

TURINYS

Stefano Kovio (Stephen Covey) pratarmė	/13
Padėkos	/15
Įvadas	/17
1 SKYRIUS. „LUBŲ“ DĖSNIS 23	/23
<i>Gebėjimas vadovauti nustato asmens pasiekimų ribas</i>	
Broliai Dikas ir Morisas priartėjo prie pat „amerikietiškosios svajonės“ įgyvendinimo, bet taip ir neįvykdė visų sumanymų. Pasinaudojęs jų įkurta įmone, tai padarė žmogus vardu Rėjus. Taip atsitiko todėl, kad broliai nežinojo „Lubų“ dėsnio.	
2 SKYRIUS. ĮTAKOS DĖSNIS 33	/33
<i>Tikrasis lyderystės matas yra įtaka – ne daugiau ir ne mažiau</i>	
Pradėjęs tarnauti kariuomenėje Abraomas Linkolnas turėjo kapitono laipsnį, tačiau karui baigiantis buvo eilinis. Kodėl taip atsitiko? Jis tapo įtakos dėsnio auka.	
3 SKYRIUS. PROCESO DĖSNIS 45	/45
<i>Lyderiai neiškyla per dieną – jie auga diena iš dienos</i>	
Teodoras Ruzveltas sustiprino pasaulinę JAV galybę, pelnė Nobelio taikos premiją ir tapo Jungtinių Amerikos Valstijų prezidentu. Bet šiandien vargu ar kas būtų apie jį girdėjęs, jei Ruzveltas nebūtų žinojęs Proceso dėsnio.	
4 SKYRIUS. NAVIGACIJOS DĖSNIS 58	/58
<i>Stovėti prie šturvalo gali kiekvienas, bet tik lyderis nustato kursą</i>	
Vadovaudamasis patikimu kompasu Skotas nuotykių ieškotojų ekspediciją atvedė į pasaulio kraštą... ir tiesiai į negarbingos mirties nagus. Tikriausiai jie būtų likę gyvi, jeigu jų vadovas būtų žinojęs Navigacijos dėsnį.	

5 SKYRIUS. TARNYSTĖS DĖSNIS 71 /71
Lyderiai tampa naudingi tarnaudami kitiems

Koks į „Fortune 500“ sąrašą įtrauktos įmonės vadovas dirba prie sulankstomojo stalo, naudojasi asmeniniu telefonu, dažnai lanko savo darbuotojus ir sulaukia Volstrito kritikos už tai, kad darbuotojams yra pernelyg geras? Tai lyderis, kuris žino Tarnystės dėsnį.

6 SKYRIUS. TVIRTO PAGRINDO DĖSNIS 85 /85
Pasitikėjimas – lyderystės pamatas

Jeigu tik Robertas Maknamara būtų žinojęs Tvirtos pagrindo dėsnį, Vietnamo karas ir viskas, kas tuo metu dėl jo vyko šalyje, būtų baigęsi visai kitaip.

7 SKYRIUS. PAGARBOS DĖSNIS 98 /98
Žmonės natūraliai seka už stipresniais lyderiais

Atrodė, kad prieš ją atsigręžė visos įmanomos aplinkybės, tačiau šimtai ir tūkstančiai žmonių vadino ją savo lydere. Kodėl? Jie negalėjo atsispirti Pagarbos dėsnio jėgai.

8 SKYRIUS. INTUICIJOS DĖSNIS 112 /112
Lyderiai į viską žvelgia lyderio akimis

Kaip Stivui Džobsui pavyko iš naujo išrasti „Apple“ kompiuterį ir pakelti jį į aukštesnį lygį? Atsakymą sufleruoja Intuicijos dėsnis.

9 SKYRIUS. TRAUKOS DĖSNIS 129 /129
Jūs traukiate panašius į save

Kaip ne tokia gausi ir prasčiau apsiginklavusi konfederatų armija sugebėjo taip ilgai nepasiduoti galingesnei sąjungininkų kariuomenei? Konfederatai turėjo geresnius generolus. Kodėl jų generolai buvo geresni? Tai paaiškinti padės Traukos dėsnis.

10 SKYRIUS. RYŠIO DĖSNIS 140 /140
Prieš prašydami rankos lyderiai suvirpina širdis

Tapęs nauju lyderiu Džonas suprato, kad įtakingiausias asmuo organizacijoje gali sužlugdyti jo vadovavimą. Kaip jis pasielgė? Jam pavyko išspręsti šią situaciją pasitelkus Ryšio dėsnį.

11 SKYRIUS. ARTIMO RATO DĖSNIS 154 /154

Lyderio galimybes lemia arčiausiai jo esantys žmonės

Lenzas Armstrongas vadinamas žymiausiu visų laikų dviratininku. Žmonės žavisi jo tvirtumu, jo atkakliomis treniruotėmis, tačiau nepastebi Artimo rato dėsnio.

12 SKYRIUS. ĮGALINIMO DĖSNIS 168 /168

Tik stiprūs lyderiai dalijasi valdžia su kitais

Perversmą automobilių pramonėje sukėlęs Henris Fordas laikomas Amerikos verslo simboliu. Tad kodėl jis suklydo taip smarkiai, jog jo sūnus baiminosi, kad „Ford Motor Company“ bus išstumta iš verslo? Henris Fordas tapo Įgalinimo dėsnio auka.

13 SKYRIUS. PAVYZDŽIO DĖSNIS 181 /181

Žmonės daro tai, ką mato

Kuopa „Easy Company“ atlaikė vokiečių puolimą Ardėnų mūšyje ir sužlugdė paskutines Hitlerio viltis sustabdyti sąjungininkų veržimąsi. Jiems tai pavyko todėl, kad jų vadai įsisąmonino Pavyzdžio dėsnį.

14 SKYRIUS. PASITIKĖJIMO DĖSNIS 195 /195

Žmonės pirmiausia patiki lyderiu, o tik tada – jo vizija

Jiems pavyko išlaisvinti savo tautą pasyviai protestuojant, nors tai ir kainavo tūkstančius gyvybių. Kas įkvėpė juos taip elgtis? Pasitikėjimo dėsnis.

15 SKYRIUS. PERGALĖS DĖSNIS 206 /206

Lyderis sugeba atvesti komandą į pergalę

Kas išgelbėjo Angliją nuo žaibiško karo, nugalėjo apartheidą Pietų Afrikoje ir kodėl „Chicago Bulls“ tiek daug kartų laimėjo pasaulio čempionatą? Visais trimis atvejais atsakymas tas pats – jų vadovai gyvenime laikėsi Pergalės dėsnio.

16 SKYRIUS. GALINGO IMPULSO DĖSNIS 220 /220

Impulsas – tai geriausias lyderio draugas

Dviejų minučių trukmės filmuku buvo siekiama parodyti įmonės animacijos technologijų galią. Taip ji pasinaudojo Galingo impulso dėsnio jėga ir galiausiai uždirbo milijardus dolerių.

17 SKYRIUS. PRIORITETŲ DĖSNIS 235 /235

Lyderiai supranta, kad veikla ir atlikimas nebūtinai yra tas pats

Jį vadino burtininku. Jis taip smarkiai sutelkdavo dėmesį į savo prioritetus, kad jeigu nurodytumėte jam datą ir laiką, jis galėtų tiksliai pasakyti, kaip treniravosi jo žaidėjai ir kodėl. Tai padėjo jam laimėti dešimt čempionatų. Ką Prioritetų dėsnis reiškia jums?

18 SKYRIUS. AUKOS DĖSNIS 247 /247

Norėdamas eiti pirmyn, lyderis turi kažką prarasti

Ko jūs galėtumėte atsisakyti dėl žmonių, kurie jums seka? Šis lyderis atidavė jiems savo gyvenimą. Kodėl? Jis suprato Aukos dėsnio galią.

19 SKYRIUS. TINKAMO METO DĖSNIS 262 /262

„Kada vadovauti“ lygiai taip pat svarbu, kaip ir „ką daryti“ ir „kur judėti“

Visi šie lyderiai – meras, gubernatorius, valstybės sekretorius ir prezidentas – padarė didelę klaidą. Nė vienas jų nesuprato, kokią griaunamąją jėgą galima išlaisvinti nepaisant Tinkamo meto dėsnio.

20 SKYRIUS. STAIGAUS AUGIMO DĖSNIS 275 /275

Jei norite paspartinti augimą – vadovaukite sekėjams, jei norite sparčiai daugintis – vadovaukite lyderiams

Ar įmanoma mokyti daugiau nei milijoną žmonių visame pasaulyje? Įmanoma, jeigu pasitelksite lyderio matematiką. Tai – Staigaus augimo dėsnis.

21 SKYRIUS. PALIKIMO DĖSNIS 289 /289

Išliekamąją lyderio vertę lemia perimamumas

Ką žmonės kalbės per jūsų laidotuves? Tai, ką jie kalbės rytoj, priklauso nuo to, ar jūs šiandien gyvenate pagal Palikimo dėsnį.

PRATARMĖ

Stephen R. Covey

Sulaukęs Džono Maksvelo (John Maxwell) prašymo parašyti pratarinę šiam 10-ajam jubiliejiniam jo knygos „21 nepaneigiamas lyderystės dėsnis“ („The 21 Irrefutable Laws of Leadership“) leidimui, jaučiausi pagerbtas ir suintriguotas. Pastaruosius du dešimtmečius mes judėjome lygiagrečiai – tai galima pasakyti tiek apie mūsų paskaitas, tiek apie rašytinius veikalus. Ilgus metus mes abu buvome vadinami lyderystės ekspertais. Mes buvome susipažinę su vienas kito darbais ir juos vertinome. Nors mes ir skelbėme panašią žinią, retai kalbėdavome tai pačiai auditorijai.

Taigi rekomenduodamas šią knygą galiu pristatyti Džoną Maksvelą ir jo mintis tiems savo klausytojams ir skaitytojams, kurie su jomis dar nėra susipažinę. Ką geresnio galėčiau pasiūlyti už šį atnaujintą ir patobulintą „21 nepaneigiamo lyderystės dėsnio“ variantą? Ši knyga yra tarsi Džono Maksvelo mokymo ir gyvenimo manifestas. Gilindamiesi į ją jūs pažinsite Džoną Maksvelą kaip žmogų ir geriau suprasite jo skelbiamą lyderystės filosofiją.

Vos išėjus pirmajam „21 dėsnio“ leidimui 1998 metais, aš pamaciau, kokie praktiški ir pritaikomi šioje knygoje aprašyti dėsniai. Tokie jie išliko iki šios dienos. Mokydamas lyderystės daugiau negu tris dešimtmečius, Džonas Maksvelas pelnė puikaus lektoriaus reputaciją. Pasak jo paties, lektoriai „sudėtingus dalykus paverčia paprastais“. Tačiau ši knyga – ne ezoterinė lyderystės analizė, o solidus vadovas, kuriame išdėstyti patys lyderystės pagrindai. Kiekviename

skyriuje jūs *susipažinsite* su žmonėmis, kurie suprato atitinkamą lyderystės dėsnį (arba jo nesuprato). Patys dėsniai taip pat apibrėžti ypač aiškiai ir paprastai, o, svarbiausia, Džonas pateikia konkrečių pasiūlymų, kaip juos taikyti vadovaujant biurui, bendruomenei, šeimai arba bažnyčiai.

Džonas minėjo, kad jis labai džiaugėsi galimybe šiame „21 dėsnio“ leidime atsižvelgti į pamokas, kurias išmoko nuo to laiko, kai knyga pirmą kartą išvydo dienos šviesą. Aš gerai jį suprantu. Lyderystė nėra statiška, tad tokia neturėtų būti ir knyga šia tema. Tikiu, kad šis peržiūrėtas leidimas darys dar didesnę įtaką negu ankstesnis, nes jame rasite atnaujintus dėsnius, patobulintas iliustracijas ir dar daugiau galimybių juos taikyti. Tačiau pagrindinių lyderystės koncepcijų atsisakyta nebuvo – priešingai, jos buvo atnaujintos ir pritaikytos naujai lyderių kartai. Kad ir koks geras buvo ankstesnis šios knygos variantas, naujasis leidimas yra dar geresnis.

Jeigu niekada anksčiau neskaitėte „21 nepaneigiamo lyderystės dėsnio“, galiu drąsiai tvirtinti, kad knyga jums taps tikru atradimu. Ji pakeis jūsų gyvenimo ir vadovavimo būdą. Skaitydami ją jausitės drąsinami, ir jūsų gebėjimai vadovauti augs. Jeigu jau skaitėte ankstesnį leidimą, naujasis variantas jus tiesiog sužavės. Jūs ne tik išmoksitės daug naujų pamokų, bet ir prisiminsitės kažkada puikiai pravertusias tiesas, o atlikdami naujas praktines užduotis patobulinsite savo įgūdžius.

Neabejoju, kad skaityti šią knygą jums bus ir malonu, ir naudinga, kaip buvo man, nes joje rasite tiesiog pritrenkiančias ir įkvepiančias lyderystės istorijas!

STEFANAS KOVIS (STEPHEN R. COVEY),
 knygų „7 efektyviai veikiančių žmonių įpročiai“
 („The 7 Habits of Highly Effective People“), „8-asis įprotis“
 („The 8th Habit“) ir „Kasdienė didybė“ („Everyday Greatness“) autorius

1 skyrius

„LUBŲ“ DĖSNIS

Gebėjimas vadovauti nustato asmens pasiekimų ribas

Lyderystės konferencijas aš dažnai pradedu aiškindamas „Lubų“ dėsnį, nes būtent jis padeda klausytojams suprasti lyderystės vertę. Pritaikę šį dėsnį, jūs pamatysite neįtikėtiną lyderystės poveikį kiekvienam gyvenimo aspektui. „Lubų“ dėsnį galima suformuluoti taip – gebėjimas vadovauti yra tarsi asmens pasiekimų ribas nustatančios „lubos“: kuo šis gebėjimas mažesnis, tuo „lubos“ žemiau. Ir priešingai – didėjant asmens gebėjimui vadovauti, pasiekimų „lubos“ kyla. Pavyzdžiui, jeigu jūsų gebėjimą vadovauti galima įvertinti 8 balais, tai efektyvumas niekada neviršys 7 balų, o jeigu jūsų lyderio savybės vertos tik 4 balų, efektyvumas geriausiai atveju sieks 3 balus. Taigi jūsų gebėjimas vadovauti visuomet lemia jūsų pasiekimus ir galimą įtaką organizacijai tiek teigiama, tiek ir neigiama prasme.

Dabar norėčiau papasakoti „Lubų“ dėsnį iliustruojančią istoriją. Siekdami amerikietiškosios svajonės du jauni broliai Dikas (Dick) ir Morisas (Maurice) iš šalies rytuose esančio Naujojo Hampšyro 1930 m. persikėlė į pačią vakarų pakrantę – Kaliforniją. Jie buvo neseniai baigę vidurinę mokyklą ir namuose nežvelgė didelių perspektyvų. Taigi broliai atvyko tiesiai į Holivudą ir galiausiai įsidarbino kino studijoje.

Po kurio laiko verslumo dvasia ir susidomėjimas pramogų industrija paskatino brolius už maždaug aštuonių kilometrų į šiaurės rytus nuo Holivudo įsikūrusiame Glendeilio mieste atidaryti kino

teatrą. Nors Dikas ir Morisas dėjo milžiniškas pastangas, jie nesugebėjo padaryti savo verslo pelningo – per ketverius kino teatro gyvavimo metus broliams netgi nepavykdavo surinkti pakankamai pinigų, kad pastato savininkui galėtų mokėti šimto dolerių per mėnesį nuomą.

NAUJA GALIMYBĖ

Vis dėlto brolių troškimas pačiupti sėkmę nesusilpnėjo, ir jie ėmė dairytis geresnių verslo galimybių. 1937 m. jiems galiausiai pavyko įgyvendinti pelningesnę idėją – kiek į rytus nuo Glendeilio esančiame Pasadinos mieste Dikas ir Morisas atidarė restoranėlį, kuriame maistą buvo galima užsisakyti neišlipant iš automobilio. Tuo metu Pietų Kalifornijos gyventojai tapo labai priklausomi nuo automobilių, ir visa kultūra bei verslas ėmė keistis, kad prie to prisitaikytų.

Automobilininkams skirti restoranai atsirado XX a. ketvirtojo dešimtmečio pradžioje ir netrukus labai išpopuliarėjo. Užuoat ėję pavalgyti į salę, klientai galėdavo įvažiuoti į šalia restoranėlio įrengtą automobilių stovėjimo aikštelę. Prie jų priėję padavėjai priimdavo užsakymus ir padėklus su maistu atnešdavo tiesiai į automobilį. Maistas būdavo patiekiamas porcelianinėse lėkštėse, gėrimai – stiklinėse, o stalo įrankiai buvo metaliniai, tačiau tokie restoranai puikiai atitiko vis spartesnį gyvenimo tempą ir didėjantį visuomenės mobilumą.

Taigi automobilininkams skirtas Diko ir Moriso restoranėlis pasirodė esąs puiki mintis, ir 1940 m. broliai nusprendė perkelti veiklą į San Bernardiną – už maždaug aštuoniasdešimties kilometrų į rytus nuo Los Andželo esantį darbininkišką miestą, gimusį ekonominio klestėjimo dienomis. Šiame mieste jie pastatė didesnę pastatą ir dešrainių, gruzdintų bulvyčių bei pieno kokteilių meniu papildė sumuštiniais su ant grotelių kepta jautiena ir kiauliena, mėsainiais bei kitais patiekalais. Verslas ėmė sparčiai augti – metinė prekybos

apyvarta pasiekė 200 000 JAV dol., ir broliai kasmet pasidalydavo po 50 000 JAV dol. pelno – tokia suma leido jiems įsilieti į finansinį miesto elitą.

1948 m. intencija jiems pašnibždėjo, kad laikai keičiasi, taigi broliai irgi pakeitė savo restoranų pobūdį. Jie atsisakė užsakymus iš automobilių priimančių padavėjų ir klientus ėmė aptarnauti tik salėje. Be to, jie viską supaprastino: sumažino meniu, daugiausia dėmesio skirdami mėsainių pardavimui, atsisakė lėkščių, stiklinių bei metalinių stalo įrankių ir vietoje jų ėmė naudoti plastikinius ir popierinius vienkartinius indus. Taip jiems pavyko sumažinti išlaidas, taigi ir pardavimo kainas. Galiausiai verslūs broliai įvedė vadinamąją greitojo aptarnavimo sistemą: virtuvė tapo panaši į konvejerį, ir kiekvienas jos darbuotojas sutelkė dėmesį į aptarnavimo spartą. Jie iškėlė tikslą kiekvieno kliento užsakymą įvykdyti per trisdešimt sekundžių arba greičiau. Ir jiems tai pavyko. XX a. šeštojo dešimtmečio viduryje metinės restoranų pajamos pasiekė 350 000 JAV dol., o Dikas ir Morisas kasmet pasidalydavo apie 100 000 JAV dol. grynojo pelno.

Kas gi buvo šie broliai? Jeigu grįžtumėte į tuos laikus ir privažiutumėte prie San Bernardino Keturioliktosios ir E gatvių kampe veikiančio restoranėlio, nesunkiai tai išsiaiškintumėte. Neoninė iškaba ant šio aštuonkampio pastato fasado skelbė, kad tai – „Makdonaldų mėsainiai“ (*McDonald's Hamburgers*). Jūs tikriausiai pamanėte, kad Dikai ir Morisui Makdonaldams (*McDonald*) pavyko pačiupti už uodegos amerikietiškąją svajonę, o visa kita jau tapo istorija? Netiesa. Broliai Makdonaldai toliau nebūtų žengę nė žingsnio, nes jų pasiekimus ribojo menki gebėjimai vadovauti.

ŠIOS ISTORIJOS UŽKULISIAI

Be abejo, finansinė brolių Makdonaldų padėtis buvo gera. Jų restoranas tapo vienu pelningiausių restoranų šalyje, ir jiems, ko gero,

jau būtų reikėję gerokai pasistengti, kad išleistų visus uždirbtus pinigus. Jų talentas pasireiškė klientų aptarnavimo ir virtuvės darbo organizavimo srityse, ir tai padėjo jiems sukurti naują maitinimo paslaugų sistemą. Netrukus Dikas ir Morisas tapo gerai žinomi tarp maitinimo paslaugų specialistų – žmonės ėmė jiems rašyti ir iš visos šalies atvykdavo į San Bernardiną, norėdami daugiau sužinoti apie brolių metodus. Vienu metu per mėnesį jie sulaukdavo net maždaug trijų šimtų skambučių ir laiškų.

Taigi jie nusprendė reklamuoti „McDonald’s“ koncepciją. Tuo metu restoranų franšizės idėja nebuvo nauja – ji buvo praktikuojama jau kelis dešimtmečius. Taigi broliai Makdonaldai nusprendė, kad tai geras būdas užsidirbti pinigų, patiems neatidarant dar vieno restorano. Įgyvendinti savo idėją jie ėmėsi 1952 m., tačiau pastangos neatnešė vaisių. Tai lėmė paprasta priežastis – jiems pritrūko vadovavimo gebėjimų, ir jie nepajėgė užtikrinti veiksmingo didesnės įmonės darbo. Dikas ir Morisas buvo puikūs vieno restorano savininkai. Jie žinojo, kaip vadovauti tokiam verslui, efektyviai panaudoti jo sistemas, sumažinti išlaidas ir padidinti pelną. Jie buvo geri vadybininkai, bet ne lyderiai. Jų mąstymo stereotipai tapo „lubomis“, ribojančiomis tai, ką jie galėtų padaryti ir kuo tapti. Taigi pasiekę sėkmės viršūnę Dikas ir Morisas suprato, kad negali „iššokti aukščiau bambos“ arba „pramušti lubų“, apie kurias kalba „Lubų“ dėsnis.

BROLIAI PRADEDA BENDRADARBIAUTI SU LYDERIU

1954 m. Makdonaldai susipažino su žmogumi vardu Rėjus Krokas (Ray Kroc), kuriam netrūko lyderio savybių. Krokas vadovavo savo paties įkurtai nedidelei įmonei ir prekiaavo pieno kokteilių gamybos aparatais. Jis žinojo apie Makdonaldus, o jų restoranas buvo vienas geriausių jo klientų. Vos apsilankius brolių įmonėje, Rėjaus Kroko