

CUPRINS

INTRODUCERE	7
PRINCIPII ȘI VALORI PERSONALE	10
TIPOLOGII DE OAMENI.....	36
CE ÎNSEAMNĂ UN LIDER? Tipuri de lideri.....	69
COMUNICAREA, MEDIEREA, DISCURSUL.....	96
NEGOCIEREA	127
CONVINGEREA, ARGUMENTAREA	146
DECIZIA, PROCESUL DE LUARE A DECIZIEI	168
INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ.....	187
COACHING ȘI MENTORING.....	206
EPILOG.....	220

PRINCIPII ȘI VALORI PERSONALE

*Un lucru este sigur: 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 sunt 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 așază înapoi pe drumul nostru atunci când o luăm 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 principiile 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 nivelurile anterioare, aceste persoane simt o dorință puternică de a deveni persoanele care visează să fie, de a-și scoate la iveală talentul, de a-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 7 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 8 și 14 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 14 și 21 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 21 și 35 de ani, în care ne formăm partea personalității legate de activitatea profesională din contactul cu șefii și interacțiunile cu colegii.

Însă, lucrul 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 dezvolți 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 dintre 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 despre respectul de sine, respectul față de alții sau respectul celorlalți pentru noi. Tratându-i pe ceilalți cu demnitate, empatie și compasiune, putem clădi relații interumane de durată. Doar oferind respect putem primi din partea celorlalți același lucru. Pentru un lider este importantă abilitatea lui de câștiga respectul celorlalți, respectându-i la rândul lui, atât oamenii pe care îi conduce, cât și pe ceilalți lideri, cultivând astfel un mediu de încredere și siguranță în care oamenii pot performa și pot ajunge să atingă nevoia de autorealizare. Într-un astfel de mediu se creează inovația și performanța. Un mediu de lucru fără respect, îi determină pe oameni să

renunțe la apartenența de respectivul grup, și va duce la demotivare, lipsă de apreciere atât personală, cât și față de lider. Un lider care nu își va trata cu respect oamenii pe care îi conduce, va pierde curând respectul și încrederea acestora. Un lider care nu-i va trata cu respect pe ceilalți lideri va pierde nu doar respectul acestora din urmă, ci și respectul oamenilor pe care îi conduce, chiar dacă lipsa de respect nu este direcționată către ei. Dacă oamenii văd că liderul lor nu este respectat în grupul de lideri din care face parte, vor începe să aibă îndoieli despre abilitățile lui.

Amy Cuddy, profesoară la Școala de Business Harvard, susține că sunt două dimensiuni în care ne evaluăm unul pe celălalt: căldură, bunăvoință (*Pot să am încredere în această persoană?*) și competență (*Are această persoană suficientă experiență?, Pot să respect această persoană?*). Deși mulți consideră că, cel puțin la nivel profesional, competența este cel mai important factor, de fapt bunăvoința este cel puțin la fel, dacă nu mai importantă, evaluarea competenței venind deseori după ce se stabilește un nivel inițial de încredere. Un lider care arată bunăvoință, își respectă cuvântul și câștigă încrederea, este apoi respectat și pentru că este un lider puternic, după câștigarea încrederii, această putere a liderului devenind un dar (*Știu că liderul meu este obiectiv și are puterea de a mă apăra și de a mă împinge înaintea pentru binele meu*) în loc de o amenințare (*Știu că liderul meu are puterea de a mă critica, de a mă face să mă simt prost, de a-mi reduce salariul sau a mă da afară*).

Un lider respectuos cunoaște valoarea obiectivității și echității, și creează un mediu în care oamenii sunt conștienți că vor fi tratați corect, că eforturile lor le sunt apreciate și astfel ei devin mult mai implicați, cu mai multă inițiativă și mai productivi. Practicarea leadershipului respectuos cere un efort semnificativ, liderii trebuie nu doar să devină o forță motivațională pentru ceilalți prin propriul comportament, dar să și dezvolte strategii și metode prin care să se asigure că respectul este întotdeauna prezent. Pentru crearea unei culturi a respectului un lider este atent la următoarele aspecte:

- le arată oamenilor apreciere pentru ceea ce fac și încredere pentru a depăși provocările sau eșecurile;
- îi încurajează pe oameni să își arate reciproc aprecierea pentru abilitățile sau realizările lor;
- îi încurajează pe oameni să pună întrebări și îi îndrumă când au nevoie;
- îi încurajează pe oameni să își dezvolte și să urmărească țeluri ambițioase;

- creează un mediu de empatie (încearcă să vadă problemele din perspectiva celuilalt) și compasiune;
- își împărtășește sentimentele pentru a putea crea conexiuni emoționale și un mediu de încredere;
- creează o cultură de colaborare și cooperare;
- îi apreciază sau îi trage la răspundere pe toți pentru comportamentul lor.

Psihologul Cameron Anderson a dovedit, printr-o serie de studii sociale, relația direct proporțională dintre respectul și admirația din grupul nostru (familie, prieteni, echipa sportivă, colegi) și respectul de sine, bunăstarea și fericirea noastră. Studiile lui au arătat că un grad mai înalt de educație, un venit mai mare sau un statut mai ridicat de avere nu contribuie pe termen lung la fericirea și bunăstarea personală așa cum o face respectul, care aduce cu sine creșterea statutului, o influență mai mare sau un nivel mai ridicat de integrare în grup, și aceasta pentru că respectul este o componentă importantă a identității personale și a relațiilor interpersonale.

Câteva strategii simple de a crește încrederea în sine și curajul de a vă adresa și a câștiga respectul celor din jur pot fi:

- înțelegeți-vă limitările și punctele forte, și acționați pe baza celor din urmă;
- fiți atenți la limbajul corporal, adoptați o postură încrezătoare;
- vorbiți pozitiv și încrezător, nu vă lăudați, dar nici nu vă subapreciați în discursuri;
- înconjurați-vă de persoane pozitive care să aprecieze ceea ce faceți;
- exersați păstrarea calmului și încrederii când vă adresați oamenilor, exersați discursul și imaginați-vă tipurile de răspuns pe care le veți primi, în special cele care vă fac să vă simțiți nevaloroși sau subapreciați, și imaginați-vă cum ați răspunde dacă ați fi încrezători și curajoși, apoi aplicați acest răspuns în situația reală. La început este mai dificil, dar cu exercițiu va deveni mai ușor și cu timpul veți câștiga mai multă experiență situațională.

Integritatea – demonstrată prin înalte standarde etice, curaj moral, corectitudine și onestitate – este una dintre cele mai apreciate valori, în special pentru un lider. Faptul că acesta își ține promisiunile, îndeplinește așteptările, spune adevărul – chiar și atunci când are de suferit –, face ceea ce-i corect când nu-l vede nimeni, își asumă responsabilitatea pentru acțiunile și deciziile lui, denotă tărie de caracter, iar oamenii îl vor admira și-l vor urma pentru aceasta.

Dormi împăcat că ai făcut bine și lasă-i pe alții să vorbească despre tine cât doresc. Pitagora

Liderii joacă un rol crucial, deoarece ei au fost aleși să conducă oameni și devin un model comportamental pentru aceștia. Ce fac liderii buni și care sunt abilitățile definitorii ale unui lider integru? Iată mai jos câteva dintre trăsăturile comune întâlnite la cei mai buni lideri:

- se cunosc pe sine și își cunosc bine valorile morale. Aceasta este prima abilitate pe care trebuie să o aibă, prin cunoașterea valorilor și principiilor morale proprii, le pot face vizibile și imprima celorlalți, pot să adopte poziții sau pot intra solid pregătiți în negocieri;
- au un comportament consecvent, iar reputația lor este construită prin repetiție. Liderii sunt vulnerabili dacă încrederea pe care și-o pun oamenii în ei scade, și va merge rapid în declin dacă ei nu se vor comporta conform standardelor etice cerute și impuse chiar de ei. Liderii trebuie să trimită încontinuu semnale oamenilor pentru a înțelege că pot avea încredere în ei, cu alte cuvinte, să se comporte așa cum o cer de la ceilalți. A fi lider prin exemplu este o alegere conștientă și, deși este necesară concentrare zilnică și conștiinciozitate, rezultatele unui astfel de leadership sunt de netăgăduit în creșterea reputației și credibilității liderului;
- nu tolerează abateri de la codul de conduită și semnalează imediat comportamentele care nu sunt acceptabile, creând astfel consecvență, credibilitate și un mediu fără confuzii în privința comportamentelor acceptate;
- sunt oameni de încredere, pe care te poți baza la nevoie (și acest lucru este vizibil începând cu situațiile cele mai simple; a veni la lucru sau la ședințe, întotdeauna la timp);
- gestionează corespunzător informațiile confidențiale sau sarcini cu risc ridicat de comunicare;
- iau decizii corecte chiar și în situații cu un grad de stres ridicat;
- își exprimă punctele de vedere asupra unor probleme sau subiecte chiar dacă acestea sunt nepopulare, nu iubesc conflictul, însă sunt pregătiți și nu se feresc de el când situația o cere. Liderii care dau dovadă de integritate știu că, dacă trec cu vederea aspecte importante (din cauză că sunt subiecte tabu sau că pot genera nemulțumirea superiorilor, a colegilor sau a oamenilor pe care îi conduc), pot crea situații mai complicate pe viitor, mai multă confuzie și nesiguranță, mai multe probleme, astfel ei decid să discute subiectele

respective, în scopul rezolvării lor, chiar dacă este inconfortabil și dificil în acel moment. Rezolvarea lor în manieră obiectivă va conduce spre o creștere ulterioară în lider;

- admit și își asumă greșelile personale și au un plan de rezervă pregătit, făcând tot ce le stă în putere să îmbunătățească situația. Liderii integri nu își minimalizează greșelile proprii sau pasează responsabilitatea, ci își asumă, își prezintă scuzele și continuă să caute alte căi de rezolvare a problemelor existente;
- își asumă responsabilitatea integrală atât pentru acțiunile lor, cât și pentru acțiunile oamenilor care îi urmează. Liderii integri iau conducerea în momentele dificile și modelează prezentul și viitorul prin vorbele și faptele lor;
- întotdeauna vorbesc pentru oamenii lor, sunt prezenți atât la bine, cât și la greu, își dezvoltă oamenii, îi promovează și îi apară când e nevoie. Știu că sunt în această poziție pentru a pune interesele oamenilor pe care îi conduc mai presus decât interesele proprii. Nu își asumă meritele pentru munca oamenilor din subordine, ci dimpotrivă, le promovează succesul, creând astfel loialitate și în același timp crescându-le oamenilor nivelul de motivare și performanță;
- sunt obiectivi și acționează corect, comportamentul lor favorizând câștigurile pe termen lung față de cele imediate în procesele de decizie și negociere. Susțin meritocrația și-i tratează pe indivizi egal, indiferent de etnie, vârstă, sex sau alți factori potențiali de discriminare.

Integritatea este calitatea principală a unui lider autentic. În ziua de azi, din păcate, sunt prea puțini lideri de acest fel, cei din vârful ierarhiei nu sunt întotdeauna lideri autentici, ceea ce face ca susținerea lor să fie extrem de scăzută, și performanțele lor în cel mai bun caz modeste (precum Donald Trump sau, mai local, Klaus Iohannis).

Generozitatea este o valoare care stă la baza unui leadership de calitate. Pentru un lider bun generozitatea este parte din viața de zi cu zi, făcându-se simțită în fiecare sesiune de discuții față în față, în sesiunile de mentoring, de fiecare dată când delegă sau conduce discuții și rezolvă probleme. Este mai mult decât doar împărtășirea cunoștințelor, informațiilor necesare oamenilor pentru a-și face treaba cât mai bine sau recunoașterea oferită acestora pentru ideile și acțiunile lor, este, de asemenea, oferirea mediului în care pot acționa liberi și pot lua decizii, participarea activă la deciziile luate de lider sau permisiunea de a face greșeli și de a învăța din ele.

Coachingul este un alt fel de generozitate care cere răbdare, un nivel ridicat de autocontrol și pregătire din partea liderului. Este generozitatea de a acorda timp pentru a explora potențialul ascuns al oamenilor, de a rezista tentației de a da sfaturi și de a rezolva el însuși o problemă atunci când știe o metodă mai rapidă de rezolvare, de multe ori face asta din dorința de a ajuta, dar neagă posibilitatea de a învăța pentru persoana respectivă și implicit posibilitatea de dezvoltare, ba chiar poate trimite mesajul subliminal că acea persoană nu este suficient de bună să rezolve singură problema, subminându-i încrederea în sine.

Dă-i omului un pește, și va avea de mâncare pentru o zi. Învață-l cum să pescuiască, și va avea de mâncare toată viața. Proverb chinezesc.

Studiile arată că generozitatea este benefică și din punctul de vedere al sănătății, ea reduce stresul, riscul de depresie, crește sentimentul de apartenență la grup și de a avea un scop mai mare în viață decât bunăstarea proprie. Oamenii generoși sunt mai fericiți, nu așteaptă nimic în schimb, pentru că sunt orientați și spre binele celor din jur nu doar al lor, și sunt mai puțin critici cu ceilalți.

Liderii generoși m-au inspirat să devin o versiune mai bună a mea, m-au făcut să realizez că, fiind la rândul meu generos, în final voi primi mult mai mult decât am oferit, creând în același timp în echipă sentimente de unitate, încredere și loialitate. Generozitatea naște generozitate. Există acei lideri care nu dezvăluie informațiile complete în echipă, nu-i învață pe cei ce îi conduc tot ce știu, de teamă să nu își piardă poziția, însă tocmai prin aceste comportamente ei își pierd încrederea și sprijinul oamenilor. Acestor lideri le lipsește, de fapt, încrederea în ei și se tem că, dacă arată cuiva tot ce știu, aceștia ar putea deveni mai buni decât ei și le-ar lua locul. Liderii generoși nu sunt naivi, ei sunt încrezători în forțele proprii care i-au ajutat să ajungă în pozițiile în care se află și în care știu că sunt valoroși și apreciați și, din contră, ei caută a-și împărtăși cât mai mult cunoștințele și să dezvolte cât mai mult persoanele pe care le conduc.

Nu am descoperit niciodată că propria mea lumină s-a diminuat prin aprinderea lumânării altcuiva. Zeev Aram

Iată câteva dintre calitățile specifice liderilor generoși:

- sunt deschiși la toate ideile oamenilor pe care îi conduc, chiar dacă nu rezonează cu toate. Desigur asta nu înseamnă că toate ideile sunt

bune, însă un lider generos le ascultă și are răbdare să explice de ce nu consideră bune respectivele idei când este cazul;

- creează sentimentul de succes împărtășit în echipă recunoscând meritele oamenilor în loc să și le aloce lor;
- nu tolerează pasarea responsabilității și cultura găsirii unui vinovat, ci creează o cultură de apreciere și mulțumiri, căutând oportunitățile în care ei înșiși să le mulțumească sau să-și felicite oamenii pentru realizări, încurajându-i astfel să își asume sarcini noi sau mai dificile, cu rezultate crescute în calitate, performanță și excelență. Ei nu vânează momentele în care oamenii greșesc pentru a-i critica, ci momentele în care ei reușesc pentru a-i lauda;
- sunt întotdeauna atenți la binele oamenilor pe care îi conduc, sacrificându-și adesea propriul confort pentru a-i ajuta pe alții și concentrându-se pe crearea unui mediu de încredere și siguranță;
- nu țin supărarea pe termen lung, nu sunt ranchiunoși, ci aleg să treacă peste supărarea inițială, să ierte și adesea să le mai explice din nou ce trebuie făcut sau unde au greșit;
- deși liderii sunt ocupați, liderii generoși își găsesc mereu timp pentru coaching sau pentru a fi mentori, și asta nu numai pentru oamenii din echipa lor, ci și pentru alții, creând astfel o echipă extinsă cu aceeași înțelegere și cultură;
- știu să ofere și să primească feedback și își încurajează oamenii să facă același lucru;
- își țin bateriile încărcate, mențin o atitudine pozitivă și evită burnout-ul pentru binele lor, dar și al celorlalți, contribuind la crearea unui mediu pozitiv propice pentru dezvoltare. Dacă oamenii și-ar vedea liderul constant stresat, nervos, obosit sau supărat la lucru, n-ar mai putea fi inspirați, n-ar mai putea fi deschiși și foarte repede s-ar forma un mediu de lucru demotivant de unde ar lipsi pasiunea și creativitatea.

Înțelepciunea, deși vine odată cu experiența și înaintarea în vârstă, ea poate fi cultivată și de la vârste mai fragede dacă ne petrecem timpul studiind faptele, modul de gândire și experiențele altora, dacă ne analizăm acțiunile și comportamentul propriu reflexiv și evaluăm rezultatele în mod obiectiv fără a ne lăsa influențați de sentimentele de moment. Pentru un lider înțelepciunea se traduce printr-o înțelegere largă a dinamicilor relațiilor umane, prin abilitatea de a echilibra avantajele multiplelor părți interesate atunci când ia decizii sau prin perspectiva pe termen lung dovedită

În procesul de luare a deciziilor și intuirea cât mai corectă a consecințelor. Liderii înțelepți folosesc rațiunea, experiența și observarea atentă pentru anticiparea rezultatelor și sunt orientați nu spre interesul propriu, ci spre binele comun. Aristotel spunea că înțelepciunea cere atât cunoștințe științifice, cât și intuiție. Ce este intuiția? Psihologul cognitiv Gary Klein o definește ca modul în care transformăm experiența în acțiune. Cu alte cuvinte, cunoștințele singure nu ne fac înțelepți, ci acestea împreună cu abilitatea de a judeca și a le adapta la fiecare situație, precum și conștientizarea faptului că trebuie să ne menținem într-un continuu proces de învățare formează adevărata înțelepciune.

Singura înțelepciune adevărată este să știi că nu știi nimic. Socrate

Câteva caracteristici întâlnite la liderii înțelepți ne ajută să ne formăm o imagine despre ce înseamnă cu adevărat un astfel de lider:

- sunt binevoitori și răbdători. În loc să fie iritați de oameni, liderii înțelepți nu se lasă stăpâniți de emoții și îi acceptă pe ceilalți, deoarece au învățat să se accepte pe ei înșiși. Sunt atenți la ce spun și când spun, ei știu că vorbele au putere și nu-și pierd cumpătul în ședințe decât dacă au plănuit să arate asta din motive strategice;
- caută să vadă lucrurile din mai multe perspective, chiar și divergente pentru a-și forma o imagine cât mai completă și a lua decizii corecte;
- sunt autentici, nu încearcă să pară altceva decât sunt, își urmează valorile atât în vorbă, cât și în faptă. Știu că reputația lor este câștigată greu și trebuie prețuită ca atare, astfel, deși nu sunt perfecți, caută să își protejeze reputația și imaginea atât publică, precum și privată, sunt atenți să nu facă promisiuni pe care nu le pot respecta și acționează în conformitate cu propriile principii;
- știu când trebuie să conducă din față și când trebuie să facă un pas înapoi lăsându-i pe ceilalți să se dezvolte. Sunt dispuși să ia inițiativă și să conducă atunci când situațiile sunt dificile, motivând prin energia personală atunci când riscurile li se par mari celorlalți și nu pot îmbrățișa noile direcții imediat;
- iau decizii bazate pe intuiție care sunt atât etice, cât și pragmatice;
- rezolvă problemele proiectându-le într-un context mai larg, sunt foarte buni strategii și privesc imaginea de ansamblu. Ei știu foarte bine unde vor să ajungă, de cât timp este nevoie și cum să ajungă acolo și, de asemenea, că nici o viziune nu devine realitate fără

planificare adecvată, de aceea adaptează corect sistemele și structurile pentru realizarea cât mai eficientă a obiectivelor, evitând să îngreuneze organizațiile cu prea multe reguli și politici administrative care nu implică rezultate vizibile, ci doar costuri;

- creează valoare atât pentru părțile interesate, cât și pentru societate.

Liderii înțelepți înțeleg că timpul este o resursă importantă și știu să o utilizeze în folosul lor. Sunt situații în care e mai bine să fie luată o decizie pe jumătate bună, însă repede, evitând așteptarea, ei știu că, dacă oamenii au pierdut impulsul, este mai greu de recâștigat. Dar sunt și situații în care răbdarea este esențială și utilizează timpul pentru un câștig ulterior mult mai mare, cum se întâmplă în cazul negocierilor sau dezvoltării oamenilor prin sesiuni de coaching, de exemplu. Așadar, liderii înțelepți știu când este timpul să acționeze și când trebuie să aștepte. Ei demonstrează diligență, tenacitate și perseverența de a atinge și cele mai grele obiective, au trecut prin situații grele care le-au crescut experiența și rezistența la stres și sunt priviți de ceilalți ca o sursă de stabilitate și calm în perioadele grele.

Fiecare dintre noi avem momente de înțelepciune, indiferent de vârstă sau experiență, însă nu am cunoscut mulți lideri care să fie într-adevăr lideri înțelepți. Liderii înțelepți, deși nu se vor opri din învățat, devin ei înșiși căutați ca o sursă de informații de încredere, oamenii au nevoie de părerea lor pentru că știu că pot lua decizii bune în urma răspunsurilor primite, devin mentori și călăuzitorii unor noi generații de lideri și sunt valoroși pentru orice organizație.

Să nu crezi niciodată că le știi deja pe toate. Oricât de apreciat ești, ai mereu curajul să-ți spui: sunt ignorant. Ivan Pavlov

Încrederea este o valoare fără de care nu se poate vorbi în leadership. Cea mai întâlnită definiție psihologică a încrederii spune că ne încredem în cineva dacă avem disponibilitatea de a fi vulnerabili, de a ne expune și asuma riscuri în relație cu acea persoană, bazându-ne din experiență pe așteptări de comportament pozitiv din partea ei.

Un lider care nu are încrederea oamenilor lui nu este lider, pentru că nu îi poate conduce pe aceștia în direcția în care dorește, dar, ca să obțină încrederea lor, în primul rând trebuie să aibă încredere în ei și apoi încredere în sine. Un lider nou într-o organizație – care își propune ca scop primar câștigarea încrederii și respectului managerului care l-a angajat și doar pe plan secund câștigarea respectului și încrederii oamenilor pe care