
CEA

MAI MARE
RECOMPENSĂ
A UNUI
LIDER

ĂTRAGEREA, FORMAREA ȘI
MULTIPLICAREA LIDERILOR

JOHN C.
MAXWELL



EDITURA AMALTEA

www.amaltea.ro

CUPRINS

<i>Mulțumiri</i>	9
Introducere: Toată lumea are de câștigat atunci când sunt formați noi lideri	11
Capitolul 1. Identificarea liderilor: Găsește potențiali lideri, pe care să îi formezi	21
Capitolul 2. Atragerea liderilor: Invită-i la masa liderilor	43
Capitolul 3. Înțelegerea liderilor: Stabilește o conexiune cu oamenii înainte să îi conduci	67
Capitolul 4. Motivarea liderilor: Încurajează-i, astfel încât să dea ce au mai bun în ei	89
Capitolul 5. Echiparea liderilor: Instruiește-i, astfel încât să fie extraordinari pe plan profesional	113
Capitolul 6. Acordarea puterii de decizie: Dă-le putere din ce în ce mai mare, astfel încât să își atingă potențialul	137
Capitolul 7. Poziționarea liderilor: Reunește-i, astfel încât să aibă un impact mai mare	165
Capitolul 8. Un mentor pentru lideri: Instruiește-i, astfel încât să ajungă la nivelul următor	189
Capitolul 9. Reproducerea liderilor: Arată-le cum să formeze lideri	213
Capitolul 10. Influența cumulată a liderilor: Recompensa finală pe care o primești ca urmare a faptului că ai format alți lideri	237
<i>Despre autor</i>	263
<i>Note</i>	264

INTRODUCERE

*Toată lumea are de câștigat atunci
când sunt formați noi lideri*

De ce ar trebui să formăm alți lideri? De ce ar trebuie să alocăm timp, efort, energie și resurse astfel încât să ajutăm oamenii să evolueze și să conducă? Merită oare? Putem face o diferență? Potențialele rezultate justifică efortul depus?

Bineînțeles că da! Oriunde te uiți, există un deficit de lideri. Nu există vreo țară în care să fie suficienți lideri – valabil în mod special în Statele Unite. Cred că americanii – indiferent de culoarea politică, sunt de acord cu acest lucru. Aspect de altfel valabil și la nivel de stat sau local: avem nevoie de lideri mai mulți și mai buni. Și la fel și în afaceri, organizații nonprofit și familii – pur și simplu nu sunt suficient de mulți lideri buni.

Vestea cea bună e că liderii pot fi formați – și toată lumea are de câștigat atunci când liderii dezvoltă alți lideri buni. Dacă ești lider – indiferent de nivel sau de capacitate – organizația va avea o mulțime de beneficii atunci când începi să îi formezi și pe ceilalți. Și o poți face începând chiar de acum.

Vreau să te ajut să formezi lideri. Vreau să îți arăt calea către cele mai mari recompense pe care le poate obține un lider. Nimic în această lume nu îți aduce satisfacții mai mari decât atragerea, formarea și multiplicarea liderilor. Este cheia succesului oricărei țări, familii, organizații sau instituții.

CE TREBUIE SĂ ȘTII DESPRE DEZVOLTAREA LIDERILOR

Am avut nevoie de câteva decenii să învăț tot ceea ce știu acum despre formarea liderilor. Am avut și eu parte de eșecuri, dar și de reușite. Am făcut totul pentru oameni care au plecat ulterior de lângă mine ori s-au descalificat singuri. Am văzut potențialul unor persoane atunci când ele nu îl puteau vedea și, prin urmare, nu evoluaseră niciodată așa cum ar fi trebuit. De-a lungul timpului am fost dezamăgit și m-am simțit descurajat. Nu am renunțat însă niciodată. Nu există practic o investiție mai bună decât cea pe care o faci în formarea liderilor.

Pe măsură ce pornești în călătoria ta de lider, iată câteva aspecte pentru care trebuie să te pregătești:

1. Procesul de formare a altor lideri va fi dificil, dar va merita

Dacă ai condus vreodată un grup de oameni, indiferent de structură, cred că ești de acord că leadershipul presupune o muncă asiduă. Ca lider, nu se întâmplă să ai două zile mai ușoare una după alta. Dacă azi e mai simplu, probabil că știi cum va fi ziua de mâine. Însă pentru tot ceea ce merită cu adevărat trebuie să depui eforturi. Dacă scopul în viață ar fi ușurința sau confortul, nicio persoană sensibilă nu ar accepta vreodată să fie lider.

Formarea altor lideri este un demers și mai dificil – ca și cum ai încerca să dreszi pisici. De aceea cei mai mulți dintre cei care conduc se simt mai confortabil să atragă și să gestioneze adepți în loc să caute și să formeze alți lideri. Adepții de obicei urmează pe cineva, în timp ce liderii nu prea.

Cu toate acestea, tot efortul investit în formarea altor lideri îți aduce recompense uriașe. Așa cum spunea prietenul meu, Art Williams: „Nu îți promit că va fi ușor. Îți promit însă că va merita.”¹

Când mă gândesc la faptul că îi ajut pe alții să evolueze, nu mă pot împiedica să nu zâmbesc. Timp de 47 de ani am făcut tot ce mi-a stat în putință să îi ajut pe oameni să învețe să conducă. La început de drum, îmi doream să instruiesc doar câțiva lideri, ajungând însă în prezent cu mult dincolo de cele mai îndrăznețe visuri ale mele. De-a lungul timpului, am văzut milioane de persoane – femei și bărbați deopotrivă – instruiți să ajungă lideri. La fel, la începutul carierei nici măcar nu îmi imaginam că voi scrie o carte despre leadership. Odată ce am căpătat suficientă experiență să mă apuc de treabă, m-am gândit să public cel mult două titluri despre acest subiect. În prezent, am scris câteva zeci. Inițial, am început prin a forma doar câțiva lideri din comunitatea în care trăiam. Acum, organizațiile mele formează lideri în toate țările din lume.

Zâmbesc, nu doar prin prisma cifrelor de mai sus, ci fiindcă fiecare dintre ele reprezintă o persoană. Poate că nu le știu tuturor numele, însă fiecare individ pe care oamenii din organizațiile mele l-a instruit are acum o viață mai bună fiindcă un alt lider l-a ajutat să și-o schimbe. Iar acești lideri formați de noi se află acum în postura de a îmbunătăți viața celor din jurul lor.

La vârsta de 25 de ani, am descoperit că totul urcă și coboară odată cu leadershipul. Cred cu tărie în acest lucru – care m-a determinat de altfel și pe mine să îmi dezvolt capacitatea de a conduce. În prezent, sunt și mai convins de principiul în sine, astfel că formez alți lideri. Sarcina în sine justifică eforturile pe care le depun, fiindcă le ofer celor din jur ceva de valoare, iar mie personal o mare bucurie. Formarea altor lideri este una dintre activitățile care multiplică influența, energia, viziunea, cultura, mijloacele financiare și misiunea unui lider.

„NU ÎȚI PROMIT CĂ VA FI
UȘOR. DAR ÎȚI PROMIT
CĂ VA MERITA.”
– ART WILLIAMS

2. Formarea liderilor este un proces care nu se încheie niciodată

La 21 de ani, când mi-am dat seama cât de important este leadershipul, mi-am început practic dezvoltarea intenționată. Inițial, eram convins că la un moment dat voi ajunge un expert în leadership. Mă întrebam doar cât îmi va lua și când voi trece linia de sosire. În cinci ani? În zece? Cu siguranță că în maximum 15 ani aveam să știu tot ceea ce trebuia, nu-i așa? În prezent, când am peste 70 de ani, am în sfârșit un răspuns. Nu există linie de sosire! Cu cât știu mai mult despre leadership, cu atât îmi dau seama mai mult că nu știu totul. Și sunt mai dispus acum să învăț lucruri noi despre această disciplină decât am fost vreodată.

Gayle Beebe, președintele Colegiului Westmont, a studiat temeinic tot ceea ce ține de formarea în leadership. În cartea sa, *The shaping of an effective leader*, scrie:

Înțelegerea principiilor de leadership nu are loc deodată. Este nevoie de timp. În cultura noastră orientată către obținerea rapidă a lucrurilor, ne dorim adesea să găsim scurtături, astfel încât să gândim, să reflectăm și să acționăm mai puțin atunci când vine vorba despre formarea liderilor. Ca să înțelegem cum se formează liderii și de ce sunt ei importanți, avem nevoie de discernământ, de înțelepciune și de noi perspective.²

De asemenea, este nevoie și de timp. Dacă dezvoltarea noastră ca lideri a fost un proces care a durat întreaga carieră, atunci ar trebui să ne așteptăm ca formarea altor lideri să fie un proces continuu, care nu se sfârșește niciodată. În toți acești ani în care am ajutat diverse organizații să găsească, să crească și să formeze lideri – și am ajutat foarte multe – cineva din cadrul companiei mi-a spus inevitabil: „Nu ne ajutați. Avem foarte mulți lideri buni...” Întotdeauna există, într-o formă sau alta, o criză de lideri.

Acest aspect este valabil indiferent de organizație. Companiile și organizațiile mele nonprofit se concentrează în totalitate pe dezvoltarea altor lideri, iar de câțiva ani am fost numit expert în leadership.³ Cu toate acestea, de ce anume au nevoie toate organizațiile mele? De mai mulți lideri buni. Organizațiile au culturi orientate către leadership, o viziune de leadership și asigură programe de mentorat, și totuși avem în continuare nevoie de mai mulți lideri buni. De ce? Fiindcă totul urcă și coboară odată cu leadershipul. Când o organizație încetează să mai formeze lideri, încetează să evolueze.

Am fost de curând într-o excursie în Napa Valley, alături de câțiva prieteni. Proprietarul podgoriei (deținută de trei generații în familie) ne-a arătat un zid din piatră, explicându-ne că bunicul său (fondatorul) începuse să îl construiască. Ulterior, tatăl lui lucrase și el la zid, iar apoi el însuși. Ascultându-l vorbind și arătându-ne diferitele secțiuni ale zidului, îmi dădeam seama cât de mândru se simte și cât de tare își respecta tatăl și bunicul. Era acolo un sentiment al tradiției și o viziune împărtășită, care traversase mai multe generații. De asemenea, exista și un puternic sentiment al moștenirii lăsate în urmă – ceva ce nu putea fi zorit.

Dacă îți dorești să pui în practică o viziune curajoasă sau să realizezi lucruri extraordinare, trebuie să renunți la mentalitatea tipică unui cuptor cu microunde atunci când vine vorba despre leadership. Procesul nu se poate desfășura peste noapte. Este lent, asemenea unei oale în care mâncarea se gătește încet. Orice lucru meritos are nevoie de timp. Încetează să te mai uiți doar la linia de finis și găsește-ți în schimb, în interiorul tău, propria linie la care să te consideri împlinit și pe care să o poți trece în fiecare zi atunci când te implici în procesul de formare a altor lideri.

3. Formarea altor lideri este cea mai bună cale de a ajuta o organizație să se dezvolte

În timpul conferințelor mele având ca temă leadershipul, sunt întrebât adesea cum poate fi dezvoltată o organizație. Răspunsul este unul cât se poate de direct: dacă formezi lideri, organizația va crește. O companie nu poate evolua până când liderii din interiorul ei nu evoluează.

DACĂ ÎȚI DOREȘTI SĂ PUI
ÎN PRACTICĂ O VIZIUNE
CURAJOASĂ SAU SĂ FACI
LUCRURI EXTRAORDINA-
RE, TREBUIE SĂ RENUNȚI
LA MENTALITATEA DE
TIPUL CUPTORULUI CU
MICROUNDE ATUNCI
CÂND VINE VORBA
DESPRE LEADERSHIP.

Sunt uimit mereu de sumele mari de bani și de energia pe care organizațiile le consumă pentru activități care nu le ajută să evolueze. Alocă fonduri pentru marketing, dar cu toate acestea nu își învață angajații cum să își trateze clienții atunci când îi abordează. E posibil să spui că, în general, clienții reprezintă prioritatea ta, însă aceștia știu foarte bine să facă diferența între serviciile bune și promisiunile goale.

Reclamele și sloganurile mincinoase nu vor ascunde niciodată un leadership lipsit de competență.

O altă eroare se produce atunci când au loc reorganizări, în speranța că mutarea oamenilor pe alte posturi sau redenumirea departamentelor vor duce la o creștere – ceea ce nu se întâmplă însă. Puterea unei companii este rezultatul direct al puterii liderilor săi. Liderii slabi înseamnă că organizația în care lucrează este slabă. Liderii puternici înseamnă organizații puternice. Leadershipul face diferența.

Dacă vrei să îți dezvolti o organizație sau un departament, începe prin a-i ajuta să se dezvolte pe cei mai apropiați ție, fiindcă de ei va depinde succesul pe care îl va obține echipa. Prima lege a leadershipului cu care am început cartea *Cele 21 de legi supreme*

ale liderului se numește *Legea Pragului* și spune că capacitatea de leadership a unei persoane determină nivelul ei de eficiență.⁴ Cu alte cuvinte, succesul pe care îl obții este direct legat de cât de bine conduci. Și este valabil nu doar pentru fiecare persoană în parte, ci și pentru grupuri. Capacitatea lor de a conduce corect va determina reușita companiei. Un grup de lideri mediocri nu pot construi o companie care să se evidențieze prin ceva notabil. Potențialii lideri din echipa ta sunt fie active de valoare, fie pasive de care trebuie să scapi. Așa cum spunea expertul în management Peter Drucker: „Nici un director nu a avut vreodată de suferit fiindcă subordonații săi erau puternici și eficienți.”⁵

Oamenii își supraevaluează adesea propriile visuri și își subevaluează echipele. Sunt convinși că, dacă cred cu adevărat în ceva, atunci își vor îndeplini obiectivul. Nu întotdeauna însă se întâmplă asta. Ca să finalizezi un proiect, nu e suficient să crezi în el. E nevoie de mult mai mult. Echipa pe care o ai la dispoziție va face diferența. Un vis măreț alături de o echipă slabă este un adevărat coșmar.

4. Formarea liderilor este singura modalitate prin care poți crea o cultură de leadership

În ultimul deceniu, oamenii au început să conștientizeze cât este de importantă cultura din cadrul organizațiilor în care își desfășoară activitatea. Cultura influențează fiecare aspect al felului în care funcționează o organizație. O cultură negativă înseamnă un mediu profesional neprielnic. Este ca un incendiu care se întinde, distrugând totul în jurul lui.

Am devenit la un moment dat liderul unei organizații care nu mai evolua și unde nu exista o cultură care să pună accentul pe leadership,

OAMENII ÎȘI SUPRAEVALUEAZĂ ADESEA PROPRIILE VISURI ȘI ÎȘI SUBEVALUEAZĂ ECHIPELE... UN VIS MĂREȚ ALĂTURI DE O ECHIPĂ SLABĂ ESTE UN ADEVĂRAT COȘMAR.

iar unul dintre primele lucruri pe care l-am spus liderilor de acolo a fost lecția celor două găleți. Atunci când există probleme în cadrul unei organizații, ele sunt asemenea unor scânteii. Liderii sunt de obicei primii care intră în scenă și, când ajung acolo, au două găleți: una cu apă și una cu benzină. Scânteia se va transforma așadar fie într-un incendiu de neoprit fiindcă au turnat benzină, fie se va stinge grație apei. Obiectivul meu era să îi învăț să folosească apa și nicidecum benzina.

Ca lider, obții cultura pe care ai pus-o la punct, iar natura ei afectează tot ceea ce poți sau nu să faci în cadrul organizației. Dacă vrei să dezvolti lideri, cu siguranță că îți va fi mai ușor dacă există o cultură orientată către leadership. Și o asemenea cultură poate fi creată doar de liderii din interior.

Mark Miller, vicepreședinte pe probleme de înaltă performanță în leadership la Chick-fil-A, a instruit de-a lungul anilor o mulțime de lideri din cadrul companiei – și a și scris foarte mult despre acest subiect. În cartea sa, *Leaders made here*, nota:

Cum te asiguri că dispui de toți liderii de care ai nevoie ca să îți asiguri succesul pe viitor? Pe scurt, răspunsul este următorul: construiește o cultură bazată pe leadership. Aș vrea să clarificăm termenii de la bun început: o cultură bazată pe leadership există atunci când sunt formați în mod regulat și sistematic acești lideri, astfel încât, de fiecare dată când te confrunți cu probleme, să ai la dispoziție o nouă rundă de conducători.⁶

Miller spune că există lideri care trag în jos organizațiile slabe, împiedicând formarea unei culturi orientate către leadership, convinși fiind că ei se descurcă suficient de bine sau că au oricum suficient de multe pe cap ca să se ocupe și de alții. În acest fel se creează însă un ciclu al mediocrității.

Dacă ești liderul unei organizații, poți clădi o cultură care să favorizeze leadershipul – și poți face asta doar dacă dezvolti alți lideri. În cartea sa, Miller a descris metoda optimă:

1. *Definește* – Am încercat să ajung la un consens în ceea ce privește felul în care organizația noastră definea leadershipul.
2. *Predă* – M-am asigurat că toată lumea știe care este punctul nostru de vedere referitor la leadership și că liderii au abilitățile necesare pentru a reuși.
3. *Practică* – Am creat oportunități pentru liderii actuali sau potențiali, astfel încât să aibă oportunitatea să conducă; sarcinile mai dificile îi ajută pe lideri să demonstreze că sunt capabili și să evolueze.
4. *Măsoară* – Am urmărit progresele înregistrate în urma eforturilor de a dezvolta alți lideri, modificând strategiile și tacticile în consecință.
5. *Modelează* – Am făcut permanent ceea ce am spus că fac și am condus prin puterea exemplului – oamenii își urmăresc întotdeauna liderii⁷.

Dacă în cadrul organizației nu există deja o cultură orientată către leadership, crearea uneia de la zero este un proces destul de lent. Însă chiar merită. De ce? Fiindcă dezvoltarea liderilor este singura modalitate de a evolua, de a ne dezvolta, de a construi elan și de a obține rezultate notabile.

Unul dintre citatele mele preferate îi aparține lui Andrew Carnegie, cunoscutul filantrop și magnat al oțelului care a trăit în secolul al XIX-lea: „Cred că pentru mine epitaful potrivit ar fi următorul: «Aici odihnește un om care a știut să se înconjoare de alți oameni mai deștepti decât el.»”⁸ Singura modalitate de a reuși așa ceva este să dezvolți mai mulți lideri și să îi ajuți să își atingă potențialul maxim – lucru pe care liderul nu poate să îl delege și nici să abdice de la el. Este nevoie de un lider ca să găsească și să dezvolte alți lideri.

Îmi doresc foarte mult, pe parcursul cărții, să te conduc prin întregul proces, pas cu pas.

Dacă dorești să îți duci echipa la următorul nivel și să îți îndeplinești visurile, atunci trebuie să îți însușești fiecare dintre etapele următoare:

1. **IDENTIFICAREA LIDERILOR:** Găsește-i, astfel încât să îi poți forma.
2. **ATRAGEREA LIDERILOR:** Invită-i la masa liderilor.
3. **ÎNȚELEGEREA LIDERILOR:** Înainte de a-i conduce, stabilește o legătură cu ei.
4. **MOTIVAREA LIDERILOR:** Încurajează-i să dea tot ce au ei mai bun.
5. **ECHIPAREA LIDERILOR:** Instruiește-i astfel încât să facă o treabă extraordinară.
6. **ÎMPUTERNICIREA LIDERILOR:** Dă-le mână liberă astfel încât să își atingă potențialul.
7. **POZIȚIONAREA LIDERILOR:** Adună-i într-o echipă, pentru a avea un impact mai mare.
8. **UN MENTOR PENTRU LIDERI:** Instruiește-i, pentru a ajunge la alt nivel.
9. **REPRODUCEREA LIDERILOR:** Arată-le cum să dezvolte alți lideri.
10. **ÎNMULȚIREA LIDERILOR:** Primește cea mai mare recompensă pentru faptul că ai ajutat alți lideri să se dezvolte.

Prietenul meu, Zig Ziglar, spunea: „Succesul înseamnă să îți folosești la maximum abilitățile pe care le ai.” Îmi place foarte tare această definiție și cred că se aplică oricărei ființe umane. Însă pentru un lider, succesul presupune și altceva, mai exact utilizarea la maximum a abilităților celor care lucrează pentru ei. Există o singură modalitate prin care un lider își poate ajuta oamenii să își valorifice calitățile și să își atingă potențialul, și anume să îi ajute să se dezvolte ca lideri. Îmi doresc foarte mult ca paginile care urmează să te ajute să faci acest lucru.