się w wielkiej lidze?

– Mój kongresmen mnie przyjął! – odkrzyknął mu Durocher⁵.

To, że ludzie mogą otrzymać stanowisko dające władzę, nie oznacza automatycznie, że potrafią wywierać znaczący wpływ. Niektórzy liderzy pozycyjni nie potrafią i faktycznie sami z siebie nie wywierają żadnego wpływu ani nie mają żadnej władzy, a polegają jedynie na władzy swoich mocodawców albo osób, które zapewniły im stanowisko. Zawsze, gdy obawiają się, że członkowie ich zespołu nie będą chcieli za nimi podążać, mówią: „Musimy to zrobić, ponieważ szef tak kazał”. Ten rodzaj pożyczonego autorytetu bardzo szybko może się wyczerpać.

Liderzy pozycyjni nie potrafią skłonić ludzi, by podążali za nimi dalej, niż wynika to z nadanego im zakresu uprawnień

Powszechna reakcja podwładnych na lidera pozycyjnego jest taka, że robią tylko to, czego od nich wymaga, i nic więcej. Jeśli zobaczysz, że na prośbę lidera o zrobienie czegoś dodatkowego albo nadzwyczajnego ludzie reagują odmową i stwierdzeniem „To nie należy do moich obowiązków”, zapewne masz do czynienia z liderem pozycyjnym. Ludzie, którzy definiują swoje przywództwo przez pryzmat pozycji, szybko przekonają się, że inni będą robić tylko to, co jest wymagane, i brać pod uwagę je-

dynie *prawa* wynikające z pozycji, jaką zajmuje lider. Nie będą czuć się zaangażowani w wizję ani w sprawy, którymi kierują liderzy pozycyjni.

Jeśli którakolwiek z powyższych charakterystyk odnosi się do ciebie, być może za bardzo jesteś przywiązany do swojej pozycji, co z kolei oznacza, że powinieneś więcej popracować nad swoimi umiejętnościami wywierania wpływu. Jeśli tego nie zrobisz, kierowany przez ciebie zespół będzie miał niewiele energii i będziesz czuł się tak, jakby każde najmniejsze nawet zadanie było ciężką próbą. Aby to zmienić, będziesz musiał się skoncentrować na następnym poziomie przywództwa.

Poziom 2: Przyzwolenie

Jak mówi mój przyjaciel i mentor, Fred Smith: „Przywództwo to nakłonienie ludzi do pracy dla ciebie, gdy nie są do tego zobowiązani”⁶. To jest właśnie istota drugiego poziomu przywództwa, czyli Przyzwolenia.

Liderzy pozostający na poziomie Pozycji i nigdy nierozwijający swojej umiejętności wywierania wpływu często przewodzą, uciekając się do zastraszania. Zachowują się jak kury, które badał norweski psycholog Thorleif Schjelderup-Ebbe, pracując nad regułą „kolejności dziobania” często używaną w opisach wszelkiego rodzaju grup. Schjelderup-Ebbe odkrył, że w każdym stadzie zazwyczaj jedna kura dominuje nad pozostałymi. Dominująca kura może dziobać inne, ale sama nie jest dziobana. Następna kura w hierarchii dziobie wszystkie pozostałe z wyjątkiem kury dominującej. Cała reszta kur jest uszeregowana hierarchicznie w ten sam sposób, a hierarchia kończy się na ostatniej bezbronnej kurze, którą mogą dziobać wszystkie inne, a która nie może dziobać nikogo.

W przeciwieństwie do tej sytuacji, Przyzwolenie charakteryzuje się dobrymi *relacjami*. Motto dla tego poziomu może brzmieć: „Ludzi nie obchodzi, ile wiesz, dopóki wiedzą, jak bardzo ci zależy”. Prawdziwy wpływ zaczyna się w sercu, nie w głowie. Rozkwita dzięki osobistym relacjom, a nie z powodu zasad i regulacji. Na tym poziomie nie chodzi o kolejność dziobania, ale o relacje między ludźmi. Liderzy, którzy osiągnęli sukces na tym poziomie, poświęcają swój czas i energię potrzebom i pragnieniom poszczególnych osób ze swojego zespołu. I wchodzi z nimi w relacje.

Klasycznym przykładem kogoś, kto tego nie zrobił, jest Henry Ford w czasach początków Ford Motor Company. Chciał, żeby jego robotnicy pracowali jak maszyny i próbował za pomocą zasad i regulacji wpływać na to, co robią poza pracą. Skupiał się wyłącznie na swoim produkcie, Modelu T, co do którego był przekonany, że jest samochodem idealnym, którego nigdy nie będzie chciał zmieniać. Gdy ludzie zaczęli pytać o kolory inne niż czarny, udzielał powszechnie znanej odpowiedzi: „Możecie wybrać każdy kolor, jaki chcecie, byle to był czarny”.

Ludzie, którzy nie chcą lub nie potrafią zbudować solidnych i trwałych relacji, szybko przekonują się, że nie stać ich na trwałe i skuteczne przywództwo. Nie trzeba chyba mówić, że można dbać o ludzi, nie będąc dla nich liderem, ale nie można być liderem, nie dbając o ludzi. Ludzie nie pójdą za tobą, jeśli nie będą mogli się z tobą dogadać.

Na poziomie 2, na którym wchodzisz w relacje z ludźmi i budujesz je, zdobywając zaufanie, zaczynasz rozwijać w sobie umiejętność realnego wpływania na tych ludzi. To sprawia, że chcesz więcej z nimi pracować. Stajesz się silniej nastawiony na współpracę z innymi. Twoje otoczenie

Ludzie, którzy nie chcą lub nie potrafią zbudować solidnych i trwałych relacji, szybko przekonują się, że nie stać ich na trwałe i skuteczne przywództwo.

staje się bardziej pozytywne. To wyzwala u każdego energię. W środowisku zawodowym ludzie pozostają dłużej w jednym miejscu i ciężiej pracują.

Jeśli otrzymałeś stanowisko przywódcze, to znaczy, że otrzymałeś od swojego szefa przyzwolenie na przywództwo. Jeśli na poziomie 2 nauczyłeś się wywierania wpływu, to znaczy, że otrzymałeś przyzwolenie na przywództwo od swoich ludzi. To daje władzę. Muszę cię jednak przestrzec. Pozostawanie zbyt długo na tym poziomie bez prób wejścia na poziom 3 sprawi, że bardzo zmotywowani ludzie zaczną się niecierpliwić. Porozmawiajmy zatem o Produkcji.

Poziom 3: Produkcja

Niemal każdy może osiągnąć sukces na dwóch pierwszych poziomach przywództwa. Ludzie mogą otrzymać *stanowisko* i zyskać *przyzwolenie*, nawet jeśli mają niewielkie lub żadne wrodzone zdolności przywódcze.

Tak naprawdę, jeśli troszczysz się o ludzi i chcesz się uczyć, jak z nimi pracować, zaczynasz mieć wpływ. Ale ten wpływ sięga tylko do tego miejsca. Jeśli chcesz, aby naprawdę działało się to, co chcesz, musisz wznieść się na poziom Produkcji.

Na poziomie 3 ludzie sprawiają, że coś zostaje zrobione. I pomagają członkom swoich zespołów osiągać te cele. Razem osiągają *wyniki*. To właśnie w tym miejscu zaczynają się dziać rzeczy naprawdę dobre dla organizacji. Rośnie produktywność. Ludzie osiągają cele. Rosną zyski. Pojawia się wysokie morale. Spada rotacja pracowników. Rośnie lojalność zespołu.

Organizacje posiadające liderów skutecznych na trzech pierwszych poziomach osiągają znaczące sukcesy. Zaczynają wygrywać. A gdy zaczynają wygrywać, osiągają korzyści z czegoś, co nazywam „Big Mo” (ang. *big momentum*, czyli dosłownie wielki impet). Rosną. Łatwiej rozwiązują problemy. Zwycięzanie staje się czymś normalnym. Przywództwo staje się prostsze. Podążanie za przywódcą jest coraz większą przyjemnością. Środowisko pracy przepelnia energia.

Miej świadomość, że większość ludzi naturalnie dąży w swoim przywództwie do poziomów Przyzwolenia lub Produkcji, odpowiednio do swojej skłonności do *relacyjności* lub *wyników*. Jeśli ludzie w sposób naturalny budują relacje, bycie razem może sprawiać im przyjemność, ale robią to wyłącznie w celu bycia razem i cieszenia się współobecnością. Jeśli kiedykolwiek pracowałeś w środowisku, w którym spotkania i zebrania były przyjemnością, a wszyscy się ze sobą dogadywali – ale gdzie nic nie osiągnano – to prawdopodobnie pracowałeś z kimś, kto wspiał się na poziom 2, ale nie 3. (A jeśli pracowałeś w organizacji, w której zebrania były produktywne, ale panowały nie najlepsze relacje, prawdopodobnie miałeś do czynienia z kimś, kto osiągnął poziom 3, ale nie 2!). Jeśli jako lider potrafisz połączyć *wyniki z relacjami* i zbudować zespół ludzi, którzy się lubią i sprawiają, że rzeczy zostają zrobione, to znaczy, że stworzyłeś bardzo mocną kombinację.

Organizacje na całym świecie poszukują ludzi, którzy potrafią osiągać wyniki, ponieważ rozumieją, co dostają od tych osób. Jedną z moich ulubionych historyjek jest opowieść o świeżo zatrudnionym mobilnym sprzedawcy imieniem Gooch i reakcji liderów firmy na raport, który przysłał do centrali. Szefa działu sprzedaży po prostu zamurowało. Go-

och napisał: „Żem spodkał takie firme ktura nie chciała kupywać od nas za ani centa i spszedałem im trochu. A teras jade do Czikago”.

Zanim szef sprzedaży zdążył wręczyć mu wymówienie, przyszła wiadomość z Chicago: „Pszyjehałem tutaj i spszedałem im puł miljona”.

Szef działu sprzedaży, pełen obaw przed zwolnieniem i jeszcze większych przed niezwolnieniem niedouczzonego sprzedawcy, zrzucił problem na barki prezesa. Następnego ranka oderwani od rzeczywistości pracownicy działu sprzedaży ze zdziwieniem zobaczyli na tablicy ogłoszeń nad dwoma listami od niedouczzonego sprzedawcy notatkę od prezesa:

„Fszyscy zadórzo czasu poświenicaliśmy na poprafne pisanje zamiast na spszedawanie. Popaczmy na tą spszedasz. Chce rzeby karzdy pszczytal te listy od Gocha ktury jest po drodze i bardzo dobrze dla nas pracuje tagże niech karzdy jedzie i robi takjak on”.

Tak bardzo spodobała mi się ta historia, że ją załaminowałem i zabieram ze sobą na wykłady razem z kilkoma innymi „niezbędnikami”. Oczywiście, jeśli przewoźnimy sprzedawcom, zapewne wolelibyśmy mieć takich, którzy potrafią i sprzedawać, i pisać. Ale masz rację. Wyniki mocno przemawiają – do tych, dla których pracujesz i do tych, którzy przewodzą.

Gdy jesteś liderem zespołu produktywnych ludzi, którym sprawia przyjemność wspólna praca, dajesz innym powody do tego, by chcieli z tobą pracować i za tobą podążać. Na przykład, jeśli wraz z kolegą będziesz wybierał graczy do meczu koszykówki i będziecie mogli wybierać między mną a LeeBronem Jamesem, to jasne, kogo wybieriecie: faceta, który wygrywa mecze o mistrzostwo, a nie tego, który ponad pięćdziesiąt lat temu grał w koszykówkę w szkole! Będziecie chcieli faceta, który potrafi osiągać wyniki i inspirować kolegów z drużyny, by osiągali te wyniki razem z nim.

Poziom 4: Rozwijanie ludzi

Jeśli zyskasz zdolność wpływania na swój zespół na poziomach 1, 2 i 3, ludzie zaczną cię uważać za fantastycznego lidera. Będzie ci się udawało sprawiać, by wiele rzeczy zostawało zrobionych. Będziesz uważany za

człowieka sukcesu. Są jednak jeszcze wyższe poziomy przywództwa, ponieważ najwybitniejsi liderzy nie tylko sprawiają, że „rzeczy zostają zrobione”, ale robią dużo więcej.

Jest wiele różnych typów liderów, mężczyzn i kobiet. Ich przywództwo przybiera różne kształty i rozmiary, są w różnym wieku, mają różne wykształcenie i doświadczenie, są różnych ras i narodowości, są geniuszami lub cechują się przeciętną inteligencją. Co zatem różni dobre od wielkiego?

Liderzy stają się wielcy nie z powodu sprawowanej władzy, ale z powodu zdolności do upełnomocniania innych. Sukces bez następcy jest w ostatecznym rozrachunku porażką. Chcąc stworzyć coś trwałego, rozwinąć zespół lub organizację, aby mogła rosnąć i doskonalić się, chcąc zbudować coś, co ma przyszłość, przywódca musi przede wszystkim czuć się odpowiedzialny za rozwijanie innych ludzi i robić to.

Liderzy stają się wielcy nie z powodu sprawowanej władzy, ale z powodu zdolności do upełnomocniania innych.

Musi pomagać im, aby potrafili lepiej wykorzystywać swój osobisty potencjał i skuteczniej wykonywać pracę oraz aby sami nauczyli się, jak być liderami. Taki rodzaj rozwijania ludzi prowadzi do *reprodukcji*.

Rozwijanie ludzi powoduje efekt mnożnikowy. Gdy liderzy zaczynają rozwijać innych, zespoły i organizacje przechodzą na zupełnie nowy poziom. Jeden zespół rozwija wystarczającą liczbę liderów, by tworzyć nowe zespoły. Jedna dywizja, grupa operacyjna lub lokalizacja kształci wystarczającą liczbę liderów, by tworzyć nowe. Ponieważ wszystko zależy od przywództwa, posiadanie większej liczby lepszych liderów zawsze sprawia, że organizacja staje się lepsza.

Poziom Rozwijania ludzi wiąże się z jeszcze jednym pozytywnym efektem ubocznym: lojalnością wobec lidera. Ludzie wykazują skłonność do lojalności wobec mentora, który pomaga im w doskonaleniu ich życia. Jeśli przyjrzesz się, jak rozwijają swoją zdolność wpływania liderzy wznoszący się na kolejne poziomy przywództwa, zobaczysz, jak pogłębiają się relacje. Na poziomie 1 członkowie zespołu *muszą podążać* za liderem. Na poziomie 2 członkowie zespołu *chcą* podążać za liderem. Na poziomie 3 członkowie zespołu *cenią* i *podziwiają* lidera za to, co zrobił dla zespołu. Na poziomie 4 członkowie zespołu *stają się lojalni* wobec lidera z powo-

du tego, co zrobił on dla nich osobiście. Zdobędziesz serca i umysły ludzi, jeśli pomożesz im w osobistym rozwoju.

Jeśli nie wierzysz nadawcy wiadomości, nie uwierzysz też w samą wiadomość.

JAMES M. KOUZES I BARRY Z. POSNER

Nie każdy dobry lider pracuje nad tym, by rozwinąć swój wpływ do poziomu 4. W rzeczywistości większość liderów nie ma nawet świadomości istnienia tego poziomu. Tak bardzo skupiają się na własnej produktywności i na produktywności członków zespołu, że nie uświadamiają sobie potrzeby rozwijania ludzi. Jeśli ten opis pasuje do Ciebie, będę chciał ci pomóc. Przygotowałem kilka pytań na temat rozwijania ludzi, które powinieneś sobie zadać, aby łatwiej ci było obrać kurs na sukces na poziomie 4:

1. Czy naprawdę bardzo zależy mi na osobistym rozwoju?

Tylko rozwijający się ludzie są skuteczni w rozwijaniu innych. Jeśli wciąż masz w sobie ten ogień, ludzie będą to odczuwać. Mam siedemdziesiąt lat, ale wciąż mam bzika na punkcie rozwoju.

2. Czy moja droga rozwoju jest wiarygodna?

Pierwszą rzeczą, o którą zapytają siebie ludzie, gdy zaoferujesz im swoją pomoc w rozwoju, będzie to, czy naprawdę masz do zaoferowania coś, co może im pomóc. Kluczowe znaczenie ma tutaj twoja wiarygodność. W swojej książce zatytułowanej *The Leadership Challenge* (Wyzwanie przywództwa) James M. Kouzes i Barry Z. Posner wyjaśniają, o co chodzi w tak zwanym Pierwszym Prawie Przywództwa Kouzesa–Posnera: „Jeśli nie wierzysz nadawcy wiadomości, nie uwierzysz też w samą wiadomość”. Dalej mówią o wiarygodności: „Lojalność, zaangażowanie, energia i produktywności – wszystko od niej zależy”⁷.

3. Czy przyciągam ludzi swoim rozwojem?

Ludzie chcą się uczyć od liderów, widząc, jak oni sami rozwijają się i uczą. Kiedyś, podczas imprezy Leadership Open organizowanej w Pebble Be-

ach przez organizację non profit EQUIP, wielu ludzi zwróciło uwagę na nieprawdopodobny rozwój, który zaobserwowali u Marka Cole'a, mojego dyrektora generalnego. Taka spektakularna, choć pełna pokory przemiana mocno przyciąga ludzi.

4. Czy odnoszę sukcesy w dziedzinie, w której chcę rozwijać innych?

Nie możesz dawać czegoś, czego nie posiadasz. Zatem, gdy rozwijam ludzi, staram się pomagać im przede wszystkim w tym, w czym sam odnoszę sukcesy: w przemawianiu, pisaniu i przywództwie. Czy wiesz, w jakich dziedzinach nigdy nie daję żadnych rad? W śpiewaniu. W technologii. W grze w golfa. Nikt nie chce słuchać, co mam do powiedzenia na te tematy. Marnowałbym czas. Słuchaczy i swój.

5. Czy przekroczyłem granicę dzielącą spędzanie czasu od inwestowania czasu?

Większość ludzi spędza czas z innymi. Niewielu inwestuje w nich czas. Jeśli chcesz osiągnąć sukces na poziomie 4, musisz zacząć *inwestować* w ludzi. To oznacza nie tylko kreowanie wartości dodanej, ale również oczekiwanie zwrotu z tej inwestycji. Nie chodzi tu o osobiste korzyści, ale o efekt. Zwrot, którego powinieneś oczekiwać, to osobisty rozwój ludzi, doskonalenie ich przywództwa, wpływ na ich pracę i wartość, jaką wnoszą do zespołu i organizacji. Nauczyłem się tego, gdy miałem czterdzieści lat i uświadomiłem sobie, że mój czas jest ograniczony i nie mogę już pracować dłużej i ciężiej niż teraz. (Więcej napiszę o tym w rozdziale 2). Jedynym rozwiązaniem było zatem powielenie siebie przez inwestowanie w innych. W miarę, jak się rozwijali, rozwijał się też zespół. I ja.

6. Czy żyję w sposób otwarty na uczenie się?

Ludzie otwarci na uczenie się są najlepszymi nauczycielami. Aby rozwijać ludzi, muszę sam być otwarty na naukę. To oznacza: chęć uczenia się, zwracanie uwagi na to, czego się uczę, pragnienie dzielenia się z innymi tym, czego się nauczyłem, i wiedzę, z kim się tym dzielić.

7. Czy *chcę* być wrażliwym wzorem i nauczycielem?

Rozwijanie ludzi przez inwestowanie w nich nie oznacza udawania, że znamy odpowiedź na każde pytanie. Oznacza autentyczność, przyznawanie się do tego, czego nie wiemy, i uczenie się wszystkiego, co możliwe, od ludzi, których rozwijamy. Uczenie się to ulica dwukierunkowa. To, że mogę sam się rozwijać, rozwijając innych, sprawia mi ogromną radość.

8. Czy ludzie, których rozwijam, odnoszą sukcesy?

Ostatecznym celem rozwijania ludzi jest pomaganie im w transformacji ich życia. Uczenie może pomóc komuś w *lepszym* życiu. Prawdziwy rozwój pomaga ludziom *zmieniać* życie. Po czym poznać, że to się dzieje? Osoba, w którą inwestujesz, odnosi sukcesy. Sukces jest nie tylko wspa- niałym potwierdzeniem transformacji, ale również najwspanialszą nagrodą dla lidera, który rozwija ludzi.

Jak wypadłeś? Im więcej szczerych odpowiedzi twierdzących na te osiem pytań, na tym lepszej jesteś pozycji, by rozwijać ludzi. Jeśli liczba odpowiedzi na „nie” przewyższyła liczbę tych na „tak”, nie trać ducha. Niech wzrost stanie się twoim celem, abyś w przyszłości mógł odnieść sukces na poziomie 4. Nie pożałujesz, ponieważ będzie to sukces bardzo długoterminowy. Twoje zaangażowanie w rozwijanie liderów zapewni nieustanny rozwój organizacji, rozwój ludzi, którym przewodzisz, i to, że twoje przywództwo przyniesie realne efekty. Rób, co tylko możesz, by znaleźć się na tym poziomie i by na nim trwać.

Poziom 5: Szczyt

Ostatnim poziomem przywództwa jest Szczyt. Jeśli przeczytałeś oryginalną wersję tej książki, być może pamiętasz, że wtedy nazwałem ten poziom *Osobowością*. Teraz myślę jednak, że nazwa *Szczyt* lepiej pasuje. Ten najwyższy poziom przywództwa opiera się na *reputacji*. Tu powietrze jest rozrzedzone. Tylko nieliczni mogą wznieść się tak wysoko. Ci, którym się to udaje, byli dobrymi przywódcami i przez całe życie potwierdzali

swoje przywództwo, inwestowali w innych liderów, wynosząc ich aż na poziom 4, a także osiągnęli wpływy nie tylko we własnych organizacjach, ale również poza nimi.

Ludzie na Szczycie są znani nie tylko poza swoimi organizacjami, ale również poza swoimi dziedzinami, poza swoimi krajami i nie tylko za życia. Na przykład Jack Welch osiągnął poziom 5 przywództwa w biznesie. Nelson Mandela osiągnął poziom 5 przywództwa w rządzeniu państwem. Martin Luther King junior był przywódcą na poziomie 5 w działalności społecznej. Leonardo da Vinci był liderem poziomu 5 w sztuce i technice. Arystoteles był liderem poziomu 5 w nauce i filozofii.

Czy każdy może osiągnąć ten poziom przywództwa? Nie. Czy powinniśmy starać się dążyć do jego osiągnięcia? Absolutnie tak. Ale nie powinniśmy na tym się skupiać. Dlaczego? Ponieważ nie jesteśmy w stanie spreparować szacunku ze strony innych ani go wymagać. Szacunek musi nam zostać dany bez przymusu, więc znajduje się to poza naszą kontrolą. Z tego powodu powinniśmy raczej się skupiać na rozwijaniu wpływu na poziomach 2, 3 oraz 4 i usilnie pracować nad tym, by wciąż się doskonalić, dzień za dniem, rok za rokiem, dekadę za dekadą. Jeśli będziemy tak postępować, zrobimy wszystko, co jest potrzebne.

DROGA PRZEZ POZIOMY PRZYWÓDZTWA

Mam nadzieję, że będziesz mógł wykorzystać model pięciu poziomów przywództwa do wizualnej prezentacji tego, jak działa wywieranie wpływu. To paradygmat *dla* przywództwa i szlak wiodący *do* przywództwa. Teraz, gdy wiesz już, jak wygląda ten model, chciałbym się podzielić z tobą kilkoma spostrzeżeniami, które pomogą ci nie tylko go zrozumieć, ale również poruszać się po nim, gdy jako lider będziesz z niego korzystał.

- Model pięciu poziomów przywództwa można zastosować w każdej dziedzinie życia zarówno osobistego, jak i zawodowego.
- Wobec każdej osoby w swoim życiu jesteś na innym poziomie przywództwa.
- Za każdym razem, gdy przechodzisz na wyższy poziom przywództwa w relacji z daną osobą, wzrasta poziom twojego wpływu.

- Osiągając nowy poziom przywództwa, nigdy nie opuszczasz poprzedniego. Poziomy układają się jeden na drugim, dając wspólny efekt. Nie są zastępowane jeden przez następny.
- Jeśli pominiemy jakiś poziom lub będziesz się starał przyspieszyć proces, będziesz musiał wrócić do punktu wyjścia i mimo wszystko, dla trwałości relacji, przejść przez ten poziom.
- Im wyżej chcesz wejść, tym więcej czasu na to potrzebujesz.
- Za każdym razem, kiedy zmieniasz pracę lub wchodzisz w nowy krąg ludzi, zaczynasz od najniższego poziomu i musisz od nowa przejść całą drogę.
- Gdy osiągniesz jakiś poziom, musisz się na nim utrzymać. Jako lider nigdy nie „dotrzesz na miejsce”. W przywództwie nic nie jest stałe.
- Wpływ na danym poziomie możesz zarówno zyskać, jak i stracić.
- Utrata wpływu wymaga mniej czasu niż jego uzyskanie.

W punkcie życia i kariery, w którym teraz się znalazłem, model pięciu poziomów przywództwa stał się moją drugą naturą. Gdy spotykam ludzi, natychmiast zaczynam pracować nad relacją. Gdy tylko uda nam się nawiązać połączenie, staram się zaangażować poziom Produkcji i wspólnie coś osiągnąć. I zaczynam szukać sposobów, by zaoferować ludziom jakąś wartość i rozwijać ich. Jestem przekonany, że możesz rozwijać swoje wpływy w taki sposób, jak ja to robię. Potrzebna jest tylko chęć i zamierzone działanie.

Kiedyś przeczytałem wiersz „Mój wpływ”. Nie wiem, kto jest jego autorem, ale przesłanie tego tekstu wywarło na mnie niezatarte wrażenie:

Nim słońce zajdzie, moje życie
Wpłynie na losy wielu ludzi,
Piętno dobra i zła odcisnie,
Zanim się nowy dzień obudzi.

To jedno stałe mam pragnienie,
Niezmienna jest moja modlitwa:
Panie, niech życiem swym pomogę
Wszystkim, których na drodze spotkam⁸.

Jeśli jesteś taki jak ja, masz swoje cele. Chcesz nie tylko osiągać sukcesy, ale również mieć jakieś znaczenie. Chcesz, by dzięki twojemu przywództwu coś się zmieniało. Poziom, który osiągasz, zależy bardziej od wpływu niż od jakiegokolwiek innego czynnika. Dlatego wpływ jest tak ważny. Nie wiesz przecież, w życiu ilu ludzi coś zmienisz. Jedyne, co możesz zrobić, to rozwijać swój wpływ, abyś gdy nadarzy się okazja, mógł wykorzystać ją jak najlepiej. Nigdy nie pozwól sobie zwątpić w potęgę ludzkiego wpływu. Pomyśl o Arystotelesie. Był mentorem Aleksandra Wielkiego, a Aleksander podbił świat.

ROZWIJANIE W SOBIE CZŁOWIEKA WPŁYWOWEGO

Jednym z największych wyzwań związanych z zastosowaniem modelu pięciu poziomów przywództwa jest to, że na każdy poziom musimy się wspinać w relacjach z każdą osobą, którą spotykamy w swoim życiu.

To prawda, że z każdym dniem albo wspinasz się na wyższy poziom przywództwa wobec innych, albo spadasz na niższy. Przekonasz się jednak, że na początku dobrze jest skupiać uwagę na celowym zwiększaniu swoich wpływów tylko wobec ograniczonej liczby ludzi.

Z tego powodu sugeruję, byś w tej chwili wybrał dwie osoby ze swojego życia, wobec których będziesz z rozmysłem budował swój wpływ. Wybierz jedną osobę, która jest ważna w twoim życiu zawodowym – może to być szef lub kluczowy członek zespołu, kolega albo klient. I wybierz jedną ważną osobę ze swojego życia osobistego – może to być mąż lub żona, dziecko, rodzic lub sąsiad. (Tak, to jest możliwe, że znajdujesz się na poziomie Pozycji wobec małżonka lub dziecka, i tak, musisz zdobyć – albo odzyskać – wpływ na wyższych poziomach). Jeśli jesteś osobą dynamiczną, z dużymi ambicjami i pełną energii, możesz wybrać *trzy* osoby.

Na początek określ, na jakim poziomie przywództwa znajdujesz się obecnie wobec tej osoby. Następnie wykorzystaj poniższe zalecenia, by zacząć wspinać się na poziom następny po tym, na którym aktualnie jesteś, i umacniać swój wpływ na niższych poziomach.

Poziom 1: Pozycja – wpływ oparty na prawach

- Zapoznaj się dokładnie z opisem swojej roli lub stanowiska.
- Zawsze perfekcyjnie wykonuj swoją pracę.
- Rób więcej, niż od ciebie oczekują.
- Przyjmij odpowiedzialność za siebie i za swoje przywództwo.
- Ucz się przy każdej okazji, w której możesz wykorzystać swoje przywództwo.
- Bądź świadomy historii, która ma wpływ na osobistą dynamikę.
- Nie pomagaj sobie w przywództwie stanowiskiem ani tytułem.

Poziom 2: Przyzwolenie – wpływ oparty na relacji

- Doceniaj innych ludzi.
- Zadawaj pytania, by się uczyć patrzeć oczyma innych osób.
- Bardziej dbaj o ludzi niż o zasady.
- Zabierz ze sobą w drogę inne osoby, nie skupiaj się na *ja*, tylko na *my*.
- Obierz sobie za cel sukces innej osoby.
- Traktuj przywództwo jak służbę.

Poziom 3: Produkcja – wpływ oparty na wynikach

- Inicjuj swój osobisty wzrost i bierz za niego odpowiedzialność.
- Rozwijaj poczucie odpowiedzialności za wyniki, zaczynając od siebie.
- Stosuj przywództwo przez dawanie przykładu i osiągnij wyniki.
- Pomagaj innym znajdować możliwości wniesienia jak najlepszego własnego wkładu i wspieraj w realizowaniu tego celu.

Poziom 4: Rozwijanie ludzi – przywództwo oparte na reprodukcji

- Przyjmij postawę świadcząca o tym, że ludzie to twój najcenniejszy majątek.
- Bądź otwarty i szczery w sprawach związanych z twoją drogą do rozwoju.
- Stwarzaj innym możliwości rozwoju i przywództwa.

- Umieszczaj każdego w miejscu najlepiej sprzyjającym odniesieniu sukcesu.

Poziom 5: Szczyt – wpływ oparty na szacunku

- Skoncentruj swoje wpływy na najbardziej obiecujących 20 procentach ludzi, którym przewodzisz.
- Ucz i zachęcaj ich do rozwijania innych wysokiej klasy liderów.
- Wykorzystuj swoje wpływy do doskonalenia organizacji.
- Wykorzystuj swoje wpływy poza organizacją, aby coś zmieniać.

Jeśli chciałbyś uzyskać dodatkową pomoc w procesie rozwijania w sobie przywództwa, zachęcam cię do odwiedzenia strony MaxwellLeader.com, gdzie uzyskasz dostęp do bezpłatnych materiałów, które przygotowałem właśnie po to, by ci pomóc. I nie zapomnij o wykonaniu samooceny. To narzędzie również uzyskasz bezpłatnie.

PONAD DWA MILIONY SPRZEDANYCH EGZEMPLARZY PIERWSZEGO WYDANIA

Dwadzieścia pięć lat temu John C. Maxwell opublikował książkę *Bądź liderem!* (tytuł oryginału *Developing the Leader Within You*), która zmieniła sposób myślenia o przywództwie i pomogła milionom czytelników rozwijać u siebie cechy skutecznego lidera. Teraz Maxwell odświeżył tę rewolucyjną książkę i zawarł w niej spostrzeżenia, jakich dokonał, i praktyki, których się nauczył od czasu jej pierwszego wydania.

W nowym wydaniu 2.0 pokazuje, jak rozwijać wizję, wartości, wpływ i motywację – cechy liderów odnoszących sukcesy. To wydanie, z aktualizacją ponad osiemdziesięciu procent treści, przedstawia podstawowe zasady przez ponad czterdzieści lat wykorzystywane przez Maxwella w przywództwie i zawiera dwa zupełnie nowe rozdziały.

Bez względu na to, jaka jest dziedzina twojego przywództwa – biznes, działalność charytatywna, oświata czy rodzina – zasady Maxwella są pomyślane tak, by wyrzeć pozytywny wpływ na życie twoje i twojego otoczenia. Ta książka nie powinna ujść uwadze ani nowych czytelników, ani długoletnich fanów Maxwella i jej pierwszego wydania.

Patroni:

PROFES⁷

NOWA
SPRZEDAŻ

www.mtbiznes.pl

THINKTANK*
rekomenduje

HR BUSINESS
PARTNER

INFOR.PL

GC GLOBAL MANAGEMENT
CONSULTING
www.gmcpland.pl

ISBN 978-83-8087-650-7



9 788380 876507

The JOHN MAXWELL **Team**^{Poland}

personel & zarządzanie

MT18068
Cena 44,90 zł