

JOHN C.
MAXWELL

NAJWIĘKSZY
ZYSK LIDERA

JOHN C.
MAXWELL

NAJWIĘKSZY
ZYSK
LIDERA

JAK PRZYCIĄGAĆ KU SOBIE LIDERÓW,
WPŁYWAĆ NA ICH ROZWÓJ
I POWIĘKSZAĆ ICH GRONO



Tytuł oryginału:
THE LEADER'S GREATEST RETURN
Attracting, Developing, and Multiplying Leaders

Przekład:
Maciej i Magda Wiśniewscy

Redakcja i korekta:
Barbara Nowak

Projekt okładki i skład:
RED Paweł Brankiewicz

Copyright © 2020 by John C. Maxwell

Copyright for the Polish edition © 2020
by Oficyna Wydawnicza LOGOS

Wszelkie prawa zastrzeżone.
Kopiowanie, powielanie, odczytywanie w środkach publicznego
przekazu dozwolone po pisemnym uzgodnieniu z wydawcą.

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

ISBN 978-83-63488-94-9

*Książkę tę dedykuję Jimowi i Sis Blanchardom...
Ich życie ma wpływ na tysiące ludzi – także na mnie!
Ich przykład inspiruje mnie do stania się lepszym.
Ich przyjaźń pozwala mi czuć się człowiekiem wartościowym.
Ich miłość nakazuje mi troszczenie się o innych.
Ich przywództwo pomaga mi zobaczyć potencjał w innych.
Ich wartości są dla mnie drogowskazem na drodze, którą chcę podążać.
Ich życie wzywa mnie i innych: „Pójdź za mną”.
Dzięki nim tysiące ludzi prowadzi lepsze życie,
ponieważ zostali przez nich zainspirowani.
To wspaniała para. Pragnąłbym, byście mogli ich poznać!*

S Ł O W O W S T Ę P N E

O D W Y D A W N I C T W A
J O H N A M A X W E L L A



W 1976 roku, po wystąpieniu przed grupą liderów podczas wydarzenia o nazwie „Fourth of July” („Czwartego lipca”), dr John C. Maxwell schodził z mównicy niezbitnie przekonany o swoim powołaniu – uczynieniu liderów bardziej wartościowymi dla społeczeństwa, w którym żyją, by mogli pomnażać wartość innych ludzi. To poczucie celu skłoniło dra Maxwella do poświęcenia się badaniom i studiom nad przywództwem oraz zaowocowało stworzeniem ogólnosiwiatowego projektu przemian w tym obszarze. Realizację projektu nadzoruje dzisiaj osobiście.

Wynikiem tych działań jest też twórczość pisarska dra Maxwella. Ma w dorobku ponad sto książek, które zmieniły życie milionów ludzi na całym świecie. Prawie wszędzie, gdzie przemawia, gromadzi liderów, którzy mieli okazję zapoznać się z co najmniej jedną jego książką. Wpłynęła ona na ich życie, ukształtowała je, co utwierdza go w przekonaniu, że pisarstwo pozwala mu na dotarcie do liderów, których w przeciwnym razie nigdy osobiście by nie spotkał.

Przekonanie dra Maxwella o sile, jaką mają słowa w wywieraniu wpływu na liderów, legło u podstaw decyzji HarperCollins i John Maxwell Company o utworzeniu John Maxwell Publishing Imprint.

Jest to nowy, koncentrujący się na tematyce przywództwa dział HarperCollins Publishers, którego celem jest poszerzenie i zwiększenie dorobku dra Maxwella.

Misją John Maxwell Publishing jest wyszukiwanie i wydawanie książek, w których podzielane są osobiste wartości i filozofia przywództwa Johna Maxwella. Książki autorstwa ludzi uczciwych w życiu osobistym, biznesowym i duchowym, którzy wykazali się chęcią zwiększania wartości liderów, pomagają liderom pomnażać te wartości u innych ludzi poprzez nauczanie, działalność pisarską czy też działalność gospodarczą.

Doktor John C. Maxwell powiedział, że „doskonałość nigdy nie jest efektem działania w pojedynkę”. Jest to apel, aby wносить wartość w życie liderów, dzięki czemu oni będą mogli ją pomnażać u innych liderów i ich rozwijać, nie tylko kontynuując ten proces, ale także go wzmacniając. Autorzy ci uzupełnią i rozwiną wizję dra Maxwella – projektu przemian o zasięgu ogólnoswiatowym.

S P I S T R E Ś C I



WSTĘP. Wszyscy zyskują, gdy kształcisz liderów	13
ROZDZIAŁ 1. ROZPOZNAWANIE LIDERÓW. Aby ukształtować liderów, musisz ich najpierw znaleźć	25
ROZDZIAŁ 2. POZYSKIWANIE LIDERÓW. Zaproś ich do stołu liderów	51
ROZDZIAŁ 3. ZROZUMIENIE LIDERÓW. Wysłuchaj, zanim zaczniesz przewodzić	79
ROZDZIAŁ 4. MOTYWOWANIE LIDERÓW. Zachęć ich, by dali z siebie wszystko	105
ROZDZIAŁ 5. WYPOSAŻANIE LIDERÓW. Naucz świetnie wykonywać swoją pracę	131
ROZDZIAŁ 6. UPEŁNOMOCNIANIE LIDERÓW. Pomóż liderom osiągnąć pełnię swoich możliwości	157
ROZDZIAŁ 7. POZYCJONOWANIE LIDERÓW. Buduj z nich zespoły, aby zwielokrotnić ich wpływ	189
ROZDZIAŁ 8. MENTORING LIDERÓW. Wprowadź ich na wyższy poziom	217
ROZDZIAŁ 9. ZWIĘKSZANIE GRONA LIDERÓW. Pokaż liderom, jak wpływać na rozwój kolejnych liderów	243
ROZDZIAŁ 10. INWESTOWANIE W LIDERÓW. Odbierz nagrodę za inwestowanie w liderów	269
PRZYPISY	295

P O D Z I Ę K O W A N I A



Dziękuję Charliemu Wetzelowi i całemu zespołowi, który wspomagał mnie w tworzeniu i wydaniu tej książki. Dziękuję również wszystkim osobom pracującym w moich organizacjach. Każdego dnia czuję Wasze wsparcie. Dowartościowujecie mnie ogromnie, a to z kolei pozwala mi dowartościowywać innych. Razem zmieniamy świat!



Wszyscy zyskują, gdy kształcisz liderów

Dlaczego miałbyś pomagać liderom w rozwoju? Dlaczego miałbyś poświęcać czas, wysiłek, energię i własne zasoby, aby pomóc innym liderom wznieść się na wyższy poziom i stać się lepszymi? Czy to się opłaca? I czy naprawdę coś zmieni? Czy zwrot z tej inwestycji jest wart tak dużego wysiłku?

Odpowiedź brzmi: absolutnie tak! Wszędzie, gdzie spojrzysz, jest widoczny deficyt przywództwa. Na całym świecie brakuje wystarczająco dobrych liderów. Na pewno taka sytuacja występuje w Stanach Zjednoczonych. Myślę, że Amerykanie z każdej partii zgodziliby się, że nie mamy wystarczająco dobrych przywódców. To samo odnosi się do centralnych i lokalnych szczebli zarządzania – potrzebujemy większej liczby dobrych liderów. Podobnie w firmach, organizacjach pozarządowych i nawet w rodzinach – brakuje nam liderów!

Dobra wiadomość jest taka, że przywództwa można się nauczyć i że każdy zyskuje, gdy liderzy pomagają innym liderom w rozwoju. Jeżeli jesteś liderem – na jakimkolwiek szczeblu i w jakiegokolwiek

postaci – twoja organizacja skorzysta, gdy zaczniesz kształcić innych liderów. Możesz zacząć już dziś. Chcę ci pokazać, w jaki sposób uzyskać jak największy zwrot z inwestycji w liderów. Nic na świecie nie przyniesie liderowi większego pożytku niż pozyskiwanie liderów, pomaganie im w dalszym rozwoju i zwiększanie ich liczby. Jest to klucz do sukcesu każdego kraju, każdej rodziny, każdej organizacji i każdej instytucji.

CO MUSISZ WIEDZIEĆ O ROZWOJU LIDERÓW?

Minęły lata, zanim doszedłem do mojej obecnej wiedzy na temat rozwoju liderów. Ponościłem porażki i odnosiłem sukcesy. Poświęciłem część swojego życia ludziom, którzy później odeszli albo sami się zdyskwalifikowali. Widziałem potencjał w ludziach, którzy nie dostrzegli go w sobie i w rezultacie nigdy nie stali się takimi, jakimi mogli się stać. Byłem rozczarowany i zniechęcony. Ale nigdy się nie poddaję. Nie ma lepszej inwestycji niż inwestycja w rozwój liderów.

Gdy wejdiesz na drogę prowadzącą do opanowania wiedzy o przywództwie, pamiętaj o tym, że:

1. Pomaganie liderom w rozwoju jest zadaniem trudnym, ale opłacalnym

Jeśli kiedykolwiek w jakikolwiek sposób przewodziłeś ludziom, sądzę, że zgodzisz się ze mną, iż przywództwo to ciężka praca. W życiu lidera nie ma dwóch kolejnych dni bez żadnych problemów. Jeśli dzisiaj poszło ci łatwo, wiesz, co prawdopodobnie spotka ciebie jutro. I nie spodziewasz się samych przyjemnych chwil. Ale każdy cel wart zachodu jest drogą pod górkę. Gdyby celem życia była wygoda i komfort,

żaden rozsądny człowiek nigdy nie podjąłby się zobowiązań wynikających z przywództwa.

Wkład w rozwój liderów jest jeszcze trudniejszym zadaniem. Równie trudnym jak przewodzenie stadu kotów. Dlatego wielu ludzi, którzy przewodzą innym, pozwala sobie ułatwić życie i stara się pozyskać zwolenników zamiast szukać liderów i przyczyniać się do ich rozwoju. Zwolennicy zazwyczaj podążają za przewodnikiem. Liderzy – już niekoniecznie.

Jednak inwestowanie swojego życia w rozwój innych liderów jest inwestycją o wysokiej stopie zwrotu. Jak mawia mój przyjaciel Art Williams: „Nie obiecuję, że będzie łatwo. Obiecuję, że będzie warto”¹.

Kiedy myślę o rozwoju ludzi, nie mogę powstrzymać uśmiechu. Poświęciłem czterdzieści siedem lat życia, włożyłem całe swoje serce i duszę w to, by pomóc ludziom nauczyć się przywództwa. Moja podróż rozpoczęła się od chęci wyszkolenia kilku liderów i zaprowadziła mnie o wiele dalej, niż to sobie wyobrażałem w najśmielszych marzeniach. Do chwili obecnej miliony mężczyzn i kobiet zostało wyszkolonych na liderów. Gdy zaczynałem, nie przyszło mi do głowy, że kiedyś napiszę książkę o przywództwie. A kiedy już zdobyłem wystarczająco dużo doświadczenia, by napisać o tym, pomyślałem, że napiszę dwie książki na ten temat. Napisałem ich już dwanaście. Na początku zacząłem kształcić tylko kilku liderów w mojej społeczności. Teraz moje organizacje wykształciły liderów w każdym kraju na świecie.

Uśmiecham się nie dlatego, że jest to tak duża liczba, ale dlatego, że wiem, iż są to konkretne osoby. Mogę nie znać imion ich wszystkich, ale każda osoba, którą dzięki moim organizacjom wyszkolono, wie o lepszym życiu, ponieważ inny lider pomógł jej wznieść się na wyższy poziom. A wszystkim liderom wyszkolonym przez innych liderów przychodzi z większą łatwością czynienie lepszym życia ludzi ich otaczających. Świat staje się dzięki temu piękniejszy.

NIE OBIECUJĘ,
ŻE BĘDZIE ŁATWO.
OBIECUJĘ, ŻE BĘDZIE WARTO.
ART WILLIAMS

W wieku dwudziestu pięciu lat odkryłem, że wszystko zależy od przywództwa. Wierzyłem i nadal wierzę w tę prawdę. Owa wiara motywowała mnie do dalszego rozwoju jako lidera. Dzisiaj jeszcze bardziej jestem o tym przekonany i to prowadzi mnie do pomagania innym liderom w rozwoju. To zadanie jest godne moich najusilniejszych starań, wnosi wartości w życie innych ludzi i daje mi wielką radość. Wkład w rozwój innych liderów jest jedynym działaniem, w które lider angażuje jednocześnie własny czas, wpływ, energię, wizję, kulturę, finanse. Jest to jego misja.

2. Zaangażowanie w rozwój liderów to praca, która nie ma końca

Kiedy w wieku dwudziestu jeden lat uświadomiłem sobie znaczenie przywództwa, rozpocząłem mój świadomy rozwój jako lider. Gdy zaczynałem, sądziłem, że po jakimś czasie zostanę ekspertem od przywództwa. Zastanawiałem się, jak długo będzie trwała nauka. Pięć lat? Dziesięć lat? Byłem pewien, że po piętnastu latach będę już wiedział wszystko, co muszę wiedzieć, i dojdę do mety. Dzisiaj, gdy już skończyłem siedemdziesiąt lat, w końcu znam odpowiedź. Nie ma mety! Im więcej wiem o przywództwie, tym lepiej wiem, że... nie wiem. Odczuwam teraz silniejszy głód nauki o przywództwie niż kiedykolwiek wcześniej.

Gayle Beebe, prezes Westmont College, intensywnie studiował przywództwo. W *The Shaping of an Effective Leader* (Kształtowanie efektywnego lidera) napisał:

Nie od razu w pełni rozumiemy, czym jest przywództwo. To wymaga czasu. W naszej kulturze opanowanej duchem natychmiastowości często chcemy pójść na skróty w myśleniu, refleksji i działaniu, wyznaczających nasz postęp w rozwoju jako liderów. Zrozumienie, jak rozwijają się liderzy i dlaczego są tak ważni dla społeczeństwa, wymaga rozeznania, mądrości i wnikliwości².

Wymaga również czasu. Jeżeli rozwój lidera jest procesem trwającym całe życie, to powinniśmy oczekiwać, że pomaganie innym w ich rozwoju jako przywódców to proces, który także nigdy się nie kończy. I ta pomoc dotyczy nie tylko pojedynczych ludzi, ale także organizacji. Przez wszystkie lata pomagania organizacjom rozpoznawać, kształtować i rozwijać liderów – a pomogłem więcej razy, niż mogę zliczyć – nie zdarzyło się, żeby kiedyś rzecznik organizacji lub firmy powiedział: „Nie pomagaj nam. Mamy zbyt wielu dobrych liderów”. Zawsze i wszędzie istnieje niedobór liderów.


Tak dzieje się w każdej organizacji. Moje firmy i organizacje non profit od kilkunastu lat skupiały się na rozwoju przywództwa, a ja sam jestem nazywany ekspertem od spraw przywództwa³. I co? Czego wciąż potrzebują moje organizacje? Więcej dobrych liderów. Panuje w nich kultura przywództwa, mają wizję przywództwa i uczą przywództwa, a jednak nadal potrzebujemy mieć więcej dobrych liderów. Dlaczego? Ponieważ sukces lub klęska zależą od przywództwa. Gdy organizacja przestaje kształcić liderów, dbać o ich rozwój, sama przestaje się rozwijać.

Ostatnio wraz z przyjaciółmi zwiedzałem winnicę w Napa Valley. W pewnym momencie właściciel winnicy wskazał nam ręką kamienny mur. Powiedział, że jego dziadek, założyciel winnicy, rozpoczął ustawianie tego muru. Później syn założyciela, czyli ojciec obecnego właściciela, kontynuował budowę, a teraz czyni to jego syn, czyli obecny właściciel. Kiedy słuchałem, jak opowiadał, pokazując nam poszczególne fragmenty muru, wyczułem dumę w jego głosie i szacunek dla ojca i dziadka. Było w tym poczucie tradycji i wspólnej wizji, które łączyło pokolenia. Było silne poczucie dziedzictwa, które wymaga upływu czasu. Tu niczego nie da się przyspieszyć.


Jeśli chcesz zrealizować odważną wizję lub dokonać czegoś wielkiego, musisz odrzucić nastawienie na „mikrofalówkowe” przywództwo. Proces dochodzenia do celu jest długi. Jest powolny. Wszystko, co jest warte zachodu, wymaga czasu. Musisz zrezygnować z wypatrywania linii mety do przekroczenia. Przeciwnie – musisz w sobie znaleźć własną linię, którą przekraczając, spełniasz się. Przekraczasz ją każdego dnia, gdy poświęcisz się zadaniu rozwoju kolejnych liderów.

3. Rozwój liderów jest najlepszym sposobem na rozwój organizacji

Kiedy prowadzę konferencje dotyczące przywództwa, często z sali pada pytanie, jak rozwijać firmę. Odpowiedź jest prosta. Gdy będziesz pomagał liderom w rozwoju, będziesz zarazem rozwijał firmę. Organizacja nie może się rozwinąć, jeżeli nie wzrastają jej przywódcy.



JEŚLI CHCESZ ZREALIZOWAĆ ODWAŻNĄ WIZJĘ LUB DOKONAĆ
CZEGOŚ WIELKIEGO, MUSISZ ODRZUCIĆ NASTAWIENIE
NA „MIKROFALÓWKOWE” PRZYWÓDZTWO.




Często jestem zdumiony widząc, jak dużo pieniędzy i energii firmy przeznaczają na działania, które nie zapewnią wzrostu. Z jednej strony pompują pieniądze w marketing, ale z drugiej strony – nie szkolą swoich pracowników w zakresie obsługi klienta. Możesz zapewniać klientom, że są twoim priorytetem, ale oni potrafią odróżnić dobrą obsługę od pustych obietnic. Zgrabna reklama i chwytliwe slogany nigdy nie osłonią niekompetentnego przywództwa.

Bywa też, że firmy reorganizują się w nadziei, że przetasowanie ludzi lub zmiana nazwy działów będzie generować wzrost. To tak nie działa. Siła każdej organizacji jest bezpośrednim wynikiem siły jej liderów. Słabi liderzy to słabe organizacje. Silni liderzy – silne organizacje. Przywództwo jest tu czynnikiem decydującym.


Jeżeli chcesz rozwijać lub wzmacniać swoją firmę lub dział, zacznij od pomagania w rozwoju tym, którzy są najbliższymi ciębie, ponieważ to oni będą decydować o poziomie sukcesu, jaki osiągnie twój zespół. Pierwsze prawo przywództwa, które opisałem w książce *21 niezaprzeczalnych praw przywództwa*, nazywa się prawem górnej granicy. Mówi ono, że zdolności przywódcze danej osoby determinują poziom jej skuteczności⁴. Innymi słowy – to, jak przewodzisz, decyduje o odniesieniu sukcesu lub o braku sukcesu. To prawo dotyczy nie tylko jednostki, ale także każdej organizacji. Jakość przywództwa liderów zdecydowanie o sukcesie organizacji. Grupa przeciętnych liderów nie może zbudować ponadprzeciętnej firmy. Potencjalni liderzy w twoim zespole są albo aktywem, albo obciążeniem. Jak powiedział ekspert ds. zarządzania Peter Drucker: „Żaden szef nigdy nie ucierpiał z powodu tego, że jego podwładni byli kompetentni i skuteczni”⁵.

Ludzie zbyt często przeceniają swoje marzenia i nie doceniają swojego zespołu. Sądzą, że jeśli w coś wierzą, to uda im się to osiągnąć. Ale to po prostu nie jest prawdą. Sama wiara nie wystarczy, by cokolwiek osiągnąć. Potrzeba czegoś więcej. Twój zespół wyznaczy granice

realności twoich marzeń. Wielkie marzenie, gdy ma się kiepski zespół, staje się koszmarem.



LUDZIE ZBYT CZĘSTO PRZECENIAJĄ SWOJE MARZENIA,
A NIE DOCENIAJĄ SWOICH ZESPOŁÓW.
WIELKIE MARZENIE I ZŁY ZESPÓŁ TO KOSZMAR.



4. Rozwój liderów jest jedynym sposobem na stworzenie kultury przywództwa

W ostatniej dekadzie zaczęto zdawać sobie sprawę ze znaczenia kultury w organizacjach. Kultura wpływa na każdy aspekt funkcjonowania organizacji. Negatywna kultura organizacyjna tworzy złe środowisko. Jest jak ogień, który rozprzestrzenia się, siejąc zniszczenie.

Pewnego razu zostałem liderem organizacji, która przestała się rozwijać i nie zaistniała w niej kultura przywódcza. Jedną z pierwszych lekcji, jaką dałem moim liderom, była lekcja zatytułowana „dwa wiadra”. Gdy w firmie pojawiają się problemy, są niczym iskry rozniecające pożar. Liderzy często pierwsi przybiegają na miejsce zdarzenia, a wtedy zawsze mają w rękach dwa wiadra. Jedno zawiera wodę, drugie – benzynę. Iskra, którą napotkają, stanie się albo szalejącym ogniem, ponieważ wylali benzynę, albo zagaśnie, ponieważ wyleją wodę. Chciałem moich liderów nauczyć, by używali wody, a nie benzyny.

Jako lider sam tworzysz kulturą organizacyjną, a ta kultura wpływa z kolei na to, co możesz osiągnąć w swojej organizacji, a czego nie możesz. Jeżeli chcesz rozwijać liderów, jest to dużo łatwiejsze, gdy w firmie istnieje kultura przywództwa. A tego rodzaju kulturę mogą stworzyć jedynie liderzy danej organizacji.

Mark Miller, wiceprezes firmy Chick-fil-A, który dbał o rozwój liderów w tej firmie od lat, w książce *Leaders made here* (Tu kreuje się liderów) napisał:

Jak zagwarantować, że będziesz miał liderów, którzy zapewnią wam sukces w przyszłości?

Odpowiedź jest krótka: wprowadź kulturę przywództwa.

Wyjaśnijmy sprawę już na wstępie. Kultura przywództwa istnieje tam, gdzie liderzy mają zagwarantowany rutynowy i systematyczny rozwój, ty zaś masz nadwyżkę liderów gotowych do działania przy następnej okazji lub czekających na podjęcie wyzwania⁶.

Miller twierdzi, że to właśnie aktualni liderzy najczęściej powstrzymują rozwój kultury przywództwa w słabych organizacjach. Tłumaczą, że ich firmy są już wystarczająco dobre, albo uważają, że są zbyt zajęci, by zajmować się rozwojem kolejnych liderów. A wtedy powstaje cykl powielania przeciętności.

Jeśli jesteś liderem organizacji, tylko ty możesz stworzyć pozytywną kulturę przywództwa, a można to zrobić tylko poprzez rozwój liderów. Miller opisał w książce najlepsze sposoby dokonania tego:

1. *Zdefiniuj* – wypracuj konsens co do roboczej definicji przywództwa w swojej firmie.
2. *Przekaż* – upewnij się, że każdy zna punkt widzenia liderów, a liderzy mają umiejętności niezbędne do osiągnięcia sukcesu.
3. *Ćwicz* – stwórz obecnym liderom i nowym liderom możliwość praktykowania przywództwa; przydzielaj zadania, które umacniają i rozwijają liderów.

4. *Mierz* – śledź postępy rozwoju przywództwa w firmie, odpowiednio dostosowując strategię i taktykę.
5. *Pokazuj* – postępuj zgodnie z tym, co mówisz, dawaj przykład właściwego postępowania. Ludzie zawsze patrzą na lidera⁷.

Jeżeli w firmie nie powstała jeszcze kultura przywództwa, jej tworzenie jest powolnym procesem. Ale warto podjąć się tego zadania. Dlaczego? Ponieważ jedynie dbałość o rozwój liderów zapewnia wzrost, doskonalenie, nabieranie rozpędu i osiągnięcie większego sukcesu.

Autorem jednego z moich ulubionych cytatów jest dziewiętnastowieczny potentat branży stalowej i zarazem filantrop Andrew Carnegie. Powiedział: „Myślę, że pasujące do mnie epitafium brzmiałoby tak: »Tu leży człowiek, który wiedział, jak otaczać się ludźmi o wiele mądrzejszymi od niego«”⁸. Jedynym pewnym sposobem na osiągnięcie czegoś takiego jest przyczynienie się do rozwoju większej liczby liderów, którzy by mogli wykorzystać w pełni swój potencjał, a nie jest to coś, co lider może przekazać komuś innemu lub z czego może zrezygnować. Tylko prawdziwy przywódca wskaże i wykształci kolejnego lidera.

W tej książce pragnę przeprowadzić cię przez cały proces, krok po kroku. Jeśli chcesz ulepszyć swój zespół i zrealizować swoje marzenie, to pamiętaj, że musisz nauczyć się wykonania każdego z poniższych kroków:

1. **ROZPOZNAWANIE LIDERÓW**
– Aby ich ukształtować, musisz ich najpierw znaleźć
2. **POZYSKIWANIE LIDERÓW**
– Zaprosz ich do stołu liderów
3. **ZROZUMIENIE LIDERÓW**
– Wysłuchaj, zanim zaczniesz przewodzić

4. **MOTYWOWANIE LIDERÓW**
 - Zachęć ich, by dali z siebie wszystko
5. **WYPOSAŻANIE LIDERÓW**
 - Naucz świetnie wykonywać swoją pracę
6. **UPEŁNOMOCNIANIE LIDERÓW**
 - Pomóż liderom osiągnąć pełnię swoich możliwości
7. **POZYCJONOWANIE LIDERÓW**
 - Buduj z nich zespoły, aby zwielokrotnić ich wpływ
8. **MENTORING LIDERÓW**
 - Wprowadź ich na wyższy poziom
9. **ZWIĘKSZANIE GRONA LIDERÓW**
 - Pokaż liderom, jak wpływać na rozwój kolejnych liderów
10. **INWESTOWANIE W LIDERÓW**
 - Odbierz nagrodę za inwestowanie w liderów

Mój przyjaciel Zig Ziglar zwykł mawiać: „Sukces to maksymalne wykorzystanie zdolności, którymi jesteś obdarzony”⁹. Uwielbiam tę definicję i wierzę, że odnosi się do każdego człowieka. Ale dla lidera sukces to coś więcej. Sukces dla lidera to maksymalne wykorzystanie zdolności tych, którzy z nim pracują. Jest tylko jeden sposób, aby lider pomógł ludziom zmaksymalizować ich zdolności i wykorzystać w pełni potencjał, jakim dysponują. Stanie się tak wtedy, gdy pomoże im rozwijać się jako liderom. Pragnę, aby ta książka pomogła ci osiągnąć właśnie taki cel.

ROZPOZNAWANIE LIDERÓW



*Aby ukształtować liderów,
musisz ich najpierw znaleźć*

Gdy przemawiam do liderów, z wielką chęcią odpowiadam na zadawane mi przez słuchaczy pytania. Ostatnio, podczas konferencji zorganizowanej przez firmę Chick-fill-A, ktoś zapytał mnie, w jaki sposób kształtuję dobrych liderów. Odpowiedziałem: „Po pierwsze, trzeba wiedzieć, jaki powinien być dobry lider”.

Wiem, że może nieco upraszczam sprawę, ale taka jest prawda. Przekonałem się, że większość ludzi nie potrafi powiedzieć, jaki powinien być dobry lider (albo ktoś mający zadatki na dobrego lidera), a jakim być nie powinien. Ekspertci w dziedzinie przywództwa i autorzy książek na ten temat James M. Kouzes i Barry Z. Posner twierdzą: „Nasze wyobrażenia, kto liderem jest, a kto nim nie jest, wszystkie wynikają z mieszaniny powziętych z góry przekonań, czym przywództwo jest, a czym nie jest”¹. Jak ludzie mogą rozpoznać coś, czego nie potrafią precyzyjnie opisać?

Jako mówca dużo podróżuję. Często zdarza się, że mój gospodarz wysła kierowcę, żeby odebrał mnie z lotniska. Po latach odkryłem, że czekający na mnie reprezentują dwa typy. Pierwsi stoją w miejscu, gdzie odbieram bagaż, i trzymają kartkę lub iPada z moim nazwiskiem. Muszę do nich podejść i się przedstawić. Drudzy sami do mnie podchodzą, już w momencie, gdy schodzę ze schodów ruchomych, i witają słowami: „Dzień dobry, panie Maxwell. Przyjechałem, aby zawieźć pana do hotelu”.

Nigdy żaden kierowca z tego drugiego typu nie miał uprzednio okazji poznać mnie osobiście, a mimo to potrafił znaleźć oczekiwanego gościa. Jak? Ci drudzy rozpoznawali mnie, ponieważ zajrzeli do jednej z moich książek, w których zawsze jest moje zdjęcie, albo weszli na moją stronę internetową. Poświęcili chwilę, by wyszukać zdjęcie osoby, na którą czekają.

Jeśli przygotowujesz się do kształtowania liderów, to do której grupy chciałbyś należeć? Czy chcesz wiedzieć, czego szukasz w potencjalnych liderach, by móc ich rozpoznać? Czy może wolisz czekać, trzymać uniesioną kartkę w górze i mieć nadzieję, że ktoś podejdzie i sam ciebie znajdzie? Wybór należy do ciebie.

Od wielu lat przyjaźnię się z Bobem Taylorem, współzałożycielem firmy Taylor Guitars. Bob produkuje jedne z najlepszych gitar na świecie. W czym kryje się sekret jego sukcesu? Zapytany, powie ci, że zawdzięcza go procesowi projektowania i produkcji. Potrafi skonstruować gitarę z czegokolwiek i aby to udowodnić, raz nawet wykonał gitarę ze ścinków drewna z palety dębowej. Ale to był wyjątek. Standardowo używa najlepszego drewna, jakie może znaleźć, co nie jest teraz takie proste, gdyż coraz trudniej kupić odpowiedni surowiec, ponieważ wiele egzotycznych gatunków drzew znalazło się na liście gatunków zagrożonych lub zniknęło już całkowicie. Bob powiedział kiedyś: „Żyję

w epoce, w której przeszliśmy od stwierdzenia: »mamy do dyspozycji całe drewno świata« do konstatacji: »nie ma już niczego«².

W wywiadzie udzielonym gazecie „New York Times” ponad dziesięć lat temu Bob stwierdził: „W latach 70. XX wieku płaciłem niespełna 2 dolary za metr kwadratowy brazylijskiego palisandru. Teraz już nie mogę z niego zrobić gitary i wysłać poza granice USA. Jeśli nawet trochę tego drewna dostaniemy, to jest ono niezwykle kosztowne: wycinka tego gatunku drzewa została wstrzymana. Świerk odmiany Adirondack jest zupełnie nieosiągalny. Mahoni kiedyś było tak dużo, że stanowił dobro powszechnie dostępne. Teraz dostają go tylko wyspecjalizowane firmy, a ceny są kosmiczne. Wszystkie te zmiany nastąpiły za mojego życia”³.

Bob tak bardzo martwił się tą sytuacją, że następne dwadzieścia lat swojego życia poświęcił różnym inicjatywom mającym na celu zapewnienie odpowiedzialnego pozyskiwania drewna i uprawy drzew w przyszłości – nie w jego przyszłości, ale przyszłości kolejnych pokoleń – za sześćdziesiąt, osiemdziesiąt i sto lat od dnia dzisiejszego. Powiedział: „Skończyło się życie w świecie przekraczania wciąż nowych granic i marnotrawnego korzystania z zasobów naszego naturalnego środowiska”⁴.


Bob wie, czego szuka, gdy rozgląda się za drewnem do produkcji gitar. Jeżeli chcesz odnieść sukces w kształtowaniu liderów, musisz wiedzieć, jaki powinien być potencjalny lider i musisz być tak wytrwały i zdeterminowany jak Bob, kiedy poszukuje drewna do produkcji gitar. Każda osoba, którą wprowadzasz do swojego zespołu, uczyni go lepszym lub gorszym. Dotyczy to też każdego lidera, którego kształtujesz. Może dlatego Jeff Bezos, założyciel Amazona, wyznał: „Wolę spotkać się z 50 osobami kandydującymi do otrzymania posady w mojej firmie i nie zatrudnić żadnej z nich, niż zatrudnić kogoś niewłaściwego”⁵.

SZEŚĆ ZASAD ROZPOZNAWANIA POTENCJALNYCH LIDERÓW


U lidera, który kształtuje liderów, o wiele ważniejsza niż inne jest zdolność dostrzegania zdolności u otaczających go ludzi. Jednym z głównych zadań każdego skutecznego lidera jest rozpoznawanie potencjalnych liderów. Peter Drucker powiedział:

Podejmowanie właściwych decyzji dotyczących ludzi jest najlepszą metodą sprawowania właściwej kontroli nad organizacją. Decyzje w tym obszarze pokazują, jak kompetentne jest kierownictwo, jakimi się kieruje wartościami i czy poważnie traktuje swoją pracę. Nieważne, czy menedżerowie starają się utrzymać swoje decyzje w tajemnicy – a niektórzy ciągle bardzo się o to starają. Decyzji dotyczących ludzi nie da się ukryć. Są one wyjątkowo widoczne ...

Menedżerom, którzy nie czynią wysiłków, aby podjąć właściwe decyzje dotyczące pracowników, grozi coś więcej niż tylko słabe wyniki. Grozi im utrata szacunku organizacji⁶.



U LIDERA, KTÓRY KSZTAŁTUJE LIDERÓW,
O WIELE WAŻNIEJSZA NIŻ INNE JEST ZDOLNOŚĆ
DOSTRZEGANIA ZDOLNOŚCI
U OTACZAJĄCYCH GO LUDZI.



Jak więc to robić? Jak rozpoznawać potencjalnych liderów, ludzi, którym będziesz pomagał się rozwijać? Już tu wspomniałem, że musisz

mieć obraz tego, jaka ta osoba ma być, ja zaś chcę ci ten obraz teraz namalować. Przeanalizuj sześć poniższych wskazówek i odpowiedz na postawione w nich pytania, a będziesz wiedział, kogo szukasz.

1. Ocena potrzeb: „Co jest potrzebne?”

Kogo więc szukasz? Gdyby misją twojej organizacji było wspinanie się na drzewa, co byś zrobił: zatrudnił wiewiórkę czy raczej próbowałbyś wyszkolić konia, aby nauczył się wchodzić na drzewa? Odpowiedź jest oczywista. Co stara się robić twoja organizacja? Czy masz jasny cel? Czy wiesz, dokąd zmierzasz? Zastanów się nad tymi pytaniami, a będziesz wiedział, jakich liderów potrzebujesz, aby ulepszyć organizację. Nigdy nie trafisz w cel, jeżeli go najpierw nie określisz.

Mark Miller z firmy Chick-fil-A's, którego już wcześniej cytowałem, ma ogromne doświadczenie w rozpoznawaniu i szkoleniu liderów. Powiedział kiedyś:

Zastanawiam się, jak często my jako liderzy nie potrafimy jasno określić celu. Zastanawiam się też, jak często moje porażki przywódcze były związane – bezpośrednio lub pośrednio – z brakiem klarownego celu.

Jest wiele rzeczy, których liderzy NIE MOGĄ zrobić dla swoich pracowników. Jednak zakomunikowanie jasnego celu powinno być zawsze ich obowiązkiem. Ludzie muszą wiedzieć, co starają się osiągnąć⁷.

Jeżeli nigdy nie próbowałeś określić swojego celu albo nie weryfikowałeś go w ostatnim czasie, zachęcam cię, abyś zrobił to teraz, zanim zaczniesz identyfikować potencjalnych liderów. Odpowiedz sobie na następujące pytania:

- Jaka jest twoja wizja?
- Jaka jest twoja misja?
- Kogo potrzebujesz w swoim zespole, aby zrealizować wizję i misję?
- Jakich środków będziesz potrzebował, aby zrealizować wizję i misję?

Wiedza, czego/kogo potrzebujesz i czego/kogo szukasz, jest absolutnie niezbędna, by odnieść sukces. Dobór ludzi, którzy mają się rozwijać oraz osiągać sukcesy, nie może być dziełem przypadku.

2. Twoje aktywa: „Kto w mojej organizacji ma potencjał przywódczy?”

Gdzie najlepiej zacząć poszukiwania potencjalnych liderów, którym będziesz pomagał w rozwoju? W twojej własnej organizacji lub w twoim zespole. To bardzo sensowna strategia z wielu powodów:

Znasz ich

Inaczej niż w przypadku ludzi z zewnątrz, nie musisz zgadywać, jak zachowają się osoby z twojej firmy. Nie musisz polegać na tym, co o sobie mówią. Nie ograniczasz się do zapoznania się z dostarczonymi przez nich referencjami, dobranymi specjalnie pod kątem rekrutacji. Możesz spojrzeć na ich faktyczną skuteczność, aby przekonać się, co potrafią zrobić. Możesz obserwować ich mocne strony. Możesz osobiście porozmawiać z każdym, kto z nimi pracuje, aby dowiedzieć się o nich czegoś więcej.

Dopasowali się już do kultury pracy przyjętej w twojej firmie

Kiedy wprowadzasz do firmy kogoś z zewnątrz, musisz zgadywać, czy ta osoba naprawdę wpasuje się w waszą kulturę organizacyjną i będzie dobrze współpracować z innymi. Jeżeli jednak ktoś od jakie-

gość czasu już pracuje w twojej firmie, to wiesz, czy on lub ona tu pasuje. Ta osoba stała się częścią waszej społeczności.

Wywierają już wpływ

Dobrzy liderzy, nawet ci z niewielkim przeszkoleniem lub doświadczeniem, mają wpływ na innych ludzi. Kiedy próbujesz rozpoznać potencjalnych liderów, których będziesz kształtować, zwracaj uwagę na to, jak duży wpływ wywierają na otoczenie. Umiejętność wpływania na innych to cecha niezbędna u kogoś, kogo chcesz rozwijać jako lidera, ponieważ przywództwo to wywieranie wpływu. To właśnie to. Nic dodać, nic ująć... Jeśli ludzie nie potrafią wpływać na innych, nie nadają się do przewodzenia. A jeżeli wywarli już jakiś wpływ na twoją organizację, to mają atut, który będą mogli wykorzystać do realizacji zadań w przyszłości. To tak, jakbyś miał własnego faworyta w wyścigu. Kiedy przydzielisz zadanie komuś takiemu, znacznie szybciej zmobilizuje ludzi, na których już ma wpływ.

Jak ocenić zakres wywieranego wpływu? Proponuję skorzystać z modelu, który nazwałem pięcioma poziomami przywództwa. Oto one, uporządkowane od najniższego stopnia wpływu do najwyższego:

1. **STANOWISKO:** ludzie podążają za liderem z powodu formalnego stanowiska, które zajmuje w organizacji.
2. **PRYZWOLENIE:** ludzie podążają za liderem z powodu relacji, które z nimi nawiązał.
3. **SKUTECZNOŚĆ:** ludzie podążają za liderem z powodu wyników, jakie osiąga.
4. **ROZWÓJ PODWŁADNYCH:** ludzie podążają za liderem z powodu pozytywnych zmian w ich życiu.
5. **AUTORYTET OSOBISTY:** ludzie podążają za liderem z powodu szacunku, na jaki sobie zasłużył.

Andrew Carnegie był mistrzem w rozpoznawaniu potencjalnych liderów. Pewnego razu zapytany przez dziennikarza, jak udało mu się zatrudnić czterdziestu trzech milionerów, Carnegie odpowiedział, że ludzie ci, gdy zaczęli u niego pracować, nie byli jeszcze milionerami. Stali się milionerami dzięki pracy u niego. Dziennikarz zapytał wówczas, jak przyczynił się do tak ogromnego ich rozwoju, że stali się wspaniałymi przywódcami. Carnegie odparł: „Kształcenie ludzi jest podobne do wydobywania złota... Dziesiątki ton skał, kamieni i żwiru trzeba usunąć dla zdobycia jednej uncji złota; ale nie schodzisz do kopalni w poszukiwaniu kamieni”. I dodał: „Szukasz złota”⁸.

Nie nazwałbym nieużytecznymi kamieniami osób, które nie potrafią przewodzić, ale na pewno nazwałbym złotem tych, którzy to potrafią. Na kim się koncentrujesz? Na tych, którzy nie są zdolni przewodzić, czy też na tych, którzy to potrafią – czyli na złocie w twojej firmie?

Jednym z najlepszych liderów, jakich znam, jest mój przyjaciel Chris Hodges, założyciel protestanckiego Church of Highlands w Birmingham w Alabamie. Założył swój kościół w 2001 roku. Obecnie może poszczycić się 55 tysiącami osób co tydzień uczęszczających do 22 filii kościoła macierzystego (tzw. kampusów), ponad 260 milionami dolarów w aktywach, bez długów, oraz ponad 22 tysiącami wolontariuszy, których nazywa swoją „drużyną marzeń”. Jeżeli nie wiesz nic o działalności tego rodzaju kościołów, to powiem ci, że jest to absolutnie wyjątkowy wynik!

Uwielbiam spotkania z Chrisem i rozmowy z nim o przywództwie. Podczas jednego z ostatnich spotkań zapytałem go, jak rozpoznał tysiące liderów i przyczynił się do ich rozwoju. Podzielił się ze mną swoim doświadczeniem. Otóż kieruje się dwiema zasadami, które teraz chciałbym ci przedstawić⁹.