

ÎNCREDERE & INSPIRAȚIE

CUM REUȘESC LIDERII CU ADEVĂRAT MARI
SĂ DESCĂTUȘEZE MĂREȚIA DIN CEILALȚI

STEPHEN M.R. COVEY

În colaborare cu David Kasperson,
McKinlee Covey și Gary T. Judd

Traducere din limba engleză de
Alexandra Țabără

ap!
act și politon

Editura ACT și Politon

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

tel: 0751.066.694, e-mail: office@actspoliton.ro

www.actspoliton.ro

Trust and Inspire: How Truly Great Leaders Unleash Greatness in Others

Copyright © 2022 by CoveyLink, LLC

Franklin Covey and the FC logo and trademarks are trademarks of Franklin Covey Co. and their use is by permission

© 2024 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Traducător: **Alexandra Țabără**

Redactor: **Camelia Zara**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Alexandra Ilie**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

COVEY, STEPHEN

Încredere & Inspirație / Stephen M.R. Covey; trad.: Alexandra Țabără. - București: ACT și Politon, 2024

ISBN 978-630-303-306-8

I. Țabără, Alexandra (trad.)

159.9

AVERTISMENT: Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

CUPRINS

Introducere	23
-------------	----

**Partea întâi: Viitorul leadershipului:
de la Comandă & Control la Încredere & Inspirație**

1. Lumea s-a schimbat, dar nu și stilul nostru de leadership	41
2. Irelevanța tot mai mare a stilului „Comandă & Control”	75
3. Stilul stă în calea intenției	106

**Partea a doua: Cum să devii un lider de tip Încredere & Inspirație:
convingerile fundamentale și cele trei *stewardship*-uri**

4. Convingerile fundamentale ale unui lider de tip Încredere & Inspirație	123
5. Primul <i>stewardship</i> : Modelul de conduită sau <i>Cine ești</i>	147
6. Al doilea <i>stewardship</i> : Încrederea sau <i>Cum conduci</i>	183
7. Al treilea <i>stewardship</i> : Inspirația sau <i>Conectarea la „de ce”</i>	217
8. Acordurile de <i>stewardship</i>	254
9. Ce <i>nu</i> este Încredere & Inspirație	274

**Partea a treia: Cum să depășești cele 5 bariere comune în calea
devenirii unui lider bazat pe Încredere & Inspirație**

10. Bariera nr. 1: „Treaba asta nu va funcționa aici”	299
11. Bariera nr. 2: Frica – sau „Dar dacă...”	309
12. Bariera nr. 3: „Nu știi cum să renunți la control”	331
13. Bariera nr. 4: „Eu sunt cel mai deștept din încăpere”	336
14. Bariera nr. 5: „Așa sunt eu”	352

Partea a patra: Noul mod de a conduce într-o lume nouă

15. Încredere & Inspirație în orice context:	
în rolul de părinte, profesor, antrenor... și altele	365
Concluzie	394
Anexă: Contraste	406
Note și referințe	411
Despre Stephen M.R. Covey	426
Pentru mai multe informații despre prelegeri	431

Introducere

Cea mai ridicată temperatură înregistrată vreodată pe fața Pământului este de 134° Fahrenheit (56,6° C)¹. Acest record a fost atins pe data de 10 iulie 1913, în Valea Morții din California.

Din cauza căldurii și a secetei, nu crește nimic în Valea Morții. Media precipitațiilor este de 25-50 mm pe an.² Nu cu mult timp în urmă, cantitatea de precipitații înregistrată în *40 de luni* a fost de doar 12 mm. Nici nu e de mirare că arată ca un pustiu arid.

Situația s-a schimbat surprinzător în primăvara anului 2005. Aparent fără vreun motiv clar, în iarna anului 2004 au căzut 152 mm de precipitații într-un interval scurt de timp. Când a sosit primăvara, turiștii au fost uimiți să vadă o întindere vastă de flori sălbatice care acopereau complet platoul Văii Morții.

Poate că zona respectivă nu este totuși moartă. Poate că se află doar în stare latentă, așteptând condiții propice. De altfel, regretatul Sir Kenneth Robinson, scriitor britanic și consilier internațional în domeniul educației, a susținut într-un discurs TED captivant că ar fi mai bine să se numească „Valea Adormită” – o denumire mai puțin atrăgătoare, poate, dar mult mai fidelă.³

Cam așa sunt și oamenii. În fiecare dintre noi există măreție, dar uneori este în stare latentă, la fel ca florile sălbatice din Valea Morții. Sămânța este mereu acolo – are nevoie doar de condițiile propice pentru a înflori.

Asemenea celor 152 mm de ploaie, liderii excepționali pot crea condițiile propice pentru a-i ajuta pe oameni să-și descopere adevăratul potențial. Abordând leadershipul din perspectiva unui grădinar, acești lideri știu că puterea se află în sămânță. Ei creează condițiile în care omul poate să înflorească – așa cum solul, apa, aerul și lumina soarelui permit unei semințe să înflorească. Ca urmare, ei văd persoana în cauză ridicându-se dincolo de orice așteptări.

Unii au avut norocul să fie îndrumați de cineva care a făcut pentru ei exact ce a făcut ploaia pentru florile sălbatice din Valea Morții. Alții, însă, au trăit o realitate cu totul diferită.

Când vine vorba de modul în care conducem – la locul de muncă, în sala de clasă, acasă – repetăm același stil de leadership de multă vreme. Mulți lideri încă se văd mai degrabă în postura de mecanic decât de grădinar. Prioritatea lor este să ducă la bun sfârșit sarcina care le-a fost încredințată, iar rolul lor este de a valorifica resursele și oamenii pe care îi au la dispoziție, pentru a îndeplini sarcina respectivă.

Hai să numim acest stil de leadership „Comandă & Control”.

A funcționat această tehnică? Dacă stai să te gândești, funcționează în cazul tău? Lasă-mă să-ți pun o întrebare mai pertinentă: această metodă de leadership funcționează când ți se aplică ție?

Probabil că nu.

De fapt, cei mai mulți dintre noi și-au dorit mereu un mod diferit de a conduce și de a fi conduși. Dar, până acum, am reușit

să evoluăm doar treptat. Știm de ce anume vrem să ne îndepărtăm – Comandă & Control –, dar nu ne este la fel de clar către ce anume vrem să ne îndreptăm.

Această carte ne oferă răspunsul.

În spiritul lui Socrate, care spunea că „începutul înțelepciunii este definirea termenilor”⁴, propun o sintagmă simplă pentru schimbarea de care avem nevoie:

Încredere & Inspirație.

Încredere & Inspirație este noul mod de a conduce. Scopul lui este să descătușeze talentul și potențialul oamenilor – să le dea putere și să-i inspire – și nu să-i stăpânească și să-i controleze. Este vorba despre a avea încredere în oameni că vor face ceea ce trebuie și a-i inspira să aducă o contribuție semnificativă.

Este vorba despre a crea o legătură cu oamenii, arătând că îți pasă de ei și cultivând un sentiment de apartenență, în așa fel încât și noi, și ei, să putem răspunde cum trebuie lumii actuale în continuă schimbare. Apoi, este vorba despre conectarea oamenilor la un scop, astfel încât să se simtă inspirați nu doar de liderii organizației, ci și de sentimentul scopului, al sensului și al contribuției aduse prin munca lor.

În esența ei, paradigma Încredere & Inspirație decurge dintr-o convingere fundamentală în potențialul și măreția din oameni. Chiar și atunci – și mai ales atunci – când acestea nu sunt vizibile.

Stilul Comandă & Control se referă la îndeplinirea sarcinilor, dar nu ia în considerare puterea potențială a oamenilor care îndeplinesc aceste sarcini. Comandă & Control înseamnă să fii eficient cu oamenii, să încerci să îi motivezi în loc să îi inspiri. Este vorba despre interes propriu și competiție, nu

despre a te pune în slujba celuilalt. Și, dacă toate acestea dau greș, înseamnă să dai ordine, astfel încât toți să facă exact ce trebuie să facă – nu pentru că *vor*, ci pentru că *trebuie*.

Pe scurt, este vorba despre a controla oamenii în loc de a le descătușa potențialul.

Jocul s-a schimbat radical, dar de ce atât de mulți dintre noi se agață de vechiul stil de leadership? În ziua de azi, să acționezi în baza paradigmei Comandă & Control este ca și cum ai încerca să joci tenis cu o crosă de golf. Instrumentul este complet neadecvat realității, jocului în desfășurare.

Aș vrea să te invit să faci un exercițiu simplu: gândește-te la un om pe care îl cunoști și care s-ar putea încadra în descrierea unui lider de tip Comandă & Control – un șef, un manager, un administrator, un coleg de serviciu, un profesor, un prieten, un antrenor, un părinte sau un vecin.

Acum întreabă-te cum este să lucrezi cu persoana respectivă.

Eu fac frecvent acest exercițiu la conferințele mele, iar oamenii sunt adesea surprinși de reacțiile viscerale pe care le au. S-ar putea ca și ție să ți se întâmple același lucru în clipa asta. Amintirea cuiva care te-a sufocat cu reguli și restricții te poate umple de frustrare și epuizare, uneori chiar și de furie și durere.

Acum, gândește-te la o persoană cunoscută care ar putea fi descrisă ca un lider de tip Încredere & Inspirație, cineva care a crezut în tine și ți-a acordat oportunități și șanse.

Pune-ți aceeași întrebare. Cum a fost să lucrezi cu această persoană? Amintirea acestui tip de lider îți poate aduce recunoștință, entuziasm și o senzație de încredere și împlinire, chiar și după mulți ani.

Comandă & Control în acțiune

Cu mulți ani în urmă, am participat la o vizită de vânzări în cadrul unei mici fabrici de producție, o afacere de familie, unde i-am întâlnit pe majoritatea membrilor echipei de conducere a companiei. Când ne-am așezat la masă, au început să-mi explice aspectele pozitive și negative existente în cultura companiei lor.

După câteva minute de schimburi de replici între directori, unul dintre ei a intervenit pe un ton ridicat, vădit exasperat: „Putem să fim realiști? Cea mai mare problemă a noastră este că suntem conduși de un obsedat de control!”. Se referea la fondatorul și actualul CEO – un tip căruia toată lumea îi spunea „Senior” – care nu se afla în încăpere, dar prezența lui era cu siguranță simțită. Oamenii din sală au început să încuviințeze timid.

— Este adevărat, nu poate renunța la nimic.

— Ne suflă permanent în ceafă.

— Nu poate să delege nimic. Și ar fi timpul să delege *tot*.

Junior este pregătit.

După câteva investigații, am aflat că „Junior” era fiul fondatorului și moștenitorul companiei. Începuse să lucreze în cadrul întreprinderii încă de la absolvirea facultății. Era foarte respectat și toată lumea considera că era timpul să preia conducerea. Cu toții credeau că, sub conducerea lui, compania avea să devină mai competitivă și să aibă mai mult succes. Și Junior credea la fel – îi spusese tatălui său de mai multe ori: „Sunt pregătit, tată. Pot s-o fac”.

Dar, în ciuda siguranței lui Junior și a insistențelor echipei, Senior refuza să renunțe.

— Este atât de frustrant să nu inspiri încredere. Nu-mi pot imagina cum se simte Junior, s-a lamentat un membru al echipei.

— Ei bine, nu prea contează cum se simte Junior, dacă Senior nu e de părere că Junior este pregătit, a spus altul.

— Dar Junior se simte pregătit? am întrebat eu. Și voi toți credeți că este pregătit?

— Categorie! au răspuns în cor. Cu toții credem în el și știm că ar face o treabă grozavă.

Deodată, bărbatul care deschisese subiectul șefului lor obsedat de control a dat cu pumnul în masă, vădit frustrat, și a exclamat:

— Pentru numele lui Dumnezeu, Junior are 67 de ani!

Am încercat din răspuțeri să nu arăt cât de uluit eram.

Îmi imaginasem că Senior avea undeva la 50 sau 60 de ani, iar Junior undeva la 30 sau 40 de ani, și mă gândeam cât de greu îi era lui Senior să renunțe. Acum, gândul că Senior – care cel mai probabil se apropia de 90 de ani, dacă nu chiar îi depășise – nu se putea hotărî să îi predea ștafeta fiului său calificat și competent, care lucra în companie de zeci de ani, era de-a dreptul hilar!

Totodată, după demoralizarea tuturor celor din încăpere, era clar că nevoia de control a lui Senior nu îl afecta numai pe Junior, ci afecta fiecare aspect al companiei. Și afecta rezultatele: compania nu prospera, deoarece stilul lui de leadership era un obstacol în calea tuturor. Împiedica creșterea și progresul companiei, îi trăgea înapoi pe angajați, ba chiar și pe propriul fiu.

La fel ca Senior, majoritatea celor care adoptă stilul Comandă & Control nu sunt oameni răi. Cei mai mulți sunt oameni cinstiți, cu caracter rezonabil și intenții bune. Dar, mult prea des, stilul lor stă în calea intențiilor.

Chiar și atunci când un lider lucrează în vederea unui rezultat pozitiv și benefic, o abordare de tip Comandă & Control duce la constrângere, conformare, reținere și, în cele din urmă, la stagnare. Pe de altă parte, un lider care are încredere și care inspiră lucrează în direcția aceluiași rezultat benefic, dar o face prin angajament, creativitate și descătușarea talentului și a potențialului.

Iată un adevăr pe care nimeni nu vrea să-l audă: probabil că majoritatea dintre noi semănăm cu Senior mai mult decât ne-ar plăcea să credem. De fapt, poate că cea mai mare barieră în calea devenirii unui lider de Încredere & Inspirație este să credem că suntem deja!

Încredere & Inspirație în acțiune

Am aflat despre Încredere & Inspirație în copilărie, când tata a încercat să mă învețe să am grijă de curtea mare a familiei noastre. S-ar putea ca unii dintre voi să știți deja această poveste din cartea *Cele 7 obișnuințe ale persoanelor extraordinar de eficiente* *. Curtea noastră trebuia să fie „verde și curată”.

Părinții mei aveau obiceiul să organizeze ședințe de familie săptămânale. Eu și frații mei ne adunam – cam fără tragere de inimă când am ajuns adolescenți – ca să auzim ce planuri aveau pentru săptămâna respectivă ori cu privire la noi

* *The 7 Habits of Highly Effective People*, de Stephen R. Covey, tatăl lui Stephen M.R. Covey. Cartea a apărut în format audio la Editura ap! (ACT și Politon), București, 2015. (n. trad.)

activități de familie sau treburi casnice. În timpul unei astfel de ședințe de familie, pe când aveam 7 ani, tata ne-a întrebat cine ar fi dispus să se ocupe de grădină. M-am oferit imediat cu entuziasm. Nu pentru că mă interesa cum arăta gazonul, ci pentru că aș fi făcut orice pentru tatăl meu.

După ședință, tata m-a dus afară pentru a inspecta curtea, ca să văd ce trebuia să fac. Era începutul verii și gazonul nostru începea să se îngălbenească.

— Fiule, treaba ta este să faci totul *verde și curat*, a început el. Hai să dăm o raită până la casa vecinului și să-ți arăt ce înseamnă *verde*.

Ne-am dus și am admirat gazonul verde și proaspăt al vecinului.

— Asta e culoarea pe care o căutăm.

Când ne întorceam spre curtea noastră, mi-a spus:

— Acum aș vrea să-ți arăt ce înseamnă *curat* – hai să ne ocupăm de jumătate din curte.

Ne-am apucat să adunăm gunoaiele și resturile de pe jumătate din peluză. Într-o pauză, a arătat spre cealaltă jumătate și a spus:

— Uită-te cum arată în comparație cu partea unde am făcut curat.

Chiar și pentru un copil de 7 ani, diferența era evidentă.

— Ceea ce tocmai am făcut noi este *verde și curat*. Și aceasta este sarcina ta. Depinde de tine cum vrei să o faci. Dar, dacă vrei, îți spun cum aș proceda eu.

Mi-am dat seama că nu mă gândisem deloc la logistica întregii situații.

— Cum ai proceda tu, tată? am întrebat.

— Aș porni sistemul de irigare! Dar tu poate vrei să aduci apa cu găleata, să folosești un furtun sau să scuipi toată ziua. Depinde de tine. Singurul lucru care ne interesează este...

— Verde și curat! am exclamat.

— Ce înseamnă verde? a întrebat tata.

Am arătat cu entuziasm spre gazonul vecinului nostru.

— Bun. Ce înseamnă curat?

Am arătat cu mândrie spre partea unde tocmai făcuserăm curat.

— Bun. Este treaba ta, fiule. Ghici cine este șeful tău?

— Cine? am întrebat eu, nedumerit.

— Tu! mi-a spus tata, iar eu am zâmbit satisfăcut de acest răspuns.

— Și ghici cine este ajutorul tău? m-a întrebat el.

— Cine?

— Eu sunt! Tu ești șeful meu!

— Serios? am întrebat eu entuziast. Un zâmbet mi-a apărut pe față la gândul că puteam să-i dau ordine tatălui meu.

— Dacă ai vreodată nevoie de ajutor și am timp, spune-mi ce să fac și voi face, mi-a spus zâbind. Și ghici cine te va evalua?

De data asta am dat din cap că știu și am arătat spre mine.

— Corect, tu te evaluezi singur. Și care vor fi criteriile de evaluare?

— Verde și curat! am declarat eu mândru.

— Bun! Ce-ar fi să te gândești o zi sau două și apoi îmi spui ce ai hotărât?

Sâmbătă, tata m-a întrebat ce părere aveam despre propunere.

— O fac!

Mi-a întins mâna și mi-a strâns-o ferm.

— S-a făcut!

Dar nu am făcut nimic zile întregi. Nu asta era intenția mea. Sincer, cred că pur și simplu am uitat. Sau poate că am avut de făcut ceva mai distractiv și mai interesant prin vecini.

Marți dimineață, ieșind pe ușă ca să se ducă la serviciu, tata a fost lovit de un val de căldură. S-a uitat spre curtea vecinilor: verde, curată și iarba proaspăt tunsă. S-a uitat spre curtea noastră: galbenă și încinsă, plină de gunoaie pe lateral, la un metru de mașina lui.

Era dispus să fie tolerant. Înțelegea să nu lucrez sâmbăta și duminica. Dar luna? Mi-a povestit mai târziu cum era gata-gata să strige la mine: „Jeși afară! Treci aici și rezolvă problema!”

Dar știa că, în momentul în care ar fi făcut asta, probabil că mi-ar fi anihilat inițiativa. Știa că aș fi făcut curat dacă m-ar fi luat tare, dar ce s-ar fi întâmplat a doua zi, când el nu ar fi fost prezent? Așa că și-a mușcat limba și a hotărât să aștepte să vadă cum va arăta curtea când avea să se întoarcă de la serviciu.

Mai târziu, revenind acasă, a zărit curtea noastră de la colț. Era mai urâtă și mai galbenă ca niciodată, iar eu băteam min-ga peste drum.

— Hei, fiule! Cum merge treaba?

I-am făcut cu mâna și i-am răspuns:

— Foarte bine, tată.

Și era adevărat – doar mă jucam cu mingea! Cu siguranță nu mă gândeam la curte.

Stabiliserăm că aveam să dăm o raită prin curte de două ori pe săptămână, ca să-i arăt tatei cum mergea treaba. El hotărâse că era timpul să ne ocupăm de acea parte a înțelegerii.

— Cum merge treaba în curte? a strigat el.

În clipa aceea, s-a dus starea mea de bine. Cu mingea de fotbal în mâini și privind în gol, am avut un moment de ezitare.

— Ăă... bine... am răspuns cu vocea gătuită.

Tata și-a mușcat limba și a intrat în casă. S-a înarmat cu răbdare, amintindu-și de ce făcea asta: *Scopul meu este să-mi fac copiii să crească, nu iarba*, și-a spus el.

După cină, mi-a pus o mână pe umăr și a întrebat:

— Stephen, ce-ar fi să dăm o raită prin curte, așa cum ne-am înțeles, ca să-mi arăți cum merge treaba?

Buzele au început să-mi tremure. Când am ieșit afară, am început să plâng.

— E atât de greu! am gemut, chiar dacă nu făcusem nimic.

Tata mi-a vorbit cu blândețe:

— Pot să te ajut cu ceva, fiule?

— Ai vrea? am întrebat eu, șovăitor.

— Care a fost înțelegerea noastră?

— Că mă ajuți dacă ai timp, am răspuns cu prudență.

— Am timp!

— Ai? Bine, mă întorc imediat!

Am fugit în casă și m-am întors cu doi saci de gunoi. I-am dat unul tatei și am făcut curat în curte împreună.

I-am mai cerut ajutorul doar de câteva ori în vara aceea. Era treaba mea. Am devenit stăpân pe situație și mă simțeam mândru că îmi asumasem responsabilitatea. În ce-l privește pe tata, și-a făcut timp să pună în scris înțelegerea noastră, pentru a-i reconfirma validitatea. Nu m-a muștrătat niciodată când a observat că greșisem; a continuat să creadă în mine și să mă considere responsabil, așa cum conveniserăm.

Iar eu? *Am simțit că sunt de încredere.* Am simțit încredere din partea unui om important pentru mine: tata. Și, fiindcă simțeam că are încredere în mine, nu voiam să-l dezamăgesc. Eram prea mic ca să mă intereseze banii, statutul sau aparența; dar mă interesa mult părerea tatălui meu, așadar, faptul că el avea încredere în mine m-a inspirat foarte mult. Am răspuns încrederii pe care o avea în mine și am avut grijă de curte. Care a devenit verde și curată.

Curtea arăta foarte bine, dar cel mai important era că eu mă simțeam minunat. Câștigasem încredere în capacitatea mea de a păstra curtea verde și curată și eram nerăbdător să fac asta în continuare. Am simțit pe pielea mea puterea încrederii, iar această simplă interacțiune la vârsta de 7 ani a devenit un moment definitoriu pentru concepția mea despre leadership.

Un lider bun îi inspiră pe oameni să aibă încredere în el; un lider excelent îi inspiră pe oameni să aibă încredere în ei înșiși.⁵

– ELEANOR ROOSEVELT

Adevărul este că toți vrem să ni se acorde încredere. Să fii considerat de încredere este cea mai bună formă de motivație umană. Oamenii care au încredere în cei pe care îi îndrumă scot la iveală tot ce este mai bun din ei – și din noi toți.

Să ai încredere în ceilalți este una dintre cele mai importante opere din viața noastră.

De asemenea, oamenii tânjesc să fie inspirați. Acest lucru poate fi vital pentru existența noastră, la fel cum este aerul pentru plămâni. De fapt, cuvântul *a inspira* provine din latinescul *inspirare*, care înseamnă „a insufla”. Altfel spus, *a inspira* înseamnă a da viață unui lucru neînsuflețit. Așadar, a inspira pe cineva înseamnă a-i insufla viață.

Cu toate acestea, cei mai mulți oameni din ziua de azi nu au parte de inspirația necesară. În momentele prețioase în care ne simțim inspirați – cum ar fi atunci când vedem un copil făcând primii lui pași sau participanții la maraton trecând linia de sosire – avem senzația unei guri de aer proaspăt.

Să inspiri înseamnă să conferi un scop unei experiențe, să dai sens unei activități. Înseamnă să încurajezi un muncitor să devină un creator, un angajat să devină un coleg, un furnizor să devină un partener, un grup să devină o echipă. În calitate de lideri, sarcina noastră este să-i inspirăm pe cei din jurul nostru – ei asta își doresc. Cu toții ne dorim asta. Îmi amintesc de o frumoasă afirmație a medicului Albert Schweitzer, umanitarist și filosof: „În viața fiecăruia dintre noi, la un moment dat, focul interior se stinge. Apoi se reaprinde când întâlnim o altă ființă umană. Cu toții ar trebui să fim recunoscători pentru oamenii care ne reaprind spiritul lăuntric”⁶.

Când îi inspirăm pe ceilalți, le reaprindem și lor, dar și nouă, spiritul lăuntric.

Când îi inspirăm pe ceilalți, le insuflăm și lor, dar și nouă, o nouă viață, un scop, o pasiune. Le oferim o nouă perspectivă, nu numai asupra muncii și lumii lor, ci și asupra lor ca oameni. Întrucât vedem în ei o măreție autentică, încep și ei să întrevadă

posibilități pe care nu le luaseră în considerare – sau nici nu le văzuseră până atunci. Încep să privească dincolo de limitările artificiale.

Să-i inspirăm pe ceilalți se numără printre cele mai importante opere pe care le putem face în viață.

Un lider de Încredere & Inspirație oferă o lentilă prin care să privești și să îți trăiești viața – adică, un mod de a fi, nu doar un instrument pe care să îl folosești atunci când îți convine. Oamenii conduși de un astfel de lider simt că pot și că trebuie să li se acorde încredere și să fie inspirați. Cred că pot aduce contribuții semnificative și pot avea un scop. Și atât tu, cât și ei, credeți că, împreună, puteți produce ceva mult mai grandios decât ar putea oricare dintre voi de unul singur.

Recunoaște: chiar a *funcționat* vreodată sistemul Comandă & Control? A fost vreodată eficace în mediul familial? Profesorii care îi bat cu rigla pe elevii nedisciplinați i-au încurajat sau inspirat vreodată să vrea să învețe? Angajații au fost vreodată inspirați să muncească mai mult atunci când compania unde lucrau a implementat ceasul de pontaj sau a instalat un „software de supraveghere”? Poate că, în trecut, sistemul Comandă & Control a adus supunere din partea copiilor, elevilor și angajaților, dar cu siguranță nu a suscitată creativitate, entuziasm, inspirație sau devotament. Și cu siguranță nu o va face nici astăzi.

La nivel teoretic, înțelegem acest lucru. Și totuși, în ciuda progresului nostru evident, cruda realitate este că cei mai mulți lideri din ziua de azi *încă* folosesc vechiul stil de Comandă & Control. Doar că am devenit mult mai pricepuți, mai avansați și mai sofisticăți în a-l exprima – punând în aplicare un stil pe care l-am putea numi „Comandă și Control Luminat”. Însă

convingerile noastre fundamentale cu privire la oameni și leadership nu s-au schimbat prea mult. Pentru a face față provocărilor actuale, mult prea mulți dintre noi se bazează în continuare pe o abordare învechită, specifică Erei Industriale.

Tu cum procedezi?

Dacă încă încerci să birui înfrânându-i pe oameni în loc să le eliberezi potențialul, motivându-i în loc să îi inspire, concentrându-te pe competiție și pe interesul propriu în detrimentul grijii și al sprijinului, înseamnă că joci tenis cu o crosă de golf.

Jocul s-a schimbat.

Pune mâna pe o rachetă. Îți arăt eu cum.

PARTEA ÎNTÂI

Viitorul leadershipului: de la Comandă & Control la Încredere & Inspirație

E timpul pentru un nou mod de a conduce.

Decenii întregi, am practicat un stil de leadership oboșit și învechit, pe care l-am peticit în încercarea de a-l adapta la o lume în schimbare. Dar, într-o paradigmă defectuoasă, îmbunătățirile progresive nu pot funcționa. Și chiar dacă lumea s-a schimbat, modul nostru de a conduce a rămas același. Este timpul pentru un nou stil de leadership: unul care să se potrivească vremurilor actuale.

Nu doar lumea s-a schimbat, ci și natura muncii în sine, împreună cu *mediul* de lucru și *forța* de muncă. *Integrarea, colaborarea și inovarea* nu mai sunt doar cuvinte la modă, ci reprezintă prețul pentru a avea succes în realitatea noastră actuală, precum și în orice realitate viitoare. Mediul în permanentă transformare continuă să creeze opțiuni și posibilități infinite pentru o forță de lucru dispersată și variată, care evoluează rapid.

Această forță de muncă are nevoie de un nou tip de lider: un lider care poate vedea, dezvolta și descătușa măreția din

fiecare persoană. Un lider care poate fi un model de comportament autentic, cu smerenie și curaj. Un lider care îi poate inspira pe ceilalți să se dedice trup și suflet, pentru că vor să contribuie în mod semnificativ la un lucru care contează.

Orice om poate fi un astfel de lider. Și toată lumea are nevoie de un astfel de lider. Fiecare copil, fiecare casă, fiecare clasă. Fiecare coleg, echipă, organizație, industrie și țară.

Acest nou mod de a conduce funcționează în orice epocă, în orice context și împrejurare, în orice industrie și în orice rol. Funcționează în cazul oricărei sarcini de îndeplinit, în cadrul oricărei schimbări – oricând, oriunde, în orice relație.

Un stil de leadership pentru toate timpurile, un stil de leadership nemuritor.

Un nou mod de a conduce: Încredere & Inspirație.