

WSTĘP: JOHN C. MAXWELL

# SERVANT LEADERSHIP <sup>w</sup> PRAKTYCE

Jak budować znakomite relacje  
i pomagać pracownikom  
osiągać **imponujące wyniki**

Redakcja: Ken & Renee  
Blanchard & Broadwell

## Współautorzy

(w porządku alfabetycznym)

Cheryl Bachelder – była dyrektor generalna sieci restauracji Popeyes® Louisiana Kitchen, mówczyni i autorka bestsellera *Mieć odwagę służyć*

Tony Baron – wykładowca Azusa Pacific University, mówca oraz autor książek *The Art of Servant Leadership* i *The Cross and the Towel*

Colleen Barrett – emerytowana prezes linii lotniczych Southwest Airlines i współautorka książki *Lead with LUV*

Art Barter – dyrektor generalny i prezes Datron World Communications, założyciel i dyrektor generalny Instytutu Przywództwa Służebnego, autor książek *Farmer Able* i *The Servant Leadership Journal*

Richard Blackaby – prezes Blackaby Ministries International, pastor, mówca, autor i współautor licznych książek, m.in. *Experiencing God* i *The Seasons of God*

James H. Blanchard – były dyrektor generalny Synovus Financial, pierwszej firmy wprowadzonej do Galerii Sław Najlepszych Pracodawców magazynu „Fortune”

- Ken Blanchard – główny przewodnik duchowy w The Ken Blanchard Companies®, współzałożyciel organizacji duszpasterskiej Lead Like Jesus oraz współautor bestsellera *Nowy Jednominutowy Menedżer*® i ponad sześćdziesięciu innych książek
- Margie Blanchard – mówczyni, konsultantka ds. przywództwa, współautorka książki *Jednominutowy Menedżer. Równowaga życia i pracy*, współzałożycielka i była prezes The Ken Blanchard Companies
- Robin Blanchard – emerytowana pułkownik Gwardii Narodowej Stanów Zjednoczonych, mówczyni, facylitatorka i trenerka, konsultantka ds. strategii oraz dyrektor generalna w Blanchard Consulting
- Renee Broadwell – redaktor prowadząca w licznych projektach wydawniczych Kena Blancharda, specjalistka ds. komunikacji i mediów społecznościowych w The Ken Blanchard Companies
- Brené Brown – badaczka z zamiłowaniem opowiadająca ludzkie historie, autorka bestsellerów *Z odwagą w nieznanym*, *Rosnąc w siłę* i *Z wielką odwagą* oraz jednego z najpopularniejszych wystąpień w historii konferencji TED: „Potęga wrażliwości”
- John Hope Bryant – autor książek *The Memo*, *How the Poor Can Save Capitalism* i *Love Leadership*, założyciel, przewodniczący i dyrektor generalny organizacji Operation HOPE, Inc. i Bryant Group Ventures
- Shirley Bullard – główna dyrektor administracyjna w The Ken Blanchard Companies i ekspert zarządzania zasobami ludzkimi
- Michael C. Bush – dyrektor generalny Great Place to Work®, mówca, wykładowca przedsiębiorczości, autor książki *A Great Place to Work for All*
- Tamika Catchings – zawodniczka żeńskiej drużyny koszykówki Uniwersytetu Tennessee, czterokrotnie wybrana do drużyny

- All-American, dziesięciokrotna uczestniczka meczu gwiazd WNBA All-Star i zdobywczyni nagrody MVP dla najlepszej zawodniczki w 2011 roku, czterokrotna złota medalistka olimpijska, właścicielka kawiarni Tea's Me Café, autorka książki *Catch a Star*
- Henry Cloud – psycholog, konsultant i coach przywództwa, autor ponad dwudziestu bestsellerów, w tym poradnika *Sztuka mówienia NIE* i *The Power of the Other*
- Stephen M.R. Covey – autor książek *Szybkość zaufania* i *Mądre zaufanie*, współzałożyciel CoveyLink i FranklinCovey Global Speed of Trust Practice
- Holly Culhane – dyrektor generalna/założycielka Presence Point, Inc., organizacji non-profit pomagającej liderom spełniać powołanie do roli przywódców-pasterzy, konsultantka i coach przywództwa
- Jim Dittmar – prezes i dyrektor generalny 3Rivers Leadership Institute, konsultant ds. przywództwa, trener, współautor książki *A Leadership Carol*
- James Ferrell – partner zarządzający w Instytucie Arbingera, autor i współautor bestsellerów *Przywództwo i oszukiwanie samego siebie*, *Anatomia pokoju* i *Zmień perspektywę i otwórz się na innych*
- Mark A. Floyd – mówca, przedsiębiorca, współnik w TDF Ventures, przewodniczący zarządu w Ciber, Inc.
- Jeffrey W. Foley – emerytowany generał brygady wojsk lądowych Stanów Zjednoczonych, prezes Loral Mountain Solutions, LLC, mówca, coach przywództwa, konsultant, współautor książki *Rules and Tools for Leaders*
- Marshall Goldsmith – jeden z najwybitniejszych trenerów kadry menedżerskiej na świecie, autor bestsellerów *Wyzwalacze*, *What Got You Here Won't Get You There* i *Mojo*
- Jon Gordon – mąż, ojciec, mówca, konsultant ds. przywództwa, autor ponad piętnastu bestsellerów, w tym książek *Autobus energii*, *Stolarz* i *Potęga pozytywnego przywództwa*

- Craig Groeschel – teleewangelista, założyciel i starszy pastor kościoła Life.Church, autor licznych bestsellerów, m.in. *#Struggles* i *Boży kierunek*
- Phyllis Hennecy Hendry – dyrektor generalna Lead Like Jesus, mówczyni, współautor książki *Lead Like Jesus Revisited*
- Chris Hodges – założyciel i starszy pastor kościoła Church of the Highlands, założyciel i kanclerz Highlands College, autor bestsellerów *Fresh Air*, *Four Cups* i *The Daniel Dilemma*
- Phil Hodges – były dyrektor wykonawczy w Xerox Corporation, współzałożyciel organizacji duszpasterskiej Lead Like Jesus, współautor książek *Jak być przywódcą na wzór Jezusa?*, *Lead Like Jesus for Churches* i *The Servant Leader*
- Laurie Beth Jones – coach biznesu i życia osobistego, mówczyni, autorka licznych bestsellerów, m.in. *Jezus Chrystus, menedżer* i *Droga*
- James M. Kouzes – współautor bestsellera *Przywództwo i jego wyzwania* oraz ponad tuzina innych książek o przywództwie, doradca ds. przywództwa dziekana Leavey School of Business przy Santa Clara University
- Patrick Lencioni – autor licznych bestsellerów, m.in. *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej*, *Przewaga nad konkurentami* i *Trzy kluczowe cechy idealnego członka zespołu*, założyciel i dyrektor generalny firmy konsultingowej The Table Group
- Rico Maranto – strażnik kultury i ewangelista przywództwa służebnego w Waste Connections, Inc.
- John C. Maxwell (przedmowa) – autor licznych bestsellerów, m.in. *21 niezaprzeczalnych praw przywództwa*, założyciel organizacji EQUIP Leadership, Inc.
- Erwin Raphael McManus – założyciel i główny pastor kościoła Mosaic, mówca i autor bestsellerów, m.in. *The Barbarian Way*, *The Artisan Soul* i *The Last Arrow*
- Miles McPherson – założyciel i starszy pastor Rock Church, mówca, autor książek *Do Something!* i *God in the Mirror*

- Mark Miller – wiceprezes ds. efektywnego przywództwa w sieci restauracji Chick-fil-A, Inc., współautor bestsellera *Sekret. Tajemnica wielkich liderów*, autor poradnika *Leaders Made Here* i wielu innych książek
- Tom Mullins – założyciel i pastor kościoła Christ Fellowship, mówca, autor książek *Passing the Leadership Baton* i *The Leadership Game*
- Neal Nybo – ordynowany pastor, konsultant ds. przywództwa opartego na wartościach religijnych, coach, autor książek *Move Forward*, *Shut Tight* i *Discovering Your Organization's Next Step*
- Barry Z. Posner – wykładowca przywództwa i były dziekan Leavey School of Business przy Uniwersytecie Santa Clara, uczonec, uznany facylitator warsztatów, współautor wielu książek, w tym docenionego przez krytyków opracowania *Przywództwo i jego wyzwania*
- Dave Ramsey – popularny dziennikarz radiowy i osobowość telewizyjna, ekspert zarządzania kapitałem, autor takich bestsellerów, jak *The Total Money Makeover* i *Lider Przedsiębiorczości. O sukcesie w biznesie*
- Garry Ridge – dyrektor generalny i prezes WD-40 Company, mówca i współautor bestsellera *Jak zwyciężyć w pracy*
- Mark Sanborn – konsultant ds. przywództwa, mówca, autor książek *Radość życia, I ty możesz być liderem* oraz *The Potential Principle*
- Simon Sinek – optymistą, autor książek z listy bestsellerów „New York Timesa”: *Zaczynaj od dlaczego*, *Liderzy jedzą na końcu*, *Razem, czyli lepiej* oraz *Znajdź swoje dlaczego*
- Raj Sisodia – współtwórca i globalny lider ruchu na rzecz świadomego kapitalizmu, mówca i współautor książki *Świadomy kapitalizm – to się opłaca!*
- Larry C. Spears – prezes Larry C. Spears Center for Servant Leadership, autor, redaktor, pierwszy badacz i interpretator prac Roberta K. Greenleafa

Redakcja: Ken & Renee  
Blanchard & Broadwell

# SERVANT LEADERSHIP <sup>w</sup> PRAKTYCE

Jak budować znakomite relacje  
i pomagać pracownikom  
osiągać **imponujące wyniki**

Przekład: Aleksandra Samson-Banasik

# Spis treści

|   |    |
|---|----|
| Współautorzy .....  | 3  |
| Przedmowa. John C. Maxwell .....  | 17 |
| Wprowadzenie. Najpierw służba, potem przywództwo<br>Ken Blanchard i Renee Broadwell ..... | 19 |

## Część I

### PODSTAWY PRZYWÓDZTWA SŁUŻEBNEGO

|  |    |
|--|----|
| 1. Czym jest przywództwo służebne?<br>Ken Blanchard .....  | 25 |
| 2. Cechy przywódców służebnych<br>Larry C. Spears .....  | 35 |
| 3. Przywództwo służebne to przywództwo świadome<br>Raj Sisodia .....                               | 42 |
| 4. Przywództwo służebne a zaufanie<br>Stephen M.R. Covey .....                                     | 52 |
| 5. SERVE, czyli jak służą wielcy liderzy<br>Mark Miller .....                                      | 63 |
| 6. Przywództwo służebne. Co to naprawdę znaczy?<br>Mark A. Floyd .....                             | 68 |
| 7. Przywódcy służebni tworzą fantastyczne miejsca<br>pracy dla wszystkich<br>Michael C. Bush ..... | 77 |
| 8. Lider jako pasterz<br>Holly Culhane .....   | 87 |
| 9. Ewolucja przywódcy służebnego<br>Simon Sinek .....  | 95 |



## Część II

### ELEMENTY PRZYWÓDZTWA SŁUŻEBNEGO

10. Pytanie, które powinien zadawać sobie każdy przywódca służebny  
Marshall Goldsmith ..... 107
11. W służbie drugiemu człowiekowi. Gdy lider ośmiela się rehumanizować miejsce pracy  
Brené Brown ..... 115
12. Przywódcy służebni celebują sukcesy swoich ludzi  
Tom Mullins ..... 124
13. Prawdziwa intencja przywódcy służebnego  
James Ferrell ..... 131
14. To, co widzisz, decyduje o tym, jak służysz  
Chris Hodges ..... 138
15. Współczucie. Serce przywództwa służebnego  
Craig Groeschel ..... 144
16. Od gracza zespołowego do przywódcy służebnego  
Patrick Lencioni ..... 149
17. Tożsamość przywódcy służebnego  
Laurie Beth Jones ..... 154
18. Cztery strefy świata lidera  
Henry Cloud ..... 160

## Część III

### LEKCJE PRZYWÓDZTWA SŁUŻEBNEGO

19. W poszukiwaniu własnego głosu  
James M. Kouzes i Barry Z. Posner ..... 169
20. Lekcja od ojca. Obmywanie nóg  
Phyllis Henneycy Hendry ..... 177
21. Problemem nie jest kałuża  
Neal Nybo ..... 182

|   |     |
|---|-----|
| 22. Przywództwo służebne. Pięć lekcji sprawdzonych w boju<br>Jeffrey W. Foley ..... | 187 |
| 23. Chrzest przywództwa<br>Erwin Raphael McManus .....                              | 196 |
| 24. Małe i wielkie rzeczy<br>Jon Gordon .....                                       | 203 |
| 25. Pochwała podwładności<br>Marge Blanchard .....                                  | 207 |

#### Część IV

#### IKONY PRZYWÓDZTWA SŁUŻEBNEGO

|   |     |
|---|-----|
| 26. Jezus. Niezrównany wzór przywódcy służebnego<br>Ken Blanchard i Phil Hodges .....                     | 219 |
| 27. Andrew Young. Partner Martina Luthera Kinga Jr.<br>w przywództwie służebnym<br>John Hope Bryant ..... | 230 |
| 28. Pat Summitt. Stałowy wzrok, służebne serce<br>Tamika Catchings .....                                  | 235 |
| 29. Dallas Willard. Najmądrzejszy człowiek,<br>jakiego spotkałem<br>Tony Baron .....                      | 244 |
| 30. Henry Blackaby. Przywódca służebny na całe życie<br>Richard Blackaby .....                            | 251 |
| 31. Frances Hesselbein. Służyć znaczy żyć<br>Jim Dittmar .....  | 257 |
| 32. Charlie „Tremendous” Jones. Kazanie, które widać<br>Mark Sanborn .....                                | 266 |

#### Część V

#### PRZYWÓDZTWO SŁUŻEBNE W PRAKTYCE

|   |     |
|---|-----|
| 33. Traktuj swoich ludzi jak rodzinę<br>Colleen Barrett ..... | 275 |
|---|-----|

|  |     |
|--|-----|
| 34. Rozwój i praktyka przywództwa służebnego<br>w armii                |     |
| Robin Blanchard .....  | 283 |
| 35. Przywództwo to służba  |     |
| Dave Ramsey .....  | 292 |
| 36. Służba z perspektywy HR  |     |
| Shirley Bullard .....  | 298 |
| 37. Liczy się to, jak traktujesz ludzi                                 |     |
| James H. Blanchard .....   | 305 |
| 38. Jak przywództwo służebne ukształtowało<br>kulturę naszego kościoła |     |
| Miles McPherson .....  | 317 |

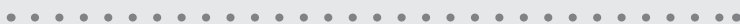
## Część VI

### SPEKTAKULARNE TRANSFORMACJE

|   |     |
|---|-----|
| 39. Z płomieni do światłości                                      |     |
| Art Barter .....  | 327 |
| 40. Służ swoim ludziom  |     |
| Cheryl Bachelder .....  | 335 |
| 41. Waste Connections. Historia sukcesu<br>przywództwa służebnego |     |
| Rico Maranto .....  | 344 |
| 42. Nie sprawdzaj mojego testu, pomóż mi<br>dostać szóstkę        |     |
| Garry Ridge .....   | 356 |
| Uwagi końcowe. Siła miłości, nie umiłowanie siły                  |     |
| Ken Blanchard i Renee Broadwell .....                             | 365 |
| Podziękowania .....   | 367 |
| O redaktorach .....   | 369 |
| Dostępne usługi .....   | 371 |
| Dołącz do nas online .....  | 373 |

## CZĘŚĆ I

# PODSTAWY PRZYWÓDZTWA SŁUŻEBNEGO



### Prezentacja podstawowych aspektów przywództwa służebnego

- Ken Blanchard przybliży swoją filozofię przywództwa służebnego, uwydatniając jego dwa aspekty: *przywódczy/strategiczny* oraz *służebny/operacyjny*. Rozdział 1: „Czym jest przywództwo służebne?”.
- Larry C. Spears, zainspirowany przez swojego mentora i pioniera w dziedzinie przywództwa służebnego, Roberta K. Greenleafa, charakteryzuje postać przywódcy służebnego. Rozdział 2: „Cechy przywódców służebnych”.
- Raj Sisodia, współzałożyciel ruchu świadomego kapitalizmu, uwidacznia, w jak dużym stopniu cechy przywódców *służebnych* pokrywają się z cechami przywódców *świadomych*. Rozdział 3: „Przywództwo służebne to przywództwo świadome”.
- Stephen M.R. Covey snuje refleksje nad nierozzerwalnym związkiem zaufania i praktyki przywództwa służebnego. Rozdział 4: „Przywództwo służebne a zaufanie”.

- Mark Miller tłumaczy, jak niepozorny akronim SERVE, kluczowy dla modelu biznesowego sieci restauracji Chick-fil-A, może pomóc ci zostać przywódcą służebnym. Rozdział 5: „SERVE, czyli jak służą wielcy liderzy”.
- Mark A. Floyd udziela kilku cennych rad świeżo upieczonym przywódcom służebnym. Rozdział 6: „Przywództwo służebne: co to naprawdę znaczy?”.
- Michael C. Bush, dyrektor generalny organizacji Great Places to Work For All, przekonuje, że na czele najwybitniejszych organizacji zawsze stoją przywódcy służebni. Rozdział 7: „Przywódcy służebni tworzą fantastyczne miejsca pracy dla wszystkich”.
- Holly Culhane uzasadnia, dlaczego praca pasterza jest jednym z najlepszych przykładów przywództwa służebnego. Rozdział 8: „Lider jako pasterz”.
- Simon Sinek dzieli się swoimi przemyśleniami na temat koźleni przywództwa służebnego i wyjaśnia, dlaczego ich znajomość ma dla nas duże znaczenie. Rozdział 9: „Ewolucja przywódcy służebnego”.

## Rozdział 1



# Czym jest przywództwo służebne?

KEN BLANCHARD

No dobrze, zaczynamy. Jak śpiewała Julie Andrews w filmie *Dźwięki muzyki*: „Zacznijmy od samego początku...”. Na czym polega przywództwo służebne? W poniższym eseju zawarłem swoje przemyślenia na ten temat. – KB

Ludzie są często zdezorientowani, kiedy słyszą zwrot *przywództwo służebne*. Zakładają, że chodzi o układ, w którym kierownicy pracują dla swoich podwładnych, a ci drudzy decydują, co, kiedy, gdzie i w jaki sposób ma zostać zrobione. Jeśli na tym polega przywództwo służebne, to w odczuciu większości osób nie ma z przywództwem nic a nic wspólnego. Przypomina raczej więzienie zarządzane przez osadzonych albo usilne starania, aby wszyscy wokoło byli usatysfakcjonowani.

Sęk w tym, że ludzie ci nie rozumieją natury przywództwa – a jeszcze mniej wiedzą o przywództwie służebnym<sup>1</sup>. Wydaje im się, że nie sposób jednocześnie kierować ludźmi i im służyć.

---

<sup>1</sup> Ken Blanchard i inni, *Przywództwo wyższego stopnia*, [tłum. Bartosz Salbut], WN PWN, Warszawa 2007. Koncepcję przywództwa służebnego omówiono szerzej w rozdziale 14.

A jednak to możliwe, kiedy się zrozumie, że na przywództwo służebne składają się dwa aspekty:

- rola wizjonerska/kierownicza lub strategiczna – czyli aspekt *przywódczy*,
- rola implementacyjna lub operacyjna – czyli aspekt *służebny*.

Niektórzy twierdzą, że przywództwo jest równoznaczne z rolą wizjonerską/kierowniczą – robieniem tego, co właściwe – podczas gdy zarządzanie opiera się na roli implementacyjnej – robieniu tych rzeczy we właściwy sposób. Spróbujmy jednak spojrzeć na *obydwa* te aspekty jako części składowe roli przywódcy.

W naszej książce skupiamy się na przywództwie jako procesie wpływu, w którym lider pomaga swoim ludziom osiągać cele. Dobre przywództwo zawsze zaczyna się od roli wizjonerskiej, o czym Jesse Stoner i ja piszemy w książce *Full Steam Ahead!*<sup>2</sup>. To wymaga nie tylko wyznaczenia celów, ale również stworzenia przekonującej wizji, która mówi ci, kim jesteś (twoje motywacje), dokąd zmierzasz (twój obraz przyszłości) i co będzie ci wskazywać drogę w tej podróży (twoje wartości). Innymi słowy, przywództwo zaczyna się od wyznaczenia kierunku.

Bardzo podoba mi się stwierdzenie, że „rzeka bez brzegów to tylko wielka kałuża”<sup>3</sup>. Brzegi pozwalają rzece płynąć; nadają jej kierunek. Podobnie jest z przywództwem. Nie chodzi w nim o to, by wędrować bez celu, lecz o to, aby dokądś zmierzać. Jeśli ludzie nie mają przekonującej wizji, która nadaje im cel, pozostaje tylko jedna rzecz, której mogą służyć – swoje własne interesy.

Kiedy Walt Disney tworzył swój park rozrywki, kierowały nim konkretne motywacje. Powiedział: „Działamy w branży dają-

---

<sup>2</sup> Ken Blanchard i Jesse Stoner, *Full Steam Ahead: Unleash the Power of Vision in Your Company and Your Life*, Berrett-Koehler, San Francisco 2003, 2011. W książce można znaleźć więcej informacji na temat wizjonerskiej roli przywódcy.

<sup>3</sup> Wyrażenie ukute przez Alana Randolpha. Zobacz: Ken Blanchard, John Carlos i Alan Randolph, *Empowerment Takes More Than a Minute*, Berrett-Koehler, San Francisco 1996.

cej ludziom szczęście”. To zupełnie co innego niż powiedzenie: „Działamy w branży parków rozrywki”. Jeśli zatrudniasz się w firmie, której celem jest uszczęśliwianie ludzi, lepiej rozumiesz swoją podstawową rolę jako pracownika.

Wiele organizacji formułuje zbyt skomplikowane deklaracje wyjaśniające powody swojego istnienia, o ile w ogóle się na to decydują. Nigdy nie zapomnę rozmowy, którą odbyłem z dyrektorami pewnego prominentnego banku. Przed spotkaniem poprosiłem ich o przesłanie mi ich deklaracji motywów działania, co odczłobli zrobili. Kiedy przed nimi stanąłem, powiedziałem im, jak bardzo to doceniam, po czym wyjaśniłem: „Od chwili, kiedy dostałem waszą deklarację, znacznie lepiej sypiam. Dlaczego? Bo położyłem ją przy łóżku i sięgam po nią za każdym razem, gdy mam problemy z zaśnięciem. Gdybym z wami pracował, miałbym nadzieję usłyszeć, że działamy w branży finansowego spokoju ducha – jeśli ludzie powierzą nam pieniądze, będziemy je chronić, a nawet pomnażać”. Wszyscy wybuchnęli śmiechem. Wiedzieli, że takie oświadczenie byłoby dla ich ludzi jasnym kierunkowskazem.

Kiedy masz już wyraźnie określone motywy działania i wiesz, kim jesteś, musisz wykreować obraz przyszłości, który pokaże wszystkim, dokąd zmierzasz. Obraz przyszłości Walta Disneya był wyrażony w zdaniu, które powtarzał każdemu pracownikowi: „Kiedy ludzie opuszczają nasz park, mają się uśmiechać tak samo, jak kiedy do niego wchodzili”. Disney nie dbał o to, czy goście spędzą w parku dwie godziny czy dziesięć godzin. Jak przystało na kogoś, kto sprzedaje szczęście, chciał jedynie utrzymać uśmiech na twarzach odwiedzających. Twój obraz przyszłości powinien skupiać się na efekcie.

Finalny aspekt przekonującej wizji dotyczy wartości, które posłużą ci za kierunkowskazy. Wartości określają sposób, w jaki powinieneś postępować w dążeniu do realizacji swoich motywów i obrazu przyszłości. Odpowiadają na pytania: „Czym chcę się kierować?” i „Jak?”. Muszą być bardzo precyzyjnie opisane,



aby nikt nie miał wątpliwości, w jakich zachowaniach owe wartości będą się wyrażać.

W parkach rozrywki Disneya hołduje się czterem hierarchicznie uszeregowanym wartościom. Są to: bezpieczeństwo, uprzejmość, show oraz wydajność. Dlaczego bezpieczeństwo znajduje się na pierwszym miejscu? Disney wiedział, że jeśli ktoś opuści jeden z jego parków na noszach, nie będzie się uśmiechał tak szeroko, jak kiedy wchodził o własnych siłach.

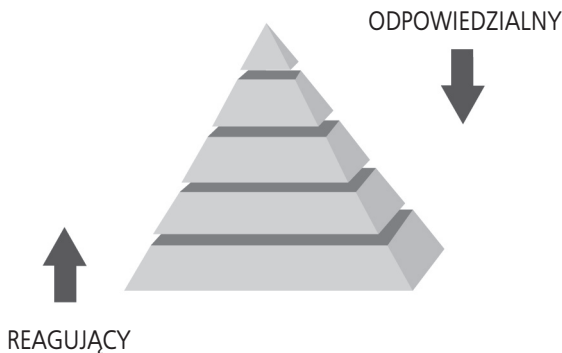
Druga wartość w hierarchii, uprzejmość, odnosi się do przyjaznego nastawienia, którego oczekujesz, odwiedzając parki rozrywki Disneya. Istotne jest przy tym, aby każdy wiedział, że jest to wartość numer dwa. Dlaczego? Przypuśćmy, że jeden z pracowników w grzeczny i przyjazny sposób odpowiada na pytanie gościa, kiedy nagle słyszy przeraźliwy krzyk, który wcale nie dobiega z kolejki górskiej. Jeśli ów pracownik chce działać zgodnie z obowiązującym w parku systemem wartości, przeprosi swojego rozmówcę tak szybko i uprzejmie, jak to możliwe, i rzuci się w kierunku, z którego dobiega krzyk. Dlaczego? Ponieważ do głosu doszła wartość numer jeden. Gdyby wartości Disneya nie były uszeregowane według ważności, pracownik mógłby kontynuować przyjemną pogawędkę z gościem, stwierdzając, że krzyki to nieodłączny element parków rozrywki. A kiedy ktoś zapytałby go później: „Dlaczego stałeś jak kolek? Byłeś przecież najbliżej”, mógłby odpowiedzieć: „Starałem się być uprzejmy dla naszego gościa”.

Życie to nieustające pasmo konfliktów wartości i będą zdarzały się sytuacje, w których nie będziesz w stanie praktykować dwóch wartości jednocześnie. Podejrzewam, że właśnie z tego powodu Walt Disney umieścił wydajność – prowadzenie dochodowego interesu – na czwartej pozycji w rankingu wartości. Chciał jasno zakomunikować, że nigdy nie będzie oszczędzał kosztem bezpieczeństwa swoich gości ani dokonywał cięć personalnych, które mogłyby negatywnie wpłynąć na sposób, w jaki podchodzi się do kwestii uprzejmości wobec klienta.

Kiedy organizacja ma już właściwie sprecyzowaną, przekonującą wizję, można przejść do ustanawiania celów i zdefiniowania inicjatyw strategicznych, które pokazują, na czym ludzie powinni się skupić w danym momencie. Z fundamentem w postaci przekonującej wizji te cele i inicjatywy nabierają większego znaczenia i zaczynają być postrzegane jako część większego planu, nie jako zagrożenia.

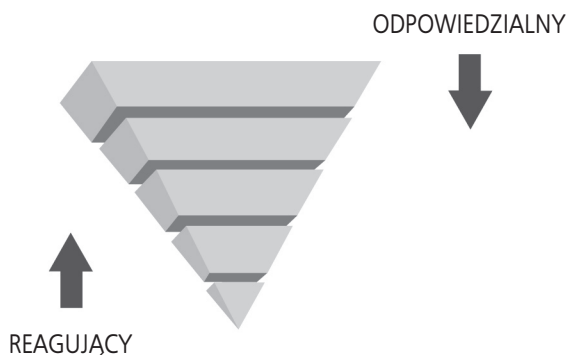
Jeśli chodzi o przywództwo służebne, tradycyjna hierarchiczna piramida (rys. 1.1) ma zastosowanie w kontekście aspektu *przywódczego*. Pod względem wizji i ukierunkowania dzieci zależą od swoich rodziców, zawodnicy od trenerów, a pracownicy od przełożonych. I choć liderzy powinni angażować doświadczone osoby w proces formułowania wizji i wyznaczania kierunku, ostatecznie to oni są za wszystko odpowiedzialni i nie mogą tej odpowiedzialności delegować.

Kiedy ludzie wiedzą już, dokąd zmierzają, rola lidera ulega transformacji, a jego sposób myślenia ukierunkowuje się na implementację – drugi aspekt przywództwa służebnego. Na tym etapie pytanie brzmi: „Jak postępować, by pozostać w zgodzie z ukształtowaną wizją i osiągnąć wyznaczone cele?”. Implementacja to moment, w którym do gry wchodzi aspekt *służebny*.



Rysunek 1.1. Rola wizjonerska/kierownicza

Większość organizacji i liderów wpada w tarapaty w fazie implementacyjnej procesu przywódczego. Z zapatrzonymi w siebie liderami u sterów organizacja wciąż funkcjonuje zgodnie z tradycyjną piramidą hierarchii. I co myślą wtedy ludzie? Że dla kogo pracują? Dla tych, którzy stoją nad nimi. Z chwilą, gdy uznajesz, że pracujesz dla swojego zwierzchnika, zakładasz, że to on – twój szef – jest *odpowiedzialny*, a ty masz jedynie *reagować* na jego oczekiwania, spełniać jego życzenia lub zachcianki. „Uszczęśliwianie szefa” staje się wtedy coraz popularniejszym sportem, a twoje szanse na awans zaczynają zależeć od tego, w jakim stopniu jesteś w stanie spełnić oczekiwania przełożonego. W rezultacie cała energia organizacji kierowana jest ku górze hierarchii, co oddala ją od klientów i tych pracowników, którzy pozostają z nimi w najbliższej relacji. Kiedy dochodzi do konfliktu między potrzebami klientów a tym, czego potrzebuje szef, szef zawsze wygrywa, a firma zamienia się w sadzawkę dla kaczek. Ludzie zaczynają wtedy kwakać: „Taka jest polityka firmy”, „Ja tu tylko pracuję”, „Czy mam zawołać kierownika?”. Przywódcy służebni wiedzą, jak zaradzić tej sytuacji – w fazie implementacji odwracają tradycyjną piramidę hierarchii do góry nogami (rys. 1.2).



Rysunek 1.2. Rola implementacyjna/służebna

Kto znajduje się wtedy na szczycie organizacji? Ludzie, którzy kontaktują się z klientami. Kto *naprawdę* jest na szczycie? Klienci. A na dole? „Najwyższa” kadra zarządzająca. I w rezultacie, kto dla kogo pracuje w fazie implementacji? Tak – ty, pozostając liderem, pracujesz dla swoich ludzi. Ta jedna niepozorna zmiana w rzeczywistości zmienia wszystko. Różnica tkwi bowiem w tym, kto jest teraz *odpowiedzialny*, a kto *reagujący*.

Kiedy obrócisz piramidę organizacyjną o 180 stopni, twoi ludzie stają się odpowiedzialni, a twoim zadaniem jako lidera i menedżera jest reagować na ich potrzeby. Taka zależność stwarza całkowicie odmienne środowisko dla implementacji. Kiedy pracujesz dla swoich ludzi, tak jak robią to przywódcy służebni, jakie kierują tobą przesłanki? Chcesz pomagać swoim pracownikom osiągać cele, rozwiązywać problemy i postępować zgodnie z waszą wizją – pozwalasz im szybować nad tłumem jak orły, nie zmuszasz do taplania się w kaczym stawie<sup>4</sup>.

Klient zawsze rozpozna organizację, którą kieruje egoistyczny lider. W jaki sposób? To proste. Kiedy ma problem i zwraca się z nim do pracownika działu obsługi klienta, czuje się, jakby rozmawiał z kaczką. Najczęściej słyszy wtedy: „Taka jest polityka firmy”, kwak kwak kwak; „To nie ja ustalam zasady”, kwak kwak kwak; „Czy mam zawołać kierownika?”, kwak kwak kwak.

Kilka lat temu mój znajomy doświadczył sytuacji, która doskonale ilustruje ten przypadek. Podczas zakupów w dużym sklepie chciał porozmawiać o czymś z żoną, ale zdał sobie sprawę, że zostawił telefon w domu. Spytał więc pracownika działu z modą męską, czy może skorzystać ze sklepowego telefonu, a w odpowiedzi usłyszał:

– Nie.

– To chyba jakiś żart – skomentował mój znajomy. – W Nordstromie zawsze mogę skorzystać z telefonu.

---

<sup>4</sup> Ken po raz pierwszy usłyszał o tym rozróżnieniu między kaczkami a orłami od pisarza i legendarnego guru rozwoju osobistego, Wayne'a Dyera.

– Słuchaj, kolego – odparł sprzedawca. – Nawet *mnie* nie pozwalają korzystać z tego telefonu, więc dlaczego *ty* miałbyś to robić?

To z całą pewnością nie był przykład przywództwa służebnego. Dla kogo twoim zdaniem pracował ten sprzedawca – dla kaczki czy dla orła? Bez wątpienia dla nadzorującej kaczki. Jeszcze jedna kaczka pracująca dla jeszcze jednej kaczki. A kto zasiada na najwyższym szczeblu organizacji? Kaczor alfa – a jakże! Gdyby ów sprzedawca pracował dla orła, zarówno klient, jak i on sam mogliby korzystać z telefonu!

A teraz porównajmy tę sytuację ze zgoła odmiennym doświadczeniem mojego kolegi, który pewnego dnia wybrał się do Nordstromu, żeby kupić perfumy dla żony. Usłyszał wtedy od ekspedientki:

– Bardzo mi przykro. Nie prowadzimy sprzedaży tych perfum, ale wiem, gdzie można je dostać. Jak długo planuje pan zostać w naszym sklepie?

– Około trzydziestu minut – odpowiedział mój znajomy.

– Dobrze. W takim razie pójdę po nie, przyniosę tutaj i zapakuję na prezent – zaproponowała ekspedientka. – Będą tu czekały, kiedy skończy pan zakupy.

Kobieta wyszła z pracy, udała się do innego sklepu, kupiła perfumy, których szukał mój znajomy, wróciła do Nordstromu i zapakowała je w pudełko na prezent. Wiesz, ile za to policzyła? Tyle, ile zapłaciła za perfumy. Nordstrom nie zarobił na tym ani centa, ale zdobył za to coś znacznie cenniejszego – zachwyconego, wiernego klienta.

Moim zdaniem przywództwo służebne to jedyne podejście, które gwarantuje świetne relacje i nadzwyczajne wyniki. Stało się to dla mnie jeszcze jaśniejsze, kiedy zdałem sobie sprawę, że dwie koncepcje przywódcze, które zapewniły mi największy rozgłos na całym świecie – Jednominutowy Menedżer® i SLII® – to klasyczne przykłady przywództwa służebnego w działaniu.

W końcu jaki jest Pierwszy Sekret Jednominutowego Menedżera? Jednominutowe cele. Każdy sukces zaczyna się od jasnego sprecyzowania celów – co jest naturalnie częścią aspektu *przywódczego*. Kiedy wszyscy już wiedzą, co należy do ich obowiązków, skuteczny Jednominutowy Menedżer może przyglądać się pracy swoich ludzi i szukać powodów do udzielenia Jednominutowej Pochwały – swojego Drugiego Sekretu. Jeśli spotyka się z nienależytym wykonywaniem obowiązków, wykorzystuje swój Trzeci Sekret, czyli przekierowanie. Kiedy Jednominutowy Menedżer udziela pochwał i przekierowuje, w jego działaniach przejawia się aspekt *służebny* – pracuje wtedy dla swoich ludzi i pomaga im osiągnąć ich cele<sup>5</sup>.

SLII®<sup>6</sup> również składa się z trzech aspektów, które wspólnie przyczyniają się do budowania trwałych relacji i osiągania rewelacyjnych wyników, a są to: wyznaczanie celów, diagnozowanie i dopasowywanie. Po precyzyjnym wyznaczeniu celów skuteczny lider SLII pracuje ze swoim bezpośrednim podwładnym w celu określenia jego poziomu gotowości – kompetencji i zaangażowania – do wykonania każdego z wyznaczonych zadań. Na tej podstawie wspólnie podejmują decyzję o najwłaściwszym stylu przywódczym w kontekście każdego zadania. Innymi słowy, umawiają się na taki stopień ukierunkowania i wsparcia ze strony menedżera, który będzie najlepiej dopasowany do poziomu gotowości pracownika i pomoże mu zrealizować jego cele. W aspekcie

---

<sup>5</sup> Ken Blanchard i Spencer Johnson, *Jednominutowy Menedżer*, [tłum. Monika Kosterka], Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992. Zobacz również: *Nowy Jednominutowy Menedżer*, [tłum. Magda Witkowska], MT Biznes, Warszawa 2015.

<sup>6</sup> Ken Blanchard stworzył koncepcję SLII® wraz z Paulem Herseyem pod koniec lat sześćdziesiątych. We wczesnych latach osiemdziesiątych współzałożył The Ken Blanchard Companies – Ken, Margie Blanchard, Don Carew, Eunice Parisi-Carew, Fred Finch, Laurie Hawkins, Drea Zigarmi i Patricia Zigarmi – opracowali jej drugą wersję, SLII®. Najbardziej kompleksowy opis tej filozofii został zawarty w: Ken Blanchard, Patricia Zigarmi, Drea Zigarmi, *Jednominutowy Menedżer i przywództwo*, [tłum. Wojciech Sztukowski], MT Biznes, Warszawa 2008.

*służebnym* niezwykle istotne jest to, aby liderzy pamiętali, że każdy człowiek wymaga indywidualnego podejścia, ale w zależności od rodzaju zadania i poziomu gotowości pracownika to podejście też musi ulegać zmianom.

Dlaczego koncepcje Jednominutowego Menedżera i SLII cieszą się tak dużą popularnością na całym świecie? Moim zdaniem dlatego, że stanowią jasne przykłady stosowania przywództwa służebnego w praktyce. U ich podstaw leży przekonanie, że wizja i kierunek – czyli aspekt *przywódczy* – pozostają w gestii tradycyjnej hierarchii. Aspekt *służebny* odwraca tę hierarchię i wspiera wszystkich członków organizacji w osiąganiu świetnych wyników, budowaniu świetnych relacji i, ostatecznie, w podbijaniu serc klientów. Na tym polega przywództwo służebne.

**WSPÓŁCZEŚNI PRZYWÓDCY WIEDZĄ, ŻE NIE SĄ W STANIE WIELE ZDZIAŁAĆ BEZ SKUTECZNYCH PODWŁADNYCH. SERVANT LEADERSHIP POZWALA NA WYDOBYCIE DRZEMIĄCEJ W PRACOWNIKACH WIEDZY, DOŚWIADCZENIA I MOTYWACJI ORAZ NA UKIERUNKOWANIE TEJ SIŁY NA OSIĄGANIE WYNIKÓW.**

Negatywne skutki działalności egocentrycznych liderów są widoczne w każdym sektorze naszego społeczeństwa. Ich poczynania niejednokrotnie doprowadzają do upadku całych organizacji. Jest jednak inna droga: *servant leadership* (przywódtwo służebne). To nowy model przywództwa, w którym lider jest przede wszystkim wsparciem dla swego otoczenia, zajmuje się usuwaniem barier, mobilizuje swoich ludzi i pomaga im osiągać cele.

Niniejszy zbiór esejów powstał dzięki zaangażowaniu **czterdziestu pięciu ekspertów i praktyków modelu *servant leadership*** – wybitnych ludzi biznesu, autorów best-sellerów i szanowanych liderów, takich jak John C. Maxwell, Patrick Lencioni, Stephen M. R. Covey, Marshall Goldsmith czy Brené Brown – którzy służą radą i oferują narzędzia niezbędne do wdrożenia tego sprawdzonego, choć przez wielu wciąż uznawanego za radykalny, modelu przywództwa.

Zbiór został opracowany przez legendarnego autora literatury biznesowej i pioniera tego modelu zarządzania, Kena Blancharda, oraz od lat współpracującą z nim redaktorkę, Renee Broadwell. Nigdy wcześniej nie wydano tak wszechstronnego i wyczerpującego poradnika o tym, jak stać się lepszym przywódcą, w każdym tego słowa znaczeniu.

*Jedyna droga do znakomitych relacji i wyników wiedzy przez servant leadership (przywódtwo służebne). Chodzi o to, aby zawsze stawiać innych ludzi na pierwszym miejscu.*

**JOHN C. MAXWELL**

*Najlepsi podwładni wiedzą, jak być swoimi własnymi przywódcami.*

**ROBERT E. KELLEY**

Książka polecana przez:

house of skills

[www.mtbiznes.pl](http://www.mtbiznes.pl)

ISBN 978-83-8087-566-1



9 788380 875661

MT18003

Cena 49,90 zł