

Capitolul 1

Liderul poți fi tu

Charles Schwab era plătit cu un milion de dolari pe an în industria oțelului și mi-a mărturisit că, în mare parte, acest salariu se datora abilităților lui de a se înțelege cu oamenii. Închipuiți-vă! Un milion de dolari pe an pentru că știa să se înțeleagă cu oamenii! Într-o zi, pe la prânz, Schwab se plimba printr-una dintre fabricile sale de oțel, când a dat peste un grup de oameni care fumau chiar lângă un panou cu avertismentul „Fumatul interzis“.

Credeți că Schwab le-a arătat panoul și i-a întrebat: „Nu știți să citiți?“

Nici vorbă, nu în acest fel se purta acest maestru al relațiilor cu oamenii.

Domnul Schwab a stat de vorbă prietenește cu ei și nu a scos un cuvânt despre faptul că fumau într-un loc interzis.

La sfârșit, le-a oferit niște țigări și le-a spus cu o sclipire în ochi: „Băieți, m-aș bucura dacă pe astea le-ați fuma afară.“

Asta a fost tot. Oamenii erau conștienți de faptul că el știa că au încălcat o regulă și au apreciat faptul că nu i-a apostrofat. A fost omenos cu ei și ei i-au mulțumit, fiind la rândul lor corecți.

DALE CARNEGIE

Fred Wilpon este președintele echipei de baseball New York Mets. Într-o după-amiază, Wilpon conducea un grup de elevi într-un tur al stadionului Shea.

I-a lăsat să stea în spatele bazei de prindere, pe banca tehnică, i-a condus prin pasajul rezervat la vestiarele echipei. Wilpon a vrut să facă ultima oprire pe terenul de încălzire al lansatorilor.

Dar în fața porții, i-a oprit un paznic în uniformă.

„Terenul nu este deschis publicului”, i-a spus acesta lui Wilpon, neștiind, evident, cine este. „Îmi pare rău, dar nu aveți voie să intrați.”

În acest moment, Fred Wilpon cu siguranță putea obține pe loc ce dorea. Îl putea mostra pe bietul agent de pază, pentru că nu recunoscuse o persoană atât de importantă. Cu un gest teatral, domnul Wilpon ar fi putut să-și scoată permisul de acces și să le arate copiilor uimiți ce persoană influentă era.

Dar Wilpon nu a făcut nimic din toate acestea. I-a condus pe elevi în incinta terenului printr-o intrare laterală.

De ce a procedat astfel? Pentru că nu a vrut să-l pună în încurcătură pe paznic. De fapt, acesta își făcea datoria, și încă foarte bine. În aceeași zi, Wilpon i-a trimis chiar o notă de mulțumire agentului de pază, pentru grija arătată.

Dacă Wilpon ar fi ales să țipe sau să facă o scenă, cu siguranță că paznicul s-ar fi simțit lezat și munca lui ar fi avut de suferit. Abordarea delicată a lui Wilpon a fost mult mai înțeleaptă. Omul s-a simțit flatat de compliment și putem paria că data viitoare când îl va întâlni, îl va recunoaște pe Wilpon!

Fred Wilpon este un conducător nu doar datorită titlurilor dobândite și salariului său. Este un conducător pentru că a învățat să interacționeze cu persoanele pe care le conduce.

În trecut, oamenii nu puneau prea mare preț pe ceea ce înseamnă cu adevărat să fii un conducător. Șeful era șef și trebuia ascultat. Punct. Fără comentarii.

Companiile bine organizate – nimeni nu vorbea atunci de „companii bine conduse” – erau cele care funcționau într-un stil aproape milităresc. Ordinele plecau de sus și se transmiteau pe linie ierarhică.

Vă amintiți de dl Dithers din benzile desenate *Blondie*? „Trântore!” striga el, și tânărul Dagwood alerga în biroul șefului ca un cățeluș speriat. Multe companii adevărate au funcționat astfel ani de zile. Companiile care nu erau ținute în frâu precum plutoanele armatei erau conduse modest. Își pierdeau vremea, așa cum făcuseră întotdeauna, în siguranța unui segment de piață, fără a schimba ceva, cu anii. Mesajul conducerii era: „Dacă un lucru nu e stricat, de ce să-l repara?”

Oamenii care aveau responsabilități stăteau în birourile lor și se descurcau cum puteau. Asta li se și cerea: să se descurce. Poate că au redirecționat companiile cu câteva grade la dreapta sau la stânga. De obicei, încercau să rezolve problemele care se iveau și numeau asta o zi de lucru. Pe când lumea era mai puțin complicată, un astfel de management era acceptabil. Rareori cu o perspectivă de viitor, dar acceptabil, într-un context total previzibil.

Însă simpla rezolvare a problemelor nu mai este suficientă. Lumea este mult prea imprevizibilă, volatilă și în continuă mișcare pentru a o aborda atât de neinspirat. Acum, este nevoie de ceva mult mai profund decât învechitul stil de administrare a afacerii. Acum, *este nevoie de calități de conducător, să ajuți oamenii să-și folosească potențialul, să pui la*

punct o viziune pentru viitor, să încurajezi, să pregătești și să supraveghezi, să formezi și să întreții relații excelente.

„Pe vremea când afacerile se desfășurau într-un cadru mult mai stabil, abilitățile manageriale erau suficiente“, spune John A. Quelch, profesor la Școala de Afaceri de la Harvard. „Dar când mediul de afaceri devine instabil, când navigăm în ape tulburi, când misiunea ta cere o flexibilitate mai mare decât ți-ai imaginat vreodată, atunci calitățile de conducător sunt vitale.“

„Schimbarea se produce deja și nu știu dacă toate organizațiile sunt pregătite pentru asta“, spune Bill Makahilahila, director de resurse umane la SGS-Thomson Microelectronics, Inc., un producător important de semiconductori. „Poziția de manager s-ar putea să nu mai existe în curând, iar conceptul de «conducere» va fi redefinit. Companiile se confruntă deja cu această schimbare. Își dau seama că, pe măsură ce reduc operațiunile și tind spre mărirea productivității, această măiestrie de a încuraja devine primordială. O bună comunicare, arta de a interacționa cu oamenii, capacitatea de a pregăti, de a oferi modele și de a forma echipe – toate acestea necesită conducători mai mulți și mai bine pregătiți.

Nu mai merge să dai ordine. Trebuie să convingi. Trebuie să știi să te înțelegi cu oamenii.“

Multă lume încă mai dă un înțeles restrâns cuvântului „conducător“. Când spui conducător, te gândești la *general, președinte, prim-ministru sau președinte al consiliului de administrație*. Evident, ne așteptăm ca oamenii din acele poziții înalte să știe să conducă, așteptări mai mult sau mai puțin

împlinite. Realitatea este că măiestria de conducător nu se manifestă doar la nivel înalt. Este cu atât mai importantă în acele locuri unde majoritatea dintre noi trăim și muncim.

Formarea unei mici echipe de lucru, dinamizarea activității dintr-un birou, menținerea armoniei acasă, acestea sunt câmpurile de luptă ale unui conducător. Poziția de conducător nu este niciodată ușoară. Dar, din fericire, și altceva este adevărat: fiecare dintre noi are potențialul de a fi conducător în fiecare zi.

Responsabilul de echipă, șeful de birou, contabilul-șef, operatorul de la serviciul de relații cu clienții, persoana care se ocupă de corespondență – toți cei care vin în contact cu alți oameni au suficiente motive pentru a învăța să conducă.

Într-o mare măsură, calitățile lor de conducători vor determina succesul și fericirea personală. Și nu doar la locul de muncă. În familie, în organizații caritabile, în echipe sportive, în asociații civice, în cluburi private, oriunde – fiecare persoană din acele organizații are o imensă nevoie să deprindă arta de a fi un conducător activ.

Steven Jobs și Steven Wozniak erau doi puști în blugi din California, în vârstă de 21 și, respectiv, 26 de ani. Nu aveau nici bani, nici pregătire în afaceri și sperau să se lanseze într-un domeniu care de-abia exista la acea vreme.

Era în 1976, înainte ca mulți să se fi gândit măcar să-și cumpere un calculator personal. La acea vreme, distribuția de computere personale se reducea la câțiva isteți pasionați, primii „maniaci ai computerului”. Așa că, atunci când Jobs și Wozniak au adunat 1 300 de dolari din vânzarea unei dubițe și a două computere și au deschis Apple Computer, Inc., în

garajul lui Jobs, șansele lor de a avea un succes zdrobitor erau aproape nule.

Dar acești tineri întreprinzători au avut o viziune, au știut clar ce voiau să obțină. „Computerele nu mai sunt doar pentru maniaci“, anunțau ei. „Computerele vor fi bicicleta minții. Calculatoarele la prețuri rezonabile sunt pentru toată lumea.“

Din acea zi, fondatorii firmei Apple și-au păstrat viziunea intactă și și-au făcut-o cunoscută de fiecare dată. Au angajat oameni care le înțelegeau viziunea și i-au făcut părtași la câștig. Au pus în practică, au însuflețit și au vorbit despre ideea lor. Chiar și atunci când compania s-a blocat – când distribuitorii au spus „nu, mulțumim“, când producătorii au spus „nici gând“, când banca a spus „ne-a ajuns“ –, conducătorii firmei Apple, convinși de ideea lor, nu au dat înapoi.

În cele din urmă, schimbarea s-a produs. La șase ani de la înființare, compania Apple vindea 650 000 de calculatoare personale pe an. Wozniak și Jobs conduceau totul într-un mod direct și dinamic și erau cu un pas înaintea timpului.

În acel moment, președintele James R. Houghton a hotărât că firma avea nevoie de o viziune complet nouă și a propus una. Houghton își amintește: „Aveam un consultant extern, care lucra cu mine și cu echipa mea ca psiholog rezident. Era un adevărat deschizător de drumuri, un tip minunat, care tot insista că problema calității reprezintă o necesitate.

Odată, ne aflam la una dintre acele întâlniri de grup apăsătoare și eram toți deprimăți. M-am ridicat și am anunțat că

urma să cheltuim cam 10 milioane de dolari – pe care nu-i aveam. Urma să ne formăm propriul institut de îmbunătățire a calității. Trebuia să ne ocupăm de problema asta.

Au fost multe lucruri diferite care m-au condus spre succes. Dar, sunt gata să admit, pur și simplu, aveam sentimentul că fac ce trebuie. Pe atunci, nu știam ce anume implica, nu aveam absolut nicio idee despre acest lucru și despre cât de important avea să fie.“

Houghton știa că firma trebuia să optimizeze calitatea produselor și să scurteze timpul de livrare. Așa că președintele și-a asumat riscul. A cerut sfatul celor mai buni experți din lume – propriii angajați. Nu doar managerilor și inginerilor firmei. Houghton a ales și muncitori. A alcătuit o echipă reprezentativă și le-a spus membrilor acesteia să remodeleze întregul proces de producție de la Corning – dacă acest lucru era necesar pentru a relansa compania.

După șase luni de lucru, echipa a decis că soluția consta în reproiectarea anumitor utilaje cu scopul de a reduce defectele de pe linia de asamblare și pentru a face mașinile mai ușor adaptabile la schimbări. Echipele au reorganizat, de asemenea, sistemul de inventariere de la Corning, pentru a-l face mai rapid. Rezultatele au fost uluitoare. Când Houghton a introdus aceste schimbări, neregularitățile în procesul de acoperire cu fibră optică erau de maximum 800 la 1 milion de produse. Patru ani mai târziu, s-au redus la zero. În alți doi ani, timpul de livrare a scăzut de la câteva săptămâni la câteva zile și în patru ani, capitalul firmei Corning aproape s-a dublat. Viziunea lui Houghton a relansat literalmente compania.

Analizii economici Warren Bennis și Burt Nanus au studiat sute de organizații de succes, mici sau mari, concentrându-se asupra felului în care erau conduse. „Un conducător“, scriau cei doi, „trebuie în primul rând să proiecteze imaginea unui posibil viitor strălucit al companiei. Această imagine, pe care noi o numim viziune, poate fi iluzorie, ca un vis, sau precisă, ca un scop sau un plan de acțiune.“ Ceea ce contează, explică Bennis și Nanus, „este ca acea viziune să dea naștere unui plan de viitor realist, credibil și atractiv pentru companie, o cale mult mai bună decât ceea ce există în prezent.“

Conducătorii întreabă: Care este finalitatea acestui lucru în echipă? Ce reprezintă această viziune? Pentru cine lucrăm? Cum putem îmbunătăți calitatea muncii noastre? Răspunsurile exacte sunt mereu altele, în funcție de oamenii din subordine și în funcție de conducătorii înșiși. Ceea ce contează este că aceste întrebări există!

Nu există un model ideal de a conduce, iar conducătorii talentați pot avea tipuri de personalitate diferite. Sunt gălăgioși sau tăcuți, amuzanți sau severi, duri sau blânzi, îndrăzneți sau timizi. Sunt de vârste, rase și sexe diferite, provin din grupuri de tot felul.

Ideea nu este să identificați conducătorul cu cel mai mare succes și apoi să vă modelați umili după el sau ea. Această strategie este compromisă din start. Sunt șanse mari să nu deveniți mai mult decât o copie palidă a persoanei care pretindeți că sunteți. Tehnicile de conducere care vi se potrivesc cel mai bine sunt cele care se nasc înăuntrul vostru.

Fred Ebb este un compozitor care a câștigat Premiul Tony și ale cărui succese pe Broadway includ *Cabaret*, *Sărutul femeii păianjen*, *Chicago* și *Zorba*. Deseori, tineri compozitori vin la Ebb pentru a-i cere îndrumare profesională. „Le spun întotdeauna să urmeze sfatul pe care Irving Berlin i l-a dat lui George Gershwin“, spune Ebb.

Se spune că atunci când Berlin și Gershwin s-au întâlnit pentru prima dată, Berlin era deja celebru, iar Gershwin era doar un tânăr compozitor pe cale de afirmare, care munccea pe Tin Pan Alley pentru 35 de dolari pe săptămână. Impresionat de talentul tânărului Gershwin, Berlin i-a oferit o slujbă de secretar muzical, cu un venit aproape triplu decât cel câștigat de Gershwin din cântecele sale.

„Dar nu accepta slujba“, l-a sfătuit Berlin. „În acest caz, s-ar putea să devii un Berlin de mâna a doua. Dar de cont-nui să fii tu însuși, într-o bună zi vei deveni un Gershwin de primă clasă.“

Gershwin a rămas Gershwin, firește, și muzica de consum americană a atins noi culmi. „Nu încercați să-i imitați pe alții“, le spune Ebb protejaților săi. „Fiți voi înșivă întotdeauna!“

Adesea, aceasta înseamnă în primul rând să aflați cine sunteți cu adevărat, să vă analizați atent. Merită să reflectați în liniște la acest aspect, are o importanță covârșitoare. Întrebați-vă sincer și direct: Care dintre calitățile pe care le am îmi pot folosi pentru a deveni un conducător?

Pentru Robert L. Crandall, una dintre aceste calități este abilitatea de a prevedea schimbarea. Crandall, președintele AMR Corporation, a condus American Airlines într-o

perioadă extrem de agitată din industria transporturilor aeriene.

Gimnasta olimpică Mary Lou Retton a fost propulsată de entuziasmul ei nativ. S-a lansat dintr-un mic orașel din vestul Virginiei și a aterizat în inimile oamenilor de pretutindeni.

În cazul lui Hugh Downs, veteranul prezentatorilor de știri de la ABC, una dintre aceste calități de conducător a fost modestia lui. Downs a reușit să-și clădească o carieră solidă într-un domeniu în care concurența este acerbă, cel al televiziunii, și să rămână totuși un gentleman.

Oricare ar fi calitățile voastre: perseverența, mintea ascuțită, imaginația, atitudinea pozitivă, simțul valorii, lăsați-le să se dezvolte pentru a deveni abilități de conducere. Și nu uitați că fapta este mult mai valoroasă decât vorba.

Arthur Ashe a fost un jucător de tenis de talie mondială și un tată-model – un adevărat conducător în aceste privințe, dar nu numai. Și el credea în puterea exemplului personal.

„Eu și soția mea discutăm despre acest lucru cu fiica noastră, care are 16 ani“, spunea Ashe într-un interviu, cu puțin timp înainte de moartea sa. „Copiii sunt mult mai influențați de ceea ce văd că faci decât de ceea ce le spui. Copiii te determină să fii cinstit. Dacă tu le repeți un anumit lucru și apoi, deodată, ei văd că tu însuși nu îl aplici, îți fac reproșuri imediat.

Dacă îi spun fiicei mele că nu este politicos să mănânci cu coatele sprijinite de masă și apoi, după cină, îmi așez coatele pe masă, ea îmi spune: «Tată, îți ții coatele pe masă.» Atunci trebuie să fii destul de puternic și să spui: «Da, ai