

**STRUČNO-POPULARNA
BIBLIOTEKA**

Urednik: BOŠKO ZATEZALO

John C. Maxwell
RAZVIJTE VOĐU U SEBI

Copyright © za bosansko izdanje:
V.B.Z., d.o.o., 10010 Zagreb, Dračevićka 12
Tel.: 6235-419, faks: 6235-418
e-mail: info@vzb.hr
www.vzb.hr

Za nakladnika: Boško Zatezalo
Lektorica i korektorica: Milica Vujnović
Grafička priprema: V.B.Z. studio, Zagreb
Tisak: Grafički zavod Hrvatske d.o.o., Zagreb, 2003.

CIP - Katalogizacija u publikaciji
Nacionalna i sveučilišna knjižnica - Zagreb

UDK 159.913

MAXWELL, John C.

Razvijte vođu u sebi / John C. Maxwell
; s engleskoga prevela Radha Rojc-Belčec. -
Zagreb : V. B. Z., 2003. - (Stručno-
popularna biblioteka)

Prijevod djela: Developing the leader
within you

ISBN 953-201-231-1

I. Vodstvo -- Psihološki savjetnik

430206023

ISBN 953-201-231-1

John C. Maxwell

RAZVIJTE VOĐU U SEBI

Autor knjige *Pobjednički stav*

S engleskoga prevela:
RADHA ROJC-BELČEC



ZAGREB

SADRŽAJ

| | |
|---|-----|
| Uvod | 9 |
| 1. Definicija vodstva: UTJECAJ | 15 |
| 2. Ključ vodstva: PRIORITETI | 31 |
| 3. Najvažniji sastojak vodstva: ČESTITOST | 46 |
| 4. Krajnji ispit vodstva: STVARANJE POZITIVNE PROMJENE | 57 |
| 5. Najbrži način za postizanje vodstva: RJEŠAVANJE PROBLEMA | 81 |
| 6. Dodatni plus u okviru vodstva: STAV | 101 |
| 7. Razvijanje vaše najdragocjenije imovine: LJUDI | 115 |
| 8. Prijeko potrebna značajka vodstva: VIZIJA | 137 |
| 9. Cijena vodstva: SAMODISCIPLINA | 156 |
| 10. Najvažnije što vođa treba naučiti: RAZVOJ OSOBLJA | 173 |
| Pogovor | 190 |
| Bilješke..... | 192 |

UVOD

Bio je to trenutak koji nikada neću zaboraviti. Predavao sam o temi vodstva i upravo je počela petnaestominutna stanika. Prišao mi je čovjek imenom Bob i rekao: »Spasili ste mi karijeru! Puno vam hvala.« Kad se okrenuo da ode zaustavio sam ga i upitao: »Kako sam vam 'spasio' karijeru?« Odgovorio je: »Imam pedeset tri godine i posljednjih sam sedamnaest godina na položaju koji zahtijeva vodstvo. Sve donedavno sam se mučio, potpuno svjestan toga da ne posjedujem vještine vođe te da ne postizem uspjeh. Prošle sam godine slušao vaš seminar o vodstvu i naučio načela koja sam odmah počeo primjenjivati na poslu. I dogodilo se. Ljudi su počeli slijediti moje upute – u početku sporo, ali sada već sasvim spremno. Imao sam mnogo iskustva, ali ne i stručnosti. Hvala vam što ste od mene napravili vođu!«

Svjedočanstva kakvo je bilo Bobovo ohrabivala su me da veliki dio vremena posvetim razvoju vođa. To je razlog zbog kojeg desetak puta godišnje održavam seminare o vodstvu u Sjedinjenim Američkim Državama te drugim zemljama. To je razlog zbog kojeg sam napisao ovu knjigu.

Ono što ćete pročitati predstavlja vrhunac vještina naučenih u dvadesetak godina vođenja ljudi. Dvanaest godina podučavam ljude tim načelima vodstva te s velikim zadovoljstvom promatram kako muškarci i žene postaju sve učinkovitiji u vođenju drugih. Sada imam priliku ta načela podijeliti s vama.

Ključ uspjeha bilo kojeg pothvata krije se u sposobnosti uspješnog vođenja drugih ljudi.

Sve ovisi o vodstvu. Kad god to izjavim slušatelji su u iskušenju da to promijene ovako: »*Gotovo* sve ovisi o vodstvu«. Većina ljudi ima želju tragati za iznimkama, umjesto da sami požele biti iznimni.

Upravo u ovome trenutku vi ste vođa na stanovitoj razini vještina. Kako bismo naučili to načelo, recimo da na ljestvici od jedan do deset vaše trenutne vještine vodstva dosežu broj šest. Znam ovo: učinkovitost vašega rada nikada se neće uzdići iznad vaše sposobnosti vođenja i utjecanja na druge. Ne možete dosljedno dobivati rezultate koji bi bili na razini višoj od razine vašega

vodstva. Drugim riječima, vaše vještine vodstva određuju razinu vašega uspjeha – kao i uspjeh onih koji rade oko vas.

Nedavno sam u časopisu *Newsweek* pročitao riječi predsjednika hotela Hyatt: »Ako sam bilo što naučio tijekom dvadeset sedam godina koje sam proveo u uslužnim djelatnostima to je ovo: devedeset devet posto svih zaposlenih žele dobro raditi. Njihov je rad jednostavno odraz osobe za koju rade.«¹

Te duhovite riječi naglašavaju važnost učinkovitog vodstva: tijekom prodajnog sajma menadžer prekorača trgovačko osoblje zbog njihovih slabih prodajnih rezultata. »Dosta mi je slabe prodaje i izgovora«, rekao je. »Ne možete li obavljati posao, možda ima i drugih trgovaca koji bi objeručke prihvatili priliku da prodaju vrijedne proizvode koje svatko od vas ima privilegiju predstavljati.« Tada je, okrećući se novom trgovcu, umirovljenom profesionalnom igraču američkog nogometa: »Ako nogometna ekipa ne pobjeđuje, što se dogodi? Mijenjaju se igrači. Zar ne?«

Pitanje je nekoliko trenutaka teško visjelo u zraku, a tada bivši igrač nogometa odgovori: »Zapravo, gospodine, ako bi cijela ekipa imala poteškoća, tada bismo najčešće dobili novog trenera.«²

Vodstvo se može naučiti.

Vodstvo nije ekskluzivni klub za ljude koji su »rođeni vođe«. Temeljne značajke vođe mogu se usvojiti. Povežite ih sa željom i ništa vas ne može spriječiti da postanete vođa. Ova će vam knjiga pružiti načela vodstva. Sâmi se pobrinite za želju.

Leonard Ravenhill u »The Last Days Newsletter« (Bilten posljednjih dana), priča o grupi turista koji su posjetili slikovito selo. Prolazeći pokraj nekog starca koji je sjedio uz ogradu, jedan turist s visine upita: »Jesu li se kakvi veliki ljudi rodili u ovome selu?«

A starac odgovori: »Ne, samo mala djeca«.

Vodstvo se razvija, a ne otkriva. Pravi će se »rođeni vođa« uvijek negdje pojaviti; ali, kako bi ostao na vrhu, značajke prirodnog vodstva moraju se razvijati. Radeći s tisućama ljudi koji su željeli postati vođe, otkrio sam da se svi uklapaju u jednu od četiri kategorije ili razine vodstva:

Pravi vođa:

- Rađa se sa značajkama vođe.
- Cijeloga je života promatrao modele vodstva.

- Dodatne je stvari o vodstvu učio kroz školovanje.
- Posjeduje samodisciplinu s kojom može postati veliki vođa.

Bilješka: tri od ove četiri značajke se usvajaju.

Školovani vođa:

- Tijekom najvećeg dijela života promatrao je modele vodstva.
- O vodstvu je učio kroz školovanje.
- Posjeduje samodisciplinu s kojom može postati veliki vođa.

Bilješka: sve se tri značajke usvajaju.

Potencijalni vođa:

- Tek je nedavno vidio modele vodstva.
- Kroz školovanje uči kako biti vođa.
- Posjeduje samodisciplinu s kojom može postati veliki vođa.

Bilješka: sve se ove tri značajke usvajaju.

Ograničeni vođa:

- Rijetko je ili nikada nije promatrao vođe.
- Malo se ili nimalo nije školovao za vođu.
- Posjeduje želju da postane vođa.

Bilješka: sve se tri značajke mogu usvojiti.

Postoji vrlo malo knjiga o vodstvu; većina ih se bavi menadžmentom.

Čini se da u vezi s razlikom između »vodstva« i »menadžmenta« vlada prilična zbunjenost.

John W. Gardner, prijašnji tajnik U. S. Department of Health, Education, and Welfare (Američkog odsjeka za zdravlje, obrazovanje i socijalnu skrb), koji u Washingtonu D. C. rukovodi istraživačkim projektom o vodstvu, naglasio je pet značajki koje razdvajaju »vodeće menadžere« od »osrednjih menadžera«:

1. Vodeći menadžeri su dugoročni mislioci koji vide dalje od današnje krize i kvartalnog izvješća.
2. Njihovo se zanimanje za vlastitu tvrtku ne ograničava na odjele kojima rukovode. Žele znati na koji način odjeli tvrtke utječu jedan na drugoga i neprestano se bave stvarima koje ne pripadaju njihovim određenim područjima utjecaja.
3. Vođe-menadžeri snažno naglašavaju viziju, vrijednosti i poticaj.
4. Vođe-menadžeri posjeduju velike političke vještine koje im pomažu da se uhvate ukoštac s proturječnim zahtjevima mnogobrojnih sastavnih elemenata.
5. Vođe-menadžeri ne prihvaćaju status quo.³

Menadžment je proces uvjeravanja da su program i ciljevi organizacije provedeni. Vodstvo je, s druge strane, povezano s postavljanjem vizije i poticanjem ljudi.

»Ljudi ne žele da se njima upravlja. Žele da ih netko vodi. Tko je ikada čuo za svjetskog menadžera? Ali čuli smo za svjetskog vođu. Vođu na području obrazovanja. Političkog vođu. Religijskog vođu. Vođu izviđača. Vođu zajednice. Radničkog vođu. Poslovnog vođu. Da. Oni vode. Oni ne upravljaju. Mrkva će uvijek odnijeti pobjedu nad štapom. Pitajte svoga konja. Konja možete odvesti na vođu, ali ga ne možete natjerati da pije. Želite li nekim upravljati, upravljajte sobom. Dobro to radite i bit ćete spremni prestati s upravljanjem i posvetiti se vodstvu.«⁴

- Znati kako treba obaviti posao rezultat je rada.
- Pokazivati drugima postignuće je učitelja.
- Pobrinuti se da rad obave drugi ljudi postignuće je menadžera.
- Nadahnuti druge da bolje rade postignuće je vođe.

Želja mi je osposobiti vas za posao vođe. Ova je knjiga posvećena tome cilju. Dok je čitate i kad počnete primjenjivati načela vodstva, molim vas da se sjetite Brucea Larsona. U svojoj knjizi *Wind and Fire* (Vjetar i oganj), Larson ističe neke zanimljive činjenice o ždralovima Sandhill: »Te velike ptice koje na krilima prelaze velike udaljenosti preko kontinenta posjeduju tri iznimne značajke. Ponajprije, kod njih vodstvo prelazi s jedne ptice na drugu. Nijedna ptica ne može ostati na čelu jata neprestano. Drugo, odabiru vođe koji mogu podnijeti jake struje. A osim toga, cijelo vrijeme dok jedna ptica vodi, ostale je glasno bodre.«

Nadajmo se da ćete o vodstvu naučiti dovoljno da biste mogli zauzeti svoje mjesto na čelu jata. Dok to pokušavate ostvariti, ja ću vas glasno bodriti, ispunjen velikim ponosom i unutarnjim zadovoljstvom.

U svakom razdoblju dolazi vrijeme kad vodstvo mora istupiti naprijed kako bi ispunilo potrebe trenutka. Zato nema potencijalnog vođe koji ne može pronaći svoje vrijeme. Pročitajte ovu knjigu i budite spremni uhvatiti svoj trenutak!

John C. Maxwell

PRVO POGLAVLJE

DEFINICIJA VODSTVA: UTJECAJ

Svi o tome govore, a malo ih je koji to razumiju. Većina ljudi to želi, a malo ih je koji to postižu. Imam više od pedeset definicija i opisa u mojim osobnim spisima. Što je taj zanimljivi predmet koji nazivamo »vodstvom«?

Možda zbog toga što nas većina želi biti vođama postajemo emocionalni u pokušaju da definiramo vodstvo. Ili možda zato što poznajući nekoga vođu pokušavamo oponašati njegovo ponašanje, vodstvo opisujemo kao osobnost. Zapitajte deset ljudi da vam definiraju vodstvo i vjerojatno ćete dobiti deset različitih odgovora. Nakon više od četrdeset godina promatranja vodstva u vlastitoj obitelji te mnogih godina razvijanja vlastitog potencijalnog vodstva, došao sam do ovoga zaključka: *vodstvo je utjecaj*. To je to. Ništa više i ništa manje. Moja je omiljena poslovice o vodstvu ova: čovjek koji misli da vodi druge, ali kojega nitko ne slijedi samo je izišao u šetnju.

James C. Georges, iz tvrtke ParTraining, rekao je vrlo dojmljivo u intervjuu za časopis *Executive Communications* (Poruke izvršnog osoblja): »Što je to vodstvo? Otklonite na trenutak moralna pitanja koja se iza toga kriju i ostat će vam samo jedna jedina definicija: *vodstvo je sposobnost privlačenja sljedbenika*.

Hider je bio vođa, kao i Jim Jones. Isus iz Nazareta, Martin Luther King mlađi, Winston Churchill i John F. Kennedy – svi su oni bili vođe. Iako su njihovi vrijednosni sustavi i sposobnosti upravljanja bile različite, svaki je od njih imao sljedbenike.

Definirate li vodstvo kao sposobnost privlačenja sljedbenika možete krenuti unatrag od te točke kako biste smislili na koji ćete način voditi ljude.«¹

U tome se krije problem. Većina ljudi vodstvo definira kao sposobnost osvajanja nekog položaja, a ne sljedbenika. Stoga se trude oko položaja, ranga ili titule, a kad ih postignu, vjeruju da su postali vođe. Ta vrsta razmišljanja stvara dva uobičajena problema: oni koji posjeduju »status« vođe često osjećaju

razočarenje zbog toga što imaju tako malo sljedbenika, a oni pak koji ne posjeduju prikladne titule sebe možda i ne shvaćaju kao vođe te stoga ne razvijaju vještine vodstva.

Cilj je ove knjige pomoći vam da vodstvo prihvatite kao utjecaj (odnosno sposobnost privlačenja sljedbenika), i onda se s te točke vratiti unatrag da biste naučili kako voditi. Svako će vam poglavlje dodati još jedno načelo koje će pomoći razvoju vaše sposobnosti vodstva. Prvo je poglavlje sastavljeno da bi proširilo razinu vašega utjecaja.

OPAŽANJA O UTJECAJU

Svatko na nekoga utječe.

Sociolozi nam govore da će tijekom svoga života čak i najpovučeniji pojedinac utjecati na desetke tisuća drugih ljudi! S tom me zapanjujućom statistikom upoznao moj suradnik Tim Elmore. Tim i ja smo zaključili kako svatko od nas i utječe na druge i doživljava njihov utjecaj. To znači da smo svi mi na nekim područjima vođe, dok u nekim drugim područjima prihvaćamo tuđe vodstvo. Svi smo i vođe i sljedbenici. Vaša je odgovornost shvatiti vlastiti potencijal vođe. U svakoj situaciji, u svakoj skupini, ističe se utjecajna osoba. Ta se osoba s nekom drugom grupom ljudi ili u drukčijoj situaciji može promijeniti te postati osoba na koju utječe neka druga osoba koja ima utjecaj. Dopustite mi da vam to prikažem. Jutrom, prije nego što počne škola, majka može imati prevladavajući utjecaj na dijete. Ona može odabrati što će dijete jesti, a što odjenuti. Dijete na koje prije škole utječe majka može utjecati na drugu djecu kad stigne u školu. Tata i mama se mogu sastati u restoranu kako bi zajedno ručali, a na oboje će utjecati konobar koji će im predložiti specijalitet kuće. Vrijeme u koje se poslužuje večera određeno je prema muževom ili ženinom radnom rasporedu.

Sasvim je lako prepoznati istaknutog vođu bilo koje grupe. Samo promatrajte ljude dok se okupljaju. Ako treba donijeti neku odluku čije se mišljenje smatra najvažnijim? Tko je taj koga ostali najčešće promatraju dok se raspravlja o toj odluci? S kim se ljudi brzo slože? Najvažnije je to tko je taj koga drugi ljudi slijede? Odgovori na ta pitanja pomoći će vam da otkrijete tko je u određenoj grupi stvarni vođa.

Nikada ne znamo na koga i u kojoj mjeri utječemo.

Najučinkovitiji način razumijevanja moći utjecaja jest sjetiti se trenutaka kad vas je dodirnuo utjecaj neke osobe ili događaja. Veliki događaji ostavljaju tragove na našim životima i u našim uspomenama. Primjerice, zapitajte dvoje ljudi koji su rođeni prije tisuću devetsto tridesete godine što su radili u trenutku kad su čuli da je bombardiran Pearl Harbor, i oni će vam potanko opisati svoje osjećaje i okolinu u kojoj su se nalazili kad su čuli strašne vijesti. Zapitajte osobu koja se rodila prije tisuću devetsto pedeset pete da vam opiše što je radila kad su objavljene vijesti da je John F. Kennedy pogođen. Ponovno ćete dobiti iscrpan izvještaj. Slične se reakcije pojavljuju i kod mlađeg naraštaja kad ih upitate o onome danu kad je eksplodirao Challenger. To su bili veliki događaji koji su dotakli sve ljude.

Sjetite se također i onih malih stvari ili ljudi koji su snažno utjecali na vas. Razmišljajući o vlastitom životu, prisjećam se utjecaja đačkog kampa u koji sam odlazio kao dječak i kako mi je on pomogao odlučiti čime ću se u životu baviti. Razmišljam o učitelju iz sedmoga razreda, Glenu Leatherwoodu... o svjećicama na božićnom drvcu koje su svake godine u meni izazivale »božićni osjećaj«... o pohvalnoj poruci koju sam dobio od nekog profesora s koledža... Popis je beskonačan. Život se sastoji od svakodnevnih utjecaja koji nas čine osjetljivima i tako oblikuju u osobe kakve jesmo. J. R. Miller je to dobro rekao: »Bilo je susreta koji su trajali samo trenutak, a ostavili su utisak koji je trajao cijeli život, čitavu vječnost. Nitko ne može razumjeti tu tajanstvenost koju nazivamo utjecajem... pa ipak... svi mi neprestano imamo utjecaj, bilo tako da donosimo iscjeljenje, blagoslov, da ostavljamo tragove ljepote; ili da ranjavamo, povređujemo, trujemo, kaljamo tuđe živote.«²

Ta me istina vraća u trijezno stanje kad shvatim kakav je moj utjecaj kao oca. Jedan mi je prijatelj poklonio pločicu na kojoj je napisana ova pjesma koja se nalazi na mome stolu:

Mali momak koji me slijedi

Pazljiv čovjek želim biti,
Jer mali me slijedi momak;
Ne usudujem se zlu prepustiti
Od straha da će i on krenuti istim putem.

Ni časka očima njegovim ne mogu izbjeći.
Što god učinim i on to pokušava učiniti.

Nalik MENI govori da će biti –
Taj mali momak koji me slijedi.

Hodeći ljetnim danima i zimskim snjegovima
Zapamtiti moram da za godine koje dolaze
Oblikujem
Toga malog momka koji me slijedi.

Najbolji ulog za budućnost je pravilan utjecaj u sadašnjosti.

Nije pitanje utječete li vi na nekoga. Ono što je važno jest kakvi ćete vi biti u toj ulozi? Hoćete li biti sve bolji u vještinama vodstva? U knjizi *Leaders* (Vođe), Bennis i Nanus kažu: »Istina je da su mogućnosti vodstva velike i na dohvat ruke najvećem broju ljudi.«³

U to morate vjerovati! Ostatak ovoga poglavlja posvećen je tome da vam pomogne promijeniti budućnost postajući bolji vođa već danas.

Utjecaj je vještina koju možete razviti.

Robert Dilenschneider, direktor tvrtke Hill and Knowlton, svjetske agencije za odnose s javnošću, jedan je od najutjecajnijih ljudi u zemlji. U svjetskoj areni u kojoj se susreću vlade i goleme korporacije on vješto tka svoju uvjerljivu čaroliju. Nedavno je napisao knjigu pod naslovom *Power and Influence* (Moć i utjecaj), u kojoj, kako bi vođama pomogao u napredovanju, govori o ideji »trokuta moći«. On kaže: »Tri dijela toga trokuta su komunikacija, prepoznavanje i utjecaj. Počinjete učinkovito komunicirati. To vodi do prepoznavanja, a prepoznavanje sa svoje strane vodi do utjecaja.«⁴

Svoj utjecaj i svoj potencijal vodstva možemo povećati. Na temelju toga uvjerenja razvio sam oruđe za učenje koje pomaže ljudima u razumijevanju njihove razine vodstva tako da mogu povećati svoju razinu utjecaja (vidi prikaz na dvanaestoj stranici).

RAZINE VODSTVA

Prva razina: položaj

To je temeljna, početna razina vodstva. Jedini utjecaj koji ovdje posjedujete jest onaj koji prati vašu titulu. Ljudi koji ostaju na toj razini bave se teritorijalnim pravima, protokolom, tradicijom i organizacijskim prikazima. Te stvari nisu negativne, osim ako postanu temelj autoriteta i utjecaja, ali predstavljaju slabe zamjene za vještine vodstva.

Osoba može »upravljati« jer je postavljena na taj položaj. Na tom položaju može posjedovati autoritet. Ali pravo je vodstvo mnogo više od posjedovanja autoriteta; više od posjedovanja tehničkog obrazovanja i praćenja prikazanih postupaka. Pravo vodstvo znači da ste osoba koju će drugi ljudi rado i s pouzdanjem slijediti. Pravi vođa zna razliku između naređivanja i vodstva, kao što prikazuju sljedeće izreke:

Šef tjera radnike na posao; vođa ih podučava.

Šef ovisi o autoritetu; vođa o dobroj volji.

Šef ulijeva strah; vođa ljude nadahnjuje oduševljenjem.

Šef kaže: »Ja«; vođa kaže: »Mi«.

Šef krivnju zbog propasti baca na nekoga; vođa utvrđuje da je došlo do propasti.

Šef zna kako se nešto radi; vođa pokazuje na koji se način to obavlja.

Šef kaže: »Hajde«; vođa kaže: »Hajdemo!«.

ZNAČAJKE »POSTAVLJENOG VOĐE«

Sigurnost se temelji na naslovu, a ne na nadarenosti. Postoji priča o vojniku u Prvom svjetskom ratu koji je na bojišnici viknuo: »Ugasi tu šibicu!«, a onda, na svoju žalost, otkrio da je prekršitelj general Pershing, koga su zvali »Crni Jack«. Plašeći se ozbiljne kazne, pokušao se mucajući ispričati, a general Pershing ga je potapšao po ramenu i rekao: »U redu je, sinko. Samo budi sretan što nisam natporučnik.« Smisao bi trebao biti jasan. Što je viša čovjekova razina istinskih sposobnosti te utjecaj koji iz njih proizlazi, to je čovjek više ispunjen sigurnošću i samopouzdanjem.

Ova se razina vodstva često postiže postavljanjem na položaj. Sve druge razine vodstva zadobivaju se na temelju sposobnosti. Na egzibicijskoj utakmici koju su Giants igrali u West Pointu trener im je bio Leo Durocher. Jedan je bučni pitomac neprestano vikao na Lea i činio sve da bi ga razljutio.

»Hej, Durocher«, vikao je. »Kako je takav mali dripac kao što si ti došao do lige prvaka?«

Leo mu je odvratio: »Moj me kongresnik postavio na ovaj položaj!«

Vođu koji je postavljen na neki položaj ljudi neće slijediti dalje od njegovih određenih ovlasti. Zatraži li se od njih da nešto učine, činit će samo ono što moraju. Slab moral uvijek je prisutan. Nedostaje li vođi samopouzdanja, sljedbenicima nedostaje predanosti. Tada nalikuju dječaku kojega je Billy Graham upitao za put do najbližeg poštanskog ureda. Kad mu je dječak objasnio, dr. Graham mu je zahvalio i rekao: »Dodeš li večeras u konferencijski centar čut ćeš me kako ljude upućujem kako stići u raj.«

»Mislim da neću doći«, odgovorio je dječak. »Vi ne znate pronaći ni put do pošte.«

Vođe koji su postavljeni na neki položaj imaju više poteškoća u radu s dobrovoljcima, službenicima i mlađim ljudima. Dobrovoljci ne moraju raditi, stoga ne postoji financijski utjecaj kojim bi se postavljeni vođa mogao koristiti kako bi ih naveo na suradnju. Službenici su navikli sudjelovati u donošenju odluka i odbijaju diktatorsko vodstvo. Simboli autoriteta osobito se ne doimaju pripadnika mlađe generacije (baby boomers).

Većinom su nas učili da je vodstvo položaj. U nama se javlja frustracija kad izađemo u stvarni svijet i otkrijemo kako nas na temelju naših titula slijedi vrlo malo ljudi. Radost i uspjeh u vođenju drugih ljudi ovise o našim sposobnostima da se neprestano uspinjemo razinama vodstva.

Druga razina: dopuštenje

Fred Smith kaže: »Vodstvo znači navesti ljude da rade za vas kad to nisu obvezni učiniti.«⁶ To će se dogoditi tek kad se uspnete na drugu razinu utjecaja. Ljudi ne mare za to koliko znate sve dok vide da vam je stalo. Vodstvo

⁶ Pripadnici naraštaja »dječji bum«, u izvorniku »baby boomers«, pripadnici su naraštaja naglog porasta nataliteta, do kojeg je u Sjedinjenim Američkim Državama osobito došlo u razdoblju nakon Drugog svjetskog rata (prim. prev.)

počinje u srcu, a ne u glavi. Ono cvjeta u smislenim odnosima, a ne zbog pravila.

Vode koji se nalaze na razini »položaja« često ljude vode zastrašivanjem. Nalikuju pilićima koje je norveški psiholog T. Schjelderup-Ebbe proučavao pri razvoju načela »poretka kljucanja«, kojim se stručnjaci danas koriste kako bi opisali sve oblike društvenih okupljanja.

Schjelderup-Ebbe je otkrio da u svakom jatu jedna kokoš najčešće dominira ostalima. Ona može kljucnuti bilo koju drugu kokoš a da joj ona ne uzvrat. Nakon toga dolazi kokoš koja kljucka sve ostale, osim glavne kokoši, a ostale su poredane prema hijerarhiji, na čijem se kraju nalazi nesretna kokoš koju sve ostale kljucaju, ali im ona ne smije uzvratiti.

Suprotno tome, osoba na razini »dopuštenja« vodit će ljude na temelju međusobnih odnosa. Ovdje nije riječ o poretku kljucanja, nego o razvoju ljudi. Na toj se razini vrijeme, energija i koncentracija usmjeravaju na potrebe i želje pojedinca. Prekrasno objašnjenje toga zbog čega je važno ljude i njihove potrebe staviti na prvo mjesto nalazi se u knjizi Amitajja Etzionija, *Modern Organizations* (Moderne organizacije), u priči o Henryju Fordu: »Proizveo je savršen automobil, model T, koji je okončao potrebu za bilo kojim drugim automobilom. Bio je potpuno usmjeren na proizvodnju. Želio je svijet ispuniti automobilima modela T. Ali kad su mu se ljudi počeli obraćati govoreći: 'Gospodine Forde, željeli bismo drukčiju boju automobila', primijetio je: 'Možete imati bilo koju boju sve dok je crna'. Tada je počelo sve ići nizbrdo.«

Ljudi koji nisu sposobni izgraditi čvrste i trajne odnose uskoro će shvatiti da nisu sposobni podnijeti dugotrajno i učinkovito vodstvo. (Sedmo poglavlje ove knjige, »Razvijanje vaše najdragocjenije imovine: ljudi«, opširnije će se baviti tim pitanjem.) Nepotrebno je i reći da ljude možete voljeti iako niste njihov vođa, ali ne možete ih voditi ako ih ne volite.

Oprez! Ne pokušavajte preskočiti neku razinu. Razina koju ljudi najčešće preskaču jest druga, *Dopuštenje*. Primjerice, suprug se s prve razine, *Položaj*, što je njegov naslov nakon dana vjenčanja, uzdiže na treću razinu, *Proizvodnja*. On skrbi za obitelj, ali je u međuvremenu zanemario suštinske odnose koje obitelj drže na okupu. Obitelj se raspada kao i njegov posao. Odnosi uključuju proces koji je vezivno sredstvo i veliki dio naprekidne energije potrebne za dugotrajnu i dosljednu proizvodnju.

Treća razina: proizvodnja

Na ovoj se razini počinju događati dobre stvari. Profit se povećava. Moral je visok. Mali je broj otpuštenih djelatnika. Potrebe su ispunjene. Ciljevi se

ostvaruju. Taj rast prati veliki zamah. Zabavno je voditi druge ljude i utjecati na njih. Problemi se rješavaju s najmanjim mogućim naporom. Svježe se statistike redovito dijele s ljudima koji potpomažu rast organizacije. Svi su usmjereni na rezultate. Zapravo, rezultati su glavni razlog aktivnosti.

To je najveća razlika između druge i treće razine. Na razini »odnosa« ljudi se okupljaju samo kako bi bili zajedno. Nema nekakvog drugog cilja. Na razini »rezultata« ljudi se okupljaju kako bi postigli neku svrhu. Vole se sastajati i kako bi bili zajedno, ali se isto tako vole okupiti kako bi nešto postigli. Drugim riječima, usmjereni su na rezultate.

Nalikuju na lik koji je glumio Jack Nicholson kojemu je u restoranu, u čuvenom prizoru filma *Five Easy Pieces* (Pet lakih komada), rečeno da ne može dobiti prepečenac. Tada je smislio maštovito rješenje. Najprije je naručio sendvič s piletinom na prepečencu. Nakon toga daje upute konobarici: »Bez majoneze, s maslacem... i zadržite piletinu«.

Jedna od mojih najdražih priča jest priča o tek zaposlenom trgovačkom putniku koji šalje svoje prvo izvješće o prodaji u ured. Izvješće je zaprepastilo službenike u odjelu prodaje jer je postalo očito da je novi trgovački putnik neznalica! Evo što je napisao: »Bijo sam u nekakom dućanu koji od nas nikad ništ nije kupijo. Nešt sam im prodo. Sad idem u Chicawgo.«

Prije nego što je čovjek mogao dobiti poticaj od menadžera prodaje, stiglo je pismo iz Chicaga: »Došal sam vamo i prođal im pol miliona«.

Plašeći se, jer nije znao bi li trebao otpustiti ili ne otpustiti trgovačkog putnika nezalicu, menadžer prodaje problem je prebacio u ruke predsjednika. Sljedećeg jutra službenici odjela prodaje koji su živjeli u kuli bjelokosnoj zaprepastili su se kad su na oglasnoj ploči, iznad dvaju pisama trgovca nezallice, ugledali predsjednikovu obavijest: »Preveć smo sati izgubili pokušavajuć pravilno pisati, umjesto prodavat. Pogledajmo te rezultate. Želim da svi pročitavaju ova pismena Goochova koji je ošo na put napravit strašan poso. Vi trebate ić i napravit isto što i on.«

Očito je da bi svaki menadžer prodaje više volio imati trgovca koji zna i pravopis i trgovanje. Međutim, mnogi su »nestručni« ljudi postigli izvrsne rezultate.

Nedavno mi je jedan od članova moga osoblja, Dan Reiland, povjerio svoj uvid koji nikada nisam zaboravio: »Ako prva razina, *Položaj*, predstavlja vrata prema vodstvu, tada je druga razina, *Dopuštenje*, temelj vodstva«.

Četvrta razina: razvoj ljudi

Kako prepoznati vođu? Prema Robertu Townsendu, vođe se pojavljuju u svim veličinama, dobima, oblicima i uvjetima. Neki su loši administratori,

dok drugi nisu osobito pametni. Evo jedne natuknice: budući da su neki ljudi tek srednje sposobni, istinskog vođu možete prepoznati po tome što na neki način njegovi ljudi ustrajno postižu izvrsne rezultate.

Vođa je izniman, ne zbog svoje moći, nego zbog svoje sposobnosti osnaživanja drugih ljudi. Uspjeh bez nasljednika predstavlja neuspjeh. Glavna je odgovornost radnika da sâm obavi sav posao. Glavna je odgovornost vođe poticanje razvoja drugih ljudi kako bi mogli obaviti posao (vidi sedmo poglavlje).

Odanost vođi svoj vrhunac doseže kad je sljedbenik osobno izrastao uz pomoć vođinog vodstva. Zapamtite kako teče napredak: na drugoj razini sljedbenik voli vođu; na trećoj razini sljedbenik se divi vođi; na četvrtoj je sljedbenik odan vođi. Zbog čega? Srca ljudi osvajate pomažući im u njihovu osobnom rastu.

Jedan od najvažnijih igrača u mojoj ekipi je Sheryl Fleisher. Kad nam se pridružila nije bila društvena. Počeo sam blisko surađivati s njom sve dok uistinu nije postala društvena. Danas uspješno pomaže razvoju drugih ljudi. Postoji veza međusobne odanosti koju Sheryl pripisuje mome vodstvu, a oboje znamo koji je tome razlog. Vrijeme koje sam uložio u nju donijelo je pozitivnu promjenu. Ona nikada neće zaboraviti ono što sam ja uradio za nju. Zanimljivo je da je vrijeme koje je ona uložila u živote drugih ljudi uvelike pomoglo meni. Ja nikada neću zaboraviti ono što je ona učinila za mene.

Glavne vođe koji vas okružuju trebali bi biti ljudi na koje ste osobno utjecali ili im na neki način pomogli da se razvijaju. Kad se to dogodi ljubav i odanost pokazivat će vam oni koji su vam najbliži te oni na koje su utjecali vaši najvažniji vođe.

Međutim, može se pojaviti problem: uspet ćete se uz razine utjecaja kao vođa i postat će vam ugodno s grupom ljudi koju ste razvili oko sebe. Možda nećete shvatiti da vas mnogi od novih ljudi vide kao vođu koji je na taj položaj postavljen, jer s njima nemate nikakvog dodira. Sljedeće upute pomoći će vam da počnete utjecati na razvoj ljudi:

Kroz gomilu hodajte polagano. Na neki način ostanite u dodiru sa svima. U mojoj crkvi koja ima pet tisuća članova to činim na ovaj način:

- Učim imena uz pomoć crkvenog imenika s fotografijama.
- Komunikacijske su karte dostupne članovima crkve, pa ih čitam kad ih ljudi predaju u crkvi (primamo ih otprilike dvjesto pedeset tjedno).
- Čitam svaki obrazac za prijavu novih članova.
- Čitam pisma koja mi članovi šalju i odgovaram na njih.
- Svake godine posjećujem društvene priredbe svakog razreda vjeronauka.