

JOHN C.
MAXWELL



TOTUL
despre

LIDERI
ATITUDINE
ECHIPĂ
RELATII



EDITURA AMALTEA

CUPRINS

CARTEA ÎNTÂI. TOTUL DESPRE LIDERI	7
<i>De ce am ales titlul „Totul despre lideri“?</i>	9
PARTEA I. DEZVOLTAREA UNUI LIDER	11
1. De ce este obligatoriu ca liderul să se perfecționeze mereu?	12
2. Cum se pot perfecționa liderii?	18
PARTEA A II-A. CARACTERISTICILE UNUI LIDER	25
3. Cum îmi pot forma o disciplină de fier?	26
4. Cum pot să-mi identific prioritățile în viață?	30
5. Cum pot să-mi consolidez încrederea?	39
6. Cum pot să dau naștere unei viziuni adevărate?	43
PARTEA A III-A. IMPACTUL UNUI LIDER	47
7. De ce este influența un factor atât de important?	48
8. Cum funcționează influența?	53
9. Cum pot să-mi extind influența?	61
10. Cum poate să dăinuie talentul meu de lider?	69
<i>Note</i>	75
CARTEA A DOUA. TOTUL DESPRE ATITUDINE	77
<i>Prefața editorului american</i>	79
PARTEA I. IMPACTUL ATITUDINII	81
1. Ce impact are atitudinea asupra liderului?	82
2. Ce impact are atitudinea asupra unui individ?	89
PARTEA A II-A. FORMAREA ATITUDINII	97
3. Ce factori modelează atitudinea unei persoane?	98
4. Ne putem schimba atitudinea?	106
5. Pot obstacolele vieții să consolideze atitudinea?	114
PARTEA A III-A. VIITORUL PE CARE ÎL PUTEȚI AVEA CU ATITUDINEA	
CORESPUNZĂTOARE	123
6. Ce este eșecul?	124
7. Ce este succesul?	131
8. Cum poate un lider să urce mereu tot mai sus?	138
<i>Note</i>	141

CARTEA A TREIA. TOTUL DESPRE ECHIPĂ	143
<i>Prefața editorului american</i>	145
PARTEA I. MUNCA ÎN ECHIPĂ ASIGURĂ SUCCESUL	147
1. De ce trebuie să-mi pregătesc echipa?	148
2. Cum pot să adopt modul de a gândi al unei echipe?	154
PARTEA A II-A. PREGĂTIREA OAMENILOR POTRIVIȚI	163
3. Ce fel de oameni trebuie să pregătesc?	164
4. Cum arată un potențial lider?	172
5. Care sunt aspectele necesare instruirii unui lider?	183
PARTEA A III-A. PROCESUL DE INSTRUIRE NECESAR	
TRECERII LA URMĂTORUL NIVEL	195
6. Cum poate un lider să-și ajute semenii?	196
7. Cum pot să-mi ajut semenii să-și atingă potențialul?	201
<i>Note</i>	208
CARTEA A PATRA. TOTUL DESPRE RELAȚII	209
<i>Prefața editorului american</i>	211
PARTEA I. NATURA RELAȚIILOR INTERUMANE	213
1. De ce sunt relațiile interumane atât de importante pentru obținerea succesului?	214
2. Ce trebuie să știu despre semenii mei?	218
PARTEA A II-A. STĂLPII CARE STAU LA BAZA CONSOLIDĂRII	
RELAȚIILOR INTERUMANE	225
3. Cum pot să-mi încurajez semenii?	226
4. Cum pot să stabilesc legături cu oamenii?	233
5. Cum pot să învăț taina ascultării semenilor mei?	238
PARTEA A III-A. DEZVOLTAREA RELAȚIILOR INTERUMANE	245
6. Cum pot să stabilesc relații bazate pe încredere cu semenii mei?	246
7. Care este relația mea cea mai importantă?	253
8. Cum pot să-mi servesc și să-mi conduc oamenii în același timp?	260
<i>Note</i>	264

CARTEA ÎNTÂI

TOTUL
despre
LIDERI

DE CE AM ALES TITLUL „TOTUL DESPRE LIDERI“?

Vă întrebați probabil de ce scriu o altă carte despre talentul de a fi lider. Am să vă povestesc o întâmplare care vă va explica motivul pentru care „Totul despre lideri“ a văzut lumina tiparului.

Sunt invitat în fiecare an să vorbesc în fața angajaților companiei Thomas Nelson Publishers din Nashville, Tennessee, lucru pe care îl fac cu foarte multă plăcere. Editorii mei sunt partenerii mei, iar Thomas Nelson îmi este asociat de peste un deceniu.

În timpul celei mai recente vizite, m-am adresat tuturor angajaților companiei – de la directori până la angajați de rând, explicându-le de ce scriu cărți. Fac asta pentru că vreau să-i ajut pe oameni să obțină succesul în viață. Și pentru a obține succesul în viață, oamenii trebuie să stăpânească anumite talente în patru domenii extrem de importante: Relațiile Interumane, Munca în Echipă, Atitudinea și Capacitatea de a Conduce. Acestea sunt subiectele despre care scriu în mod obișnuit, pentru că de ele depinde ca o persoană să obțină succesul ADEVĂRAT.

După ce mi-am încheiat discursul, Mike Hyatt, editorul companiei și Pete Nikolai, vice-președintele departamentului de vânzări, au venit la mine și mi-au spus:

– John, oamenii ne cer mereu cărți mici, pe care să le poată citi dintr-o suflare. Ar trebui să scrii cărți mici și facile despre fiecare dintre subiectele pe care le-ai dezbătut în celelalte cărți ale tale. Și ar trebui să începi cu subiectul care te-a propulsat pe topurile celor mai vândute cărți, realizate de „The New York Times“ și „Business Week“. Este vorba despre știința conducerii (talentul de a fi lider).

Viața oamenilor este deosebit de agitată. Timpul este prețios, iar informațiile pe care le primesc sunt suprasolicitanțe. În ultimii 30 de ani, oamenii au fost practic invadați de informații, acestea fiind de mii de ori mai multe decât erau acum 5.000 de ani. Ziarul „New York Times“, de exemplu, conține în paginile sale – în fiecare zi – mai multe informații decât

cele care le parvneau oamenilor în Anglia secolului al XVII-lea. În ultimii cinci ani, cantitatea informațiilor s-a dublat și va continua să se dubleze.

Și așa a văzut lumina tiparului „Totul despre lideri“. Este primul din cele patru volume care vă oferă „un studiu prescurtat“ al condițiilor pe care trebuie să le îndepliniți ca să atingeți succesul mult visat. „Totul despre lideri“ este chintesența lucrurilor vitale pe care trebuie să le stăpâniți, lucruri pe care le-am acumulat de-a lungul a peste 30 de ani de experiență în domeniu. Cartea vă oferă definiția capacității de a conduce, vă dezvăluie condițiile pe care toți liderii trebuie să le îndeplinească și vă demonstrează felul în care această capacitate de a conduce influențează nu numai viața voastră, ci și pe cea a oamenilor pe care îi conduceți.

Știați că fiecare dintre noi nutrește o influență puternică asupra a cel puțin 10.000 de oameni în timpul vieții? Așadar, întrebarea nu este *dacă* noi influențăm sau nu pe cineva, ci *cum* ne influențăm semenii. Menirea cărții este aceea de a vă ajuta să vă perfecționați talentul de lider și de a obține succesul pe plan personal, dar și profesional. Indiferent dacă dorința voastră este să puneți bazele unei afaceri, să vă ajutați copiii sau să vedeți lumea întreagă, primul pas pe care trebuie să-l faceți este să vă perfecționați talentul de lider.

Sir Francis Bacon spunea că știința înseamnă putere. În perioada vieții lui, în care oamenii nu aveau acces la informații, acest lucru era adevărat. Dar, astăzi, ar fi mai potrivit să spunem că știința conferă putere – atâta timp cât aceasta este dorința voastră. Dorința mea este aceea de a vă conferi putere pentru a putea trece la următorul nivel.

PARTEA I

DEZVOLTAREA
UNUI LIDER

DE CE ESTE OBLIGATORIU CA LIDERUL SĂ SE PERFECTIONEZE MEREU?

*Cu cât talentul de a conduce este mai mare,
cu atât crește și nivelul eficienței.*

În deschiderea conferințelor mele despre acest subiect, le explic adesea oamenilor Legea Pragului Limitativ, pentru că aceasta îi ajută să înțeleagă valoarea științei conducerii. Dacă reușiți „să captați“ esența acestei legi, puteți observa impactul extraordinar pe care îl are această știință asupra tuturor aspectelor vieții. Iată despre ce este vorba: Talentul de a conduce determină pragul de eficiență al unei persoane. Dacă acest talent este prea puțin conturat, atunci și potențialul este scăzut. Dacă acest talent este puternic accentuat, atunci și eficiența este mai mare. Să vă dau un exemplu: dacă talentul de a conduce se află undeva pe la nivelul 8, atunci eficiența nu va depăși niciodată nivelul 7. Dacă talentul se află abia la nivelul 4, atunci eficiența nu va depăși nivelul 3. Capacitatea de a conduce – fie bună, fie rea – determină întotdeauna eficiența și impactul potențial asupra organizației voastre.

Am să vă relatez o poveste care ilustrează foarte bine Legea Pragului Limitativ. În 1930, doi frați tineri, Dick și Maurice, s-au mutat din New Hampshire în California în căutarea Visului American. Abia ieșiseră de pe băncile școlii, iar orașul lor natal nu le oferea prea multe oportunități. Așa că s-au îndreptat spre Hollywood, unde și-au găsit de lucru pe un platou de filmare.

După un timp, spiriul lor întreprinzător și interesul pentru lumea spectacolului i-a determinat să deschidă un teatru în Glendale, un orașel aflat la o distanță de 5 mile de Hollywood. Dar în ciuda tuturor eforturilor lor, afacerea nu s-a dovedit profitabilă, fapt care i-a determinat să caute alte oportunități de afaceri.

O NOUĂ OPORTUNITATE

În 1937, frații au deschis un mic restaurant drive-in (la marginea șoselei), situat la est de Glendale. Pentru că oamenii din sudul Californiei deveniseră în anii '30 dependenți de mașinile lor, restaurantele drive-in începuseră să apară peste tot. Clienții intrau cu mașina în locul de parcare din jurul restaurantului, comandau meniul pe care îl doreau și își primeau meniul pe tăvi, stând în mașini. Mâncarea era servită în farfuri de porțelan, cu tacâmuri din metal și pahare din sticlă.

Micul restaurant al lui Dick și Maurice s-a bucurat de un succes răsunător, iar în anii '40, și-au mutat afacerea în San Bernardino, un orașel în plină dezvoltare, situat la 50 de mile de Los Angeles. Au construit un complex mai mare și și-au extins meniul, adăugând – pe lângă hot-dog, cartofi prăjiți și diverse băuturi shake – friptura de vacă, sandwich-uri cu carne de porc, hamburgeri și alte preparate. Afacerea lor a explodat. Vânzările anuale au atins suma de 200.000 \$, iar profitul celor doi frați a fost de 50.000 \$ în fiecare an – sumă care i-a propulsat în elita financiară a orașului.

În 1948, intuiția le-a spus că venise timpul schimbărilor, așa că aduc anumite modificări afacerii lor. Au eliminat locurile pentru mașini și au început să servească numai pietonii. Au redus meniul, concentrându-se asupra vânzării hamburgerilor. Au eliminat farfuriile, paharele din sticlă și tacâmurile din metal, preferând produsele din hârtie. Și-au redus costurile și prețurile pentru clienți. Au creat și așa numitul Sistem Rapid de Servire. Bucătăria s-a transformat acum într-o linie de asamblare, unde fiecare lucrător încerca să efectueze operațiunile cu viteză maximă. Scopul lor era să servească o comandă în mai puțin de 30 de secunde. Și au reușit. Pe la mijlocul anilor '50, cifra lor de afaceri se ridica la 350.000 \$, iar profitul net anual obținut de Dick și Maurice era de 100.000 \$.

Cine erau acești frați? În fața micului restaurant atârna o reclamă luminoasă pe care scria simplu MCDONALD'S HAMBURGERS. Dick și Maurice McDonald dăduseră lovitura, iar restul e – după cupă cum se spune – poveste veche, nu-i așa? Nu e deloc așa. Frații McDonald nu au mers niciodată mai departe, pentru că incapacitatea lor de a conduce a constituit o piedică în calea succesului adevărat.

POVESTEA DIN SPATELE POVEȘTII

Este adevărat că frații McDonald obținuseră siguranța financiară. Aveau una dintre cele mai profitabile afaceri cu restaurante din țară, iar geniul lor se regăsea în organizarea serviciului oferit clienților, ceea ce a dus la crearea unui nou sistem de servire a băuturilor și a diverselor produse alimentare. De

fapt, talentul lor devenise atât de cunoscut în acest domeniu, încât oameni din întreaga țară au luat legătura cu ei pentru a afla mai multe lucruri despre metodele folosite. La un moment dat, primeau pe lună peste 300 de scrisori și telefoane. Astfel a luat naștere ideea de a comercializa conceptul McDonalds.

Ideea francizei în domeniul restaurantelor fusese aplicată de câteva decenii. Pentru frații McDonald reprezenta o modalitate de a face bani fără să mai fie nevoiți să mai deschidă un alt restaurant. În 1952, au făcut primii pași pe această cale, dar eforturile lor s-au soldat cu un eșec. Motivul a fost cât se poate de simplu: le lipsea talentul de lideri pentru a fi cu adevărat eficienți.

Dick și Maurice erau niște proprietari de restaurante cât se poate de abili. Înțelegeau cum să conducă o afacere, cum să-și facă sistemul de operare mult mai eficient, cum să reducă costurile și să crească profiturile. Erau niște manageri eficienți. Dar nu erau lideri. Gândirea lor era destul de limitată din acest punct de vedere. În plin succes, Dick și Maurice au fost învinși de Legea Pragului Limitativ.

FRAȚII SE ASOCIAZĂ CU UN LIDER

În 1954, cei doi frați s-au împrietenit cu Ray Kroc, un lider prin excelență. Kroc era proprietarul unei companii mici, care vindea aparate pentru prepararea shake-urilor din lapte. Restaurantul fraților McDonald era unul dintre cei mai buni clienți ai săi și de îndată ce l-a vizitat, și-a dat seama de potențialul acestuia. Concepuse deja în mintea sa o extindere pe plan național. A încheiat în curând o afacere cu frații McDonald și, în 1955, pune bazele companiei McDonald's System, Inc. (cunoscută mai târziu sub numele de McDonald's Corporation).

Kroc a cumpărat imediat drepturile de franciză pentru a folosi afacerea drept model și prototip. Apoi a început să-și formeze o echipă și să construiască o organizație care să extindă afacerea pe plan național.

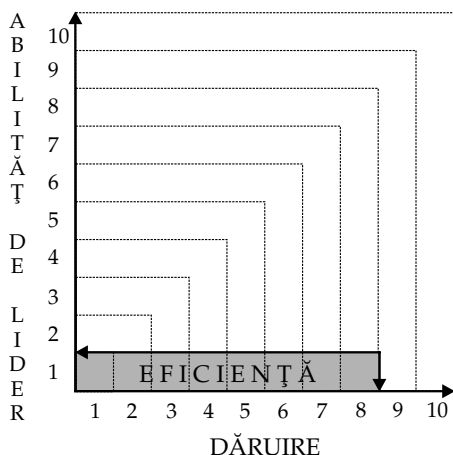
În primii ani, Kroc a făcut multe sacrificii. Deși trecuse de 50 de ani, muncea ore întregi, așa cum făcuse și la începutul carierei sale de afacerist cu 30 de ani în urmă. A eliminat din programul său foarte multe distracții și plăceri, printre care și sportul său preferat – golful. În primii opt ani petrecuți la McDonald's, nu a primit nici un salariu. A împrumutat bani de la bancă, garantând cu propria asigurare pe viață pentru a acoperi salariile câtorva lideri-cheie pe care îi dorea în echipa sa. Sacrificiile și talentul de lider l-au răsplătit în cele din urmă. În 1961, pentru suma de 2,7 milioane de dolari, Kroc a cumpărat drepturile exclusive pentru McDonald's, transformând compania într-o adevărată instituție americană și entitate globală. Nivelul eficienței și talentul de lider cu care Ray Kroc era înzestrat erau net superioare față de cele ale predecesorilor săi.

În perioada în care Dick și Maurice încercaseră să aplice sistemul francizei, au reușit să vândă conceptul lor de servire doar unui număr de 15 cumpărători, din care numai 10 au deschis restaurante. Pe de altă parte, potențialul de lider al lui Ray Kroc era extrem de promițător. Între 1955 și 1959, el a reușit să deschidă 100 de restaurante. Patru ani mai târziu, numărul lor a ajuns la 500. Astăzi, compania a deschis peste 21.000 de restaurante în nu mai puțin de 100 de țări.¹ Talentul de lider – sau mai bine spus lipsa acestuia – a fost pragul care a determinat eficiența fraților McDonald.

Cred că succesul există în stare latentă în fiecare dintre noi. Dar mai cred și că succesul personal fără a avea talent de lider aduce cu sine doar o eficiență minimă. Influența exercitată de o persoană depinde de talentul său de conducător. Cu cât vrei să urci mai sus, cu atât talentul și influența trebuie să fie mai puternice. Realizările personale depind de capacitatea voastră de a vă conduce semenii.

Și acum vă voi oferi un exemplu. Să presupunem că pe o scară de 1 la 10, succesul vostru se situează la nivelul 8. Este un nivel bun. Cam aici se situau și frații McDonald. Să presupunem însă că talentul vostru de lider este la nivelul 1. Nivelul eficienței ar arăta în felul următor:

SUCESUL FĂRĂ TALENTUL DE LIDER

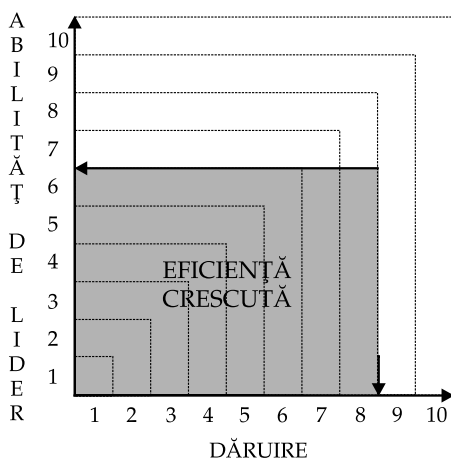


Pentru a crește nivelul de eficiență, aveți la dispoziție mai multe opțiuni. Puteți munci din greu pentru a atinge nivelul maxim de succes și perfecțiune – nivelul 10. Este posibil să reușiți acest lucru, deși Legea Recompenselor

Diminuate spune că succesul crește până la un anumit punct, apoi scade în funcție de efortul pe care l-ați depus. Așadar, efortul depus pentru a recupera aceste două puncte poate însemna mai multă energie decât cea cheltuită în obținerea primelor opt. Dacă nu ați precupețit nici un efort, atunci e posibil ca succesul vostru să crească cu 25 de procente.

Dar mai există și o altă opțiune. Să presupunem că munciți din greu pentru a spori nivelul capacității de a conduce. Cu timpul, veți deveni un lider, iar această capacitate va atinge – să spunem – nivelul 6. Rezultatele ar arăta cam în felul următor:

SUCCESUL CU TALENTUL DE LIDER



Prin dezvoltarea acestei aptitudini – fără a spori nivelul de succes – eficiența voastră crește cu 500 de procente! Iar dacă atingeți nivelul 8, cuplat și cu nivelul succesului, eficiența crește cu 700 de procente! Talentul de lider are efect de multiplicare. Am văzut de nenumărate ori impactul acestuia asupra diverselor afaceri și organizații non-profit. Acesta este motivul pentru care predau de 25 de ani arta de a fi lider.

CA SĂ SCHIMBAȚI DIRECȚIA ORGANIZAȚIEI, SCHIMBAȚI MAI ÎNTÂI LIDERUL!

Talentul de lider va reprezenta întotdeauna pragul care determină eficiența personală și organizațională. Dacă talentul este puternic conturat, pragul de

limitare este situat la un nivel superior. În caz contrar, organizația este și ea limitată. De aceea, în vremuri de restriște, organizațiile au tendința de a-și schimba liderul. Când o țară trece printr-o perioadă de criză, se alege un nou președinte. Când o parohie se află în declin, se caută un pastor nou. Când o echipă sportivă pierde meci după meci, antrenorul este înlocuit. Când situația financiară a unei companii este extrem de precară, consiliul director angajează un nou președinte.

Acum câțiva ani, l-am cunoscut pe Don Stephenson, președintele companiei de consultanță Global Hospitality Resources, Inc., din San Diego, California. În timp ce luam prânzul, i-am cerut informații despre organizația sa. În prezent, aceasta acordă în primul rând consultanță, dar la început obișnuia să preia conducerea hotelurilor și complexelor balneare care se aflau într-o criză financiară. Au controlat astfel multe stațiuni turistice extraordinare, una dintre ele fiind La Costa, din sudul Californiei.

PENTRU A ATINGE NIVELUL CEL MAI ÎNALT DE EFICIENȚĂ, TREBUIE
SĂ RIDICAȚI CÂT MAI SUS PRAGUL APTITUDINII DE A CONDUCE.

Don spunea că – ori de câte preluau conducerea unei companii – făceau întotdeauna două lucruri: în primul rând, personalul era instruit în așa fel încât să ofere clienților servicii de calitate, iar în al doilea rând, concediau liderul. Când mi-a spus asta, am fost extrem de surprins la început.

– *Întotdeauna* îl concediați? am întrebat eu. De fiecare dată?

– Da, de fiecare dată, spuse el.

– Dar probabil că discutați cu el în prealabil – ca să vedeți dacă este sau nu lider bun, nu-i așa? am întrebat eu.

– Nu, răspunse el. Dacă ar fi fost un lider bun, compania n-ar fi ajuns în situația aceea dezastruoasă.

Firește, îmi spuneam în gând. *Legea Pragului Limitativ a funcționat și de această dată*. Pentru a atinge nivelul cel mai înalt de eficiență, trebuie să ridicați cât mai sus pragul aptitudinii de a conduce.

Vestea bună este că eliminarea liderului nu reprezintă *singura* cale. Așa cum susțin în conferințele mele că există un prag, tot așa vreau să vă învăț că îl puteți ridica ori de câte ori doriți.