

CUPRINS

MULȚUMIRI	15
INTRODUCERE	19
A FI LIDER ÎNSEAMNĂ SĂ-ȚI EXERCIȚI INFLUENȚA	20
CUM ACȚIONEAZĂ UN LIDER?.....	22
TESTUL CAPACITĂȚII DE A FI LIDER	23
DE REȚINUT	25
Cre sunt cele mai importante trăsături ale liderilor, indiferent dacă au sau nu un titlu?	25
Aspiri să fii lider dacă	25
PARTEA I: UN LIDER ESTE...	27
EI NU AU AVUT NEVOIE DE UN TITLU PENTRU A FI LIDERI (ȘI NICI TU NU AI NEVOIE!)	29
ANDREA.....	29
LA CE SERVEȘTE UN TITLU?	31
O ARMATĂ DE LEI	33
LIDERI DE STAT ȘI LIDERI DE FAPT	34
INSPIRAȚIE PENTRU MĂREȚIE	37
CINE ESTE UN LIDER?	37
CREZI CĂ AI VREO INFLUENȚĂ ASUPRA LUMII?	39

CE VREI?.....	39
NU CONFUNDAȚI LIDERII CU	
CELEBRITĂȚILE	41
BARBARA STAMMER	42
A FI LIDER	44
LIDERII ADAUGĂ VALOARE	45
BĂUTURA DE 1.500 DE DOLARI	47
ADEVĂRAȚII LIDERI CAUTĂ CĂI PENTRU A	
CONDUCE	49
PERSONAL CARE SALUTĂ CLIENȚII LA	
INTRAREA ÎN MAGAZIN, BĂUTURI	
AMESTECATE ȘI PROTECȚII PENTRU	
PAHARELE CU BĂUTURI FIERBINȚI	50
ASUMAREA ROLULUI DE LIDER	51

PARTEA a II-a: CELE ȘASE PRINCIPII ALE ADEVĂRAȚILOR LIDERII

Principiul 1: PUTEREA AUTOCONTROLULUI ...	57
CAPACITATEA DE A FI LIDER VINE DIN	
INTERIOR	57
OBLIGAȚIE SAU OPORTUNITATE.....	59
BANI SAU SENS	60
DRUMUL MAI PUȚIN CIRCULAT	61
GÂNDEȘTE CA UN LIDER	62
FĂ-ȚI TIMP SĂ GÂNDEȘTI	63
PREIA CONTROLUL ASUPRA VIEȚII TALE	63
MOTIVAȚIE	65
1 Fă-ți timp să reflectezi	65
2 Amintește-ți să visezi	65
3 Urmează exemplul modelelor de succes	
din jurul tău	66
4 Retrage-te pentru a avansa	66
5 Asumă-ți sarcina de mentor	66
6 Bucură-te de călătorie	66

7	Trăiește ca un învingător și nu ca o victimă.....	67
8	Caută poneiul	67
	COEFICIENTUL DE AUTOCONTROL	68
	ACȚIUNI DE LIDER	69
	STIMULEAZĂ-ȚI MINTEA	69
	ÎNREGISTREAZĂ-ȚI IDEILE	70
	ALEGE O PROBLEMĂ.....	70
	Principiul 2: PUTEREA CONCENTRĂRII	73
	IMPORTANȚA CONCENTRĂRII	73
	PERICOLUL DEVIERII DE LA CURS	75
	DEVIEREA DE LA CURS VERSUS	
	AȘTEPTAREA	76
	DISTRAGEREA DĂUNEAZĂ	77
	STABILEȘTE-ȚI O AGENDĂ	78
	STABILIREA PRIORITĂȚILOR	81
	TRĂIEȘTE CU INTENȚIE	82
	ACȚIUNI DE LIDER	83
	ELIMINĂ ACTIVITĂȚILE CARE NU	
	ADAUGĂ VALOARE	83
	IDENTIFICĂ CELE MAI VALOROASE	
	ȘI PROFITABILE ACTIVITĂȚI.....	84
	Principiul 3: PUTEREA OAMENILOR	85
	OAMENII FAC CA LUCRURILE SĂ	
	SE ÎNTÂMPLE.....	85
	Puterea oamenilor.....	86
	LIDERI versus MANAGERI	87
	Impactul tău asupra altora	87
	Caracter, competență, conexiune	88
	Caracter	89
	Competență	90
	CONEXIUNE	90
	Motivarea altora	91
	Confruntarea problemelor	92
	Nu-ți fie teamă să provoci pe cei din jur	93

Fii un exemplu	94
ACȚIUNI DE LIDER	95
EXPRIMĂ-ȚI APRECIEREA	95
ÎNTREABĂ-I PE CEI DIN JUR CE ÎI MOTIVEAZĂ	95
COLABOREAZĂ	96
PRACTICĂ ARTA CONFRUNTĂRII DIPLOMATE	96

Principiul 4: PUTEREA COMUNICĂRII

PERSUASIVE	97
OBIECTIVUL NU ESTE SĂ COMUNICI	97
O schimbare subtilă poate însemna o deosebire uriașă	98
De la a spune la a vinde	99
O cale sigură de a stabili un raport	99
Influența	100
COMENTARII ȘI SUGESTII	100
SPUNE O POVEȘTE MAI BUNĂ	102
OAMENII ÎȘI AMINTESC POVESTIRILE	102
Tot ce faci are un impact	103
Chemarea la acțiune	104
Cum comunică liderii	104
Puterea clarității	104
ACȚIUNI DE LIDER	109
CONCENTREAZĂ-TE ASUPRA CELUIALT	109
SIMPLIFICĂ MESAJUL	109
ANGAJAMENT PRIN DIVERTISMENT	110

Principiul 5: PUTEREA EXECUȚIEI 111 |

TREBUIE SĂ PARCURGI DRUMUL	111
LIDERII AU UN IQ ÎNALT	111
Un profesor cu un IQ înalt	112
Transformă viziunea în realitate	113
Bariere în calea execuției	114
PARALIZIA ANALIZEI EXCESIVE	114

TEAMA DE EȘEC	115
CONFUZIA ÎNTRE A VORBI ȘI A ACȚIONA.....	116
ACCEPTAREA EXPLICAȚIILOR CA SCUZE	116
Cum să-ți sporești coeficientul de implementare ...	116
1 VISEAZĂ VISE MĂREȚE	117
2 PLANIFICĂ ETAPE MICI	117
3 FORMEAZĂ-ȚI O ECHIPĂ	117
4 CONTINUĂ SĂ TE PERFECȚIONEZI	118
5 ACȚIONEAZĂ ÎNDRĂZNEȚ	118
Înfruntă-ți temerile	119
ACȚIUNI DE LIDER	123
NU PERMITE REZISTENȚEI LA SCHIMBARE SĂ TE OPREASCĂ	123
ACȚIONEAZĂ CU ÎNDRĂZNEALĂ	123
Principiul 6: PUTEREA DĂRUIRII	125
DE CE A RENUNȚAT CHARLIE LA A DĂRUI ...	125
1 DĂRUIND ÎNVĂȚĂM SĂ VEDEM MAI DEPARTE DE LUNGUL NASULUI	126
2 DĂRUIND ÎNVĂȚĂM SĂ-I AJUTĂM MAI BINE PE ALȚII	126
3 DĂRUIND FACEM LUMEA UN LOC MAI BUN	126
4 DĂRUIND TE SIMȚI MAI BINE	126
Nu este niciodată prea târziu	127
CE POȚI OFERI?	128
A CONDUCE ÎNSEAMNĂ A SERVI	129
DINCOLO DE CONTRIBUȚIE	130
A DĂRUI ESTE UN DAR CARE SE ÎNTOARCE LA TINE.....	130
ACȚIUNI DE LIDER	133
DĂRUIEȘTE FĂRĂ SĂ AȘTEPTI RECUNOAȘTERE	133
IDENTIFICĂ CUM POȚI SERVI CEL MAI BINE	133
DĂRUIEȘTE ÎMPREUNĂ CU FAMILIA	133

PARTEA a IIIa: O CONTRIBUȚIE POZITIVĂ135

MOȘTENIREA UNUI LIDER	137
CEI CARE SCHIMBĂ LUMEA	137
ACTIVITATE VERSUS REALIZARE	139
COMPETENȚE MENȚIONATE ÎN CV	
VERSUS CALITĂȚI DE LIDER	140
SĂ CREZI ÎNTR-O LUME MAI BUNĂ	141
REAȚIA FAȚĂ DE DIFICULTĂȚI	142
LIDERUL DIN VECINI	143
DE CE NU TU?	145
CARE ESTE MOȘTENIREA TA?	146
STĂPÂNIREA ARTEI DE A FI LIDER	149
DESPRE AUTOR	151
DESPRE BUSINESS TECH INTERNATIONAL ...	155
Final	160

DE REȚINUT!

Care sunt cele mai importante trăsături ale liderilor, indiferent dacă au sau nu un titlu?

- Cred că își pot modela într-o manieră pozitivă cariera și viața.
- Conduc datorită bunelor relații cu oamenii, nu încercând să îi controleze.
- Mai degrabă colaborează decât să controleze.
- Îi conving pe alții să participe, mai degrabă decât să impună să le fie urmate ordinele.
- Îi determină pe alții să-i urmeze din respect și angajament, nu de frică și din supunere.

Aspiri să fii lider dacă:

- Vrei să preiei controlul asupra propriei vieți;
- Vrei să acționezi pentru a îmbunătăți organizația în care lucrezi;
- Vrei să profiți de oportunități;
- Vrei să îmbunătățești serviciile primite de clienți;
- Vrei să îi influențezi pe alții să își folosească la maximum potențialul;
- Vrei să rezolvi probleme;
- Vrei să contribui la perfecționarea altora;
- Vrei să faci lumea un loc un pic mai bun.

PARTEA I

UN LIDER ESTE...

EI NU AU AVUT NEVOIE DE UN TITLU PENTRU A FI LIDERI (ȘI NICI TU NU AI NEVOIE!)

ANDREA

Un politician celebru a spus odată: „Cu cât este mai lung titlul, cu atât este mai puțin importantă slujba”. Dacă acest lucru este adevărat, atunci Andrea Stoller are o slujbă cu adevărat importantă. Întrebați pe oricine a venit în contact cu ea la școala unde lucrează de cincisprezece ani.

Andrea nu are diplomă de profesor. De fapt, Andrea Stoller nu are niciun „titlu”. Cu ce se ocupa ea? Face aproape de toate. Se ocupă de contabilitate, este infirmieră, funcționar la recepție, secretară, coordonatoare pentru admiteri la școală, coordonatoare pentru furnituri necesare școlii și consilier. Cu toate că nu are un titlu oficial, preferatul ei este acela pe care i-l dau în fiecare an aproape 200 de elevi. Ei o numesc „Mami”.

Sunt convins că în fiecare organizație de succes activează una sau mai multe persoane la fel de fără titlu, dar la fel de inimoase ca Andrea.

Într-o zi, Andrea a primit un telefon prin care era informată că una dintre eleve, care se întorcea acasă de la un antrenament sportiv, suferise un accident fatal. Când adolescenta a vrut să iasă din mașina sa, a fost lovită de o mașină condusă de un om mai în vârstă. A murit pe loc. Tragedia a fost devastatoare pentru familie și colegii de clasă, precum și pentru prietenul ei, Simon.

După accident, Simon a căzut într-o depresie profundă. Evita oamenii și a rămas în urmă la școală. Părea că va fi victima colaterală a tragediei. Andrea a observat semnele depresiei și a încercat să se apropie de el pentru a-l consola. S-a oferit să-l ajute la teme, în ciuda faptului că nu avea o diplomă de profesor.

Cu ocazia ceremoniei de absolvire, toți l-au aplaudat pe Simon care a urcat pe podium pentru a ține cuvântarea dedicată ocaziei. El a mulțumit mai ales Andreei pentru că l-a ajutat să termine cu bine școala. Astăzi, tânărul care aproape că își pierduse orice speranță când a murit prietena lui este recunoscut la nivel național ca un sportiv de performanță la skateboard. El îi încurajează mereu pe alți elevi, așa cum Andrea l-a încurajat pe el.

Ținând seama de respectul pe care l-a câștigat Andrea, nu este surprinzător că mulți elevi aleg ca activitate opțională s-o ajute pe Andrea în activitatea administrativă. În acest fel, ei nu doar că dobândesc cunoștințe administrative, dar știu că se vor bucura de mult prețuitul timp petrecut împreună cu Andrea. Ea îi ascultă, îi sfătuiește și are grijă de ei când sunt bolnavi sau au nevoie de ajutor. De fapt, Andrea este atât de amabilă și înțelegătoare încât chiar și părinții vin la ea pentru un sfat (divorț, probleme legate de copii etc.)

Într-o vară, a avut loc un incendiu la liceul din localitate. Ca urmare, școala la care lucra Andrea trebuia să

primească elevi în plus. A fost luată decizia de a fi aduse mai multe clădiri modulare în campus.

Pentru ca lucrările de construcție și reparațiile necesare să fie terminate, Andrea și soțul ei au lucrat până târziu vreme de săptămâni. Uneori, stăteau până la miezul nopții, astfel încât lucrările să fie gata de inspecțiile tehnice iar școala să poată fi deschisă la timp.

Andrea a găsit chiar și spații provizorii pentru acele clase ale căror săli nu au primit aprobările de funcționare până în momentul începerii școlii. Biserica unde mergea ea s-a oferit să permită școlii să folosească spațiile sale pentru câteva săptămâni. Și, ca rezultat al „negocierilor” pe care le-a purtat Andrea, școala a plătit o chirie foarte mică.

Andrea Stoller nici acum nu are un titlu, dar zi de zi ea îi conduce și îi influențează pe alții în moduri semnificative.

LA CE SERVEȘTE UN TITLU?

În lumea de astăzi, se face mare caz de titluri. Cu toate acestea, un titlu are puțină putere de unu singur.

Odată, am făcut un sondaj pe website-ul meu pentru a afla motivele care îi determină pe oameni să acționeze ca lideri. O doamnă mi-a răspuns: „Aș vrea să fiu Liderul Universului într-o zi și îmi imaginez că a fi lider în compania unde lucrez este un bun început”.

Remarca ei ironică subliniază atracția exercitată de titluri: ele sugerează că persoana care le poartă are o poziție de putere, prestigiu și privilegii.

Dar chiar au titlurile atâta putere? Ce îți oferă *cu adevărat* un titlu?

Un articol din *New York Times* a descris un funcționar responsabil de comunicare la Amtrak al cărui titlu a fost schimbat din „vicepreședinte” în „director principal”, dar schimbarea titlului nu s-a făcut ca urmare a unei promovări. Compania a redus numărul de vicepreședinți de la optzeci și cinci la zece, așa că i s-a acordat noul titlu pentru a-l face să se simtă mai bine – el era unul dintre pușinii selectați în companie pentru a deține această poziție. Ce impact a avut noul titlu asupra subordonaților săi? „Nu a însemnat absolut nimic”, a declarat el.

Uneori, este mai ușor să-i acorzi unui angajat un titlu care să-l facă să se simtă important decât să-i dai un salariu mai mare (deși un sondaj afirmă că 85% dintre angajați ar renunța la un titlu mai important pentru o mărire a salariului cu 10%).

Marc Cendella, președinte și director executiv la TheLadders.com, un site cu oferte de posturi de conducere, spune: „Nu vei fi niciodată angajat numai pe baza unui titlu deținut. Un titlu este util mai mult pe plan intern, pentru felul în care ești văzut de ceilalți angajați și pentru cum te face pe tine să te simți”.

Cu alte cuvinte, titlul nu echivalează cu fișa postului. Există unele lucruri pe care un titlu le poate sugera, ca deținerea responsabilității pentru ce fac subordonații și pentru obținerea anumitor rezultate. Cu toate acestea, titlul nu definește în mod concret cu ce se ocupă o persoană. Titlul este doar o definiție vagă.

De fapt, când vine vorba de adevărata putere, titlurile induc frecvent în eroare. Chiar și la nivel de director general, funcția cea mai înaltă în majoritatea organizațiilor, liderul care nu este agreat poate fi

ignorat de subordonații lui, în timp ce un angajat respectat aflat pe o treaptă ierarhică mai joasă poate exercita o influență semnificativă asupra calității muncii altora și asupra vitezei de realizare a sarcinilor. Este imposibil ca un titlu sau o diagramă organizațională să reflecte cât de multe persoane acționează în mod real ca lideri și influențează pozitiv munca altora. De aceea, eu îi numesc pe acești oameni „lideri fără titlu”.

Indiferent dacă au sau nu responsabilitatea directă de a-i conduce pe alții, „lideri fără titlu” își exercită influența în fiecare zi și îi conduc pe cei din jurul lor. Concluzia este că influența și inspirația vin de la persoane și nu de la titluri.

O ARMATĂ DE LEI

Filip al Macedoniei, tatăl lui Alexandru cel Mare, a spus: „O armată de căprioare conduse de un leu este mai de temut decât o armată de lei conduși de o căprioară”. Poate că este adevărat, dar eu am ajuns să cred că Filip a ratat o idee mult mai importantă: *O armată de lei conduși de un leu este lucrul cel mai de temut, deoarece este de neoprit.*

Ce este mai strașnic decât să ai lideri eficienți în vârful organizației? Să ai o organizație în care fiecare își asumă rolul de lider.

În orice fabrică Toyota, fiecare angajat de pe linia de montaj are autoritatea și responsabilitatea de a opri linia oricând consideră necesar. Controlul calității și rezolvarea problemelor nu sunt lăsate numai pe seama managerilor cu titluri. Se așteaptă ca o angajată care detectează o problemă să își asume rolul de lider, atrăgând atenția asupra ei, în loc să permită ca

aceasta să devină un defect într-un lot de mașini al unui vânzător sau să afecteze un proprietar de mașină. Prietena mea, Susan, mi-a spus o poveste despre cea mai bună recepționistă pe care a întâlnit-o vreodată, o angajată care se ocupa de primul contact al clienților cu compania. Pe biroul ei scria: TĂRĂMUL RECEPȚIEI! POPULAȚIE: 1 persoană – EU. Dacă o întrebai care era titlul său, ea răspundea: „Împărăteasă intergalactică”. Ea își trata cu ironie propria persoană, dar își lua slujba foarte în serios. Susan era un adevărat lider în cadrul companiei, în calitatea ei de prim contact cu clienții.

Un instalator de cablu TV pe care l-am întâlnit la unul dintre seminariile mele, se mândrea cu multele servicii valoroase pe care le furniza clienților când instala cablul în casa lor, între care setarea corectă a ceasului dispozitivelor electronice și oferirea de informații despre folosirea unor facilități pe care clienții nu le cunoșteau. El nu se considera un simplu instalator, ci un „consultant pentru distracție la domiciliu”.

Un voluntar care lucra pentru o organizație nonprofit, a primit un telefon de la un donator nemulțumit. Donatorul nu se simțea apreciat pentru gestul său. Voluntarul a fost capabil să îl asigure de recunoștința organizației pentru sprijinul acordat și i-a recâștigat loialitatea. În final, sinceritatea și încrederea voluntarului în munca organizației l-a convins pe donator să-și sporească sprijinul.

LIDERI DE STAT ȘI LIDERI DE FAPT

Mulți au concepția greșită că lideri sunt doar cei ai căror acțiuni influențează state întregi cu ocazia unor acte

istorice importante, ca, de pildă, Abraham Lincoln și Proclamația de Emancipare sau Churchill și primul discurs susținut în fața Camerei Comunelor după ce a fost numit prim-ministru – discurs cunoscut sub numele „Sânge, trudă, sudoare și lacrimi”.

Da, aceste evenimente care au influențat istoria au fost cu siguranță acte extraordinare de curaj ale unor lideri de excepție, dar ceea ce nu conștientizăm întotdeauna este modul în care acțiunile și eforturile noastre zilnice au un impact semnificativ. Rosa Parks nu știa ce impact va avea asupra istoriei faptul că a refuzat să cedeze locul ei în autobuz unui bărbat alb din Montgomery, Alabama. Cu toate acestea, acțiunile și curajul ei au schimbat cursul istoriei națiunii americane.

Când îți duci sarcinile la îndeplinire – oricare ar fi ele – cu inițiativă și cu hotărârea de a avea o contribuție pozitivă, devii un lider.

Sandra Dowling, fondatoarea școlii Pappas pentru elevii lipsiți de adăpost din Phoenix, explică puterea pe care o are fiecare de a fi lider: „Atunci când vine în școală un nou profesor, îi spun: «Dacă ai devenit profesor pentru a *provoca* o schimbare, îți urez bun venit, dar să știi că în această școală provocarea este ca tu să *fii* schimbarea»”.

INSPIRAȚIE PENTRU MĂREȚIE

*Când știi că ești destul de grozav ca să îți
îndeplinești visul,
Înseamnă că visul nu este destul de grozav
pentru tine.*

– Erwin Raphael McManus,
pastor și autor

CINE ESTE UN LIDER?

Într-o zi, asistentul meu m-a informat prin interfon: „Pe linia doi se află un cadet pe nume Green. Cred că sunteți interesat să vorbiți cu el”.

Așa l-am cunoscut pe cadetul Shawn Green de la Academia Militară de Aviație.

Se discutase mult în presa din ultimul timp despre provocările pe care le avea de înfruntat Academia și știrile recente nu erau pozitive.

Shawn Green m-a sunat pentru a-mi spune că a citit prima mea carte, *Factorul Fred* (ediția în limba română a fost publicată de editura BusinessTech în 2007, n.r.). El era convins că această carte transmitea

un mesaj ce trebuia împărtășit cu toți cei din Academie. Prin urmare, el a luat inițiativa să mă sune pentru a mă întreba dacă nu aș vrea să țin o prelegere. „Eu sunt doar o persoană care vrea să îmbunătățească lucrurile”, mi-a spus el.

Aceste individ excepțional nu s-a lăsat descurajat de provocarea de a contacta oameni necunoscuți despre care credea că ar putea fi de ajutor. El nu-și putea permite să plătească pentru prelegerile solicitate. De fapt, el trebuia să obțină o aprobare oficială din partea Academiei pentru ca noi să ținem acele prelegeri pe gratis. Cadetul Green nu avea un titlu, dar era cu siguranță un lider.

Ca rezultat al solicitării lui îndrăznețe, eu și cunoscutul autor Stephen Covey am acceptat să ținem prelegeri cu ocazia încheierii primului an de studiu al cadetilor. Întâlnirea cu cei mai buni dintre cei mai buni oameni hotărâți să-și servească țara a fost o experiență memorabilă pe care nu o voi uita curând.

Adevărații lideri – cu titlu sau fără titlu – se străduiesc să îmbunătățească lucrurile.

Toți vrem să avem un impact asupra lumii din jurul nostru. Nimeni nu vrea să fie dat la o parte de forțe pe care nu le poate controla. Parte din procesul de maturizare al unui om vine din conștientizarea influenței pe care o are asupra circumstanțelor și asupra celor din jur, de la părinți și prieteni, la educație și carieră.

Alegerile pe care le facem în viață au un impact imens asupra educației noastre, asupra muncii pe care o facem, asupra relațiilor pe care le dezvoltăm și în care ne implicăm și asupra calității vieții noastre. Dorința de a influența lumea din jurul nostru este semnul distinctiv al adevăraților lideri.

CREZI CĂ AI VREO INFLUENȚĂ ASUPRA LUMII?

Când te trezești dimineața și te uiți în oglindă, îți spui:
Astăzi voi schimba lumea?

Probabil că nu.

Și, cu toate acestea, *schimbăm* lumea în fiecare zi, deoarece acțiunile noastre au impact nu doar asupra propriei persoane, ci și asupra familiilor noastre, asupra comunităților și angajatorilor noștri și asupra întregii țări. Unele dintre modurile în care ne exercităm influența sunt semnificative ca, de pildă, semnarea unui contract important, strângerea de fonduri pentru acțiuni caritabile sau antrenarea unei echipe de tineret. Altele sunt gesturi mici, ca atunci când avem politețea de a permite cuiva din trafic să ne depășească sau ne interesăm de problemele unui coleg care are nevoie de cineva să-l asculte... Da, cele din urmă sunt gesturi mici, dar nu sunt lipsite de importanță.

Nu sugerez că simple acte de politețe definesc prin ele însele un lider. Ceea ce vreau să subliniez este că liderii, cu sau fără titlu, conștientizează impactul extraordinar pe care îl pot avea asupra altora și a lumii din jurul lor. Ei aleg conștient să-și exercite talentele și să-și folosească toate cunoștințele pentru a avea o influență pozitivă.

CE VREI?

Tony Campolo, conferențiar și profesor de sociologie, susține că, dacă îi întrebi pe majoritatea părinților ce își doresc pentru copiii lor, ei spun că vor ca aceștia să fie fericiți.