

John C. Maxwell

21

**NIEZAPRZECZALNYCH  
PRAW PRZYWÓDZTWA**



JOHN C.  
MAXWELL

21



**NIEZAPRZECZALNYCH  
PRAW PRZYWÓDZTWA**

LUDZIE IDĄ ZA TYMI,  
KTÓRZY STOSUJĄ TE PRAWA

Tytuł oryginału:  
The 21 irrefutable laws of leadership

Przekład:  
Marek Czeakański

Redakcja:  
Barbara Nowak

Projekt okładki i skład:  
RED Paweł Brankiewicz

Copyright © 1998 i 2007 by John C. Maxwell

Copyright for the Polish edition © 2014  
by Oficyna Wydawnicza LOGOS

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Żadna część tej książki nie może być reprodukowana, przechowywana w systemie gromadzenia danych oraz transmitowana w jakiegokolwiek formie i jakimikolwiek środkami: elektronicznymi, mechanicznymi, nagraniowymi, za pomocą skanowania, fotokopiuwania lub w inny sposób  
– z wyjątkiem krótkich cytatów w recenzjach lub artykułach  
– bez uprzedniej pisemnej zgody wydawcy.

Cytaty z Pisma Świętego zamieszczone w wydaniu polskim pochodzą z Biblii Tysiąclecia, wyd. IV (Pallottinum, Poznań-Warszawa 1990).

W sprawie zezwoleń należy zwracać się do Oficyny Wydawniczej LOGOS  
01-913 Warszawa, ul. Szekspira 4/386  
tel./fax (22) 772 95 27; tel. (22) 793 09 04, tel. kom. 0 609 680 132  
e-mail [logos@logos.warszawa.pl](mailto:logos@logos.warszawa.pl), [www.logos.warszawa.pl](http://www.logos.warszawa.pl)

ISBN: 978-83-63488-32-1

*K*siążkę tę dedykuję Charliemu Wetzelowi,  
który od 1994 roku wspomaga mnie  
w mojej pisarskiej twórczości.

*Napisaaliśmy wspólnie ponad czterdzieści  
książek i z przyjemnością wspominam  
naszą owocną współpracę.*

*Gdy ja starałem się doskonalić ludzi,  
ucząc ich zasad przywództwa, ty, Charlie,  
doskonalileś mnie, dzięki czemu osiągnąłem  
lepsze efekty. Twoja dociekliwość  
i umiejętność operowania słowem  
przyniosły radość milionom czytelników.*

*W rezultacie wpłynąłeś znacząco  
na większą liczbę odbiorców niż ktokolwiek  
z kręgu moich współpracowników.*

*Dziękuję ci za to.*



## SPIS TREŚCI

<b>Słowo wstępne</b> – Stephen Covey .....	13
<b>Podziękowania</b> .....	15
<b>Wstęp</b> .....	17

### 1. PRAWO GÓRNEJ GRANICY .....

25

*Zdolności przywódcze determinują  
osobisty poziom efektywności*

Bracia Dick i Maurice, choć byli bliscy zrealizowania amerykańskiego marzenia, nie potrafili go w pełni urzeczywistnić. Uczynił to człowiek imieniem Ray, zakładając w tym celu odpowiednią firmę. Stało się tak, ponieważ Dick i Maurice nie znali Prawa Górnej Granicy.

### 2. PRAWO WPLYWU .....

39

*Prawdziwą miarą przywództwa  
jest zakres wpływu na innych*

Abraham Lincoln przystąpił do wojny w stopniu kapitana, ale po jej zakończeniu był już tylko szeregowcem. Dlaczego? Padł ofiarą Prawa Wpływu.

### 3. PRAWO PROCESU .....

55

*Przywództwo osiąga się stopniowo,  
dzień po dniu, nie w jeden dzień*

Theodore Roosevelt przyczynił się do stworzenia światowego mocarstwa, otrzymał Pokojową Nagrodę Nobla i został prezydentem Stanów Zjednoczonych. Dziś nikt by o nim nie pamiętał, gdyby Roosevelt nie znał Prawa Procesu.

**4. PRAWO NAWIGACJI ..... 73**

*Każdy może sterować statkiem,  
ale tylko przywódca potrafi wyznaczyć kurs*

Posługując się niezawodnym kompasem, Scott doprowadził swoją ekspedycję do bieguna południowego – i do tragicznej śmierci. Ludzie ci zapewne by przeżyli, gdyby ich przywódca znał Prawo Nawigacji.

**5. PRAWO WARTOŚCI DODANEJ ..... 91**

*Przywódcy, służąc innym, dowartościowują ich*

Cóż to za dyrektor naczelny z listy „Fortune 500”, który pracuje przy składanym stoliku, sam odbiera telefony, odwiedza pracowników zatrudnionych na godziny i jest krytykowany przez Wall Street za zbytnią dla nich dobroć? To dyrektor, który rozumie Prawo Wartości Dodanej.

**6. PRAWO SOLIDNEJ PODSTAWY ..... 111**

*Podstawą przywództwa jest zaufanie*

Gdyby Robert McNamara znał Prawo Solidnej Podstawy, wojna w Wietnamie oraz wszystkie jej następstwa w Stanach Zjednoczonych mogłyby przybrać inny obrót.

**7. PRAWO SZACUNKU ..... 127**

*Ludzie w naturalny sposób podążają  
za przywódcami o sile woli większej niż ich*

Wszystko sprzysięgło się przeciwko niej, a mimo to tysiące ludzi nazywało ją swoją przywódczynią. Dlaczego? Ponieważ tak działa Prawo Szacunku.

**8. PRAWO INTUICJI ..... 145**

*Przywódcy oceniają wszystko pod kątem przywództwa*

Jak Steve Jobs reorganizuje firmę Apple Computer i podnosi ją na coraz wyższy poziom? Odpowiedzi dostarcza Prawo Intuicji.



**9. PRAWO MAGNETYZMU ..... 165**

*Przyciągamy ludzi podobnych do nas*

Armia konfederatów – mniej liczebna i kiepsko wyposażona – bardzo długo stawiała opór potężnej armii Unii, ponieważ konfederaci mieli lepszych generałów. Dlaczego? Wyjaśnia to Prawo Magnetyzmu.

**10. PRAWO WIĘZI ..... 179**

*Przywódcy najpierw poruszają serca,  
potem proszą o pomoc*

Jako nowy lider John wiedział, że najbardziej wpływową osobą w organizacji mogłaby storpedować jego przywództwo. Co zatem zrobił? Przejął inicjatywę, stosując Prawo Więzi.

**11. PRAWO ŚCISŁEJ WSPÓŁPRACY ..... 197**

*Potencjał przywódcy określają osoby najbliższe z nim związane*

Kaznodzieja Billy Graham zyskał szerokie grono słuchaczy nie tylko dzięki talentom oratorskim. Wziął pod uwagę Prawo Ścisłej Współpracy.

**12. PRAWO UPEŁNOMOCNIENIA ..... 211**

*Tylko przywódcy pewni siebie dzielą się władzą z innymi*

Henry Ford uchodzi za symbol amerykańskiego biznesu, ponieważ zrewolucjonizował przemysł samochodowy. Cóż więc spowodowało, że jego syn obawiał się bankructwa odziedziczonej po nim firmy Ford Motor Company? Zniszczyła ich nieznaną przyczyną Prawo Upełnomocnienia.

**13. PRAWO WIZERUNKU ..... 229**

*Ludzie działają stosownie do tego, co widzą*

Formacja Easy Company powstrzymała Niemców w bitwie o Ardeny, odbierając Hitlerowi ostatnią nadzieję na oparcie się ofensywie aliantów. Było to możliwe, ponieważ jej dowódcy zastosowali Prawo Wizerunku.

**14. PRAWO AKCEPTACJI ..... 247**

*Akceptacja przywódcy poprzedza akceptację  
prezentowanej przez niego wizji*

Wyzwolili swój naród, stosując bierny opór, mimo iż zapłaciło za to swym życiem tysiące ludzi. Co ich inspirowało? Prawo Akceptacji.

**15. PRAWO ZWYCIĘSTWA ..... 261**

*Przywódcy znajdują drogi do zespołowych zwycięstw*

Co uratowało Anglię od niemieckiego blitzkriegu, złamało apartheid w Republice Południowej Afryki i przyniosło zespołowi Chicago Bulls wielokrotne tytuły mistrzowskie? We wszystkich trzech przypadkach odpowiedź jest taka sama – przywódcy realizowali w swym życiu Prawo Zwycięstwa.

**16. PRAWO DYNAMIKI ..... 279**

*Dynamika rozwoju jest najlepszym  
przyjacielem przywódcy*

Dwuminutowy film miał pokazać potężne możliwości stosowanych przez firmę technik animacji. Wykorzystano Prawo Dynamiki, czego efektem były miliardowe zyski.

**17. PRAWO PRIORYTETÓW ..... 297**

*Przywódcy rozumieją, że aktywność nie jest  
gwarancją sukcesu*

Nazywano go czarodziejem. Jego priorytety były tak precyzyjnie określone, że mógł powiedzieć, nad czym jego zawodnicy pracują w danym dniu i godzinie, oraz dlaczego! To właśnie przyniosło mu dziesięć kolejnych zwycięstw. Jak ty mógłbyś wykorzystać Prawo Priorytetów?

**18. PRAWO OFIARNOŚCI ..... 311**

*Przywódca, by iść w górę, musi wykazać się ofiarnością*

Z czego byś zrezygnował na rzecz ludzi podążających za tobą? Ten przywódca oddał za nich swoje życie. Dlaczego? Ponieważ rozumiał moc Prawa Ofiarności.

**19. PRAWO WYCZUCIA CZASU ..... 329**

*Czynnik czasu jest równie ważny jak działania i ich kierunek*

Niezłapanie w porę piłki zdarzało się przywódcom wszystkich szczebli: burmistrzom, gubernatorom, członkom rządów i prezydentom. Żaden z nich nie rozumiał potencjalnego zagrożenia, jakie niesie lekceważenie przez przywódcę Prawa Wyczucia Czasu.

**20. PRAWO EKSPLOZYWNEGO ROZWOJU ..... 343**

*Rozwój wymaga przewodzenia tym, co idą za tobą,  
rozwój wielokrotniony – przewodzenia przywódcom*

Czy można nauczyć zasad przywództwa ponad milion osób na całym świecie? Można, gdy się stosuje „przywódczą arytmetykę”. I to jest tajemnica Prawa Eksplozywnego Rozwoju.

**21. PRAWO DZIEDZICTWA ..... 361**

*Miarą trwałej wartości przywódcy jest sukcesja po nim*

Jakimi słowami będą cię żegnać na twoim pogrzebie? To zależy od tego, jak stosujesz w życiu Prawo Dziedzictwa.

**Zakończenie ..... 373**

**Dodatek A: 21 praw przywództwa – arkusz samooceny ..... 375**

**Dodatek B: 21 praw przywództwa – lektura uzupełniająca ..... 383**

**Przypisy ..... 391**



## SŁOWO WSTĘPNE

*Stephen R. Covey*

**G**dy John Maxwell zaproponował mi napisanie słowa wstępnego do jubileuszowego wydania jego książki *21 niezaprzeczalnych praw przywództwa* w dziesiątą rocznicę jej pierwszej publikacji, poczułem się zaszczycony, a także zaintrygowany. W ciągu minionych dwudziestu lat obaj wędrowaliśmy równoległymi szlakami w naszej działalności wykładowczej i pisarskiej. Obu nas uznano za ekspertów w dziedzinie przywództwa. Znamy się i szanujemy wzajemnie swoją pracę. Jednakże, mimo podobieństw naszych przekazów, rzadko zwracaliśmy się do tych samych gremiów.

Rekomendacja nowej, udoskonalonej wersji *21 niezaprzeczalnych praw przywództwa* pozwala mi zatem przedstawić Johna Maxwella i głoszone przez niego idee tym z moich odbiorców, którzy nie znają jego książek. Ta książka jest swego rodzaju manifestem jego życia i przesłania. Uważna jej lektura pozwala poznać Johna Maxwella jako człowieka oraz jego filozofię przywództwa.

Po ukazaniu się pierwszego wydania tej książki w 1998 roku natychmiast dostrzegłem praktyczny i użyteczny wymiar przedstawionych w niej praw. Nadal go nie utraciły. Przez ponad trzydzieści lat John Maxwell zdobywał uznanie jako mówca i autor przekazujący zdobytą przez siebie wiedzę szerokiemu audytorium. Twierdzi on, iż przekazywanie wiedzy wymaga „prezentowania złożonych spraw w prosty sposób”. Książka ta nie jest więc naukowym studium problematyki przywództwa, lecz praktycznym poradnikiem instruktazowym. W każdym jej rozdziale poznajemy osoby, które w swoim postępowaniu kierowały się – lub nie kierowały – omawianym pra-

wem. Same prawa opisane są prosto i jasno. I, co najważniejsze, autor daje czytelnikom konkretne instrukcje ich zastosowania w miejscu pracy, lokalnej społeczności, rodzinie, wspólnocie wyznaniowej.

Komentując zamiar rewizji pierwszego wydania omawianej książki, John wyznał mi, że powodowała nim fascynująca możliwość włączenia do niej tego, czego się nauczył już po jej ukazaniu się. Wiem, co miał na myśli. Przywództwo jest dynamicznym procesem i ten jego aspekt powinny uwzględniać książki mu poświęcone. Wierzę, że obecna wersja książki wywrze wpływ jeszcze większy niż wersja poprzednia. Zbiór praw przywództwa został uaktualniony, przykłady zrewidowane, a praktyczne zastosowania mocniej podkreślone. Podstawowe koncepcje są te same, a ich uaktualnienie polega na adaptacji do potrzeb nowego pokolenia przywódców. Wydanie oryginalne było znakomite, a nowe jest jeszcze lepsze.

Z pełnym przekonaniem mogę zapewnić czytelników nieznających tej książki, że czeka ich lektura, która odmieni ich życie i sposób sprawowania przywództwa. Znajdą w niej zachętę do wykazania się odwagą oraz możliwość doskonalenia umiejętności niezbędnych każdemu przywódcy. Zafascynuje również tych, którzy czytali jej pierwsze wydanie. Będzie to dla nich okazja do przypomnienia sobie znanych prawd oraz do poznania nowych. Zastosowanie tej wiedzy w praktycznym działaniu pozwoli zademonstrować wyższy poziom umiejętności przywódczych.

Ufam, że książka ta sprawi czytelnikom, tak jak mnie, wiele radości i przyniesie im wymierne korzyści. Zapewniam, że znajdą w niej doprawdy zdumiewające i inspirujące opisy karier przywódców!

Stephen R. Covey

autor książek *7 nawyków skutecznego działania* (Rebis, Poznań 2011),  
*8. nawyk* (Rebis, Poznań 2012) i *Everyday Greatness*

## PODZIĘKOWANIA

**D**ziękuję tysiącom liderów z różnych stron świata, którzy zapoznali się ze sformułowanymi przeze mnie prawami przywództwa i w niektórych punktach je zakwestionowali, co skłoniło mnie do bardziej precyzyjnego wyrażenia moich myśli i do spojrzenia na omawiane zagadnienia z szerszej perspektywy.

Dziękuję zespołowi Thomasa Nelsona, który dał mi szansę poprawienia i uzupełnienia tej książki, a w szczególności Tami Heim za jej strategiczne przywództwo i Victorowi Oliverowi za twórczą pomoc w rozwinięciu moich pierwotnych idei.

Dziękuję mojej asystentce Lindzie Eggers oraz jej asystentce Sue Caldwell za wspieranie i ofiarną codzienną pracę.

Dziękuję Charliemu Wetzelowi oraz jego żonie Stephanie, bez których udziału książka ta nigdy by się nie ukazała.





## WSTĘP

Każda książka jest osobistą rozmową autora z czytelnikiem. Niektórzy sięgają po książkę w poszukiwaniu zachęty. Inni przyswajają zawarte w niej informacje tak, jakby uczestniczyli w seminarium. Dla jeszcze innych książka jest mentorem, z którym mogą się spotykać codziennie, co tydzień lub co miesiąc.

Tym, co najbardziej pociąga mnie w twórczej pracy nad książką, jest możliwość „przemawiania” do wielu ludzi, których nigdy osobiście nie spotkam. Dlatego właśnie w 1977 roku postanowiłem zostać autorem. Czuję ogromną potrzebę, wręcz pasję, przekazywania ludziom wartościowych idei i to mobilizowało mnie do pisania. Owa pasja we mnie nie wygasła. Zdarza się, że ktoś do mnie podchodzi i mówi: „Dziękuję panu. Pańskie książki naprawdę mi pomogły”. Niewiele rzeczy przysparza mi większej radości. Dlatego piszę i nie zamierzam przestać!

Wiem, że moje książki pomagają ludziom. Świadomość ta daje mi, ich autorowi, głęboką satysfakcję, jednak praca pisarska jest również źródłem frustracji. Po opublikowaniu książki jej treść już nie ulegnie żadnej zmianie. Gdybyśmy, czytelniku, ty i ja, znali się osobiście i mogli spotykać się co tydzień lub co miesiąc, by porozmawiać o przywództwie, miałbym okazję podzielić się z tobą wiedzą, jaką nabyłem od czasu naszego ostatniego spotkania. Jako człowiek nadal się rozwijam. Dużo czytam. Analizuję swoje błędy. Dyskutuję z wybitnymi liderami, by się od nich uczyć. Na każdym kolejnym spotkaniu oznajmiałbym ci zapewne: „Nie uwierzysz, czego się niedawno dowiedziałem”.

Gdy przemawiam na konferencjach i wykładach, przedstawiając słuchaczom zasady wyłożone w moich książkach, stale uaktualniam prezentowane materiały. Przytaczam nowe przykłady. Uściślam pojęcia. Nierzadko, w konfrontacji z audytorium, mam szansę spojrzeć na problem z nowego punktu widzenia. Gdy jednak wracam do książek już przeze mnie napisanych, uświadamiam sobie, jak bardzo się zmieniłem od czasu ich publikacji. I wtedy właśnie ogarnia mnie frustracja, ponieważ one się już nie rozwijają i nie zmieniają wraz ze mną.

Dlatego bez chwili wahania przystałem na propozycję wydawcy moich książek, Thomasa Nelsona, by opracować nową wersję *21 niezaprzeczalnych praw przywództwa* po upływie dziesięciu lat od pierwszego wydania. Gdy przed laty pisałem pierwszą wersję, pragnąłem, by stanowiła ona odpowiedź na nurtujące mnie pytanie: „Gdybym chciał przekazać innym całą moją wiedzę o przywództwie w postaci krótkiej listy zasad, co bym w niej zamieścił?” Przełałem na papier fundamentalne zasady przywództwa, formułując je w sposób możliwie najbardziej prosty i jasny. Gdy książka się ukazała i niebawem pojawiła na czterech różnych listach bestsellerów, zdałem sobie sprawę, jak bardzo pomaga ona wielu ludziom stać się lepszymi liderami.

## ROZWÓJ = ZMIANA

Teraz, po wielu latach, w pierwszym wydaniu znalazłem fragmenty, które mi się nie podobają, oraz idee, które mógłbym wyrazić w doskonalszej formie. Niektóre przykłady z życia stały się już nieaktualne, należało je więc zastąpić innymi. Dysponowałem też nowym materiałem lepiej wyjaśniającym i ilustrującym

pewne zasady. Ucząc praw przywództwa przez prawie dziesięć lat w dziesiątkach krajów, odpowiadałem na tysiące pytań pobudzających do myślenia i wykraczających daleko poza to wszystko, co miałem do powiedzenia, pisząc pierwszą wersję książki. W obecnym jubileuszowym wydaniu starałem się uwzględnić ten dorobek.

Najpoważniejsza jak dotąd zmiana, którą postanowiłem wprowadzić, dotyczy dwóch spośród dwudziestu jeden praw. Jakże to? – mógłbyś, czytelniku, zapytać. – Jak możesz zmieniać swoje niepodważalne prawa?

Po pierwsze, ucząc ich stosowania, szybko odkryłem, że dwa z nich były właściwie szczególnymi przypadkami innych praw. Prawo E.F. Huttona (Gdy prawdziwy przywódca mówi, ludzie słuchają) było w istocie aspektem Prawa Wpływu (Prawdziwą miarą przywództwa jest zakres wpływu na innych). Jeśli ludzie zgromadzeni wokół stołu milkną i zaczynają słuchać przemawiającego lidera, to dowodzą swoim zachowaniem, że ulegają jego wpływowi. Idee zawarte w opisie Prawa E.F. Huttona należą do kategorii Prawa Wpływu, dlatego połączyłem te dwa rozdziały. Podobnie doszedłem do wniosku, że Prawo Reprodukcyjności (Tylko przywódca potrafi kształtować innego przywódcę) zawiera się w Prawie Eksplozywnego Rozwoju (Rozwój wymaga przewodzenia tym, którzy idą za tobą; rozwój zwielokrotniony – przewodzenia przywódcom). Z tego względu połączyłem także i te rozdziały.

Następnie zacząłem sobie uświadamiać, że opisując w przeszłości prawa przywództwa, pomiąłem pewne sprawy. Pierwszą z luk odkryłem, gdy uczyłem tych praw w niektórych krajach rozwijających się. Okazało się, że przywództwo opiera się tam głów-

nie na stanowiskach, przywilejach i władzy. W moim paradygmacie przywództwa przyjąłem całkowicie odmienne założenia. Uznałem przywództwo przede wszystkim za formę służby społecznej, nigdy więc nie formułowałem odrębnego prawa artykułującego tę zasadę. Druga luka dotyczyła modelowania przywództwa i tworzenia kultury organizacji pracy w firmach i instytucjach. Aby uzupełnić powyższe luki, wprowadziłem dwa nowe prawa do obecnego rocznicowego wydania książki. Są to:

Prawo Wartości Dodanej:

Przywódcy, służąc innym, dowartościowują ich

Prawo Wizerunku:

Ludzie działają stosownie do tego, co widzą

Patrząc z dzisiejszej perspektywy, zadaję sobie pytanie: jak mogłem pominąć te prawa? A jednak pominąłem. Dobrą nowiną jest to, że teraz masz możliwość ich poznania! Jestem pewien, że te dwa prawa znacząco podniosą wartość książki oraz pozwolą ci zwiększyć zakres umiejętności przywódczych. Służenie innym i pokazywanie im właściwej drogi to dwa składniki decydujące o sukcesach każdego przywództwa. Chciałbym mieć możliwość poprawiania każdej z moich książek co dziesięć lat i uzupełniania ich tym, co w nich pominąłem!

## WIĘCEJ PRYZYWOJONYCH LEKCJI

Gdy w minionej dekadzie zapoznawałem innych z 21 prawami przywództwa, uprzytomniłem sobie, że należy uwzględnić jeszcze dwie ważne okoliczności dotyczące sprawowania przywództwa:

## 1. PRZYWÓDZTWO WYMAGA DOBREGO OPANOWANIA WIĘCEJ NIŻ JEDNEJ UMIEJĘTNOŚCI

Ludzie odnoszący sukcesy instynktownie rozumieją, że skoncentrowanie uwagi na danej sprawie jest niezbędne do osiągnięcia zamierzonego celu. Przywództwo ma jednak charakter złożony. Podczas przerwy w mojej konferencji na temat 21 praw pewien student podszedł do mnie i oświadczył: „Propaguje pan 21 praw przywództwa, chciałbym jednak wiedzieć, co z tego jest najważniejsze.” Po czym, unosząc teatralnym gestem palec wskazujący, zapytał: „Które z nich koniecznie powinienem poznać?”

Unosząc palec wskazujący w podobnym geście, odpowiedziałem: „Jedyne, co musisz wiedzieć na temat przywództwa, jest to, że powinieneś poznać więcej niż jedno prawo!” Dobry przywódca musi dobrze opanować 21 przywódczych umiejętności.

## 2. NIKOMU NIE UDA SIĘ STOSOWAĆ WSZYSTKICH 21 PRAW

Każdy, kto chce być dobrym przywódcą, powinien postępować zgodnie z tym, co nakazuje mu owych 21 praw, jednak w realnym życiu nigdy tak się nie dzieje. Ja, na przykład, średnio lub mniej niż średnio radzę sobie ze stosowaniem pięciu spośród owych praw, a mimo to napisałem książkę! Cóż więc ma czynić lider? Ignorować niektóre prawa? Nie, zorganizować zespół liderów.

Na końcu tej książki zamieszczam arkusz samooceny w odniesieniu do poszczególnych praw. Zachęcam cię do jego wykorzystania, a po ustaleniu, w których obszarach występują u ciebie niedostatki umiejętności, do wyszukania osób o umiejętnościach przewyższających twoje. Ich praca będzie uzupełniała twoją i vice versa, co przyniesie korzyści całemu zespołowi. Dzięki temu stworzysz zespół składający się z osób obdarzonych różnorod-

nymi talentami. Pamiętaj – nikt z nas nie jest tak skuteczny, jak wszyscy razem.

## TO, CO NIGDY SIĘ NIE ZMIENIA

Pomimo że skorygowałem sformułowania praw przywództwa i przedstawiam je na przykładach wziętych z realiów współczesnego świata, nie wszystko w minionym dziesięcioleciu uległo zmianie. Przywództwo jest wciąż przywództwem, bez względu na to, gdzie jesteś i czym się zajmujesz. Czasy się zmieniają. Rozwijają się nowe technologie. W różnych częściach świata istnieją różne kultury. Zasady przywództwa pozostają jednak niezmiennie – takie same w starożytnej Grecji, w Starym Testamencie, we współczesnych strukturach wojskowych, w organizacjach międzynarodowych, w parafiach oraz w przedsiębiorstwach zglobalizowanej gospodarki. Zasady przywództwa nie ulegają zmianom i wytrzymują próbę czasu.

Czytając kolejne rozdziały tej książki, pamiętaj o czterech ważnych kwestiach:

1. **Praw można się nauczyć.** Niektóre łatwiej zrozumieć i zastosować niż inne, wszystkie jednak można sobie przyswoić.
2. **Prawa można traktować rozdzielnie.** Wprawdzie wszystkie wzajemnie się uzupełniają, lecz każdego możesz się nauczyć bez odwoływania się do pozostałych.
3. **Prawa pociągają za sobą konsekwencje.** Gdy stosujesz te prawa, ludzie idą za tobą. Łamiąc je lub ignorując, pozbawiasz się możliwości sprawowania przywództwa.
4. **Prawa te stanowią podstawę przywództwa.** Trzeba się z nimi dokładnie zapoznać, a potem stosować je w życiu.

Każdy może być lepszym przywódcą, bez względu na to, czy zaczyna dopiero odkrywać znaczenie przywództwa, czy też jest naturalnym liderem mającym już zwolenników i naśladowców. Czytając opisy praw, możesz dojść do wniosku, że stosujesz niektóre z nich bardzo skutecznie. Inne mogą ujawnić twoje słabe strony, których sobie nie uświadamiałeś. Wykorzystaj do nauki arkusz samooceny. Ćwiczenia zamieszczone na końcu każdego rozdziału pomogą ci wprowadzać w życie kolejne prawa przywództwa.

Niezależnie od tego, na jakim jesteś etapie procesu rozwijania w sobie umiejętności przewodzenia innym, pamiętaj, że będziesz tym lepszym liderem, im więcej praw przywództwa poznasz. Każde z nich jest gotowym narzędziem, pomocnym w realizacji twoich marzeń oraz w wyrabianiu wartościowych cech u ludzi, z którymi pracujesz. Opanuj choć jedno z tych praw, a staniesz się lepszym przywódcą. Poznaj wszystkie, a inni chętnie za tobą podążą.

Sięgnijmy więc razem do skrzynki narzędziowej.

## PRAWO GÓRNEJ GRANICY

*Zdolności przywódcze  
determinują osobisty poziom efektywności*



Często zaczynam moje konferencje na temat przywództwa od wyjaśnienia Prawa Górnej Granicy, gdyż pomaga ono słuchaczom zrozumieć wartość i znaczenie przywództwa. Znając to prawo, uświadamiasz sobie jego ogromny wpływ we wszystkich dziedzinach życia. Głosi ono, iż zdolności przywódcze są istotnym czynnikiem określającym poziom efektywności ludzkiego działania. Im są one mniejsze, tym słabsze wykorzystanie osobistego potencjału. I na odwrót – im są większe, tym większa część owego potencjału zostaje wykorzystana. Na przykład jeśli umiejętności przywódcze wyraża liczba 8, to skuteczność w działaniu nigdy nie przekroczy poziomu 7. Jeśli talent przywódczy oceniamy na 4, to górna granica efektywności wyraża się liczbą 3. Zdolności przywódcze zawsze determinują poziom efektywności i potencjalny wpływ lidera w instytucji lub firmie.

Przedstawię teraz przykład ilustrujący funkcjonowanie tego prawa. W 1930 roku dwaj młodzi bracia Dick i Maurice przenieśli się z New Hampshire do Kalifornii, pragnąc realizować własną wersję amerykańskiego marzenia. Obaj niedawno zdali matury i w rodzinnym stanie nie widzieli dla siebie życiowych perspektyw. Udali się prosto do Hollywood, gdzie zatrudnili się w studio filmowym.

W niedługim czasie duch przedsiębiorczości i zainteresowanie przemysłem rozrywkowym skłoniły ich do założenia teatru w Glendale, miejscowości odległej o pięć mil od Hollywood. Jed-



nak choć byli pełni zapału i nie szczędzili trudu, przedsięwzięcie to nie przynosiło dochodów. Po czterech latach działalności nie mieli nawet pieniędzy na czynsz za wynajmowane pomieszczenia.

## NOWA SZANSA

Dick i Maurice pragnęli odnieść sukces, wreszcie się dorobić, ciągle więc szukali nowych okazji do prowadzenia biznesu. W 1937 roku udało im się w końcu coś zdziałać. Otworzyli małą restaurację typu drive-in w Pasadenie, niedaleko od Glendale. Mieszkańcy południowej Kalifornii w tych latach masowo kupowali samochody, które szybko stały się niezastąpionym środkiem lokomocji, w związku z czym przedsiębiorcy zaczęli wychodzić naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom właścicieli samochodów.

Restauracje drive-in pojawiły się we wczesnych latach trzydziestych XX wieku i stawały się coraz bardziej popularne. Konsumenti wjeżdżali na plac parkingowy wokół niedużej restauracji i, nie wysiadając z aut, składali zamówienia na posiłki, które im tam dostarczano. Dania serwowano na porcelanowych talerzach wraz z metalowymi sztućcami i szklankami. Taka forma usług gastronomicznych zyskiwała coraz więcej zwolenników.

Restauracyjka drive-in Dicka i Maurice'a odniosła wielki sukces, dlatego w 1940 roku bracia postanowili przenieść swój biznes do San Bernardino – miasta odległego o pięćdziesiąt mil od Los Angeles. Zbudowali większy obiekt, w którym oferowali hot dogi, frytki, kanapki z wołowiną i wieprzowiną, hamburgery i inne podobne specjały. Biznes rozwijał się coraz szybciej. Roczna sprzedaż osiągnęła wartość 200 000 dolarów, a bracia mieli rokrocznie do podziału 50 000 dolarów czystego zysku, zaliczali się już więc do lokalnej finansowej elity.

W 1948 roku intuicja podpowiedziała im, że czasy się zmieniają i trzeba wprowadzić w restauracji pewne zmiany. Zrezygnowali z donoszenia dań do samochodów, uprościli system obsługi klientów oraz ograniczyli menu, koncentrując się na sprzedaży hamburgerów. Wyeliminowali też porcelanowe nakrycia, szklanki i metalowe sztućce, zastępując je jednorazowymi akcesoriami papierowymi i plastikowymi, co pozwoliło zredukować koszty własne oraz obniżyć ceny. Stworzyli także system szybkiej obsługi. Ich kuchnia przypominała linię produkcyjną, w której pracownicy koncentrowali się na szybkim wykonywaniu ściśle określonych czynności. Ambicją Dicka i Maurice'a stało się zapewnienie każdemu klientowi obsługi w czasie krótszym niż trzydzieści sekund od chwili złożenia zamówienia i cel ten został wkrótce osiągnięty. W połowie lat pięćdziesiątych ich roczny przychód osiągnął 350 000 dolarów, a w przeliczeniu na czysty zysk mieli co roku do podziału 100 000 dolarów.

Kim byli ci bracia? W tamtych latach dowiedziałbyś się od razu, wystarczyło podjechać do ich niedużej restauracji na rogu ulicy Czternastej i E Street w San Bernardino. Na froncie ośmiokątnego niepokąźnego budynku widniał neon z napisem McDonald's Hamburgers. A zatem Dick i Maurice McDonald trafili w dziesiątkę. To, co nastąpiło potem – wydawałoby się – jest ogólnie znaną historią. Otóż nic podobnego! Bracia nie posunęli się ani o krok dalej, ponieważ ich zdolności przywódcze okazały się mierne, co zamknęło im drogę do dalszych sukcesów.

## ODWROTNA STRONA MEDALU

To prawda, że bracia McDonald osiągnęli sukces finansowy. Przewadzili najbardziej dochodową restaurację w kraju i mieli już pro-

blem z wydawaniem zarobionych pieniędzy. Ich talent przejawiał się w sposobie obsługi klientów i organizacji pracy w kuchni, co doprowadziło do powstania nowego systemu serwowania posiłków i napojów. Osiągnięcia te wzbudziły tak wielkie zainteresowanie całej branży restauratorskiej, że braci zaczęto zalewać listami z pytaniami i zjeżdżać się z całego kraju, by z bliska poznać ich nowatorskie metody pracy. Doszło do tego, że Dick i Maurice otrzymywali miesięcznie około trzystu listów oraz zgłoszeń telefonicznych i osobistych.

Podsunęło im to pomysł wprowadzenia na rynek wypracowanej przez nich koncepcji usług. Sam pomysł odsprzedaży innym prawa do stylu restauracji nie był niczym nowym. Praktykowano tę formę handlu (zwaną franszyzą) od dziesiątków lat. Bracia McDonald dostrzegli w tym szansę na zarabianie pieniędzy bez konieczności osobistego organizowania kolejnych lokali. W 1952 roku zainicjowali taką działalność, ich wysiłki skończyły się jednak totalnym niepowodzeniem. Z prostej przyczyny. Zabrakło im umiejętności przywódczych, niezbędnych do skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem działającym w większej skali. Dick i Maurice byli po prostu świetnymi restauratorami. Potrafili znakomicie prowadzić jeden lokal gastronomiczny, ograniczając koszty i zwiększając dochody. Okazali się skutecznymi menedżerami, nie byli jednak przywódcami. Wzorce myślenia, którymi się kierowali, wyznaczały górną granicę ich osiągnięć. W dążeniu do szczytu zawodowego sukcesu zatrzymało ich Prawo Górnej Granicy.

## PARTNER PRZYWÓDCA

W 1954 roku z braćmi McDonald nawiązał kontakt Ray Kroc – człowiek obdarzony zdolnościami przywódczymi. Kroc prowa-

dził wtedy niewielką firmę sprzedającą maszyny do przyrządzania koktajlów mlecznych. Znał McDonaldów, byli bowiem jego najlepszymi klientami. Już podczas pierwszej wizyty w ich restauracji w umyśle Raya pojawiła się wizja ogólnokrajowej sieci setek takich restauracji. zaproponował braciom współpracę i w 1955 roku założył przedsiębiorstwo McDonald's Systems, Inc. (przemianowane później na McDonald's Corporation).

Jego pierwszym krokiem było zakupienie prawa do franszyzy, by móc wykorzystać na większą skalę prototypowy model usług. Umożliwiło mu to sprzedaż innym kolejnych franszyz. Następnie Kroc rozpoczął tworzenie zespołu organizującego sieć restauracji w całym kraju. Rekrutował i zatrudniał najzdolniejszych ludzi, jakich udało mu się znaleźć, a kiedy zespół był już odpowiednio duży i odpowiednio przeszkolony, powierzył mu zadanie rekrutowania kolejnych osób obdarzonych talentem przywódczym.

W pierwszych latach współpracy z braćmi McDonald Kroc się nie oszczędzał. Był już po pięćdziesiątce, pracował jednak wiele godzin dziennie, tak jak trzydzieści lat wcześniej, gdy rozkręcał swój pierwszy biznes. Zrezygnował z wielu przyjemności, takich jak gra w golfa w miejscowym klubie, co, jak później mawiał, kosztowało go dodatkowych dziesięć uderzeń kijem golfowym w piłeczkę. Przez pierwszych osiem lat pracy dla braci McDonald nie pobierał od nich wynagrodzenia. Co więcej, wziął z banku kredyt pod zastaw własnego ubezpieczenia na życie, by móc wypłacać pensje kilku kluczowym liderom utworzonego zespołu. Jego ofiarność i zdolności przywódcze przyniosły efekty. W 1961 roku Kroc nabył od braci prawo wyłączności za kwotę 2,7 miliona dolarów, po czym zaczął przekształcać sieć restauracji w instytucję działającą na terenie całej Ameryki, a potem w ogólnoświatową. „Górna

granica” kompetencji przywódczych Raya Kroca znajdowała się, jak widać, znacznie wyżej niż u jego poprzedników.

W latach, w których Dick i Maurice McDonaldownie próbowali sami zająć się franszyzą, zdołali sprzedać swój pomysł na prowadzenie restauracji zaledwie piętnastu osobom, z których tylko dziesięć otworzyło takie lokale. Lecz nawet wówczas ograniczone umiejętności przywódcze braci i brak wizji hamowały rozwój przedsięwzięcia. A oto konkretny przykład: gdy jeden z pierwszych franszyzobiorców, Neil Fox z Phoenix, powiedział im, że chciałby opatrzyć swój lokal ich nazwiskiem, Dick zapytał: „Ale... po co? W Phoenix nazwisko McDonald nic nikomu nie mówi”.

W przeciwieństwie do braci, Ray Kroc sięgał wyobraźnią znacznie dalej. W latach 1955-1959 otworzył sto restauracji. Po dalszych czterech latach istniało już pięćset lokali o nazwie McDonald's. Dziś korporacja ma 31 000 restauracji w 119 krajach<sup>1</sup>. Zdolności przywódcze – lub, ściślej mówiąc, ich brak – określały górną granicę efektywności braci McDonald.

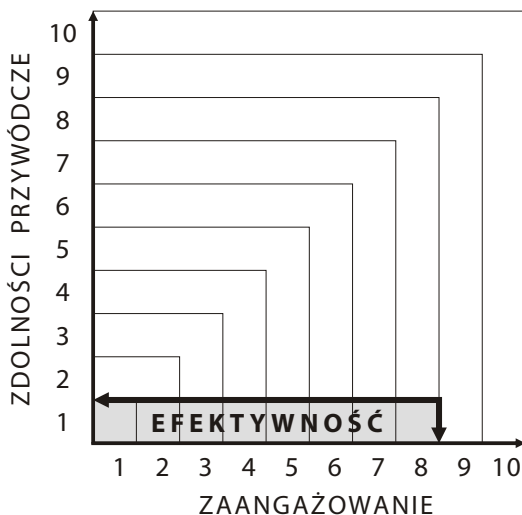
## SUKCES A BRAK ZDOLNOŚCI PRZYWÓDCZYCH

Uważam, że sukces leży w zasięgu prawie każdego z nas. Uważam jednak również, że osobisty sukces kogoś niemającego zdolności przywódczych nie jest pełny. Osoba bez takich zdolności wpływa na rzeczywistość zaledwie częściowo, o wiele słabiej, niż wpływałaby, gdyby była dobrym przywódcą. Im wyżej chcesz się wspiąć, tym bardziej są ci potrzebne zdolności przywódcze. Im więcej chcesz zmienić, tym większy musisz wywierać wpływ na innych. O twoich osiągnięciach decyduje zdolność przywódczego oddziaływania na otoczenie.

*Im wyżej chcesz się wspiąć, tym bardziej są ci potrzebne zdolności przywódcze. Im więcej chcesz zmienić, tym większy musisz wywierać wpływ na innych.*

Postaram się obrazowo przedstawić, co mam na myśli. Powiedzmy, że w dziesięciopunktowej skali sukcesu reprezentujesz poziom 8. To znakomity poziom. Myślę, że braci McDonalldów można śmiało tak sklasyfikować. Załóżmy jednak, że przywództwo w ogóle cię nie interesuje. Nie zależy ci na nim i nie starasz się rozwijać własnych zdolności w tym względzie. Funkcjonujesz więc na poziomie 1. Twój poziom efektywności będzie wyglądał następująco:

### SUKCES BEZ ZDOLNOŚCI PRZYWÓDCZYCH

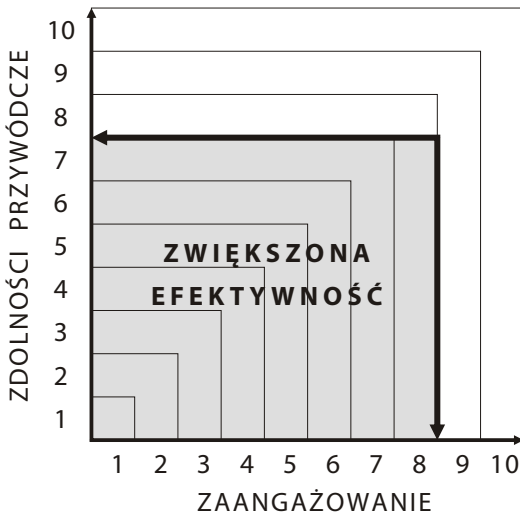


Jak widać, jest kilka możliwości podniesienia efektywności. Możesz ciężko pracować, zwiększać zaangażowanie i doskonalić się

– pnać się do poziomu 10. Teoretycznie jest to możliwe, choć zgodnie z Prawem Malejących Efektów wysiłek konieczny do zdobycia dwóch ostatnich punktów skali może wymagać większego nakładu energii niż dojście do poziomu ósmego. Zaharowując się na śmierć, możesz ewentualnie powiększyć swój sukces o te 25 procent.

Masz jednak inną jeszcze możliwość. Postaraj się podnieść poziom swoich zdolności przywódczych. Powiedzmy, że twoje naturalne zdolności wyznacza poziom 4 – nieco poniżej średniej. Wykorzystując jakikolwiek talent otrzymany od Boga, zwiększysz swą efektywność o 300 procent. Ale założmy, że studiując naprawdę rzetelnie problematykę przywództwa, wykorzystasz maksymalnie swój potencjał i osiągniesz poziom 7. Graficznie rezultaty będą wyglądały jak na wykresie:

### SUKCES ZE ZDOLNOŚCIAMI PRZYWÓDCZYMI



Podnosząc poziom zdolności przywódczych – bez zwiększania zaangażowania w osiągnięcie sukcesu – możesz podnieść swą początkową efektywność o 600 procent. Zdolność przywódcza zwielokrotnia więc efekt. Często obserwowałem jej wpływ we wszelkich typach przedsiębiorstw i organizacji non profit. Dlatego właśnie od ponad trzydziestu lat uczę innych, jak można wyrabiać w sobie coraz większe zdolności przywódcze.

## ZMIANA KIERUNKU ROZWOJU ORGANIZACJI WYMAGA ZMIANY JEJ LIDERA

Poziom zdolności przywódczych określa górną granicę efektywności osobistej i zbiorowej. Jeśli jest wysoki, to możliwości rozwojowe organizacji są znaczne. Jeśli niski, to rozwój napotka bariery. Dlatego w sytuacjach kryzysowych wszelkie organizacje w sposób naturalny szukają nowych przywódców. Gdy państwo nie funkcjonuje tak, jak oczekują tego obywatele, wybierają oni nowego prezydenta. Gdy firma zaczyna ponosić straty, jej właściciele angażują nowego dyrektora naczelnego. Gdy drużyna sportowa systematycznie przegrywa – szuka nowego trenera.

Zależność między przywództwem a efektywnością przejawia się być może najwyraźniej w sporcie, gdzie rezultaty pracy trenera są od razu widoczne. W sporcie zawodowym utalentowani sportowcy znajdują się w niemal każdej drużynie. O sukcesach decyduje jakość przywództwa na wszystkich szczeblach – od właściciela zespołu przez trenera do najważniejszych członków sportowego zespołu. Jeśli zespół z utalentowanymi zawodnikami nie wygrywa, zawiedli jego liderzy.



*Poziom osobistej i zbiorowej efektywności  
jest proporcjonalny do siły przywództwa.*

Gdziekolwiek spojrzeć, wszędzie widzimy inteligentnych i zdolnych ludzi, odnoszących wprawdzie sukcesy, ale napotykających w swym rozwoju ograniczenia spowodowane niedostatkiem zdolności przywódczych. Gdy pod koniec lat siedemdziesiątych XX wieku firma Apple stawiała pierwsze kroki, jej mózgiem był Steve Wozniak. Górna granica jego zdolności przywódczych znajdowała się dość nisko, w przeciwieństwie do jego partnera biznesowego, Steve'a Jobsa. To Jobs stworzył firmę o zasięgu globalnym i wartości rynkowej wyrażającej się w dolarach liczbą dziewięciocyfrową. Tak działa Prawo Górnej Granicy.

W latach osiemdziesiątych spotkałem Dona Stephensona, prezesa Global Hospitality Resources, Inc. z San Diego w Kalifornii – międzynarodowej firmy doradczo-konsultingowej z branży hotelarskiej. Podczas lunchu pytałem go o działalność przedsiębiorstwa. Dziś zajmuje się ono głównie doradztwem, ale wtedy przejmowało zarządzanie hotelami i ośrodkami wypoczynkowymi znajdującymi się w nienajlepszej kondycji finansowej. Firma Stephensona nadzorowała wiele znakomitych obiektów, takich jak La Costa w południowej Kalifornii.

Don powiedział mi, że gdy jego ludzie przejmowali zarządzanie jakimś obiektem, zawsze zaczynali od, po pierwsze, szkolenia personelu pod kątem poprawy jakości obsługi klientów, po drugie – zwolnienia dyrektora. Zdziwiłem się, słysząc to.

– Czy zawsze zwalnialiście szefa przejmowanej firmy? – spytałem. – Za każdym razem?

– Tak. Zawsze – padła odpowiedź.

– Nie rozmawiacie najpierw z tym szefem, by się przekonać, czy jest dobrym liderem? – dociekałem dalej.

– Nie – odparł mój rozmówca. – Gdyby nim był, firma nie pograżałaby się w chaosie.

Wtedy pomyślałem sobie – oczywiście. To jest Prawo Górnej Granicy. Chcąc poprawić swoją efektywność, musisz w jakiś sposób granicę tę podnieść.

Na pociechę dodam, że zwalnianie lidera nie jest jedynym wyjściem. Gdy na prowadzonych przeze mnie konferencjach wyjaśniam słuchaczom, że górna granica istnieje, mówię im również, że można ją podnosić na coraz wyższe poziomy – to dotyczy już jednak innego prawa przywództwa.



Zastosowanie  
**PRAWA GÓRNEJ GRANICY**  
w praktyce

1. Sporządź listę swoich głównych celów. (Staraj się skupić na istotnych i ważnych zadaniach wymagających konsekwentnych działań w okresie roku lub dłuższym. Umieść na tej liście co najmniej pięć, lecz nie więcej niż dziesięć takich pozycji.) Ustal, które będą wymagały udziału lub współpracy innych osób. W obszarach zbiorowej działalności twoje zdolności przywódcze będą miały znaczny wpływ na efektywność.
2. Oceń własne zdolności przywódcze, korzystając z arkusza w Dodatku A zamieszczonym na końcu książki, by wyznaczyć ogólny poziom tych zdolności.
3. Poproś inne osoby o ocenę twoich zdolności przywódczych. Porozmawiaj o tym z przełożonym, małżonką lub małżonkiem, dwoma kolegami (na równorzędnych stanowiskach) oraz trzema twoimi podwładnymi. Niech dokonają oceny w skali od 1 do 10, uwzględniając następujące czynniki:
  - Umiejętność współdziałania
  - Planowanie i myślenie strategiczne
  - Wizja
  - Rezultaty

Uśrednij wyniki i porównaj je z własną oceną. Na podstawie uzyskanych ocen wyciągnij wnioski, czy twoje umiejętności przywódcze są lepsze czy gorsze, niż sądziłeś. Jeśli oceny własna i innych osób znacznie się różnią, to co może być tego przyczyną? Jak oceniasz własne aspiracje w sferze przywództwa?