

John C. Maxwell

21 cech skutecznego lidera

Jak stać się osobą,
za którą pójda inni



WYDAWNICTWO
**Studio
Emka**

Ponad
1 000 000
sprzedanych
egzemplarzy!

21 cech skutecznego lidera

Przekład
Witold Turopolski

John C. Maxwell

21 cech skutecznego lidera

Jak stać się osobą,
za którą pójda inni



WYDAWNICTWO
**Studio
Emka**

Nakładem Studia EMKA ukazały się następujące tytuły
autorstwa Johna C. Maxwella:

Etyka (Ethics)
Warszawa 2003
(wydanie oryginalne 2003)

Marzenie ma moc (Put Your Dream To The Test)
Warszawa 2010
(wydanie oryginalne 2009)

Prawa Przywództwa (Laws of Leadership)
Warszawa 2001
(wydanie oryginalne 1998)

Strategia Sukcesu (Strategies for Success)
Warszawa 1996
(wydanie oryginalne 1995)

Talent nie wystarczy (Talent is never enough)
Warszawa 2008
(wydanie oryginalne 2007)

Spis treści

Karta redakcyjna

Podziękowania

Wprowadzenie

1. Charakter: Bądź solidny jak skała
2. Charyzma: Pierwsze wrażenie może przesądzić sprawę
3. Zaangażowanie: Odróżnia ludzi czynu od marzycieli
4. Dobra komunikacja: Bez niej będziesz szedł sam
5. Kompetencja: Jeśli ją zbudujesz, inni sami przyjdą
6. Odwaga: Jeden odważny tworzy większość
7. Przenikliwość: Połóż kres nierozwiązanym tajemnicom
8. Koncentracja: Człowiek skoncentrowany jest bystrzejszy
9. Hojność: Świecy nie ubędzie, gdy zapali inną
10. Inicjatywa: Bez niej nie ruszaj się z domu
11. Umiejętność słuchania: Słuchaj ludzi, a zdobędziesz ich serca
12. Pasja: Pokochaj swoje życie
13. Pozytywne nastawienie: Jeśli uwierzysz, że możesz, to będziesz mógł
14. Rozwiązywanie problemów: Nie pozwól, by twoje problemy były problemem
15. Dobre relacje z innymi: Jeśli zadbasz o relacje, znajdziesz sojuszników
16. Odpowiedzialność: Jeśli jej nie weźmiesz, nie poprowadzisz zespołu

17. Pewność siebie: Kompetencja nigdy nie rekompensuje niepewności siebie

18. Samodyscyplina: Pierwszą osobą, którą kierujesz, jesteś ty sam

19. Służba dla innych: Innych stawiaj na pierwszym miejscu

20. Pragnienie rozwoju: Aby przewodzić, musisz się stale uczyć

21. Wizja: Możesz osiągnąć tylko to, co widzisz

Zakończenie

O Autorze

Przypisy

Tytuł oryginału:

The 21 INDISPENSABLE Qualities of A Leader

Published by arrangement with HarperCollins Leadership, a division of HarperCollins Focus,
LLC

Copyright © 1999 by John Maxwell Copyright © for the Polish edition by Wydawnictwo Studio
EMKA Warszawa 2012, 2022

Przekład: *Witold Turopolski* Projekt polskiej wersji okładki: *Magdalena Muszyńska, Izabela Surdykowska-Jurek* Redaktor: *Joanna Myśliwiec* Redaktor techniczny: Paweł Żuk

Wszelkie prawa, łącznie z prawem do reprodukcji tekstów w całości lub w części w jakiegokolwiek formie – zastrzeżone.

Wydawnictwo Studio EMKA
wydawnictwo@studioemka.com.pl
www.studioemka.com.pl

ISBN 978-83-67107-58-7

Konwersja: [eLitera s.c.](#)

PODZIĘKOWANIA

Chcę podziękować wszystkim w wydawnictwie Thomas Nelson, którzy zawsze tak ciężko i efektywnie pracują nad moimi książkami.

Chciałbym podziękować członkom zespołu INJOY Group – Lindzie Eggers, mojej asystentce ds. administracyjnych; Brentowi Cole'owi, mojemu asystentowi ds. badań; oraz Stephanie Wetzel, mojej korektorce – dzięki nim jestem lepszy, niż jestem.

Dziękuję też Charliemu Wetzelowi, mojemu pisarzowi, który swoją pracą pomnaża mój czas i wpływ.

WPROWADZENIE

Co sprawia, że ludzie chcą podążać za liderem? Dlaczego niechętnie podporządkowują się jednemu, a za innym pójdą z zapałem choćby na koniec świata? Czym różnią się teoretycy przywództwa od prawdziwych przywódców w realnym świecie? Decydujące znaczenie mają cechy charakteru konkretnej osoby.

Czy wiesz, co jest potrzebne, żeby stać się liderem, który pociąga za sobą ludzi i kształtuje rzeczywistość? Gdybyś wnikliwie się sobie przyjrzał, to czy znalazłbyś w sobie te przymioty, których potrzebujesz, żeby spełnić swoje najśmielsze marzenia, tak wielkie, że nigdy o nich nikomu nie mówiłeś? To pytanie musimy sobie postawić – i szczerze na nie odpowiedzieć – jeśli chcemy zrealizować swój prawdziwy potencjał.

Napisałem tę książkę, żeby pomóc ci rozpoznać, rozwinąć i udoskonalić te cechy, które są niezbędne, aby stać się prawdziwym liderem, takim, za którym ludzie będą **chcieli** pójść. Jeśli czytałeś już *Prawa przywództwa*, to rozumiesz, że stawanie się liderem wymaga czasu. Prawo procesu mówi, że przywódcą stajesz się dzień po dniu, a nie w jeden dzień. Rozwój lidera w części polega na poznaniu praw przywództwa, ponieważ one wskazują, jak ono działa. **Zrozumienie** mechanizmów przywództwa a rzeczywiste **przewodzenie** to jednak dwie różne sprawy.

Rozmawiałem ostatnio ze swoim przyjacielem, Billem Freemanem, Prezesem Watkins Associated Industries, Inc., największej prywatnej spółki transportowej w Stanach Zjednoczonych. Bill jest świetnym menedżerem i – jak większość dobrych liderów – stale szuka możliwości uczenia się i rozwoju.

„Jestem mniej więcej w połowie twojej książki”, powiedział, mając na myśli *Prawa przywództwa*. „Ta książka wywiera na mnie spory wpływ”. I wtedy rzekł coś, co dla mnie było inspiracją. „Powie ci, jak ją studiuję. Każdego ranka czytam jeden rozdział. I przez cały dzień myślę o

prawie przywództwa, które jest w nim opisane. W pracy patrzę na siebie i zadaję sobie pytanie: Jak sobie radzę z tym prawem? Patrzę na ludzi w biurze, staram się zobaczyć, czy je stosują. Patrzę na całą naszą spółkę w kontekście tego prawa, obserwuję, oceniam, analizuję. Każdego dnia koncentruję się na innym prawie. To bardzo pouczające”.

Bill bardzo mnie zainspirował. To właśnie jego wypowiedź popchnęła mnie do napisania tej książki. Bill ma właściwe podejście do swojego rozwoju – podąża od tego, co wewnątrz, do tego, co na zewnątrz. Liderzy są skuteczni ze względu na swoje wewnętrzne właściwości – przymioty, z których składają się jako ludzie. Aby stać się wielkim liderem, musisz rozwijać pewne cechy charakteru.

Po rozmowie z Billem zacząłem się zastanawiać nad cechami najlepszych liderów, jakich znam, takich, za którymi ludzie chcą podążać. Szukałem tego, co ich łączy. Rozmawiałem z innymi liderami i wsłuchiwałem się w ich opinie. Analizowałem też przywódców, którzy wpłynęli na bieg historii. Ostatecznie ustaliłem listę 21 cech, które mają wszyscy wielcy liderzy. Opisałem je i zilustrowałem w tej książce, która ma być uzupełnieniem *Praw przywództwa*.

Gdy zaczniesz czytać tę książkę, być może okaże się, że pochłoniesz kilka rozdziałów na raz. Być może będziesz w stanie przeczytać całą książkę za jednym posiedzeniem. **Nie rób tego.** Książkę tę powinno się czytać tak, jak Bill Freeman studiował *Prawa przywództwa* – metodycznie i strategicznie.

Chciałbym cię zachęcić, żebyś przez jakiś czas żył z tą książką. Przeczytaj jeden rozdział, a potem daj sobie czas, żeby wchłonąć jego treść. Daj sobie czas na refleksję, analizę i odnowienie siebie. Jeśli jakaś cecha stanowi twoją słabość, spędź nad nią trochę czasu, zanim przejdiesz do następnej. Być może warto będzie powtórzyć ten proces kilka razy w ciągu roku, utrwalając w sobie każdą kolejną cechę.

Wszystko zależy od przywództwa. A skuteczne przywództwo zależy od pewnych wewnętrznych przymiotów. Jeśli rozwinięsz w sobie te cechy, będziesz mógł stać się takim liderem, jakim chciałbyś być. Ludzie

będą chcieli za tobą pójść. A wtedy będziesz mógł stawić czoło wszystkiemu na tym świecie.

CHARAKTER:

BĄDŹ SOLIDNY JAK SKAŁA

Przywódcztwo to zdolność do zjednoczenia ludzi we wspólnym celu oraz charakter budzący zaufanie.

Bernard Montgomery, brytyjski marszałek polny

Nigdy „dla świętego spokoju” nie sprzeniewierzaj się swoim doświadczeniom i przekonaniom.

Dag Hammarskjöld, mąż stanu i laureat Nagrody Nobla

CZASEM TRZEBA POSTAWIĆ WSZYSTKO NA JEDNĄ KARTĘ

Jeśli korzystałeś z mniejszych lotnisk lub latałeś korporacyjnymi samolotami, to pewnie widziałeś odrzutowiec Learjet, a może nawet nim leciałeś. Mnie parę razy zdarzyło się lecieć taką maszyną i jest to spore przeżycie. Te samoloty są małe – mogą zabrać na pokład tylko pięciu lub sześciu pasażerów – i bardzo szybkie. Jakbyś wszedł do wąskiej rury, do której przyczepiono silniki odrzutowe.

Muszę przyznać, że całe doświadczenie lotu Learjetem jest porywające. Najbardziej niesamowity jest jednak czas, jaki można zaoszczędzić. W życiu przeleciałem miliony kilometrów samolotami rejsowymi i jestem przyzwyczajony do długich dojazdów na lotniska, do wypożyczalni samochodów, autobusów wahadłowych, zatłoczonych terminali i ciągłych opóźnień. To może być koszmar. Natomiast Learjet może skrócić czas podróży nawet o połowę.

Ojcem tej niesamowitej maszyny był Bill Lear. Ten wynalazca, lotnik i biznesmen zarejestrował ponad 150 patentów, w tym patenty na automatycznego pilota, radio samochodowe oraz ośmiościeżkową taśmę magnetofonową. Lear był wizjonerem i w latach 50. XX wieku dostrzegł potencjał w produkcji małych odrzutowców korporacyjnych. Musiało upłynąć kilka lat, zanim zdołał zrealizować swoje marzenie, ale w 1963 roku pierwszy Learjet wykonał swój dziewiczy lot, a w 1964 roku Lear dostarczył pierwszy odrzutowiec klientowi.

Lear odniósł natychmiastowy sukces i szybko sprzedał dużą liczbę samolotów. Niedługo po uruchomieniu produkcji okazało się jednak, że dwie maszyny rozbiły się w tajemniczych okolicznościach. Lear był

zdruzgotany. W tamtym czasie 55 Learjetów znalazło już swoich właścicieli i Lear bezzwłocznie napisał do nich wszystkich, by nie latali swoimi odrzutowcami, dopóki on i jego zespół nie ustalą przyczyny wypadków. Kwestia, że więcej istnień ludzkich może być zagrożonych, była dla niego znacznie ważniejsza niż negatywny rozgłos, jaki to działanie mogło nabrać w mediach.

Badając feralne loty, Lear odkrył potencjalną przyczynę wypadków, jednak nie mógł zweryfikować swojej hipotezy na ziemi. Tylko w jeden sposób mógł ustalić, czy właściwie rozstrzygnął problem. Musiał spróbować sam odtworzyć wydarzenie – w powietrzu.

Było to bardzo niebezpieczne, mimo to tak właśnie postąpił Lear. W powietrzu niemal stracił kontrolę nad odrzutowcem i niewiele brakło, by podzielił los dwóch pilotów. Udało mu się jednak przetrwać test i znaleźć defekt. Skonstruował nową część, wyposażył w nią wszystkie sprzedane wcześniej samoloty i w ten sposób wyeliminował zagrożenie.

„Uziemienie” samolotów kosztowało Leara mnóstwo pieniędzy. Z pewnością nasunęło też wątpliwości w głowach potencjalnych klientów. W rezultacie Lear potrzebował dwóch lat, żeby odbudować biznes. Nigdy jednak nie żałował swojej decyzji. Był gotów poświęcić sukces, fortunę, a nawet życie, by rozwiązać zagadkę wypadków lotniczych – ale nie chciał narazić na szwank swojej uczciwości i rzetelności. A to wymaga charakteru.

ROZWINIĘCIE

To, jak człowiek radzi sobie w okolicznościach życiowych, mówi wiele o jego charakterze. Sytuacje kryzysowe niekoniecznie kształtują charakter, ale z pewnością go ujawniają. Trudne chwile stanowią skrzyżowanie, na którym człowiek musi wybrać jedną z dwóch dróg: charakter lub odstępstwo od swoich zasad. Zawsze gdy wybiera charakter, staje się silniejszy, nawet jeśli ten wybór pociąga za sobą negatywne konsekwencje. Jak zauważył pisarz i laureat Nagrody Nobla, Aleksander Sołżenicyn:

„Sens istnienia polega nie na zabieganiu o powodzenie i pomyślność, jak zwykliśmy sądzić, ale na dążeniu do rozwoju duchowego”. Rozwój charakteru leży u podstaw naszego rozwoju nie tylko jako liderów, ale przede wszystkim jako ludzi.

Co każdy człowiek powinien wiedzieć o charakterze?

1. Charakter to więcej niż słowa

Każdy może **powiedzieć**, że jest solidny, rzetelny i uczciwy, jednak prawdziwą oznaką charakteru są czyny. Twój charakter stanowi o tym, kim jesteś. To, kim jesteś, decyduje o tym, co widzisz. A to, co widzisz, przesądza o tym, co robisz. Dlatego nie da się oddzielić charakteru od czynów człowieka. Jeśli chcesz wiedzieć, dlaczego czyjeś czyny i intencje stale kłócą się z sobą, szukaj przyczyny w charakterze tego człowieka.

2. Talent jest darem, charakter zależy od nas

Nie mamy wpływu na wiele rzeczy w swoim życiu. Nie wybieramy sobie rodziców. Nie decydujemy o miejscu czy okolicznościach swoich narodzin ani o wychowaniu. Nie wybieramy sobie zdolności i poziomu inteligencji. Ale nasz charakter zależy od nas. W istocie tworzymy go za każdym razem, gdy podejmujemy jakąś decyzję – czy wykręcimy się z trudnej sytuacji, czy postanowimy się z nią zmierzyć, czy nagniemy prawdę, czy wytrzymamy jej ciężar, czy weźmiemy łatwe pieniądze, czy zapłacimy odpowiednią cenę. Kierując swoim codziennym życiem i podejmując takie a nie inne decyzje, nieustannie budujemy swój charakter.

3. Charakter gwarantuje trwałą sukces w relacjach z ludźmi

Prawdziwe przywództwo zawsze wiąże się z innymi ludźmi. (Jest takie powiedzenie: jeśli myślisz, że wytyczasz innym drogę, ale nikt za tobą nie idzie, to znaczy, że tylko sobie spacerujesz). Ludzie nie ufają liderom ze skazami na charakterze i nie pójdą za nimi.

4. Liderzy nie są w stanie pokonać ograniczeń swego charakteru

Czy widziałeś kiedyś bardzo utalentowanych ludzi, którzy nagle się załamują po osiągnięciu pewnego poziomu sukcesu? Kluczem do zrozumienia tego zjawiska jest charakter. Steven Berglas, psycholog w Harvard Medical School i autor książki *The Success Syndrome* (Syndrom sukcesu), pisze, że ludzie, którzy osiągnęli szczyty, ale nie mają solidnego charakteru, będącego podporą w stresie, są skazani na porażkę. Jego zdaniem spotka ich jedna lub więcej z czterech rzeczy na literę „A”: **arogancja**, bolesne poczucie **alienacji**, **autodestrukcyjne** poszukiwanie przygód lub **amoralna** rozwiązłość. Każda z nich jest straszną ceną za słaby charakter.

REFLEKSJA

Jeśli czujesz, że wciąga cię któraś z czterech rzeczy na literę „A”, opisanych przez Berglasa, zrób sobie przerwę. Uczyni wszystko, co trzeba, żeby odejść na chwilę od stresu związanego z twoim sukcesem i poszukaj profesjonalnej porady. Nie sądzi, że dolina, w której się znalazłeś, wyrówna się z czasem za sprawą większych pieniędzy lub większego prestiżu. Zaniedbane rysy na charakterze tylko się powiększają i stają się z czasem coraz bardziej destrukcyjne.

Jeśli nie masz problemu z żadnym z tych czterech obszarów, to i tak powinieneś przeanalizować swój charakter. Postaw sobie pytanie, czy twoje słowa zawsze odpowiadają twoim czynom. Gdy mówisz, że coś zrobisz, czy zawsze doprowadzasz rzecz do końca? Jeśli mówisz dziecku, że przyjdiesz na jego występ lub mecz, czy zawsze się pojawiaasz? Czy ludzie mogą tak ufać twoim słowom jak podpisanej umowie?

Gdy przewodzisz innym w domu, pracy i swoim otoczeniu, zrozum, że twój charakter jest twoim największym atutem. G. Alan Bernard, Prezes Mid Park, Inc., powiedział: „Szacunek, jakim musi być darzony przywódca, wymaga, by jego postawa etyczna była bez zarzutu. Lider

nie tylko nie przekracza granicy między dobrem a złem, ale trzyma się bardzo daleko od «szarej strefy»”.

PRAKTYCZNE WSKAZÓWKI

Aby udoskonalić swój charakter:

- *Poszukaj rys na swoim charakterze.* Przyjrzyj się głównym obszarom swojego życia (praca, małżeństwo, rodzina, służba itp.) i ustal, gdzie być może szedłeś na skróty, odstępowałeś od swoich zasad lub zawodziłeś ludzi. Zapisz każdy przypadek, jaki pamiętasz z ostatnich dwóch miesięcy.
- *Znajdź prawidłowości.* Przeanalizuj zachowania, które właśnie zapisałeś. Czy istnieje jakiś szczególny obszar, w którym masz słabość, czy może jest pewien typ problemu, który ciągle się pojawia? Zidentyfikowanie takich prawidłowości pomoże ci zdiagnozować problemy z charakterem.
- *Ponieś konsekwencje.* Początek naprawy charakteru następuje wtedy, gdy jesteś w stanie skonfrontować się ze swymi wadami, przeprosić i ponieść konsekwencje swoich działań. Stwórz listę osób, których musisz przeprosić za swoje czyny, a potem szczerze ich przeproś.
- *Odbuduj się.* Konfrontacja z przeszłymi działaniami to jedno, natomiast czym innym jest budowa nowej przyszłości. Gdy już zidentyfikowałeś obszary swojej słabości, stwórz plan, który pomoże ci zapobiec ponownemu popełnianiu tych samych błędów.

DO PRZEMYŚLENIA

Pewien człowiek wziął swoją córeczkę na festyn, a ona natychmiast pobiegła do budki z watą cukrową. Gdy sprzedawca wręczył jej ogromną kulę waty, ojciec spytał: „Słonko, czy na pewno jesteś w stanie to wszystko zjeść?”.

„Nie martw się, tatusiu”, odpowiedziała dziewczynka. „Jestem znacznie większa wewnątrz niż na zewnątrz”.

Na tym polega prawdziwy charakter – trzeba być większym wewnątrz.

Zapraszamy do zakupu pełnej wersji książki
