

Ezt a könyvet Mark Cole-nak ajánlom, aki a cégeimet vezeti.

Senki sem szolgált engem nála jobban.

Senki sem segített nekem nála jobban.

A jövőképemet világosan osztja meg másokkal.

A küldetésemet következetesen irányítja.

Az üzletemet pedig feddhetetlenül képviseli.

Szeret engem!

Tartalom

Előszó a 2.0 kiadáshoz

1. A vezetés meghatározása: A befolyás
2. A vezetés kulcsa: A prioritások
3. A vezetés alapja: A jellem
4. A vezetés végső próbája:
A pozitív változás megteremtése
5. A leggyorsabb út a vezetéshez: A problémamegoldás
6. A vezetéshez szükséges többlet: A hozzáállás
7. A vezetés lényege: Az emberek szolgálata
8. Ami nélkül nincs vezetés: A jövőkép
9. A vezetés árcédulája: Az önfegyelem
10. A vezetés kiterjesztése: A személyes fejlődés

Hogyan tovább?

A szerzőről

Jegyzetek

Előszó a 2.0 kiadáshoz

A lig tudom elhinni, hogy már 25 év telt el azóta, hogy a *Holnapra vezető lehetsz* eredeti kéziratát megírtam. Amikor nekikezdttem a négyszínű tollammal, azt gondoltam, megírom a vezetésről szóló könyvemet. Negyvenöt éves koromig egy fantasztikus vezetői utazásban volt részem. Amikor szakmai pályafutásom lelkészként kezdetét vette 1969-ben Indiana falusias vidékén, nem a vezetés járt a fejemben. Csak keményen dolgoztam. Később, a hetvenes évek elején döbbsentem rá, amikor a második gyülekezetemet irányítottam, hogy minden a vezetésen múlik. Ekkor kezdtem el tudatosan fejleszteni magam, és jelöltem ki a vezetést, mint az egyik olyan területet, amiben fejlődni szeretnék. Mialatt ebben a második gyülekezetben dolgoztam Ohióban, vezetést kezdtem tanítani másoknak. A nyolcvanas évek elején elvállaltam egy San Diegó-i közösség vezetését, ami egy idő után Amerika tíz legbefolyásosabb gyülekezetévé nőtte ki magát. Ez idő tájt írtam meg a *Holnapra vezető lehetsz* című könyvemet. Ugyanebben az időben kezdtek jönni hozzám az előadói felkérések is. Elindítottam egy céget, ami segít a vezetőképzésben és a képzési anyagok terjesztésében. A napirendem elvárásai és a vezetőképzés adta hazai és nemzetközi lehetőségek miatt aztán 1995-ben feladtam a gyülekezetet. Azóta minden időmet írással, előadások tartásával és vezetőképzéssel töltöm.

De ha visszatérek arra az időre, amikor arra készültem, hogy ennek a könyvnek az első kiadását megírjam, a legnagyobb felfe-

dezésem jár a fejemben, amit a három szervezet vezetése folyamán tettem: a vezetés elsajátítható. Én is vezetővé váltam. És legnagyobb vágyam az volt, hogy megoszthassam másokkal vezetői utazásom, és megtanítsam, amit megtanultam, hogy ők is vezetővé válhassanak.

Azt gondoltam, 25 éves vezetői tapasztalattal van mit megosztanom, de ha most visszanezék, megdöbbsent, hogy az azóta eltelt 25 évben még mennyi mindent tanultam. Természetesen nem kellene ezen meglepődnöm, hiszen számtalan vezetésről szóló könyvet írtam azóta. De néha fel sem tűnik számunkra, milyen messzire mentünk, csak akkor, ha visszamegyünk, és megnézzük, honnan indultunk. Olyan, mint mikor 25 év elteltével a szülőházunkba térünk haza, ahol nevelkedtünk: sokkal kisebb annál, mint amire emlékszünk!

El sem tudom mondani, mennyire izgatott vagyok, hogy megosszam Veletek azokat a dolgokat, amiket az első könyv megírása óta tanultam. Annyi mondanivalóm van, amit alig tudok magamban tartani, vagy csupán 10 fejezetben összefoglalni.

Ezt a könyvet jelentősen átírtam. Ezért is hívom így: 2.0. Még mindig benne vannak azok az alapvető leckék, amik a jó vezetővé váláshoz szükségesek. Még mindig ez az első könyv, amit elolvasásra ajánlok az embereknek, hogy elindulhassanak a vezetővé válás útján. És még mindig ez az a könyv, amit vezetőknél ajánlok, hogy másokat a vezetés terén mentoráljanak. Sokat fáradoztam, hogy még tartalmasabbá tegyem és még konkrétan a vezetők igényeire fókuszáljam. Például, ahelyett hogy egy általános leckével szolgálnék a feddhetlenség és a hozzáállás témakörében, ahogy az eredeti verzióban tettem, most sokkal konkrétan megvizsgálom, hogy ezek a tulajdonságok hogyan járulhatnak hozzá, hogy valaki jobb vezetővé váljon.

Továbbá kivettem két olyan fejezetet, ami az emberek fejlesztésére koncentrált (amit más könyveimben bővebben kifejtek), és betettem két új témát, az emberek szolgálatát (ami egy vezető legfontosabb feladata) és a személyes fejlődést (ami a vezetés ki-

terjesztése). Most visszatekintve azt kérdezem magamtól: *Hogy a csudába felejtettem ezeket ki az első alkalommal?*

Ha olvastad az eredeti könyvem, akkor nagyon örülni fogsz az összes olyan új anyagnak és gondolatnak, amit belefoglaltam ebbe a 2.0 kiadásba, megünnepeelve a könyv 25 éves évfordulóját. Vezetésed optimalizálása érdekében nem tudnék ennél jobb ajánlással élni számodra.

Ha pedig ez a könyv új Neked, akkor igazi élvezetben lesz részed, mert mindent megkapsz ahhoz, hogy jelentős lépést tethess a vezetésben folytatott utazásod során. És ha mindent megteszel, amit a fejezetek végén található alkalmazás részben tanácsolok, el fogsz ámulni, milyen gyorsan és mekkorát fejlődik majd a befolyásod, a hatékonyságod és a hatás, amit másokra gyakorolsz.

Nos, induljunk neki. Lapozz egyet, és kezdj hozzá, hogy holnapra vezető lehess.



A vezetés meghatározása: A BEFOLYÁS

Köszönöm

Charlie Wetzelnek, aki az íróm

Stephanie Wetzelnek, aki az első vázlatot szerkesztette

Carolyn Kokindának, aki a kézirataimat gépelte

Linda Eggersnek, aki a személyi asszisztensem

Mindenki beszél róla, de kevesen értik. A legtöbb ember vágyik rá, hogy jó képességekkel bírjon e téren, de mégis kevesen érik el. Legalább ötven különböző meghatározást és leírást gyűjtöttem én is össze erre vonatkozólag, a Google-keresés 760 millió eredménnyel szolgál. Miről is beszélünk? *A vezetésről* van szó.

Amikor 1992-ben megírtam ennek a könyvnek az első kiadását, az üzleti életben és más szervezetekben sikeressé válni akaró emberek a menedzsmentre koncentráltak. Minden évben jött valami új hóbort a témában. Nagyon kevesen voltak, akik a vezetésre figyeltek volna. A vezetés egyszerűen nem volt a legtöbb ember radarján.

Három diplomám is van, egy főiskolai, egy egyetemi mesteri és egy doktori cím. Amikor 1993-ban megjelent a *Holnapra vezetõ lehetsz*, még egyetlen vezetéssel kapcsolatos kurzuson sem vettem részt. Miért? Mert azokon az egyetemeken, ahol tanulmányaimat végeztem, egyáltalán nem oktatták.

Ma viszont a *leadership*, a vezetés igazán divatos szakkifejezés. Az iskolák és egyetemek is felkarolták. Ha szeretnéd, ma felsőfokú diplomára is szert tehetsz a témában, több mint száz egyetemen. Ma már az általam elvégzett mindhárom egyetem felkínál ilyen kurzusokat is.

Miért is vált ilyen fontossá a vezetés? Mert felismerték, hogy ha valaki jó vezetővé válik, az életüket változtat meg. Minden a vezetésen múlik. A világ jobb helyé válik, amikor emberek jobb vezetővé válnak. Ha jobb vezetővé válsz, az *mindent* meg

tud változtatni számodra. Hozzájárul a hatékonyságodhoz, levon a gyengeségeidből, a rád eső munkaterheket megosztja, megsokszorozza az általad kifejtett hatást.

Miért nem válnak az emberek vezetővé?

Bár egyre több ember ismeri fel a jó vezetés értékét, mégis kevesen dolgoznak azon, hogy jobb vezetővé váljanak. Miért is történik mindez? A vezetési könyvek és tanfolyamok elterjedése ellenére sokan úgy gondolják, hogy nem nekik való a vezetés. Talán a következő feltételezésekkel élnek:

NEM VAGYOK SZÜLETETT VEZETŐ, EZÉRT EZ NEKEM NEM MEGY

A vezetők nem születnek. Pontosabban igen, hiszen én sem találkoztam olyan vezetővel, aki ne jött volna még világra (és nem is szeretnék). Valójában azt értem ez alatt, hogy a vezetés nem velünk született képesség. Természetesen igaz, hogy egyesek olyan tehetséggel vannak megáldva, ami segíti, hogy magasabb szintű vezetővé válhassanak, de mindenkiben ott rejtőzik a képesség, hogy vezetővé váljon. A vezetés képességére szert lehet tenni, és fejleszteni is lehet, csak dolgozni kell rajta.

A TITULUSOM ÉS RANGIDÓS MIVOLTOM AUTOMATIKUSAN VEZETŐVÉ TESZ

Azt gondolom ez a szüleim és a saját generációm gondolkodásmódjára volt jellemző, de azért ma is előfordul. Emberek azt hiszik, hogy a vezetői pozíció jár nekik, pedig a vezetővé válás valójában azon múlik, mennyire vágysz rá, és rendelkez-e néhány alapvető eszközzel. Lehetsz rangidős és lehet egy jó titulusod is, de ettől még alkalmatlan lehetsz a vezetésre. Ugyanakkor nem kell hozzá se rang, sem életkor, hogy jó vezető lehess.

A MUNKATAPASZTALATOM AUTOMATIKUSAN VEZETŐVÉ TESZ

A vezetés olyan, mint az érettség. Nem fejlődik automatikusan az életkorral együtt. Néha csak az életkor nő egymagában. A szakmában eltöltött évek nem teremtik meg a vezetői képességeket. A valóságban a tapasztalatok inkább jogosultságokat, mint vezetői készségeket teremtenek.

MEGVÁROM, AMÍG KINEVEZNEK, HOGY ATTÓL KEZDVE JÓ VEZETŐVÉ VÁLHASSAK

Ez a feltételezés volt a legfrusztrálóbb számomra mint vezetést oktató számára. Amikor elkezdtem vezetési konferenciákat szervezni, az emberek azt mondták nekem: „Majd ha vezető leszek – értve ezalatt a kinevezésüket –, akkor talán eljövök az Ön szemináriumaira.” Mi ezzel a probléma? Ahogy John Wooden, a legendás UCLA kosárlabdaedző fogalmazott: „Mikor a lehetőség beállít, már késő elkezdni felkészülni.” Ha már most elkezdesz ismerkedni a vezetéssel, az nemcsak a lehetőségeidet fogja növelni, hanem azt is biztosítani fogja, hogy élni tudsz velük, amikor elérkeznek.

Hogyan válj holnapra vezetővé?

A konklúzió az, hogy ha eddig nem tettél volna semmit az irányban, hogy vezetővé válj, akkor ma elkezdheted. Ha pedig a vezetői utazásod már korábban kezdetét vette, akkor jobb vezetővé válhatsz, mint amilyen ma vagy, ha tudatosan fejlesztet magad.

Miben is áll ez a dolog? Ez a könyvem tárgya. Ez a tíz fejezet magában foglalja a *leglényegesebb* elemeit annak, amit úgy gondolok, hogy vezetőként fejlesztened kell magadban. A MaxwellLeader.com-on hozzáférhetsz még további ingyenes anyagokhoz is. Itt található egy vezetői értékelés is, amivel meghatározhatod, hogy

ma vezetőként hogyan is teljesítesz. Ajánlom, hogy töltsd ki még mielőtt továbbhaladnál.

Most pedig kezdjük a tíz lecke legfontosabb koncepciójával, ami a befolyás, más néven *hatásgyakorlás*. Miután több mint ötven éven keresztül figyeltem mások vezetői munkásságát és éveken keresztül fejlesztettem saját vezetői képességeimet, erre a következtetésre jutottam: *A vezetés befolyásolás*. Ennyi. Se több, se kevesebb. Kedvenc példabeszédem a vezetéssel kapcsolatban: „Aki azt gondolja, hogy vezet, de senki sem követi, az csak sétál.” Ahhoz, hogy vezető lehess, követőidnek is lenni kell. James C. Georges a PAR Group megalapítója és vezérigazgatója pár éve egy interjúban így fogalmazott: „Mi a vezetés? Egy pillanatra eltekintve az e mögött meghúzódó erkölcsi dilemmáktól, csak egy meghatározás létezik: *A vezetés annak a képessége, hogy szert tegyünk követőkre.*”¹

Bárki – legyen az akár beteg, akár egészséges –, aki szert tud tenni követőkre, az vezető. Ez azt jelenti, hogy Hitler is vezető

volt. (Tudtad, hogy a *Time* magazin 1938-ban az év emberévé választotta Hitlert, mert nagyobb befolyásra tudott szert tenni, mint a világon bárki?) Osama bin Laden vezető volt.

A Názáreti Jézus is vezető volt. Jeanne

D’Arc, Abraham Lincoln, Winston Churchill, Martin Luther King Jr., John F. Kennedy, mind vezetők voltak. Bár különbözött az értékrendjük, a képességeik, a céljaik, és mint emberek is jelentősen különböztek egymástól, mindegyiküknek volt követőtábor. Mindegyikük befolyással bírt.

A befolyás az igazi vezetés kezdete. Ha esetleg hibásan úgy határozod meg a vezetés fogalmát, hogy az nem más, mint annak a képessége, hogy valaki betöltsön egy pozíciót – ahelyett, hogy a követők vonzását értenéd vezetés alatt –, akkor a pozíciót, a titlust, a kinevezést fogod célul kitűzni. Ez a gondolkodás két problémát is felvet. 1. Mit teszel akkor, amikor a vezetői pozíciót megszerzve frusztráltan rádöbben, hogy nincsenek követőid?

2. Mi van abban az esetben, ha az „illő” titlust sosem kapod meg? Továbbra is vársz majd, hogy pozitív hatással lehess a világra?

A céloom ezzel a könyvvel, hogy megértessem veled, hogyan is működik a befolyás, hogy kiindulási pontként tudd használni, hogy megtanuld, hogyan is vezethetsz egyre hatékonyabban. Minden egyes készség elsajátításával egyre jobb vezetővé válsz majd.

A befolyással kapcsolatos felismerések

Mielőtt belenézünk a részletekbe, hogyan is lehetünk hatással másokra, és hogyan fejleszthetjük magunkat e téren, szögezzünk le pár fontos meglátást.

1. MINDENKI BEFOLYÁSOL VALAKIT

Tim Elmore barátom, a Fejlődő Vezetők alapítója azt mondta, hogy szociológusok felmérései alapján még a társadalom leginkább befelé forduló tagjai is több mint 10 000 emberre vannak hatással életük során. Hát nem fantasztikus? Mindennap hatással vagy másokra. És ugyanígy más is hatást gyakorol a te személyedre. Ez azt jelenti, hogy a mindennapok során mindenki vezető és követő is egyben.

A befolyásolás bármilyen élethelyzetben működésbe lép, ha emberek csoportjáról van szó. Hadd illusztráljam ezt. Vegyük például azt, hogy egy gyermek épp iskolába készül. Ebben a helyzetben valószínűleg az édesanyja van rá legnagyobb befolyással, ő határozza meg, mit egyen és mit vegyen föl. Az iskolában, a társai és barátai között, lehet, hogy ő lesz a legnagyobb befolyással a többiekre. Az órák alatt a tanár kerül domináns szerepbe. Amikor suli után a játszótérre megy játszani, a környék réme, a kötekedő kisfiú lesz rá a legnagyobb hatással. És este a vacsoraasztalnál ismét anyja vagy apa befolyása lesz meghatározó.

Külső megfigyelőként jól láthatod, hogy egy csoportban kié is a vezető szerep. Nem számít a rang és a pozíció. Csak figyelj, aho-

A vezetés annak a képessége, hogy szert tegyünk követőkre.

JAMES C. GEORGES

gyan az emberek összegyűlnek. Ahogy egy probléma megoldásán dolgoznak, vagy döntéshozatalra készülnek. Kinek a véleménye esik a legnagyobb súllyal latban? Kire figyelnek az emberek, amikor a probléma megoldását keresik? Ki az, akinek a véleményére azonnal rábólintanak? Kinek hódolnak be, kit követnek? A kérdésekre adott válaszokból azonnal kiderül, ki a vezető egy adott csapaton belül.

Bár befolyással bírsz, vezetőként a *képességeid kibontakoztatása* a te felelősséged. Ha fordítasz rá energiát, hogy fejleszd magad vezetőként, akkor egyre több emberre, és egyre jelentősebb módokon lehetsz hatással.

2. NEM MINDIG TUDJUK, HOGY KIRE ÉS MENNYIRE VAGYUNK HATÁSSAL

Az egyik leghatékonyabb módja, hogy megértsük a befolyás erejét, ha olyan eseményeket idézünk fel, ahol valaki vagy maga az esemény hatással volt az életünkre. A jelentős események nyomot hagynak emlékeinkben és életünkben. Például az 1930 előtt született embereknek határozott emléke van arról, mit is csináltak 1941. december 7-én, amikor Pearl Harbort lebombázták, és pontosan le tudják írni az érzelmeiket, és a körülményeket, amikor a híreket hallották. Kérdezz meg valakit, aki 1955 előtt született, mit csinált 1963. november 22. előtt, amikor a rádió bementa, hogy Kennedy elnököt lelőtték. Az emberekből csak úgy ömleni fog a szó. Minden generáció emlékszik kora jelentős eseményeire: mikor a *Challenger* űrrepülő felrobbant, szeptember 11. tragédiája, és a lista csak folytatódik. Melyik esemény az, ami számodra ilyen jelentőséggel bír? Milyen hatással van ez a mai napig a gondolkodásodra és a tetteidre?

Most gondold azokra az emberekre, akik jelentős hatással voltak az életedre, vagy olyan apróbb dolgokra, amik sokat jelentettek neked. Nekem egy fiatalokorombeli tábori élményem jut eszembe, ami meghatározta, milyen pályát válasszak. Glen Leatherwood,

aki hetedikes koromban volt a tanárom, egy olyan hivatás magját ültette el bennem, amit a mai napig élek. Az édesanyám által hozott buborékizzók, amiket a karácsonyfára aggattunk, a mai napig minden évben eszembe juttatják a karácsonyt. A főiskolai professzorom által küldött bátorító levél mindig arra készítetett, hogy ha kétségeim is támadnak, tovább tudjak menni az úton. Végtelen a listám. A tied is az.

Mindennap rengeteg ember van ránk hatással. Néha apróságok keltenek bennünk mély benyomást. Ezek által formálódunk azokká, akik vagyunk, és néha mi formálunk másokat, akkor is, amikor nem gondoljuk. J. R. Miller oktató és szerző jól fogalmazta meg: „Néha pillanatnyi találkozások hatottak úgy az életünkre, hogy örök nyomot hagytak. Senki nem érti ezt a titokzatos fogalmat, amit befolyásnak hívunk... Mindannyian állandóan hatást gyakorolunk valakire, gyógyítunk, segítünk, örömet okozunk; vagy a szépség nyomait hagyjuk valakin, vagy sebeket ejtünk, mérgezzünk, elcsúfítjuk mások életét.”²

3. A LEGJOBB BEFEKTETÉS A HOLNAPODBA, HA MÁR MA FEJLESZTED A BEFOLYÁSOD

Mi a legjobb befektetési lehetőség számodra? A tőzsde? Ingatlan? Továbbképzés? Mindegyik értékes. De szeretnék amellelt érvelni, hogy fektess be magadba, oly módon, hogy fejleszd a másokra gyakorolt hatásodat. Miért? Mert ha vágyad támad arra, hogy elérj valamit, könnyebb helyzetben leszel, ha mások szívesen segítenek neked. *Leaders* című könyvünkben Warren G. Bennis és Burt Nanus elmondása szerint: „Az igazság az, hogy a vezetésre rengeteg és mindenki számára könnyen elérhető lehetőség adódik.”³ Ez igaz az üzleti élet területén, az önkéntes szervezeteknél és a társadalmi csoportokon belül. Ha vállalkozó vagy, akkor exponenciálisan megszorodnak ezek a lehetőségek. A kérdés az, készen állsz-e majd rájuk, ha beállítanak. Hogy a leginkább kihasználhasd őket, már ma fel kell készülnöd a vezetésre, és meg kell tanulnod, ho-

gyan befolyásolhatsz embereket, és használhatod ezt a képességed arra, hogy pozitív változást érhesd el.

Robert Dilenschneider, a Dilenschneider Csoport alapítója, a Hill és Knowlton Strategies PR-cég korábbi vezérigazgatója, évenként keresztül az ország egyik vezető *kapcsolatokban utazó* személye is volt, aki befolyással bíró személyekkel dolgozott. A *Power and Influence* című könyvében megosztja velünk a hatalmi háromszög koncepcióját, ami hatékonyabbá teheti a vezetőket. Ezek a *kommunikáció*, az *elismerés* és a *befolyás*. Azt mondja: „Ha hatékonyan *kommunikálsz* azzal a hallgatósággal, akire *hatást* szeretnél gyakorolni, *ők ezt el fogják ismerni*, ami azt jelenti, hogy az emberek úgy gondolják majd, hogy a helyes dolgokat teszed és helyesen is teszed ezeket. Ahogy egyre jobban elismernek, a befolyásod is növekszik. Hozzáértő, hatékony és tiszteletre méltó embernek tartanak majd – ez hatalmat jelent. A hatalom abból jön, hogy ügyelünk a kommunikáció, az elismerés és a befolyás háromszögére.”⁴

Fiatal vezetőként én is ezt az utat követtem a jobb vezetés felé, mert a kommunikáció egyik adottságom. Ahogyan egyre jobb kommunikátorrá váltam, elismerésben volt részem. Nem sokkal később felkértek arra, hogy a vezetésről tartsak előadást. Éreztem, hogy a vezetés azért összetettebb, mint a hatalmi háromszög, a kommunikáció, elismerés és befolyás. Gondolkozni kezdtem, hogyan fejleszthetek ki egy-egy vezetési modellt, amin keresztül be lehet mutatni, hogyan is működik a befolyás, és legfőképp azt, hogyan lehetünk befolyással másokra a saját életünkben. Tudtam, hogy ha embereknek meg tudnám tanítani, hogyan legyenek hatással másokra, az pozitív hatást fejtene ki a környezetükben, bárhol is éljenek.

A vezetés öt szintje

Elkezdtem gondosabban tanulmányozni a befolyást, és a saját tapasztalatomra támaszkodtam, valamint megfigyeltem általam

nagyra becsült vezetőket. Arra jöttem rá, hogy öt állomás van a befolyás fejlődésében. Ezt az öt fokozatot nevezem a vezetés öt szintjének. Ez egy olyan befolyásolást leíró modell, amin keresztül könnyen érhetővé válik a vezetés dinamikája, és egyfajta térképként is funkcionál, amit felhasználhatsz arra, hogy fejleszd a másokra gyakorolt hatásod. Már több mint 30 éve használom ezt a modellt, remélem a te számodra is legalább olyan hasznos lesz, mint másoknak.

ábra, angol könyv 8. oldal

A vezetés 5 szintje:

1. Pozíció - Jogok - Az emberek azért követnek, mert követniük kell.
2. Engedély - Kapcsolatok - Az emberek azért követnek, mert követni akarnak.
3. Termelés - Eredmények - Az emberek azért követnek, amit a szervezetért tettél.
4. Az emberek fejlesztése - Reprodukció- Az emberek azért követnek, amit személyesen értük tettél.
5. Csúcs - Tisztelet - Az emberek azért követnek, aki vagy és amit képviselsz.