

A vezetés 21 megdönthetetlen törvénye
CÍMŰ NEW YORK TIMES BESTSELLER ÍRÓJÁTÓL

John C. Maxwell



A VEZETŐ

21

nélkülözhetetlen tulajdonsága

John C. Maxwell

A VEZETŐ

21

nélkülözhetetlen tulajdonsága



A fordítás alapjául szolgáló eredeti kiadás:
John C. Maxwell: **The 21 Indispensable Qualities of a Leader**
— *Becoming the Person Others Will Want to Follow*
Thomas Nelson Publishers, Nashville, 1999

Fordította: Hegedűs Péter
Szakmailag lektorálta: Sallay Katalin

ISBN 978-963-9447-95-0

Copyright © 1999 by Maxwell Motivation, Inc.,
a Georgia Corporation

Published by arrangement with Thomas Nelson Publishers,
Nashville, Tennessee

All rights reserved

Hungarian translation © 2006 by Hegedűs Péter

Minden jog fenntartva, beleértve a sokszorosítás,
a nyilvános előadás, a rádió- és tévéadás jogát,
az egyes fejezetekre is.

Kiadja: Bagolyvár Könyvkiadó
Felelős kiadó: a Bagolyvár Kft. igazgatója
Budapest, 2007

„A vezető 21 nélkülözhetetlen tulajdonsága egyenesen a vezetéssel
kapcsolatos kérdések lényegéig hatol. Maxwell ismét azt a folyama-
tot boncolgatja, melynek során a vezetés művészete kifejlődik, gya-
korlati eszközökkel és meglátásokkal szolgálva az Olvasónak a nagy
vezetőkben megtalálható tulajdonságok kialakításához.”

— KENNETH BLANCHARD
Az egyperces menedzser társszerzője

„Dr. John C. Maxwell napjaink vezetési szaktekintélye. Mások ered-
ményes vezetéséről alkotott újító szellemű, mégis időtlen elvei sze-
mélyes kihatással voltak életemre és cégemre. E könyv kötelező ol-
vasmány minden szervezetnek, amely sikeres akar lenni az új évez-
redben.”

— PETER LOWE
A Peter Lowe International és a
Peter Lowe SIKERSzemináriumok elnöke

„Kedves barátom, John Maxwell bebizonyította, hogy képes vezető-
ket vezetni. Előre látom, hogy új könyvéből még többet fogok tanul-
ni.”

— MAX LUCADO
A Next Door Savior (Megváltó a szomszédban) szerzője

Tartalomjegyzék

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	7
BEVEZETÉS	9
1 JELLEM	13
2 SZEMÉLYES VARÁZS	21
3 ELKÖTELEZETTSÉG	27
4 KOMMUNIKÁCIÓ	35
5 SZAKÉRTELEM	41
6 BÁTORSÁG	47
7 ÍTÉLŐKÉPESSÉG	55
8 FÓKUSZ	61
9 NAGYLELKÚSÉG	67

10	KEZDEMÉNYEZŐKÉSZSÉG	73
11	ODAFIGYELÉS	81
12	SZENVEDÉLY	89
13	POZITÍV HOZZÁÁLLÁS	95
14	PROBLÉMAMEGOLDÁS	101
15	KAPCSOLATOK	109
16	FELELŐSSÉG	117
17	BIZTONSÁGÉRZET	123
18	ÖNFEGYELEM	129
19	SZOLGÁLATKÉSZSÉG	137
20	TANULÉKONYSÁG	145
21	JÖVŐKÉP	151
	ÖSSZEGZÉS	157
	A SZERZŐRŐL	158

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Szeretnék köszönetet mondani a Thomas Nelson Kiadó valamennyi munkatársának, akik mindig olyan keményen dolgoznak a könyveimen, és olyan kitűnő munkát végeznek.

Szeretnék köszönetet mondani az INJOY Group tagjainak — adminisztratív asszisztensemnek, Linda Eggersnek; kutatási asszisztensemnek, Brent Cole-nak; és korrektoromnak, Stephanie Wetzelnek — akik mind jobbá tesznek, mint amilyen vagyok.

És köszönetet kell mondanom írónak, Charlie Wetzelnek, aki munkájával megsokszorozza az időmet és a hatékonyságomat.

BEVEZETÉS

Mi az oka, ha az emberek szívesen követnek egy vezetőt? Mi az oka, hogy az egyik vezetőhöz ímmel-ámmal alkalmazkodnak, a másikat pedig lelkesülten követik akár a világ végére is? Mi különbözteti meg az elméleti vezetőket a sikeres vezetőktől, akik eredményesen irányítanak a valós világban? A válasz az egyes emberek jellemének sajátásaiban rejlik.

Mit gondolsz, barátom, vajon benned megvan-e az, aminek révén kiváló vezetővé válhatsz — olyasfajta vezetővé, aki vonzza az embereket, és mozgásba lendíti a dolgokat? Úgy értem, ha rászánnád az időt, hogy igazán mélyen magadba nézz, megtalálnád-e azokat a tulajdonságokat, amelyek a legmerészebb álmaid — a soha senkinek be nem vallott álmaid — valóra váltásához szükségesek? Ha ki akarjuk bontakoztatni valódi képességeinket, mindnyájunknak össze kell szednünk a bátorságunkat, hogy ezt a kérdést őszintén feltegyük — és meg is válaszoljuk magunknak.

Ezt a könyvet azért írtam, hogy segítsék neked felismerni, kifejleszteni és kifinomítani azokat a személyes tulajdonságokat, amelyekre szükséged van ahhoz, hogy igazán eredményes vezetővé válj; olyasfajta vezetővé, akit az emberek *szívesen* követnek. Ha már olvastad az *Amit a vezetésről tudni kell* című könyvet, akkor megérted, hogy a vezetővé váláshoz idő kell. A folyamat törvénye kimondja, hogy a vezetővé válás napról-napra történik, nem egyet-

len nap alatt. A vezető fejlődésének része a vezetés törvényeinek elsajátítása, hiszen ezek azok az eszközök, amelyek megtanítják nekünk, hogyan működik a vezetés. A vezetés megértése és a tényleges vezetés azonban két különböző dolog.

Nemrégiben elbeszélgettem egy barátommal, Bill Freeman-nel. Bill a Watkins Associated Industries, Inc., Amerika legnagyobb magántulajdonban lévő teherszállító vállalatának elnöke. Bill kitűnő igazgató, és mint minden jó vezető, ő is szüntelenül a tanulás és a fejlődés újabb módjait keresi.

— Körülbelül a könyved felénél járok — mondta nekem, az *Amit a vezetésről tudni kell* című könyvemre gondolva. — Igen nagy hatást tesz rám.

Azután mondott valamit, ami *rám* tett igen nagy hatást.

— Hadd meséljem el neked, hogyan megyek végig rajta! — mondta. — Minden reggel elolvasok egy fejezetet a könyvből, és utána egészen a nap végig arra a törvényre gondolok. Munka közben magamba nézek, és megkérdem: Hogyan is állok ezzel a vezetési törvénnyel? Figyelem az embereket az irodában, és azt vizsgálom, hogy ők alkalmazták-e. Egész vállalatunkat mérlegre teszem ezzel kapcsolatban, megfigyelek, felmérek, töprengek. Minden reggel egy újabb szabályt veszek sorra. Ettől kinyílik az ember szeme.

Bill valóban mozgásba lendített bennem valamit. Az igazat megvallva, az ő megjegyzése készítetett e könyv megírására. Bill belülről kifelé haladva közelíti meg saját vezetői fejlődését, ahogyan kell. A vezetők amiatt eredményesek, ami a belsejükben rejlik — azon tulajdonságok miatt, amelyek emberként felépitik őket. És hogy eljussanak a vezetés legmagasabb szintjére, belülről kifelé haladva kell kifejleszteniük ezeket a jellemvonásokat.

Miután Billel beszéltem, rászántam némi időt, hogy eltöprengjek az általam ismert legjobb vezetők jellemvonásain — azokén, akiket az emberek szívesen követnek. Közös motívumokat kerestem. Beszéltem más vezetőkkel, és meghallgattam a benyomásaikat. És megvizsgáltam azokat a vezetőket is, akik befolyással voltak a történelemre. Kikötöttem egy huszonegy olyan tulajdon-

ságból álló listánál, amelyeknek minden nagy vezető a birtokában van. Ezeket a jellemvonásokat írom le ebben a könyvben, amelyet az *Amit a vezetésről tudni kell* kiegészítő párjának szánok.

Amint belemerülsz a könyvbe, alkalmasint úgy találod, hogy könnyűszerrel végig tudsz száguldani több fejezeten is. Talán egy ültő helyedben is ki tudnád olvasni az egész könyvet. *Ne tedd! A vezető 21 nélkülözhetetlen tulajdonságát* arra terveztem, hogy Bill Freeman megközelítésével dolgozd fel: átgondoltan és módszeresen.

Azt javaslom, hogy élj együtt ezzel a könyvvvel egy darabig. Olvass el egy fejezetet, azután adj neki egy kis időt! Hasznosítsd a töprengéshez, a felülvizsgálathoz és a megújuláshoz! Ha az éppen tanulmányozott tulajdonság gyenge területet jelent életedben, fordíts rá némi időt, mielőtt továbbhaladsz a következő fejezetre! Egy év leforgása alatt akár többször is megismételheted ezt a folyamatot, megszilárdítva jellemedben az egyes vonásokat.

Minden a vezetésen áll vagy bukik. És a vezetés valóban belülről kifelé fejlődik. Akkor vagy alkalmas a vezetésre, ha lefedteted a *belső* alapokat, és akkor válhatsz vezetővé, ha *kívül* építkezel rájuk. Az emberek szívesen fognak követni. És amikor ez megtörténik, képes leszel bármivel megbirkózni a világon.

1

JELLEM

Légy sziklaszilárd!

A vezetés képesség és akarat, hogy férfiakat és nőket
sorakoztass fele egy közös cél érdekében, és jellem,
amely önbizalmat önt beléjük.

— *Bernard Montgomery*
brit hadsereg tábornok

A „békesség és a nyugalom kedvéért” soha ne tagadd
meg saját tapasztalataidat, sem meggyőződésedet!

— *Dag Hammarskjöld*
államférfi és Nobel-békedíjas

AKI MINDENT FELTETT EGY LAPRA

Ha átutaztál már kisebb reptereken, vagy nagy tapasztalatot szereztél a vállalati repülőgépen tett utazásokban, akkor valószínűleg látál már Lear lökhajtásos gépet. Nekem alkalmam nyílt rá, hogy néhányszor repüljek egy ilyen géppel, és mondhatom, nem hétköznapi élményt jelent. A gép kicsi — csak hat vagy hét utas szállítására alkalmas —, és nagyon gyors. Olyan, mintha egy szűk csőbe másznál be, amelyre lökhajtásos motorokat szíjaztak.

Be kell vallanom, egészében véve is eléggé vérpezsdítő élményt jelent az utazás egy Lear Jeten, számomra mégis messze az a leglenyűgözőbb a dologban, hogy milyen sok időt takaríthat meg vele az ember. Jőmagam szó szerint több millió mérföldet utaztam légitársaságokkal, és hozzá vagyok szokva a hosszú vezetésekhez a repterekig, a bérelt autók visszaadásához, a reptéri buszokhoz, a terminálok tülekedéséhez és az örökös késésekhez. Mindez kész rémálom tud lenni. Ha Lear Jeten repülsz, könnyűszerrel a felére csökkentheted az utazás idejét.

E lenyűgöző repülőgép atyja egy Bill Lear nevű férfi volt. Lear, a feltaláló, pilóta és cégvezető több mint százötven szabadalom tulajdonosa volt, többek között a robotpilótáé, az autórádióé és a nyolcsávós magnókazettáé (fel sem lehetne sorolni valamennyi találmányát). Lear úttörő gondolkodású emberként az 1950-es években meglátta a kis vállalati lökhajtásos repülőgépekben rejlő lehetőségeket. Sok évbe telt, hogy álmát valóra váltsa, de 1963-ban megtette próbaújtját az első Lear Jet, 1964-ben pedig leszállították az első sorozatgyártott lökhajtásos gépet egy vevőnek.

Lear azonnal sikert aratott, és rövid idő alatt sok repülőgépet adott el. Azonban nem sokkal a dolgok beindulása után arról értesült, hogy két, általa épített repülőgép rejtélyes körülmények közepette lezuhant. A hír lesújtotta. Akkoriban ötvenöt Lear Jet volt magántulajdonban, és Lear haladéktalanul üzenetet küldött minden tulajdonosnak, hogy amíg ő és csapata meg nem állapítja, mi okoz-

ta a szerencsétlenségeket, ne szálljanak fel a gépükkel. A gondolat, hogy további életek is áldozatul eshetnek, sokkal fontosabb volt számára, mint bármilyen kedvezőtlen hírverés, amit ez a cselekedete a médiákban eredményezhet.

A baljós véget ért repülőutakat elemezve Lear felfedezett egy lehetséges okot, de a talajon nem tudta igazolni a műszaki problémát. Csak egyetlen biztos módja volt kideríteni, hogy vajon helytállóan határozta-e meg a hibát. Meg kellett próbálnia személyesen újra előidézni azt — a levegőben.

Veszélyes eljárás volt, de Lear végrehajtotta. Miközben a lökhajtásoson repült, majdnem elvesztette felette az uralmát, és kis híján ugyanarra a sorsra jutott, mint a másik két pilóta. Mégis sikerült leteresztelnie a gépet, és igazolnia a hibát. Lear kifejlesztett egy új alkatrészt a probléma kijavítására, és mind az ötvenöt gépbe beszerelte, kiküszöbölve ezzel a veszélyt.

A gépek földön tartása rengeteg pénzébe került, és elvetette a kétely magvait a reménybeli vevők elméjében. Ennek következtében két évre volt szüksége, hogy újra felépítse a cégét. Lear mégsem bánta meg soha a döntését. A szerencsétlenségek rejtélyének megoldása érdekében hajlandó volt kockára tenni a sikert, a vagyonát, sőt még az életét is — a feddhetetlenségét azonban nem. Ez pedig erős jellemet kíván!

A RÉSZLETEK VIZSGÁLATA

Sok mindent elárul egy vezető jelleméről az, ahogyan az élet körülményeivel megbirkózik. A válság nem szükségképpen erősíti a jellemet, de okvetlenül napvilágra hozza. A balszerencse keresztút — arra kényszeríti az embert, hogy válasszon két dolog: a jellem és a megalkuvás között. Valahányszor a jellemet választja, erősebbé válik, még ha döntése kedvezőtlen következményekkel is jár. Ahogyan a Nobel-díjas Alekszander Szolzsenyicin megjegyezte: „A földi lét értelme nem a gyarapodásban rejlik — bár szokásunkká vált, hogy ezt gondoljuk —, hanem a lélek fejlődésében.” Jelle-

münk kialakítása nem csupán vezetői, de emberi fejlődésünk lényegét is jelenti.

Mi az, amit minden embernek tudnia kell a jellemről?

1. A jellem több pusztá szónál

Bárki mondhatja magáról, hogy feddhetetlen ember, a jellem valódi mércéje azonban a tett. A jelleted határozza meg, hogy ki vagy. A kiléted határozza meg, hogy mit látsz. A szemléleted határozza meg a tetteidet. Ezért nem választhatod külön soha egy vezető jellemét a tetteitől. Ha a vezető tettei és szándékai folyamatosan ellenkeznek egymással, akkor a jellemét kell megvizsgálnod, hogy ennek okát felderítsd.

2. A tehetség adomány, a jellem viszont választás kérdése

Az életben rengeteg dolog felett nincs hatalmunk. Nem mi döntünk a szüleinkről. Nem mi választjuk meg születésünk és felnevelkedésünk körülményeit. Nem mi határozzuk meg az adottságainkat vagy az intelligenciahiányadosunkat. A jellemünkről azonban igenis mi döntünk. Ami azt illeti, minden egyes alkalommal formáljuk a jellemünket, amikor döntést hozunk — hogy kiszálunk, vagy kiverelkedjük magunkat egy nehéz helyzetből; hogy elferdítjük az igazságot, vagy a vállunkra vesszük a súlyát; hogy a könnyen szerzett pénzt választjuk, vagy megdolgozunk érte. Miközben éled az életed és meghozod napi döntéseidet, folyamatosan alakítod a jelletedet is.

3. A jellem tartós sikert hoz az emberek vezetésében

A valódi vezetés mindig érint más embereket is. (Ahogyan a vezetésről szóló közmondás tartja, ha azt gondolod, hogy vezetsz, de senki sem követ, akkor csak sétálni mentél.) A követők sosem bíznak az olyan vezetőben, akiről tudják, hogy jellembeli fogyatékosságai vannak, és nem is követik sokáig.

4. A vezetők nem emelkedhetnek jellemük korlátaik fölé

Láttad már, ahogy rendkívül tehetséges emberek hirtelen darabokra hullottak, amikor elérték a siker egy bizonyos szintjét? Ennek a jelenségnek a nyitja a jellem. Steven Berglas, a Harvard Medical School pszichológusa és *A siker-szindróma* című könyv szerzője azt állítja, hogy azok az emberek, akik nagy magasságokba tornéknak, de híján vannak a jellem szilárd alapjának, amely a stresszhelyzetekben fenntartaná őket, a vesztségbe rohannak. Meggyőződése, hogy az ilyen emberek sorsa a négy H — üntelt *hőbörgés*, kízó érzelmi *hiány*, pusztító *hazardírozás* vagy házasságtörés — egy vagy több tényezőjéhez vezet. És mindegyikkel szörnyű árat fizetnek a jellemgyengességért.

NÉZZ MAGADBA!

Ha azon veszed észre magad, hogy magába szippantott a Berglas által meghatározott négy H egyike, tarts egy kis szünetet! Tégy meg mindent, hogy megszabadulj a sikered okozta stressz egy részétől, és kérd szakember segítségét! Ne képzeld, hogy az idő, a több pénz vagy a nagyobb tekintély kiemel a hullámvölgyből, amelyben vagy. A jellem olyan repedései, amelyeknek nem szentelsz figyelmet, idővel csak egyre mélyebbé és pusztítóbbá válnak.

Ha e négy tényező egyikével sem küszködsz, akkor sem árt megvizsgálnod jelleted állapotát. Tedd fel magadnak a kérdést, hogy a szavaid összhangban vannak-e tetteiddel — minden esetben! Ha azt mondod, hogy el fogsz készülni egy kijelölt feladattal, vajon mindig állod a szavad? Ha megígéred a gyerekeidnek, hogy ott leszel az előadásukon vagy a mecesükön, valóban elmész rá? Megbízhatnak az emberek a kézfogásodban úgy, mint egy frott szerződésben?

Miközben a vezető szerepét játszod otthon, a munkahelyeden és a közösségedben, vedd észre, hogy legfontosabb forrásod a jelleted! G. Alan Bernard, a Mid Park, Inc. elnöke, megállapította: „A vezetők számára nélkülözhetetlen tisztelet feltétele, hogy az

ember etikailag feddhetetlen legyen. A vezető nem csupán a helyes és a helytelen közötti választóvonal felső oldalán áll, de még a háttérterületet sem érinti."

MIT KELL TENNED?

Jellemed fejlesztése érdekében a következőket kell tenned:

- *Keresd a repedéseket!* Szánj némi időt életed fő területeinek átvizsgálására (munka, házasság, család, hitelet stb.), és azonosítsd azokat a pontokat, ahol esetleg a könnyebbik utat választottad, megalkudtál vagy cserbenhagytál másokat! Írj le minden esetet, amire az elmúlt két hónapból vissza tudsz emlékezni!
- *Figyeld a sémákat!* Vizsgáld meg az imént leírt válaszaidat! Van olyan meghatározott terület, amelyen gyengeséget mutatsz, vagy olyan problématípus, amely egyre-másra felmerül? A megfigyelhető sémák segítségedre lesznek jellemproblémáid meghatározásában.
- *Nézz szembe a következményekkel!* A jellem helyreigazítása akkor veszi kezdetét, amikor szembenézel a hibáiddal, bocsánatot kérsz másoktól, és megbirkózol tetteid következményeivel. Készíts egy listát azokról az emberekről, akiknek bocsánatkéréssel tartozol a cselekedeteid miatt, majd őszintén kövesd meg őket!
- *Építs új jövőt!* Egy dolog felvállalni múltbeli tetteid következményeit, és egy másik dolog új jövőt építeni. Most, miután azonosítottad gyenge területeidet, készíts tervet annak megelőzésére, hogy újra elkövesd ugyanazokat a hibákat!

EMLÉKEZTETŐ TÖRTÉNET

Egy férfi elvitte kislányát a karneválra, mire a kislány azonnal odarohant egy sátorhoz, és vattacukrot kért. Amint a kiszolgáló átnyújtotta neki a hatalmas gömb vattacukrot, az apja megkérdezte:

— Csillagom, biztos vagy benne, hogy ezt mind meg tudod enni?

— Ne aggódj, papa — felelte a kislány. — Sokkal nagyobb vagyok belül, mint kívül.

Ez a valódi jellem lényege — nagyobbnak lenni belül.

2

SZEMÉLYES VARÁZS

Az első benyomás megpecsételheti az üzletet

Hogyan tehetsz szert személyes varázusra?
Inkább azzal törődj, hogy saját magukkal
elégedetté tedd az embereket, semmint azzal,
hogy veled elégedettek legyenek.

— Dan Reiland
a vezetésfejlesztés alelnöke, INJOY

Még nem találtam olyan embert,
bármilyen magas állású legyen is, aki
jobb munkát végezne és nagyobb erőfeszítéseket tenne
a bírálat, mint a helyeslés légkörében.

— Charles Schwab, gyáros

ANGLIA LEGOKOSABB EMBERE

A tizenkilencedik század második felében két erőteljes férfiú versengett Nagy-Britannia kormányának vezetéséért: William Gladstone és Benjamin Disraeli. A két politikus egymás elszánt vetélytársa volt. Egy megjegyzésből, amelyet Disraeli ejtett el egyszer, magad is láthatod, hogyan éreztek egymás iránt: „Hogy mi a különbség balszerencse és elemi csapás között? Ha Gladstone beleesne a Temzébe, az balszerencse lenne. Ha viszont valaki kihúzná, az elemi csapás.”

Sokan úgy hiszik, hogy Gladstone, aki három évtizeden át volt a Liberális Párt vezetője, a viktoriánus Anglia legjobb tulajdonságait testesítette meg. Az elhivatott köztisztviselő kiváló szónok, pénzügyi szakértő és rendíthetetlenül erkölcsös ember volt. Négy ízben választották meg az Egyesült Királyság miniszterelnökének — nemzete történetében ő volt az egyetlen ember, akit ez a megtiszteltetés ért. Vezetése alatt Nagy-Britannia nemzeti közoktatási rendszert vezetett be, parlamenti reformokat foganatosított, és megérte, hogy a munkásosztály tagjai jelentős számban választójogot kapjanak.

Benjamin Disraelinek, aki kétszer töltötte be a miniszterelnöki tisztséget, eltérő háttere volt. A harmincas éveiben kapcsolódott be a politikába, s diplomataként és társadalmi reformerként szerzett hírnevet. Legnagyobb teljesítménye azonban Nagy-Britannia részvényvásárlásainak összehangolt lebonyolítása volt a Szuezi-csatorna ügyében.

Noha mindkét férfiú sokat tett Angliáért, az emberekhez való hozzáállásuk határozottan elválasztotta őket. A kettőjük közötti különbséget a legjobban egy fiatal nő által elmondott történettel lehet megvilágítani, aki két egymást követő estén a két rivális államférfival vacsorázott. Amikor a róluk szerzett benyomásairól kérdezték, a fiatal nő így felelt: „Amikor Mr. Gladstone mellett ültem, az éttermet elhagyva úgy véltem, ő a legokosabb férfi Angliában. Vi-

szont miután Mr. Disraeli asztalszomszédja voltam, azt gondoltam, hogy én vagyok a legokosabb nő Angliában.” Disraeli birtokában volt egy tulajdonságnak, amellyel vonzerőt gyakorolt az emberekre, és elérte, hogy szívesen kövessék: személyes varázsa volt.

A RÉSZLETEK VIZSGÁLATA

A legtöbb ember valami misztikus, szinte meghatározhatatlan dologként gondol a személyes varázusra. Így képzelik, hogy ez a tulajdonság vagy vele születik az emberrel, vagy egyáltalán meg sem szerezhető. Ám ez nem igaz. A személyes varázs egyszerűen megfogalmazva az a képesség, amellyel magunkhoz vonzzuk az embereket. És mint minden jellemvonás, ez is fejleszthető.

Ha olyan emberré akarsz válni, aki vonzást gyakorol másokra, a következő támpontokat kell a magadévá tenned:

1. Szeresd az életet!

Az emberek kedvelik az olyan vezetőket, akik élvezik az életet. Gondolj csak azokra, akikkel te szívesen töltöd az idődet! Hogyan írnád le őket? Mogorvák? Keserűek? Depressziósak? Hát persze, hogy nem. Ők inkább ünnepelnek, mint panaszkodnak. Az élet szerelmesei. Ha vonzani akarsz az embereket, azokhoz kell hasonlatossá válnod, akiknek te magad is szívesen vagy a társaságában. John Wesley, a tizennyolcadik századi hittérítő is felismerte ezt, mondván: „Ha lángra gyúlsz, az emberek szívesen eljönnek, és nézik, ahogyan égsz.”

2. Mindenkit tíz pontra értékelj!

Az egyik legfontosabb dolog, amit az emberekért tehetsz, az, hogy a legjobbat várod el tőlük. Jómagam ezt úgy nevezem, hogy mindenkit tíz pontra értékelni. Ezzel elősegíted, hogy mások jobb véleményekkel legyenek magukról, és egyben saját magadon is segítesz. Jacques Wiesel szerint: „Egy felmérés, amely száz önéletrajzról

lett milliommósról készült, mindössze egy közös nevezőt mutatott ki. Ezek a rendkívül sikeres férfiak és nők csak a jót látták az emberekben."

Benjamin Disraeli megértette és követte is ezt az elképzelést, amely személyes varázsának egyik titka volt. Disraeli egyszer azt mondta: „A legnagyobb jót akkor teszed a másik emberrel, ha nem pusztán a saját gazdagságod osztod meg vele, hanem feltárod előtte az övét.” Ha megbecsülöd a többi embert, bátorítod őket, és segítesz nekik, hogy kibontakoztassák a bennük rejlő lehetőségeket, a szeretetüket adják neked cserébe.

3. Adj reményt az embereknek!

Bonaparte Napóleon francia hadvezér úgy jellemezte a vezetőket, hogy „a remény kereskedői.” A többi nagy vezetőhöz hasonlóan ő is tisztában volt vele, hogy a remény a legértékesebb kincs mind közül. Ha képes vagy olyasvalakivé válni, aki a remény ajándékát adja másoknak, az emberek vonzódni fognak hozzád, és örökké hálásak lesznek neked.

4. Oszd meg önmagadat!

Az emberek szeretik azokat a vezetőket, akik megosztják velük önmagukat és az életútjukat. Miközben vezeted az embereket, adj nekik magadból! Oszd meg velük bölcsességedet, erőforrásaidat, sőt még életed különleges eseményeit is! Nekem ez az egyik kedvenc foglalatosságom. Nemrégiben például ellátogattam az éves anekdotamesélő fesztiválra a Tennessee állambeli Jonesboroughba. Már évek óta készültem erre, és amikor végre sikerült becsúfolni a programomba, a feleségem, Margaret, meg én cégem két vezetőjét is magunkkal vittük, feleségestől. Remekül éreztük magunkat, és ami még fontosabb, értékesebbé tudtam tenni az életüket azzal, hogy együtt éltük át ezt a különleges eseményt.

Ha a személyes varázsról van szó, akkor a lényeg az, hogy tudjunk a másik ember fejével gondolkodni. Azok a vezetők árasz-

tanak személyes varázst, akik hamarabb gondolnak másokra és az érdekeikre, mint saját magukra.

NÉZZ MAGADBA!

Hogyan értékelnéd magadat személyes varázs tekintetében? Természetes vonzerőt gyakorolsz másokra? Közkedvelt ember vagy? Ha nem, úgy valószínűleg magadban hordozod a személyes varázs alábbi gátjainak egyikét:

Büszkeség. Senki sem szívesen követ olyan vezetőt, aki mindenki másnál különbneg gondolja magát.

Bizonytalanság. Ha kényelmetlen érzéseid vannak önmagaddal kapcsolatban, ezzel mások is ugyanígy lesznek.

Ingatag kedély. Ha az emberek nem tudják, mit várjanak tőled, inkább nem is várnak semmit.

Tökéletességmánia. Az emberek becsülik a kiválóság vágyát, ám rettegnek a valóságtól elrugaszkodott elvárásoktól.

Cinizmus. Az emberek nem szeretik az olyanok borúlátását, akik még a derült égből is villámcsapást várnak.

Ha ezektől a tulajdonságoktól távol tartod magad, akkor kifejlesztheted személyes varázsodat.

MIT KELL TENNED?

Személyes varázsod fokozása érdekében a következőket kell tenned:

- **Változtasd meg a fókuszodat!** A következő néhány napban figyeld meg, hogyan érintkezel az emberekkel! Miközben másokkal beszélgetsz, állapítsd meg, hogy a társalgás mekkora hányada összpontosul rád. Határozd el, hogy a fókuszod megváltoztatásával mások javára billented a mérleg serpenyőjét!
- **Szállj be az „első benyomások” játékába!** Tégy egy kísérletet! A következő alkalommal, amikor megismerkedsz valakivel,

minden követ mozgass meg, hogy jó benyomást tégy az illetőre! Jegyezd meg a nevét, tartsd szem előtt az érdekeit, légy pozitív! És ami a legfontosabb, „10 pontos személyiségként” kezeld! Ha ezt meg tudod tenni egyszer, akkor sikerülni fog mindennap megtenned. Ezzel egyszeriben megnövelheted a személyes varázsodat.

- *Oszd meg önmagadat!* Tűzd ki hosszú távú célodul, hogy megosztod másokkal az erőforrásaidat! Gondolkozz el azon, hogyan teheted értékesebbé öt ember életét ebben az évben! Az illetők lehetnek családtagok, munkatársak, alkalmazottak és barátok. Bocsáss a rendelkezésükre olyan erőforrásokat, melyekkel segítségükre lehetsz személyes és szakmai fejlődésükben, és oszd meg velük személyes életutadat!

EMLÉKEZTETŐ TÖRTÉNET

Perle Mestát — aki a legnépszerűbb washingtoni háziasszony volt Dolley Madison óta — egyszer megkérték, árulja el a titkát, hogyan sikerül annyi gazdag és híres embert összecsiszítani az estélyeire.

„Minden a köszöntésen és az elbúcsúzáson múlik” — felelte. Amikor egy vendég megérkezett, Perle ezekkel a szavakkal fogadta az illetőt: „Végre itt van!” Amikor pedig a vendégek távoztak, mindegyiküket így búcsúztatta: „Milyen kár, hogy máris indulnia kell!” Az ő napirendje szerint másokra kellett összpontosítania, nem saját magára. És a személyes varázs éppen ebben áll.

3

ELKÖTELEZETTSÉG

Ez különbözteti meg a cselekvőket az álmodozóktól

Az emberek nem követik az elkötelezettség nélküli vezetőket. Elkötelezettségedről a legkülönbözőbb területeken adhatsz bizonyosságot, a munkaidő betartására való hajlandóságotól kezdve képességeid fejlesztésén át a munkatársaidért hozott személyes áldozatokig.

— Stephen Gregg
az Ethix Corp. elnök-vezérigazgatója

Ki saját koráért megtette, mi tőle telt,
mindenkor üdvös lesz annak élete.

— Johann von Schiller, drámaíró

AKI MEGELŐZTE A SAJÁT KORÁT

Néhány évvel ezelőtt a feleségemmel, Margarettel, lehetőségünk nyílt egy olaszországi vakációra. A két legfontosabb dolog számunkra a jó étel és a művészet volt. Hogy megtaláljuk a legpompásabb ételeket, olyan barátainktól kértünk tanácsokat, akik már jártak Olaszországban. A legpompásabb műtárgyak megtekintése végett pedig egy csodálatos idegenvezető segítségét vettük igénybe, aki a New York-i Metropolitan Művészeti Múzeum beszerzője. Számos nagyszerű műtárgyat láttunk ezen a túrán, de engem egyik sem nyugozott le úgy, mint Michelangelo *Dávidja*. Ekkor értettem meg, miért is nevezik mesterműnek.

Michelangelo fantasztikus életet élt. Talán a nyugati civilizáció legnagyobb — de legalábbis a legnagyobb hatású — művésze volt ő, aki szobrásznak született. Egyszer azt mondta, hogy a kőfaragószerszámok iránti szeretetet a szoptatós dajkája tejével szívta magába. Első érett mesterművét, a *Pietát*, huszonegy esztendőskorában faragta, *Dávidot* pedig harmincéves kora előtt készítette el.

Harmincas éveinek elején Michelangelót Rómába hívatta II. Gyula pápa, hogy egy fényűző pápai sírboltot faragtasson vele, de aztán inkább egy festészeti tervezet kivitelezésére kérte fel. Michelangelo először el akarta utasítani, mert semmi kedve nem volt egy tucat figurát festeni egy kis vatikáni kápolna mennyezetére. Noha gyerekkorában festői képzésben is részesült, a szenvedélye a szobrászat volt. Amikor azonban a pápa nyomást gyakorolt rá, vonakodva elfogadta a megbízatást.

A tudósok úgy vélik, Michelangelo vetélytársai jártak közben azért, hogy ő kapja meg a munkát, remélve, hogy vagy elutasítja, és akkor elveszíti a pápa kegyét, vagy elvállalja, és lejárhatja magát. Mihelyt azonban Michelangelo elvállalta a megbízatást, szívvel-lélekkel elkötelezte magát mellette, és a tervezetet kibővítette a tizenkét apostol egyszerű megfestéséből egy több mint négyszáz alakot és a teremtés könyvének kilenc jelenetét ábrázoló képpé.

A művész négy kinkeserves éven át, a hátán fekvé festette a Szixtuszi-kápolna mennyezetét. És nagy árat fizetett érte. A munka maradandóan károsította a látását, és felőrölte az erejét. Michelangelo szavaival: „Négy sanyarú esztendő és több mint négyszáz életnagyságúnál nagyobb figura után oly vénnek és elnyűttnek éreztem magam, mint Jeremiás. Csupán harminchét éves voltam, a barátaim mégsem ismertek rám abban az öregemberben, akivé váltam.”

Michelangelo elkötelezettségének széles körű hatása volt. Mivel kedvére tett pártfogójának, a pápának, további megbízásokat is kapott a Vatikántól. De ami még lényegesebb, hatalmas befolyást gyakorolt a művésztersadalomra. A Szixtuszi kápolna freskóit olyan merészen és eredeti módon festette meg, olyan tökéletesen dolgozta ki, hogy hatására számos festőtársa — közülük a tehetséges festőművész, Raffaello is — megváltoztatta a stílusát. A művészettörténészek szerint Michelangelo mesterműve örökre megváltoztatta az európai festészet irányát. És megalapozta éppoly jelentékeny hatását a szobrászatra és az építészetre is.

Michelangelo tehetsége kétségkívül lehetőséget nyitott a nagyságra, ám a művész hatóereje elkötelezettség nélkül elenyésző lett volna. Magas szintű elkötelezettsége egyaránt megmutatkozik a finom részletekre és az átfogó összképre fordított figyelmében. Amikor megkérdezték tőle, miért dolgozik olyan szorgosan a Szixtuszi kápolna egy sötét zugán, amit soha senki sem fog látni, Michelangelo egyszerű válasza így hangzott: „Isten látni fogja.”

A RÉSZLETEK VIZSGÁLATA

A világ még sosem látott olyan nagy vezetőt, akiből hiányzott az elkötelezettség. Ed McElroy az USAir-től a következőket mondja a jelentőségéről: „Az elkötelezettség önt belénk új erőt. Nem számít, mi sújt minket — betegség, szegénység vagy szerencsétlenség —, sosem vesszük le szemünket a célról.”

Mi az elkötelezettség? Minden egyes ember számára mást jelent:

A *bokszolónak* azt, hogy eggyel többször keljen fel a szőnyegről, mint ahányszor padlóra küldik.

A *maratoni futónak* azt, hogy amikor az ereje a végére jár, még tízenöt kilométert lefusson.

A *katonának* azt, hogy akkor is átkeljen a hegyen, ha nem tudja, mi várja a másik oldalon.

A *hittérítőnek* azt, hogy — a saját kényelmének búcsút mondván — mások életét tegye jobbá.

A *vezetőnek* pedig mindezt és még sokkal többet, hiszen mindenki tőle függ, akit vezet.

Ha eredményes vezető akarsz lenni, szükséged van az elkötelezettségre. A valódi elkötelezettség ösztönzi és vonzza az embereket. Megmutatja nekik, hogy meggyőződésből cselekszel. Csak akkor fognak hinni benned, ha te is hiszel az ügyedben. Ahogyan az Elfogadás Törvénye kimondja, az emberek először a vezetőt fogadják el, azután a jövőképét.

Milyen az elkötelezettség valódi természete? Vedd szemügyre az alábbi három megfigyelést!

1. Az elkötelezettség a szívből indul ki

Egyesek azt szeretnék, hogy minden tökéletes legyen, mielőtt ők elkötelezik magukat. Az elkötelezettség azonban mindig teljesítménnyel kezdődik. Állítólag a Kentucky Derbyn a győztes ló gyakorlatilag az első fél mérföldön kifogy az oxigénből, és a hátralévő távon csak a lelkesedés viszi előre. Ezért ismeri el az összes kiváló sportoló a lelkesedés fontosságát. Az NBA legendás kosárlabdázója, Michael Jordan szerint is „a szív az, ami a jót a kiválótól elválasztja.” Ha vezetőként változást akarsz vinni mások életébe, a saját szívedbe kell tekintened, hogy meglásd, elég elkötelezett vagy-e.

2. Az elkötelezettség próbája a tett

Egy dolog beszélni az elkötelezettségről, és egy másik dolog tenni is valamit a bizonyítására. Az elkötelezettség egyetlen valódi mércéje a tett. Ahogyan Arthur Gordon is elismerte: „Semmi sem könnyebb, mint szavakkal dobálózni. És semmi sem nehezebb, mint nap nap után a szavunkat betartva élni.”

Hallottam egy történetet egy újonnan megválasztott bíróról, aki egy különleges megyei választáson nyerte el hivatalát. Beiktatási beszédében azt mondta: „Szeretnék köszönetet mondani annak a 424 embernek, akik megígérték, hogy rám fognak szavazni. Szeretnék köszönetet mondani annak a 316 embernek, akik azt mondták, hogy rám szavaztak. Szeretnék köszönetet mondani a 47 embernek, akik múlt csütörtökön tényleg eljöttek szavazni, és annak a huszonhat jóembernek, akik valóban rám adták a voksukat.” Vedd mi a helyzet, amikor ígéreteid betartására kerül a sor?

3. Az elkötelezettség kaput nyit a teljesítmény előtt

Vezetőként éppen elég akadállyal és ellenkezéssel fogsz szembesülni — vagy nézel szembe máris. És jönnek olyan idők, amikor az elkötelezettség lesz az egyedüli hajtóerőd. Ahogy David McNally megjegyezte: „Az elkötelezettség a szembenállás ellensége, lévén komoly ígéret arra, hogy az ember folytatja az előrenyomulást, és bármennyiszer küldik is padlóra, mindig felkel.” Ha érdemi eredményeket akarsz elérni, elkötelezettned kell lenned.

NÉZZ MAGADBA!

Ha az elkötelezettségről van szó, alapjában csak négyféle ember létezik:

1. A mindenből kimaradók. Azok az emberek, akiknek nincsenek céljaik és nem kötelezik el magukat.

2. A visszahúzódnók. Azok az emberek, akik nem tudják, képesek lesznek-e elérni a céljaikat, és ezért ígérni sem mernek.
3. A kihullók. Azok az emberek, akik elindulnak egy cél felé, de amikor az út göröngyössé válik, meghátrálnak.
4. A kitartók. Azok az emberek, akik célokat tűznek ki, elkötelezik magukat mellettük, és el is érik azokat, kerül, ami-be kerül.

Te milyenfajta ember vagy? El szoktad érni a céljaidat? Mindent megvalósítasz, amire képesnek tartod magad? Hisznek benned az emberek, és készségesen követnek? Ha e kérdések közül bármelyikre nemmel válaszolsz, a gond elkötelezettséged mélységével lehet.

MIT KELL TENNED?

Elkötelezettséged elmélyítésére a következőket kell tenned:

- *Mérd le!* Időnként úgy gondoljuk, elköteleztük magunkat valami mellett, a tetteink viszont mást mutatnak. Vedd elő a naptáradat és csekkfüzet-nyilvántartásodat! Tölts pár órát annak felmérésével, hogy mivel töltöd az idődet és mire költöd a pénzedet! Vizsgáld meg, mennyi időt töltesz munkával, vallásgyakorlással, a családdal, sporttevékenységgel, kikapcsolódással, és így tovább. Számítsd ki, mennyi pénzt költesz megélhetésre, szórakozásra, a személyes fejlődésedre és jótékonyásra! Mindezek a dolgok elkötelezettséged valós mércéjéül szolgálnak. Valószínűleg meg fogsz döbbsenni attól, amit találsz.
- *Tudd, hogy mi az, amiért érdemes meghalni!* Az egyik olyan kérdés, amit minden vezetőnek fel kellene tennie magának, a következő: „Mi az, amiért hajlandó lennék meghalni?” Ha arra kerülne a sor, mi volna az életedben, amivel a következményektől függetlenül képtelen lennél felhagyni? Írd le, mire lyukadtál ki, aztán nézd meg, hogy a tetteid összhangban vannak-e az eszményeiddel!

- *Alkalmazd Edison módszerét!* Ha nehézséget okoz az első lépés megtétele az elkötelezettség felé, tégy próbát Thomas Edison módszerével! Ha Edisonak eszébe jutott egy jó ötlet egy találmányhoz, sajtótájékoztatót hívott össze, hogy bejelentse. Azután visszavonult a laboratóriumába, hogy kidolgozza a találmányt. Ha nyilvánosságra hozod a terveidet, alkalmasint erősebben elkötelezed magad a megvalósításuk mellett.

EMLÉKEZTETŐ TÖRTÉNET

Az egykori profi kosárlabdajátékos, Bill Bradley, tizenöt esztendőskoriban nyári kosárlabda-táborban vett részt, amelyet „Laza” Ed Macauley vezetett. Abban a táborban Macauley olyan kijelentést tett, mely megváltoztatta Bradley életét: „Ne feledd el, ha játékosod nem fejleszted a képességeid legvégső határáig, valahol a világban lesz egy ugyanolyan adottságú játékos, és ha egy szép napon egymással játszotok, ő lesz előnyben.” Vajon mennyire felelsz meg ennek a mércének?

4

KOMMUNIKÁCIÓ

Enélkül magányosan utazol

A kiváló kommunikációs készség kifejlesztése
feltétlenül szükséges az eredményes vezetéshez.
A vezetőnek képesnek kell lennie rá, hogy megossza
tudását és elképzeléseit, hogy továbbadja
a sürgősség és a lelkesedés érzetét másoknak.
Ha a vezető nem képes világosan átadni egy üzenetet
és cselekvésre ösztönözni másokat,
akkor még az sem számít, hogy van üzenete.

— Gilbert Amelio
a National Semiconductor Corp. elnök-vezérigazgatója

A pedagógusok vesznek egy egyszerű dolgot,
és megbonyolítják. A kommunikációs szakemberek
vesznek egy bonyolult dolgot, és leegyszerűsítik.

— John C. Maxwell

AKI MINDEN KÖRÜLMÉNYEK KÖZÖTT A KOMMUNIKÁCIÓ MESTERE VOLT

Számos amerikai elnök tett mély benyomást a nemzetre a kommunikáció mestereként. John F. Kennedy, Franklin D. Rooseveltt és Abraham Lincoln ötlenek eszünkbe kiemelkedő példaként. A mi időnkben azonban csak egyetlen elnököt neveztek a kommunikáció mesterének, és ez Ronald Reagan volt.

Reagan kommunikatív adottságai már pályafutása korai szakaszában megcsillantak. A rádióban kezdett dolgozni, és húszas éveinek elején hamarosan a Középnnyugat egyik legismertebb bemondója lett. A meccseket rendszerint előben közvetítette, de alkalomadtán az egyes játékrészekről készült Western Union jelentések felhasználásával szimulálta egy-egy Chicago Cubs mérkőzés közvetítését. Egy ilyen meccs során megszakadt az összeköttetés, miközben éppen Augie Galan következett ütésre egy nehéz helyzetben. Reagan gyakorlottan ronttatta el Galannal egyik képzeletbeli ütést a másik után *hat percen keresztül*, míg újra fel tudta venni a részletes közvetítés fonálát.

Reagan a pályafutása során mindvégig kivételes képességet tanúsított az emberekkel való kapcsolatteremtés és kommunikáció terén. Ez a legszembeeszköbben a Fehér Ház felé vezető útján és az ott töltött idő alatt mutatkozott meg. Amikor 1980-ban bejelentette, hogy indul az elnökválasztáson, világosan és egyszerűen vázolta kampányelképzelését a következőket mondván: „Üzenetünk veleje őt egyszerű és jól ismert szó legyen. Nem nagy közigazdasági elméletek és politikabürokratiai prédikációk. Mindössze öt rövid szó: *család, munka, szomszédság, szabadság, béke.*”

Kampánya során Reagan sikeresen szállt vitába a hivatalban lévő Jimmy Carterrel. A korábbi kaliforniai kormányzó nyugodt, rokonszenves és rátermett középosztálybeli amerikai benyomását keltette. Könnyedén nyert. Amikor utólag megkérdezték tőle, hogy nem volt-e ideges az elnökkel folytatott vita közben, Reagan azt

felelte: „Nem, egyáltalán nem. John Wayne-nel is álltam egy színpadon.”

Akár egy csoporthoz beszélt, akár a kamerába nézett vagy négyszemközt teremtett kapcsolatot valakivel, Reagan képes volt maximális eredményességgel kommunikálni. Még amikor rálöttek, és begurították a műtőbe, akkor is azon volt, hogy másokat lecsillapítson. A sebészeknek ezt a megjegyzést tette: „Kérem, nyugtassanak meg, hogy mind republikánusok.”

Reagan jó irányító volt, mert világos elképzelésekkel rendelkezett, könnyen hozott döntéseket, és eredményesen sáfárkodott a hatalommal. Nagy vezetővé viszont rejtelmes kommunikációs képessége tette. Amikor az ország vezetéséről volt szó, az emberek tudták, kicsoda ő, hol áll és mit akar, és alig várták, hogy egy hajón evezhessenek vele. A kommunikáció tette őt olyasfajta vezetővé, akit az emberek szívesen követnek.

A RÉSZLETEK VIZSGÁLATA

Még ha te nem is az ország vezetését tartod szem előtt, ahogyan Ronald Reagan tette, azért birtokában kell lenned a kommunikáció képességének. Nagymértékben ezen múlik ugyanis a házasságod, munkád és személyes kapcsolataid sikere. Ha nem tudod, mit akarsz és merre tartasz, az emberek nem fognak követni.

Ha viszont a négy alapigazsághoz tartod magad, eredményesebben kommunikálhatsz.

1. Egyszerűsíts az üzeneteden!

A kommunikáció nem csupán azon múlik, hogy mit mondasz, hanem azon is, hogyan mondasz el. Ellentétben azzal, amit egyes pedagógusok tanítanak, az eredményes kommunikáció nyitja az egyszerűség. Ne is gondold arra, hogy nagy szavakkal vagy összetett mondatokkal nyugtázd le az embereket! Ha kapcsolatot akarsz teremteni velük, maradj az egyszerűségnél. Bonaparte Na-

póleon szokta volt mondogatni a titkárainak: „Beszéljen világosan, világosan és világosan!”

Egy ifjú felsővezető története az eredményes kommunikáció követendő példáját rajzolja elénk. A fiatalembert meghívták, hogy első ízben beszéljen nagy hallgatóság előtt, tanácsot kért tehát a mentorától, hogyan tartson sikeres szónoklatot. Az idősebb férfi azt felelte: „Írj egy érdekfeszítő bevezetést, ami mindenkit megragad a hallgatóságodban. Azután fogalmazd meg egy drámai összegzést és befejezést, ami cselekvésre készíti az embereket. Azután hozd őket olyan közel egymáshoz, amennyire csak lehet!”

2. Légy tisztában a másikkal!

Az eredményesen kommunikáló emberek azokra összpontosítanak, akikkel éppen beszélnek. Tisztában vannak vele, hogy lehetetlen eredményesen kommunikálni a hallgatósággal anélkül, hogy tudnának róla valamit.

Miközben emberekkel kommunikálsz — akár egyénnel, akár csoportokkal —, tedd fel magadnak a következő kérdéseket: Ki a hallgatóságom? Mik a kérdései? Mit kell elérnem? És mennyi idő áll a rendelkezésemre? Ha eredményesebben akarsz kommunikálni, légy hallgatóságközpontú! Az emberek azért hisznek a kommunikáció mestereiben, mert a kommunikáció mesterei is hisznek az emberekben.

3. Mutasd meg az igazságot!

A hitelesség a kitűnő kommunikáció előfeltétele. Két módja van, hogy hitelességet sugározz hallgatóságod felé. Először is higgy abban, amit mondasz! Hétköznapi emberek rendkívüli kommunikációs készséget mutatnak, amikor a meggyőződés tüze fűti őket. Ferdinand Foch hadseregtábornok megjegyezte: „A világ leg-hatalmasabb fegyvere a lángoló emberi lélek.” Másodszor pedig a szavaidnak megfelelően élj. Semmi sem hitelesebb, mint a gyakorlatba átültetett meggyőződés.

4. Igyekezz reakciót kiváltani!

Kommunikáció közben sose felejtsd el, hogy minden közlés-folyamat célja a cselekvés. Ha rázúdítasz egy halom információt valakire, az nem kommunikáció. Valahányszor emberekkel beszélsz, adj nekik átérezni-, emlékezni- és tennivalót. Ha ezt sikerül megtenned, vezetői képességeid új szintre fognak emelkedni.

NÉZZ MAGADBA!

Uj. Danto Manquez, az MVM Inc. elnöke, a vezetők kommunikációs képességével kapcsolatban a következőt mondta: „A vezetőnek másokon keresztül kell elintéznie a dolgokat, ezért képesnek kell lennie rá, hogy ösztönözzön és motiváljon, vezessen, irányítson és odafigyeljen. Egyedül a kommunikáció révén lehet képes előrem, hogy elképzeléseit a magukévá tegyék, és meg is valósítsák mások.”

Hogyan értékeled saját kommunikációs képességedet? Elsődleges fontosságú számodra a kommunikáció? Képes vagy ösztönözni és motiválni az embereket? Így juttatod kifejezésre az elképzeléseidet, hogy a beosztottjaid megértsék, magukévá tegyék és megvalósítsák azokat? Amikor négyszemközt beszélsz az emberekkel, képes vagy kapcsolatot teremteni velük? És mi a helyzet a csoportokkal? Ha a szíved mélyén tudod, hogy az elképzelésed kiváló, ám az emberek mégsem vevők rá, akkor az eredményes kommunikáció lehet a problémád.

MIT KELL TENNED?

Kommunikációd fejlesztése érdekében a következőket kell tenned:

- *Légy világos, mint a nap!* Tanulmányozz át egy levelet, feljegyzést vagy egyebet, amit az utóbbi időben írtál! Rövidék és félreérthetetlenek a mondataid, vagy csaponganak? Meg fogják érteni az olvasók az általad választott szavakat, vagy túllekedniük

kell a szótárért? A lehető legtömörebben fogalmaztál? A kommunikáció mesterének legjobb barátai az egyszerűség és az érthetőség. Következő írásbeli üzenetenednél mindkettőt tartsd szem előtt!

- *Tereld vissza a figyelmedet az emberekre!* A jövő héten figyeld meg, hogy mire összpontosítasz beszéd közben! Saját magadra, a témadra vagy a hallgatóságodra? Ha nem az emberekre összpontosítasz, akkor ezen változtatnod kell! Gondolkozz el az emberek szükségletein, kérdésein és vágyain. Helyezkedj bele a nézőpontjukba, és eredményesebben fogsz kommunikálni.
- *Az üzenetenednek megfelelően élj!* Feszül bármilyen ellentét a szavaid és a tetteid között? Beszéljess el néhány megbízható ismerősséddel, és kérdezd meg tőlük, hogy az üzenetenednek megfelelően élsz-e. A házastársad, a tanácsadód vagy egy közeli barátod talán olyan dolgokat is észrevesz, amelyek mellett te elsiklasz. Mentegetőzés nélkül fogadd a megjegyzéseiket. Aztán tökéld el, hogy változtatsz az életeden, és következetesebb leszel!

EMLÉKEZTETŐ TÖRTÉNET

1865. április hetedikén Abraham Lincoln elnök súlyos döntést hozott, amit közölnie kellett a harctéren tartózkodó hadvezérével. Ezen múltott minden reménye, és elnökként teljes vezetői súlya. Jelentékeny kommunikációs készségét maradéktalanul latba vetve Lincoln a következő üzenetet írta:

Grant altábornagy!

Sheridan tábornok azt mondja: „Ha erőltetjük a dolgot, szerintem Lee meg fogja adni magát”. Hát erőltessük a dolgot!

A. Lincoln

Az elnök nem hagyta, hogy egy üzenet jelentősége az egyszerűség rovására menjen. Nekünk sem szabad hagynunk.

5

SZAKÉRTELEM

Szerezd meg, és követni fognak

A szakértelm túlmutat a szavakon. A vezető képes úgy elmondani, megtervezni és véghezvinni a dolgokat, hogy mások világosan lássák: tudja, mit csinál — és azzal is tisztában van, hogy mások szívesen követik.

— John C. Maxwell

Annak a társadalomnak, amely lenézi a kiválóságot a vízvezeték-szerelésben, mert a vízvezeték-szerelés alantas tevékenység, de eltűri a hitványságot a filozófiában, mert a filozófia emelkedett tevékenység, sem jó vízvezeték-szerelői, sem jó filozófusai nem lesznek. Sem a vízesővei, sem az elméletei nem lehetnek tartósak!

— John Gardner, író

TISZTELGÉS EGY ÁTLAGEMBER ELŐTT

Benjamin Franklin mindig átlagos polgárként gondolt magára. Tizenhét gyermek egyikeként egy távolról sem jómódú gyertyaöntő iparos fia volt. Gyerekkora tipikusnak mondható. Mindössze két évig járt iskolába, és tizenkét esztendősen inasnak adták a bátyjához a nyomdász szakmába.

Franklin keményen dolgozott, és egyszerű életvitelt folytatott; cselekedeteit egy tizenhárom erényből álló gyűjtemény szerint irányította, melyek gyakorlásában naponta osztályozta magát. Húszévesen megalapította saját nyomdász cégét. Ha megelégedett volna azzal, hogy a szakmájában dolgozzon, a neve aligha lenne több egy lábjegyzetnél Philadelphia történelmében. Ám Franklin rendkívüli életet élt. Az amerikai függetlenség egyik atyja és a felemelkedő nemzet nagy vezetője volt. A Függetlenségi Nyilatkozat társszerzője, később pedig segített a Párizsi Egyezmény és az Egyesült Államok Alkotmányának megszövegezésében. (Ő az egyetlen ember, akinek az aláírása mindhárom rajta van.) Továbbá őt választották ki egy nehéz, veszélyes és titkos párizsi diplomáciai küldetés végrehajtására is a háború alatt, hogy katonai és anyagi támogatást biztosítson a forradalomnak.

Mi adott lehetőséget egy északi iparosnak, hogy ilyen erős befolyást gyakoroljon a gazdag és túlnyomórészt déli földbirtokosok között, akik a függetlenségi háborút vezették? Hitem szerint Franklin hihetetlen szakértelme.

Benjamin Franklin hét évtizeden át mindenben kitűnt, amibe csak belefogott. Amikor 1726-ban megalapította saját nyomdász cégét, az emberek úgy vélték, Philadelphia nem tud kenyeret adni még egy nyomdásznak, Franklin azonban gyorsan megalapozta a hírnevét a város legszakképzetebb és legserényebb nyomdászáként. Ám a philadelphiai iparos nem elégedett meg pusztán ezzel az eredménnyel.

Franklin vizsgálódó elme volt, aki szüntelenül kereste a módját önmaga és mások tökéletesítésének.¹ Belevágott a könyvkiadás-

ba, a híres *Szegény Richárd Almanachja* is az ő munkáját dicséri. Kiterjedt kísérleteket végzett az elektromossággal, és sok olyan kifejezést alkotott meg, amelyek ma is az elektromos áram használatához kapcsolódnak. Számos dolgot talált fel, például a Franklin-kályhát, a katétiert és a bifokális szemüveget. Az Atlanti-óceánon tett gyakori útjai során pedig nekilátott, hogy feltérképezze a Golf-áramlatot. Az élethez való hozzáállását jól megvilágítja egy velős mondása, melyet az almanachjába írt: „Ne rejsd véka alá a tehetségeid! Arra rendeltettek, hogy hasznukat lásd. Mit ér egy napóra az árnyékban?”

Franklin számos bizonyítékát adta tehetségének. Közreműködött Philadelphia első könyvtárának megalapításában. Ő létesítette az ország első tűzoltóságát. Ő alkotta meg a nyári időszámítás fogalmát. És számos kormánytisztviselt.

Az esetek legnagyobb részében elismerték Franklin képességeit. Olykor azonban hagynia kellett, hogy szakértelme beszéljen helyette. Amikor egy időben mezőgazdasági fejlesztéseken dolgozott, felfedezte, hogy a gipsz elősegíti a gabona- és fűfélék növekedését, ám az kemény diónak bizonyult, hogy felfedezéséről a városzédait is meggyőzze. Milyen megoldást talált? Amikor beköszöntött a tavasz, kiment a szántóföldre a gyalogút közelében, kezével néhány betűt vájt a sárba, gipszet öntött a vágatokba, majd bevetette maggal az egész területet. Amikor az emberek az elkövetkező hetekben arra jártak, látták, hogy a zöld betűk harsányabban nőnek, mint a szántóföld többi része, és csak annyit mondtak: „Itt gipszet használtak.” Megértették az üzenetet.

A RÉSZLETEK VIZSGÁLATA

Mindnyájan csodáljuk azokat, akik nagy szakértelemről tesznek tanúságot, legyenek bár hajszálpontos kézművesek, világszínvonalú sportolók vagy sikeres cégvezetők. Ám igazság szerint nem kell

¹ Az ezzel foglalkozó, *Az erény művészete* című művét, a Bagolyvár Könyvkiadó 2004-ben jelentette meg.

ahhoz Fabergének, Michael Jordannek vagy Bill Gatesnek lenned, hogy kitűnj a szakértelem terén. Ha ki akarod fejleszteni magadban ezt a tulajdonságot, a következőket kell tenned:

1. Nap, mint nap mutasd meg, mit tudsz!

A mondás szerint „mindennek ki kell várni a sorát”. Sajnos a sült galambot váró embernek gyakran csak a csontok jutnak az élelmesebbek után. A felelősségteljes emberek ott vannak, amikor számítanak rájuk. A kivételesen rátermett emberek azonban még egy lépéssel tovább mennek. Nem csupán testi valójukban mutatkoznak nap mint nap, de azt is készek megmutatni, hogy mire képesek — nem számít, hogyan érzik magukat, milyen körülményekkel szembesülnek, és milyen nehéznek ígérkezik a mérkőzés.

2. Folyamatosan tökéletesítsd magad!

A kivételesen rátermett emberek Benjamin Franklinhez hasonlóan mind folyamatosan keresik a tanulás, a fejlődés és a tökéletesedés módját, mégpedig úgy, hogy mindennek megkérdezik a *miértjét*. Végső soron elmondhatjuk, hogy ha az ember ismeri a dolgok *mikéntjét*, mindig kap munkát, főnök viszont az lesz, aki a dolgok *miértjét* is ismeri.

3. Kimagaslóan vidd végig a dolgokat!

Soha nem találkoztam még általam szakértőnek tartott emberrel, aki ne vitte volna végig a dolgokat. Fogadni merek, hogy ezzel te is így vagy. Ahogyan William A. Foster megjegyezte: „A minőség sosem véletlen; mindig eltökélt szándék, szívből jövő erőfeszítés, intelligens irányítás és szakszerű megvalósítás eredménye; azt jelképezi, hogy bölcsen választottunk számos alternatíva közül.”

A kimagasló színvonalú teljesítmény mindig választás kérdése, akaratlagos cselekvés. Vezetőként mi is elvárjuk a beosztottainktól, hogy végigvigyék a labdát, ha lepasszoljuk nekik. Ők ugyanezt várják el tőlünk mint a vezetőjüktől — és még sokkal többet!

4. Teljesítsd túl az elvárásokat!

A kivételesen rátermett emberek mindig többet tesznek az elvártnál. Számukra az elég jó soha nem elég jó. Jim Conway *Men in Mid-Life Crisis* (A középkorú férfiak válsága) című könyvében leírja, hogy egyes emberek „gyengülni érzik magukban a kiválóság igényét, miközben megerősödik bennük a »csak vészeljük át a dolgot a lehető legjobban« érzése. A kisujjukat sem mozdítják, hogy pontot szerezzenek, csak igyekeznek megúszni a meceset anélkül, hogy kupán vágnák őket.” A vezetők nem engedhetik meg maguknak ezt a fajta hozzáállást. Nekik muszáj tenni a dolgukat, és még túl is teljesíteni nap nap után.

5. Ösztönözz másokat!

A kivételesen hozzáértő vezetők nem csupán magas szinten teljesítenek, de a beosztottaikat is ugyanerre ösztönzik és motiválják. Míg egyes emberek fennmaradásuk érdekében kizárólag a kapcsolatteremtő készségükre támaszkodnak, az eredményes vezetők a készségüket magas fokú szakértelemmel ötvözik, hogy a kiválóság és a befolyás új szintjére emeljék szervezetüket.

NÉZZ MAGADBA!

Te hol állsz, amikor meg kell fogni a dolgok nehezebbik végét? Mindennek serényen látsz neki, amit csinálsz, és a lehető legmagasabb szinten teljesítesz? Vagy az elég jó néha számodra is elég jó? Ha hozzáértő emberekre gondolsz, valójában csak három embertípus jöhet számításba:

1. Akik látják, minek kellene történni.
2. Akik tesznek róla, hogy meg is történjen.
3. Akik akkor tesznek az ügyért, amikor igazán számít.

Ha a te szakmádról van szó, neked milyen az általános teljesítményed? Elméleti ember vagy, cselekszel, vagy kritikus helyzetekben hozod a legjobb formádat? Minél jobb teljesítményt nyújtasz, annál nagyobb befolyást gyakorolhatsz a beosztottaidra.

MIT KELL TENNED?

Rátermettséged fokozása érdekében a következőket kell tenned:

- *A fejedet is vond be a játékba!* Ha érzelmi vagy szellemi téren eltávolodtál a munkádtól, itt az ideje, hogy visszatérj hozzá! Először is szenteld magad újra a munkának! Határozd el, hogy kellő mennyiségű osztatlan figyelmet fordítasz rá! Másodszor derítsd ki, miért távolodtál el tőle! Íj kihívásokra van szükséged? Hadilábon állsz a főnököddel vagy a munkatársaiddal? Határozd meg a probléma forrását, és készíts tervet a megoldására!
- *Állíts magadnak új mércét!* Ha a teljesítményed nem egyenletesen magas szintű, vizsgálj felül a magad elé állított mércét! Túl alacsonyra helyezted? Mindig a könnyebbik utat választod? Ha így van, nyomd meg szellemi újraindító-gombodat, és támassz magasabb elvárásokat önmagaddal!
- *Találj három módszert a tökéletesedésre!* Senki sem válhat egyre tökéletesebbé, ha nem próbálkozik célirányosan. Végezz egy kis kutatást, hogy ráakadj három olyan dologra, amit szakmai hozzáértésed tökéletesítésére megtehetsz! Aztán szánd rá az időt és a pénzt, hogy véghez is vidd azokat!

EMLÉKEZTETŐ TÖRTÉNET

Nemrégiben olvastam egy vezércikket a *Texas Businessben*, mely így szólt: „Tényleg mi vagyunk az elveszett generáció, fortyogva-füstölögve száguldunk a gyorssávon a semmibe, szüntelenül a dollárjelet figyelve útjelzésként. Ez az egyetlen mérce, amit elismerünk. Nincsenek belülről fakadó meggyőződéseink, nincsenek etikai korlátaink.”

Csak annyira vagy kiváló, amennyire személyes mércéd az. Mikor történt meg utoljára, hogy egy feladatba akkor is beleadtad szívvedet-lelkedet, ha erről rajtad kívül senki sem tudott?

6

BÁTORSÁG

Egyetlen bátor ember elég a többséghez

A bátorságot méltán tartják elsőnek az emberi tulajdonságok között . . . mert ez a tulajdonság az, amely az összes többit szavatolja.

— Winston Churchill, brit miniszterelnök

A bátorság olyan félelem, amely már elmondta az imáit.

— Karl Barth, svájci teológus

AZ ÁSZOK ÁSZA

Mi a közös a következő három emberben: az autóversenyzőben, aki 1914-ben Daytonában felállította a gyorsasági világrekordot, a pilótában, aki a legtöbb győzelmet jegyezte az első világháború légi csatáiban a németek ellen, és a hadügyminiszter különleges tanácsadójában, aki túlélte egy repülőgép-szerencsétlenséget és huszonkét napot egy tutajon a Csendes-óceánon a második világháború idején? Mindhárman veszélyes körülményeket vészeltek át. Mindhárman bátorságról és acélos idegekről tettek tanúbizonyságot kényszerhelyzetben. És történetesen mindhárom ugyanaz a személy — Eddie Rickenbacker.

Eddie Rickenbackernek soha nem jelentett különösebb gondot, hogy megfeleljen egy kihívásnak, akár fizikai, akár szellemi vagy gazdasági kihívásról volt is szó. Tizenkét éves korában az apja meghalt, és Eddie abbahagyta az iskolát, hogy a család első számú kenyérkeresője legyen. Anult újságot, tojást és kecsketejet. Dolgozott üveggyárban, sörfőzdében, cipőgyárban és öntödében. Azután tízenévesként versenyautó-szereléssel kezdett foglalkozni, huszonkét éves korában pedig versenyző lett. Két évvel később felállította a gyorsasági világrekordot.

Amikor az Egyesült Államok belépett az első világháborúba, Rickenbacker megpróbált pilótaként beállni a hadseregbe, de túlkoros és alulképzett volt. Tehát inkább sofőrként lépett be, azután pedig meggyőzte a feljebbvalóit, hogy küldjék repülőképzésre. Noha nem illett főiskolát végzett társai közé, pilótának kiváló volt. És mire a háborúnak vége lett, 300 órányi bejegyzett harcra repülés állt mögötte (a legtöbb az amerikai pilóták között), 134 légi összecsapást élt túl, 26 ellenséges gép kilövése fűződött a nevéhez, és elnyerte a Beesület Érdemérmét, nyolc ízben a Különleges Szolgálat Keresztjét, valamint a francia Beesületrendet. Továbbá előléptették századossá, és kinevezték repülőszázada parancsnokává.

Rickenbacker levegőben tanúsított hősiessége arra indította a sajtót, hogy „az amerikai ászok ásza” nevet ragasszák rá. Amikor

a csaták közbeni bátorságáról kérdezték, beismerte, hogy igenis félt. „A bátorság — mondta — megtenni azt, amitől félsz. Ha nem vagy beijedve, bátorságról sem lehet szó.”

E bátorság jó szolgálatot tett az ászok ászának az első világháború után. 1933-ban alelnöke lett az Eastern Air Transportnak (a későbbi Eastern Airlinesnak). Akkoriban minden légitársaság csak azért létezhetett, mert a kormány támogatta őket anyagilag. Rickenbacker azonban azt gondolta, hogy önállósodniuk kellene. Úgy döntött, hogy gyökeresen megváltoztatja a vállalat üzletviteli módszereit. Két éven belül nyereségessé tette az Easternt, elsőként a repülés történetében. Amikor pedig az Egyesült Államok elnöke érvénytelenítette az összes kereskedelmi szállító légipostai szerződést, Rickenbacker felvette a kesztyűt — és győzött. Harminc éven át sikeresen vezette az Easternt, mielőtt hetvenhárom esztendőskorában visszavonult. Amikor tíz évvel később meghalt, William fia így írt: „Ha lett volna jelmondata, annak a mondásnak kellett volna lennie, amit ezerszer hallottam tőle: »Úgy fogok harcolni, mint egy vihadneska!«”

A RÉSZLETEK VIZSGÁLATA

Amikor egy Eddie Rickenbackerhez hasonló ember életét veszed szemügyre, óhatatlanul is óriási bátorságot fedezel fel benne. A háborús hősökben persze könnyű ezt meglátni, de a kurázsi az üzleti élet, a kormány és az egyház valamennyi nagy vezetőjében is benne rejlik. Valahányszor jelentékeny fejlődést látsz egy szervezetben, tudod, hogy a vezetője bátor döntéseket hozott. A vezető pozíció nem kölcsönöz bátorságot az embernek, a bátorság azonban vezető pozícióba juttathatja. Ez Eddie Rickenbacker századosra is igaz volt.

Larry Osborne a következő megfigyeléssel szolgál: „A rendkívül eredményes vezetőkkel kapcsolatban az a legmeglepőbb dolog, hogy milyen kevés közös vonás van bennük. Amire az egyik esküszik, attól a másik óva int. Egy jellemvonásuk azonban élesen kiemelkedik: hajlandók kockáztatni.”

Amikor a kihívást jelentő nehéz döntésekre kerítesz sort, tartsd szem előtt a következő igazságokat a bátorságról:

1. A bátorság belső küzdelemből fakad

Minden próbatétel, amellyel vezetőként szembenézel, a bensőben veszi kezdetét. Ez alól a bátorság próbája sem kivétel. Ahogy a pszichoterapeuta Sheldon Kopp megjegyzi: „Minden jelentős csatát önmagunkban vívunk meg.” A bátorság nem a félelem hiányát jelenti, hanem hogy megteszed azt, amitől félsz. A bátorság azt jelenti, hogy elég erős vagy hátrahagyni a megszokottat, és előrenyomulni új területekre. Ez igaz volt Rickenbackerre, és éppúgy igaz lehet rád is.

2. A bátorság a dolgok kijavítása, nem csupán elsimítása

A polgárjogi vezető, ifj. Martin Luther King, kijelentette: „A férfi végső értékmérője nem az, hogy hol áll a kényelem és a jólét pillanataiban, hanem hogy hová helyezkedik a kihívás és a vita idején.” A nagy vezetőknek jó kapcsolatkezelési készségük van, és képesek rábírní az embereket, hogy kölcsönös engedményeket téve együtt dolgozzanak. Azonban ha kell, a sarkukra tudnak állni.

A bátorság nem felfogás kérdése, hanem az elveké. Ha nincs meg benned a képesség, hogy meglásd, mikor kell felállnod, és a meggyőződés, hogy azt meg is tedd, akkor sosem leszel belőled eredményes vezető. A lehetőségek iránti odaadásodnak erősebbnek kell lennie, mint a vágynak, hogy megbékíts másokat.

3. A vezető bátorsága elkötelezettségre ösztönzi a követőket

„A bátorság fertőző — állítja Billy Graham hittérítő. — Amikor egy bátor ember a sarkára áll, mások gerince is kiegyenesedik.” Bárki adja is tanújelét bátorságának, felbátorít vele másokat. Ha azonban egy vezető mutat bátorságot, az ösztönző hatással

lát. Hatására az emberek szívesen követik az illetőt. Ahogy Jim Mellado barátom megfogalmazza: „A vezetés a bátorság kifejezése-juttatása, arra készítve az embereket, hogy helyesen cselekedjenek.”

4. Az élet a bátorságod arányában tárul ki előtted

A félelem behatárolja a vezetőt. A római történetíró, Tacitus szerint: „A biztonság vágya szembeszegül minden nagy és nemes vállalkozással.” A bátorságnak azonban éppen ellenkező hatása van. Megnyitja a kapukat, és ez az egyik legesodálatosabb előnye. Talán ezért mondta róla az angol teológus, John Henry Newman a következőt: „Ne attól félj, hogy az életed véget ér, hanem attól, hogy sosem fog elkezdeni!” A bátorság nemcsak jó kezdetül szolgál számodra, de szebb jövőt is biztosít.

A dolog ironiája, hogy akiknek nincs merszük kockázatot vállalni, ugyanannyi félelmet élnek át az életben, mint azok, akik kockáztatnak. Az egyetlen különbség, hogy akik nem próbálnak szerencsét, azok apróságok miatt aggódnak. Ha pedig úgyis rákényszerülsz, hogy legyőzd a félelmeidet és kétségeidet, akkor a legokosabb, ha azt fontos dolgok érdekében teszed.

NÉZZ MAGADBA!

Eleanor Roosevelt elismerte: „Minden egyes tapasztalatból, amikor valóban megállsz, hogy farkasszemmel nézz a félelemmel, erőt, bátorságot és önbizalmat merítesz. Azt mondhatod magadnak: »Túlélttem ezt a szörnyűséget. Bármilyen jöjjön is ezután, el fogom viselni.« Muszáj megtenned azt, amiről úgy gondolsz, hogy nem vagy rá képes.”

Te hogyan szoktad kezelni a félelmet? Képes vagy előnyödre felhasználni? A próbatétel élménye megszokott része mindennapi életednek? Vagy olyannyira visszahúzódtál a kényelmi zónádba, hogy még csak félelmet sem érzel soha? Milyen változásra van szükséged, hogy megteremtsd életedben a bátorság szellemét?

MIT KELL TENNED?

Bátorságod fejlesztése érdekében a következőket kell tenned:

- *Nézz szembe a következményekkel!* Mozdulj ki otthonról, és állítsd magad valamilyen próbatétel elé, egyszerűen azért, hogy megerősítsd a bátorságodat. Ejtőernyőzz! Beszélj hallgatóság előtt (az emberek zöme ettől retteg a legjobban)! Szerepelj egy darabban! Vegyél részt egy vadvízi evezésen! Mássz sziklát! Bármit csinálhatsz — a lényeg, hogy farkasszemet nézz egy valódi félelmeddel!
- *Beszélj azzal az illetővel!* A legtöbb ember életében van valaki, akivel kerüli az összeütközést — lehet ez egy alkalmazott, egy rokon vagy egy munkatárs. Ha ez rád is igaz, még e héten beszélj az illetővel! Ne ess neki, és ne sértegesd! Kedvesen mondd el neki az igazat! (Nem fogsz annyira tartani a dolgotól, ha addigra túl leszel az ejtőernyőzésen, vadvízi evezésen stb.)
- *Tégy meg egy óriási lépést!* Talán eddig féltél attól, hogy lendíts a karriereden. Ha a szíved mélyén tisztában vagy vele, hogy már rég állást kellett volna változtatnod, vagy bele kellett volna vágnod abba az új cégbe, most eljött az idő, hogy ezt beismerd magadnak. Szánj rá elég időt, hogy alaposan megforgasd a dolgot! Beszélj meg a házastársaddal, a tanácsadóddal, és egy-két bizalmas barátoddal! És ha ez a helyes út, akkor lépj rá!

EMLÉKEZTETŐ TÖRTÉNET

Egy tizenkilencedik századi Peter Cartwright nevű vándorprédikátor egy vasárnap épp szentbeszédet készült tartani, amikor figyelmzették, hogy Andrew Jackson elnök is a hallgatóság soraiban van, és megkérték, hogy maradjon meg az ártalmatlan megjegyzéseknél. Aznap beszédében a következő kijelentéseket tette: „Azt

mondták nekem, hogy Andrew Jackson is jelen van e gyülekezetben. És megkértek, hogy vigyázzak a számra. Én azonban nem hallgathatom el, hogy ha nem bánja meg a bűneit, Andrew Jackson is a pokolra jut.”

A szentbeszéd után Jackson odasietett Cartwrighthoz. „Uram — mondta az elnök — ha egy seregnyi olyan emberem lenne, mint Ön, az egész világot térdre kényszeríteném.”

Egy bátor cselekedet gyakran nem várt pozitív következményekkel jár.

7

ÍTÉLŐKÉPESSÉG

Vess véget a megoldatlan rejtélyeknek!

Az okos vezetők csak a felét hiszik el annak,
amit hallanak. A jó ítélőképességű vezetők pedig tudják,
melyik felét kell elhinniük.

— *John C. Maxwell*

A gödör első szabálya:
Ha gödörbe kerültél, hagyd abba az ásást!

— *Molly Ivins, rovatvezető*

AKI MINDIG A DOLGOK MÉLYÉRE ÁSOTT

Marya Skłodowska mindig szeretett a dolgok mélyére ásni. Lengyelországban töltött gyerekkorában imádott iskolába járni és tanulni. Amikor a szülei elveszítették tanári állásukat, és kosztosokat fogadtak a megélhetésükért, Marya órák véghetetlen során át segédkezett a házimunkában. Ám ez nem akadályozta meg abban, hogy első helyen végezzen középiskolai osztályában — pedig a vizsgáit oroszul kellett letennie!

Mivel a továbbtanulás elérhetetlen volt számára, nevelőnő és magántanár lett. Valamiképpen sikerült elég pénzt félretennie, hogy támogassa nővére párizsi orvosi tanulmányait. Aztán ő maga is Párizsba költözött, hogy a Sorbonne-on tanuljon. Két évvel később évfolyamelsőként végzett fizikából. További egyéves tanúlsal diplomát szerzett matematikából.

Ekkoriban fordította figyelmét teljes munkaidőben a kutatásra, egy francia ipari társaság számára végezve kísérleteket. Valódi szenvedélye azonban az uránium-sugárzás titkának kutatása volt.

Miközben jobb laboratóriumot keresett, Marya megismerkedett Pierre-rel, azzal az emberrel, aki a férje és kutatótársa lett. Valószínűleg hallottál már Marya Skłodowskáról, de alkalmasint azon a néven ismerted meg, amelyet Pierre Curie-vel kötött házasságát követően szívesebben használt: Madame Marie Curie-nek nevezte magát.

Madame Curie tovább folytatta úttörő munkásságát a radioaktivitás területén (a kifejezést is ő alkotta), és lerakta az alapokat a magfizika és a korszerű orvosi radiológia tanulmányozásához. Amikor pedig Pierre 1906-ban egy balesetben életét veszítette, Marie Curie lankadatlanul tovább dolgozott, és számos további áttörést hajtott végre.

„Az élet egyikünk számára sem könnyű — mondta egyszer. — Na és aztán! Nekünk attól még kitartónak kell lennünk, és mindenekfelett bízunk kell önmagunkban. Hinnünk kell, hogy adottságunk van valamihez, és ezt a dolgot meg is kell valósítanunk.”

Kutatásai hatalmas elismerést szereztek számára: tizenöt aranyérmét, tizenkilenc tudományos fokozatot és két Nobel-díjat (egyet fizikából, egyet pedig kémiából).

Madame Curie állhatatossága nem csupán tudásvágyában mutatkozott meg szembeszökően, hanem kutatásai gyakorlati alkalmazásában is. Az első világháború alatt figyelemmel kísérte, mi történik a harcerekken, és felismerte, hogy az általa felfedezett technológia segíthetne életet menteni. Irene lányával (aki később szintén elnyerte a Nobel-díjat) kifejlesztette a röntgen-radiográfiát, majd mozgalmat indított, hogy a tábori kórházakat szereljék fel röntgenkészülékekkel, és százötven technikust ki is képzett ezek használatára. Curie a Párizsi Egyetem Rádium Intézetének megalapításában is segédkezett. Amellett, hogy ellenőrizte az intézet laboratóriumainak felépítését, a felszereléséhez szükséges pénzt és anyagokat is előteremtette Európában és az Egyesült Államokban.

Madame Curie megfigyelése szerint: „Az életben semmitől sem kell félnünk. Csak meg kell értünk.” Intelligenciája és ítélőképessége lehetővé tették számára, hogy megértse és felfedezzen számos olyan dolgot, amelyek pozitív hatást gyakoroltak világunkra. Sajnálatos módon éles ítélőképessége a saját egészségére nem terjedt ki. Úttörő jellegű munkát végzett a radioaktív anyagokkal végzett kutatások terén, miközben nem védte magát a sugárzás káros hatásai ellen. Munkája lassanként tönkretette. Egészsége meglehetősen váratlanul hanyatlásnak indult, és 1934-ben, hatvanhat éves korában, fehérvérűségben meghalt.

A RÉSZLETEK VIZSGÁLATA

Az ítélőképességet úgy írhatjuk le, mint a dolgok lényegének megértését, amely egyaránt támaszkodik az ösztönös megérzésre és az észszerű gondolkodásra. Az eredményes vezetőnek szüksége van a jó ítélőképességre, mindazonáltal még a kiváló vezetők sem mindig büszkélkedhetnek vele. Példának okáért olvasd el ezeket a megjegyzéseket, amelyekre előszeretettel gondolok híres búcsúszavaként:

„Én mondom Önöknek, Wellington gyatra hadvezér, az angolok pedig rossz katonák; ebédidőre lerendezzük a dolgot.”

— *Bonaparte Napóleon a tábornokaival elköltött reggeli közben, a waterlooi csata előtt (1815)*

„Azt gondolom, a világpiacon úgy öt számítógépre van igény.”

— *Thomas J. Watson, az IBM elnöke (1943)*

„Nincs szükségem testőrökre.”

— *Jimmy Hoffa, egy hónappal az eltűnése előtt (1975)*

A jó ítélőképesség nélkülözhetetlen tulajdonság minden vezetőnek, aki maximális hatékonyságra törekszik. Az ítélőképesség számos fontos dologban segít:

1. Hatolj le a dolgok gyökeréig!

A nagy szervezetek vezetőinek nap mint nap rettenetes zűrzavarral és bonyodalmakkal kell megbirkózniuk. Soha nem tudnak elegendő információt gyűjteni ahhoz, hogy jóformán bármiről is teljes képet alkossanak. Következésképpen az ítélőképességükre kell támaszkodniuk. Henry Mintzberg, a McGill Egyetem kutatója kijelenti: „A szervezeti hatékonyság nem az ésszerűségnek nevezett beszűkült fogalomban rejlik, hanem a józan logika és az erős ösztönös megérzés elegyében.” Az ítélőképesség lehetővé teszi, hogy a vezető meglásson egy részleges képet, a megérzései alapján helyükre illessze a hiányzó elemeket, és eljusson a dolog valódi lényegéig.

2. Fejleszd problémamegoldó-képességedet!

Ha felfedezted egy probléma gyökerét, akkor meg is tudod oldani. Minél közelebb áll egy vezető ahhoz a területhez, amelyen tehetséges, annál erősebbek az ösztönös megérzései, és annál könnyebben ismeri fel a problémák alapvető okait. Ha ki akarod aknázni a benned rejlő ítélőképességet, olyan területen helyezkedj el, amelyen erős vagy!

3. A maximális hatás érdekében értékeld ki választási lehetőségeidet!

Robert Heller menedzsment-tanácsadó a következőt javasolja: „Soha ne hagyj figyelmen kívül egy zsigeri megérzést, de soha ne hidd, hogy ez önmagában elég!” Az ítélőképesség nem pusztán az ösztönös megérzésekre támaszkodik, és nem is kizárólag az észre. Az ítélőképesség módot ad rá, hogy a zsigereidet és a fejedet egyidejűleg használva megtaláld a legjobb választási lehetőséget a beosztottaid és a szervezeted számára.

4. Sokszorozd meg a lehetőségeidet!

Az ítélőképesség híján lévő emberek ritkán vannak a megfelelő helyen a megfelelő időben. Jóllehet egyes megfigyelőknek úgy tűnik, hogy a nagy vezetőknek gyakran csak szerencséjük van, nekem meggyőződésem, hogy ezek a vezetők maguk kovácsolják „szerencséjüket” az ítélőképességük, vagyis azon hajlandóságuk segítségével, hogy felhasználják tapasztalataikat, és hogy kövessék ösztöneiket.

NÉZZ MAGADBA!

Te vajon jó ítélőképességű vezető vagy? Ha összetett problémákkal kerülsz szembe, képes vagy könnyűszerrel a dolgok mélyére ásni? Képes vagy felismerni a bonyolult problémák alapvető okait anélkül, hogy minden információmorzsát összegyűjtenél? Megbízol ösztönös megérzéseidben, és legalább annyira támaszkodsz rájuk, mint az eszedre és a tapasztalatodra? Ha nem, akkor fejlesztened kell megérzéseidet. Értékeld a hagyományostól eltérő gondolkodást! Fogadd készségesen a változást, a kétértelműséget és a bizonytalanságot! Szélesítsd ki a látókörödet tapasztalati alapon! Ösztönös megérzéseid csak akkor fognak megerősödni, ha használod őket.

MIT KELL TENNED?

Ítéloképességed fejlesztése érdekében a következőket kell tenned:

- *Elemezd ki múltbeli sikereidet!* Vizsgáld meg néhány problémát, amiket a múltban sikerrel oldottál meg. Mi volt az egyes problémák alapvető oka? Mi tette lehetővé számodra a sikert? Ha képes vagy néhány szóval megragadni a dolog lényegét, akkor alkalmasint a jövőbeli problémákra is megtanulhatod alkalmazni a módszert.
- *Ismerd meg mások gondolkodásmódját!* Kik azok a nagy vezetők, akik iránt tiszteletet érzel? Válassz ki közülük néhányat, akiknek foglalkozása vagy tehetsége hasonló a tiédhez, és olvasd el az önéletrajzukat! Azzal, hogy megismered más jó ítéloképességű vezetők gondolkodásmódját, a tied is fejlődik.
- *Hallgass zsigeri megérzéseidre!* Próbáld meg felidézni olyan alkalmakat, amikor az ösztöneid „beszéltek” hozzád, és igazat mondtak (akár hallgattál rájuk annak idején, akár nem)! Mi a közös ezekben az élményekben? Keresd meg a rendszert, melynek révén bepillantást nyerhetsz megérzőképességedbe!

EMLÉKEZTETŐ TÖRTÉNET

A svájciak hosszú időn át a markukban tartották az óragyártást. Ők készítették a legjobb órákat, amit pénzért csak kapni lehetett, és az 1940-es évekre ők gyártották a világ összes órájának nyolevan százalékát. Az 1960-as évek vége felé, amikor egy feltaláló bemutatta egy új típusú óra ötletét egy svájci óracég vezetőinek, elutasító választ kapott. Az igazat megvallva, minden svájci vállalat ugyanígy, nemlegesen reagált, amelyikkel csak érintkezésbe lépett.

A férfi hitt a tervezete értékében, elvitte hát egy japán vállalatához. A szervezetet Seikónak hívták, az óra pedig digitális szerkezetű volt — ahogyan mára az összes óra nyolevan százaléka. Egyetlen jó ítéloképességből fakadó döntés megváltoztathatja egész sorsodat.

8

FÓKUSZ

Minél élesebben fókuszálsz, annál okosabb vagy

Ha két nyulat kergetsz, mindkettőt elszalasztod.
— ismeretlen forrás

Amit az emberek mondanak, amit tesznek,
és amit az elmondásuk szerint tesznek,
az mind teljesen különböző dolog.
— Margaret Mead, antropológus

EGY KÜLÖNLEGES ELME, AKI CSAK EGY DOLOGRA ÖSSZPONTOSÍT

1998-ban az Atlanta Braves és a San Diego Padres a baseball Nemzeti Liga első osztályának zászlajáért játszottak, én pedig abban a szerencsés helyzetben voltam, hogy sok mérkőzésre kijuthattam. Régebben, amikor San Diegóban éltem, megátalkodott Padres szurkoló voltam, amikor azonban 1997-ben Atlantába költöztem, a Braveshez pártoltam át. Az egész idényben nekik szurkoltam — amíg csak a rájátszásban szembe nem kerültek a San Diegóval. Hogy miért váltottam? Képtelen voltam rávenni magam, hogy Tony Gwynn ellen szurkoljak.

Tony Gwynn az elmúlt ötven esztendő legnagyobb ütőjátékosa — a legjobb Ted Williams óta. Hihetetlen, de nyolcszor nyerte el a legjobb ütő címet. (Egyedül Ty Cobb nyerte el többször.) Pályafutása során elérte a félelmetes „339-es ütésátlagot”. Mindig élvezet Gwynn játékát figyelni; kétségtávol az a végzete, hogy bekerüljön a Hírességek Csarnokába a New York állambeli Cooperstownban.

Ha az utcán találkoznál Tony Gwynnrel, és nem tudnád, ki ő, sosem találnád ki, hogy hívatásos baseballjátékos. Százhetvenkilenc centiméteres magasságához társuló száz kilójával nem tűnik éppen a sztársportoló mintapéldányának, mint például Mark McGwire. De félreértés ne essék, Gwynn tehetséges sportoló, akit a főiskoláról hívtak el baseball- és kosárlabdátudása miatt. Ám jól lehet igazi őstehetség, sikerének valódi titka a fókusz.

Tony Gwynn imádja elütni a baseball-labdát, és teljesen ennek szenteli magát. Minden idényben többször is elolvassa Ted Williams Az ütés tudománya című könyvét, amelyet még a főisko-

* Baseballjátékosok ütőteltjesítményének mértéke, amit úgy kapnak, hogy az alapponti ütések számát elosztják az ütésalkalmak számával, és az eredményt három tizedesjegy pontossággal írják ki

lín fedezett fel, és olvasott ki először. Megszámlálhatatlanul sok órát tölt videokazetták nézésével. Otthonában egész gyűjteménye van ütéseket tartalmazó kazettákból, amelyet folyamatosan gyarapít a mérkőzéseket műholdas antennával felvevő öt videomagnója. Még útközben is ezeket a szalagokat nézi vissza. Amikor mérkőzésekre utazik, két videomagnót visz magával, hogy felvehesse és megvágghassa minden egyes ütőhelyzetét. És ha éppen nem az ütőt lóbálja vagy kazettákat néz, akkor szünet nélkül az ütésről beszél — a csapattársaival, a Ted Williamshez hasonló nagy játékosokkal, és az All-Star mérkőzésen résztvevőkkel.

Gwynn egyszerűen sosem telik be vele. Az ütés a legfőbb öröme. Köztudott róla, hogy társadalmi eseményekre is a zsebéből kilógó ütőkesztyűvel érkezik, mert útközben megáll ütni egy párat. És amikor éppen nem gyakorol, nem kazettákat néz vagy más ütőjátékosokkal beszélget, akkor is pingpongozás vagy egyéb olyan tevékenység közben találkozhatjuk meg, amely fejleszti a szem-kéz koordinációt. Még az a döntése is a játékát javította, hogy egész pályafutása alatt megmarad San Diegóban. „Az egyik erősségem az, hogy tudom, mennyit bírok el” — mondja Gwynn. „San Diegóban kevés dolog tereli el a figyelmem. Nincs az a sok média-hűbő. És ez segít, hogy kiegyensúlyozott maradjak.”

A kiegyensúlyozottsággal pedig nincs hiba. Gwynn minden profiként végigjátszott idényében „300 felett ütött, kivéve egyet — a legelsőt. George Will rovatvezető szerint azok az emberek, akik Gwynnhez hasonlóan kitűnnek saját tevékenységükben, „kifejlesztettek egyfajta összpontosítást, amely a legtöbb ember számára ismeretlen.”

A RÉSZLETEK VIZSGÁLATA

Mi kell ahhoz, hogy szert tegyünk a fókuszra, amely nélkül nem lehetünk igazán eredményes vezetők? A két kulcsfontosságú dolog az értékrangsor és az összpontosítás. Az a vezető, aki tisztában van a prioritásaival, ám képtelen összpontosítani, tudja, mit kellene ten-

nié, de sosem teszi meg. Ha pedig összpontosít, de nincs értékrangsora, akkor az előrelépés nélküli kiválóság állapotában leledzik. Ha viszont mindkettőt munkára fogja, akkor lehetősége nyílik rá, hogy nagy dolgokat valósítson meg.

Gyakran találkozom olyan vezető pozícióban lévő emberekkel, akiken úgy látom, hogy apróságokban nagyok. Ennek egyszerűen nincs értelme. Ez azzal lenne egyenértékű, mintha Tony Gwynn minden idejét az alappont megszerzésének tanulmányozására fordítaná. Mármost Gwynn *ért* az alappont-szerzéshez. Pályafutása során több mint háromszázat szerzett meg, de nem ez az erőssége. És ha az ütés helyett ennek szentelné minden percét, azzal csak elherdálná az idejét és a tehetségét.

A lényeges kérdés tehát az, hogyan fókuszáld az idődet és az energiádat. Támaszkodj a következő irányelvekre:

Hetven százalékban az erősségeidre fókuszáld!

Az eredményes vezetők, akik kibontakoztatják a bennük rejlő lehetőségeket, az idejük nagyobbik részében arra fókuszálnak, amit jól csinálnak, nem pedig arra, amiben gyengék. A vezetés szakértője, Peter Drucker szerint: „Nem az a rejtélyes, ha az emberek rosszul végzik a dolgukat, hanem az, ha hébe-hóba akad, amit jól csinálnak. Csak a hozzá nem értés általános, a kiválóság mindig speciális! Soha senki nem hozta például szóba, hogy Jascha Heifetz, a hegedűvirtuóz, nem valami kiváló trombitás.” A siker érdekében fókuszáld az erősségeidre, és fejleszd őket! Erre kell fordítanod az idődet, energiádat és erőforrásaidat!

Huszonöt százalékban fókuszáld új dolgokra!

A fejlődés egyenlő a változással. Ha jobbat akarsz válni, folyamatosan változnod és tökéletesedned kell, ez pedig annyit jelent, hogy új területeket kell felfedezned. Gwynn jó példát mutatott erre évekkel ezelőtt, miután elbeszélgetett Ted Williamsszel. Az öreg profi felvetette neki, hogy ha megtanulná a belső íves ütéseket,

jobb játékos válna belőle. Gwynn, aki inkább a külső íves labdákat kedvelte, nekifeküdt a dolognak, és ezzel jelentősen feljavította inasátlagát. Ha időt szentelsz az erősségeid területéhez kapcsolódó új dolgoknak, folyamatosan fejlődni fogsz vezetőként. És ne feledd: a vezetésben fejlődésed vége egyben saját végedet is jelenti.

Öt százalékban fókuszáld a gyenge területeidre!

Senki sem tudja teljességgel elkerülni a gyenge területein végzendő munkát. A lényeg az, hogy ennek mennyiségét a lehető legkevesebbre csökkentsd, és ezt a vezető a feladatok kiosztásával teheti meg. Én például másokra osztom a részfeladatokat. Az INJOY Groupnál egy egész team foglalkozik konferenciáim megszervezésével, és így, amikor elutazom rájuk, ténylegesen megmaradhatok azon dolgoknál, amiket a legjobban csinállok: például a beszédnél.

NÉZZ MAGADBA!

Hogyan értékelnéd magad a fókuszálás terén? Eddig te is az apróságokban voltál nagy? Olyan sok időt töltöttél gyengeségeid megtámogatásával, hogy elmulasztottad kifejleszteni az erősségeidet? Kevéssé tehetséges emberek rabolják el az idődet? Ha ez a helyzet, akkor valószínűleg elvesztetted a fókuszodat.

Hogy újra visszanyerd a megfelelő fókuszot, a következőket kell tenned:

Foglalkozz saját magaddal!

Te vagy önmagad legnagyobb erőssége avagy hátránya. Foglalkozz értékrangsoroddal!

Meg kell küzdened érte.

Foglalkozz az erősségeiddel!

Képes vagy kibontakoztatni a képességeidet!

Működj együtt a körülötted élő emberekkel!

Egymagadban nem lehetsz eredményes.

MIT KELL TENNED?

Fókuszod kiélesítéséhez a következőket kell tenned:

- *Válts az erősségeidre!* Készíts listát három-négy dologról, amit jól végzel a munkádban! Az időd hány százalékát fordítod rájuk? Az erőforrásaid hány százalékát szenteled ezeknek az erős területeknek? Készítsd el a változtatások tervét, amik módot adnak rá, hogy időd hetven százalékát az erősségeidnek szentelhesd! Ha ez nem megy, talán itt lenne az ideje újraértékelni az állásodat vagy a karrieredet.
- *Amiben gyenge vagy, bízd a beosztottaidra!* Határozz meg három-négy, munkáddal járó tevékenységet, amiket nem jól végzel! Állapítsd meg, hogyan bízhatnád ezeket a feladatokat másokra! Szükség volna ehhez a személyzet kibővítésére? Tudsz társulni egy munkatársaddal a kötelezettségek megosztására? Dolgozz ki egy tervet!
- *Kovácsolj előnyt magadnak!* Most, hogy felállítottad értékrangsorodat, gondold az összpontosításra! Mi kellene ahhoz, hogy a legfőbb erősséged terén egy szinttel feljebb lépj? Milyen új eszközökre lenne szükséged? Gondold át újra, hogyan végzed a dolgodat, és légy kész az áldozathozatalra! Az idő és a pénz, amit arra áldozol, hogy egy szinttel feljebb lépj, az elképzelhető legjobb befektetés.

EMLÉKEZTETŐ TÖRTÉNET

A gyakorlott állatidomárok egy zsámolyt visznek magukkal, amikor belépnek az oroszlán ketrecébe. Hogy miért éppen zsámolyt? Mert ez minden másnál jobban megszelídíti az oroszlánt — kivéve talán az altatópuskát. Amikor az idomár lábbal az oroszlán arcá felé tartja a zsámolyt, az állat egyszerre próbál mind a négy lábra összpontosítani, és ez megbénítja. A megosztott fókusz mindig el-
lened dolgozik.

9

NAGYLELKÚSÉG

*A gyertyád fénye nem halványul el attól,
ha másokat is meggyújt*

Soha még egyetlen embert sem tiszteltek
azért, amit kapott.
A tisztelet annak a jutalma, amit az ember ad.
— Calvin Coolidge, amerikai elnök

Adni annyi, mint a legmagasabb szinten élni.
— John C. Maxwell

A SZÍVBEN KEZDŐDIK

Amikor nagylelkű emberekre gondolsz, kik jutnak eszedbe? A századforduló milliomos emberbarátait látod lelki szemeid előtt, amilyen Andrew Carnegie, J. P. Morgan és Andrew Mellon? Vagy kortárs adományozókra gondolsz, mint Joan Kroc vagy Bill Gates? Ezek az emberek dollármilliókat ajándékoztak el. Én azonban egy másik adakozóval szeretnék megismertetni, Olyasvalakivel, akiről valószínűleg sosem hallottál, mégis az adakozás legmélyebb fajtájának megtestesítője, amely csak a szívből fakadhat.

A neve Elisabeth Elliot. Az 1950-es évek elején elkísért egy csoport hittérítőt Ecuadorba — abban a reményben, hogy érintkezésbe léphetnek a kecsua indiánokkal. A csoport egyik tagja egy Jim nevű fiatal férfi volt, aki már 1947 óta udvarolt Elisabethnek. Miközben együtt dolgoztak, és az ecuadori indiánok szolgálatának szentelték az életüket, végül úgy döntöttek, hogy egymásé lesznek, és összeházasodtak.

Körülbelül két évig éltek együtt, és volt egy Valerie nevű tizenhónapos lányuk, amikor Jim és négy másik hittérítő készletést érzett, hogy kapcsolatot teremtsen egy újabb kis indián csoporttal, akik az Auca nevű térségben laktak. Az indiánok vadak hírében állottak. A legkorábbi feljegyzés a velük való bármiféle kapcsolatfelvételtől az volt, hogy 1600-ban megölték egy papot. Azóta is minden kívülállót megtámadtak, aki az útjukba került. Még a többi ecuadori indián is kerülte őket a kegyetlenségük miatt.

Amikor Jim és a többiek felkészültek a kapcsolatfelvételre, Elisabeth tudta, hogy az öt férfi veszélybe sodorja magát, ám eltökélt volt. Ők ketten ennek a küldetésnek szentelték az életüket. Egy hittérítő-pilóta több héten keresztül át- meg átrepült egy kis géppel egy auca település fölött, és készleteket és egyéb árucikkeket dobott le ajándékként. Még önmagukról készített képeket is küldtek a törzs tagjainak, hogy felkészítsék őket az első kapcsolatfelvételre.

Néhány héttel később Jim és négy társa leszálltak a Curaray folyó egy kis parti sávján, és táborot vertek. Itt három auca indiánnal

létesítettek kapcsolatot — egy férfival és két nővel —, akik barátságosnak és fogékonyak tűntek. A következő napokban több másik indiánnal is megismerkedtek. A feleségeiknek azt mondták rádión, hogy úgy tűnik, jelentős előrelépést tettek afelé, hogy összeharátkozzanak a törzssel.

Ám néhány nappal később a férfiak nem jelentkeztek be az alaptábornak a megbeszélt időben. Feleségeik hiába várták, hogy hírt adjanak magukról. Múltak a percek, azután az órák, végül eltelt egy nap. Elisabeth és a többiek a legrosszabbtól tartottak.

Mentőosztag indult a férfiak keresésére, és rossz híreket jelentett a rádión. Egy fehér ember holttestét fedezték fel a folyó vizén lebegve. Azután megtalálták a férfiakat, egyiket a másik után. Mindegyikkkel ugyanaz történt: auca lándzsákkal mészárolták le őket. Mind az ötven halottak voltak.

Ilyen körülmények közepette Elisabeth Elliot helyében az emberek zöme hazatért volna. Egy dolog készségesen feláldozni a kényelmes életet az Egyesült Államokban mások megsegítése érdekében, ám egészen más dolog feláldozni a házastársadat. Elliotnak azonban igazán nagy lelke volt. Szörnyű vesztesége ellenére továbbra is segíteni akart Ecuador népének. Kitartott a kecsuák szolgálatában, és közöttük is élt.

Ami pedig ezután történt, az még figyelemreméltóbb. Más hittérítők tovább folytatták a próbálkozást, hogy kapcsolatot teremtsenek egy auca faluval. És néhány év alatt sikerrel jártak. Elisabeth Elliot pedig rögvést rohant a faluba. Vajon a bosszúvágy hajtotta? Nem, azért ment, hogy együtt dolgozzon az ott élő emberekkel, és szolgálja őket. Elliot két évig élt és munkálkodott az auca nép körében, és sokan közülük — beleértve két férfit abból a hétből, akik megölték a férjét — örömmel fogadták Isten szeretetének üzenetét, amelyet ő vitt el hozzájuk.

A RÉSZLETEK VIZSGÁLATA

Nincs, ami a vezető nagylelkűségénél ékeesebben szólna az emberekhez, vagy jobb szolgálatot tenne nekik. A valódi nagylelkűség

nem alkalom szülte esemény, hanem szívből fakad, és áthatja a vezető életének valamennyi aspektusát — az idejét, a pénzét, az adottságait és a vagyonát egyaránt érinti. Az eredményes vezetők — az a típus, akit az emberek szívesen követnek — nem pusztán önmaguk számára halmozzák fel a dolgokat; azért teszik, hogy ad-hassanak belőlük másoknak. Fejleszd ki a nagylelkűség tulajdonságát az életedben, és pedig a következőképpen:

1. Légy hálás mindenért, amid van!

Bajos az embernek nagylelkűnek lennie, ha nem elégedett azzal, amije van. A nagylelkűség az elégedettségéből fakad, amit viszont a harácsolás sosem hoz magával. A milliomos John D. Rockefeller elismerte: „Milliókat kerestem, de nem hoztak nekem boldogságot.” Ha a keveset nem becsülöd, a sokkal sem leszel soha elégedett. És ha a kevéssel nem bánsz nagylelkűen, a meggazdagodástól sem fogsz hirtelen megváltozni.

2. Az emberek legyenek számodra az elsők!

Egy vezetőt nem azzal mérhetünk le, hogy őt hány ember szolgálja, hanem azzal, hogy ő hány embert szolgál. A nagylelkűség megköveteli, hogy másokat magad elé helyezz. Ha erre képes vagy, sokkal könnyebben tudsz adni másoknak.

3. Ne hagyd, hogy a birtoklási vágy eluralkodjon rajtad!

Earle Wilson barátom szerint az embereket három csoportra lehet osztani: „Gazdagokra, szegényekre, és azokra, akik nem fizettek meg azért, amijük van.” Mind több és több embert ejt rabul a birtoklási vágy. Ahogyan Richard Foster író megfogalmazta: „A tárgyak birtoklása kultúránk rögeszméje. Ha birtoklunk valamit, úgy érezzük, hogy uralkodunk felette; ha pedig uralkodunk felette, úgy érezzük, hogy több örömünk telik benne. Ez az elképzelés illúzió.” Ha te akarsz parancsolni a szívednek, ne hagyd, hogy birtoktárgyaid átvegyék felettéd a parancsnokságot!

4. A pénzt erőforrásnak tekintsd!

Valaki egyszer azt mondta, hogy ha a pénzről van szó, úgysem nyerhetsz. Ha a pénzkeresésre összpontosítasz, anyagiass vagy. Ha próbálsz pénzt keresni, de mindhiába, vesztes vagy. Ha megkeresel egy halomnyit, és ülsz rajta, fősvény vagy. Ha megkeresed és elköltöd, tékozló vagy. Ha egy fikarcnyit sem érdekel a pénz, nincs benned becsvágy. Ha sokat keresel, de a haláلودig nem költöd el, bolond vagy — amiért megpróbálsz magaddal vinni.

A pénzt illetően csak úgy nyerhetsz igazán, ha könnyedén kezeled, és nagylelkűen használod fel értékes dolgok megvalósítására. Ahogyan E. Stanley Jones mondta: „A pénz csodálatos szolgá, de szörnyű úr. Ha felülkerekedik rajtad, a rabszolgájává tesz.”

5. Tedd szokásoddá az adakozást!

1889-ben a milliomos gyáros, Andrew Carnegie, írt egy értekezést *A gazdagság evangéliuma* címmel, amelyben azt mondta, hogy egy gazdag ember életének két korszakból kell állnia: a gazdagság felhalmozásának és újraelosztásának idejéből. A nagylelkű hozzáállás megőrzésének egyetlen módja az, ha szokásoddá teszed az adakozást — az idődből, figyelmedből, pénzedből és erőforrásaidból. Richard Foster tanácsa szerint: „Kizárólag a pénzről vagy valamely más kincsről való lemondás cselekedete tesz meg valamit a bensőnkben. Elpusztítja a kapzsiság démonát.” Ha a kapzsiságod szolgája vagy, nem lehetsz vezető.

NÉZZ MAGADBA!

Nagylelkű vezető vagy? Szüntelenül keresed a módját, hogy értéket közvetíts másoknak? Áldozol pénzt valami önmagadnál nagyobb dologra? És kire fordítod az idődet? Megosztotd másokkal élettapasztalataidat? Segítesz azokon, akik nem tudnak neked segíteni, és semmit sem adhatnak cserébe? Ahogyan John Bunyan, az úró megállapította: „Nem volt gyümölcsöző a mai napod, ha nem tettél valamit olyasvalakiért, aki ezt sohasem lesz képes meghálálni neked.” Ha nem vagy adakozó életed apróbb területein, valószínűleg nem vagy olyan nagylelkű vezető, mint amilyen lehetnél.

MIT KELL TENNED?

Nagylelkűséged fejlesztése érdekében a következőket kell tenned:

- *Ajándékozz el valamit!* Tisztázd magadban, milyenfajta befolyással vannak rád a birtoktárgyaid! Fogj valamit, amit igazán nagyra értéksz, gondold valakire, akivel törödsz, és aki jó hasznát venné az adott tárgynak, és ajándékozd neki! Ha névtelenül tudod nyélbe ütni a dolgot, annál jobb!
- *Fogd munkára a pénzedet!* Ha ismersz valakit, aki valami igazán nagy tett végrehajtását forgatja a fejében — valamit, aminek pozitív hatása lenne mások életére —, bocsásd rendelkezésére a megvalósításhoz szükséges anyagi eszközöket! Fogd munkára a pénzedet egy olyan ügy érdekében, ami túl fog élni téged!
- *Keress valakit, akinek a tanácsadója lehetsz!* Miután elértél egy bizonyos szintet a vezetésben, a legértékesebb dolog, amit másoknak adhatsz, te magad vagy. Keress valakit, akit megajándékozhatasz az élettapasztalataiddal, azután adj az illetőnek időt és erőforrásokat, hogy jobb vezetővé válhasson!

EMLÉKEZTETŐ TÖRTÉNET

Amikor a népszerű francia szerző, Dominique Lapierre először utazott Indiába, hogy kutatást végezzen egy új könyvéhez, stílszerűen érkezett — egy Rolls-Royce Silver Shadowban, melyet éppen akkor vásárolt egy könyve előlegéből. Ott tartózkodása alatt megtalálta, amire *Az öröm városa* című könyvéhez szüksége volt. De valami egyébre is rátalált: a szenvedélyre, hogy segítsen azokon a szegény és szerencsétlen embereken, akiket Indiában felfedezett. Ez a felfedezés örökre megváltoztatta az életét. Napjait ma megosztja az írás, az anyagi alapok előteremtése és aközött, hogy időt és pénzt nem kímélve segítsen az embereken. Hozzáállását az indiai költő, Rabindranath Tagore szavaival összegezhetjük, melyeket Lapierre a névkártyája hátoldalára nyomtatott: „Minden elvész, amit nem adsz tovább.” Te vajon jelenleg éppen mit veszítesz el a ragaszkodásoddal?

10

KEZDEMÉNYEZŐKÉSZSÉG

Nélküle még a házadból sem lépnél ki

Úgy tűnik, a siker összefonódik a cselekvéssel.
A sikeres emberek folyton mozgásban vannak.
Követnek el hibákat, de nem adják fel.

— *Conrad Hilton, szállodaigazgató*

Az önelégültség vezeti azon dolgok listáját,
amiktől egy vezetőnek félnie kell.

— *John C. Maxwell*

MINDIG EGY ÚJABB LÉPÉST ELŐRE

Kemmons Wilson világéletében kezdeményező szellem volt. Hét-éves korában állt munkába, és azóta sem hagyta abba. Magazinok, napilapok és pattogatott kukorica eladásával kezdte. 1930-ban — tizenhét éves érett férfiként — úgy döntött, hogy életében először megpróbálkozik egy fix fizetéses állással, és egy gyapotbrókernek kezdett dolgozni. Heti 12 dollárt keresett azzal, hogy számokat irkált a bróker ártáblájára.

Amikor felszabadult egy heti 35 dolláros könyvelői állás, Wilson jelentkezett rá, és meg is kapta. A fizetése azonban továbbra is tizenkét dollár maradt. Emelést kért, és megadták neki: a következő héten három dollárral többet kapott. Kérdésére, hogy ő miért nem 35 dollárt kap, ahogyan a többi könyvelő, azt felelték neki, hogy a vállalat nem fizet ekkora pénzt egy tizenhét éves kölyöknek. Wilson beadta a felmondását. Több mint hetvenöt év alatt ez volt az utolsó alkalom, hogy fix fizetéses állást vállalt.

Wilson ezután egész sor különböző üzlettel kereste a pénzét: játékgépekkel, üdítőital-forgalmazással és árusító automatákkal. És elegendő pénzt tudott félretenni, hogy felépítsen egy házat az édesanyjának. Ekkor ébredt rá, hogy a lakásépítésben hatalmas lehetőségek rejlenek. Belevágott tehát az üzletágba Memphisben, és — az építőipar háború utáni fellendüléséből tőkét kovácsolva — vagyont szerzett.

Wilson egy halom pénzt keresett a kezdeményezőkézségével, de nem gyakorolt hatást a világra — egészen 1951-ig. Ebben az évben vitte ugyanis a memphisi üzletember Washington D.C.-be a családját vakációzni. A kinuccanásan megismerkedett az Egyesült Államok szállodaiiparának siralmas helyzetével. Az 1920-as évektől gombamód szaporodtak a motelek szerte az országban. Némelyik közülük kellemes és családias hely volt, másokban azonban órára adták bérbe az ágyakat. A baj az volt, hogy az utazó nem tudta, melyikre fog bukkanni.

„Sosem tudtad előre, mit kapsz — idézte fel Wilson később,

— El sem lehet mondani, milyen nyomorúságos volt némelyik hely. És egytől-egyig felárat számítottak a gyerekekért. Euól pedig felfortt a skót vérem.” Egy Wilsonhoz hasonló fickónak, akinek öt gyereke volt, ez valóban nagy érvágást jelentett. A motelek 4-6 dollárt számoltak fel egy szobáért egy éjszakára, plusz két dollárt minden gyerekért. Ez megháromszorozta a számlát.

A legtöbb ember kipanaszkodta volna magát, és azután megfeledkezik a dologról. Azonban Wilson, az örök kezdeményező, úgy döntött, hogy nem hagyja annyiban a dolgot, hanem cselekszik. „Menjünk haza, és indítsunk be egy családi szállodaláncot! — mondta a feleségének. — Szállodákat olyan névvel, amelyben megbízhatasz.” Célja négyszáz szálloda felépítése volt. A felesége csak nevetett rajta.

Memphisbe visszatérve Wilson felfogadott egy műszaki rajzoló, hogy segítsen neki első szállodája megtervezésében. Azt akarta, hogy a hotel tiszta, egyszerű és kiszámítható legyen, és fel legyen szerelve mindazokkal a dolgokkal, amiket ő és a családja kívánt — például televízióval minden szobában, valamint úszómedencével. A rákövetkező évben megnyitotta első szállodáját Memphis külvárosában. A neve — Holiday Inn — ott villogott az épület előtt egy hatalmas, tizenhat méter magas táblán.

Wilsonnak több idejébe telt, mint várta, hogy eljusson a négyszáz hotelig. 1959-re száznál tartott. Amikor azonban úgy döntött, hogy franchise-rendszerben üzemelteti őket, ugrásszerűen megnőtt a megnyitások száma. 1964-re ötszáz Holiday Inn működött, 1968-ban ezer. 1972-ben pedig minden hetvenkét órában megnyílt egy Holiday Inn valahol a világon. 1979-ben, amikor Wilson egy szívroham után lemondott a vállalat vezetéséről, a láncolat még egyre növekedett.

„Piatakoromban olyan éhes voltam — mondta Wilson —, hogy egyszerűen csinálnom kellett valamit a megélhetésemért. Amikor aztán a szívrohamom után visszavonultam, hazamentem rózsákat szagolgatni. Ez körülbelül egy hónapig tartott.” Egy kezdeményező szellemű ember számára egyszerűen túlságosan nehéz, hogy felhagyjon az események irányításával.

A RÉSZLETEK VIZSGÁLATA

Az Amit a vezetésről tudni kell című könyvemben rámutattam, hogy a vezetők felelőssége kapcsolatfelvételt kezdeményezni követőkkel. Ám ez korántsem az egyetlen terület, amelyen a vezetőknek kezdeményezőkézséget kell mutatniuk. Szüntelenül keresniük kell a lehetőségeket, és készen kell állniuk a cselekvésre.

Mik azok a vezetői tulajdonságok, amelyek képessé teszik őket az események irányítására? Jómagam legalább négy ilyen látok:

1. Tudják, mit akarnak

Oscar Levant zongorista-komikus egyszer így tréfált: „Mihelyt eltökélem magam, máris tele vagyok határozatlansággal.” Sajnos sok emberrel valóban ez a helyzet. Azonban senki sem lehet egyszerre határozatlan és eredményes. Napoleon Hill szerint: „Minden teljesítmény kiindulópontja a vágy.” Ha eredményes vezető akarsz lenni, tudnod kell, hogy mit akarsz. Ez az egyetlen módja, hogy felismerd a lehetőséget, amikor elérkezik.

2. Cselekvésre serkentik magukat

Ahogy a régi mondás tartja: „Tudsz te, ha akarsz.” A kezdeményező szellemek nem várják meg, hogy mások motiválják őket. Tisztában vannak vele, hogy az ő felelősségük kizökkenteni magukat kényelmi zónájukból. És ezt rendszeres gyakorlatukká is teszik. Ezért mondhatta egy olyan ember, mint Theodore Roosevelt elnök, a huszadik század egyik nagy kezdeményező vezetője, a következőt: „Semmi nagyszerű vagy kimagasló nincs a teljesítményemben, talán ezt az egy dolgot kivéve: Megteszem mindazt, amit meggyőződése szerint meg kell tennem . . . És amikor elhatározom, hogy megteszek valamit, máris cselekszem.”

3. Több kockázatot vállalnak

Ha a vezetők tudják, mit akarnak, és képesek cselekvésre serkenteni magukat, még mindig áll előttük egy akadály, éspedig a kockázatvállalási hajlandóság. A dolgok elébe vágó emberek mindig vállalják a kockázatot. A jó vezetők azonban már csak azért is hajlandók kockáztatni, mert tisztában vannak vele, hogy a tétlenségnek éppúgy meg kell fizetni az árát. Ahogyan John F. Kennedy elnök megállapította: „Egy cselekvési program kockázatokkal és költségekkel jár, ám ezek jóval kisebbek, mint a kényelmes tétlenséggel járó hosszú távú kockázatok és költségek.”

4. Több hibát követnek el

A kezdeményező szellemek számára a jó hírem az, hogy ők tartják mozgásban a dolgokat, a rossz hírem viszont az, hogy rengeteg hibát követnek el. Az IBM alapítója, Thomas J. Watson is ezt ismerte el a következő megjegyzésével: „A sikerhez vezető út a hibaszázalékok megduplázásán át vezet.”

Jóllehet a kezdeményező szellemű vezetők több kudarcot élnek át, nem hagyják magukat zavartatni ettől. Minél nagyobb a lehetőség, annál nagyobb a kudarc esélye is. Robert Kennedy szenátor ezt így összegezte: „Csak akik mernek nagyot bukni, azok képesek valaha is nagyot teljesíteni.” Ha nagy dolgokat akarsz megvalósítani vezetőként, hajlandónak kell lenned kezdeményezni, és mindent beleadni.

NÉZZ MAGADBA!

Te kezdeményező szellem vagy? Szüntelenül lesben állsz a lehetőségekre, vagy várod, hogy a sült galamb a szádba repüljön? Kész vagy lépéseket tenni legjobb ösztöneid szerint? Vagy mindent a végtelenségig elemezgetsz? A Chrysler egykori elnöke, Lee Iacocca szerint: „Még a jó döntés is rossz döntés, ha túl későn hozzák meg.” Mikor történt meg utoljára, hogy valami fontos dolgot kez-

deményeztél az életedben? Ha az utóbbi időben nem noszogattad magad, hogy kilépj a kényelmi zónádból, alkalmasint a kezdeményezőkézséged újraélesztésére van szükséged.

MIT KELL TENNED?

Kezdeményezőkézséged fejlesztésére a következőket kell tenned:

- *Változtasd meg a gondolkodásmódodat!* Ha hiányzik belőled a kezdeményezőkézség, fel kell ismerned, hogy a probléma gyökere nem másokban, hanem önmagadban rejlik. Állapítsd meg, miért húzódozol a cselekvéstől! A kockázat riaszt meg? A múltbéli kudarcaid bátortalanítanak el? Nem veszed észre az alkalmat kínálta lehetőséget? Keresd meg, és kezeld húzódozásod okát! Mindaddig nem leszel képes előrelépni a külvilágban, míg önmagadban nem lépsz előre.
- *Ne várd, hogy a lehetőség bekopogtasson!* A lehetőség nem jön az ajtódhhoz, hogy bekopogjon. Neked kell kimenned, hogy fülön csípd. Vedd számba az előnyeidet, adottságaidat és erőforrásaidat! Ha ezt megteszed, képet kapsz a benned rejlő képességekről. Ekkor pedig egy hét minden napját töltsd a lehetőségek felkutatásával! Hol látsz igényeket? Ki keresi azt a fajta szakértelmet, amellyel te rendelkezel? Melyik az az el nem ért embercsoport, amely ügyszólván eleped azért, amit te nyújtani tudsz? A lehetőség mindenhol jelen van.
- *Tedd meg a következő lépést!* A lehetőséget meglátni egy dolog, a tettek mezejére lépni egy másik. Ahogyan valaki egyszer csipkelődőn megjegyezte: „A zuhany alatt mindenkinek támad egy nagy ötlete.” De kevés az olyan ember, aki kilép, megszurítkozik, és tesz is valamit a dologgal kapcsolatban. Válaszd ki a legjobb lehetőséget, amit látsz, és aknázd ki a lehető legteljesebben! Addig meg se állj, amíg minden téled telhetőt meg nem tettél a valóra váltásáért!

EMLÉKEZTETŐ TÖRTÉNET

1947-ben Lester Wundermant önkényesen kirúgták a reklámszakmában betöltött állásából New Yorkban. Ám a fiatalember tudta, hogy sokat tanulhatna az ügynökség fejétől, Max Sackheimtől. Másnap reggel Wunderman visszament az irodájába, és ugyanúgy dolgozott tovább, mint addig — csak éppen fizetés nélkül.

Sackheim egy hónapig nem vett róla tudomást, végül azonban felballagott Wundermanhoz, és azt mondta: „Rendben van, maga nyert. Soha nem láttam még olyan embert, aki jobban akart egy állást, mint a pénzt.”

Wunderman a továbbiakban az évszázad egyik legsikeresebb reklámszakembere lett, aki a direkt marketing atyjaként közismert. Ahhoz, hogy holnap kibontakoztathasd képességeidet, ma meg kell tenned egy merész lépést!

11

ODAFIGYELÉS

*Ha utat akarsz találni mások szívéhez,
hegyezd a füled!*

A vezető fülében az emberek hangjának kell csengenie.

— *Woodrow Wilson, amerikai elnök*

A jó vezető arra biztatja követőit, hogy
azt mondják el neki, amit tudnia kell,
ne pedig azt, amit hallani akar.

— *John C. Maxwell*

AKI BÁRMENNYIT BESZÉL IS, ANNÁL TÖBBET FIGYEL

Kiket foglalnál az Egyesült Államok legbefolyásosabb embereinek listájába? Az elnök természetesen felkerülne. Ugyanígy Alan Greenspan* is. Michael Jordannak is jó esélye lenne — az ő a legismertebb a világon. Bill Gates mellett is felhozhatnál érveket. Állj meg egy pillanatra, és gondolkozz el rajta, hogy kiket foglalnál a listába! És most szeretném, ha felvennéd rá még egy nevet, amelyet talán fontolóra sem vettél: Oprah Winfrey nevét.

1985-ben Winfrey gyakorlatilag ismeretlen volt. Feltűnt Steven Spielberg *A bábor szín* című filmjében, és házigazdája volt egy helyi reggeli csevegőshow-nak, amelyet Chicagóban vezetett egy éven át. Az általa elért siker beszédképességének tudható be. „Mindig is az emberekkel való kommunikáció révén alakítottam ki önmagam értékeit minden téren” — magyarázza Winfrey. Már kisgyerekkorában is megdicsérték kommunikációs készségét. „Emlékszem, amikor kétévesen a templomban beszéltem, és hallottam, ahogy az emberek azt mondják: »Ez a gyerek aztán tud beszélni. Akár a vízfolyás.«”

Ám Winfrey az odafigyelésből is bőségesen kivette a részét. Ami azt illeti, a figyelem képessége élete egyik meghatározó jellemzője. Szenvedélyesen olvas, és a másokra való odafigyelést már akkor elkezdte megtanulni, amikor az írók bölcsességét szívta magába. Csak úgy falta a regényeket és az életrajzokat, sok mindent megtudott arról, hogyan éreznek és gondolkoznak mások — és közben önmagát is megismerte.

Hajlama, hogy odafigyeljen másokra, karrierje minden vonatkozásában jó szolgálatot tett neki. Tévéműsorában is nyilvánva-

* Alan C. Greenspan (1926-), amerikai közgazdász, korábban az Egyesült Államok szövetségi bankrendszerét irányító igazgatótanács elnöke

lón ezt alkalmazza. Szüntelenül figyel és megfigyel, hogy rátaláljon azokra a témákra, amiket a műsoraiban érint. Amikor pedig hírességeket, írókat vagy szakembereket hív meg, valóban figyelmet szentel a mondanivalójuknak. Madonna, a sztárénekesnő, azt mondta róla: „Olyan régóta rajta van a világ szeme, mégis megőrizte lenyűgözően bensőséges kapcsolatát az emberekkel. Fogalmam sincs, mi a módszere.” Nos, a módszere az odafigyelés.

Oprah Winfrey képességét, hogy odafigyeljen másokra, szembeszökő siker és hihetetlen befolyás jutalmazza. Ő a világ legjobban fizetett személyisége a szórakoztatóiparban, és közel félmilliárd dollár a vagyona. Csak az Egyesült Államokban minden héten harminchárommillió ember nézi a műsorát.

Műsorainak sikere ellenére a közelmúltban megfordult a fejében a gondolat, hogy abbahagyja. Aztán mégis úgy döntött, hogy inkább felfrissíti a műsort. S hogyan döntötte el, min változtasson? Megkérdezte a munkatársait.

„Ne úgy tekintetek erre, mint munkára — mondta nekik. — Ennek a műsornak a megváltoztatása olyan, mintha az életeteken változtatnátok. Élvezetes is lehet. Engedjük tehát szabadjárá a képzeletünket! Mihez kezdünk, hogy szórakoztatóbbá tegyük?”

Egyik munkatársának ötletével kapcsolatban számos kétsége volt, de elég bölcs volt hozzá, hogy odafigyeljen rá — és próbát tegyen vele. Az ötlet egy könyvklub volt, és mint valószínűleg tudod, a dolog elképesztő sikert aratott. Emberek százazrei tanulnak és fejlődnek az olvasás révén, sokan életükben először. Winfrey pedig el van ragadtatva. Életcélja az, hogy értéket adjon át az embereknek. És ez azért sikerül neki, mert odafigyel rájuk.

A RÉSZLETEK VIZSGÁLATA

Az Amit a vezetésről tudni kell című könyvemben rámutattam, hogy a vezetők először a szívre hatnak, csak utána kérnek segédkezet. Ez a Kapcsolatteremtés Törvénye. Ám hogy a vezető hatni

tudjon valakinek a szívére, ismernie kell, mi rejlik benne. Ezt pedig úgy tudhatja meg, ha odafigyel.

A gyatra vezetők között túlságosan is gyakori, hogy nem hajlandók odafigyelni másokra. Peter Drucker, az amerikai menedzsment atyja, meg van győződve róla, hogy az összes menedzsment-probléma hatvan százaléka a hiányos kommunikáció eredménye. Én pedig azt mondanám, hogy a kommunikációs problémák túlnyomó többsége az odafigyelés hiányából fakad.

A külvilágban hangok kavalkádja követeli a figyelmedet. Miközben azon töprengsz, hogyan használd ki a mások meghallgatására szánt idődet, tartsd szem előtt, hogy az odafigyeléssel két célod van: kapcsolatot teremteni az emberekkel, és tanulni tőlük. Ennélfogva a következő emberek szavaira kell hegyezned a füled:

1. A követőid

A jó vezető — az a fajta, akit az emberek szívesen követnek — nem csupán az üzletvitellel kapcsolatban folytat párbeszédet követőivel. Arra is szán időt, hogy személyes benyomást kapjon minden egyes beosztottjáról. Philip Stanhope-nak, Chesterfield grófjának meggyőződése volt, hogy „sokan jobban örülnek, ha meghallgatod a történetüket, mint ha teljesíted a kérésüket”. Ha szokásoddá vált, hogy csak a tényekre figyelj, a tényeket kimondó emberekre azonban nem, akkor változtass a fókuszodon — és ténylegesen figyelj oda rájuk!

2. A vevőid

Egy csiroki indián mondás úgy tartja, hogy „ha odafigyelsz a suttogásra, nem kell kiabálást hallanod.” Engem megdöbbenetnek azok a vezetők, akik annyira belefeledkeznek saját gondolataikba, hogy soha meg sem hallják vevőik aggodalmait, panaszait és javaslatait. *Üzlet @ gondolat sebességével* című könyvében a Microsoft vezérigazgatója, Bill Gates, azt mondta: „Az elégedetlen vevők mindig gondot jelentenek, de egyben a legnagyobb lehetőséget

is.” A jó vezetők számára elsődleges fontosságú, hogy kapcsolatban maradjanak azokkal, akiket kiszolgálnak.

3. A versenytársaid

Sam Markewich leszögezte: „Ha nem értesz velem egyet, az azt jelenti, hogy nem figyeltél oda.” Jóllehet e kijelentést kétségkívül tréfának szánta, szomorú igazság, hogy ha egy vezető versenytársként tekint egy másik szervezetre, akkor minden figyelmét arra fordítja, hogy a saját szekerét tolja és a saját ügyét védelmezze, és eszébe sem jut tanulni abból, amit a másik csoport tesz.

Larry King azt mondja: „Minden reggel emlékeztetem magam, hogy bármit beszélek is a mai napon, semmit sem fogok tanulni belőle. Tanulni tehát csak úgy tudok, ha odafigyelek másokra.” Vezetőként nem utánozhatsz a tetteiddel másokat, de azért mindent meg kell figyelned és tanulnod, amivel tökéletesíteni tudod magad.

4. A tanácsadóid

Egyetlen vezető sem lehet olyan érett és tapasztalt, hogy megengedhesse magának a tanácsadók mellőzését. Jómagam is rengeteget tanultam olyan vezetőktől, akik nálamnál több tapasztalattal rendelkeznek — olyanoktól, mint Melvin Maxwell (az apám), Elmer Towns, Jack Hayford, Fred Smith és J. Oswald Sanders. Ha még nincs tanácsadód, láss neki, és keress egyet! Ha nem tudsz valakit személyesen rávenni, hogy segítsen neked, akkor kezd azzal a dologgal, hogy könyveket olvasol! Én is így kezdtem. A fő az, hogy elindítsd a folyamatot!

NÉZZ MAGADBA!

Te oda szoktál figyelni másokra? Azt tudom, hogy én, amikor vezetői pozícióba kerültem, képtelen voltam rá. Túlságosan buzgón végeztem a saját feladataimat, és próbáltam mozgásba lendíteni a

dolgokat. Ám mihelyt lehiggadtam, és nagyobb figyelmet szenteltem a körülöttem zajló eseményeknek, azt vettem észre, hogy tevékenységem élesebb fókuszot kapott, és eredményesebbé vált.

Mikor fordult elő utoljára, hogy igazán alapos figyelmet szenteltél az embereknek és mondanivalójuknak? Ne állj meg a puszta tények kiragadásánál! Kezdj el odafigyelni a szavak mögött rejlő érzésre, jelentésre és mellékszövegre!

MIT KELL TENNED?

Annak érdekében, hogy jobban oda tudj figyelni másokra, a következőket kell tenned:

- *Változtass az időbeosztásodon!* Elég időt szánsz rá, hogy meghallgasd a követőidet, vevőidet, versenytársaidat és a tanácsadóidat? Ha nem szerepel rendszeresen mind a négy csoport a naptáradban, akkor valószínűleg nem szentelsz nekik elegendő figyelmet. Iktass be időpontokat mindegyikük számára napi, heti vagy havi gyakorisággal!
- *Olyan területen érintkezz az emberekkel, amelyen otthon vannak!* Ha alaposan oda akarsz figyelni az emberekre, kulcsfontosságú, hogy közös alapot találj velük. Amikor legközelebb találkozol egy beosztottaddal vagy vevőddel, szorítsd rá magad négy-öt személyes kérdés feltevésére! Tudd meg, kiesoda az illető, és keress közös alapot a kapcsolatteremtésre!
- *Olvass a sorok között!* Az emberekkel folytatott érintkezésed során nyilvánvalóan figyelmet akarsz fordítani a beszélgetés ténytartalmára. Ne hagyd azonban figyelmen kívül az érzelmi töltést sem! Néha többet megtudhatsz arról, hogy mi zajlik valójában, ha a sorok között olvasol. Az elkövetkező napokban és hetekben szánj időt arra, hogy a szíveddel figyelj!

EMLÉKEZTETŐ TÖRTÉNET

Theodore Roosevelt elnök a tettek embere volt, de ugyanakkor igen figyelmes ember is, és ezt a tulajdonságot másokban is nagyra értékelte. Egyszer egy díszünnepségen belefáradt, hogy olyan emberekkel találkozzon, akik erőltetett és lélektelen udvariasságokkal viszonyozták a megjegyzéseit. A továbbiakban tehát rámosolygott az emberekre, és a következő szavakkal köszöntötte őket: „Ma reggel megöltém a nagymamámat.” A legtöbben a megismerkedés feltett izgalomukban meg sem hallották, hogy mit mond. Egy diplomata azonban odafigyelt rá. Az elnök megjegyzését hallva odahajolt hozzá és a fülébe súgta: „Biztos vagyok benne, hogy megérdemeltél!” Egyedül úgy jöhetsz rá, miben hibázol, ha elkezded odafigyelni az emberekre.

12

SZENVEDÉLY

Ragadd meg, és szeresd az életet!

Ha egy vezető szenvedéllyel kezdeményez,
rendszerint hasonló szenvedélyt kap válaszul.

— *John C. Maxwell*

Kontár bárkiből lehet, de ha egyszer elkötelezted magad,
akkor a véredben van az a bizonyos valami, és többé
senki sem állíthat meg egykönnyen.

— *Bill Cosby, komikus*

AKINEK AZ EREIBEN IS PIZZASZÓSZ FOLYIK

Az *Ami a vezetésről tudni kell* című könyvemben elmeséltem a Papa John's Pizza történetét és azt, hogyan lett az 1984-ben John Schattner által alapított vállalat egyetlen üzletéből a növekedés első hét évében negyvenhat, majd a rákövetkező hét év folyamán a negyvenhatból ezerhatszáz. A vállalat második szakaszban tapasztalt rendkívüli sikere a robbanásszerű növekedés törvényének volt köszönhető, amely kimondja: „A növekedés elősegítéséhez vezesd a követőket — a megsokszorozódáshoz pedig vezesd a vezetőket!” De vajon mi volt a Papa John's sikerének kulcsa az első szakaszban?

A válasz a szenvedély. John Schattnernek nem csupán elege a Papa John's Pizza, de lélegzete, álma és élete is. Michael Speiser, a Lehman Brothers elemzője azt nyilatkozta róla a Success magazinban: „A pizza Schattner élete, és véresen komolyan veszi.”

Schattner filozófiája egyszerű és lényegre törő. „Arra összpontosíts, amihez értesz — tanácsolja —, és csináld jobban mindenki másnál!” Ő pedig annak a cégnek a vezetéséhez ért, amely a maga nemében a leggyorsabban fejlődik a világon. És ezt annyira élvezi, hogy mindig a dolgok sűrűjében mozog.

Nemrégiben ellátogatott Louisville belvárosában az egyik franchise-üzletbe, melynek a felesége, Annette a tulajdonosa, és azt látta, hogy az üzletet váratlanul elárasztották a megrendelések. Mit tett erre Schattner? Beugrott, és másfél órán keresztül segített a pizzasütésben. Heti négy-öt alkalommal is látogatja az üzleteit — gyakran bejelentés nélkül —, csak hogy megbizonyosodjon róla, minden rendben megy.

„Amikor huszonnégy éves koromban a pizza-üzlettel kapcsolatos álmaimról beszéltem az embereknek, azt gondolták, hogy megőrültem — mondta Schattner. — Az árusok, a bankárok, sőt még néhány barátom is csak nevetett, amikor arról beszéltem nekik, hogy havi öt-hat üzletet fogok nyitni.” Ma rendszeresen har-

mine üzletet nyit havonta — lenyűgöző szám, egy új bolt az év minden napján.

És ezt még fokozni akarja. Nyitott egy franchise-üzletet Mexikóban, és azt tervezi, hogy továbbterjeszkedik Venezuelába, Puerto Ricóba és más külföldi piacokra. Esze ágában sincs megállni addig, míg nem ő lesz a világ legnagyobb pizzacégének a vezetője. És ez sikerülhet is neki, hiszen szereti, és szívvel-lélekkel végzi a munkáját.

A RÉSZLETEK VIZSGÁLATA

A szakemberek rengeteg időt töltenek azzal, hogy megpróbálják kiókumlálni, mi teszi sikeressé az embereket. Legtöbbször a referencia, az értelmi képességek, az iskolai végzettség és egyéb tényezők azok, amelyeket vizsgálnak. Azonban mindenekelőtt a szenvedély az, ami megkülönbözteti őket. David Sarnoff az RCA-tól fenn tartja, hogy „senki sem lehet sikeres, aki nem szereti a munkáját”.

Ha szemügyre veszed a sikeres vezetőket, úgy találod, hogy a legtöbbjüket nem lehet besorolni egy sablonos kategóriába. Például a Fortune magazin ötszázas listáján szereplő vállalatok vezérigazgatóinak több mint ötven százaléka közepes vagy gyenge közepes átlagot ért el az egyetemen. A milliomos vállalkozók több mint ötven százaléka pedig sosem végezte el az egyetemet. Mi teszi lehetővé hétköznapiak tűnő emberek számára, hogy nagy eredményeket érjenek el? A válasz: a szenvedély! Egy vezető életében semmi sem pótolhatja a szenvedélyt.

Vedd szemügyre az alábbi négy igazságot a szenvedéllyel és azzal kapcsolatban, hogy milyen hasznát láthatod vezetőként:

1. A szenvedély az első lépés a teljesítmény felé

A vágyaid szabják meg a sorsodat. Gondolj csak a nagy vezetőkre, és meg fogsz lepődni, mekkora szenvedély lobogott bennük: Gandhi az emberi jogokért, Churchill a szabadságért, ifj. Martin Luther King az egyenlőségért, Bill Gates pedig a technikáért rajongott.

Mindenkiben nagy vágyak égnek, akinek az élete kiemelkedik a hétköznapiságból. Ez minden területen igaz: a gyenge vágyak gyatra eredményeket hoznak, ahogyan a kis tűz is kevés meleget ad. Minél erősebb a szenvedélyed, annál hevesebbek a vágyaid — és annál nagyobb lehetőségek rejlenek benned.

2. A szenvedély erősíti az akaraterőt

Állítólag egyszer egy szenvtelen fiatalember kereste fel a nagy Szókratészt, és futólag odavetette neki: „Ó, nagy Szókratész, a tudásért jöttem el hozzád.”

A filozófus levitte magával az ifjút a tengerhez, belegázolt vele, azután harminc másodpercre a víz alá merítette. Amikor hagyta a fiatalembert feljönni levegőért, kérte, hogy mondja meg újra, mit akar.

— A tudást, ó nagy bölcs — köpködött és prüszkölt az ifjú.

Szókratész újra a víz alá nyomta, csak most egy kicsivel hosszabb időre. Többszöri alámerítés és felelet után a filozófus újra megkérdezte:

— Szóval mit akarsz?

A fiatalember ekkor már fulladozott:

— Levegőt. Levegőt akarok!

— Jól van — válaszolta Szókratész. — Nos, amikor annyira akarod a tudást, mint az imént a levegőt, akkor majd megkapod.

A szenvedély semmivel sem pótolható. Ez az akaraterő fűtőanyaga. Ha elég elszántan vágysz valamire, képes vagy összeszedni az eléréséhez szükséges akaraterőt. Ilyenfajta vágy pedig kizárólag úgy élhet benned, ha szenvedélyre gyúlsz.

3. A szenvedély megváltoztat

Ha a szenvedélyed szavát követed — nem pedig mások fel fogását —, óhatatlanul is elkötelezettebb és produktívabb emberré válsz. Ez pedig felerősíti azon képességedet, hogy hatást gyakorolj másokra. Végül szenvedélyed nagyobb befolyást fog gyakorolni az emberekre, mint a személyiséged.

4. A szenvedély lehetővé teszi a lehetetlent

Az emberi lény úgy van megteremtve, hogy valahányszor ki gyúl a lelke, a lehetetlenségek tovatűnnek. A szívedben égő tűz mindent felemel az életedben. Ezért olyan eredményesek a szenvedélyes vezetők. A kevéssé jártas, de lobogóan szenvedélyes vezető mindig lepipálja nagy gyakorlattal rendelkező, ám szenvedélymentes társát.

NÉZZ MAGADBA!

Hatalma ellenére úgy tűnik, hogy a mi kultúránkban sokan gyanús dolognak tartják a szenvedélyt. A szociológus Tony Campolo megjegyezte: „Leragadtunk nemzeti szellemiségünk egy bizonyos szakaszában, amelyben nem egyszerűen materialisták vagyunk, hanem sokkal rosszabbak; érzelmi téren halott emberekké válunk. Nem énekellünk, nem táncolunk, még a bűnünket is vajmi kevés lelkesedéssel követjük el.”

Vajon a te életedre jellemző a szenvedély? Így kelsz fel reggelente, hogy lelkesedsz az előtted álló napért? A hét első napja a kedvenced, vagy hétvégéről-hétvégére élsz, alvajáróként botorkálva a hétköznapiak taposómalmában? Mikor fordult elő utoljára, hogy nem tudtál elaludni, mert annyira felvillanyozott egy ötlet?

Ha a szenvedély nem jellemző tulajdonsága életednek, pácban vagy vezetőként. Az igazság az, hogy nem vezethetsz olyasmít, ami iránt nem érdeklődsz szenvedélyesen. Nem gyűjthatsz lángra a szervezetedet, ha benned sem ég a tűz.

MIT KELL TENNED?

Szenvedélyed felszítása érdekében a következőket kell tenned:

- *Mérd meg érzelmeid hőfokát!* Mennyire vagy szenvedélyes az életedben és a munkádban? És ezt ki is mutatod? Mérd fel őszintén a helyzetet oly módon, hogy kikérdezed néhány kollé-

gádat és házastársadat az érzelmi hőfokod felől! Addig nem válhatsz szenvedélyessé, amíg nem hiszel benne, hogy a szenvedély hozhatja meg a változást az életedben.

- *Térj vissza az „első szerelmedhez”!* Sok ember hagyja, hogy az élet és annak körülményei letérítsék az újáról. Emlékezz vissza arra az időre, amikor éppen csak elindultál a pályádon — vagy még korábbra, amikor gyerek voltál! Mi volt a vesszőparipád? Mivel tudtál hosszú órákon át elidőzni? Próbáld újra átélni egykori lelkesedésedet! Azután értékeld ki az életedet és a karrieredet e régi szerelem fényében!
- *Keress a szenvedélyes emberek társaságát!* Ez ugyan elég mesterkéltnek hangzik, de tényleg igaz, hogy madarat tolláról, embert barátjáról. Ha kialudt benned a tűz, olyan emberekkel vedd körül magad, akik képesek azt újra meggyújtani! A szenvedély ragályos. Ütemezz be némi időt olyan emberek társaságára, akik megfertőzhetnek veled!

EMLÉKEZTETŐ TÖRTÉNET

Billy Mitchell tábornokot, a hivatásos katonatisztet, 1916-ban egy repülőrajhoz osztották be. Itt tanult meg repülni, ami élete szenvedélyévé vált. Noha az első világháborúban a repülőgépek csekély szerepet játszottak, ő meglátta a légierőben rejlő katonai lehetőségeket. A háború után kampányt indított a hadsereg meggyőzésére, hogy állítsanak fel légierőt. Egyik bemutatót a másik után tartotta arról, hogy mire képesek a repülőgépek, de erős ellenállásba ütközött. Csalódottságában kikényszerítette, hogy a hadsereg 1925-ben haditörvényszék elé állítsa, egy évvel később pedig lemondott. Mitchellt csak a második világháború után rehabilitálták — és halála után kitüntették a Becsület Érdeméremmel. Ő hajlandó volt minden árat megfizetni azért, amiről szenvedélyesen tudta, hogy helyes. És veled mi a helyzet?

13

POZITÍV HOZZÁÁLLÁS

Ha elhiszed, hogy képes vagy rá, sikerülni fog

Az én nemzedékem legnagyobb felfedezése az, hogy az emberi lények képesek megváltoztatni az életüket szellemi beállítottságuk megváltoztatásával.

— William James, pszichológus

Sikeres ember az, aki képes szilárd alapot lerakni azokból a téglákból, amiket mások a fejéhez vágtak.

— David Brinkley, televíziós újságíró

TÖBB, MINT VEREJTÉKEZÉS ÉS IHLETETTSÉG

A *Life* magazin az évezred első számú emberének nevezte. Találmányainak száma elképesztő: 1093. Több szabadalom birtokosa volt, mint bárki más a világon; hatvanöt éven át megszakítás nélkül évente legalább egyet bejegyeztetett. Ő fejlesztette ki a modern kutatólaboratóriumot is. Az illetőt Thomas Edisonnak hívták.

A legtöbb ember az alkotó lángésznek tulajdonítja Edison képességeit, ő maga viszont a kemény munka érdeméül tudta be. „A lángész — jelentette ki — egy százalék ihletettség és kilencvenkilenc százalék verejtékezés.” Jómagam úgy hiszem, hogy a sikerében egy harmadik tényező is közreműködött: a pozitív hozzáállás.

Edison optimista ember volt, aki a legjobbat látta mindenben. „Ha mindazt megtennénk, amire képesek vagyunk — mondta egyszer —, a szó szoros értelmében ámulatba ejtenénk magunkat.” Amikor tízezer próbálkozásra volt szüksége, hogy megtalálja a megfelelő anyagot az izzólámpához, ő ezt nem megannyi kudarcnak tekintette. Minden egyes kísérlettel információhoz jutott arról, hogy mi nem válik be, és közelebb került a megoldáshoz. Sosem kételkedett benne, hogy meg fogja találni a megfelelő anyagot. Meggyőződését jól összegzi a következő kijelentése: „Az élet veszteségei közül sokan olyan emberek, akik nem ismerték fel, milyen közel jártak a sikerhez, amikor feladták.”

Edison pozitív hozzáállásának talán legékezebb példáját láthatjuk abban a módban, ahogyan egy tragédiát felfogott, amely a hatvanas évei végén következett be. A laboratórium, amelyet a New Jersey állambeli West Orange-ban épített, világhírű volt. A tizennégy épületből álló együttest találmánygyárának nevezte. A főépület hatalmas tömegű volt — méretre nagyobb, mint három futballpálya. Ezen a hadműveleti bázison gondolta ki ő és személyezte a találmányokat, fejlesztették ki a kísérleti példányokat, gyártot-

ták le a termékeket, és innen szállították azokat a vevőknek. A laboratórium a modern kutatás és gyártás mintapéldánya lett.

Edison szerette ezt a helyet. Minden percet ott töltött, amit csak tudott. Sokszor ott is aludt, az egyik laboratóriumi asztalon. 1914 egyik decemberi napján azonban szeretett laboratóriuma kigyulladt. Miközben odakint állt és nézte a lángokat, a beszámolók szerint így szólt: „Srácok, menjetek, és hívjátok ide a mamákat! Az életben nem fog többé ehhez hasonló tüzet látni.”

A legtöbb ember összeomlott volna, de nem így Edison. „Hatvanhét éves vagyok — nyilatkozott a tragédia után —, de nem túl öreg az újrakezdéshez. Már sok hasonló dolgon keresztülmentem.” Újjáépítette a laboratóriumot, és további tizenhét esztendőn át folytatta a munkát. „Ötletem bőven van, csak az időnek vagyok szűkében — jegyezte meg. — Úgy számítom, körülbelül százéves koromig fogok élni.” Nyolcvannégy esztendősen halt meg.

A RÉSZLETEK VIZSGÁLATA

Ha Edison nem lett volna ilyen pozitív személyiség, sosem ért volna el ekkora sikert feltalálóként. Ha megvizsgálod azoknak az embereknek az életét bármilyen foglalkozásban, akik maradandó sikert értek el, úgy fogod találni, hogy szinte mindannyian pozitív életfelfogásúak voltak.

Ha eredményes vezető kívánsz lenni, nem nélkülözheted a pozitív hozzáállást. Ez nem csupán személyes elégedettségi szintet határoz meg, hanem a másokkal folytatott érintkezésedre is kihatással van. Hogy többet is megtudj arról, mit jelent pozitívnak lenni, gondolkozz el a következő dolgokon:

1. Hozzáállásodat te választod meg

Az átlagember meg akarja várni, hogy valaki más motiválja. Úgy érzi, hogy a körülmények felelősek a gondolkodásmódjáért. De vajon melyik van előbb — a hozzáállás vagy az életkörülmények? Ez egy hamisítatlan „a tyúk vagy a tojás” típusú kérdés. Az

igazat megvallva nem számít, hogy melyik volt előbb. Nem számít, mi történt veled tegnap, mai hozzáállásodat te választod meg.

A pszichológus Victor Frankl hite szerint: „Legvégső emberi szabadságjogunk, hogy bármilyen körülmények között megválaszthatjuk a hozzáállásunkat.” Frankl tisztában volt e kijelentés igazságával. Túlélte a fogságot egy náci haláltáborban, és megpróbáltatásai közepette egy percig sem hagyta, hogy hozzáállása hanyatlani kezdjen. Ha pedig ő meg tudta őrizni a pozitív hozzáállást, akkor te is képes vagy rá.

2. Hozzáállásod meghatározza a tetteidet

A családszakértő Dennis Waitley is foglalkozik ezzel a kérdéssel: „A győztesek előnye nem a velük született különleges képességekben, a magas intelligenciához vagy a tehetségben rejlik. A győztesek előnyét teljes egészében a hozzáállásuk adja, nem pedig az adottságaik. A hozzáállás a siker ismérve.” Hozzáállásod döntő fontossággal bír, mert meghatározza, hogyan cselekszel.

3. Beosztottaid a te hozzáállásodat tükrözik

Mindig meglepődöm azokon az embereken, akik siralmas hozzáállást mutatnak, mégis azt várják el a beosztottaiktól, hogy derűsek legyenek. A Vonzás Törvénye azonban valóban igaz: amilyen vagy, olyan embereket vonzol magadhoz.

Ha szemügyre veszed Edison életét, láthatod, hogy pozitív hozzáállásával és lelkesedésével nemcsak saját magát fűtötte, de az embereit is ösztönözte, hogy addig törjék magukat, míg el nem érik a célt. Ezt a tulajdonságot tudatosan is át akarta adni másoknak. Egyszer megjegyezte: „Ha az egyetlen dolog, amit a gyerekeinkre hagyunk, a lelkesedés képessége lesz, akkor is felbecsülhetetlen értékű vagyon marad rájuk.”

4. A jó hozzáállást egyszerűbb megőrizni, mint visszanyerni

Earth and Altar (Föld és oltár) című művében Eugene H. Peterson így ír: „A sajnálat az egyik legnemesebb érzés, amit emberi lény átélhet; az önsajnálat pedig alkalmasint a legnemtelenebb. . . . [Az önsajnálat] egyfajta képtelenség, bénító érzelmi betegség, amely súlyosan eltorzítja valóságérzékelésünket . . . olyan kábítószert, amely a tőle függőket tönkrement ronccsá silányítja.”

Ha máris pozitív hozzáállással bírsz, hadd biztassalak a megőrzésére! Ha viszont nehéz helyzetben vagy, ami a legtöbbet követeli meg tőled és másoktól, ne ess kétségbe! Mivel te választod meg a hozzáállásodat, változtatni is te tudsz rajta!

NÉZZ MAGADBA!

Ahogy az angol szívsebész, Martin Lloyd-Jones megállapította: „Az életben a legtöbb boldogtalanság annak a ténynek köszönhető, hogy inkább hallgatsz magadra, semmint beszélnél magadhoz.” Milyen belső hangokat szoktál hallani? Amikor emberekkel ismerkedsz meg, azt mondogatod magadban, hogy úgymint eszerben fognak hagyni? Amikor új kihívásokkal nézel szembe, meg szokott szólalni egy hang a fejedben, hogy úgymint kudarcot vallasz? Ha folyton negatív üzeneteket hallasz, meg kell tanulnod, hogy pozitív szellemű, buzdító beszédeket tarts magadnak. Hozzáállásod átalakítására az a legjobb módszer, ha nem hagyod, hogy az elméd útközben negatív irányokba kanyarodjon.

MIT KELL TENNED?

Hozzáállásod fejlesztése érdekében a következőket kell tenned:

- *A megfelelő „táplálékot” vedd magadhoz!* Ha kiegészíted a pozitív dolgokra, akkor motivációs anyagokból álló rendszeres étrendre kell fognod magad. Olvass olyan könyveket, amelyek pozitív hozzáállásra ösztönöznek! Hallgass motivációs kazettá-

kat! Minél negatívabb vagy, annál hosszabb időbe fog telni, hogy ellenkezőjévé fordítsd a hozzáállásodat. Ám ha tartósan megfelelő „táplálékból” álló étrendet fogyasztasz, képes vagy pozitív gondolkodású emberré válni.

- *Mindennap érj el egy célt!* Sokan azért kerülnek negatív kerékvágásba, mert úgy érzik, nem haladnak előre. Ha ez a leírás illik rád, akkor kezdj el elérhető napi célokat kitűzni magad elé! A pozitív eredmények rendszere segítségedre lesz a pozitív gondolkodás rendszerének kialakításában.
- *Írd ki a falra!* Mindnyájunknak szükségünk van emlékeztetőkre, amelyek segítenek megőrizni helyes gondolkodásunkat. Alex Haley egy kerítéspózna tetején ülő teknős képét tartotta irodájában, emlékeztetőül, hogy mindenkinek szüksége van mások segítségére. Ősztönzéseképpen sokan felteszik a falra a díjakat, amiket nyertek, a lelkesítő posztereket vagy leveleket, amiket kaptak. Keress valamit, ami beválik nálad, és tedd ki a falra!

EMLEKEZTETŐ TÖRTÉNET

Ha megnézed bármelyik hivatásos sportolót, egy nagy tehetséget láatsz magad előtt. A legjobbakat azonban az elméjük emeli fel a legmagasabb szintre. Vegyük szemügyre például Chris Evertet! Minden idők egyik legnagyobb női sportolója 18 Grand Slam teniszverseny győztese, összesített győzelem-vereség eredménye pedig 1309-146. Tizenhét esztendő pályafutása során soha nem végzett a negyedik helynél hátrább. Ő ezt a következőkkel magyarázza: „A szellemi beállítottság az, ami a jó játékosokat a nagy játékosoktól elválasztja. Talán csak két-három nyert labdát eredményez egy egész mérkőzés folyamán, azonban az, hogy miként játszol ezeken a kulcsfontosságú pontokon, gyakran a győzelem és a vereség közötti különbséget jelenti. Ha a szellemed szilárd, szinte mindent elérhetsz, amit csak akarsz.” A te elméd vajon arra van „beállítva”, hogy nyerj az előtted álló kulcsfontosságú pontokon?

14

PROBLÉMAMEGOLDÁS

Nem szabad hagynod, hogy a problémáid problémává váljanak

Egy vezető azokkal a problémákkal mérhető le,
amiknek nekigyürkőzik.
Mindig a saját formátumának megfelelőeket keresi.

— John C. Maxwell

A siker mértéke nem az, hogy
milyen nehéz problémával kell megbirkóznod,
hanem hogy változott-e a problémád tavaly óta.
— John Foster Dulles, az USA egykori külügyminisztere

A KISVÁROSI BOLTOS, AKINEK SIKERÜLT

A Wal-Mart alapítóját, Sam Waltont, sok mindennek nevezték már, többek között a kisvárosi Amerika ellenségének és a főutcai kisboltok gyilkosának. „Jó pár kisebb üzlet szüntette be a tevékenységét a Wal-Mart fejlődésének ideje alatt” — ismerte el Walton. „Egyesek ezt megpróbálták nagy vitává duzzasztani, afféle »mentsük meg a kisvárosi boltosokat« dologgá, mintha a boltosok bálnák, lármás darvak vagy hasonlók lennének.” Az igazság az, hogy Walton maga is az a fajta kisvárosi, főutcai boltos volt, akinek a kiszorítása miatt bűrálták. Az egyetlen különbség az, hogy ő kitűnő vezetőként képes volt a problémák megoldására és a változtatásra ahelyett, hogy kiszálljon az üzletből.

Sam Walton az oklahomai Kingfisherben született, és a Missouri állambeli Columbiában nőtt fel. Már a középiskolában megmutatkoztak vezetői képességei, hiszen diáktestületi vezetővé választották, középhátvédtként egy veretlen idényen keresztül vezette amerikai foci csapatát az állami bajnokságig, majd ugyanezt a bravúrt a kosárlabdacsapattal is megismételte, százhetvenöt centiméter magas irányítójuként.

Miután elvégezte a főiskolát, és dolgozott pár évet, Walton a második világháború alatt katonai szolgálatot teljesített. Amikor le szerelt, kedvelt területe, a kiskereskedelem mellett döntött, és feleségével egy kisvárost, az Arkansas állambeli Bentonville-t választották lakóhelyül. Itt nyitották meg Walton Füléres Vegyesboltját.

Az üzlet jól ment, részint Walton buzgalma miatt, részint pedig azért, mert a férfi, előrelátásáról tanúságot téve, önkiszolgálóvá alakította üzletét, ami akkoriban újfajta elképzelés volt. Keményen dolgozott, és folyamatosan terjeszkedett. 1960-ra tizenöt üzlet tulajdonosa volt. Am az is ekkoriban történt, hogy a versenytársa, Herb Gibson, diszkontüzleteket telepített Arkansas északnyugati részébe, melyek nyílt versenyben álltak Walton vegyesboltjaival.

„Valójában csak két lehetőség közül választhattunk — mondta Walton. — Vagy megmaradunk a vegyesboltoknál, és ér-

zékeny csapást szenvedünk a diszkonthullámtól, vagy mi magunk is diszkontüzletet nyitunk. Elkezdtem tehát keresztül-kasul bejárni az országot, az elképzelést tanulmányozva . . . 1962. július 2-án nyitottuk meg az egyes számú Wal-Mart üzletet az Arkansas állambeli Rogersben, közvetlenül a Bentonville-ből jövő út mellett.”

Walton hamarosan további boltokat nyitott. Wal-Mart láncolata néhány akkoriban induló üzletláncához, a Kmarthoz, a Target-hez vagy a Woolcohoz viszonyítva kicsi volt, de egyre erősödött. És ez vezetett a következő problémához. Walton felismerte, hogy javítania kellene az üzletek tervezésén és áruszállításán. Ő és alkalmazottai úgy oldották meg a problémát, hogy központi elosztótárakat létesítettek. Ez és a számítógépes rendszer kiépítése lehetővé tette, hogy nagy tételben rendeljenek, nyomon kövessék valamennyi üzlet igényeit, és gyorsan és hatékonyan szállítsák ki az árut. Amikor pedig az új elosztótárak berendezéseinek és épületeinek költségei súlyos adósságterhet róttak rájuk, ez pusztán egy újabb megoldandó problémát jelentett. Walton ezzel úgy birkózott meg, hogy 1970-ben tőzsdére vitte a vállalat részvényeit.

Amikor 1972-ben meghalt, vállalata több mint 1700 üzletet üzemeltetett Amerika negyvenkét államában és Mexikóban. Sam Walton, a volt kisvárosi vegyesbolt-tulajdonos, Amerika elsőszámú kiskereskedőjévé vált. És a halála óta a vállalat továbbra is szilárdan tartja magát, a vezetőség pedig éppúgy megoldja a problémákat, amint felmerülnek, és folyamatosan fejleszti a Wal-Martot és másik kiskereskedelmi láncolatát, a Sam's Clubot.

A RÉSZLETEK VIZSGÁLATA

A Sam Waltonhoz hasonló eredményes vezetők mindig felnőnek a kihívásokhoz. Ez az egyik dolog, ami a győzteseket és a siránkozókat elválasztja egymástól. Míg más kiskereskedők panaszkodtak a konkurencia miatt, Walton a helyzet magaslatára emelkedett azáltal, hogy kreatívan és állhatatosan megoldotta a problémákat.

Bármilyen területen dolgozik is egy vezető, szembe fog kerülni problémákkal. Ezek három ok miatt elkerülhetetlenek. Elő-

ször is, mert egyre bonyolultabb és sokszínűbb világban élünk. Másodszor, mert emberekkel állunk érintkezésben. És harmadszor, mert képtelenek vagyunk uralni minden élethelyzetet, amellyel szembesülünk.

A jó problémamegoldó-képességű emberek az alábbi öt tulajdonsággal rendelkeznek:

1. Számítanak a problémákra

Mivel a problémák elkerülhetetlenek, a jó vezetők számítanak rájuk. Aki azt várja, hogy sima útja lesz, az szüntelenül bajba kerül. Hallottam egy történetet David Livingstone-ról, az Afrikában tevékenykedő hittérítőről, amely jól példázza azt a fajta hozzáállást, amire a vezetőknek szükségük van. Egy missziós szervezet segítőkét akart küldeni dr. Livingstone-nak, vezetőjük tehát a következőket írta neki: „Talált már jó utat oda, ahol jelenleg tartózkodik? Ha igen, másokat is akarunk küldeni, hogy csatlakozzanak Önhez.”

Livingstone így felelt: „Ha olyan emberei vannak, akik *csak akkor* jönnek, ha tudják, hogy jó az út, akkor én nem akarom őket. Nekem olyan emberekre van szükségem, akik akkor is eljönnek, ha egyáltalán nincs semmilyen út.” Ha megőrzöd pozitív hozzáállásodat, de felkészülsz a legrosszabbra, akkor előnyös helyzetben fogod találni magad az utadba kerülő problémák megoldására.

2. Elfogadják az igazságot

Az emberek a következő módokon reagálnak a problémákra: vagy nem hajlandók elfogadni azokat; vagy elfogadják, majd beletörődnek a helyzetbe; vagy elfogadják, és igyekeznek javítani a dolgokon. A vezetőknek mindig az utóbbit kell tenniük.

Ahogy Paul Harvey rádiós műsorvezető mondta: „A maihoz hasonló időkben jó, ha az ember emlékszik rá, hogy mindig voltak a maihoz hasonló idők.” Egyetlen vezető sem képes arra, hogy homokba dugott fejjel irányítsa embereit egy zavaros helyzetben. Az eredményes vezetők szembenéznek a valóság realitásaival.

3. A távlati képet tartják szem előtt

A vezetőknek folyamatosan a távlati képet kell szem előtt tartaniuk. Nem engedhetik meg maguknak, hogy átesapjanak a fejük felett az érzelmek. És azt sem hagyhatják, hogy olyannyira belegabalyodjanak a részletekbe, hogy szem elől tévésszék a lényeges dolgokat. Alfred Armand Montapert szerző írta: „A többség az akadályokat látja, a kisebbség a célokat tartja szem előtt; a történelem az utóbbiak sikereit feljegyzi, az előbbieket pedig feledéssel jutalmazza.”

4. Egyszerre egy dologgal foglalkoznak

Richard Sloma adta a következő jó tanácsot: „Soha ne próbáld az összes problémát egyszerre megoldani — sorakoztasd fel őket magad előtt egyesével!” Legtöbbször azok a vezetők kerülnek pácba, akiket maga alá temet gondjaik nagysága vagy sokasága, így aztán csak felületesen kapnak bele a problémamegoldásba. Ha egyszerre több problémával kerülsz szembe, győződj meg róla, hogy valóban megoldottad azt, amin éppen dolgozol, mielőtt továbblépnél a következőre!

5. Nem adnak fel egy fontos célt, csak mert hullámvölgyben vannak

Az eredményes vezetők tisztában vannak a hullámhegy-hullámvölgy elvvel. A fontos döntéseket akkor hozzák, amikor felledülést tapasztalnak vezetői tevékenységükben, nem a nehéz időszakokban. Ahogy az NFL hátvédje, Bob Christian mondja: „Én sosem az edzőtábor ideje alatt döntöttem el, hogy ideje volna-e visszavonulnom.” Ő tudja, hogy nem szabad feladni, csak azért, mert az ember hullámvölgyben van.

* Nemzeti Futballszövetség

NÉZZ MAGADBA!

Ahogy George Matthew Adams szerző megállapította: „Az életben mindennél többet jelent az, hogy te mit gondolsz. Többet annál, hogy mennyit keresel, többet annál, hogy hol élsz, többet a társadalmi pozíciódnál és annál, hogy mit gondol rólad bárki más.” Minden probléma jobban megismertet önmagaddal. Megmutatja neked, hogyan gondolkozol, és milyen fából faragtak.

Amikor szembekerülsz egy problémával, hogyan reagálsz? Figyelmen kívül hagyod, és reméled, hogy magától elmúlik? Nem érzel elég erőt magadban a megoldására? Olyan rossz tapasztalatokat szereztél a múltban a problémamegoldás terén, hogy egyszerűen feladtad a dolgot? Vagy szíves-örömet nekigyürkőzöl? Az eredményes problémamegoldás képessége az akadályokkal való szembenézésből és a legyőzésük terén szerzett tapasztalatokból ered. Valahányszor megoldasz egy újabb problémát, egy kicsivel gyakorlottabb leszel a folyamatban. De ha sohasem próbálkozol, ha nem tapasztalod meg a próbálkozás-kudarca-újra próbálkozás élményét, akkor sosem szerzel gyakorlatot a dologban.

MIT KELL TENNED?

Problémamegoldó képességed fejlesztése érdekében a következőket kell tenned:

- *Keress a problémákat!* Ha eddig elkerülted a problémákat, most menj elébük, és keresd őket! Csak akkor válhatsz jobb problémamegoldóvá, ha gyakorlatot szerzel a kezelésükben. Keress olyan helyzeteket, amelyek elintézésre várnak, dolgozz ki több gyakorlati értékű megoldást, azután keress fel velük egy olyan vezetőt, akinek nagy gyakorlata van a problémamegoldásban! A döntéseiből meg fogod tanulni, hogyan gondolkodik ő a nehézségek kezelése közben.

- *Dolgozz ki egy módszert!* Sokaknak azért jelent nehézséget a problémamegoldás, mert nem tudják, hogyan gyürkőzzenek neki. Tégy próbát az ún. „TANUL” folyamat alkalmazásával:

TÉNYFELTÁRÁS — Szánj elegendő időt a tényleges probléma feltárására!

ANALÍZIS — Elemezd mások korábbi megoldásait!

NÉZŐPONTOK — Vizsgáld meg a teameddel minden nézőpontból a problémát!

ÚTKERESÉS — Kreatív ötletbörzén dolgozzatok ki többféle megoldást!

LÉPÉS — Valósítsd meg a legjobbat ezek közül!

- *Vedd körül magad problémamegoldókkal!* Ha te magad nem vagy jó problémamegoldó, vegyél be olyan embereket a teambe, akik azok! Ők azonnal ellensúlyozzák a gyengéidet, és még tanulhatsz is tőlük.

EMLÉKEZTETŐ TÖRTÉNET

A boksoló, Gene Tunney, azzal nyerte meg a nehézsúlyú világbajnokságot, hogy legyőzte Jack Dempseyt. A legtöbben nem tudják, hogy amikor Tunney elkezdte bokszoló pályafutását, erőitő volt. Azonban mielőtt profivá válhatott volna, elhőzte mindkét kezét. Az orvosa és a menedzsere azt mondták neki, hogy emiatt soha nem lehet világbajnok. Ám ez nem riasztotta el Tunneyt.

„Ha nem lehetek bajnok erőitőként — mondta —, majd az leszek bokszolóként.” Megtanult bokszolni, és az egyik legtechnikásabb bokszó lett, aki valaha is bajnoki címet nyert. Soha ne hagyd, hogy mások akadályt gördítsenek az álmaid útjába!

15

KAPCSOLATOK

Ha jól kijössz másokkal, követni fognak

A siker receptjének legfontosabb alkotóeleme annak ismerete, hogyan jöhetünk ki jól az emberekkel.

— *Theodore Roosevelt, amerikai elnök*

Az emberek nem törődnek veled, mennyit tudsz, amíg meg nem tudják, mennyire törödsz velük.

— *John C. Maxwell*

A LEGJOBB ORVOSSÁG

Ha nem vagy orvos, valószínűleg sosem hallottad William Osler nevét. Osler orvos volt, egyetemi professzor és szerző, aki 1919-ben bekövetkezett haláláig orvosi gyakorlatot folytatott, és tanított. Könyve, a *Principles and Practice of Medicine* (Az orvostudomány elvei és gyakorlata), több mint negyven éven keresztül befolyásolta az orvosok felkészülését az angolul beszélő világban, Kínában és Japánban. Mégsem ezzel adta a legtöbbet a világnak. Osler azon munkálkodott, hogy visszahozza az emberi érzést az orvostudomány gyakorlatába.

Osler vezető hajlamai már gyerekkorában megmutatkoztak. Született bandavezér volt, és egyben az iskola legnagyobb megbecsülésnek örvendő diákja. Mindig félelmetesen jól értett az emberek nyelvén. Osler minden egyes tettevel a kapcsolatépítés fontosságát hangsúlyozta. Amikor felnőttként orvos lett, megalapította az Amerikai Orvosok Szövetségét, hogy az orvosi hivatás képviselői találkozhassanak, megoszthassák információikat, és támogathassák egymást. Tanárként megváltoztatta az orvosi egyetemek képzési módszerét. A hallgatókat a száraz előadótermekből átvitte a kórházi kórtermekbe, hogy érintkezhessenek a betegekkel. Abban hitt, hogy a diákok elsősorban és a legtöbbet maguktól a betegektől tanulhatják.

Osler szenvedélye azonban az volt, hogy együttérzésre tanítsa az orvosokat. Egy csoport orvostanhallgatónak a következőket mondta:

Az emberek szélteben-hosszában úgy érzik — amint az újságokban is láthatják —, hogy mi, orvosok, manapság csak a tudománynak élünk; hogy sokkal többet törődünk a betegséggel és annak tudományos vonatkozásaival, mint az egyénnel . . . Arra szeretném ösztökélni Önöket, hogy a saját praxisukban hangsúlyosabban törődjenek az egyes betegekkel . . . Mi, akik a szegény szenvedő emberiséggel foglalkozunk, leplezetlenül

látjuk az embert, a maga teljes gyengeségében és esendőségében, és Önöknek meg kell őrizniük gyengéd és érző szívüket, nehogy túl nagy megvetéssel visellessenek embertársaik iránt.

Osler együttérzését és kapcsolatteremtő készségét dióhéjban azzal lehetne jellemezni, ahogyan az 1918-as influenzás tüdőgyulladás-járvány idején egy beteget kezelte. Osler általában csak kórházakban dolgozott, ám ekkor a járvány terjedelme miatt sok beteget az otthonában kezelte. Egy kislány édesanyja beszámolt róla, hogy Osler naponta kétszer látogatta meg a gyermekét, nyájasan beszélgett és játszott vele, hogy mulattassa, és közben információt gyűjtson a tüneteiről.

Tudván, hogy a gyermek a végét járja, Osler egy napon egy papírba csomagolt gyönyörű vörös rózsával érkezett, a nyár utolsó rózsájával, amely a saját kertjében nőtt. A kislánynak ajándékozta a rózsát, elmagyarázva neki, hogy még a rózsák sem maradhatnak olyan sokáig egy helyen, amíg szeretnének, hanem el kell költözniük egy új hazába. Így tűnt, a gyermek megvigasztalódik a szavaktól és az ajándéktól. Néhány nappal később meghalt.

Osler a rákövetkező évben halt meg. Egy angol kollégája így nyilatkozott róla:

Így lépett be a történelembe idő előtt, bár a neki szabott pályát betöltve, a történelem legnagyobb orvosa . . . És élete során mindenekelőtt barátként tekintettünk Oslerre; olyan emberként, akiben erősebben él a barátság szelleme, mint nemzedékünkben bárkiben. Megkülönböztető vonása abban a csodálatos törődésben rejlett, amelyet mindnyájunk iránt tanúsított . . . Olybá tűnt, hogy minden más képessége emberségéből, a felebarátai iránti rendkívüli érdeklődésből fakad.

A RÉSZLETEK VIZSGÁLATA

Az emberekkel való együttműködés és kapcsolatteremtés képessége okvetlenül szükséges az eredményes vezetéshez. Az *Executive*

Female magazin 1991-es májusi száma egy munkaadók körében végzett felmérést közölt, amelyben az alkalmazottaiktól megkívánt három legfontosabb tulajdonságról kérdezték a munkaadókat. A lista első helyén a kapcsolatkezelés képessége állt: 84 százalékuk azt válaszolta, hogy jó interperszonális készségeket követel. Mindössze 40 százalékuk sorolta az iskolai végzettséget és a tapasztalatot az első három helyre. Ha pedig az *alkalmazottaknak* jó kapcsolatkezelési készségre van szükségük, gondolj bele, mennyivel fontosabb ez a készség a *vezetőnek*! Az emberek valóban azokat akarják követni, akikkel jól kijönnek. És bár előfordul, hogy valaki jó kapcsolatkezelő készséggel sem válik be vezetőnek, e készség nélkül semmiképpen sem lehet belőle jó vezető.

Mit tehet az ember, hogy vezetőként jól kezelje és ápolja a kapcsolatokat? Ehhez három dolog szükséges:

1. Gondolkozz egy vezető fejével — értsd meg az embereket!

A kapcsolatközpontú vezető első tulajdonsága az a képesség, hogy megértse az emberek érzéseit és gondolkodásmódját. Másokkal végzett munkád során ismerd fel, hogy minden embernek — legyen akár vezető vagy követő — van néhány közös vonása:

Szeretik magukat különlegesnek érezni,

tehát őszintén dicsérd őket!

Szebb jövőt akarnak, tehát adj nekik reményt!

Irányításra vágnak, tehát adj nekik útmutatást!

Önzőek, tehát először a szükségleteikhez szólj!

Érzelmileg mélyre zuhannak, tehát biztasd őket!

Sikerre vágnak, tehát segítsd őket győzelemhez!

Miután ezeket az igazságokat felismerte, a vezetőnek továbbra is képesnek kell lennie rá, hogy egyénként kezelje az embereket. A kapcsolatépítés sikerének fontos tényezője az a képesség, hogy minden egyes embert tekintetbe vegyen, megértsen, és kapcsolatot teremtsen vele. Ez annyit jelent, hogy különbözőképpen kell kezel-

nie az embereket, nem mindenkit egy kaptafára. Rod Nichols marketingszakember megfigyelése szerint ez különösen fontos az üzletben: „Ha minden vevővel egyformán bánasz, csak kapcsolatfelvételeid 25–30 százalékából lesz üzlet, mert csak egy személyiségtípust fedsz le. Ha viszont megtanulod, hogyan dolgozhatsz együtt eredményesen mind a négy személyiségtípussal, elképzelhető, hogy akár kapcsolatfelvételeid száz százalékából is üzletet tudsz kötni.”

Ezt a fajta fogékonyságot a vezetés rugalmas tényezőjének nevezhetjük. Képesnek kell lenned ahhoz a személyhez igazítani vezetési stílusodat, akit vezetsz.

2. Érezz egy vezető szívével — szeresd az embereket!

Henry Gruland, a Difinitive Computer Services elnök-vezérigazgatója, így ragadja meg ezt az elképzelést: „Vezetőnek lenni több a vezetés pusztá vágyánál. A vezetők átérzik mások helyzetét, és kifinomult képességük van rá, hogy a legjobbat . . . ne a legrosszabbat fedezzék fel az emberekben . . . azáltal, hogy őszintén törődnek velük.”

Nem lehetsz igazán eredményes vezető, az a fajta, akit mások szívesen követnek, ha nem szereted az embereket. Albert Einstein, a fizikus, ezt a következőképpen fogalmazta meg: „Különös helyzetben vagyunk mi itt a Földön. Mindnyájan egy rövid látogatásra érkezünk, nem tudjuk, miért, néha mégis mintha megsejtenénk a célt. A hétköznapi élet szempontjából azonban van valami, amit igenis tudunk: hogy az ember más emberek kedvéért van itt.”

3. Nyújts egy vezetői kezet — segítsd az embereket!

Le Roy H. Kurtz a General Motorstól azt mondta: „Az ipar területein szanaszét hevernek azon szervezetek maradványai, amelyek vezetőit megfertőzte a korhadás, akik az adás helyett a kapásban hittek . . . akik nem jöttek rá, hogy az egyetlen kincs, amely nem pótolható egykönnyen, az emberi tőke.” Az emberek azt a ve-

zetőt tisztelik, aki szem előtt tartja az érdekeiket. Ha arra összpontosítasz, hogy mit adhatsz az embereknek, nem pedig arra, hogy mit facsarhatsz ki belőlük, szeretni és tisztelni fognak — és e két dolog nagyszerű alapot teremt a kapcsolatépítéshez.

NÉZZ MAGADBA!

Milyen a kapcsolatkezelő készséged? Hamar megbarátkozol idegekkel? Jó viszonyt tudsz kialakítani mindenfajta emberrel? Könnyen megtalálod a közös alapot? És mi a helyzet a hosszú távú érintkezéssel? Képes vagy fenntartani a kapcsolatokat? Ha gyenge a kapcsolatkezelő készséged, azt a vezetői tevékenységed mindig megszenvedi.

MIT KELL TENNED?

Kapcsolataid javítása érdekében a következőket kell tenned:

- *Csiszold az elmédet!* Ha az emberek megértésének terén van még mit fejlődnöd, ugorj fejest a dologba azzal, hogy elolvasol néhány e témába vágó könyvet. Én Dale Carnegie, Alan Loy McGinnis és Ill. Les Parrott könyveit ajánlom. Azután fordíts több időt az emberek megfigyelésére és a velük folytatott beszélgetésre, hogy alkalmazhasd a tanultakat!
- *Erősítsd meg a szívedet!* Ha a kelleténél kevésbé törődsz másokkal, el kell terelned a figyelmed önmagadról! Készíts egy listát olyan apró cselekedetokról, amiket barátaid és munkatársaidd értékelnének! Ezután igyekezz mindennap megtenni közülük egyet! Ne várd meg, míg kedved támad a segítségnyújtáshoz! Keltsd fel magadban ezt az érzést a tetteiddel!
- *Hozz rendbe egy fájdalmas kapcsolatot!* Gondolj egy értékes, hosszú távú kapcsolatodra, amely megfakult! Tégy meg minden tőled telhetőt a helyreállítására! Maradj érintkezésben az illető-

vel, és próbáld meg újraéleszteni a kapcsolatot! Ha összevesztél valakivel, vállald fel a felelősséget a magad részéért a dologban, és kérj bocsánatot! Próbáld meg jobban megérteni, szeretni az illetőt, és bánj vele jobban!

EMLÉKEZTETŐ TÖRTÉNET

Az álmok városa című novellájában a Nobel-díjas szerző, Ernest Hemingway mesél egy apáról és tizenéves fiáról, Pacóról, akiknek a kapcsolata megromlik. Miután a fiú elszökik otthonról, az apa hosszú utazásra indul, hogy megkeresse. Végül utolsó mentsvárként a férfi felad egy apróhirdetést a helyi újságba Madridban. A hirdetés így szól: „Paco, kedden délből várlak a Montana szállóban, minden meg van bocsátva, apád.”* Másnap délelőtt a szálló előtt nyolcszáz Paco névre hallgató férfi várakozott, akik mind arra vágytak, hogy helyrehozzanak egy megromlott kapcsolatot. Soha ne becsüld alá a kapcsolatok hatalmát az emberek életében!

* Szász Imre fordítása

16

FELELŐSSÉG

*Ha nem viseled a terhet,
nem vezetheted a csapatot*

Minden nagyszabású sikerhez elengedhetetlen, hogy
elfogadd a felelősséget . . . Mindent számba véve
az egyetlen tulajdonság, melynek
minden sikeres ember a birtokában van,
a felelősségvállalás képessége.

— *Michael Korda, a Simon & Schuster főszerkesztője*

Egy vezető bármit átengedhet — kivéve
a végső felelősséget.

— *John C. Maxwell*

VISSZATÉRÉS ALAMÓBA

Az 1835-ös esztendő vége felé egy csapat texasi felkelő ostrom alá vett egy kis, erőddé alakított missziót a Texas állambeli San Antonióban. Év végére a benne tartózkodó mexikói katonák megadták magukat, és elindultak délre, a felkelők kezére adva az erődöt. A régi templomépületet Alamónak hívták.

Ez a haditett készítette elő az Egyesült Államok történelmének egyik nagy és hősies eseményét. A csata, amely a következő év februárjában és márciusában az erődben lezajlott, a hősiesség és a hihetetlen felelősségtudat története.

Az alamói csata az amerikai telepesek és a mexikói hadsereg között elkerülhetetlen volt. Texas polgárai huszonöt éve újra meg újra megkísérelték elnyerni függetlenségüket a mexikói kormánytól. És mindannyiszor azonnal mexikói csapatokat küldtek a felkelés elfojtására. Ez alkalommal azonban másként történt. Az erődöt egy 183 önkéntesből álló eltökélt csoport szállta meg, akik közé olyan harcedzett katonák és határvidéki telepesek tartoztak, mint William Travis, Davy Crockett és Jim Bowie. A jelszavuk ez volt: „Győzelem vagy halál.”

Február vége felé több ezer mexikói katona masírozott San Antoniába Antonio Lopez de Santa Anna paranesoksága alatt, és vette ostrom alá Alamót. Amikor a mexikóiak megadási feltételeket ajánlottak nekik, a felkelő védők szilárdan kitartottak. Az amerikaiak akkor sem mozdultak, amikor az ellenség megmondta nekik, hogy ha harcolnak, ne számítsanak irgalomra.

Amikor bizonyossá vált, hogy a csata elkerülhetetlen, a texasiak elküldtek egy fiatalembert, hogy próbáljon meg erősítést szerezni a texasi hadseregtől. A férfi neve James Bonham volt. Éjszaka surrant ki a régi misszióból, hogy megtegye százötven kilométeres útját Goliadba. Megérkezvén azonban az a hír várta, hogy nincs mozgósítható csapat.

Santa Anna tizenegy napon át dőngette Alamo kapuit. És

1836. március hatodikának reggelén a mexikói hadsereg rohammal bevette a régi missziót. A csata végére egyetlen férfi sem maradt életben a 183 védőből. Azonban sikerült hatszáz ellenséges katonát magukkal vinniük a sírba.

És mi történt James Bonhammel, a Goliadba küldött hírnökkel? Bonhamnak mi sem lett volna könnyebb, mint egyszerűen ellovagolni. Ehhez azonban túl erős felelősségtudat élt benne. Inkább visszanyargalt Alamóba, átvágta magát az ellenséges vonalakon, és csatlakozott a bajtársaihoz, hogy velük álljon helyt, velük harcoljon, és velük haljon meg.

Noha az amerikaiak vereséget szenvedtek Alamónál, a csata fordulópontot jelentett a Mexikóval vívott háborúban. „Emlékeztek Alamóra” — hangzott a csatakiáltás a következő útközetekben, támogatókat toborozva Santa Anna tábornok és csapatai ellen. Nem egészen két hónappal később Texas kivívta függetlenségét.

A RÉSZLETEK VIZSGÁLATA

Napjaink amerikai kultúrájában ritkán láthatod azt a fajta felelősségtudatot, amelyről James Bonham és a társai bizonyosságot tettek. Az emberek most inkább a jogaikra, mintsem a kötelezettségeikre összpontosítanak. Napjaink hozzáállásán töprengve, Haddon Robinson barátom a következő megfigyelést tette: „Ha meg akarsz gazdagodni, fektess az áldozattá tett emberekbe! Ez Amerika leggyorsabban fejlődő üzletága.” Robinson kihangsúlyozza, hogy emberek milliói gazdagodnak meg áldozatok azonosításából, képviseléből, meginterjúvolásából, kezeléséből, biztosításából, valamint a nekik nyújtott tanácsadásból.

A jó vezetők soha nem teszik magukévá az áldozatok gondolkodásmódját. Felismerik, hogy életükért és helyzetükért mindig ők a felelősek — nem a szüleik, a házastársuk, a gyerekeik, a kormány, a főnökök vagy a munkatársaik. Szembenéznek mindennel, amit az élet rájuk mér, és minden tőlük telhetőt megtesznek, tudván, hogy csak akkor kapnak lehetőséget a csapat vezetésére, ha bebizonyították, hogy képesek viselni a terheket.

Vedd szemügyre a felelősséget vállaló emberek következő jellemvonásait:

1. Elvégzik a feladatukat

Egy önerőből lett milliomosokról készített tanulmányban dr. Thomas Stanley, a Georgiai Egyetemről megállapította, hogy mindnyájuknak van egy közös vonásuk: keményen dolgoznak. Az egyik milliomost megkérdezték, hogy miért dolgozik napi tizenkét-tizennégy órát. Így felelt: „Égy nagy szervezetnél végigdolgozott tizenöt évembe telt, míg rájöttem, hogy a mi társadalmunkban napi nyolc órát dolgozol az életben maradásért, és ha csak nyolc órát dolgozol egy nap, akkor pusztán életben maradsz . . . A nyolc órán túl viszont minden a jövődbe tett befektetés.” Minimális erőfeszítéssel senki sem bontakoztathatja ki maximálisan a képességeit.

Hogyan őrzik meg az emberek a „végezzük el, amit kell” hozzáállásukat? Úgy, hogy a saját alkalmazottjukként gondolnak magukra. Ha jobban akarsz teljesíteni, és hitelt akarsz nyerni a követőd szemében, tedd magadévá ezt a gondolkodásmódot! Mészire juthatsz vele.

2. Hajlandók többletmunkát vállalni

A felelősségteljes emberek sosem tiltakoznak, hogy „ez nem az én feladatom”. Bármit hajlandók megtenni a szervezetük számára szükséges munka elvégzéséért. Ha sikeres akarsz lenni, légy kész elébe helyezni a szervezetedet saját ügyeidnek!

3. A kiválóság vágya hajtja őket

A kiválóság nagy hajtóerő. Azok az emberek, akik ki akarnak tűnni és keményen dolgoznak ennek eléréseért, majdnem mindig felelősségteljesek. Jim Rohn sikerszakértő szerint: „A stressz abból ered, hogy kevesebbet teszel, mint amennyire képes vagy.” Magas szintű célt tűzz magad elé, és természetes módon fogsz felelősségteljesebbé válni.

4. A körülményektől függetlenül produktívak

A felelősségteljes személy esztendőajdonsága, hogy képes befejezni a dolgokat. Az *Open Road* (Szabad pálya) című könyvében Richard L. Evans így ír: „Megfizethetetlen olyan emberre akadni, aki vállalja a felelősséget, aki teljesít, és végére jár a dolgoknak a legutolsó részletig — vagyis tudni, hogy ha valaki elvállalt egy megbízást, azt eredményesen és lelkiismeretesen teljesíti is.” Ha vezetni akarsz, produktívnak kell lenned.

NÉZZ MAGADBA!

Gilbert Arland a következő tanácsot adja: „Ha egy íjász elhibázza a célt, sarkon fordul, és magában keresi a hibát. Ha nem sikerül eltalálnod a céltábla közepét, az soha sem a céltábla hibája. Irányzékod tökéletesítéséhez önmagadat kell tökéletesítened!”

Ha a felelősségről van szó, te nem lösz bakot? Úgy tekintenek rád mások, mint aki a dolgok végére jár? Számítanak rád az emberek, amikor kényszerhelyzetekben kell viselni a terhet? A kiválóságodról vagy közismert? Ha eddig nem a legmagasabb szinten teljesítettél, alkalmasint arra van szükséged, hogy megerősítsd felelősségtudatodat.

MIT KELL TENNED?

Felelősségtudatod megerősítése érdekében a következőket kell tenned:

- *Tarts ki!* A nehéz körülmények közötti teljesítésképtelenség olykor a kitartás hiányából is következhet. Amikor legközelebb olyan helyzetben találsz magad, ami egy határidő elmulasztásához, egy üzlet elvesztéséhez vagy egy program beindításának kudarcához vezet, állj meg, és ötöld ki, hogyan érhetnél el sikert! Gondolkozz a megszokott kereteken kívül! Tudsz egész éjjel dolgozni? Segítségül tudod hívni egy munkatársadat? Fel tu-

dod fogadni a személyzet egy tagját, vagy találatsz valakit, aki önként segít neked? A kreativitás felelősséget hozhat az életbe.

- *Ismerd el, ha valami nem elég jó!* Ha problémáid vannak a kiválóság elérésével, talán alacsonyabbra tetted a mércét. Vizsgáld meg a magánéletedet olyan pontokat keresve, ahol hagytad a dolgokat kiesésni a kezedből! Aztán változtass rajtuk, hogy magasabb mércét állíthass magad elé! Ez segítségedre lesz, hogy újraértelmezd magadban a kiválóság szintjét.
- *Keress jobb eszközöket!* Ha úgy találod, hogy magasra állítottad a mércéd, jó a hozzáállásod és következetesen keményen dolgozol — ám továbbra sem teljesítesz úgy, mint szeretnél —, vérted fel magad jobban! Fejleszd a készségeidet tanfolyamok elvégzésével, olvass könyveket, hallgass kazettákat! Keress magadnak tanácsadót! Tégy meg mindent, ami ahhoz szükséges, hogy jobban végezd a munkádat!

EMLÉKEZTETŐ TÖRTÉNET

A kaliforniai Butte Megyei Börtön fogja a következőképpen magyarázta szökését a börtönből a seriffhelyetteseknek: „Rúdugrást gyakoroltam, s közben túl közel kerültem a falhoz, és átestem rajta. Amikor magamhoz tértem, összevissza futkostam, hogy visszataláljak a börtönbe, de mivel nem vagyok ismerős a környéken, eltévedtem. A következő dolog, amire emlékszem, hogy Chicóban vagyok.” Az emberek ritkán ismerik fel, milyen gyengék a mentségeik, amíg nem hallanak néhány hasonlót másoktól.

17

BIZTONSÁGÉRZET

A szakértelem nem ellensúlyozza a bizonytalanságot

Nem vezetheted az embereket,
ha rájuk vagy szorulva.

— John C. Maxwell

Senkiből sem lesz nagy vezető,
ha teljesen egyedül akar vezetni, vagy
maga akarja bezsebelni az összes dicsőséget.

— Andrew Carnegie, gyáros

AKI VASAKARATTAL VETTE FEL A KESZTYŰT

Ronald Reagan elnöksége idején hét ipari nemzet vezetői találkoztak a Fehér Házban, hogy gazdaságpolitikai megbeszélést folytassanak. Reagan elmesélte, hogy a találkozó során belebotlott Pierre Trudeau kanadai miniszterelnökbe, aki épp erőteljes szemrehányásokkal illette Margaret Thatcher brit miniszterelnököt, kijelentve neki, hogy mindenben tévedett, és az irányelvei nem fognak beválni. Thatcher felvetett fejjel állt a férfival szemben, és hallgatott, míg az be nem fejezte a mondókáját. Aztán odébb állt.

Az összezördülést követően Reagan odament a miniszterelnök asszonyhoz, és így szólt:

— Maggie, nem lett volna szabad így beszélnie veled. Ez arcátlanlás volt részéről, a legnagyobb fokú arcátlanlás! Miért hagytad, hogy megüssza szárazon?

Thatcher ránézett Reaganra, és így felelt:

— Egy nőnek tudnia kell felismerni, amikor egy férfi egyszerűen csak gyerekesen duzzog.

Ez a történet kétségkívül jól jellemzi Thatchert. Erős és magabiztos személynek kell lenni ahhoz, hogy valaki sikeres legyen a világ egyik vezetőjeként. És ez különösképpen igaz akkor, ha az illető személy nő.

Margaret Thatcher egész életében szüntelenül az árral szemben úszott. Az Oxfordi Egyetemen a kémia, ez a férfiak uralta terület volt a főszakja, és ő lett az Oxfordi Egyetem Konzervatív Szövetségének első női elnöke is. Néhány évvel később jogászai képesítést szerzett, majd adóügyi szakértőként tevékenykedett.

1959-ben képviselővé választották, és ezzel belépett a politikába, amely szintén túlnyomórészt férfihivatás volt. Analitikus elméje, jó kifejezőkészsége és a kérdések keresztütüzében is megőrzött higgadtsága miatt pártja gyakran felkérte, hogy álljon ki vitára ellenfeleikkel. Rátermettségét és meggyőződését alkalmasint to-

vább tüzelte az a hozzáállás, amelyet az apjától tanult, aki azt mondta neki: „Ne a tömeget kövesd; a saját fejed után menj!”

Erős elítéltsége és nagy szakértelme számos kormányzati tisztséghez juttatta. Oktatásügyi- és tudományos miniszteri hivatálának időtartama alatt úgy hivatkoztak rá, mint „Nagy-Britannia legnépszerűtlenebb nőjére.” Thatcher azonban nem ingott meg a bírálat miatt. Továbbra is keményen dolgozott, és elnyerte az emberek tiszteletét. Jutalma az volt, hogy ő lett Nagy-Britannia történetében az első nő, akit kineveztek miniszterelnöknek.

E tisztségében továbbra is szembenézett a bírálattal. Sok ócsárlást véselt át amiatt, hogy privatizált egyes állami tulajdonban lévő iparágakat, korlátozta a szakszervezetek szerepét, csapatokat küldött a Falkland-szigetekre, és megőrizte a konzervatív irányvonalat a Szovjetunióval szemben. De bármilyen keményen bírálták is, szilárd maradt a meggyőződésében, és megőrizte önbecsülését. Egyszer azt mondta: „Számomra úgy tűnik, hogy a konszenzus minden meggyőződés, elv, érték és álláspont feladásának folyamata valami olyan dolog keresése közben, amelyben senki sem hisz . . . Milyen nagy ügyet vívtak ki valaha is »konszenzus-párti« lobogó alatt?”

Thatcher a meggyőződés pártján állt a vezetésben, és ennek eredményeképpen a „Vasladyt”, ahogy nevezték, három egymást követő ciklusra választották meg miniszterelnöknek. Ő a modern kor egyetlen angol vezetője, aki ezt elérte.

A RÉSZLETEK VIZSGÁLATA

Úgy tűnik, Margaret Thatchernek nem voltak kétségei önmagával és meggyőződésével kapcsolatban — és ennek következtében rendíthetetlenül magabiztos vezető volt. Ugyanez a helyzet minden nagy vezetővel. Senki sem tud az énképét meghazudtolóan élni. Valószínűleg megfigyelted már ezt az emberekben. Ha valaki vesztesnek tekinti magát, megtalálja a módját a vereségnek. Valahányszor sikere túlnő biztonságérzetén, önpusztításba kezd. És ez nem csupán a követőkre, hanem a vezetőkre is igaz.

A bizonytalan vezetők veszélyesek — önmagukra, követőikre és a szervezetre, melyet vezetnek — mert a vezetői pozíció felnagyítja a hibákat. Bármilyen teher nyomja is a vállad az életben, amikor megpróbálsz másokat vezetni, csak nehezebbé válik.

A bizonytalan vezetőknek több közös vonásuk is van:

1. Nem nyújtanak biztonságot másoknak

Ahogy a régi mondás tartja: „Nem adhatod másnak azt, aminek magad is híján vagy.” Éppúgy, ahogyan a tudatlan ember sem oszthatja meg a tudását másokkal, a bizonytalan ember sem adhat másoknak biztonságérzetet. Márpedig csak akkor lehet valaki eredményes vezető — az a fajta, akit az emberek szívesen követnek —, ha képes elérni, hogy beosztottai elégedettek legyenek önmagukkal.

2. Többet vesznek el az emberektől, mint amennyit adnak nekik

A bizonytalan emberek szüntelenül önigazolást, elismerést és szeretetet keresnek. Ezért nem arra összpontosítanak, hogy biztonságérzetet öntsenek másokba, hanem hogy ők maguk biztonságra leljenek. Elsősorban elvenni tudnak, nem adni — márpedig az ilyen emberekből nem válnak jó vezetők.

3. Szüntelenül korlátozzák legjobb beosztottaikat

Mutass nekem egy bizonytalan vezetőt, és én egy olyan embert mutatok neked, aki nem képes őszintén örülni beosztottai sikerének. Akár meg is akadályozhatja őket győzelmük elérésében, vagy éppen ő maga arathatja le a babérokat csapata kiváló munkájáért. Ahogyan az *Ami a vezetésről tudni kell* című könyvemben is említettem, csak a magabiztos vezetők adhatnak erőt másoknak. Ez az Erőátadás Törvénye. A bizonytalan vezető azonban csak elszívja mások erejét. Voltaképpen minél kiválóbbak a beosztottai, annál

fenyegetettebbnek érzi magát — és annál keményebben fog igyekezni, hogy korlátozza a nekik kijáró sikert és elismerést.

4. Szüntelenül korlátozzák a szervezetet

Ha a követők úgy érzik, áskálódnak ellenük, és nem kapnak elismerést, végül elcsüggednek, és nem teljesítenek úgy, ahogy telne tőlük. És amikor ez bekövetkezik, azt az egész szervezet megsínyli.

A magabiztos vezetők ezzel ellentétben képesek hinni másokban, mivel hisznek önmagukban. Ők nem fennhéjázók; tisztában vannak saját erősségeikkel és gyengeségeikkel, és van önbecsülésük. Ha a beosztottaik jól teljesítenek, nem érzik fenyegetve magukat. Minden tőlük telhetőt megtesznek, hogy összegyűjtsék a legjobb embereket, majd olyan csapatot építsenek belőlük, amely a legmagasabb szinten teljesít. És amikor egy magabiztos vezető csapata sikert ér el, az nagy örömet jelent számára. A vezetői képességeiért kapható legnagyobb elismerésnek tekinti.

NÉZZ MAGADBA!

Te mennyire érted és becsülöd magad? Tisztában vagy az erősségeiddel, és elégedettséggel töltened el? Felismerted a gyengeségedet, és elfogadtad közülük azokat, amelyeken nem tudsz változtatni? Ha az ember ráébred, hogy bizonyos személyiségtypussal jött a világra és egyedi adottságai vannak, jobban meg tudja becsülni mások erősségeit és sikereit.

Mennyire vagy magabiztos — vezetőként? Ha egy beosztottnak támad egy nagy ötlete, támogatod, vagy eltussolod? Örülsz a beosztottaid sikerének? Ha a csapated sikert ér el, megadod a kellő elismerést a tagjainak? Ha nem, akkor valószínűleg bizonytalanságérzettel küzdesz, és ez korlátozóan hathat rád, a csapatedra és a szervezetedre.

MIT KELL TENNED?

Biztonságérzeted erősítésére a következőket kell tenned:

- *Ismerd meg önmagad!* Ha az a fajta ember vagy, aki természettől fogva nincs tisztában önmagával, szánj időt éned megismerésére! Végezz el egy személyiségtesztet, például a Myers-Briggs vagy a Florence Littauer-félét! Kérj meg néhány embert, akik jól ismernek, hogy nevezzék meg három legfőbb adottságodat és három legnagyobb gyengédet! Ne védekezz a válaszaik hallatán; gyűjtsd össze az információkat, azután tündödj el rajtuk!
- *Juttasd másnak az elismerést!* Valószínűleg nem hiszed el, hogy akkor is sikeres lehetsz, ha mások kapják a dicséretet azért a munkáért, amit a te csapatod végez el. Tégy próbát! Ha segítesz másoknak és méltányolod a közreműködésüket, ezzel előmozdítod a karrierjüket, emeled a munkamoráljukat, jobbra teszed a szervezetet — és eredményes vezetőnek fogsz látszani mások szemében.
- *Kérj némi segítséget!* Ha egyedül nem vagy képes legyőzni bizonytalanságérzetedet, kérd szakember segítségét! Hatolj le a problémáid gyökeréig egy jó tanácsadó segítségével — nem csupán saját magad miatt, de a beosztottaid érdekében is!

EMLÉKEZTETŐ TÖRTÉNET

Honoré de Balzac, a francia regényíró, éles szemű megfigyelője volt az emberi természetnek, és *Emberi színjáték* című hatalmas művében igyekezett átfogó képet adni a modern civilizációról. Egyszer megjegyezte: „Semmi sem gördít nagyobb akadályt a másokhoz fűződő jó viszonyod útjába, mint az, ha önmagaddal sem tudsz megbékélni.” Ne hagyd, hogy a bizonytalanság megakadályozzon a benned rejlő lehetőségek kibontakoztatásában!

18

ÖNFEGYELEM

Elsősorban önmagad vezetője vagy

*Az első és legnagyobb győzelem
önmagunk legyőzése.*

— Platon, filozófus

*A jellemzilárdság nélküli emberről
sosem lehet elmondani, hogy a maga ura ...
Bárminek aláveti magát, ami rabul ejti.*

— John Foster, író

A HEGYEK KIRÁLYA

Nehéz út vezet a csúcsra. Nem sok ember jut el valaha is odáig, hogy az egyik legjobbnak tekintsek a foglalkozásában. És még kevesebbről tartják úgy, hogy ő minden idők *legjobbja*. Jerry Rice-nak mégis sikerült ezt elérnie. Azt mondják, ő a legjobb játékos, aki az amerikai futballban valaha is a szélső fogó posztján játszott. És ezt az eredményei is igazolják.

Akik jól ismerik, született tehetségnek tartják. Természetes fizikai adottságai hihetetlenek. Megvan benne minden, amit egy edző egy fogójátékostól elvár. Az amerikai foci hírességeinek Csarnokába került edző, Bill Walsh mondta róla: „Nem hinném, hogy akad olyan fickó, aki fizikai téren felér vele.” Mégsem egyedül ez tette Rice-ot naggyá. Sikerének valódi kulcsa önfegyelme. Nap mint nap úgy dolgozik és edz, mint senki más a hivatásos amerikai futball világában.

Rice küzdőszellemének története a hegyek meghódításával kapcsolatos élményein keresztül is elmesélhető. Az elsővel a középiskolában birkózott meg. A B. L. Moor Középiskola edzője, Charles Davis, minden edzés végén hússzor sprintben felfuttatta játékosait egy negyven méter magas hegyre. Egy különösen forró és fülledt Mississippi-parti napon Rice tizenegy kör után már ott tartott, hogy feladja. Amint a szekrényes öltöző felé lopakodott, rádőbbsent, mit is csinál. „Ne szállj ki! — mondta magának. — Mert ha egyszer rákapsz erre a szokásra, rendjén lévőnek fogod érezni.” Visszament tehát, lesprintelte a maradék köreit, és azóta sem szállt ki semmiből.

Hivatásos játékosként híressé vált arról, hogy képes felfutni egy másik hegyre. Egy négy kilométeres völgyön át felkapaszkodó, göröngyös csapásról van szó a kaliforniai San Carlosban, amelyet Rice az edzésterve rendszeres részévé tett. Más sztárjátékosok is megpróbálják tartani vele a lépést, de Rice állóképességétől megdöbbenve mind lemaradnak. Ez azonban csak egy része Rice rend-

szeres gyakorlatának. Ő még az idényen kívül is dolgozik, amikor a többi játékos horgászik, vagy a szabadságot élvezve heverész: átlagos napi testedzése reggel hét órától délig tart. Valaki egyszer így tréfálkozott: „Olyan jó kondícióban van, hogy hozzá képest még Jamie Lee Curtis is James Earl Jonesnak tűnik.”

„Jerryvel kapcsolatban sok fickó azt nem érti, hogy számára a futball tizenkét hónapos dolog — mondja Kevin Smith, az NFL-ben játszó szélső védő. — Ő egy született tehetség, de azért nem lazál. Ez különbözteti meg a jó játékost a kiválótól.”

Rice a közelmúltban újabb hegycsúcsra hágott fel a karrierjében: visszatért egy reménytelen sérülés után. Ezt megelőzően soha nem hagyott ki egyetlen mérkőzést sem tizenkilenc futballidény során, fegyelmezett munkaetikájának és rendíthetetlen kitartásának folyományaként. Amikor 1997. augusztus 31-én kifecamította a térdét, az emberek azt hitték, abban az idényben többet nem lép pályára. Elvégre is addig csak egyetlenegy olyan játékos akadt, aki egy hasonló sérülésből még az idény vége előtt felépült — Rod Woodson. Woodson négy és fél hónap alatt hozta helyre a térdét, Rice-nak csak három és fél hónapjába került — harcos keménysége, eltökéltsége és hihetetlen önfegyelme segítségével. Az emberek soha korábban nem láttak ehhez hasonlót, és alkalmasint nem is fognak. Rice pedig tovább javítja eredményeit és hírnevét, miközben győzelemre segíti a csapatát.

A RÉSZLETEK VIZSGÁLATA

Jerry Rice tökéletes példája az önfegyelem hatalmának. E tulajdonság nélkül senki sem éri el és tartja meg a sikert. Bármilyen tehetséges is egy vezető, adottságai sosem bontakoznak ki a maguk teljességében, az önfegyelem gyakorlása nélkül. Ez teszi elérhetővé egy vezető számára a legfelső szintet, és ez a tartós vezetés egyik kulcsa is.

Ha az önfegyelem előnyét élvező vezetővé akarsz válni, cselekedj a következő pontok szerint:

1. Alakítsd ki, és kövesd fontossági sorrendedet!

Aki csak akkor teszi a kötelességét, amikor úgy tartja kedve, vagy amikor az éppen kényelmes számára, az nem lesz sikeres. És az emberek sem fogják tisztelni és követni. Valaki egyszer azt mondta: „A fontos feladatok elvégzéséhez két dolog szükséges: egy terv és a kelleténél kevesebb idő.” Vezetőként már amúgy is szűkre szabott az idő, most tehát csupán egy tervre van szükség. Ha meg tudod határozni, mi az igazán elsőrendű, és képes vagy minden mástól mentesíteni magad, akkor sokkal könnyebb végigvinni a fontos dolgokat. És ez az önfelegyen lényege.

2. Tűzd ki célodul a fegyelmezett életformát!

Ha olyan szigorúan fegyelmezett emberekről hallasz, amilyen Jerry Rice is, óhatatlanul ráébredsz, hogy a sikerhez nem elég az alkalmi önfelegyen. Az önfelegyennek életformává kell válnia.

Ennek elérésére az egyik legjobb módszer különféle rendszerek és szokásos munkamenetek kialakítása, kiváltképp azokon a területeken, amelyek döntő fontosságúak hosszú távú fejlődésedhez és sikeredhez. Például mivel én állandóan írok és beszélek, nap mint nap olvasok és iktatom az anyagokat jövőbeli használatra. 1998 decemberében kapott szívrohamom óta pedig minden reggel testgyakorlást végzek. Ez nem olyasmi, amit csak időszakosan csinállok: a gyakorlatokat életem hátralévő részében mindennap végezni fogom.

3. Kérdőjelezd meg a mentségeidet!

A fegyelmezett életstílus kialakításához az egyik első feladatod a mentegetőzésre való bármilyen hajlamod megkérdőjelezése és kiküszöbölése kell legyen. Ahogyan a klasszikus francia író, François La Rochefoucauld mondta: „Majd minden hibánk bocsánatosabb azoknál a módszereknél, amelyeket a takargatásukra kiötlünk.” Ha több okod is van rá, hogy miért nem vagy képes önfelegyen gyakorolni, tudatosítsd magadban, hogy ezek nem egye-

bek egy csokor mentségnél — amelyek mindegyikét meg kell kérdőjelezned, ha vezetőként a következő szintre akarsz jutni!

4. Ne jutalmaz addig, míg a munka nincs elvégezve!

Ahogy Mike Delaney szerző bölcsen megjegyezte: „Bármely cég vagy üzletág, amely egyformán jutalmazza a naplopóit és a strébereit, előbb-utóbb azon veszi észre magát, hogy több a naplopója, mint a strébere.” Ha híján vagy az önfelegyennek, valószínűleg előre szoktál inni a medve bőrére.

A következő történet jól megvilágítja a késleltetett jutalmazás hatalmát. Egy idősebb házaspár néhány napja már egy táborhelyen kempingezett, amikor egy család érkezett a mellettük lévő helyre. Amint megállt a terepjárójuk, a pár és három gyerekük kiözönlött. Az egyik gyerek sietősen lepakolta a hűtőládákat, hátizsákokat és egyéb holmikat, közben a másik kettő sebtében felverte a sátrakat. A táborhely tizenöt percen belül készen állt.

Az idősebb pár elképedt:

— Maguk aztán tényleg nagyszerűen összedolgoznak, emberek! — mondta ámuldozva a koros úriember az apának.

— Rendszer dolga az egész — válaszolt az apa. — Addig senki sem megy a mosdóba, amíg a tábor fel nincs állítva.

5. Mindig az eredményt tartsd szem előtt!

Valahányszor a munka nehézségére összpontosítasz az eredménye vagy a jutalma helyett, könnyen elkedvetlenedhetsz. Ha pedig túl hosszasan merengsz rajta, önfelegyen helyett csak az önsajnálatodat erősíted. Amikor legközelebb egy elkerülhetetlen feladat előtt állsz, és ahelyett, hogy nekiveselkednél, a kényelmesebbik úton jár az eszed, változtasd meg a fókuszodat! Vedd számba annak előnyeit, ha helyesen cselekszel, majd vedd bele magad a munkába!

NÉZZ MAGADBA!

Ahogy ifj. H. Jackson Brown író szellemesen megjegyezte: „A tehetség fegyelem nélkül olyan, mint egy polip görkorcsolyával. Mindenfelé mozog, de sosem tudhatod, hogy előre, hátra vagy oldalvást fog haladni.” Ha tudod, hogy tehetséges vagy, és a legkülönbözőbb irányokba elindultál már, de kevés konkrét eredménnyel, akkor talán az önfegyelem hiányzik belőled.

Vizsgáld meg a múlt heted időbeosztását! Mennyit szenteltél az idődből rendszeres, fegyelmezett tevékenységeknek? Tettél bármit is a szakmai fejlődésed és tökéletesedésed érdekében? Belekezdte valamilyen egészségjavító tevékenységbe? Megtakarítottad vagy befektetésekre fordítottad a jövedelmed egy részét? Ha csak halogattad ezeket a dolgokat, azt mondogatva magadnak, hogy majd később megteszed, akkor szükséged lehet az önfegyelmed fejlesztésére.

MIT KELL TENNED?

Önfegyelmed erősítése érdekében a következőket kell tenned:

- *Válaszd ki a prioritásaidat!* Gondolkozz el, vajon számodra az élet mely két-három területe a legfontosabb! Írd le e területeket, azokkal a gyakorlatokkal egyetemben, amelyekkel fejlesztened kell magad, hogy folyamatosan gyarapodj és tökéletesedj ezeken a területeken! Készíts tervet, amellyel életed napi vagy heti részévé teheted ezeket a gyakorlatokat!
- *Írd össze az okokat!* Szánj időt az imént felsorolt gyakorlatok előnyeinek összeírására! Ezután függeszd ki valahová az előnyöket, ahol nap mint nap láthatod őket! Azokon a napokon, amikor nem akaródzik végigcsinálni őket, olvasd el újra az előnyök listáját!

- *Szabadulj meg a mentségektől!* Írj össze minden olyan okot, amelyek miatt nem lennél képes végigcsinálni a gyakorlataidat! Olvasd át, majd vedd el ezeket mint mentségeket — mert azok! Még ha egy-egy ok megalapozottnak tűnik is, találj meg a megoldást a legyőzésére! Egyetlen okot se hagyj magadnak a kiszállásra! Ne feledd, hogy csak a fegyelem pillanatában van meg az erőd az álmaid megvalósítására!

EMLÉKEZTETŐ TÖRTÉNET

Egy kanadai bölcsőde falán a következő felirat látható: „A legalkalmasabb időpont egy fa elültetésére huszonöt évvel ezelőtt volt. . . . A második legalkalmasabb időpont ma van.” Még ma ültess el életedbe az önfegyelem fáját!

19

SZOLGÁLATKÉSZSÉG

Ha előre akarsz jutni, másokat helyezz előtérbe!

Az igazi vezető szolgál. Szolgálja az embereket.
Kiszolgálja legfőbb érdekeiket, és eközben
nem mindig népszerű, de még csak nem is tesz mindig
jó benyomást. Am mivel az igazi vezetőket
nem a személyes dicsőség vágya,
hanem a szerető gondoskodás ösztönzi,
hajlandók megfizetni ezt az árat.

— Eugene B. Habecker, író

Jobban kell szeretned a beosztottaidat,
mint a pozíciódat!

— John C. Maxwell

INGATAG TALAJON

Amerika népe nemrégiben ismerkedett meg H. Norman Schwarzkopffal, az Egyesült Államok hadseregének tábornokával. A tábornok rendkívül eredményes vezetési képességekről tett tanúságot a szövetséges csapatok vezénylésében az Öbölháborúban, akárcsak pályafutása során mindvégig, a West Point-i napoktól kezdve.*

Az *Ami a vezetésről tudni kell* című könyvemben megírtam, hogyan „rázott gatyába” egy zászlóalj, amelyben teljes fejtelenség uralkodott. A hatodik gyalogezred első zászlóalja — amelyet a „hatodik rémként” ismertek — köznevetség tárgyából hatékony harcoló alakulattá vált, és ki is választották egy nehezebb megbízatás teljesítésére. Erről kiderült, hogy átirányítás egy Schwarzkopf által „borzalmas és vészterhes” jelzőkkel illetett, Batangan félsziget nevű helyre. Harminc esztendeje folytak a harcok ezért a területért, aknák és álcázott robbanószerkezetek borították, melyek miatt hetente jelentős embervesztés helyszíne volt.

Schwarzkopf kihozta a lehető legjobbat egy pocsék helyzetből. Eljárásokat vezetett be az embervesztés nagymértékű csökkentése érdekében, és valahányszor egy emberét megsebesítette egy akna, odarepült, hogy ellenőrizze az állapotát, a saját helikopterén kimenekítette, és elbeszélgetett a többi katonával, hogy feldobja a közhangulatot.

1970. május 28-án egy embert megsebesített egy akna, és Schwarzkopf, aki akkoriban ezredes volt, a helyszínre sietett az illetőhöz. Miközben a helikopter kimenekítette a sebesült katonát, egy társa is aknára lépett, és súlyos sérülést szenvedett a lábán. A férfi a földön vergődött sikoltozva és jajgatva. Ekkor történt, hogy mind felismerték, az első akna nem egy magányos álcázott robbanószerkezet volt. Mindnyájan egy aknamező közepén álltak.

Schwarzkopf hitt benne, hogy a sebesült férfi túlélheti a dolgot, és még a lábát is megtarthatja — de csak ha abbahagyja összevissza hánykolódását. Egyetlen dolgot tehetett. A férfi után kellett mennie, és le kellett őt fognia. Schwarzkopf így írt erről:

Megindultam az aknamezőn keresztül, lassú lépésenként, a földre meredve, árulkodó kidudorodásokat vagy a sárból felmeredő villafogakat keresve. A térdeim olyan erősen remegtek, hogy valahányszor léptem egyet, meg kellett markolnom a lábam, hogy mindkét kezemmel megtámasszam a következő lépés előtt ... Ezer évnek tűnt, amíg elértem a srácot.

Eztán a mázsán felüli Schwarzkopf, aki West Pointban birkózó volt, a földhöz szegte a sebesültet, és lecsillapította. Ezzel megmentette az életét. Majd egy utászcsapat segítségével kivitte őt és a többieket az aknamezőről.

A viselkedést, amelyet Schwarzkopf aznap tanúsított, nevezhetjük hősiességnek, bátorságnak vagy éppen vakmerőségnek. Én azonban úgy gondolom, hogy a legjobban mégis a *szolgálatkészség* szóval írhatjuk le. Azon a májusi napon egyetlen módja volt, hogy vezetőként eredményesnek bizonyuljon, mégpedig az, hogy szolgálatot tesz a bajban lévő katonáknak.

A RÉSZLETEK VIZSGÁLATA

Ha a szolgálatkészségre gondolsz, olyan tulajdonságként képzeled magad elé, amely viszonylag alacsony képzettségű embereket jellemez a társadalmi ranglétra legalján? Ha így van, akkor téves benyomás él benned. A szolgálatkészség nem a pozícióról vagy a szakértelemről szól, hanem a hozzáállásról. Bizonyára találkoztal már olyan emberekkel szolgálati pozícióban, akiknek rossz volt a hozzáállásuk a szolgálattételhez: goromba dolgozóval a kormányhivatalban; pincérrel, aki nem hagyta zavartatni magát a rendelésed felvételével; bolti eladóval, aki egy barátjával csevegett telefonon ahelyett, hogy kiszolgált volna.

* West Pointban, New York állam délkeleti részében van az Egyesült Államok katonai akadémiaja

Ahogy azt megérzed, mikor nem akar egy dolgozó segíteni az embereknek, éppolyan könnyedén rájössz arra is, hogy szolgálatkész lelkülete van-e egy vezetőnek. És az igazság az, hogy a legjobb vezetők másokat akarnak szolgálni, nem önmagukat.

Mit jelent az, ha valaki a szolgálatkészség megtestesítője? Az igazán szolgálatkész vezető:

1. A saját teendői elé helyez másokat

A szolgálatkészség első jele az a képesség, hogy másokat magad és személyes vágyaid elé helyezz. Ez nem csupán azt jelenti, hogy kis időre hajlandó vagy felfüggeszteni a napirendedet, hanem azt, hogy szándékoltnak tudatában vagy beosztottaidd szükségleteinek, kész vagy segíteni nekik, és képes vagy jelentőséget tulajdonítani a vágyaiknak.

2. Eléggé magabiztos ahhoz, hogy szolgáljon

A szolgálatkészség valódi magja a biztonságérzet. Mutass nekem valakit, aki túl fontos embernek hiszi magát ahhoz, hogy szolgáljon, és én mutatok neked egy alapvetően bizonytalan embert. Ahogy másokat kezelünk, az valójában az önmagunkról alkotott képünk tükröződése. A filozófus-költő Eric Hoffer, így ragadta meg ezt a gondolatot:

Az a meglepő, hogy valóban úgy szeretjük a felebarátunkat, mint önmagunkat; és úgy cselekszünk másokkal, ahogyan önmagunkkal cselekszünk. Ha magunkat gyűlöljük, másokat is gyűlölünk. Ha magunkkal türelmesek vagyunk, másokkal szemben is türelmet tanúsítunk. Ha magunknak megbocsátunk, másoknak is megbocsátunk. A világunkat sújtó bajok gyökere nem az önszeretemben, hanem az öngyűlöletben rejlik.

A Felhatalmazás Törvénye kimondja, hogy csak a magabiztos vezetők adnak erőt másoknak. Éppígy igaz az is, hogy csak a magabiztos vezetők mutatnak szolgálatkészséget.

3. Saját jószántából szolgál másokat

Szinte mindenki hajlandó szolgálni, ha rákényszerül, egyesek pedig válsághelyzetben szolgálatkésznek. Igazán azonban annak az embernek mutatkozik meg a szíve, aki a saját jószántából szolgál másokat. A nagy vezetők látják a szükségletet, megragadják a lehetőséget, és szolgálatot tesznek másoknak anélkül, hogy viszonzást várnának érte.

4. Nem pozíció-központú

A szolgálatkész vezetők nem a rangra vagy a pozícióra összpontosítanak. Amikor Norman Schwarzkopf tábornok rálépett arra az aknamezőre, a rang volt a legutolsó dolog, amire gondolt. Egy ember volt, aki megpróbál segíteni egy másik emberen. Vezetői mivolta legfeljebb még nagyobb kötelességtudatot ébresztett benne, hogy szolgáljon.

5. Szeretetből szolgál

A szolgálatkészséget nem a manipuláció vagy az előtérbe kerülés vágya ösztönzi, hanem a szeretet táplálja. Befolyásod mértéke végső soron mindig a másokkal való törődésed mélységétől függ. Ezért olyan fontos a vezetők számára a szolgálatkészség.

NÉZZ MAGADBA!

Mit mond a szíved, ha mások szolgálatára kerül a sor? A mellékjövédelmekért és az előnyökért akarsz vezető lenni, vagy a másoknak nyújtott segítség vágya hajt?

Ha valóban az a fajta vezető akarsz lenni, akit az emberek szívesen követnek, dűlőre kell jutnod a szolgálatkészség kérdésében. Ha az a hozzáállásod, hogy inkább téged szolgáljanak, mintsem te szolgálj másokat, akkor alkalmasint magad alatt vágod a fát.

Ha ez problémát jelent az életedben, szívleld meg a következő jó tanácsokat:

*Hagyj fel a parancsolgatással,
és kezdj el odafigyelni az emberekre!
Hagyj fel az előrejutásért végzett színészkedéssel,
és kezdj el kockázatot vállalni mások érdekében!
Hagyj fel saját pecsenyéd sütögetésével,
és kezdj el szolgálni másokat!*

Való igaz, hogy aki naggyá akar válni, annak késznek kell lennie a legkisebbnek maradni és mindenki szolgájának lenni.

MIT KELL TENNED?

Szolgálatkészséged fokozása érdekében a következőket kell tenned:

- *Tégy apró szívességeket!* Mikor fordult elő utoljára, hogy apró szívességeket tettél másoknak? Kezdd azokkal, akik a legközelebb állnak hozzád: a házastársaddal, a gyermekeiddel, a szüleiddel! A mai napon találj módot olyan apróságok megtételére, amikkel kimutathatod másoknak a törődésedet!
- *Tanulj meg lassan átvágni a tömegen!* Fiatal vezetőként az egyik legfontosabb leckét az édesapáimtól kaptam. Én úgy hívtam, hogy lassan átvágni a tömegen. Amikor legközelebb megjelenysz egy fogadáson, ahol számos ügyfeled, munkatársad vagy alkalmazottad van jelen, tűzd ki célodul, hogy körbejárva és mindenkivel elbeszélgetve kapcsolatot teremts a lehető legtöbb emberrel! Minden egyes emberre összpontosíts figyelmet, aki-vel találkozol! Ha eddig nem tudtad, jegyezd meg a nevét! Tűzd napirendedre, hogy megismerd mindegyikük szükségleteit, igényeit és vágyait! Majd később, amikor hazamész, jegyezd fel magadnak, hogy fél tucat új ismerősöd érdekében teszel valamit!

- *Cselekedj!* Ha a szolgálatkész hozzáállás szembetűnően hiányzik az életedből, ennek megváltoztatására a legjobb módszer az, ha elkezded szolgálatokat tenni. Ha a cselekedeteiddel mások szolgálatába állsz, előbb-utóbb a szíved is be fog kapcsolódni. Jelentkezz egy félévre mások szolgálatára az egyházadban, egy közösségi intézménynél vagy önkéntes szervezetnél! Ha a fél-éves időszak végén még mindig nem elég jó a hozzáállásod, ismételd meg a dolgot, és mindaddig folytasd, amíg a szíved meg nem változik!

EMLÉKEZTETŐ TÖRTÉNET

Bölcsen állapította meg Albert Schweitzer: „Nem tudom, a te sorod mit hoz, egy dolgot azonban tudok: az emberek közül azok lesznek igazán boldogok, akik keresik, és meglik a szolgálatuk módját.” Ha a legmagasabb szintű vezetésre vágysz, légy kész a legközöségesebb szolgálatra is!

20

TANULÉKONYSÁG

A jó vezető is holtig tanul

Az odafigyelésre és olvasásra szánt idődet
nagyjából a tízszeresére becsüld annak az időnek,
amit beszéddel töltesz! Ez biztosítani fogja, hogy
a folytonos tanulás és önfejlesztés útján haladj!

— *Gerald McGinnis, a Respironics, Inc.
elnök-vezérigazgatója*

Az a lényeg, amit akkor tanulsz meg,
amikor már mindent tudsz.

— *John Wooden, a kosárlabda Hírességeinek Csarnokába
tartozó edző*

AKI CSAVARGÓRUHÁBAN ÉRTE EL A SIKERT

Ha egy apró bajusszal parádézó emberke képét látod, aki sétapálcát forgat, és buggyos nadrágot, nagy, ormótlan cipőt és keménykalapot visel, rögtön tudod, hogy Charlie Chaplin az. Csaknem mindenki felismeri őt. Az 1910-es és 1920-as években ő volt a leghíresebb és legismertebb ember a világon. Ha megvizsgáljuk napjaink hírességeit, az egyetlen személy, aki népszerűség tekintetében megállhat mellette, Michael Jordan. Annak eldöntéséhez, hogy ki a nagyobb sztár, további hetvenöt esztendő kellene várnunk, hogy meglássuk, mennyire fognak emlékezni Michaelre.

Chaplin születésekor senki sem jósolt volna neki nagy hírnevet. Az angol varietészínészek fiaként szegénysorba született Chaplin már kisgyerekként az utcán találta magát, amikor az édesanyját intézetbe zárták. Miután éveket töltött menhelyeken és árvaházakban, a színpadon kezdett dolgozni, hogy eltartsa magát. Tizenhét éves korára már gyakorlott előadóművész volt. 1914-ben, a húszas évei derekán, Mack Sennettnek dolgozott a hollywoodi Keystone Studiosban, és heti százötven dollárt kapott. A filmszakmában töltött első éve alatt harmincöt filmet készített színészként, forgatókönyvíróként és rendezőként. Mindenki rögtön felismerte a tehetségét, és népszerűsége egyre nőtt. Egy évvel később már heti 1250 dollárt keresett. Azután 1918-ban valami hallatlan dolgot művelt. Aláírta a szórakoztatóipar első egymillió dolláros szerződését. Gazdag volt, híres volt, és ő volt a világ leghatalmasabb filmkészítője — huszonkilenc éves vénség létre.

Chaplin azért vált sikeressé, mert nagy tehetség volt, és hihetetlen lendület hajtotta. Ám ezeket a vonásokat a tanulékonyasága táplálta. Szüntelenül arra törekedett, hogy fejlődjön, tanuljon és tökéletesítse a szaktudását. Még akkor sem ült meg a babérjain, amikor a világ legnépszerűbb és legjobban fizetett előadóművésze lett.

Chaplin így magyarázta a tökéletesedés utáni vágyát egy interjúban:

Amikor valamelyik filmem bemutatóját nézem, mindig éberen figyelem, min nem nevet a közönség. Ha például több közönség sem nevet egy kunszton, amit én mókásnak szántam, egyszeriben sutba hajítom azt a tréfát, és igyekszem rájönni, mi volt a hiba az ötlettel vagy a kivitelezésével. Ha halk kuncogást hallok valamin, amiről nem hittem, hogy vicces lesz, megkérdem magamtól, miért jutalmazták azt a bizonyos dolgot nevetéssel.

A fejlődés vágya meghozta Chaplinnek az anyagi sikert, és kiválósághoz vezetett mindenben, amit csinált. Azokban a korai időkben a szórakoztatás csodájaként ünnepezték munkásságát, később pedig zseniális komikusként nyert elismerést. Ma sok filmjét mesterműnek tekintik, és Chaplint minden idők egyik legnagyobb filmkészítőjeként értékelik. James Agee forgatókönyvíró és filmkritikus így írt róla: „Chaplin munkáját a legfinomabb pantomim, a legmélyebb érzelem és a legszívzaggatóbb költészet jellemezte.”

Ha Chaplin, sikeressé válva, fennhéjázó önteltséggel cserélte volna fel tanulékonyaságát, a neve egy sorba került volna Ford Sterlingével vagy Ben Turpinével, a némafilmek olyan csillagaival, akik mára csaknem feledésbe merültek. Chaplin azonban folyamatosan fejlődött és tanult színészként, rendezőként, és végül vezető filmesként is. Amikor tapasztalatból rájött, hogy a filmkészítők ki vannak szolgáltatva a stúdiók és a terjesztők kénye-kedvének, Douglas Fairbanksszel, Mary Pickforddal és D. W. Griffith-szel együtt megalapította saját vállalatát, a United Artists-ot. A filmvállalat mind a mai napig működik.

A RÉSZLETEK VIZSGÁLATA

A vezetőkre az a veszély leselkedik, hogy megülnek a babérjaikon. Elvégre is, ha egy vezető már befolyásos, és elérte a megbecsültség egy szintjét, miért kellene tovább fejlődnie? A válasz egyszerű:

Fejlődésed határozza meg, hogy ki vagy.
Kiléted határozza meg, hogy kit vonzol.
Vonzásköröd határozza meg a szervezeted sikerét.

Ha azt akarod, hogy a szervezeted növekedjen, neked kell tanulékonynak maradnod.

Engedd meg, hogy őt olyan irányelvvel szolgáljak, amelyek elősegítik tanulékony hozzáállásod kialakítását és megőrzését:

1. Gyógyulj ki a végcél elérésének rögeszméjéből!

A tanulékonyság hiánya ironikus módon gyakran épp a teljesítményben gyökerezik. Egyesek abban a tévhitben élnek, hogy ha képesek elérni egy bizonyos célt, akkor nem kell továbbfejlődniük. Ez jóformán bármi lehet: egy diploma megszerzése, egy kíváncsatos pozíció elérése, egy bizonyos díj elnyerése vagy egy pénzügyi cél megvalósítása.

Az eredményes vezetők azonban nem engedhetik meg maguknak ezt a gondolkodásmódot. Azon a napon, amikor megáll a fejlődésük, eljuttassák a bennük rejlő lehetőségeket — és a szervezet lehetőségeit is. Ne feledd Ray Kroc szavait: „Amíg éretlen vagy, addig fejlődsz. Amint megérsz, elkezdesz rothadni.”

2. Emelkedj felül a sikereden!

A tanulékonyság másik ironiája az, hogy a siker gyakran akadályt gördít elé. Az eredményes vezetők tudják, hogy amivel a csúcsra kerültek, az nem tarthatja ott őket. Ha a múltban sikeres voltál, légy óvatos! És vedd fontolóra a következőt: Ha a tegnapi teljesítményed még mindig nagynak látszik, akkor ma nem sok mindent tettél.

3. Fogadd meg, hogy nem használsz kiskapukat!

Nancy Dornan barátnőm szerint: „Két pont között a leghosszabb út egy kiskapun át vezet.” Ez valóban igaz. Az életben minden értékes dolognak meg kell fizetned az árát. Amikor vágy

ébred benned a fejlődésre egy bizonyos területen, gondold végig, mibe fog kerülni valójában, majd tőkeld el, hogy megfizeted az árát!

4. Cseréld le a büszkeséged!

A tanulékonyság megköveteli tőlünk a beismerést, hogy nem vagyunk mindentudók, és ez rossz fényt vethet ránk. Ráadásul ha folyamatosan tanulunk, akkor folyamatosan követünk el hibákat is. Azonban, ahogy az író és szakavatott mester, Elbert Hubbard mondta: „A legnagyobb hibát azzal követheted el az életben, ha szüntelenül attól rettegsz, hogy hibázol.” Nem lehetsz egyszerre büszke és tanulékony. Ahogyan Emerson írta: „Mindenért, amit nyersz, cserébe elveszítesz valamit.” A fejlődés elnyeréséért add fel a büszkeségedet!

5. Ne fizess meg kétszer ugyanazért a hibáért!

Teddy Roosevelttel megállapítása szerint: „Aki nem hibázik, nem is jut előre.” Ez így van. Azonban az a vezető sem jut előre, aki újra meg újra ugyanazt a hibát követi el. Tanulékony vezetőként el fogsz követni hibákat. Felejtsd el őket, a tanulságukra azonban mindig emlékezz! Másként nem csak egyszer fogsz megfizetni értük.

NÉZZ MAGADBA!

Amikor sráckoromban Ohio állam falusi részén nevelkedtem, egy tápbolton ezt a feliratot láttam: „Ha nem tetszik a termés, amit le-aratsz, ellenőrizd a magot, amit elvetsz!” Noha a felirat vetőmag-reklám volt, egy csodálatos elvet foglalt magában.

Te milyen termést aratsz le? Napról-napra, hónapról-hónapra, évről-évre egyre javul az életed és vezetői tevékenységed, vagy szüntelenül küzdened kell, hogy megállj a helyed? Ha nem ott tartasz, ahol életed e korszakára remélted, könnyen meglehet, hogy a tanulékonyság hiánya a problémád. Mikor fordult elő utoljára,

hogy első ízben próbálkoztál valamivel? Mikor tetted magad utoljára sebezhetővé azzal, hogy fejest ugrottál valamibe, amiben nem voltál szakértő? A következő pár nap vagy hét folyamán figyeld meg a fejlődéshez és növekedéshez való hozzáállásodat, hogy felmérjed a helyzetedet.

MIT KELL TENNED?

Tanulékonyságod fokozása érdekében a következőket kell tenned:

- *Figyeld meg, hogyan reagálsz, ha hibázol!* Beismered a hibáidat? Bocsánatot kérsz, amikor helyénvaló? Vagy védekezésbe vonulsz? Figyeld meg magad, és kérd ki egy megbízható barát véleményét! Ha rosszul reagálsz — vagy egyáltalán nem követsz el hibákat —, tanulékonyságod fejlesztésre szorul.
- *Próbáld ki valami újat!* A mai napon vedd magadnak a fáradságot, hogy valami különleges dolgot csinálj, ami kiterjeszt szellemileg, érzelmileg vagy fizikailag! A kihívások jó irányba változtatnak az emberen. Ha igazán el akarsz kezdeni fejlődni, tedd az új kihívásokat napi foglalatosságaid részévé!
- *Képezd magad azon a területen, ami az erősséged!* Olvass el évente hat-tizenkét könyvet a vezetésről vagy a saját szakterületedről! Ha folyamatosan képezd magad egy olyan területen, amelyen máris szakértő vagy, megelőződ, hogy eltiompulj, és elveszítsd a fogékonyságodat.

EMLÉKEZTETŐ TÖRTÉNET

Harmadik világbajnokságának megnyerése után Tuff Hedeman roe-deóversenyző nem csapott nagy ünneplést. Továbbállt Denverbe az új idényre — és előlről kezdte az egész folyamatot. Ennyit fűzött a dologhoz: „A bikát nem fogja érdekelni, mit csináltam a múlt héten.” Akár kipróbálatlan újonc vagy, akár sikeres veterán, ha holnap bajnok akarsz lenni, ma légy tanulékony!

21

JÖVŐKÉP

Csak azt ragadhatod meg, amit magad előtt látsz

A nagy vezető a szenvedélyéből,
nem a pozíciójából merít bátorságot
jövőképe megvalósításához.

— John C. Maxwell

A jövő azoké, akik meglátják a lehetőségeket,
mielőtt még nyilvánvalóvá válnának.

— John Sculley, a Pepsi és az Apple Computer
korábbi vezérigazgatója

NINCS LEPATTOGZOTT FESTÉK . . . ÉS MINDEN LÓ SZÖKELL

A huszadik század egyik nagy álmodozója Walt Disney volt. Annak az embernek, aki képes volt megalkotni az első hangos rajzfilmet, az első teljesen színes rajzfilmet és az első egész estét betöltő animációs mozifilmet, kétségkívül volt jövőképe. Disney képzeletének legnagyobb remekművei azonban Disneyland és a Walt Disney World. És ezeknek az elképzeléseknek a szikrája egy váratlan helyzetből pattant ki.

Abban az időben, amikor a két lánya még kicsi volt, Walt szombat délelőttöként egy Los Angeles környéki vidámparkba szokta elvinni őket. A lányok élvezték a dolgot, Walt nemkülönben. Egy vidámpark a gyerekek paradicsoma csodálatos légkörrel: a pattogatott kukorica és a vattacukor szaga, a mutatványokat hirdető feliratok harsány színei és a gyerekek sikítozása, amikor a hullámvasút egy emelkedő után a mélybe zuhan.

Waltot kíváltképp a körhinta ragadta meg. Ahogyan közeledett felé, ragyogó képek kavargását látta körbe-körbe száguldani a gőzorgona lendületes zenéjére. Amikor azonban odaért, és a körhinta megállt, észrevette, hogy megesalta a szeme. Ütött-kopott lovakat látott, amelyek festéke felhólyagzott és lepattogzott, és arra is felfigyelt, hogy csak a külső sorban lévő lovak mozogtak fel és alá, a többi élettelenül állt, a padlóhoz csavarozva.

A kiábrándulás hatására nagystílusú jövőkép bontakozott ki a rajzfilmkészítő előtt. Lelki szemeivel egy olyan vidámparkot látott, ahol az illúzió nem foszlik szét, ahol a gyerekek és a felnőttek a kopottasság ama árnya nélkül élvezhetik a vurstli-hangulatot, amely sok cirkuszra és utazó vidámparkra rátelepedik. Waltnak Disneyland lett az álma. Ahogyan Larry Taylor *Be an Orange* (Légy narancs!) című könyvében megállapította, Walt jövőképét a következőben lehet összefoglalni: „Nincs lepattogzott festék. És minden ló szökell.”

A RÉSZLETEK VIZSGÁLATA

A jövőkép a vezető legnagyobb kineve, amit semmiképp sem nélkülözhet. Hogy miért? Mert a jövőkép vezeti a vezetőt. Ez festi elé a célt. Ez lobbantja fel, és táplálja benne a tüzet, vonzza előre, s egyben a követőt is ez lelkesíti fel. Mutass nekem egy jövőkép nélküli vezetőt, és én egy olyan embert mutatok neked, aki soha nem jut egyről a kettőre. A legjobb esetben is csak egyhelyben jár.

Hogy megragadhasd a jövőkép mibenlétét és azt, hogy miként válik a jó vezető életének részévé, meg kell értened a következő dolgokat:

1. A jövőkép a bensődből fakad

Amikor konferenciákon oktatok, az emberek időről-időre megkérnek rá, hogy adjak jövőképet a szervezetüknek. Ám én ezt nem tudom megtenni. Jövőképet nem vehetsz, kérhetsz vagy kölcsönözhetsz. Annak a bensődből kell fakadnia. Disney számára a jövőkép sosem jelentett problémát: kreativitásának és a kiválóság utáni vágyának köszönhetően mindig látta a lehetőségeket.

Ha nincs jövőképed, nézz magadba! Meríts természetes adottságaidból és vágyaidból! Keress magadban elhivatottságot, ha van benned ilyesmi! És ha még ekkor sem látod meg a jövőképedet, vedd fontolóra, hogy kapcsolatba lépsz egy olyan vezetővel, akinek a jövőképe átsugárzik beléd! Szegődj mellé társnak! Ezt tette Walt Disney bátyja, Roy is. Jó üzletember volt és olyan vezető, aki mozgásba tudta lendíteni az eseményeket, de Walt volt az, aki jövőképpel szolgált mindkettőjüknek. Együtt fantasztikus csapatot alkottak.

2. A jövőkép a múltadból merít

A jövőkép nem valami misztikus sajátság, ami a nagy semmiből tűnik elő, ahogyan egyesek hiszik. A jövőkép a vezető múltjából és a környezetében lévő emberek történetéből sarjad ki. Ez volt a helyzet Disneyvel — és ez az összes többi vezetőre is igaz.

Beszélgess el bármelyik vezetővel, és valószínűleg fel fogod fedezni a múltjában azokat a kulcstényezőket, amelyek a jövőképe megalkotásában közrejátszottak.

3. A jövőkép kielégíti mások szükségleteit

Az igazi jövőkép nagy horderejű, egyetlen egyén képtelen megvalósítani. Ha pedig valódi értéket hordoz, akkor nem pusztán *bevonja* a többi embert, de *értéket is ad* át nekik. Ha olyan jövőképed van, amely nem szolgál másokat, az valószínűleg túl csekély jelentőségű.

4. A jövőkép segít összegyűjtened az erőforrásokat

A jövőkép egyik legértékesebb előnye, hogy úgy működik, mint egy mágnes — magához vonzza, kihívás elé állítja és egyesíti az embereket. És egyben összegyűjti az anyagi és egyéb erőforrásokat is. Minél jelentősebb a jövőkép, annál több győztest képes magához vonzani. És minél nagyobb kihívást jelent, annál keményebben küzdenek a résztvevők a megvalósításáért. Ahogy Edwin Land, a Polaroid alapítója tanácsolta: „Első dolgod az legyen, hogy átadod az illetőnek az érzést, hogy a jövőképed nagyon fontos, és szinte elérhetetlen. Ez mozgósítja a győztesek energiáit.”

NÉZZ MAGADBA!

Honnan származik a jövőképünk? Hogy meglegd a vezetéshez nélkülözhetetlen jövőképet, meg kell tanulnod hegyezni a füled. Több hangra is oda kell figyelned!

A belső hang

Mint már mondtam, a jövőkép a bensődből fakad. Tudod, mi az életed küldetése? Mi dobantja meg a szíved? Miről álmodozol? Ha életed törekvése nem egy belső vágyból fakad — lényed és meggyőződésed legmélyéről —, akkor nem is leszel képes az megvalósítani.

A boldogtalanság hangja

Miből erednek a nagy ötletek sugallatai? Abból, hogy észrevesszük, mi *nem működik*. A *fennálló helyzettel* való elégedetlenség a jövőkép nagyszerű katalizátora. Önelégületen hátradőlsz a karosszékből, vagy égsz a vágytól, hogy megváltoztasd a világot? A történelem egyetlen nagy vezetője sem azért harcolt, hogy megakadályozza a változásokat.

A siker hangja

Senki sem képes nagy dolgokat egyedül véghezvinni. Egy nagyszabású jövőkép megvalósításához szükséged van egy jó csapatra. De jó tanácsra is szükséged van olyasvalakitől, aki előtted jár a vezetés útján. Ha el akarsz vezetni másokat a nagysághoz, keress magadnak egy mentort! Van olyan tanácsadód, aki segít jövőképed kiélesítésében?

A felsőbb hang

Noha igaz, hogy jövőképednek a bensődből kell fakadnia, nem szabad hagynod, hogy behatárolt képességeid korlátok közé szorítsák. Az igazán értékes jövőképnek isteni ihletésűnek kell lennie. Egyedül Ő ismeri a benned rejlő lehetőségek határát. Jövőképed keresése közben vajon túltekintettél önmagadon, sőt a saját életeden is? Ha nem, akkor alkalmasint elsiklasz a benned rejlő valódi lehetőségek felett, és elszalasztod a legnagyobb dolgot, amit az élet tartogat számodra.

MIT KELL TENNED?

Jövőképed tökéletesítése érdekében a következőket kell tenned:

- *Mérd önmagad!* Ha korábban már végiggondoltad és megfogalmaztad a jövőképedet, mérd le, mennyire jutottál a megvalósításában! Beszélj több döntő fontosságú személlyel, például a házastársaddal, egy közeli barátoddal és a kulcsalkalmazottaiddal,

és kérd meg őket, hogy mondják el, mit tartanak a jövőképednek. Ha ők képesek megfogalmazni, akkor valószínűleg a helyes úton jársz!

- **Foglald írásba!** Ha már gondolkodtál a jövőképeden, de soha nem foglaltad írásba, a mai napon szánd rá az időt, és tedd EZT meg! Írás közben tisztázódnak a gondolataid. Miután elkészültél, mérd fel, vajon ez a jövőkép méltó-e arra, hogy életed fő törekvése legyen. Azután pedig igyekezz megvalósítani a legjobb képességeid szerint!
- **Bízd magad a zsigeri megérzéseidre!** Ha eddig nem sok erőfeszítést tettél jövőképed kialakítására, a következő néhány hetet vagy hónapot szánd a végiggondolására! Vedd fontolóra, mi gyakorol rád igazán mély hatást zsigeri szinten!

Mitől sírod el magad? _____

Mi késztet álmodozásra? _____

Mi tölt fel energiával? _____

Azon is gondolkozz el, milyen változásokat látnál szívesen a körülötted lévő világban! Mi olyat látsz magad előtt, ami még nincs — de lehetne? Mihelyt kezdenek világosabbá válni az elképzeléseid, írd le azokat, és beszéljess el róluk egy tanácsadóval!

EMLÉKEZTETŐ TÖRTÉNET

Robert Woodruff 1923-tól 1955-ig látta el a Coca-Cola elnöki tisztjét. Ez idő alatt azt akarta, hogy a Coca-Colához szerte a világon minden amerikai katona hozzájuthasson öt centért, bármennyibe kerül is ez a vállalatnak. Micsoda merész célkitűzés! De ez még semmi ahhoz az átfogó elképzeléshez képest, amelyet lelki szemei előtt látott. Azt akarta, hogy az ő életében a világ minden egyes embere megízlelje a Coca-Colát. Ha mélyen a szívedbe és a lelkedbe nézel, te milyen képet látsz?

ÖSSZEGZÉS

Remélem, élvezettel olvastad *A vezető 21 nélkülözhetetlen tulajdonságát*, és hasznát láttad az egyes fejezetek „Mit kell tenned?” gyakorlatainak. E feladatoknak az a rendeltetésük, hogy fogódzót adjanak az egyes tulajdonságok kifejlesztéséhez, és az életedben elindítsanak a folyamatos személyes fejlődés útján.

Arra szeretnék ösztönözni, hogy szüntelenül fejleszd vezetői képességeidet. Időnként pedig nézd át újra ezt a könyvet, hogy lemérhesd a fejlődésedet. Kezdj bele egy rendszeres programba, melynek keretében következetesen könyveket olvasol, kazettákat hallgatsz, és olyan konferenciákon veszel részt, amelyek szélesítik a látókörödet. Ha segédeszközöket keresel e folyamathoz, lépj kapcsolatba a szervezetemmel.

Örömmel elküldjük neked a katalógusunkat és aktuális konferenciáink listáját. Azt javaslom továbbá, hogy keress olyan vezetőket, akik személyesen, vagy a könyveik és kazettáik révén útmutatásokat adhatnak neked. Csak úgy válhatsz olyasfajta vezetővé, akit az emberek szívesen követnek, ha folyamatosan fejlődsz és tanulsz a vezetésről. Járj szerencsével utadon!

The INJOY Group
P.O. Box 7700
Atlanta, GA 30357-0700
800-333-6506
www.injoy.com

A SZERZŐRŐL

JOHN C. MAXWELL — Amerika közismert vezetési szakértője — az INJOY Group alapítója, melynek rendeltetése, hogy segítsen az embereknek a bennük rejlő személyes és vezetői képességek kibontakoztatásában. Maxwell minden évben több mint 250 000 embernek tart előadásokat, szemináriumai, könyvei és kazettái révén pedig több mint egymillió ember életét befolyásolja. Több mint huszonöt könyv szerzője, ezek közé tartozik: *Ami a vezetésről tudni kell*, *Becoming a Person of Influence* (Válg befolyásos emberré!), *The Success Journey* (A siker útja), *Developing the Leader Within You* (A benned rejlő vezető kibontakoztatása), *Developing the Leaders Around You* (A körülötted lévő vezetők kibontakoztatása).



Ha gazdag apám nem lett volna, a születem nyomdokaiba lépek – a pénz-telenségől való krónikus félelem útjára.
Robert T. Kiyosaki



Mit gondolsz a pénzről?
Ha azt hiszed rossz dolog, akkor nincs esélyed arra, hogy jómódban élj.
Bodo Schäfer



A sorrend: becsúld meg, kontrolláld, takarítsd meg, fektesd be, teremtsd, vidd meg és végül oszd meg másokkal!
Robert G. Allen



Ami az emberi elmé képes kigondolni és hisz benne, azt képes megvalósítani.
Napoleon Hill

Gazdag papa sorozat

T13	Robert T. Kiyosaki	Gazdag papa, szegény papa	1990
T14	Robert T. Kiyosaki	A CASHFLOW jelzője	1890
T15	Robert T. Kiyosaki	Gazdag papa befektetés tanácsai	2890
T17	Robert T. Kiyosaki	Gazdag gyerek, szegény gyerek	2500
T18	Robert T. Kiyosaki	Gazdag papa – Ütési útja	1450
T19	Robert T. Kiyosaki	Visszatérési felelet az anyagi	2900
T20	Robert T. Kiyosaki	Gazdag papa profilja	2900
T21	Robert T. Kiyosaki	Gazdag papa – Anyagi kultúr	1450
T26	Robert T. Kiyosaki	Gazdag papa felelet	2400
T28	Robert T. Kiyosaki	Al vettél el a pénzért?	2400
T30	Robert T. Kiyosaki	Befektetési pénzügyi elemzés	1450
T37	Bodo Schäfer	Bevezetés	2450

Anyagi függetlenség

T16	Bodo Schäfer	Ut az anyagi függetlenséghez	2500
T21	Robert G. Allen	Passzív jövedelem források	2900
T22	David Owen	Papabank	1450
T26	Lincoln - Owen	Bevezetés a múltba	2400
S29	George S. Clouse	Bevezetés a jövedelmek	1400
S28	William D. Winton	A gazdagok titkai	1450

Napoleon Hill

S27	Napoleon Hill	Gondolj és gazdagj	1900
K03	Hill Dore	A siker útja – jövedelmek	1450
K15	Napoleon Hill	Chancesd légy a gazdagok	980
K22	Hill Dore	365 nap Napoleon Hill gondolat	1200
K38	Napoleon Hill	A vállalkozás megkezdése	1950

Anyagi függetlenség

T13	T14	T15	T17	T18	T19	T20	T24
T26	T28	T30	T27	T16	T21	T22	T29
S25	S28	S27	K03	K15	K22	K38	

Válj olyan emberré, akit mások szívesen követnek!

Miről álmodozol? Legmerészebb elképzeléseidben milyen tevékenység közben látod magad? És vajon mi áll közted és az álmod között?

A válasz a vezetés. „Minden a vezetésen áll vagy bukik, de a vezetés elméletének ismeretével még csak félig nyertük meg a csatát. **A vezetés megértése és a tényleges vezetés két különböző dolog.**”

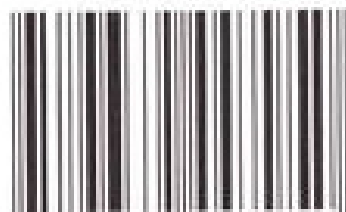
A kulcs, mellyel a vezetés elméletét értő emberből a valós világ sikeres vezetőjévé alakíthatod magad, a jellem. A jellemmedben rejlő tulajdonságok hozzák lendületbe és bontakoztatják ki vezetői képességeidet – vagy állnak sikered útjába!

Dr. Maxwell szerint: *„Minden vezető fejlődésének része a vezetés törvényeinek elsajátítása, hiszen ezek azok az eszközök, melyek megtanítják nekünk, hogyan működik a vezetés. De a vezetők mindig amiatt értékesek, ami a belsejükben rejlik. Ha el akarsz jutni a vezetés legmagasabb szintjére, belülről kifelé haladva kell kifejlesztened jellemed e tulajdonságait.”*

Ha megfigyeled a nagy vezetőket, úgy találod, hogy mindnyájan birtokában vannak a **21 tulajdonságnak**, melyeket e könyv taglal. Akkor vagy alkalmas a vezetésre, ha lefekteted a belső alapokat, és akkor válhatsz vezetővé, ha kívül építkezel rájuk. „Ha erre képes vagy – mondja Maxwell – rá fogsz jönni, hogy **a világon semmi sincs, amit el ne érhetnél.**”



KÓD: J16
1650 Ft



www.McTime.net
Kulcsrakész eredményesség

www.bagolyvar.hu
Újdonságok • információk • vélemények