

Nigel Cumberland

**100 DE LUCRURI
PE CARE LE FAC
LIDERII DE TOP**

MICI LECȚII DE LEADERSHIP

Traducere: Smaranda Popovici



NICULESCU

Despre autor	11
Introducere.....	12
1. Înțelege ce te motivează	16
2. Cunoaște-te pe tine însuți.....	18
3. Descoperă arta auto-leadershipului.....	20
4. Nu aștepta funcția.....	22
5. Folosește-ți influența, nu autoritatea.....	24
6. Fii un vizionar cu scop	26
7. Practică ce propovăduiești	28
8. Reușește din prima zi.....	30
9. Acesta nu este un concurs de popularitate	32
10. Ascultă cu atenție.....	34
11. Cere excelență	36
12. Rămâi ferm pe poziție.....	38
13. Stăpânește politica de birou	40
14. Gândește-te la context.....	42
15. Înțelege imaginea de ansamblu	44
16. Nu poți ajunge expert dacă te grăbești	46
17. Liderii slujesc.....	48
18. Fii atent la gândirea părtinitoare	50
19. Pune încrederea prima pe lista ta.....	52
20. Susține interviuri ca un profesionist.....	54
21. Ține pasul într-o lume în continuă schimbare	56
22. Cere sfatul unui executive coach.....	58
23. Transmite un optimism molipsitor	60
24. Ce ești pregătit să sacrifici?.....	62
25. Nu spune „Da” dacă de fapt este „Nu”	64
26. Caută și îmbrățișează feedbackul.....	66
27. Înfruntă rezistența la schimbare	68

28. Acceptă eșecurile	70
29. Nu te baza pe victoriile din trecut	72
30. Învață, dezvăță, reînvață	74
31. Caută provocări proactiv	76
32. Așteaptă-te să existe ciudățeni în echipa ta	78
33. Pune-te în pantofii celorlalți	80
34. Trebuie să știi când să taci	82
35. Bazează-te pe punctele tale forte	84
36. Ai încredere în intuiția ta	86
37. Nu neglija prezentările	88
38. Asumă-ți greșelile	90
39. Oferă putere de decizie echipei tale	92
40. Nu neglija conversațiile banale	94
41. Deleagă în mod inteligent	96
42. Permite-ți să fii curios ca un copil	98
43. Pune mâna la treabă	100
44. Creează-ți succesorii	102
45. Țintește spre rezultate	104
46. Pune oamenii potriviți în funcțiile potrivite	106
47. Oferă coaching atent echipei tale	108
48. Continuă chiar și atunci când alții renunță	110
49. Controlează-te	112
50. Păstrează-ți valorile în centrul atenției	114
51. Optimizează totul	116
52. Verifică înainte să acționezi	118
53. Mergi cu spatele drept	120
54. Pune-i și pe alții în lumina reflectoarelor	122
55. Fă un micromanagement înțelept	124
56. Emană optimism	126
57. Ridică oamenii atunci când cad	128
58. Nu sunt permise vrăjelile	130

59. Nu uita de sănătatea ta	132
60. Fii îndrăzneț și curajos	134
61. Țintește dincolo de linia de finisaj	136
62. Fii un mentor excelent.....	138
63. Încalcă regulile	140
64. Acceptă că s-ar putea să fi singur	142
65. la decizia corectă	144
66. Fii și mediator	146
67. Rostește clar și răspicat: responsabilitate	148
68. Fii întreprinzător	150
69. Gândește global	152
70. Fă față imprevizibilului	154
71. Aruncă o privire în viitor	156
72. Alege-ți modelele cu grijă.....	158
73. Vezi-ți de lungul nasului	160
74. Rămâi neclintit în timpul furtunilor	162
75. Pune valoare pe diversitate și acceptare	164
76. Fii lider prin limbajul corpului.....	166
77. Lasă-ți ușa deschisă	168
78. Fii inteligent din punct de vedere cultural.....	170
79. Clientul se află mereu pe primul loc.....	172
80. Alege-ți cuvintele cu grijă	174
81. Motivează pentru a le păstra talentul	176
82. Înțelege întotdeauna cifrele	178
83. Profită de tehnologie	180
84. Negociază-ți calea spre succes.....	182
85. Retrage-te pentru convingerile tale..., dacă este nevoie.....	184
86. Distruge plafonarea.....	186
87. Nu ignora elefantul din încăperea.....	188
88. Renunță la lucrurile de care nu mai ai nevoie.....	190
89. Nu este timp de pierdut.....	192

90. Pregătește-te pentru imposibil.....	194
91. Condu cu atenție echipele remote	196
92. Vârsta este doar un număr.....	198
93. Fii managerul șefului tău	200
94. Nu te lăuda niciodată în mod ostentativ	202
95. Creează o cultură organizațională uimitoare	204
96. Fii tu însuși.....	206
97. Fă un pas înapoi înainte să fii împins	208
98. Predă ștafeta	210
99. Continuă să fii lider	212
100. Lasă o moștenire sustenabilă.....	214
Și, în fine... ..	216
Referințe	217

DESPRE AUTOR

Nigel Cumberland este co-fondatorul The Silk Road Partnership, unul dintre cei mai importanți furnizori mondiali de *executive coaching* și de *leadership training solutions* pentru unele dintre cele mai importante organizații din lume. A trăit și a lucrat în locuri diverse precum Hong Kong, Glasgow, Budapesta, Santiago, Guatemala, Londra și Shanghai, obținând experiența și înțelepciunea care l-au ajutat să învețe despre ce anume ai nevoie pentru a reuși în viață.

Anterior, Nigel a lucrat ca director financiar la Coats plc, precum și pentru unele dintre cele mai importante firme de recrutare din lume, inclusiv Adecco. Este membru al Chartered Institute of Management Accountants din Regatul Unit al Marii Britanii. În anul 2000, a fondat o companie de recrutare premiată, cu sedii în Hong Kong și China, firmă care a fost vândută ulterior companiei britanice de recrutare Hays plc. Absolvent al Universității Cambridge din Marea Britanie, Nigel este un specialist în *executive coaching* și un profesionist în domeniul pregătirii și formării personalului cu funcții de conducere.

Este autorul unui mare număr de cărți de dezvoltare personală și de leadership, dintre care cele mai recente sunt: *100 Things Millionaires Do: Little Lessons in Creating Wealth* (Nicholas Brealey Publishing, 2019), *The Ultimate Management Book* (John Murray Learning, 2018), *100 Things Successful People Do: Little Exercises for Successful Living* (John Murray Learning, 2016), *Secrets of Success at Work: 50 Techniques to Excel* (Hodder & Stoughton, 2014), *Finding and Hiring Talent in a Week* (John Murray Learning, 2016) și *Leading Teams in a Week* (John Murray Learning, 2016).

Nigel este căsătorit cu o femeie minunată pe nume Evelyn, care este preocupată de pictură. Are doi copii excepționali – un fiu, Zeb, și o fiică vitregă, Yasmine.

INTRODUCERE

„Tot ce ai crezut, ai făcut și ai spus în viața ta te-a pregătit să devii liderul care ești astăzi.”

Ești gata să dai startul călătoriei tale în leadership? Felicitări, ai ales cartea perfectă care să-ți servească drept ghid. Aceasta te va ajuta să stăpânești obiceiuri, abilități și comportamente esențiale, ce îți vor permite să excelezi în orice post de conducere (leadership) pe care îl vei avea.

Leadershipul vine în toate formele și dimensiunile, de la a fi liderul unui grup de voluntari pe parcursul serii, a antrena o echipă de sport pentru copii în weekend sau a fi capul unei familii mari și ocupate, la a prelua un rol de manager sau de supervizare pentru prima dată, la a-ți lansa propria afacere în cadrul căreia te administrezi doar pe tine sau în calitate de CEO al uneia dintre cele mai mari corporații din lume.

Nu contează cât de insignifiant sau cât de consistent, cât de banal sau cât de important este rolul. Leadershipul e leadership. Arta de a-i inspira, a-i organiza și a-i motiva pe copiii tăi acasă nu se află la un milion de ani-lumină depărtare de arta de a fi, cu succes, președintele Consiliului de Administrație al uneia dintre cele mai mari companii din lume ce este cotate la bursă. Este absolut fantastic că citești această carte și că vrei să îți aprofundezi cunoștințele și competențele de leadership. Lumea te așteaptă să te transformi în cel mai grozav lider care poți fi.

Nevoia de leadership mai bun se observă peste tot:

- Guvernele se zbat să-și găsească forța necesară pentru a-și conduce nu doar comunitățile, ci și pe ele însele. Foarte mulți lideri politici se zbat să își ducă la bun sfârșit până și mandatele.
- Companii de toate dimensiunile se confruntă cu o mulțime de provocări, cu probleme complexe și cu o competiție acerbă, iar echipele lor de management se chinuie să aibă performanțe bune.
- Echipele sportive se zbat să fie consecvente, multe dintre ele schimbând instructorii și antrenorii ca pe șosete.

- Sectoarele publice sunt parțial puse în încurcătură de lipsa fondurilor atunci când abordează probleme precum sistemul de educație precar și spitalele aflate pe punctul de a claca.
- Scandalurile din propriile noastre comunități ne reamintesc de un leadership slab – de la biserici aflate în stare de criză la familii care se destramă.

Când te gândești la un lider de succes, cine îți vine în minte?

Poate te gândești la persoane care au un rol de leadership foarte vizibil, formal și, deseori, de top, precum Sir Richard Branson sau Donald Trump. Poate ești inspirat de aceia care au roluri mai mici, dar totuși cruciale, precum șeful tău, directorul fostei tale școli, președintele consiliului local, un membru al parlamentului sau al congresului, partenerul tău de afaceri sau partenerul de viață. Cele 100 de lecții din această carte sunt concepute să te transforme în genul de lider pe care alții îl admiră și de la care vor să și învețe.

Am fost coach pentru sute de lideri care lucrau în organizații diverse precum ONU, Banca Mondială, alte bănci cu sucursale prin toată lumea, multinaționale până la mici afaceri locale axate pe tehnologie, guverne, școli și ONG-uri precum *Teach for India*. Am auzit fiecare aspirație și vis legat de leadership pe care ți le poți imagina. Mi s-au împărtășit toate provocările și dificultățile pe care este probabil să le înfrunți când preiei un rol de leadership.

Lecția principală pe care am învățat-o este una simplă – prea mulți oameni eșuează încercând să-și dezvolte toate instrumentele de leadership și rămân cu abilități și puncte forte neutilizate, în timp ce se țin cu dinții de slăbiciunile care îi opresc pe loc. Nu tu... Parcurgând cartea de față, ai oportunitatea de a lua loc și a te gândi la tine, oferindu-ți timp să te întrebi cum îți dorești să te dezvolți și să crești ca lider, să crezi adepți și viitori lideri și să explorezi modul în care vrei să își amintească de tine cei pe care i-ai condus.

Tratează această carte ca pe tovarășul tău de încredere. Datorită celor 100 de capitole scurte, vei învăța să găsești sensul pieselor pe care trebuie să le sudezi pentru a-ți atinge aspirațiile *tale* în leadership. Vei explora ce înseamnă pentru tine leadershipul, parcurgând următoarele subiecte:

- Auto-leadershipul
- Motivațiile tale
- Stiluri de leadership
- Moduri de gândire și comportamente de leadership
- Cum să gândești și să comunici ca un lider
- Cum să motivezi și să inspire discipolii
- Cum să abordezi provocările de leadership
- Cum să conduci prin schimbare
- Cum să creezi lideri și să predai ștafeta

Cum să folosești această carte

Fiecare capitol din această carte prezintă o idee nouă care te va ajuta să te apropii de obiectivele tale. În fiecare capitol, ideile sunt anunțate și explicate încă din prima pagină, iar cea de-a doua pagină conține exerciții și activități, unele mici și unele mari, pe care să le începi chiar de azi.

Nu trece cu vederea activitățile. Sarcinile prevăzute pentru tine au fost concepute special pentru a-ți oferi mentalitatea, obiceiurile, abilitățile, relațiile și comportamentele optime necesare pentru a-ți maximiza șansele de succes în leadership. Unele dintre ele te vor surprinde, altele te vor provoca, în vreme ce unele ar putea să îți se pară simple și evidente. Însă toate sunt importante în construirea portofoliului de abilități de care ai nevoie pentru a deveni un lider talentat. Completarea acestora te va orienta către calea de dezvoltare a unui mod de gândire bazat pe leadership și a unei liste de sarcini de „rezolvat”, axată pe lider. Aceste lucruri nu sunt ușor de realizat și puține persoane sunt dispuse să investească timpul și efortul necesare. Liderii de succes o fac.

Cine sunt eu și ce anume îmi permite să vorbesc despre liderii de succes?

Această carte se bazează pe experiența și înțelepciunea pe care le-am acumulat fiind coach și mentor pentru lideri din toată lumea timp de peste 20 de ani. De la directori generali (CEO) din companii de nivel mondial la întreprinzători care se luptă cu dificultățile vieții, până la lideri din sectorul public și organizații caritabile, la persoane aflate prima dată în poziția de manager, abia începându-și carierele în leadership, toți aceștia au ceva de împărtășit din călătoria lor spre a deveni un lider excepțional. Experiențele lor se îmbină cu propria mea înțelepciune acumulată din urcușurile și coborâșurile în leadership.

1 ÎNȚELEGE CE TE MOTIVEAZĂ

„Unii oameni își petrec întreaga viață încercând să fie lideri. Alții sunt forțați să accepte această poziție, chiar dacă este ultimul lucru pe care și-l doresc.”

Gândește-te la o situație în care ai acceptat responsabilitatea de lider. Ce te-a făcut să o accepți și ce te-ar determina să o accepți din nou? Se prea poate să fi acceptat rolul bazându-te pe o combinație de motive, unele dintre ele venind din interiorul tău și împingându-te să ridici mâna să conduci, altele venind din factorii externi, precum situațiile cu care te confrunți sau presiunea celor din jurul tău, care trag de tine să iei taurul de coarne.

Când sunt coach pentru lideri cu experiență, îi întreb ce i-a determinat să devină lideri, iar multe dintre răspunsurile lor vor rezona cu tine:

Motive care te împing să accepți...	Motive care te obligă să accepți...
<ul style="list-style-type: none">• Îmi place să preiau controlul.• Urăsc să stau pasiv și să nu fac nimic.• Nu îmi place să fiu condus de alții.• Cineva trebuia să o facă.• Am vrut un salariu mai mare, așa că am acceptat această oportunitate.• Pentru că sunt cel mai mare dintre frați, am fost mereu un lider.• Nu suport să primesc ordine.• Iubesc să ajut alți oameni.• Vreau să fac schimbări și am simțit că acest lucru este posibil dacă sunt lider.	<ul style="list-style-type: none">• Nimeni altcineva nu conducea proiectul, așa că am intervenit.• Colegii seniori m-au implorat să aplic pe poziția vacantă de management.• Pentru că sunt femeie, am fost încurajată să preiau acest rol ca parte a unei inițiative de diversitate de gen.• Simțeam acut presiunea anturajului.• Nu am avut de ales pentru că eram singura persoană potrivită.• Am vrut să spun nu, dar mi-a fost frică să refuz promovarea.

Pentru a fi un lider de succes, trebuie să înțelegi *de ce* ai preluat responsabilitățile corespunzătoare. Poate nu îți vor plăcea motivele, poate doar s-a tras de tine (ai fost obligat) fără să fi fost împins, dar înțelegând complet care sunt acestea, poți decide cu mai mult succes cum vei prelua și excela într-un rol de leadership.

Pune în practică

Ești un lider sau un discipol înnăscut? Indiferent de caz, s-ar putea să fii nevoit să îți ajustezi instinctele naturale pentru a da tot ce ai mai bun din tine.

Controlează nevoia obsesivă de a conduce

Lucrurile care te împing să vrei să conduci sunt factorii motivatori interni formați din personalitatea ta, ego-ul tău, motivațiile și nevoile tale intrinseci. Dacă te simți tot timpul obligat să iei conducerea, acest lucru poate indica faptul că ești o persoană ambițioasă, care va lua atitudine de fiecare dată când apare oportunitatea, dar acesta nu este întotdeauna un lucru bun. Acest impuls te poate duce la asumarea unor responsabilități de lider înainte de a fi pregătit sau apt. Astfel, riști să eșuezi din simplul motiv că nu ai fost dispus să aștepti până ai fi acumulat mai multă experiență.

Depășește reticența de a conduce

S-ar putea să te confrunți cu problema aflată la polul opus și să nu ai nicio dorință să conduci și nicio înclinație spre a ieși în evidență. Este OK atât timp cât reușești să eviți rolurile de lider, dar ai o mare problemă atunci când îți se impune responsabilitatea. Nu este nicio dată o idee bună să aștepti până când ești împins în piscină ca să înveți să înoți, așa că profită de ocazie și citește în prealabil despre subiectele aflate în afara zonei tale de confort și ia o decizie mentală să fii mai asertiv în depășirea grijilor tale.

Nu te lăsa intimidat să accepți roluri

Din când în când, chiar și cei mai buni lideri spun „nu” sarcinilor și responsabilităților noi. Desigur, pot fi factori persuasivi care te împing, dar să nu îți fie frică niciodată să-i superi pe cei care te presează. Hotărăște-te dacă te simți pregătit și dacă vrei responsabilități în plus și recunoașterea de rigoare înainte de a accepta orice.

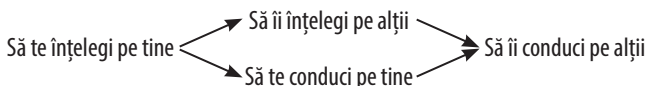
2 CUNOAȘTE-TE PE TINE ÎNSUȘI

„Poate fi neplăcut să te uiți cu atenție în oglindă la tine, reflectând și acționând asupra persoanei care îți întoarce privirea.”

Să înțelegi cine ești reprezintă primul pas spre dezvoltarea abilității de a-i conduce pe alții. Această conexiune între a te cunoaște pe tine și a-i conduce pe alții este bazată pe ceea ce numesc eu patru adevăruri:

1. Pentru a înțelege cu adevărat o altă ființă umană, trebuie mai întâi să te cunoști pe tine însuși.
2. Pentru a conduce cu succes pe cineva, trebuie să înțelegi cine este și ce îl impulsionează.
3. Abilitatea de leadership este construită pe o fundație bazată pe abilitatea de a te conduce pe tine însuși.
4. Auto-leadershipul de succes este posibil doar când te înțelegi pe tine însuși.

Conexiunile între cele 4 adevăruri sunt ilustrate mai jos.



Capitolul de față se concentrează pe primul dintre acestea, iar capitolele ulterioare le explorează pe celelalte trei. Cu toții credem că ne cunoaștem bine pe noi înșine, dar puțini o fac cu adevărat. Lucrez cu mulți oameni și rareori întâlnesc pe cineva care este complet conștient de propriile puncte forte, slăbiciuni, obiceiuri, nevoi, impulsioniari, dorințe, motivații sau de trăsăturile lor de caracter, de sentimente, emoții, prejudecăți, tipare de comportament sau de gândire.

Unii oameni nu au nicio dorință de a recunoaște, darămite de a înțelege, de ce ajung să se enerveze, să fie geloși, nerăbdători sau nu au curajul să își exprime punctul de vedere și acest eșec în a înțelege ce te face să te porți așa cum o faci este periculos. Dacă nu te înțelegi pe tine însuși, riști să îi judeci greșit pe alții, să sari la concluziile greșite, să fii prea dur cu slăbiciunile altora. Dacă te consideri perfect, este foarte probabil să îi învinovățești pe alții când lucrurile nu merg conform planului. Dacă te porți în acest mod, vei fi un lider îngrozitor.

Pune în practică

Depășește-ți defectele, indiferent cât de rele sunt

Nu îți cere nimeni să îți împărtășești deschis toate slăbiciunile și obiceiurile rele. Doar fii sincer cu tine și recunoaște-ți propriul melanj de tipare și comportamente utile și inutile.

Primul pas spre a face acest lucru este să te observi cu obiectivitate. Încearcă să ții un jurnal, intră pe internet și fă-ți unul dintre multele teste de personalitate gratuite care sunt disponibile, precum MBTI și DISC. O altă metodă este să îți întrebi prietenii, familia și colegii apropiați. Explică-le că vrei să devii o variantă mai bună a ta și că ei te pot ajuta să îți înțelegi unele puncte forte și unele slăbiciuni. Este important să fie sinceri în răspunsurile lor, deci asigură-te că știi că îți doare să-ți spună adevărul, chiar dacă le este teamă că te-ar putea supăra. Dacă nu ești sigur ce întrebări să pui, alege câteva dintre cele din lista de mai jos. Pune-ți și tu întrebările acestea și scrie-ți răspunsurile în jurnal. Compară-ți răspunsurile cu cele ale colegilor, familiei și prietenilor.

- Cum reacționez când ceva nu iese așa cum vreau eu?
- Ce pare să mă enerveze, să mă facă capricios sau să mă comport negativ?
- Cum tind să acționez și să mă comport când sunt stresat sau supărat?
- Ce mă face gelos și invidios și cum arăt aceste stări?
- Cum îi tratez pe alții când sunt bine dispus și cum îi tratez când sunt prost dispus?
- Ce iubești și ce admiri cel mai mult la mine?
- Ce te enervează cel mai tare la felul în care sunt?
- Ce obicei sau comportament ar trebui să schimb pentru a deveni o persoană mai bună?

3

DESCOPERĂ ARTA AUTO-LEADERSHIPULUI

„Pentru a-i conduce cu succes pe alții, mai întâi fă-ți ordine în propria gospodărie.”

Dintre toate persoanele din lume, cel mai greu îți va fi să te conduci și să te gestionezi pe tine. Spălatul vaselor zilnic este analogia perfectă pentru ceea ce înseamnă să te conduci bine. Nu este greu de făcut, dar speli tu vasele sau lași această activitate în seama altcuiva?

În calitate de lider, poate fi mai ușor să îi instruești pe alții să facă lucrurile pe care tu nu vrei să le faci. Când ai de-a face cu alți oameni, poți folosi o mulțime de stiluri și instrumente de internship, de la motivare și încurajare până la constrângere și amenințare. Când este vorba doar despre tine, tot ce ai este discuția cu tine însuși pe care o porți în capul tău, iar succesul depinde de voința ta, de ambiție și de angajamentul auto-impus. Dacă ți-ai setat alarma să îți începi dimineața devreme într-o zi încărcată, sari din pat așa cum ai plănuit sau apeși butonul de amânare în mod repetat?

Auto-leadershipul este primul nivel de leadership și dacă te zbați să te conduci pe tine însuși, acest lucru nu este de bun augur pentru abilitatea ta de a reacționa bine la celelalte tipuri de leadership ilustrate mai jos. Nu vei conduce niciodată cu succes și consecvență alte persoane, alți lideri sau o întregă organizație dacă nu te poți conduce nici pe tine însuși. De aceea, acum este timpul să îți faci ordine în propria gospodărie.



Pune în practică

Fă un plan de auto-leadership

Auto-leadershipul implică gestionarea modului în care acționezi, te porțezi, comunici și îți folosești timpul. Auto-leadershipul acoperă fiecare aspect al modului în care vorbești cu tine, te instruiești, te critici și lucrezi cu tine. Pentru minimul necesar, trebuie să:

- Te asiguri că îți amintești orice obiectiv sau listă de priorități pe care ți le propui și că lucrezi la ele, astfel încât să realizezi ceea ce spui că vei face.
- Îți menții obiceiurile bune și sănătoase în timp ce lucrezi la eliminarea celor nesănătoase.
- Te motivezi încercând să faci lucruri care îți plac și care te vor face să te simți împlinit după finalizarea lor.
- Înveți să spui „nu” (când este nevoie) la cererile altor persoane.
- Îți controlezi propriile emoții și modul în care comunici cu alte persoane.
- Fii consecvent în modul în care te conduci și în care îi conduci pe alții. De exemplu, dacă vrei ca echipa ta să fie mai creativă, mai receptivă sau mai punctuală, trebuie să afișezi aceleași calități.
- Fii bun, plin de compasiune și pozitiv cu tine însuși. Întotdeauna vor fi zile când vei face greșeli, vei uita să finalizezi o sarcină de serviciu sau vei spune un lucru greșit, iar când se va întâmpla asta, nu fi prea critic cu tine și nu te învinovăți.

Găsește o persoană în fața căreia să răspunzi de respectarea planului de creștere și îmbunătățire a abilităților tale de auto-leadership. Împărtășește-i unui prieten apropiat sau unui coleg de încredere ce obiective și acțiuni de perfecționare ai în minte și roagă-i să te observe, să te încurajeze și să te provoace să îți respecti planul.

4 NU AȘTEPTA FUNCȚIA

„Adevăratul leadership nu începe cu o funcție drăguță, un birou pe colț, o mașină dată de companie sau ca membru exclusiv în club.”

Dacă vei începe să fii lider doar când vei primi o funcție de leadership, atunci vei fi așteptat prea mult timp și vei fi pierdut o oportunitate de aur de a-ți dezvolta și exersa abilități mai devreme în viață și în carieră. Cu cât începi mai devreme să exersezi, cu atât mai repede vei fi un lider stăpân pe sine.

În multitudinea de roluri și funcții pe care le vei avea înainte să ajungi manager oficial, vei găsi o mulțime de oportunități să îți afișezi leadershipul. Aceste oportunități vin în toate formele și mărimile și se pot ivi la tine acasă, la școală, în facultate și în comunitate, precum și la locul de muncă. Leadershipul se întâmplă atunci când:

- Abordezi o problemă pe care ceilalți membri ai familiei o evită.
- Organizezi ședințe cu clienții atunci când șeful tău este în concediu.
- Preiei conducerea neoficială a unui proiect de echipă în cadrul căruia nu a fost desemnat niciun lider.
- Pregătești toate cele necesare pentru următoarea vacanță de familie.
- Organizezi un turneu sportiv pentru cluburi și asociații universitare.

Acestea sunt doar câteva exemple despre modul în care ai putea conduce fără să ai autoritate oficială și toate îți vor oferi experiențe practice în leadership. Leadershipul informal poate fi practicat chiar și cu sarcini mai mici, precum organizarea unei strângeri de fonduri pentru un coleg sau rezervarea unei mese pentru o ieșire în oraș cu echipa, după finalizarea unui proiect stresant.

Liderii de succes știu că repetiția este mama învățaturii și că această repetiție ar trebui să înceapă cât mai devreme posibil, prin oportunitățile de leadership informal. Indubitabil, asta va duce într-un final la o poziție oficială de supervizare sau de management.

Pune în practică

Depășește-ți reticența de a conduce neoficial

Leși la înaintare când se prezintă oportunitatea de a conduce și știi că este adecvată pentru tine. Este de înțeles (și este ceva obișnuit) să fii neliniștit și șovăitor – mintea ta va repeta toate motivele pentru care este cel mai bine să nu faci un pas în față. Printre exemplele clasice se numără:

- Să te gândești că ți se va închide gura sau vei fi ridiculizat.
- Să ai sentimentul că nu este responsabilitatea ta sau nu ai poziția necesară să acționezi.
- Să simți că nu ești capabil și că vei eșua.
- Să fii îngrijorat că ai putea părea prea nerăbdător sau vizibil.
- Să te temi că șeful sau colegul tău de rang superior se va simți ofensat.
- Să te îngrijorezi că vor exista colegi care ar putea deveni invidioși.

Gândește-te obiectiv și sincer la toate motivele pe care le ai, întrebându-te dacă acestea sunt simple scuze pentru că nu te simți confortabil să faci ceva pentru prima dată sau care nu îți stă în caracter, sau dacă preocuparea este justificată și ai toate motivele să fii precaut.

Leadershipul informal te face remarcat

Comportă-te la serviciu ca și cum te-ai afla într-un centru de evaluare al leadershipului, unde posibili noi angajați sau personal cu potențial ridicat sunt testați și evaluați pentru calitățile lor în leadership și le sunt date exerciții în cadrul cărora observatorii îi studiază pe cei care preiau conducerea informală când niciun rol formal de leadership nu este atribuit. Indivizii care impresionează cel mai mult sunt cei care înțeleg situația în care se află și își asumă atitudinea corespunzătoare de conducere a activității, discuției, proiectului sau sarcinii. Acești oameni vor primi cele mai mari punctaje și este mult mai probabil să fie angajați sau promovați. Exact așa trebuie să te porți tu la locul de muncă. Nu numai că te va face remarcat și îți va oferi ocazia să practici leadershipul, dar te va și ajuta să decizi dacă îți dorești cu adevărat un rol de leadership formal în viitor.

„Știi când ai avut o influență bună asupra cuiva – atunci când îi convingi pe alții să te urmeze.”

Care este cea mai importantă, influența sau autoritatea? Liderii fără experiență cred adesea că a fi lider înseamnă să nu mai fii nevoit să exerciți influență pentru că poți obține ceea ce îți dorești folosindu-ți autoritatea. Acest lucru este periculos din două motive:

- Poate că angajații tăi par să îți accepte cererile, dar dacă nu sunt fericiți și inspirați, este puțin probabil să fie cu adevărat motivați și implicați.
- S-ar putea să lucrezi cot la cot cu alți lideri care au echipe proprii și asupra cărora nu ai nicio autoritate. Nu poți să instruiesti și să dai ordine pur și simplu oamenilor care nu îți raportează direct – nu trebuie să te asculte pe tine, indiferent de faptul că ai un post de senior.

Ziua ta de lucru obișnuită va fi plină de nevoia constantă de a influența și a câștiga inimile oamenilor, de a obține acordul lor, participarea sau alinierea la lucrurile care sunt importante pentru tine. Când îți folosești autoritatea, nu vei reuși niciodată să faci oamenii:

- Să îți accepte planurile, țelurile, punctele de vedere, ideile sau opiniile.
- Să îți urmeze viziunea.
- Să spună, să facă sau să acționeze într-un anumit fel.

Liderii de succes înțeleg acest lucru și nu se bazează niciodată pe titulatura lor pentru a-și impune viziunea asupra altora. Ei înțeleg că trebuie să convingă și să impulsioneze prin influență, să încurajeze oamenii să dea curs cererilor într-un mod pozitiv și să creadă în ideile și în direcțiile lor. Influența tăcută, nu autoritatea, este modul prin care vei câștiga încrederea oamenilor în modul tău de gândire.

Pune în practică

Există câteva abilități esențiale de care ai nevoie pentru a stăpâni arta de a influența oamenii:

- **Comunică deschis**

Dacă vrei ca cineva să facă ceva ce nu îi place neapărat, nu trimite un simplu e-mail – vorbește cu persoana respectivă. Explică importanța lucrului respectiv și de ce a fost rugată să îl facă – și vorbește despre dezavantajele sarcinii.

- **Fii realmente inspirator și vizionar**

Când rogi pe cineva să facă ceva, este util să prezinți care este impactul sarcinii cerute și cum se potrivește în imaginea de ansamblu, în planul general sau în viziune. Făcând acest lucru, vei inspira și motiva cu mai mult succes.

- **Fii plăcut și empatic**

Este ceva natural ca o persoană să fie convinsă mai ușor de cineva pe care o simpatizează, o admiră și care se poartă cu bunătațe și amabilitate. Transformă-te într-o astfel de persoană arătând că îți pasă, încercând să înțelegi cealaltă persoană, de exemplu, realizând cât de mult ar avea de lucru sau de ce ar putea să ezite în acceptarea unei sarcini.

- **Condu prin puterea exemplului**

Este foarte dificil să convingi pe cineva să facă, să zică sau să gândească ceva anume când tu s-ar putea să faci exact opusul. Reacția normală a unei persoane într-o astfel de situație este să se gândească: „De ce ar trebui să te ascult pe tine?” Idealul este să fii întotdeauna un model și să faci tu ceea ce le ceri altor persoane.

- **la și oferă**

Reciprocitatea este cheia interacțiunilor de succes. Încearcă mereu să oferi ceva în schimb când rogi pe cineva să facă ceva pentru tine. De exemplu, dacă rogi pe cineva să lucreze în weekend pentru un proiect urgent venit de la un client, oferă în schimb o zi liberă.

- **Oferă instrumente și susținere**

Oamenii vor fi convinși mai repede să facă ceva când au de la tine tot ajutorul și susținerea necesare. Asigură-te întotdeauna că beneficiezi de instrumentele și resursele de care ai nevoie pentru a finaliza sarcinile pe care le-ai atribuit.

„Suntem inspirați să urmăm lideri care și-au găsit adevăratul Nord.”

Care sunt liderii pe care îi admiri cel mai mult? Nu contează dacă este actualul sau fostul tău șeful, ori o personalitate cunoscută la nivel mondial, cum ar fi Barack Obama, Richard Branson sau Mark Zuckerberg: există toate șansele ca tu să fii impresionat de claritatea direcției pe care o au și de ceea ce își doresc să creeze. Viziunea și vocația lor te atrag către ei.

Rareori își pun oamenii viziunea și scopul pe hârtie, dar organizațiile fac acest lucru tot timpul, sub forma declarației viziunii. Se poate să fi citit câteva:

- Oxfam: *O lume justă, fără sărăcie.*
- Amazon: *Viziunea noastră este să fim compania cea mai orientată către client; să construim un loc în care oamenii să poată găsi orice și-ar dori să cumpere online.*
- Ikea: *Să creăm o viață de zi cu zi mai bună pentru cât mai mulți oameni.*
- Google: *Să organizăm toată informația din lume și să o facem universal accesibilă și utilă.*
- TED: *Răspândește idei.*

Echipele de leadership creează aceste declarații pentru a contura direcția organizației și ceea ce se dorește ca ea să devină. De obicei, declarațiile sunt un amestec de visuri mărețe, obiective îndrăznețe, aspirații și valori.

Liderii de succes știu că fără obiective clare s-ar putea să te învârti în jurul cozii, să fii tras în direcții diferite, care te pot și demotiva, și seca de energie. Pentru a evita acest lucru, ei lucrează împreună cu echipa lor pentru a dezvolta o declarație a viziunii; astfel înțeleg clar în ce direcție se îndreaptă și ce își doresc să realizeze.

Creând o declarație a viziunii, vei ieși în evidență, deoarece foarte puțini lideri le oferă echipelor cu care lucrează o astfel de claritate. Un sondaj Gallup din 2018, din SUA, a constatat că doar 22% dintre angajații chestionați au fost de acord cu afirmația potrivit căreia șefii lor aveau o direcție clară, sugerând că patru cincimi din toți șefii nu au nicio idee încotro se îndreaptă sau, cel puțin, nu se gândesc niciodată să le-o împărtășească angajaților.

Pune în practică

Creează-ți propria viziune irezistibilă

Creează o declarație a viziunii ca și cum ar fi primele rânduri ale unui anunț pentru un loc de muncă vacant în echipa ta. Ar trebui să explice în mod clar pe ce se axează echipa și ce intenționează să realizeze; și ar trebui să descrie la ce se pot aștepta oamenii atunci când se alătură echipei tale. Formularea ar trebui să fie suficient de convingătoare și incitantă pentru a motiva și a-i face pe oameni să își dorească să lucreze cu tine și să nu mai vrea niciodată să plece!

Ca să găsești formularea ideală, ia o bucată de hârtie și scrie ce-ți trece prin minte:

- Schițează viziunea a ceea ce vrei să crezi și să realizezi împreună cu echipa ta (în următorii trei, cinci sau zece ani).
- Explică cum ai dori ca membrii echipei să fie conduși de tine, să lucreze cu tine și, de asemenea, unul cu celălalt, pentru a te asigura că viziunea ta va fi realizată.

Nu complica lucrurile

Rezumă-ți formularea la o expresie-cheie sau un slogan pe care îl poți folosi pentru a-ți vinde și pentru a-ți face vizibilă viziunea generală. De exemplu, Boris Johnson și echipa lui au făcut acest lucru având un impact puternic prin crearea lozincii „Get Brexit Done”¹ în timpul alegerilor generale din Marea Britanie, din 2019. Împărtășește-ți viziunea generală cu echipa, cerând opinii și posibile modificări, astfel încât să puteți crea o versiune finală la care sunteți cu toții dispuși să aderăți și la care să lucrați pentru a o atinge. Pentru un mento inspirator, creează cartonașe tip buletin cu declarația viziunii imprimată și oferă fiecărui membru al echipei o copie, pe care să o poată purta oriunde sau să o pună pe birou. Ai mai putea crea afișe care să conțină viziunea ta, pe care să le poți amplasa peste tot în birou.

¹ *Să finalizăm Brexit-ul.* (n.tr.)