

JOHN C.
MAXWELL

5

POZIOMÓW
PRZYWÓDZTWA

SPRAWDZONE ETAPY MAKSYMALIZACJI
OSOBISTEGO POTENCJAŁU



Tytuł oryginału:
The 5 Levels of Leadership
Proven Steps to Maximize Your Potential

Przekład:
Marek Czeakański

Redakcja i korekta:
Ita Turowicz

Projekt okładki:
RED Paweł Brankiewicz

Copyright for the cover photo: Jennifer Stalcup

Skład:
Marzenna Kiedrowska

Cytaty z Pisma Świętego pochodzą z Biblii Tysiąclecia
Wyd. Pallotinum, Poznań-Warszawa 1990

Copyright © 2011 by John C. Maxwell

Copyright for the Polish edition © 2013
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./fax (22) 772 95 27; tel. (22) 793 09 04

tel. kom. 0 609 680 132

e-mail logos@logos.warszawa.pl

www.logos.warszawa.pl

ISBN: 978-83-63488-17-8

*Książka ta jest dedykowana organizacji EQUIP
www.iequip.org
oraz wszystkim osobom z nią związanym*

*Reguła EQUIP nr 5:
Każdego dnia...*

1. Myślimy całościowo.
2. Oceniamy naszą strategię przywództwa.
3. Tworzymy zasoby.
4. Rozwijamy współpracę ze szkoleniowcami,
partnerami i darczyńcami.
5. Uczymy przywódców szkolenia przywódców.

*Miliony przywódców szkolą się
dzięki waszym wysiłkom. Dziękuję!*

Spis treści

Podziękowania

5 POZIOMÓW PRZYWÓDZTWA – ZASADY OGÓLNE 9

- Możesz nauczyć się praktycznych instrumentów przywództwa **11**
- Schemat pięciu poziomów przywództwa **14**
- Wgląd w pięć poziomów przywództwa **19**

OCENA UMIEJĘTNOŚCI PRZYWÓDCZYCH: JAK OCENIĆ SWÓJ AKTUALNY POZIOM 29

POZIOM 1 – STANOWISKO

MIEJSCE TO TRZEBA ODWIEDZAĆ, NIE WARTO JEDNAK

NA NIM POZOSTAWAĆ 45

- Plusy stanowiska kierowniczego:
Zaproszono nas w poczet przywódców 48
- Minusy stanowiska kierowniczego:
Przywództwo to nie stanowisko 57
- Najlepsze zachowania na poziomie pierwszym:
Najlepsze sposoby wykorzystywania stanowisk kierowniczych 73
- Zasady przywództwa na poziomie pierwszym:
Górna granica, proces i nawigacja 80
- Przekonania pomocne przy przechodzeniu na drugi poziom przywództwa **83**
- Jak dźwigać się z pierwszego poziomu przywództwa na drugi – przewodnik **88**

POZIOM 2 – PRYZWOLENIE

NIE MOŻNA PRZEWODZIĆ LUDZIOM, KTÓRYCH SIĘ NIE LUBI 91

- Plusy poziomu przyzwolenia:
Miejsce pracy staje się przyjemniejsze dla wszystkich 95
- Minusy poziomu przyzwolenia:
Presja w kierunku budowania pozytywnych relacji 104

- Najlepsze zachowania na poziomie przyzwolenia:
Jak pozyskać przyzwolenie podwładnych **114**
- Zasady przywództwa na poziomie drugim:
Wpływy, wartość dodana, solidna podstawa, przyciąganie, więzi, przekonywanie **128**
- Przekonania pomocne przy przechodzeniu na trzeci poziom przywództwa **132**
- Jak dźwigać się z drugiego poziomu przywództwa na trzeci – przewodnik **136**

POZIOM 3 – SKUTECZNOŚĆ

SKUTECZNOŚĆ DZIAŁANIA ODRÓŻNIA PRAWDZIWYCH PRZYWÓDCÓW OD TYCH O WYSOKICH ASPIRACJACH 141

- Plusy poziomu skuteczności:
Masz teraz przywództwo wiarygodne **145**
- Minusy poziomu skuteczności:
Przywództwo staje się cięższym zadaniem **156**
- Najlepsze zachowania na poziomie trzecim:
Jak osiągnąć najwyższą skuteczność przywództwa **162**
- Zasady przywództwa na poziomie trzecim:
Szacunek, przyciąganie, wizerunek, zwycięstwa, dynamika, priorytety, ofiarność, przekonywanie **178**
- Przekonania pomocne przy przechodzeniu na czwarty poziom przywództwa **183**
- Jak dźwigać się z trzeciego poziomu przywództwa na czwarty – przewodnik **187**

POZIOM 4 – ROZWÓJ PODWŁADNYCH

KSZTAŁCENIE LIDERÓW WE WŁASNYM ZESPOLE ROZSZERZA WPLYWY PRZYWÓDCY 191

- Plusy poziomu rozwoju podwładnych:
Potencjał organizacji jest większy niż się wydaje **195**
- Minusy poziomu troski rozwój podwładnych:
Przywództwo na poziomie czwartym wymaga znacznej dojrzałości i wiedzy **209**

- Najlepsze zachowania na poziomie czwartym:
Jak pomagać ludziom w rozwoju **218**
- Zasady przywództwa na poziomie czwartym:
Proces, wartości dodane, wewnętrzny krąg, upoważnienie, eksplozja rozwoju, przekonywanie **232**
- Przekonania pomocne przy przechodzeniu na piąty poziom przywództwa **236**
- Jak dźwigać się z czwartego poziomu przywództwa na piąty – przewodnik **239**

POZIOM 5 – OSOBISTY AUTORYTET

SZCZYTOWYM OSIĄGNIĘCIEM W PRZYWÓDZTWIE JEST DŹWIGANIE LIDERÓW DO POZIOMU CZWARTEGO 247

- Plusy poziomu na szczycie:
Rozszerzanie wpływów poza sferę własnego zasięgu i czasu **250**
- Minusy poziomu na szczycie:
Uwaga na pychę! **256**
- Najlepsze zachowania na poziomie piątym:
Osobisty autorytet piątego poziomu można wykorzystać, przekraczając samego siebie **262**
- Zasady przywództwa na szczycie:
Szacunek, intuicja, wyczucie czasu, dziedzictwo, eksplozja rozwoju **272**
- Jak pomóc innym w zdobywaniu poziomów czwartego i piątego?
Podając ich najtrudniejszym próbom **278**
- Jak wykorzystywać najpełniej piąty poziom przywództwa – przewodnik **287**

PORTRET PRZYWÓDCY PIĄTEGO POZIOMU

TRENER JOHN WOODEN 292

Przypisy **309**

Podziękowanie

Na moją wdzięczność zasługują:
Charlie Wetzel, mój współautor;
Stephanie Wetzel, specjalistka od kontaktów z mediami;
Linda Egger, moja asystentka

5 poziomów przywództwa – zasady ogólne

Przywództwo to jedna z moich pasji, podobnie jak jego nauczanie. Poświęciłem ponad trzydzieści lat życia przekazywaniu innym mojej wiedzy i doświadczenia w przedmiocie sprawowania przywództwa. W istocie każdego roku osiemdziesiąt dni poświęcam uczeniu zasad przewodzenia. W minionych latach czyniłem to na sześciu kontynentach. Jest to temat niewyczerpalny. Dlaczego? Ponieważ na przywództwie wszystko się zasadza, wzrost i upadek. Jeśli ktoś chce wpłynąć pozytywnie na losy świata, to nauka lepszego przywództwa na pewno mu w tym pomoże.

W ciągu wszystkich tych lat wypełnionych nauczaniem zasad przywództwa w różnych krajach i instytucjach – od Akademii Wojskowej w West Point do Microsoftu – o jeden wykład proszono mnie częściej niż o inne. Wyjaśniam w nim działanie mechanizmów przywództwa i przedstawiam plan umożliwiający systematyczną naukę tej sztuki. Nadałem mu tytuł, jaki obecnie nosi ta książka: „Pięć poziomów przywództwa”.

Przekonania o tym, iż wszystko wzrasta i upada zależnie od przywództwa, nabrałem w roku 1976. Wtedy też rozpoczęła się moja zawodowa podróż trwająca do dziś. Zacząłem ją od stawiania wielu pytań. *Jak definiuje się przywództwo? Kto to jest przywódca?*

Jak działa mechanizm przewodzenia? Niestety, odpowiedzi zazwyczaj udzielane na te pytania nie są zbyt pomocne. Niektórzy identyfikują przywództwo z pracą na kierowniczych stanowiskach. Znam jednak złych przywódców na bardzo wysokich stanowiskach oraz świetnych liderów bez jakichkolwiek stanowisk. Z pewnością i ty również znasz takie przykłady. Inni mówią: „Nie umiem tego opisać, ale dobrego przywódcę zawsze potrafię rozpoznać”. Może to i prawda, tyle że nikomu nie pomoże ona w zdobywaniu przywódczych umiejętności.

Dość wcześnie doszedłem do wniosku, że istotą dobrego przywództwa jest wywieranie wpływu. Zwiększając zdolność wpływania na innych, zyskujemy możliwość skutecznego kierowania ich działaniami. Zastanawiając się nad tym, zacząłem rozumieć działanie przywództwa, a w moim umyśle krystalizowała się jego koncepcja. Była to właśnie idea pięciu poziomów przywództwa, której dopracowanie zajęło mi około pięciu lat. Od tamtej pory regularnie ją prezentuję. Podczas tych prezentacji zawsze padało to samo pytanie: „Kiedy napisze pan książkę na ten temat?”. Jak widać, pytania te doczekały się w końcu odpowiedzi.

Możesz nauczyć się praktycznych instrumentów przywództwa

Od książek na temat przywództwa uginają się księgarskie półki. Dlaczego miałbyś czytać akurat tę? Ponieważ przedstawione w niej koncepcje działają. Idea pięciu poziomów jest od dawna podstawą szkoleń w przedsiębiorstwach wszystkich typów i rozmiarów, od małych firm do wielkich korporacji z listy magazynu „Fortune”. Okazała się również pomocna w organizacjach niedochodowych, w kierowaniu pracą wolontariuszy. Prezentowana była w ponad 120 krajach całego świata. Ilekroć mówię na ten temat, ludzie zadają mi pytania i dzielą się spostrzeżeniami wzmacniającymi i pogłębiającymi tę koncepcję. Można powiedzieć, że jest ona sprawdzona, a jej słuszność potwierdza praktyka. Ponadto oferuje też kilka innych korzyści:

Koncepcja pięciu poziomów przedstawia klarowny obraz przywództwa

Jak ludzie sobie radzą z przywództwem? Tym, których natura nie obdarzyła talentem, przywództwo może wydawać się zagadką. Kierowanie ludźmi przypomina im błędzenie ciemnym korytarzem. Mają rozeznanie, dokąd powinni zmierzać, nie widzą jednak przed sobą jasnej drogi oraz nie wiedzą, gdzie mogą napotkać problemy i pułapki. Dla wielu osób w środowiskach akademickich przywództwo jest teoretycznym ćwiczeniem myślowym – równaniem, którego

zmienne są warte badania, studiów i rygorystycznych naukowych dyskusji. Pięć poziomów przywództwa to coś przeciwnego – to jasna i prosta koncepcja, której może nauczyć się każdy.

W systemie pięciu poziomów przywództwa to nie pojęcie, lecz działanie

Przywództwo to proces, a nie stanowisko. Kiedyś używano zamiennie słów *przywództwo* i *zarządzanie*. Sądzę, że większość ludzi zdaje już sobie sprawę z istotnej różnicy między nimi. Zarządzanie funkcjonuje najlepiej, gdy nic się nie zmienia.

Przywództwo to proces, a nie stanowisko.

Przywództwo z kolei wiąże się z ludźmi i ich dynamiką, zmieniającą się nieustannie. Parametry te nigdy nie są statyczne. Zadaniem przywódcy jest kreowanie zmian i inspirowanie rozwoju, a to wymaga ruchu, który – jak niebawem zobaczysz – polega na przechodzeniu z niższych poziomów na wyższe.

System pięciu poziomów dzieli przywództwo na łatwe do zrozumienia etapy

Temat przywództwa można prezentować w sposób przytłaczający i zawikłany. Gdzie się ono zaczyna? Czym powinniśmy się zająć w pierwszej kolejności? Jakimi procesami się posłużyć? Jak uzyskać wpływ na innych? Jak rozwijać produktywny zespół? Jak pomagać podwładnym w zdobywaniu umiejętności przywódczych na ich poziomach? Nasz system odpowiada na te pytania w sposób uporządkowany.

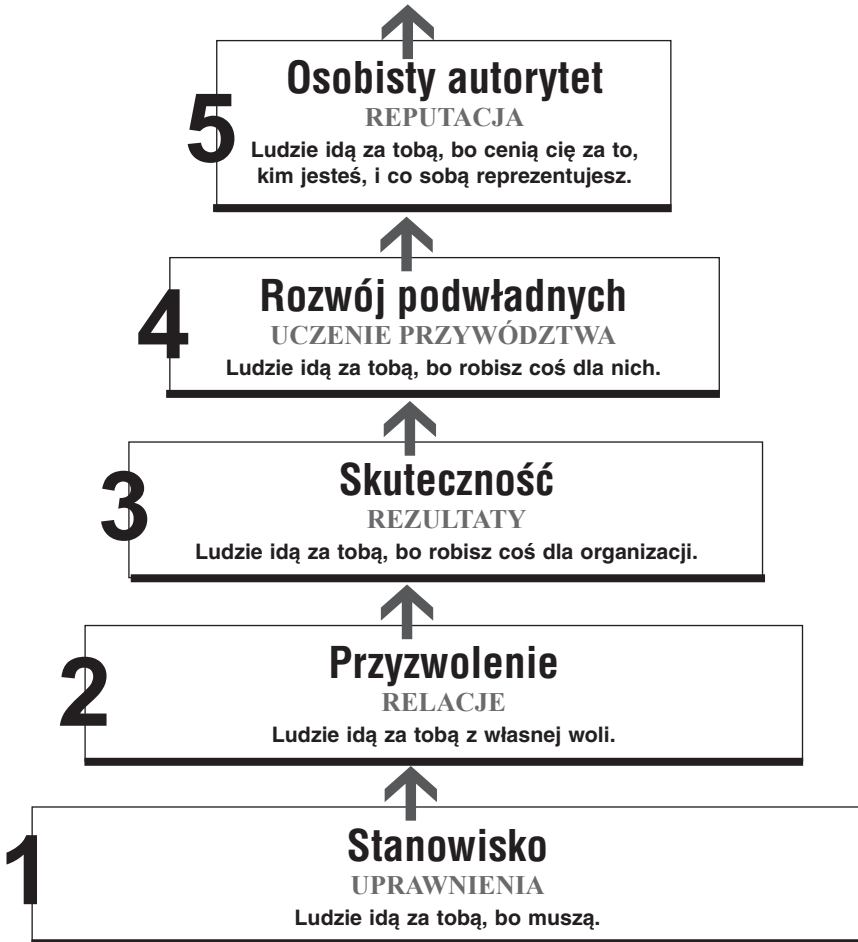
System pięciu poziomów daje jasny plan rozwoju przywództwa

Rozwój osobistych cech przywódczych zbyt często utożsamia się ze wspinaczką po szczeblach kariery zawodowej. Dobre przywództwo nie ma z tym jednak bezpośredniego związku. Nie wyczerpuje się na twoim osobistym rozwoju, ale dotyczy rozwoju tworzonych przez siebie zespołów. System pięciu poziomów definiuje jasno etapy rozwoju sztuki przewodzenia, w których pomagasz członkom zespołu w rozwijaniu ich własnych zdolności przywódczych. Pomyślną karierę masz wówczas zapewnioną.

System pięciu poziomów przywództwa łączy praktykę, zasady i wartości

Tworząc ten system, pojmowałem jego kolejne etapy jako praktykę podnoszącą na wyższy poziom skuteczność kierowania ludzkimi zespołami. Z upływem czasu, realizując je i przekazując wiedzę o nich, odkryłem, że mają one charakter pewnych zasad. Na czym polega różnica? Otóż praktyka jest działaniem mogącym przynosić efekty w pewnych sytuacjach i nie sprawdzać się w innych. Zasada to prawda uniwersalna działająca niezawodnie – jak prawa fizyki. Na przykład, król Salomon mówiąc: „Łagodna odpowiedź usmierza gniew, lecz przykre słowo wywołuje złość”, sformułował uniwersalną i ponadczasową zasadę. Zasady są ważne, funkcjonują bowiem jak mapy pozwalające podejmować mądre decyzje. Przyjmując i przyswajając sobie jakąś zasadę, włączamy ją do własnego zbioru wartości. System pięciu poziomów wpływa każdego dnia na mój styl przywództwa.

Schemat pięciu poziomów przywództwa



Główną część książki podzieliłem na rozdziały poświęcone poszczególnych poziomom, opisując kolejno ich plusy i minusy, najkorzystniejsze zachowania, przekonania ułatwiające przywódcy przechodzenie na wyższy poziom oraz ich związki z ogólnymi zasadami przywództwa. Znajomość tych zasad ułatwia pojmowanie logiki całego systemu, chociaż brak ich znajomości nie odbiera szansy zrozumienia podstawowej koncepcji poziomów oraz jej zastosowań. Z każdym poziomem wiąże się również przewodnik rozwoju, zanim jednak przejdę do szczegółów, dokonam ogólnej ich prezentacji we wzajemnym powiązaniu oraz podzielę się osobistym wglądem dotyczącym każdego z nich.

Poziom 1 – Stanowisko

Przywództwo wynikające z zajmowanego stanowiska to najniższy, wyjściowy poziom. Na tym etapie dysponujesz tylko tytułem służbowym zmuszającym ludzi do posłuszeństwa. Kierowanie opiera się tu na *uprawnieniach* przypisanych do twojej kierowniczej funkcji. Samo pełnienie takiej funkcji nie szkodzi przywództwu, szkodzi mu natomiast wykorzystywanie jej w celu wymuszania ludzkich działań. Stanowisko to jedynie ubogi substytut rzeczywistych wpływów.

Ludzie zatrzymujący się na poziomie pierwszym mogą wykonywać zadania kierownicze, jednak nie są i nie będą przywódcami. Mają podwładnych, ale nie członków drużyny. Kontrolują ludzi na podstawie służbowej podległości, przepisów, realizowanej w ich instytucjach polityki oraz wskaźników ekonomicznych. Podlegli im pracownicy robią zwykle tylko to, czego się od nich wymaga. A w sytuacjach, gdy trzeba prosić personel o dodatkowy wysiłek, rzadko się go uzyskuje.

Przywódcy tkwiący na poziomie pierwszym mają trudności w pracy z wolontariuszami, młodzieżą oraz osobami z wyższym wykształceniem. Dlaczego? Ponieważ nie potrafią wpływać na ludzi z natury bardziej niezależnych.

Stanowisko oznacza jedyny szczebel przywództwa, którego osiągnięcie nie wymaga uzdolnień i osobistego wysiłku, bowiem kierownicze stanowisko może zająć każdy.

Poziom 2 – Przyzwolenie

Poziom drugi opiera się całkowicie na *relacjach interpersonalnych*. Ludzie podporządkowują się dobrowolnie. Okazując im sympatię i szanując ich indywidualne wartości, zaczynasz zdobywać wśród nich osobiste wpływy. Podległe osoby zaczynają ci ufać. Poprawia się atmosfera, przy czym zmiany te dotyczą każdego rodzaju przywództwa – w rodzinie, w pracy, w życiu towarzyskim i w działalności wolontarystycznej.

Zadaniem istotnym dla liderów drugiego poziomu przywództwa nie jest zachowanie zajmowanego stanowiska, lecz poznawanie ludzi i ukła-

Możesz lubić ludzi,
nie przewodząc im, ale nie
możesz przewodzić ludziom,
jeśli ich nie lubisz.

danie dobrych stosunków z nimi. Odkrywamy, kim są, a oni przekonują się, kim jest ich przywódca. Powstają solidne i trwałe więzi.

Możesz lubić ludzi, nie przewodząc im, ale nie możesz przewodzić ludziom, jeśli ich nie lubisz. O tym właśnie mówi i tego właśnie dotyczy poziom drugi.

Poziom 3 – Skuteczność

Niebezpiecznym aspektem poziomu drugiego jest pokusa pozostania na nim. Dobre przywództwo nie może się jednak ograniczać do przyjemnej atmosfery w pracy. Trzeba jeszcze realizować zadania! Stąd konieczność przejścia do poziomu trzeciego, na którym liczą się *efekty*. Tu przywódca pogłębia swoje wpływy, zyskując wiarygodność, a ludzie zaczynają za nim podążać, ponieważ widzą pozytywne rezultaty w skali całej organizacji.

Z przejściem do poziomu trzeciego wiąże się wiele pozytywnych przemian, takich jak: pomyślne wykonywanie zadań, poprawa morale, wzrost dochodów, stabilizacja kadr i, ogólniej, realizacja celów. Jednocześnie na poziomie trzecim rozwój przywództwa nabiera dynamiki.

Kierowanie ludźmi i wywieranie na nich pozytywnego wpływu zaczyna być przyjemne i dawać zadowolenie. Wiadomo, że powodzenie i skuteczność rozwiązują wiele problemów. Legendarny były rozgrywający Narodowej Ligi Futbolu Joe Namath mawiał: „Kiedy wygrywamy, nic nas nie boli”.

Na poziomie trzecim przywódca staje się inicjatorem zmian. Potrafi się zmierzyć z trudnymi problemami, stawić czoło kłopotliwym sprawom oraz podejmować trudne decyzje o poważnych konsekwencjach. Wie także, jak wznieść swój zespół na wyższy poziom efektywności.

Poziom 4 – Rozwój podwładnych

Wielkość przywódców nie wynika tu z ich władzy, lecz z umiejętności przekazywania jej innym. Proces ten jest istotą poziomu czwartego.

Wielkość przywódców
nie wynika z ich władzy,
lecz z umiejętności
przekazywania jej innym.

Wykorzystując swoją pozycję, pozytywne relacje z zespołem oraz skuteczność w działaniu, przywódca zaczyna inwestować w ludzi, którzy idąc w jego ślady, kształtują własne umiejętności przywódcze. Efektem jest odtwarzanie

przywództwa; liderzy poziomu czwartego sami siebie powielają.

Skuteczność pozwala wygrywać mecze, ale zdobycie mistrzostwa wymaga poziomu czwartego, na którym dzieją się dwie rzeczy. Po pierwsze, praca zespołowa wkracza na wyższy etap współdziałania. Dlaczego? Ponieważ inwestowanie w ludzkie umiejętności pogłębia więzi, ułatwia wzajemne poznanie i wzmacnia lojalność.

Po drugie, poprawia jakość pracy, jako że w zespole jest więcej liderów pomagających w jej doskonaleniu.

Przywódcy poziomu czwartego zmieniają życie osób, którymi kierują; ludzie ci podążają za nimi, ponieważ przynosi im to osobiste korzyści. Związki te trwają często przez całe życie.

Poziom 5 – Osobisty autorytet

Najwyższy i najtrudniejszy poziom przywództwa wiąże się z budowaniem osobistego autorytetu. Większość ludzi potrafi nauczyć się mechanizmów związanych z poziomami niższymi – od pierwszego do czwartego, ale poziom piąty wymaga nie tylko wysiłku, umiejętności i pozytywnych intencji, lecz także nieprzeciętnego talentu. Osiągają go tylko przywódcy obdarzeni szczególnymi zdolnościami. Na czym polega ich działanie? Na kształtowaniu nowych przywódców i doprowadzaniu ich do poziomu czwartego.

Ludzie szanujący innych, uprzejmi w obejściu oraz skuteczni w działaniu stosunkowo łatwo wywierają wpływ na innych, zyskując zwolenników i naśladowców. Kształcenie samodzielnych przywódców jest zadaniem trudnym, podejmowanym rzadko, ponieważ wymaga większego wkładu pracy niż tylko kierowanie osobami, które nas lubią i szanują. Najtrudniejszym zadaniem jest oczywiście uformowanie przywódców, którzy będą chcieli i mogli sami pełnić tę funkcję wobec innych. To się jednak opłaca: przywódcy poziomu piątego tworzą organizacje na najwyższym poziomie, kreując możliwości, których inni nie zapewniają. Pozostawiają po sobie dziedzictwo. Ludzie idą za nimi z powodu tego, kim są i co sobą reprezentują, czyli – inaczej mówiąc – ich przywództwo zyskuje pozytywną *reputację*. W rezultacie przywódcy poziomu piątego często przerastają swoje stanowiska, organizacje, a nawet całe branże.

Wgląd w 5 poziomów przywództwa

Teraz, gdy znane są już definicje poziomów, postaram się ukazać i pomóc w zrozumieniu ich wzajemnych zależności.

1. Przechodząc na wyższy poziom, nie porzucasz poziomu niższego

Poznawszy ogólnie charakterystyki poziomów przywództwa, możesz wyrobić sobie błędny pogląd, że awansując do poziomu wyższego, rozstajesz się z dotychczasowym – jak przy wchodzeniu po schodach. W rzeczywistości tak nie jest. Osiągnięte poziomy pozostają z nami na zawsze, podobnie jak niższe piętra domu, na których stawiamy kolejne jego kondygnacje. Chwila zastanowienia pozwala zrozumieć, dlaczego tak jest. Zajmując określone stanowisko (poziom pierwszy) i budując związki z ludźmi, którymi kierujesz (poziom drugi), nie rezygnujesz z zajmowanej pozycji. Zachowujesz ją, lecz na poziomie drugim nie jest ona już jedyną podstawą funkcjonowania w roli przywódcy.

Czy przechodząc do budowania skuteczności na poziomie trzecim, zaczynasz lekceważyć dobre stosunki z ludźmi? Lepiej tak nie robić! Jeśli ci się to zdarzy, wrócisz do poziomu pierwszego.

Nie zamienia się jednego poziomu przywództwa na inny, lecz dodaje kolejny do dotychczasowych. Jest to więc proces przypominający budowanie, a nie wchodzenie po drabinie.

2. Nie jesteś na tym samym poziomie w relacjach ze wszystkimi osobami

Przywództwo to dynamiczny proces przebiegający odmiennie w indywidualnych relacjach. Dotyczy to zwłaszcza poziomu piątego, w którym możliwe są różne etapy zaawansowania w stosunkach z różnymi osobami. Z kimś, kogo niedawno przyjąłem do pracy, mogę mieć relację na poziomie pierwszym, a z kimś innym, w kogo sporo zainwestowałem, ucząc go sztuki przywódcej – na poziomie czwartym. Będąc dobrym ojcem, mogę być dla swoich dzieci przywódcą poziomu czwartego, jeśli jednak jestem w domu wiecznym nieobecnym, moje relacje z nimi mogą być ograniczone do poziomu pierwszego – choćby w stosunkach z sąsiadem osiągnął poziom drugi.

Czy zdarzyło ci się zaobserwować po zaprezentowaniu wizji pracy zespołowej, jak różne bywają reakcje pracowników? Czemu to przypisać? Różnicom w pochodzeniu społecznym słuchaczy? W poziomie ich inteligencji? W przygotowaniu zawodowym lub doświadczeniu? W cechach osobowości? Z pewnością wszystkie te czynniki mogą mieć wpływ, najczęściej jednak elementem wiodącym jest poziom przywództwa łączący nas z konkretnymi osobami. A więc, ludzie reagują stosownie do tego, jak postrzegają nasze przywództwo w relacji z nimi. To oczywiście może ulegać zmianom.

Osiąganie określonego poziomu przywództwa w niczym nie przypomina zdobywania tytułów naukowych bądź ustanawiania rekordów

Ludzie reagują stosownie do tego, jak postrzegają nasze przywództwo w relacji z nimi.

w sporcie. Nie jest to coś, co po uzyskaniu przysługuje nam bez dalszej pracy nad sobą. Trzeba kontynuować codzienne wysiłki, by utrzymać się na zdobytym poziomie. Jedynym wyjątkiem jest poziom piąty. Reprezentujący

go przywódcy otrzymują czasem kredyt dobrej reputacji, którego nie muszą już spłacać w codziennych osobistych interakcjach. Należy

jednak pamiętać, że utrzymanie się na którymkolwiek z poziomów nie jest automatyczne. Trzeba sobie na to zasłużyć w relacjach z każdą osobą, bowiem zawsze możliwe są zarówno awanse, jak i upadki.

3. Im wyższy poziom przywództwa, tym jest ono łatwiejsze

Dobra nowina mówi, że sprawowanie przywództwa na wyższych poziomach jest łatwiejsze. Każdy awans podnosi jego skuteczność, ponieważ wiąże się z nim zwiększenie wpływu na ludzi. A kiedy wpływy przywódcy rosną, coraz więcej osób za nim podąża. Ograniczone wpływy to ograniczone możliwości przywództwa, powiększanie zaś wpływów to wzrost jego skuteczności. Rzecz oczywista. Jednakże zła wiadomość ostrzega: zdobywanie wyższych poziomów nie jest łatwe! Gdyby tak było, mielibyśmy wszędzie liderów piątego poziomu.

4. Im wyższy poziom, tym więcej czasu i zaangażowania wymaga dalszy awans

Co jest trudniejsze? Objąć kierownicze stanowisko (poziom pierwszy) czy uzyskać przyzwolenie podwładnych do sprawowania związanej z nim funkcji (poziom drugi)? To chyba oczywiste. Kształtowanie dobrych stosunków z ludźmi wymaga czasu, wysiłku i zaangażowania. A jak wygląda przejście na poziom trzeci? Sądzę, że trwała skuteczność zbiorowego działania jest znacznie trudniejsza niż samo nawiązanie przyjaznych relacji. Jeszcze trudniejsze jest dźwiganie się do poziomu czwartego, gdzie zaczyna się formowanie przywódców, a osiągnięcie poziomu piątego, którego istotą jest kreowanie ich własnej zdolności szkolenia przywódców niższych szczebli, może pochłonąć całe życie.

Przed laty oglądałem kreskówkę *Ziggy* Toma Wilsona, której bohater, podróżujący drogą do sukcesów, zobaczył przed sobą znak z napisem: „Przygotować się do wniesienia opłaty!”. To niezła

metafora ostrzegawcza dla wszystkich adeptów dobrego przywództwa. Nie ma łatwej drogi do wyższych poziomów. Każde przejście wzwyż kosztuje. Konieczne jest większe zaangażowanie. Trzeba więcej dać z siebie, wydając więcej energii. To samo dotyczy podległych nam ludzi. Nie dochodzi się do wielkich osiągnięć minimalnym wysiłkiem. Żadna drużyna nie zdobywa mistrzostwa bez ofiar i maksymalnej mobilizacji.

5. Zdobywanie wyższych poziomów idzie powoli, ale regres i upadek mogą być błyskawiczne

Jak już wspomniałem, wspinaczka na wyższe poziomy przywództwa musi trwać. Słyszałem pytania: „Ile czasu może mi zająć dojście do poziomu piątego?” „Znacznie więcej niż sądzisz” – odpowiadałem.

Awans na wyższy poziom wymaga spełnienia wielu warunków, ale do upadku często wystarczy jeden.

Budowanie zawsze jest powolniejsze niż burzenie. Awans na wyższy poziom wymaga spełnienia wielu warunków, ale do upadku często wystarczy jeden. Podobnie, silne więzi z wybraną osobą nie powstają z dnia na dzień, można

jednak woka mgnieniu podważyć i zniszczyć czyjeś zaufanie jednorazowym działaniem.

Myślenie o tym, jak szybko można się stoczyć, jest niepokojące, otuchy dodaje jednak świadomość, że opanowane wcześniej niższe poziomy działają jak siatka bezpieczeństwa. A zatem, im wyższy poziom osiągnąłeś, tym bezpieczniejszą masz pozycję. Kiedy na przykład na poziomie trzecim zdarzy ci się podjąć złą decyzję niweczącą skuteczność własną i zespołu, wówczas pozytywne relacje z ludźmi wypracowane na poziomie drugim mogą cię uratować przed utratą pracy. Całkowity brak asekuracji dotyczy tylko poziomu pierwszego, na którym nie możesz sobie pozwalać na błędy. I to właśnie uzasadnia potrzebę wznoszenia się na wyższe poziomy.

6. Im wyższy poziom, tym większe korzyści

Zdobywanie wyższych poziomów przywództwa wymaga wysiłku i ofiar, nagrody są jednak ich warte. Kolejne etapy przynoszą coraz większe profity. Na poziomie drugim zyskujesz zaufanie i przyzwolenie do kierowania ludźmi. Poziom trzeci przynosi sukcesy w skali całej organizacji, a więc produktywność i skuteczność. Na poziomie czwartym zwielokrotniasz te efekty, kształtując i uruchamiając zdolności przywódcze podwładnych oraz zapewniając efektywność ich zespołom. Na poziomie piątym wydajność pracy wzrasta wykładniczo, kreujesz bowiem przywódców, którzy nie tylko potrafią kierować pracą, lecz także wychowywać liderów niższego szczebla.

Im lepszych przywódców ma instytucja, tym lepiej się wszystkim w niej pracuje. Efektami są: doskonałe wyniki, dobra atmosfera, wysokie morale i silna motywacja, a proces pozytywnego rozwoju staje się samonapędzający.

7. Zdążanie w górę zawsze wymaga dalszego rozwoju

Przechodzenie na wyższy poziom przywództwa wymaga coraz większych umiejętności, a tym samym dalszego osobistego rozwoju. Pociuszające jest to, że każdy poziom tworzy platformę do kolejnego awansu.

Działa to w sposób następujący. Aby przejść do wyższego poziomu, trzeba podejmować ryzyko. Na poziomach niższych jest ono mniejsze i daje większe szanse powodzenia. Na przykład: chcąc wznieść się z poziomu pierwszego do drugiego, musisz inicjować i rozwijać związki z określonymi osobami. Awans do poziomu trzeciego może wymagać mobilizacji zespołu w celu osiągnięcia ambitnego celu, co nie musi się skończyć powodzeniem; a każde niepowodzenie podważa wiarygodność lidera oraz zniechęca ludzi, pozbawiając ich motywacji. Okolicznością korzystną jest jednak to, że ryzyko podejmowane na wyższym poziomie jest naturalnym roz-

szerzeniem umiejętności dotychczas zdobytych. Zewnętrzni obserwatorzy mogą powiedzieć: „To było bardzo ryzykowne działanie”. Nie biorą jednak pod uwagę rozwoju, jaki już się dokonał. Przywódcy dojrzewają więc do ryzyka, które muszą podejmować.

Wzrost zdolności przywódczych wymaga połączenia świadomego rozwoju z doświadczeniem.

Wzrost zdolności przywódczych wymaga połączenia świadomego rozwoju z doświadczeniem. Liderzy bazujący wyłącznie na doświadczeniu i niepodejmujący

w sposób świadomy nauki – nie czynią postępów. Z drugiej strony, nie czynią ich również osoby ograniczające się do mentalnego przygotowania bez gromadzenia doświadczeń przez podejmowanie ryzyka oraz działania metodą prób i błędów. Potrzebne są obie te rzeczy – plus odrobina talentu. Na wielkość talentu nie masz jednak wpływu, liczy się więc tylko to, co z nim robisz.

Dynamikę tę widać wyraźnie, gdy sportowcy próbują przejść z poziomu akademickiego do profesjonalizmu. Wszyscy na ogół mają talent, lecz o powodzeniu decydują dwa czynniki – świadomy rozwój *oraz* doświadczenie. Tych, którzy bazują wyłącznie na doświadczeniach uczelnianych, najczęściej spotyka porażka, podobnie jak tych, którzy przygotowują się fizycznie i mentalnie, lekceważąc praktyczne doświadczenie w zawodach. Sukces wymaga obu czynników.

Naturalne zdolności przywódcze wiążą się zwykle z pragnieniem rozwoju. Osoby takie lubią coś budować. Mają to we krwi, powinny więc iść tą drogą. Jednak również osoby o umiarkowanych talentach nie powinny tracić nadziei, można to bowiem skompensować świadomym studiowaniem zasad przywództwa z wykorzystaniem wszelkich sposobności. Tak czy owak, pamiętaj, że powodzenie na jakimś poziomie pomaga osiągać sukcesy na innych. Pracuj więc solidnie na tym, na którym jesteś. To przygotowuje cię do przyszłych zadań.

8. Trwanie na tym samym poziomie ogranicza przywódców i ich zespoły

Oto jedna z najważniejszych zasad spośród wymienionych przeze mnie w książce *Prawa przywództwa*: „Zdolność przywódcza osoby określa poziom efektywności jej działań”. Mówiąc najkrócej, skuteczność w działaniu i zdolność do organizowania pracy z udziałem innych osób są zawsze ograniczone przez umiejętności lidera. Jeśli w skali 10-punktowej są one na poziomie 4, to i skuteczność będzie na tym samym poziomie. Ponadto zasada respektu głosi: „Ludzie podążają w sposób naturalny za przywódcami silniejszymi od nich samych”. Oznacza to, że pozostając na poziomie czwartym, nie pociągniesz za sobą liderów o zdolnościach wyższych niż na poziomie trzecim!¹

Jednym z ciężarów przywództwa jest to, że ludzie podążają za nami w dobrym i złym znaczeniu. Wykorzystując własne potencjały, tworzymy środowisko, w którym inni mogą wykorzystywać swoje. Kiedy przywódca przestaje się rozwijać, należy postawić dwa pytania: „Czy podwładni mogą się rozwijać?” oraz: „Czy będą się rozwijali?”. Niektórzy nie mogą, gdyż osiągnęli górną granicę swoich możliwości. Inni mogliby, ale nie będą, przeszkodą nie jest bowiem ograniczenie ich potencjału, lecz postawy i świadomy wybór. Dla tych natomiast, którzy chcą się doskonalić i zmieniać swoje postawy, nie ma ograniczeń.

Jednym z ciężarów przywództwa jest to, że ludzie podążają za nami w dobrym i złym znaczeniu. Wykorzystując własne potencjały, tworzymy środowisko, w którym inni mogą wykorzystywać swoje.

Dziś twoje zdolności przywódcze są takie, jakie są. Nie możesz zmienić przeszłości. Możesz jednak zmieniać przyszłość. Masz możliwość wyboru, gdy chodzi o rozwój zdolności przywódczych od dnia dzisiejszego. Ucząc się osiągnięcia coraz wyższych poziomów, czynisz

postępy, a to wpływa pozytywnie na całokształt naszych możliwości. Jeśli jednak zdecydujesz się nie kształcić tych zdolności, to będziesz musiał przyzwyczaić się do tego, co jest, bo lepiej z pewnością nie będzie.

9. Zmieniając stanowiska i miejsca pracy, rzadko zachowujemy te same poziomy przywództwa

Co się dzieje, gdy przywódca zmienia miejsce pracy i zaczyna kierować inną grupą ludzi? Jeśli sądzisz, że zachowa on dotychczasowy poziom przywództwa, jesteś w błędzie. Z każdym zespołem zaczyna się ten proces od nowa. Obcy ludzie, którzy nigdy z tobą nie pracowali, nie rozpoznają w tobie mistrza poziomu czwartego. Na to trzeba sobie od nowa zasłużyć. To samo dotyczy poziomów trzeciego i drugiego. Zaczynamy więc znów od pierwszego poziomu. Lecz nie jest tak źle. Skoro osiągnąłeś poziom czwarty z innym zespołem, to wiesz, jak się do tego dochodzi, będziesz więc mógł realizować kolejne poziomy szybciej niż poprzednio.

Za każdym razem, prowadząc proces rozwoju z nową grupą ludzi, stajesz się sprawniejszy, a po wielu takich doświadczeniach perspektywa pracy w nowym środowisku nie będzie już tak zniechęcająca. Oto przykład. Przez dwadzieścia pięć lat pełniłem funkcje przywódcze w obszarze życia religijnego, pracując w czterech różnych organizacjach, w których musiałem się wspinać na kolejne poziomy w nowych środowiskach. Na szczęście udawało mi się w tej dziedzinie osiągać poziom czwarty w relacjach z wieloma osobami, także działającymi na zewnątrz tych organizacji. Gdy jednak zacząłem uczyć zasad przywództwa w świecie biznesu, wszystko się zmieniło. Z wieloma ludźmi musiałem zaczynać od poziomu pierwszego. Nie zniechęcało mnie to i nie upokarzało, miałem bowiem wolę sprawdzenia się i dźwignia do góry. Obecnie, po piętnastu latach, cieszę się wiarygodnością wypracowaną w nowych relacjach, skutecznością w tym świecie oraz możliwością kształtowania przywódców.

Liderzy przywiązani do stanowisk niechętnie zaczynają od nowa. Pojmują przywództwo jako trwałą zdobycz, a nie jako proces, chcą się więc trzymać tego, co mają. Pragną osiągnąć coś raz i mieć to z głowy. Dobrych przywódców charakteryzuje wola wyrabiania autorytetu w kolejnych układach, ponieważ rozumieją konieczność budowania przywództwa od podstaw więcej niż raz w życiu.

10. Wyższych poziomów nie zdobywa się w pojedynkę

Moim ulubionym powiedzeniem jest: „Jeśli myślisz, że przewodzisz, ale nikt za tobą nie podąża, to znaczy, że tylko sobie spacerujesz”. Myśl ta wyraża prawdziwą naturę przywództwa. Chcąc być prawdziwym przywódcą, trzeba pomagać innym w ich wspinaczce. Nie sposób się znaleźć na poziomie wyższym niż pierwszy, gdy nikt za tobą nie podąża. Jeśli podwładni nie stają się przywódcami i nie czynią postępów, to znaczy, że nie osiągnąłeś poziomu czwartego. A skoro oni sami nie osiągają tego poziomu i nie kształcą liderów, to nie możesz sobie przypisywać przywództwa na poziomie piątym. Cały proces skupia się na innych ludziach i udzielaniu im wsparcia. Przywódca wspólnoty kwakrów C.W. Perry powiedział:

Przywództwo to akceptacja ludzi takimi, jakimi są, i zabieranie ich gdzie indziej.

„Przywództwo to akceptacja ludzi takimi, jakimi są, i zabieranie ich gdzie indziej”. Na tym właśnie polega przywództwo poziomu piątego.

Czas przejść na wyższy poziom

Ufam, że posiadasz już podstawowe zrozumienie koncepcji pięciu poziomów przywództwa i jej funkcjonowania. Domyślam się jednak, że zadajesz sobie pytanie: „Na jakim poziomie jestem w większości moich relacji z ludźmi?”. Mam prawo tak przypuszczać, bowiem takie pytania padają na wszystkich moich wykładach poświęconych pięciu poziomom.

Za chwilę pomogę ci znaleźć odpowiedź, najpierw jednak powiem tak: zrozumienie tego systemu oraz świadomość, na jakim jesteś poziomie w relacjach z poszczególnymi osobami, decyduje o sposobie twojego przewodzenia im. Dobrzy przywódcy nie prowadzą wszystkich w taki sam sposób. Dlaczego? Ponieważ ludzie się różnią i nie można utrzymać tego samego poziomu z każdym. Skuteczni liderzy kształtują swoje stosunki z podwładnymi w zależności od:

- faktycznego poziomu relacji z daną osobą
- tego, jak są przez nią postrzegani
- poziomu rozwoju danej osoby w dziedzinie zdolności przywódczych.

Każdy z tych czynników wpływa na ocenę własnego przywództwa i pracę nad jego rozwojem.

Wierzę, że wszyscy możemy rozwijać umiejętności przywódcze. Nie jest to jakiś mistyczny temat. Można do niego podejść całkiem praktycznie i wówczas okazuje się, że każdy ma w sobie potencjał umożliwiający awans do wyższych poziomów.

Jaki jest twój potencjał? Czy posiadasz zdolność i pragnienie osiągnięcia poziomów trzeciego, czwartego i piątego? Możesz się o tym przekonać tylko w jeden sposób – poprzez akceptację wyzwań związanych z przywództwem, rzetelny wysiłek na rzecz osobistego rozwoju oraz praktykę przewodzenia. Jeśli podejmiesz rękawicę, nie pożałujesz, nie ma bowiem lepszego sposobu pozytywnego oddziaływania na świat i służenia innym, niż doskonalenie w sobie umiejętności światłego przywództwa.

Mam nadzieję, że ta książka oraz zawarte w niej wskazówki na temat kolejnych poziomów przywództwa pomogą ci w kierowaniu procesem własnego rozwoju. Życzę więc przyjemnej lektury, dobrych postępów i – jak mawia mój przyjaciel Zig Ziglar – „Do zobaczenia na szczycie”.