

Business+

European Conference

WITH JOHN C. MAXWELL

KIVONAT
20. FEJEZET

JOHN C. MAXWELL

ARANYAT ÉRŐ
VEZETŐI ISMERETEK

Vezetésben eltöltött életem éveinek tanulságai

20

A DÖNTÉSEID HATÁROZNAK MEG

Egyhetes könyvturnénk után épp leszállni készültünk Atlantában. Miután húsz várost látogattunk meg hét nap alatt, igen jó érzés volt hazatérni!

Éppen a hét sikereit ünnepeltük, amikor a kis magángépünk a leszállópálya felé közeledett. Aztán egy pillanat alatt minden megváltozott. Egy hirtelen, erőteljes szélökés meglökte, és egyenesen a leszállópályára dobta az irányíthatatlanná vált gépet. Ajkunkra fagyott a szó, tágra nyílt a szemünk, amint rádöbbsentünk a veszélyre. A pilóta gondolkodás nélkül megtolta a gázkart, és felhúzta a gépet a levegőbe. Egy pillanat alatt vált a korábbi, önfeledt ünneplésünk józan mérlegeléssé. Mindannyian tudtuk, hogy ez lehetett volna a vég! Csendben ültünk, míg a gép körözött a repülőtér felett, majd percekben belül biztonságosan leszállt.

A sikeres emberek időben meghozzák megfelelő döntéseiket, majd naponta kivitelezik őket.

Mindannyian tapsoltunk, majd fellelegeztünk, és kifújtuk magunkat. Ahogy leszálltunk, köszönetet mondtunk a kapitánynak a biztonságos landolásért. Ezt mondtam neki: „Ez egy hajszálon múlt! Nagyon gyorsan reagált a krízishelyzetre. Mikor hozta meg azt a döntést, hogy újra felemeli a gépet a levegőbe?”

Válasza megdöbbsentett: „Tizenöt éve.”

Majd elmesélte, hogy még a kiképzése során, fiatal pilótaként miként döntötte el, hogy az egyes, a levegőben őt érhető krízishelyzetekben hogyan fog cselekedni. „Én már jóval a krízis előtt döntöttem” – mondta.

Az egyik könyvemben, melynek címe *A ma számít (Today Matters)*, a következőt írtam: „A sikeres emberek időben meghozzák megfelelő döntéseiket, majd naponta kivitelezik őket.” Mivel a pilóta már tizenöt évvel ezelőtt meghozta a döntést, miszerint ilyen helyzetekben a gépet mindig fel fogja húzni a levegőbe, azon a bizonyos napon, ott velünk, ő egyszerűen csak kivitelezte korábbi döntését. Ahogy ezt az angol teológus, H. D. Libbon megjegyezte: „Amit egyes, meghatározó alkalmak során cselekszünk, az minden valószínűség szerint annak függvénye, akik valójában vagyunk – és az, hogy kik vagyunk, a korábbi évek önfegyelmének eredménye.” Hálás voltam azért a fegyelemért, amit a pilóta azon a napon tanúsított.

A TE DÖNTÉSED

Életünkben valószínűleg a legnagyobb hatalmunk a döntésképesességünk. Kétség sem fér hozzá: a döntéseink életünk alakulásának a mozgatórugói. A legendás kosárlabda-edző, John Wooden gyakran mondogatta: „Döntést kell hoznod mindennel kapcsolatban, amit csak teszel. Úgyhogy ne feledd: végül az általad meghozott döntések formájára alakulsz.” Néhányan megnehezítik az életüket helytelen döntéseik által. Mások viszont könnyedén élik életüket a jó döntéseik miatt. Függetlenül attól, hogy az ember melyik utat választja, tudom: Nem mindig azt kapjuk meg, amit meg akarunk kapni, azt viszont mindig megkapjuk, amit választottunk – vagyis a döntéseink eredményét.

Döntést kell hoznod mindennel kapcsolatban, amit csak teszel. Úgyhogy ne feledd: végül az általad meghozott döntések formájára alakulsz.

Egyszer, amikor Wooden edzővel beszélgettem, a döntéshozásról és megbánásról kérdeztem őt. A kilencvenhat éves legendás személy néhány pillanatig csak csendben ült a székében, és gondolkodott. Majd előrehajolt, és ezt mondta: „John, ahogy visszatekintek az életemre, vannak dolgok, amiket másképp csinálnék. De ha akkor, abban a pillanatban az volt a legjobb döntés, amit meghozhattam, akkor nem bánom azt a döntésemet.” Majd így foglalta össze mondanivalóját: „Az ember őszinte kell, hogy legyen önmagához.”

Ahogy most hatvanévesen visszatekintek a döntéseimre, hiszem, hogy mindig őszinte próbáltam lenni önmagamhoz. Ezer és ezer döntést hoztam vezetőként. Ez az, ami közös a vezetőikben. S mint minden vezető, én is hoztam rossz döntéseket. Bárcsak visszamehetnék, és kaphatnék még egy lehetőséget. De az adott pillanatban mindig a tőlem telhető legjobbat cselekedtem. Nem lehetsz jó vezető, ha az egykori baseball játékos és edző, Yogi Berra tanácsát követed: „Ha útelágazáshoz jutsz, haladj tovább.”

**„A döntéseink mutatják meg leginkább, kik is vagyunk,
nem pedig a képességeink.” – J. K. Rowling**

Amikor az igazán nehéz döntéseim meghozatalára gondolok, ez a három dolog jut eszembe:

1. A döntéseim engem tükröztek

A regényíró J. K. Rowling ezt mondta: „A döntéseink mutatják meg leginkább, kik is vagyunk, nem pedig a képességeink.” Ez így igaz. Ha igazán meg akarod ismerni az embereket, ne az önéletrajzukra nézz. Ne a szavaikra figyelj, hanem a döntéseiket nézd.

Vallhatok bizonyos eszméket, és ezeket ki is fejthetem. Gondolhatok úgy magamra, mint aki bizonyos értékrendhez tartja magát. Lehet, hogy egy bizonyos módon szeretnék cselekedni, viszont a döntéseim leleplezik a valódi énemet. S a te döntéseid is ugyanezt teszik veled.

2. Sok nehéz döntést kellett meghozni

A vezetés összetett dolog. Vagyis bármikor, amikor új területre lépsz, az még feltérképezetlen terület. Nincs még kitaposott ösvénye.

Ez azt jelenti, hogy folyamatosan döntéseket kell hozni.

Ugyanakkor, ha vezető vagy, akkor a tét is nagy. Döntéseid nemcsak rád és a családotra, hanem még sok más emberre is kihatással vannak. Gyakran vágyom arra, hogy vezetőként a választási lehetőségem bárcsak olyan lenne, mint amit egyszer tapasztaltam repülés közben, amikor a légi utaskísérő megkérdezte, kérek-e vacsorát.

„Mi a választási lehetőségem?” – kérdeztem.

„Igen, vagy nem.” – válaszolta. A legtöbb vezetői döntés nem ilyen egyszerű.

3. Döntéseim megváltoztattak

Örülök, hogy lehetőségem van választani, dönteni, de minden döntéshozónak meg kell értenie valamit. Amikor döntesz, a döntésed szolgáljává válsz. Foglalkoznod kell a következményeivel, akár jók, akár rosszak legyenek azok, és ez hatással lesz rád.

C. S. Lewis, író és professzor megjegyezte: „Minden egyes alkalommal, amikor döntést hozol, a bensődet – azt a részt, amely dönt – kicsit mássá változtatod. Az életed egészét figyelembe véve, a megszámlálhatatlanul sok döntéseddal a belső énedet lassacskán vagy egy mennyei, vagy pedig egy pokoli lényé változtatod.” Épp ezért a döntéseinket bölcsen kell meghoznunk.

DÖNTÉSEINK KIVÁLASZTÁSA

Három olyan lényeges döntést azonosítottam, melyek a vezetői viselkedésemet szabályozzák. Ezek a döntések jobb vezetővé tettek, és hiszem, hogy veled is ugyanezt teszik majd:

1. Döntés: A saját mércém sokkal magasabbra teszem, mint amilyen mércét mások állítanak fel nekem

Nagyon sok munkavállaló hosszú távon nem követel meg magától magas szintet. Egy kisváros főutcájának lepukkant étterménél egyszer két értékesítő állt meg, hogy egyen. Az egyik férfi jeges teát kért az ebédjéhez, és a másik is, de az hozzátette: „És feltétlenül tiszta pohárba kérem!”

Pár perccel később egy pincértanuló jelent meg, két pohár jeges teával a kezében.

„Itt vannak az italok.” – mondta – „Ki az, aki a tiszta poharat kapja?”

Célommá tettem, hogy magasabb mércét szabjak magamnak, mint amelyet mások állítanának fel nekem, mert tudom, hogy vezetőként úgy vallhatok kudarcot a legkönnyebben, ha csak a minimumot teszem meg. Több mint negyven éve tanulmányozom a vezetőket. Így figyeltem meg, hogy a nagyszerű vezetők sohasem elégedettek jelenlegi teljesítési szintjükkel. Nemcsak másoktól követelik meg a jobb teljesítményt, hanem saját maguk is folyamatosan nyomulnak előre, hogy kiaknázzák lehetőségeiket. Saját magukkal szembeni elvárásaik mindig sokkal magasabbak, mint amiket mások állítanának nekik.

Tanulva tőlük, a saját életemre nézve is alkalmazni kezdtem ezt a színvonalat. Miért? Az biztos, hogy jobb teljesítményt eredményez, de mégsem ez a fő oka. Azért teszem ezt, mert a végén értékelnem kell az erőfeszítéseimet, és elégedett kell, hogy legyek önmagammal. Az általam ismert egyetlen módja ennek az, hogy képességeim legjava szerint élek. Pat Riley NBA edző volt az, aki egyszer ezt jegyezte meg: „A kiválóság egy fokozatos eredmény azoknál, akik mindig a legjobbra törekszenek.” Ha a kiválóságra összpontosítok, illetve a lehető legmagasabb szinten való teljesítésre, akkor folyamatosan fejlődni fogok – függetlenül attól, hogy mások észreveszik-e. A lényeg, hogy én tudom, hogy fejlődök. Amikor pedig lazulni kezdenék, akkor a volt UCLA edző, John Wooden szavaira emlékezem, aki ezt tanácsolta: „Sohase próbálj másoknál jobb lenni, de mindig legyél a tőled telhető lehető legjobb.”

2. Döntés: Sokkal fontosabb segíteni az embereket, mint boldoggá tenni őket

A kiválóságra való törekvés döntését nem esett nehezemre meghozni a szüleimtől kapott neveltetésem miatt. De azt a döntést, hogy inkább segítem az embereket, mintsem hogy boldoggá tegyem őket, sokkal nehezebb volt meghozni. Mindkettőt tenni akartam, és karrierem első éveiben gyakran felülkerekedett bennem a másoknak való megfelelés vágya a segítség kárára. Hamar rájöttem, hogy néhányan azt akarják, amire nincs szükségük, azt viszont nem, amire szükségük lenne. Ezt bizony valakinek közölni kell

velük, és ez a feladat általában a vezetőre hárul.

A vezetés terhe óriási. Az egyik ilyen teher az, amikor szükségszerűen népszerűtlenül kell cselekedni. George F. Will, a Pulitzer-díj nyertes rovatvezető ezt állítja: „A vezetés többek között fájdalom-okozás sikeresen... rövid távú fájdalom okozása a hosszú távú nyereségért.” Mivel igazán törődtem az emberekkel, ezért a segítségük iránti vágyam végül a megfelelni vágyás fölé emelkedett.

Amikor végre arra a következtetésre jutottam, hogy számomra fontosabb segíteni az embereknek, mint a kedvükben járni, akkor elgondolkodtam azon, ez mit is jelent a vezetésemre nézve. Egy kis elmélkedés után erre jutottam:

Néhányan nem örülnek majd, ha...

- Az emberek kívánságai elé helyezem a szervezet küldetését.
- Egyeseknek több figyelmet szentelek, mint másoknak.
- Egyesek több elismerést kapnak tőlem.
- Megpróbálom kimotoztatni őket a komfort-zónájukból.
- Kérem, hogy hozzanak áldozatot a csapat érdekében.
- Ha a teljes képet választom a személyes „képeik” helyett.
- Olyan döntést hozok, amivel nem értenek egyet.

Vezetőként minden nap boldogtalanná teszek valakit. Remélhetőleg a boldogtalanságuk nem az én kudarcom következménye lesz, hanem a vezetői felelősségem betöltésének az eredménye. Az irántuk tanúsított viselkedésem mindig helyénvaló kell, hogy legyen. A képességeimet alkalmanként esetleg megkérdőjelezhetik, de sohasem a hozzáállásomat. Én pedig végső soron tudni akarom, hogy erőfeszítéseim legjáva mindenki számára elérhető volt-e.

Minden nap úgy döntök, hogy igenis vezetni fogok, még hozzá úgy, hogy közben tudatában vagyok a vezetés hátrányainak. A jó vezetők mindig is kapnak kritikákat, illetve van, hogy félreértik őket. Mégis, a vezetés egy olyan döntés, amit még mindig meghozok.

3. Döntés: A jelenre összpontosítok

Egy barátom nemrégiben ezt mondta: „John, az életednek nincs viszapillantó tükre. A jelenben élsz.” Bár néhányan ezt kritizálásnak vennék, én dicséretnek könyveltem el. Nagy erőfeszítésekkel fókuszálok arra, ami épp előttem van. Évekig ott volt az irodámban ez a kis felirat: „A tegnap véget ért múlt éjjel.” Ez nekem segített abban, hogy a jelenre összpontosítsak.

**„A vezetés többek között fájdalom-okozás sikeresen...
rövid távú fájdalom hosszú távú nyereségért.”**

– George F. Will

Sokaknak nehezebbé esik valóban elengedni azokat a lehetőségeket, melyek elmentek mellettük. Túl sok időt töltenek a megbánás szeméjének újrahasznosításával. Életük legjobb részeit töltik azzal, hogy mi lehetett, vagy mi történhetett volna. Olyan, mintha azt gondolnák, hogy ha elég-szer pörgetik vissza gondolatban az eseményeket, meg tudják változtatni az eredményt. Micsoda időpocsékolás!

Az egyetlen dolog, amit kontrolálni tudunk, az a jelen. Minél többet rágódunk a múlton, annál távolabb kerülünk a jelen lehetőségeitől. S minél távolabb kerülünk a lehetőségektől, annál keményebb úton lehet csak viszapjutni. A lehetőségek sohasem látszanak olyan szépnek jöttükben, mint távozáskor, és senkire sem várnak. Éles szemmel ki kell szűrünk őket. S a jelen adottságaira kell koncentrálnunk, nem a múlt sajnálkozásaira. A lehetőségek sokféle formában és sok irányból jöhetnek, de egy biztos: csak a jelenben lehet észrevenni és megragadni őket.

A jelenben élünk, és ez az erősségünk is. Bármilyen történet is az életedben, már megtörtént. Mivel nem tudod a múltat meg nem történtté tenni, bármilyen keményen próbálkozol is, boríts fátylat a múltra, és lépj tovább. És ne feledd a mondást: „Az új kezdetek csak a régiek befejeződéséből jöhetnek létre.”

Döntéseink valóban alakítanak bennünket. Minden döntésünkkel változunk – javunkra vagy kárunkra. Valószínűleg a legbölcsebb szavakat, melyeket a döntéshozatalról valaha is olvastam, Portia Nelson fogalmazta meg egyik költeményében, melynek címe: „*Önéletrajz öt rövid fejezetben*”

(„Autobiography in Five Short Chapters”):

1. Rész: Sétálok az utcán. A járdán egy óriási gödör van. Beleesek
Elveszett vagyok – tehetetlen. Nem az én hibám. Egy örökkévalóság
innen kijutni.
2. Rész: Ugyanazon az utcán sétálok. A járdán egy óriási gödör van.
Úgy csinállok, mintha nem látnám. Beleesek megint. El sem hiszem,
hogymegint itt vagyok, de nem az én hibámból. Jó sok időbe telik
kijutni innen.
3. Rész: Ugyanazon az utcán sétálok. A járdán egy óriási gödör van
Látom, hogy ott van. Mégis beleesek... megszokásból. A szemem
nyitva van. Tudom, hol vagyok. Az én hibám. Ki is jutok könnyedén.
4. Rész: Ugyanazon az utcán sétálok. A járdán egy óriási gödör van.
Kikerülöm.
5. Rész: Más úton sétálok.

Ha sikeres vezető akarsz lenni, tudnod kell, miért harcolsz, és miért fogsz kiállni. A lényeges döntések, melyeket saját magad és mások irányítása érdekében hozol, nemcsak azt mutatják, milyen vezető vagy, hanem azt is meghatározzák, milyen vezetővé fogsz válni. Dönts tehát bölcsen!

A DÖNTÉSEID HATÁROZNAK MEG

GYAKORLATOK

1. Mik voltak azok a lényeges döntések, amik megváltoztatták az életedet?

Mindannyian hoztunk olyan döntéseket, melyek irányt adtak életünknek, és megváltoztattak bennünket. Elmélkedj ezeken, és írd le az általad meghozott főbb döntéseket. Minden döntéshez írd le, miként változtatta meg körülményeidet, és hogyan változtatott meg téged, mint embert. Ha negatív döntéseket és elhalasztott lehetőségeket is tartalmaz

a listád, akkor először foglalkozz a felszínre törő érzelmekkel, csak azután menj tovább.

2. Milyen lényeges döntéseket hoztál (vagy fogsz hozni), melyek vezetésedet szabályozták? Ebben a fejezetben a három fő döntésemet írtam le a vezetésemmel kapcsolatban:

1. Döntés: A saját mércém sokkal magasabbra teszem, mint amilyen mércét mások állítanak fel nekem.
2. Döntés: Sokkal fontosabb segíteni az embereket, mint boldoggá tenni őket.
3. Döntés: A jelenre összpontosítok.

Milyen döntéseket fogsz hozni? Tölts időt azzal, hogy leírod ezeket (ne írd le ötnél többet)!

3. Kész vagy nehéz döntéseket hozni?

Mi teszi képessé a vezetőket a helyes döntések meghozatalára? Hogyan döntenek? Úgy gondolom, a legjobb módja ennek az, ha felkészítik magukat, és előre kidolgozzák az eshetőségeket. Nézd meg a 2-es pontban leírt döntéseid listáját! Minden leírt, lényeges döntésed mellé írd le a várható következményeket (ahogy én is tettem)! A felkészülés már fél siker.

GONDOLATOK MENTOROKNAK

Amikor döntésre kerül sor, két módon segíthetsz a mentoráltjaidnak. Először is, mérd fel, mennyire érzik magukénak a meghozott döntéseiket. Ha valaki például hajlamos mások hibáztatására, vagy áldozat-mentalitással rendelkezik, akkor arra rá kell mutatnod. Az emberek nem tudnak teljes mértékben vezetőkké válni, ha önmagukért és cselekedeteikért nem vállalják fel a teljes felelősséget. Másodszor, segíts nekik végiggondolni, milyen döntéseket kell hozniuk, hogy jobb vezetőkké váljanak. Ne te mondd meg nekik, mit kellene választaniuk! Inkább tegyél fel kérdéseket, hogy elgondolkodjanak rajtuk, és megtalálják a helyes megoldást, amit azután teljes mértékben a magukénak is tudnak majd vallani.

