

**John C. Maxwell**

**PRZYWÓDZTWO  
W TRUDNYCH  
CZASACH**



JOHN C.  
MAXWELL



**PRZYWÓDZTWO  
W TRUDNYCH  
CZASACH**

O pokonywaniu coraz większych wyzwań  
z odwagą i pewnością



Tytuł oryginału:  
*LEADING IN TOUGH TIMES*

Przekład:  
Jerzy Cieśliński

Redakcja i korekta:  
Barbara Nowak

Projekt okładki i skład:  
RED Paweł Brankiewicz

Copyright © 2022 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](mailto:logos@logos.warszawa.pl)  
[www.logos.warszawa.pl](http://www.logos.warszawa.pl)

ISBN 978-83-66748-18-7 WYDANIE I  
ISBN 978-83-66748-21-7 WYDANIE II

# Spis treści

Podziękowania .....	6
<b>Trudne czasy. Drzwi do nowych możliwości .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Wyzwanie przewodzenia sobie samemu.</b>	
Przygotowanie do drogi zmian .....	21
<b>2. Wyzwanie zmiany.</b>	
Stawanie się skutecznym liderem zmiany .....	41
<b>3. Wyzwanie pracy zespołowej.</b>	
Budowanie zespołu i sprawianie, by stawał się coraz lepszy .....	59
<b>4. Wyzwanie motywacji.</b>	
Inspirowanie zespołu do osiągnięcia doskonałości	79
<b>5. Wyzwanie strategii.</b>	
Odkrywanie nowych dróg do zwycięstwa .....	99
<b>6. Wyzwanie komunikacji.</b>	
Znalezienie wspólnego języka .....	119
<b>7. Wyzwanie podejmowania decyzji.</b>	
Utrzymanie wszystkich na nowym kursie .....	141
Wnioski .....	165
Przypisy .....	167

Chcę podziękować Charliemu Wetzlowi i całemu zespołowi, który towarzyszył mi i pomagał w procesie tworzenia tej książki. Dziękuję też ludziom z moich organizacji, którzy nas wspierają: wnosicie ogromną wartość do mojego życia, dzięki czemu ja mogę się tą wartością dzielić z innymi. Razem czynimy dużo dobra!

# Trudne czasy

## Drzwi do nowych możliwości

**M**y, ludzie współcześni, zdajemy się żyć w przekonaniu, że życie powinno być łatwe. Takie podejście stanowi obecnie problem, zwłaszcza w Ameryce. Oczekujemy gładkiej i prostej drogi do sukcesu. Oczekujemy, że życie oszczędzi nam zmartwień. Oczekujemy, że rząd znajdzie za nas sposób na pokonanie wszelkich trudności, z jakimi się spotykamy. Oczekujemy oklasków bez wkładania w to, co robimy, wysiłku. Ale rzeczywistość tak nie wygląda! Życie jest trudne.

Hal Urban w swojej książce *20 najważniejszych lekcji życiowych prawd* pisze tak:

*Jak tylko przyjmujemy do wiadomości fakt, że życie jest trudne, zaczynamy się rozwijać. Zaczynamy rozumieć, że każdy problem jest również możliwością. To właśnie wtedy mamy szansę zajrzeć w głąb siebie i odkryć, kim jesteśmy. Zaczynamy akceptować życiowe wyzwania. Zamiast pozwalać, by trudności nas pokonały, przyjmujemy je jako sprawdzian charakteru. Używamy ich jako odskoczni do nowych możliwości.<sup>1</sup>*

To ważne, żeby szczególnie liderzy wzięli sobie tę myśl do serca. Nic wartościowego nie przychodzi w życiu bez wysiłku. Właśnie dlatego psychiatra M. Scott Peck rozpoczyna swoją książkę *Droga rzadziej przemierzana* słowami: „Życie jest trudne”. Jeśli nie zrozumiemy i nie zaakceptujemy faktu, że życie jest trudne, że przywództwo jest trudne, zwiększymy prawdopodobieństwo narażenia się na niepowodzenie i na to, że niczego się nie nauczymy ani nie odniesiemy sukcesu.

Jako liderzy, choć ochoczo przyznajemy, że dla większości ludzi życie jest trudne, sami gdzieś w głębi siebie żywimy nadzieję, że nas to nie będzie dotyczyło. Ale nikt nie uniknie problemów życiowych, niepowodzeń i przeszkód. Jeśli mamy się rozwijać, musi to się odbywać poprzez pokonywanie życiowych trudności. Albo jak to ujął poeta Ralph Waldo Emerson: rozwój człowieka to upadanie wciąż do przodu.



## Co nam dają trudności

Dobrzy liderzy rozumieją, że trudności i wyzwania są w rzeczywistości szansą na rozwój w obszarze przywództwa.

### 1. Trudności odkrywają nasze prawdziwe oblicze

Trudności nigdy nie przechodzą niezauważone. Nie możemy ich zignorować. Powodują, że możemy się zatrzymać i przyjrzeć naszej sytuacji. Oraz sobie, jeśli mamy na tyle odwagi. Trudności i przeciwności tworzą okazję do lepszego poznania siebie. Jak powiedział wielki przywódca egipski, Anwar el-Sadat: „Wielkie cierpienie buduje człowieka i pozwala mu dotrzeć do głębi samoświadomości”. I uważam, że to jest prawda – jeśli sobie na to pozwolimy.

Jedną z moich ulubionych książek jest *Tak jak człowiek myśli* Jamesa Allena. Mój ojciec dał mi ją do przeczytania, kiedy byłem nastolatkiem. Zapadła mi w pamięć zwłaszcza następująca myśl: „Okoliczności nie tworzą człowieka; one odkrywają jego wnętrze przed nim samym”.

### 2. Trudności są lepszym nauczycielem niż sukces

Trudności pojawiają się w naszym życiu jako okazja do nauki. Znasz pewnie powiedzenie: „Gdy uczeń

jest gotów, pojawia się nauczyciel”? Nie do końca jest to prawda. Jeśli mowa o trudnościach, można powiedzieć, że nauczyciel pojawia się niezależnie od tego, czy uczeń jest gotów, czy nie. Ci, którzy są gotowi, mogą się czegoś nauczyć. Ci, którzy nie są – nie uczą się. Oprah Winfrey radzi tak: „Niech twoje rany będą źródłem mądrości”. Dla liderów będzie to możliwe jedynie wtedy, gdy wyrobiją w sobie odpowiedni sposób myślenia.

### **3. Trudności otwierają drzwi nowym możliwościom**

Jedną z najważniejszych lekcji, jakie otrzymałem jako lider, jest to, że każda przeciwność, każda trudność może otworzyć drzwi prowadzące do nowych możliwości. Dobrzy przedsiębiorcy wiedzą to niemal instynktownie, jednak większość ludzi nauczyła się postrzegać trudności w niewłaściwy sposób. Jak zauważyła Kim Kiyosaki, prelegentka i współzałożycielka Rich Dad Company: „Większość z nas już od przedszkola jest uczona, że popełnianie błędów jest złe. Jak często słyszeliśmy: Tylko się nie pomył! A tak naprawdę to właśnie dzięki błędom możemy się czegoś nauczyć. Błąd po prostu pokazuje ci coś, czego jeszcze nie wiedziałeś. A kiedy popełnisz błąd, to już wiesz. Przypomnij sobie, kiedy pierwszy raz – przypadkowo – dotknąłeś gorącego palnika kuchenki. Dzięki temu już wiesz, że dotknięcie gorącego palnika

skutkuje poparzeniem. Błąd nie jest niczym złym; służy nauce czegoś nowego”.

Wielu ludzi, doświadczając trudności, pozwala, żeby one ich przytłaczały. Zamiast tego, powinni szukać w nich jakiejś dobrej strony, nowych możliwości. Jednym z najlepszych na to przykładów jest historia, jaka wydarzyła się w firmie Procter&Gamble w latach 70. XIX wieku. Pewnego dnia pracownik obsługujący maszynę mieszającą mydło zapomniał ją zatrzymać, wychodząc na przerwę obiadową. Kiedy wrócił, okazało się, że mydło zwiększyło swoją objętość dzięki większej ilości powietrza, które zostało wmieszane w masę. Cóż za błąd! I co teraz? Nie chciał wyrzucić gotowego produktu, więc rozlał go do form, po czym wycięto jak zawsze kostki, zapakowano je i rozesłano do klientów, chociaż produkt był wadliwy.

W ciągu kilku tygodni do firmy zaczęły napływać listy od klientów, z zamówieniami na kolejne dostawy pływającego mydła. Dlaczego? Otóż mydło to było używane w fabrykach. Pod koniec zmiany pracownicy tychże kąpali się w kadziach, w których z czasem zbierała się mętna woda. Mydło unoszące się na wodzie łatwiej było znaleźć, kiedy komuś wypadło z ręki. Zatem błąd w procesie produkcyjnym zaowocował nową możliwością, jaką było powstanie mydła Ivory, które jest produkowane do dzisiaj, po ponad 100 latach.

Czy potrafisz dostrzegać możliwości, kiedy mierzysz się z trudnymi sytuacjami? Czy szukasz sposobów na ich wykorzystanie?

#### **4. Trudności tworzą naszą historię, jeśli potrafimy odpowiednio na nie zareagować.**

Jedni liderzy traktują trudności jak kamień miłowy, inni – jak kamień nagrobkowy. Różnica w podejściu wynika ze sposobu ich postrzegania rzeczywistości. Jim Loehr, psycholog badający ludzkie osiągnięcia, twierdzi: „Mistrzowie nauczyli nas, jak swoimi doświadczeniami pisać historię swoich wyników. Jeśli widzisz w niepowodzeniach możliwość nauki i poprawy wyników, to będziesz się uczył i poprawiał wyniki. Jeśli natomiast postrzegasz niepowodzenia jak początek końca – to koniec nastąpi. W tym sensie siła historii jest większa od doświadczeń samych w sobie”.

Jeżeli reagujesz właściwie na przeciwności, to widzisz w nich coś, co może ci pomóc stać się lepszym sobą. Rok temu przeczytałem wiersz Jamesa Caseya zatytułowany *Climb the Steep* (Stromym stokiem w górę). Pierwsze wersy brzmią tak:

*Za każde wzniesienie, które musiałem pokonać  
Za każdy kamień, który ranił moje palce*

*Za krew, pot i kurz, które przyszło mi zmywać  
Za oślepiający wiatr i palące słońce  
Z głębi mego serca wydobywa się pieśń wdzięczności  
Gdyż źródłem mojej siły stały się te przeciwności<sup>2</sup>*

A jakie historie w twoim życiu mogą napisać trudniejsze czasy? Każdy lider dostaje szansę, by stać się bohaterem jakiejś wielkiej historii. Jedni korzystają z tej szansy, inni jednak nie. Wybór należy do ciebie.

Dobrzy liderzy dostrzegają i wykorzystują możliwości. Nieustannie poszukują sposobów na to, by wspierać swoją organizację i pomagać zespołowi w rozwoju. Znani autorzy w dziedzinie przywództwa, James M. Kouzes i Barry Z. Posner, porównują liderów do osadników, którzy tworzyli historię początków Stanów Zjednoczonych i zasiedlali Dzikie Zachód. Piszą tak: „Liderzy są pionierami – ludźmi gotowymi iść w nieznanne. Ludźmi gotowymi podejmować ryzyko, wprowadzać zmiany i eksperymentować, by tylko znaleźć nowe i lepsze sposoby działania”.

Liderzy, z definicji, zawsze stoją na czele. Wchodzą na nowe terytoria, a inni idą za nimi. Wielcy liderzy nie zostawiają ludzi samych sobie w trudnych czasach. Są przewodnikami zmian. Porównać można ich raczej z przewodnikiem w terenie niż z organizatorem wycieczki. Widzą możliwości, opracowują plan działania, a potem wołają: „Chodźcie za mną!”.

## **Prowadź ludzi przez trudne czasy**

Jednym z najbardziej wymagających zadań, z jakim każdy lider się mierzy, jest bycie liderem zmian i przewodzenie ludziom w trudnych chwilach. Jednak może być to również szczególnie wynagradzające. Ekonomista John Kenneth Galbraith zapewnia: „Wszyscy największy liderzy mieli jedną wspólną cechę: gotowość do jednoznacznego skonfrontowania się z niepokojem ludzi, którym w danym czasie przewodzili”.

Dopiero w trudnych czasach ludzie, których prowadzimy, dowiadują się, kim jesteśmy, a również my sami odkrywamy, na co nas stać. Jak mawia pisarz Jack Kinder: „Kryzys cię nie tworzy – on ujawnia twoją naturę. Gdy ściśniesz pomarańczę – wypłynie sok pomarańczowy. Gdy ściśniesz cytrynę – wypłynie sok cytrynowy. Gdy człowiek zostanie poddany presji – wypłynie jego natura, negatywna lub pozytywna”.

Najlepszym sposobem na trudne czasy jest potraktowanie ich jako źródła możliwości. Większość ludzi chciałaby, żeby ich problemy rozwiązywały się same, bez konieczności mierzenia się z nimi, lecz taka możliwość nie istnieje. Jako lider, jako coach, jako katalizator zwrotu, musisz pomagać ludziom rozwiązywać ich problemy, brać odpowiedzialność i pracować nad poprawą sytuacji.

Oni potrzebują pomocy, którą ty możesz im zaoferować w formie rady, słów zachęty oraz pozytywnego wsparcia, jednak każdy sam musi wykonać swoją część pracy, będąc częścią zespołu.

Mając ten kontekst na myśli, pozwól sobie zarekomendować pewien sposób podejścia do przewodzenia i służenia ludziom w trudnych czasach:

### **1. Zdefiniuj rzeczywistość**

Ekspert w dziedzinie zarządzania, Peter Drucker, powiedział: „Niespokojne czasy są dużym zagrożeniem, jednak jeszcze większym jest pokusa negowania rzeczywistości”. Co zatem powinien robić lider? Zdefiniować rzeczywistość dla swoich ludzi. To jest jego pierwsza odpowiedzialność.

Prawo Tablicy Wyników opisane w mojej książce *17 niepodważalnych praw pracy w zespole* mówi, że zespół jest w stanie wprowadzać zmiany wtedy, gdy wie, na czym stoi. Jako lider zespołu to ty musisz pomóc ludziom określić rzeczy, które ich spowalniają. A następnie pomóc zdefiniować rzeczy, które pozwolą im ruszyć naprzód. Ludzie nie potrafią dokonywać dobrych wyborów, nie mając tych dwóch informacji, a na dodatek wielu ma trudności z samodzielnym ich określeniem. Ty możesz im w tym pomóc. W książce *Korzenie* pisarz Alex Haley

zauważyć: „Albo ty zmierzysz się z tym, co jest twoją rzeczywistością, albo to rzeczywistość rozprawi się z tobą”.

## **2. Przypominaj o szerszej perspektywie**

Zadaniem liderów jest podtrzymywanie i komunikowanie wizji. To oni są odpowiedzialni za to, by mieć stale w głowie szerszą perspektywę i pomagać ludziom ją dostrzec. Ludzie potrzebują przypominania, dlaczego robią to, co robią, oraz jakie korzyści przyniesie im ich ciężka praca. To nie znaczy wcale, że wizja jest zawsze całkowicie jasna dla samego lidera, zwłaszcza w trudnych czasach. I to też jest w porządku. Kiedy ja przewożę ludziom w trudniejszej sytuacji, nie zawsze znam wszystkie odpowiedzi. Wiem jednak, że odpowiedzi istnieją, i jestem gotów zrobić wszystko, co mogę, by je odnaleźć. To buduje w ludziach poczucie pewności.

## **3. Pomóż nakreślić plan**

Zanim będziesz w stanie opracować strategię wyjścia ze skomplikowanej sytuacji, musisz wiedzieć, gdzie obecnie jesteś i dokąd chcesz dotrzeć. Jeśli pomogłeś już ludziom zdefiniować rzeczywistość i dojrzeć szerszą perspektywę, następnym koniecznym krokiem będzie określenie kroków, które należy podjąć, żeby przejść do



punktu docelowego. Jednak nie dla każdego będzie to łatwe. Ty jako lider powinieneś być z ludźmi i pomóc im w nakreśleniu tego planu.

#### **4. Pomóż dokonać właściwych wyborów**

Nasze wybory determinują to, kim jesteśmy i dokąd zmierzamy. Prawdą jest, że nie wszystko, co pojawia się w naszym życiu, możemy sami wybrać, jednak większość tego, co się w nim pojawia, wynika z wcześniejszych wyborów. Ty, jako lider, im więcej dobrych wyborów dokonałeś na przestrzeni swojego życia, tym lepiej jesteś przygotowany do pomagania innym – nie tylko ze względu na zdobyte doświadczenie i nabytą mądrość, ale również ze względu na to, że ponawianie dobrych wyborów często prowadzi do osobistego sukcesu i większych możliwości. Jeśli tak jest i w twoim przypadku, wykorzystaj to, pomagając innym w nawigowaniu po wzburzonych wodach obecnych czasów.

#### **5. Ceń i promuj pracę zespołową**

Kiedy robi się ciężiej, wszyscy muszą razem zakaśać rękawy, żeby wspólnie wyprowadzić zespół na prostą. Prawo Mount Everestu w *17 niepodważalnych prawach pracy w zespole* mówi: „W miarę jak wyzwania się

nawarstwiają, wzrasta potrzeba prawdziwej współpracy zespołowej”. Żaden zespół nie poradzi sobie i nie będzie sobie regularnie dobrze radził, dopóki wszyscy nie zaczną rzeczywiście pracować razem. Jednak to na liderach spoczywa odpowiedzialność za promowanie pracy zespołowej i doprowadzenie do pełnej współpracy między członkami ich zespołów.

## **6. Dawaj nadzieję**

John W. Gardner, były minister zdrowia, edukacji i opieki społecznej, stwierdził: „Pierwszym i ostatnim zadaniem lidera jest podtrzymywanie nadziei. Nadziei, że w końcu znajdziemy drogę do lepszego świata – niezależnie od bieżącej sytuacji, niezależnie od naszej niemożności działania i zmienności otoczenia”. Nadzieja jest fundamentem zmian. Jeśli jesteśmy pełni niezachwianej nadziei i pomagamy innym taką nadzieję utrzymać, zwiększamy swoje szanse na rozwój i sukces, czymkolwiek on jest.

Skuteczne organizacje prowadzone przez silnych liderów trudno zahamować. Ich efektywność jest wysoka i równie wysokie jest morale zespołów. Generał George C. Marshall powiedział niegdyś: „Morale to stan umysłu. To niezłomność, odwaga i nadzieja. To pewność, gorliwość i lojalność... To działanie na wysokich

obrotach aż do samego końca – to wola zwycięstwa. Wtedy wszystko jest możliwe. A bez tego – reszta nie ma znaczenia”.

\* \* \*

Każdy kryzys niesie ze sobą okazję do narodzenia się na nowo. Trudne czasy mogą nas zdyscyplinować do stania się silniejszymi. Konflikt może spowodować, że spróbujemy od nowa zbudować lepsze relacje. Nie zawsze łatwo jest o tym wszystkim pamiętać. Naszym jednak zadaniem, jako liderów, jest przypominanie ludziom o nowych możliwościach i pomoc w osiągnięciu sukcesów.

Wielu ludzi będących na stanowiskach przywódczych próbuje rozwiązywać wszelkie problemy poprzez systemy. Lub płaci komuś za ich rozwiązanie. Prawda jednak jest taka, że liderzy nie mogą scedować rozwiązywania problemów na kogokolwiek innego. Muszą sami aktywnie stawiać czoła wyzwaniom, mierzyć się z trudnościami, rozniecać zapał, korygować błędy i prowadzić ludzi w odpowiednim kierunku. A kiedy ich efektywność zacznie być zaraźliwa i rozprzestrzeniać się na cały zespół, dzięki produktywności wiele problemów zostanie rozwiązanych – o wiele więcej, niż rozwiązałyby jacykolwiek menedżerowie czy konsultanci.