

LIBRIS

We know
books

MARIAN ȘERBU

**GHID PENTRU
LIDERII LA ÎNCEPUT
DE DRUM**

... din experiență personală



TRITONIC

Tritonic Books

București – 2022

Marian Șerbu

GHID PENTRU LIDERII LA ÎNCEPUT DE DRUM

... din experiență personală

Copyright © Marian Șerbu

Copyright © TRITONIC 2022 pentru ediția prezentă.

Toate drepturile rezervate, inclusiv dreptul de a reproduce fragmente din carte.

TRITONIC

Str. Coacăzelor nr. 5, București

e-mail: editura@tritonice.ro

www.tritonice.ro

Tritonic București apare la poziția 18 în lista cu Edituri de prestigiu recunoscut în domeniul științelor sociale (lista A2) (CNATDCU):
http://www.cnatdcu.ro/wp-content/uploads/2011/11/A2_Panel41.xls

Colecția Smart Books este coordonată de lect. univ. dr. Bogdan Hrib.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

ȘERBU, MARIAN

Ghid pentru liderii la început de drum / Marian Șerbu. - București :

Tritonic Books, 2022

Conține bibliografie

ISBN 978-606-749-611-6

005

Coperta: Alexandra Bardon

DTP: Ioan Dorel Radu

Editor: Rebeca Cojocaru

Comanda nr. SB02 / 2022

Bun de tipar: Septembrie 2022

Tipărit în România

Orice reproducere, totală sau parțială, a acestei lucrări, fără acordul scris al editorului, este strict interzisă și se pedepsește conform Legii dreptului de autor.

CUPRINS

Introducere.....	7
CAPITOLUL 1	
Principii și valori personale.....	11
CAPITOLUL 2	
Tipologii de oameni.....	47
CAPITOLUL 3	
Ce înseamnă un lider? Tipuri de lideri.....	93
CAPITOLUL 4	
Comunicarea, medierea, discursul.....	131
CAPITOLUL 5	
Negocierea.....	175
CAPITOLUL 6	
Convingerea, argumentarea.....	201
CAPITOLUL 7	
Decizia, procesul de luare a deciziei.....	233
CAPITOLUL 8	
Inteligența emoțională.....	259
CAPITOLUL 9	
Coaching și mentoring.....	285
Epilog.....	305
Bibliografie.....	311

INTRODUCERE

Liderii nu se nasc, ci devin.

Vince Lombardi (1965)

*Cineva stă astăzi la umbră pentru că altcineva a plantat
un copac cu mult timp în urmă.*

Warren Buffett

Cartea nu se dorește a fi exhaustivă, ci mai degrabă un vehicul care să deschidă ochii și dorința de aprofundare pe subiectele discutate aici.

Am încercat să sintetizez subiecte descrise pe larg, separat în literatura de specialitate, subiecte filtrate prin experiența personală, care consider că ar trebui să constituie fundamentul oricărui lider. Depart de a se considera un adevăr absolut, volumul prezintă principiile care au funcționat în cariera mea, extrase din peste doisprezece ani de experiență, de studii și instruiți de leadership, testate și analizate de mine în viața profesională. Aceste principii de bază se aplică oricărui lider, fie el din domeniul business, social, politic sau altele. Nu există un portret robot al liderului autentic.

Talentele de lider se află în fiecare individ și depinde de fiecare dacă are dorința și pasiunea de a-și dezvolta și valorifica aceste talente prin studiu, analiza experiențelor proprii sau ale altora, exersare și adoptarea învățămintelor potrivite.

Mulți ajung în poziții de leadership pe baza competențelor tehnice și performanțelor manageriale, fiind buni într-un anumit domeniu precum finanțe, contabilitate, marketing, operațiuni, etc., gestionând eficient unelte de analiză a datelor și statistică (și asta în cazul bun, multora aflați în aceste poziții lipsindu-le și aceste competențe tehnice necesare), dar nu au dezvoltat suficient imaginația, integritatea, simțul responsabilității, curajul, inteligența emoțională, tenacitatea, creativitatea și alte talente necesare în a deveni un lider autentic inspirațional.

Ca în orice meserie, pentru a reuși pe deplin este de ajutor să ai un mentor. Meseria se fură, dar se și învață. Eu am ales această cale, am crescut și m-am dezvoltat ca lider pentru că mi-a plăcut, am învățat de la alții, am studiat și citit, iar apoi am experimentat, am văzut ce merge, ce nu și am tras concluziile și învățămintele potrivite, însă până acum, în toată cariera mea, nu am avut un mentor în adevăratul sens al cuvântului și tot ce am învățat a fost prin experiență, urmărindu-i pe alți lideri, văzând ceea ce fac și analizând de ce fac asta, ce rezultate au obținut și de ce, întrebându-i când am avut ocazia și uneori primind răspuns.

Dar de cele mai multe ori a trebuit să mă lovesc cu capul de pragul de sus, să greșesc și să învăț din greșelile mele. Cu fiecare avansare sau relocare, am fost aruncat direct în focul acțiunii, presupunându-se automat că știu ce am de făcut și am devenit răspunzător de rezultate în următoarea zi. Iar dacă totuși exista o perioadă de învățare, aceasta era acolo unde am făcut o schimbare radicală de domeniu și această învățare se concentra exclusiv pe partea tehnică, nu de leadership.

Astfel că mi-a luat de două ori mai mult timp să mă dezvolt singur decât mi-ar fi luat dacă aveam și un mentor pe partea de dezvoltare în comportamentul de lider. Și am văzut asta în plan personal, căci un coleg căruia am plăcerea să-i fiu mentor a ajuns în doi ani de pe băncile facultății la un nivel de leadership pentru care mie mi-au fost necesari aproape patru ani și aici nu mă refer la o anumită poziție de manager, ci la gândirea de lider autentic.

Am cunoscut și am lucrat cu foarte mulți manageri și lideri din domenii diferite, bussines, social sau politic și într-adevăr puțini dintre ei au pus în topul priorităților lor dezvoltarea altruistă a oamenilor din subordine și nu rezultatele financiare, imaginea personală, succesul propriu profesional sau material sau chiar în unele cazuri confortul și liniștea.

De foarte multe ori liderilor la început de drum, cum am fost și eu, le lipsește ghidarea inițială, ei fiind promovați în funcții pentru că au expertiză tehnică, pentru că sunt deja lideri informali (însă fără a avea neapărat tangență cu valorile și cultura leadershipului autentic) și depinde doar de ei dacă doresc să se dezvolte pe calea leadershipului.

Pentru ei am scris această carte ca un ghid la început de drum, un compendiu de idei principale despre leadership cu menirea de a deschide calea spre dezvoltarea personală pe drumul de adevărat lider.

Ce este un adevărat lider?

Leadershipul adevărat nu are legătură cu senioritatea sau poziția în ierarhia companiei, nici cu titlurile pe care cineva le deține sau cu banii pe care îi face. Acestea toate nu-l fac automat lider. N-are legătură neapărat nici cu anumite atribute personale comun asociate cu leadershipul cum ar fi carismă, personalitate puternică dominantă, dacă ne gândim la lideri precum generalul Patton sau Abraham Lincoln. Există persoane carismatice sau dominante care nu sunt lideri pentru

că nu au viziune și există lideri excepționali care nu sunt dominanți precum Maica Teresa sau Dalai Lama. Leadershipul nu este nici management, căci da, deși managementul este necesar pentru un lider bun, un bun manager, care plănuiește, monitorizează progresul, coordonează, rezolvă probleme, angajează, concediază și altele, nu este neapărat un bun lider.

Managerul gestionează companii în timp ce liderul conduce oameni. Liderul adevărat este acel om cu viziune care reușește prin influență socială să direcționeze și maximizeze eforturile altora spre realizarea unui obiectiv.

Iar leadershipul nu este un talent cu care te naști, este o abilitate care poate fi dezvoltată și perfecționată.

Lumea nu e a celor care pot, ci a celor care vor.
Goethe

Capitolul 1

PRINCIPII ȘI VALORI PERSONALE

Un lucru este sigur: că moralitatea are valoare pentru noi, nu pentru că ne interesează, ci ne interesează pentru că are valoare pentru noi, oamenii, întrucât izvorăște din voința noastră concepută ca inteligență, adică din adevăratul nostru eu.

Immanuel Kant

Virtutea este propria recompensă.

Ovidiu

Valoarea unui om constă în ceea ce oferă nu în ceea ce e capabil să primească. Încearcă să nu devii un om de succes, ci un om de valoare.

Albert Einstein

Cei mai mulți oameni, dacă sunt întrebați cum se numesc, unde locuiesc, unde lucrează, răspund foarte repede la aceste întrebări, fără să gândească prea mult. Însă dacă sunt întrebați care sunt patru valori cardinale după care-și ghidează viața sau care sunt patru principii fundamentale ale lor, de multe ori urmează o pauză înainte de răspuns sau chiar răspunsul nu survine deloc.

De ce?

Nu neapărat pentru că n-avem aceste valori și principii, ci în speță pentru că nu le conștientizăm și nu ne sunt explicite în minte așa cum este numele, adresa sau locul de muncă, deoarece nu ne-am gândit niciodată la ele în acești termeni.

Cu ajutorul sentimentului moral, o persoană distinge binele de rău și apoi decide ce să facă. Care sunt rezultatele alegerii? De nouă ori din zece, preferă să greșească. Mark Twain

De ce este important să ne cunoaștem valorile?

Sistemul de valori pe care fiecare îl avem, ne ghidează toată viața, ne prioritizează atât lucrurile pe care le considerăm importante precum și cum ne petrecem timpul, ne definește drumul pe care mergem în viață și acționează ca o busolă care ne așează înapoi pe drumul nostru atunci când o luam pe alături, zi după zi, contribuind hotărâtor la motivarea personală de a depăși adversitățile.

Valorile noastre definesc ce fel de persoană suntem, prin acțiunile pe care acestea ni le dictează, ideile pe care le considerăm adevărate și modul cum tratăm alte persoane și astfel cunoașterea valorilor noastre și conștientizarea lor, înseamnă de fapt o cunoaștere de sine aprofundată, o claritate asupra propriei persoane, a deciziilor și acțiunilor noastre și a drumului de urmat în viață.

Sistemul de valori și motivațiile sunt atribute specifice ființei umane, ne definesc, ne diferențiază și ne pot face să rămânem oameni obișnuiți sau pot crea lideri. Acestea au la bază un set de nevoi existențiale, forțe motivaționale principale umane care generează cele mai importante lucruri pentru fiecare dintre noi și anume principii personale. În „Teoria nevoilor umane”, Abraham Maslow împarte nevoile esențiale umane în cinci categorii, aranjate într-o piramidă, numită piramida lui Maslow, pe diferite niveluri în funcție de importanța lor pentru noi.

Astfel, la baza piramidei se află **nevoile fiziologice** primare de care depinde supraviețuirea noastră, și anume hrană, adăpost, îmbrăcăminte, aer, apă, somn. Ele reprezintă cele mai importante și puternice nevoi ale omului, a căror satisfacere este necesară pentru a rămâne în viață. Al doilea nivel al piramidei și al doilea grad al importanței este reprezentat de **nevoia de siguranță**. Orice ființă are nevoie să se simtă în siguranță în fața oricărei amenințări care îi pune în pericol viața, cu toții avem nevoia de securitate personală, a casei, a familiei și siguranța zilei de mâine. Dacă trăiești într-o zonă de război, această nevoie nu este asigurată. Al treilea nivel este reprezentat de o nevoie foarte importantă pentru om, odată ce primele etape ale piramidei, cele de bază, au fost acoperite, și anume **nevoia de apartenență** și dragoste.

Omul este o ființă gregară, avem nevoie de apartenență la grupurile sociale și ne place sentimentul de conexiune cu ceilalți (acest lucru influențează mult deciziile și acțiunile noastre). Este necesar să ne potrivim cu toții în grupul din care facem parte, familia, prietenii, relația sunt importante pentru a ne satisface nevoile sociale. La nivelul patru se află **nevoia de autorespect și stimă**, fiecare dintre noi având nevoie să ne respectăm întâi pe noi înșine și apoi să avem o recunoaștere din partea celorlalți, ceea ce creează sentimente de acceptare, încredere de sine, prestigiu și putere. Nesatisfacerea acestei nevoi duce la descurajare, subestimare și complexe de inferioritate, caracteristici care nu sunt benefice unui lider. **Nevoia de autorealizare** este a cincea în vârful piramidei și potrivit lui Maslow, una din zece persoane simte această nevoie.

După ce au fost satisfăcute nivelele anterioare, aceste persoane simt o dorință puternică de a deveni persoanele care visează să fie, de a-și soate la iveală talentul, de-și utiliza potențialul pentru a se împlini, de a accede la obiectivele cele

mai înalte precum dreptate, perfecțiune, bunătate și adevăr. Dintre aceste persoane se nasc liderii autentici.

Fiecare nivel al piramidei poate fi accesat doar dacă nevoile anterioare au fost satisfăcute una câte una, astfel că, dacă nevoile primare, fiziologică și de siguranță nu sunt îndeplinite, persoana nu se poate gândi la nevoia de apartenență sau respect, iar dacă acestea din urmă nu sunt satisfăcute nu poate exista autorealizare.

În urma acestor nevoi apare și sistemul nostru de valori, valori pe care trebuie să le conștientizăm, să ni le asumăm și să le îmbunătățim, căci vom acționa în consecință în funcție de ele.

Iată mai jos cum arată piramida nevoilor lui Maslow:



Sociologul Morris Massey susține că sunt patru perioade majore în viața omului când se dezvoltă sistemul de valori:

- perioada de imprint este perioada până la vârsta de șapte ani în care absorbim asemenea unui burete tot ce

este în jurul nostru, acceptăm tot ce ni se spune ca fiind adevărat și învățăm ce este bine și ce este rău.

- perioada de modelare între opt și paisprezece ani, în care în general îi copiem pe ceilalți oameni, de la părinți la profesori, în care religia, eroii din cărți sau filme sunt o sursă influentă pentru comportament, în care încercăm diferite comportamente așa cum am încerca hainele.
- perioada de socializare între paisprezece și douăzeci și unu de ani, în care suntem influențați de colegii de generație și începem să ne dezvoltăm personalitatea și individualitatea ștergând din programele anterioare deja setate, dar care nu ni se mai potrivesc și adăugând alte lucruri noi. În această perioadă începem să ne simțim atrași de cei care ne seamănă și să rezonăm cu valorile lor.
- perioada de adaptare profesională, între douăzeci și unu și treizeci și cinci de ani, în care ne formăm partea personalității legată de activitatea profesională din contactul cu șefii și interacțiunile cu colegii.

Însă, „lucrurile cu valorile tale durează o viață întreagă; ajungerea la o înțelegere profundă a cine ești tu și învățarea abilităților care să te ajute să te dezvolti, te vor susține să găsești împlinirea personală.” Richard Barrett

Cunoscându-ți valorile personale înseamnă că nu vei mai merge pe pilot automat, ci vei prelua controlul conștient al sinelui.

Mai departe o să vorbesc despre câteva din valorile comun asociate în literatura de specialitate cu leadershipul de calitate.

Respectul este una dintre cele mai des menționate valori, atât în leadership cât și în general, fiind necesar în toate interacțiunile sociale, fie că este vorba de respectul de sine, respectul față de alții sau respectul celorlalți pentru noi. Tratatându-i