



JOHN C. MAXWELL

21

NEPOGREŠLJIVIH
LASTNOSTI VODJE

*Postanite človek,
ki mu bodo drugi hoteli slediti*

LISAC & LISAC



Vse pravice pridržane. Knjige ni dovoljeno razmnoževati na noben način, brez pisnega dovoljenja založnika.

Izdal in založil:

Lisac & Lisac d.o.o., Dunajska 106, 1000 Ljubljana

Telefon: 080 1509, 01 541 22 06, faks: 01 541 22 06

www.Lisac-Lisac.si

Ljubljana, februar 2007

Prevedel: Jernej Zoran

Lektorirala: Renata Anžič

Grafično pripravil: Jože Gvajc

Uredil: Blaž Lisac

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.2(035)

MAXWELL, John C.

(Enaindvajset)

21 nepogrešljivih lastnosti vodje : postanite človek, ki mu bodo
drugi hoteli slediti / John C. Maxwell;
prevod Jernej Zoran - Ljubljana: Lisac & Lisac, 2006

Prevod dela: The 21 indispensable qualities of a leader

ISBN 978-961-6655-01-9

231390208

THE 21 INDISPENSABLE QUALITIES OF A LEADER Copyright © 1999 by
Maxwell Motivation Inc., a Georgia Corporation
First published by Thomas Nelson, Inc, Nashville, Tennessee, Usa
Slovenian edition licenced to Lisac & Lisac d.o.o., Ljubljana, Slovenia



VSEBINA

ZAHVALE	7
UVOD	9
1 ZNAČAJ: BODITE TRDNI KOT SKALA	13
2 OČARLJIVOST: PRVI VTIS LAHKO ZAPEČATI VAŠO USODO	19
3 PREDANOST: LOČUJE SANJAČE OD LJUDI, KI UKREPAJO	25
4 KOMUNIKACIJA: BREZ NJE BOSTE NA POTI SAMI	33
5 SPOSOBNOST: LJUDJE SLEDIJO SPOSOBNIM	39
6 POGUM: EN POGUMEN ČLOVEK ŽE PREDSTAVLJA VEČINO	45
7 RAZSODNOST: PROČ Z NERAZREŠENIMI SKRIVNOSTMI	51
8 MOČ OSREDOTOČENOSTI: BOLJ KO STE SE SPOSOBNI OSREDOTOČITI, MOČNEJŠI POSTANETE	57
9 VELIKODUŠNOST: VAŠA SVEČA NIČ NE IZGUBI, KADAR Z NJO PRIŽGETE DRUGO SVEČO	63
10 DAJANJE POBUD: ČE NE ZNATE DATI POBUDE, RAJE OSTANITE DOMA	71



11	POSLUŠANJE: POT DO SRCA VODI SKOZI UŠESA	77
12	NAVDUŠENJE: VZLJUBITE SVOJE ŽIVLJENJE	83
13	POZITIVEN PRISTOP: ČE VERJAMETE, DA VAM BO USPELO, VAM BO	89
14	REŠEVANJE TEŽAV: NE DOVOLITE, DA BI IMELI TEŽAVE S TEŽAVAMI	95
15	ODNOSI: ČE SE BOSTE DOBRO RAZUMELI Z LJUDMI, VAM BODO SLEDILI	103
16	ODGOVORNOST: ČE SI NE UPATE PRIJETI ŽOGE, NE MORETE VODITI EKIPE	111
17	PREPRIČANOST VASE: S SPRETNOSTJO NE MOREMO PRIKRITI NEGOTOVOSTI	117
18	SAMODISCIPLINA: PRVI ČLOVEK, KI GA BOSTE VODILI, STE VI	123
19	USLUŽNOST: ČE ŽELITE NAPREDOVATI, NAJPREJ POSKRIBITE ZA DRUGE	129
20	UČLJIVOST: ČE ŽELITE VODITI, SE MORATE NENEHNO UČITI	137
21	VIZIJA: DOSEŽETE LAHKO LE TO, KAR LAHKO VIDITE	145
	ZAKLJUČEK	153
	O AVTORJU	155



ZNAČAJ:

BODITE TRDNI KOT SKALA



Vodenje je sposobnost, da združimo moške
in ženske za skupni cilj in značaj, ki vliva zaupanje.

*- Bernard Montgomery,
britanski maršal*

Nikoli ne zanikajte svojih izkušenj ali prepričanj
zgolj zaradi miru.

*- Dag Hammarskjöld,
državnik in dobitnik Nobelove nagrade za mir*



1. LASTNOST

KADAR VSE POSTAVIMO NA KOCKO

Če potujete prek majhnih letališč ali ste velikokrat leteli v letalih, namenjenim poslovnežem, ste najbrž že videli lear jet ali celo leteli v njem. Sam sem imel priložnost dvakrat leteti v tem letalu in povem vam, da je izkušnja precej osupljiva. So precej majhna – naenkrat lahko prepeljejo le pet ali šest potnikov – in silno hitra. Kot bi zlezli v ozko cev, na katero so pripeti reaktivni motorji.

Moram priznati, da letenje v lear jetu človeka povsem navduši. Najbolj pa sem osupnil nad dejstvom, koliko časa lahko privarčujemo, če letimo z njim. Z letali sem prepotoval dobesedno nekaj milijonov kilometrov in navajen sem dolgih voženj na letališča, vračanja najetih avtomobilov, avtobusov, prometnih zamaškov in navidezno neskončnih zamud. Ta čakanja so lahko včasih prava nočna mora. Letenje z lear jetom lahko potovalni čas zlahka prepolovi.

Oče tega osupljivega letala je mož po imenu Bill Lear. Ta izumitelj, letalec in poslovni vodja je prijavil več kot 150 patentov, vključno z avtomatskim pilotom, avtomobilskim radiem in osemsteznim magnetofonskim trakom. Lear je razmišljal zelo napredno za svoj čas in v 50-ih letih prejšnjega stoletja je videl, da bi se splačalo izdelovati majhna letala za poslovneže. Trajalo je še nekaj let, preden je uresničil svoje sanje. Leta 1963 je poletel prvi lear jet, leto kasneje pa je prvo letalo prodal stranki.

Learov uspeh je bil takojšen in v kratkem času je prodal veliko letal. A kmalu po začetku poslovanja je Lear izvedel, da sta dve njegovi letali strmoglavili v skrivnostnih okoliščinah. Tedaj je bilo v zasebni lasti 55 lear jetov in Lear je vsem lastnikom takoj sporočil, naj prenehajo leteti z njimi, dokler s svojo ekipo ne bo ugotovil, kaj je povzročilo nesreči. Misel, da bi lahko še kdo umrl, mu je bila pomembnejša od odmevnosti v medijih.

Ko je preučil usodna poleta, je Lear odkril možno napako, vendar tehnične težave ni mogel potrditi oziroma ovreči. Obstajal



ZNAČAJ

je le en zanesljiv način, kako ugotoviti, ali je prepoznal pravo težavo. Potreben je bil preizkus – v zraku.

Stvar je bila nevarna, vendar je Lear storil prav to. Med poletom bi skoraj izgubil nadzor in kmalu bi ga doletela ista usoda kot nesrečna pilota. Vendar se je izvlekel in uspelo mu je potrditi napako. Lear je razvil nov del, napako odpravil ter ta del vgradil v vseh 55 letal in tako izničil nevarnost.

Prepoved letenja je Leara drago stala, potencialni kupci pa so se zamislili. Posledica: skoraj dve leti je trajalo, preden je okreplil svoj posel. Vendar Lear ni nikoli obžaloval svoje odločitve. Pripravljen je bil tvegati svoj uspeh, premoženje in celo življenje, da bi le ugotovil, kaj je povzročilo tisti nesreči – ni pa bil pripravljen žrtvovati svojega ugleda. In to lahko stori le človek trdnega značaja.

RAZJASNITE STVARI

To, kako se vodja vede v okoliščinah življenja, vam pove marsikaj o njegovem značaju. Ni nujno, da bi se značaj oblikoval v krizi, se pa tedaj zagotovo razkrije. Težava je kot križišče, kjer moramo izbrati eno izmed dveh poti: značaj ali kompromis. Vsakič, ko izberemo značaj, postanemo močnejši, četudi ta izbira prinaša negativne posledice. Kot je zapisal nobelovec, pisatelj Aleksander Solženicin: »Smisel našega fizičnega bivanja ni sreča in uspeh, kot smo bili zmotno navajeni misliti, pač pa razvoj duše.« Razvoj značaja predstavlja jedro razvoja ne le vodij, pač pa tudi običajnih ljudi.

Kaj mora vsak človek vedeti o svojem značaju?

1. Značaj niso le besede

Vsakdo lahko *pravi*, da ima značaj, vendar pa so dejanja tista, ki značaj potrjujejo. Značaj določa, kdo ste, to pa določa, kaj boste videli. To, kar vidite, določa vaša dejanja. Zato ne morete nikoli



1. LASTNOST

ločiti značaja vodje in njegovih dejanj. Če so njegova dejanja in namere stalno v neskladju, boste odgovor, zakaj je tako, našli v njegovem značaju.

2. *Nadarjenost je dar, značaj pa stvar odločitve*

Nad mnogimi stvarmi v življenju nimamo nadzora. Ne moremo si izbrati staršev. Ne izberemo si kraja ali okoliščin svojega rojstva in odraščanja. Ne izberemo svojih talentov ali inteligentnega količnika. Si pa izberemo svoj značaj. V bistvu ga ustvarjamo vsakič, ko sprejemamo odločitve – ali v težki situaciji vztrajamo ali klonimo, ali ostanemo resnicoljubni ali resnico priredimo, ali ubiramo bližnjice ali plačamo polno ceno. Vaš današnji način življenja in današnje odločitve stalno oblikujejo vaš značaj.

3. *Značaj prinaša trajni uspeh pri ljudeh*

Resnično vodenje je povezano z drugimi ljudmi. (Pregovor o vodenju pravi: če misliš, da vodiš, pa ti nihče ne sledi, najbrž hodiš sam.) Ljudje, ki sledijo, ne zaupajo vodjem, ki imajo slab značaj, in nikoli jim v resnici ne bodo sledili.

4. *Vodje se ne morejo povzpeti prek omejitev svojega značaja*

Ste že kdaj videli izjemno nadarjene ljudi, ki so dosegli določen uspeh, potem pa je bilo z njimi konec? To se je zgodilo zaradi značaja. Steven Berglas, psiholog na harvardski medicinski fakulteti in avtor knjige *Sindrom uspeha*, pravi, da ljudje, ki ogromno dosežejo, a nimajo trdnega značaja, ki bi jim pomagal vztrajati v stresnih trenutkih, slej ko prej doživijo poraz. Prepričan je, da zaradi svojega šibkega značaja podležejo vzvišenosti, bolečim občutkom osamljenosti, uničevalnemu iskanju pustolovščin ali prešuštvojejo – torej plačajo grozljivo visoko ceno.



ZNAČAJ

ČAS ZA PREMISLEK ...

Če prej naštete oblike vedenja veljajo tudi za vas, se ustavite. Naredite, kar je potrebno, da se odpočijete od stresa, ki vam ga prinaša uspeh, in si poiščite strokovno pomoč. Ne mislite, da se vam bo tokrat uspelo izmuzniti iz težav, če boste imeli več časa, denarja ali višji ugled. Značajske hibe, ki se jim ne boste posvetili, vas bodo sčasoma čedalje bolj uničevale.

Če na omenjenih področjih nimate težav, pa svoj značaj vseeno vzemite pod drobnogled. Vprašajte se, ali so vaše besede skladne z dejanji – ves čas. Kadar rečete, da boste neko nalogo dokončali, ali to potem res storite? Se lahko ljudje zanesejo na stisk vaše roke, kot bi se na pisno pogodbo?

Kadar vodite ljudi doma, v službi in v okolju, v katerem živite, se zavedajte, da je značaj vaša najpomembnejša »naložba«. G. Alan Bernard, predsednik podjetja Mid Park, Inc., je dejal: »Vodja bo spoštovan, kadar bo moralno povsem nesporen. Vodja ne presega le dobrega ali slabega, pač pa se izogiba tudi 'sivim območjem' med njima.«

... IN ČAS ZA UKREPANJE!

Da bi izboljšali svoj značaj, storite slednje:

- *Poiščite hibe.* Nekaj časa preučujte ključna področja svojega življenja (delo, zakon, družina, služenje drugim, itd.) in ugotovite, kje ste ubrali kakšno bližnjico, sprejeli kompromis ali razočarali ljudi. Zapišite sleherni primer zadnjih dveh mesecev, ki vam pade na pamet.
- *Iščite vzorce.* Preučite odzive, ki ste jih pravkar zapisali. Ali obstaja določeno območje slabosti? Se kakšna težava vedno



1. LASTNOST

znova ponavlja? Vzorci, ki jih boste razkrili, vam bodo pomagali razkriti značajske hibe.

- *Shibami se soočite.* Značaj lahko začnete krepiti, ko se soočite s svojimi pomanjkljivostmi, se opravičite in se soočite s posledicami svojih dejanj. Ustvarite seznam ljudi, ki se jim morate opravičiti za svoja dejanja, nato pa se jim iskreno opravičite.
- *Ponovno začnite graditi.* Nekaj je soočiti se s svojo preteklostjo, drugo pa zgraditi novo prihodnost. Zdaj, ko ste določili področja, ki vam delajo težave, ustvarite načrt, ki vam bo pomagal, da teh napak ne boste več počeli.

VSAK DAN PO MALEM

Možak je svojo mlado hči peljal na karneval. Deklica je nemudoma stekla k stojnici in prosila za sladkorno peno. Ko ji je prodajalec izročil paličico z obilo pene, jo je očka vprašal: »Ljubica, si prepričana, da boš lahko vse to pojedla?«

»Ne skrbi, očka,« mu je odgovorila, »notri sem precej večja kot zunaj.«

In to je bistvo resničnega značaja – da smo večji v svoji notranjosti.