

LIBRIS | We know books  
JOHN C. MAXWELL

# LIDER —ÎN— VREMURI DIFICILE

DEPĂȘIREA CELOR MAI MARI  
PROVOCĂRI, CU ÎNDRĂZNEALĂ  
ȘI ÎNCREDERE

editura  amaltea

## Cuprins

<b>Vremuri dificile: O invitație la oportunitate</b>	<b>5</b>
<b>1. Provocarea referitoare la conducerea propriei vieți:</b> <i>Pregătirea călătoriei personale</i>	<b>13</b>
<b>2. Provocarea referitoare la schimbare:</b> <i>Devino un agent eficient al schimbării</i>	<b>24</b>
<b>3. Provocarea referitoare la munca în echipă:</b> <i>Construirea și dezvoltarea echipei</i>	<b>35</b>
<b>4. Provocarea referitoare la motivație:</b> <i>Inspiră-ți echipa să țintească excelența</i>	<b>47</b>
<b>5. Provocarea referitoare la strategie:</b> <i>Identifică noi maniere de a reuși</i>	<b>59</b>
<b>6. Provocarea referitoare la comunicare:</b> <i>Cum îi determini pe toți să fie pe aceeași lungime de undă</i>	<b>70</b>
<b>7. Provocarea referitoare la luarea deciziilor:</b> <i>Cum să îi determini pe toți să adopte noua direcție</i>	<b>83</b>
<b>Concluzii</b>	<b>97</b>
<b>Note</b>	<b>98</b>
<b>Despre autor</b>	<b>99</b>

# VREMURI DIFICILE

## O invitație la oportunitate

**F**iințele umane par să creadă că viața ar trebui să fie ușoară – un aspect valabil mai ales în America zilelor noastre. Ne așteptăm ca drumul spre succes să fie unul lin și simplu sau ca viețile noastre să fie lipsite de tracasări. Vrem ca guvernul să ne rezolve problemele. Ne așteptăm să primim premii fără să fim nevoiți să plătim vreun preț. Lucrurile nu stau deloc așa, fiindcă, în realitate, viața e grea.

În cartea sa, *Cele mai importante lecții de viață*, Hal Urban scrie:

„Odată ce acceptăm că viața e grea, începem să evoluăm și să înțelegem că fiecare problemă poate fi și o oportunitate. Abia atunci ne apucăm să săpăm și să descoperim din ce aluat suntem plămădiți. Abia atunci începem să acceptăm provocările inerente ale vieții. În loc să permitem greutateților să ne copleșească, le primim cu bunăvoință, ca pe un test de caracter. Le folosim ca un mijloc de a ne ridica la înălțimea așteptărilor sau a situațiilor”.<sup>1</sup>

Această realitate este important de recunoscut și de adoptat în special de către lideri. Nimic cu adevărat valoros în viață nu apare fără efort. Este și motivul pentru care psihiatrul M. Scott Peck își începe cartea *Drumul către tine însuși* astfel: „Viața e dificilă”. Dacă nu înțelegem și nu acceptăm că viața e grea, că leadershipul este

dificil, atunci există un risc foarte mare de eșec și nici nu vom învăța ceva, cu atât mai mult să reușim.

Ca lideri, chiar dacă suntem dispuși să recunoaștem că viața e grea pentru cei mai mulți oameni, în adâncul sufletului sperăm cumva că acest adevăr nu ni se aplică. Nimeni nu are cum să evite la nesfârșit problemele, eșecurile și provocările. Dacă este să progresăm, atunci trebuie să o facem depășind greutățile. Sau, așa cum spunea poetul Ralph Waldo Emerson: „Oamenii mai merg și înapoi“.

## Avantajele adversităților

Liderii buni înțeleg că adversitățile și provocările reprezintă, de fapt, oportunități care le permit să evolueze pe plan personal și profesional.

### *1. Adversitățile ne ajută să ne cunoaștem mai bine*

Greutățile ne atrag întotdeauna atenția. Nu le putem ignora. Ne fac să ne oprim puțin și să privim mai îndeaproape situația cu care ne confruntăm – și să ne privim și pe noi, dacă avem curajul. Greutățile creează o oportunitate de autodescoperire. Așa cum spunea renumitul lider egiptean Anwar el-Sadat: „Marile suferințe clădesc ființa umană și o ajută să se cunoască și să se descopere“. Chiar cred că este adevărat!

Una dintre cărțile mele preferate este *Cum gândește omul*, de James Allen. Tata mi-a cerut să o citesc încă din adolescență. Una dintre ideile care m-au impresionat cel mai tare a fost aceasta: „Circumstanțele nu definesc un om, dar îl ajută să se cunoască“.

### *2. Adversitățile ne învață mai multe decât succesul*

Greutățile vin la noi și ca un instrument de învățare. Probabil că ai auzit spunându-se: „Când elevul este pregătit, profesorul va apărea“. Nu e neapărat adevărat. Odată cu adversitățile, profesorul va apărea indiferent dacă elevul este pregătit sau nu. Cei care se simt pregătiți vor învăța ceva de la profesor. Cei care nu,

nu vor învăța. Oprah Winfrey ne sfătuia: „Transformă-ți rănile în înțelepciune”. Liderii pot face acest lucru doar atunci când vor avea mentalitatea potrivită.

### ***3. Adversitățile aduc cu sine noi oportunități***

Una dintre cele mai importante lecții pe care le-am învățat ca lider este că greutățile ne aduc și oportunități. Antreprenorii talentați știu instinctiv acest lucru, însă cei mai mulți oameni au fost învățați exact opusul. Așa cum observa și Kim Kiyosaki, speaker și cofondator al Rich Dad Company: „Majoritatea dintre noi am fost învățați, începând încă de la grădiniță, că greșelile sunt rele. Cât de des ți s-a spus să nu greșești? În realitate, învățăm făcând greșeli. O greșeală îți arată pur și simplu ceva ce nu știi. Imediat ce faci o greșeală, îți dai seama de asta. Gândește-te cum a fost prima dată când ai atins o plită încinsă (din greșeală). Pentru că ai făcut această greșeală, ai învățat ca dacă atingi o plită încinsă, te arzi. O greșeală nu e neapărat ceva rău, căci în mod cert te învață ceva”.

Când oamenii se confruntă cu greutăți, trec peste ele și gata. În schimb, ar trebui să caute și beneficiile sau oportunitățile inerente. Unul dintre exemplele mele preferate are legătură cu o întâmplare petrecută la Procter & Gamble, în anii 1870. Într-o zi, un angajat a plecat să ia masa de prânz și a uitat să închidă utilajul care amesteca săpunul. Când s-a întors, volumul acestuia crescuse foarte mult, fiindcă aerul pătrunsese înăuntru. Ce greșeală!

Ce ar fi trebuit să facă? Nu voia să îl arunce, așa că l-a tăiat în calupuri, l-a ambalat și l-a expediat, chiar dacă produsul nu corespundea normelor.

După câteva săptămâni, compania a început să primească scrisori de la clienți, care comandau săpunul plutitor. De ce? Fiindcă îl folosiseră în fabrici. La sfârșitul fiecărui schimb, muncitorii se spălau în chiuvetele cu apă stătută, care se murdărea imediat. Calupurile de săpun plutitor erau mai ușor de găsit în cazul în care cădeau în apă, fiindcă se ridicau la suprafață. O greșeală de producție a dus la o oportunitate, mai exact la crearea săpunului

Ivory, care se mai vinde și astăzi, la mai bine de o sută de ani distanță.

Când treci prin perioade mai grele, sesizezi oportunitățile? Cauți modalități să profiți de pe urma lor?

#### ***4. Adversitățile ne scriu povestea de viață, dacă reacția noastră e cea potrivită***

Unii lideri tratează greutățile ca pe niște pietre de temelie, iar alții ca pe niște pietre de mormânt. Diferența de abordare este legată de modul în care le privesc. Jim Loehr, specializat în psihologia performanței, spunea: „Campionii ne-au învățat cum să luăm o experiență și să ne scriem literalmente povestea de viață în funcție de ea. Dacă vezi eșecul ca pe o oportunitate de a învăța și de a evolua, atunci așa va fi. Dacă îl percepi ca pe o lovitură mortală, atunci așa va fi. Din acest punct de vedere, puterea poeziei este mai importantă decât experiența în sine”.

Dacă reacționezi așa cum trebuie în fața adversităților, le privești ca pe ceva care te ajută să devii mai bun decât erai înainte. Acum câțiva ani, am citit un poem de-al lui James Casey, intitulat „Urcă panta cea abruptă”. Prima strofă suna cam așa:

*Pentru fiecare deal pe care a trebuit să îl urc,  
Pentru fiecare piatră care mi-a învinețit picioarele,  
Pentru fiecare picătură de sânge și de transpirație,  
Pentru furtunile orbitoare și căldura arzătoare,  
Inima mea cântă un cânt plin de recunoștință,  
Căci acestea sunt lucrurile care m-au făcut mai puternic.<sup>2</sup>*

Ce fel de poveste au scris perioadele mai dificile în viața ta? Fiecare lider are șansa să fie erou într-o poveste extraordinară. Unii se ridică la înălțimea acestui rol, iar alții nu. Alegerea îți aparține.

Liderii buni văd oportunitățile și profită de ele, căutând încontinuu moduri de a-și ajuta organizațiile și echipele să evolueze. James M. Kouzes și Barry Z. Posner, autori din sfera leadershipului, aseamănă liderii cu părinții fondatori ai Statelor Unite sau cu

cei care au rezolvat lucrurile la frontiera de vest: „Liderii sunt pionieri – persoane care sunt dispuse să facă un pas în față și să pășească în necunoscut. Sunt oameni dispuși să își asume riscuri, să inoveze și să experimenteze, astfel încât să găsească moduri noi, mai bune, de a rezolva lucrurile”.

Prin definiție, liderii sunt cei care ies în față. Ei preiau noi teritorii, iar ceilalți îi urmează. Liderii extraordinari nu îi exclud pur și simplu pe alții în vremurile tulburi, ci conduc totul. Sunt mai degrabă niște ghizi decât agenți de turism. Văd oportunitățile, se pregătesc să meargă mai departe și apoi spun: „Urmați-mă!”

## Condu oamenii în vremurile deosebit de grele

Una dintre cele mai provocatoare sarcini cu care se confruntă un lider este să fie un agent al schimbării și să conducă oamenii în vremurile mai dificile. Este însă și sarcina care îi aduce cele mai mari recompense. Economistul John Kenneth Galbraith spunea: „Toți liderii mari au în comun o anumită trăsătură: disponibilitatea de a-și liniști oamenii atunci când lucrurile nu merg bine”.

În perioadele mai tulburi, oamenii pe care îi conducem vor afla cine suntem, așa cum noi înșine vom ne vor descoperi. Așa cum spunea autorul Jack Kinder: „Într-o perioadă de criză nu te formezi, ci te dezvălui. Când storci o portocală, obții suc de portocală. Când storci o lămâie, obții suc de lămâie. Când ființele umane sunt stoarse, obții ceea ce au ele în interior, pozitiv sau negativ”.

Cea mai bună modalitate de a aborda perioadele mai dificile este să încerci să le vezi ca pe niște oportunități. Cei mai mulți oameni vor ca problemele lor să se rezolve fără ca ei să fie nevoiți să se confrunte cu ele, doar că acest lucru este imposibil. Ca lider, trainer și catalizator al schimbării, trebuie să îți ajuți oamenii să își rezolve problemele, să își asume responsabilitatea și să se străduiască să îmbunătățească conjunctura. Ei au nevoie de ajutor, pe care îl poți oferi sub formă de sfaturi, încurajări sau reasigurări pozitive. Toată lumea trebuie să își aducă însă contribuția și să lucreze împreună.

Ținând cont de toate aceste aspecte, iată cum aș recomanda să îți conduci și să îți servești oamenii în vremurile mai grele:

### **1. Definește realitatea**

Renumitul expert în management Peter Drucker spunea: „O perioadă de turbulențe este una periculoasă, însă cel mai mare pericol este tentația de a nega realitatea”. Așadar, ce trebuie să facă un lider? Să definească realitatea pentru oamenii săi. Este prima lui responsabilitate.

Legea Tabelei de bord din cartea mea, *Cele 17 legi indisputabile ale muncii în echipă*, spune că echipa poate face diferite ajustări doar atunci când știe exact unde se află. Ca lider de echipă, trebuie să ajuți oamenii să definească aspectele care îi țin pe loc și apoi să definești exact ceea ce îi va ajuta să se elibereze. Oamenii nu pot face alegeri corecte dacă nu știi exact cum stau – și celor mai mulți le e greu să își imagineze singuri. De aceea te afli aici, să îi ajuți. Așa cum observa Alex Haley, autorul cărții *Rădăcinii*: „Fie gestionezi realitatea, fie poți să fii sigur că realitatea va pune stăpânire pe tine”.

### **2. Reamintește-le imaginea de ansamblu**

Liderii sunt cei care depozitează și comunică viziunea. Ei poartă responsabilitatea de a vedea întotdeauna imaginea de ansamblu și de a-și ajuta și oamenii să o vadă. Lor trebuie să li se reamintească în mod constant de ce fac ceea ce fac, dar și ce beneficii îi așteaptă dacă depun efortul necesar. Nu înseamnă că liderul are o viziune clară și perfectă, mai ales în perioadele mai tulburi. E în regulă însă. Când conduc și îndrum oamenii să treacă peste o situație dificilă, nu știu mereu toate răspunsurile. Știu totuși că există răspunsuri și fac tot ce depinde de mine să mă asigur că aflăm care sunt ele. Acest lucru îi liniștește pe oameni.

### **3. Ajută-ți oamenii să dezvolte un plan**

Înainte să poți dezvolta o strategie prin care să ieși dintr-o situație dificilă, trebuie să știi exact în ce punct de afli și încotro te în-

drepti. Dacă ți-ai ajutat oamenii definindu-le realitatea și arătându-le imaginea de ansamblu, următoarea sarcină este să identifici pașii necesari pentru a ajunge acolo unde îți dorești.

Nu tuturor le e ușor să facă acest lucru. În calitate de lider, trebuie să le fii aproape și să îi ajuți să găsească o soluție.

#### **4. Ajută-ți oamenii să ia decizii corecte**

Alegerile pe care le fac oamenii îi definesc ca ființe și le determină direcția în care se îndreaptă. E adevărat că nu alegem tot ceea ce primim în viață, dar o mare parte da. Ca lider, cu cât ai făcut alegeri mai bune de-a lungul vieții, cu atât te afli într-o poziție mai bună să îi ajuți pe alții, nu doar fiindcă ai câștigat experiență și ai devenit mai înțelept, ci și fiindcă alegerile bune făcute în mod repetat duc adesea la succes pe plan personal, dar și la existența mai multor opțiuni. Dacă așa stau lucrurile în cazul tău, atunci îi poți ajuta pe cei din jur să navigheze prin apele mai tulburi.

#### **5. Apreciază și promovează munca în echipă**

Când lucrurile se înrăutățesc, toată lumea trebuie să coopereze dacă se dorește ca echipa să ajungă teafără la liman. Legea Muntelui Everest din cartea *Cele 17 legi indisputabile ale muncii în echipă* spune: „Pe măsură ce provocările escaladează, nevoia de a munci în echipă crește”. Nicio echipă nu poate învinge la nesfârșit dacă membrii ei nu colaborează. Este responsabilitatea liderilor să promoveze munca în echipă și să își pună oamenii să coopereze.

#### **6. Oferă oamenilor speranță**

John W. Gardner, fost secretar de stat pe probleme de educație, sănătate și bunăstare, spunea: „Prima și cea mai importantă sarcină a unui lider este să mențină vie speranța că putem trăi în cele din urmă într-o lume mai bună, în ciuda inerției și superficialității de care dăm dovadă uneori”. Speranța este fundamentul schimbării. Dacă continuăm să sperăm și îi ajutăm și pe cei din jur să facă la fel, există șanse să avansăm și să avem succes.

Organizațiile productive, conduse de lideri puternici, sunt greu de învins. Eficiența lor este extrem de ridicată – și la fel și moralul.

Fostul general George C. Marshall spunea: „Moralul este o stare mentală. Înseamnă siguranță, curaj și speranță. Și mai înseamnă încredere, zel și loialitate... Înseamnă putere, spirit care rezistă până la final, dar și voința de a reuși. În prezența lui, totul este posibil; în lipsa lui, plutim în derivă”.

\* \* \*

Criza ne oferă oportunitatea de a renaște. Perioadele mai grele ne pot disciplina, astfel încât să devenim mai puternici. Conflictelor ne pot mări din nou șansele de a construi relații mai bune.

Nu întotdeauna este ușor să ne reamintim aceste lucruri. Ca lideri, sarcina noastră este să le reamintim oamenilor ce posibilități au și să îi ajutăm să atingă succesul.

Multe persoane aflate în poziție de leadership încearcă să rezolve problemele apelând la diferite sisteme. Sau îi plătesc pe alții să facă asta în locul lor. Adevărul este însă că liderii nu pot delega și nici lăsa pe seama altcuiva rezolvarea problemelor. Ei trebuie să se implice activ atunci când se confruntă cu provocări, cu obstacole, când corectează erori sau când își îndrumă oamenii. Odată ce eficiența lor devine contagioasă și se răspândește în întreaga echipă, productivitatea începe să rezolve multe dintre probleme – mai multe decât vor reuși vreodată consultanții sau managementul.