

JOHN C. MAXWELL

DEZVOLTĂ
LIDERII
DIN JURUL
TĂU



EDITURA AMALTEA

Dezvoltă liderii din jurul tău



EDITURA AMALTEA

De același autor au apărut la Editura AMALTEA:

- **Dezvoltă liderul din tine**
- **Cum să devii o persoană cu influență**
- **Cele 21 de legi supreme ale liderului**
- **Cele 21 de calități ale liderului**
- **Atitudinea învingătorului**

Colectivul EDITURII AMALTEA care a contribuit la realizarea acestei lucrări:
Alina Cașcaval, Cristian Cârstoiu, Simona Derla, Antoaneta Dincă, Lucian Dumitrescu,
Gabriela Fărcășanu, Eugen Gorda, Tatiana Militaru, Ana-Maria Murariu, Lidia Olaru,
M.C. Popescu-Drânda, Corneliu Rusu, George Stanca, Mihaela Stanca

tehnoredactare computerizată: AMALTEA TehnoPlus

coperta: Simona Derla, Antoaneta Dincă

traducere: Mihaela Mazilu

redactor: Ana-Maria Murariu

editori: ***Dr. M.C. Popescu-Drânda***

Dr. Cristian Cârstoiu

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
MAXWELL, JOHN C.

Dezvoltă liderii din jurul tău / J. C. Maxwell;
trad.: Mihaela Mazilu. - București : AMALTEA, 2002
190 p.; 21 cm
ISBN 973-9397-21-2

I. Mazilu, Mihaela (trad.)

316.46

DEVELOPING THE LEADERS AROUND YOU / JOHN C. MAXWELL
© INJOY, 1995

DEZVOLTĂ LIDERII DIN JURUL TĂU / JOHN C. MAXWELL
ISBN 973-9397-21-2

© 2002 – EDITURA AMALTEA

adresa OP 13 – CP 145 București

internet www.amaltea.ro / **email:** office@amaltea.ro

Toate drepturile asupra acestei ediții sunt rezervate EDITURII AMALTEA.
Nici o parte a acestui volum nu poate fi reprodusă, în nici o formă, fără permisiunea scrisă a EDITURII AMALTEA.

CUPRINS

1. Întrebarea-cheie a liderului: OARE CULTIV POTENȚIALI LIDERI?	7
2. Cea mai grea provocare a liderului: SĂ CREEZE UN CLIMAT FAVORABIL PENTRU POTENȚIALI LIDERI	20
3. Responsabilitatea elementară a liderului: SĂ IDENTIFICE POTENȚIALI LIDERI	37
4. Sarcina crucială a liderului: SĂ CULTIVE PRIN SIMPATIE POTENȚIALI LIDERI	59
5. Cerința de fiecare zi a liderului: SĂ ÎNZESTREZE POTENȚIALI LIDERI	80
6. Angajamentul pe viață al liderului: SĂ DEZVOLTE POTENȚIALI LIDERI	105
7. Răsplata supremă a liderului: SĂ ALCĂTUIASCĂ O ECHIPĂ FANTASTICĂ DE LIDERI	124
8. Cea mai mare bucurie a liderului: SĂ ANTRENEZE O ECHIPĂ FANTASTICĂ DE LIDERI	137
9. Ceasul cel mai fericit al liderului: SĂ CONȘTIENTIZEZE VALOAREA LUI FAȚĂ DE LIDERI ȘI A LIDERILOR FAȚĂ DE EL	163
10. Contribuția durabilă a liderului: SĂ FORMEZE GENERAȚII DE LIDERI	176

Această carte este dedicată celor care m-au format:

Lui Larry Maxwell, fratele meu, care mi-a încurajat dorința de a-mi dezvolta mintea.

Lui Glenn Leatherwood, profesorul meu de la Școala de Duminică, care m-a învățat să-mi deschid inima către Dumnezeu.

Antrenorului meu de baschet din liceu, Don Neff, care mi-a insuflat dorința de a învinge.

Lui Elmer Jones, pastor și prieten, care mi-a oțelit dorința de a-mi atinge potențialul maxim.

Și mai presus de toți, tatălui meu, Melvin Maxwell, mentorul meu de-o viață. Dacă astăzi sunt lider, este mulțumită timpului pe care l-ai petrecut cu mine, ajutându-mă să mă dezvolt.

Întrebarea-cheie a liderului:

OARE CULTIV POTENȚIALI LIDERI?

Într-o seară, după ce lucrasem până târziu, am pus mâna pe un număr din revista *Sports Illustrated* sperând că citind, voi reuși să adorm. Dar efectul a fost exact opusul. Pe coperta din spate era o reclamă care mi-a atras privirea și mi-a trezit emoții. Era o fotografie a lui John Wooden, antrenorul care se ocupa de ani de zile de echipa UCLA Bruins. Sub fotografie scria: „Cel care trece mingea prin inel are zece mâini.”

John era un mare antrenor de baschet. Supranumit și „Vrăjitorul din Westwood”, el adusese echipa sa în zece campionate naționale de baschet, într-un interval de doisprezece ani. De două campionate consecutive aproape nici nu s-a auzit ceva în lumea mondială a sportului, însă el i-a condus pe Bruins către *șapte titluri la rând*. Acest lucru a presupus un nivel superior considerabil de joc, un antrenor priceput și un antrenament trudnic. Însă cheia succesului echipei Bruins a fost devotamentul nestrămutat al antrenorului Wooden față de conceptul de muncă de echipă.

Dacă vrei să îndrumi oameni și să dezvolți lideri, ești dator: (1) să îi apreciezi așa cum sunt ei; (2) să crezi că își vor da toată osteneala; (3) să îi lauzi pentru realizările lor; și (4) să îți asumi răspunderea față de ei ca fiind liderul lor.

Antrenorul Bear Bryant și-a exprimat același sentiment atunci când a spus: „Nu sunt decât un simplu plugar din Arkansas, dar am învățat cum să țin încheagată o echipă – cum să-i stârnesc pe unii și cum să-i domolesc pe alții, până când, în cele din urmă, îi aduc pe toți la unison. Întotdeauna am zis aceste trei lucruri: «Dacă

ceva iese prost, eu sunt de vină. Dacă ceva merge oarecum bine, am făcut-o împreună. Iar dacă totul merge ca pe roate, atunci e meritul lor.» Acesta este tot secretul ca să-i faci pe oameni să câștige.” Bear Bryant a câștigat și oameni, și meciuri. Până doar acum câțiva ani, el avea cele mai multe victorii din istoria fotbalului de colegiu.

Marii lideri – cei de real succes, care reprezintă 1% - au cu toții o trăsătură comună. Ei știu că cea mai importantă sarcină a unui lider este să educe și să păstreze oameni de valoare. O organizație nu-și poate spori productivitatea – oamenii însă pot s-o facă! Ceea ce trebuie cu adevărat apreciat într-o organizație este capitalul uman. Sistemele expiră. Clădirile se depreciază. Mașinile se uzează. Însă oamenii se pot dezvolta și pot deveni mai eficienți dacă au un lider conștient de potențiala lor valoare.

Cea mai importantă sarcină a unui lider este să educe și să păstreze oameni de valoare.

Ideea călăuzitoare și mesajul esențial ale acestei cărți sunt că nu poți face singur acest lucru. Dacă vrei cu adevărat să fii un lider de succes, trebuie să dezvolți alți lideri în jurul tău. Trebuie să încheși o echipă. Trebuie să găsești o cale să-i faci pe alții să vadă viziunea ta, s-o implementeze și să contribuie la ea. Liderul vede imaginea de ansamblu, dar are nevoie de alți lideri care să-l ajute să transforme imaginea sa mentală în realitate.

Cei mai mulți lideri sunt înconjurați de oameni care îi urmează. Ei au convingerea că secretul conducerii este să câștige cât mai mulți adepți. Puțini sunt acei lideri care se înconjoară de alți lideri. Aceia care dau mare valoare organizației lor. Și nu au numai avantajul că își ușurează astfel povara, dar și că viziunea lor este dusă mai departe și îmbunătățită.

DE CE AU LIDERII NEVOIE SĂ FORMEZE LIDERI

A te înconjura de alți lideri înseamnă a găsi cei mai valoroși oameni cu putință și apoi a face din ei cei mai buni lideri posibili. Marii lideri formează alți lideri. Dați-mi voie să vă spun de ce:

CEI CARE SUNT CEL MAI APROAPE DE LIDER VOR DETERMINA NIVELUL DE SUCCES AL ACELUI LIDER

Cel mai important principiu al conducerii pe care l-am învățat în răstimpul de 25 de ani de conducere este că cei care se află cel mai aproape de lider vor determina nivelul de succes al acelui lider. Tot atât de adevărat este și opusul acestei afirmații: Cei care se află cel mai aproape de lider vor determina nivelul de eșec al acelui lider. Cu alte cuvinte, cei din preajma mea pot să mă ridice sau pot să mă coboare. Rezultatul conducerii mele va fi pozitiv sau negativ în funcție de capacitatea mea de lider de a-i dezvolta pe cei din preajmă. Rezultatul acesta mai depinde și de capacitatea mea de a recunoaște valoarea pe care o pot aduce alți oameni organizației mele și mie personal. Țelul meu nu este să alcătuiesc un grup care să semene cu o gloată. Țelul meu este să dezvolt lideri care să devină o mișcare.

Oprți-vă un moment și gândiți-vă la cei cinci sau șase oameni din organizație care vă sunt cei mai apropiați. Îi dezvoltați în vreun fel? Aveți vreun plan de întrecere pentru ei? Se dezvoltă? Sunt capabili să vă ușureze povara?

În cadrul organizațiilor mele – Institutul de Dezvoltare a Conducerii *INJOY* și Skyline Wesleyan Church – se pune tot timpul accentul pe dezvoltarea conducerii. În prima ședință de perfecționare, le prezint noilor lideri acest principiu: *Ca potențial lider, reprezentați fie o valoare, fie o pierdere pentru organizație.* Și le ilustrez acest adevăr spunând: „Atunci când în organizație izbucnește un «foc», voi, în calitate de lideri, sunteți primii care veniți la fața locului. Aveți în mâini două găleți. Una cu apă, alta cu gaz. «Scânteia» din fața voastră se poate transforma într-o problemă și mai mare dacă turnați gaz pe ea, sau poate fi stinsă dacă turnați găleata cu apă.”

Fiecare persoană din organizație poartă două găleți. Întrebarea pe care trebuie să și-o pună un lider este: „Să-i învăț să toarne gaz sau apă?”

POTENȚIALUL DE CREȘTERE AL UNEI ÎNTREPRINDERI ESTE LEGAT DIRECT DE POTENȚIALUL PERSONALULUI SĂU

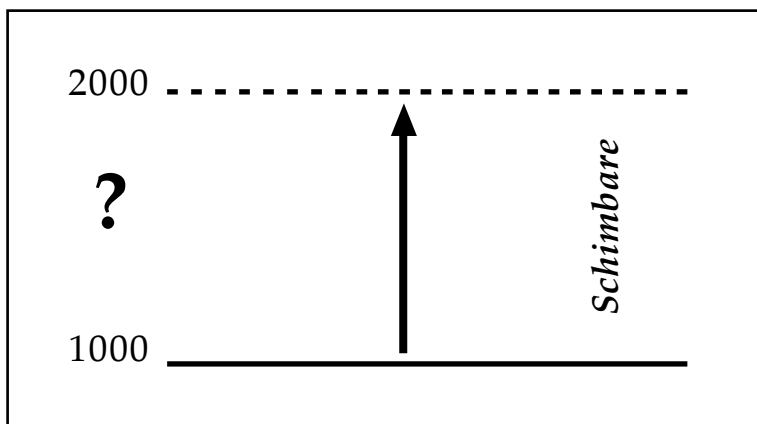
Atunci când țin conferințe despre conducere, fac de multe ori următoarea afirmație: „Dacă dezvolți un lider – dezvolți organizația.” O firmă nu se poate dezvolta dacă nu se dezvoltă liderii în cadrul ei.

Dacă dezvolți un lider – dezvolți organizația.

Sunt adesea uluit de câți bani, câtă energie și concentrare de marketing cheltuiește o organizație în sectoare care nu determină nici un fel evoluție. De ce să-ți faci reclamă că stăpânul tău este consumatorul dacă personalul nu este școlit în servicii pentru consumator? Atunci când sosesc clienții, ei vor observa diferența dintre un angajat care a fost instruit și altul care n-a fost instruit să ofere servicii. Niște broșuri și lozinci ademenitoare nu vor putea ascunde niciodată o conducere incompetentă.

În 1981 am devenit pastor principal la Skyline Wesleyan Church din San Diego, California. Comunitatea număra pe atunci 1.000 de credincioși care veneau la slujbe, fără să fi înregistrat vreo creștere între anii 1969-1981. Atunci când mi-am asumat răspunderea conducerii, prima întrebare pe care am pus-o a fost: „De ce s-a plafonat creșterea?” Trebuia să găsesc un răspuns, așa că am convocat o adunare a personalului și am ținut o prelegere cu titlul *Linia de Conducere*. Teza mea era: „Liderii determină nivelul unei întreprinderi.” Am tras o linie de-a curmezișul unei table și am scris numărul 1.000. Le-am spus celor prezenți că timp de 13 ani, prezența medie la Skyline se ridica la 1.000. Știam că personalul putea conduce eficient 1.000 de oameni. Ceea ce nu știam însă era dacă putea conduce 2.000 de oameni. Așa că am tras o linie punctată și am scris numărul 2.000, iar între cele două linii am pus un semn de întrebare. Am desenat apoi o săgeată de la linia de jos în dreptul căreia era scris 1.000, în sus, spre cea care desemna numărul 2.000 și am scris cuvântul „schimbare.”

Consider că ar fi responsabilitatea mea să-i instruiesc și să-i ajut să facă schimbările necesare ca să atingă acest nou țel al nostru. Atunci când liderii s-au schimbat în bine, am știut că schimbarea s-a făcut automat. Ei bine, a trebuit să-i ajut să se schimbe ei înșiși, sau dacă nu, știam că va trebui să-i schimb eu, la propriu, înlocuindu-i cu alții.



Din 1981 până acum, am ținut prelegerea aceasta la Skyline cu trei ocazii. Ultima dată, în dreptul liniei de sus am scris numărul 4.000. Și după cum am descoperit, numerele se schimbă, nu și prelegerea. Forța unei întreprinderi este rezultatul direct al forței liderilor ei.

**Totul crește și
descrește în funcție
de conducere.**

Lideri slabi conduc la întreprinderi slabe.
Lideri puternici conduc la întreprinderi
puternice. Totul crește și descrește în
funcție de conducere.

POTENȚIALII LIDERI AJUTĂ LA DUCEREA POVERII

Omul de afaceri Rolland Young a spus: „M-am ridicat prin propriile forțe, dar cred că dacă ar fi s-o iau de la capăt, aș cere ajutorul cuiva!” De obicei, liderii nu reușesc să dezvolte alți lideri fie din cauză că nu au cunoștințele necesare, fie pentru că au o atitudine greșită în a permite și încuraja pe alții să li se alăture. De multe ori, liderii consideră că trebuie să intre în competiție cu cei din preajma lor în loc să lucreze împreună cu aceștia. Marii lideri au o cu totul altă concepție. În *Exemple de curaj*, președintele John F. Kennedy scria: „Cel mai bun mod de a merge alături de cineva este să te înțelegi cu acel cineva.” Acest fel de interacțiune pozitivă se poate petrece doar dacă liderul adoptă față de ceilalți o atitudine de interdependență și cultivă relații de avantaj reciproc.

Aruncați o privire asupra deosebirilor dintre două puncte de vedere pe care le adoptă liderii față de oameni:

<i>A învinge prin competitivitate</i>	<i>A învinge prin cooperare</i>
Privește-i pe ceilalți ca pe niște dușmani.	Privește-i pe ceilalți ca pe niște prieteni.
Concentrează-te asupra propriei persoane.	Concentrează-te asupra celorlalți.
Fii bănuitor cu ceilalți.	Sprijină-te pe alții.
Câștigi doar dacă tu ești bun.	Câștigi dacă și tu și ceilalți sunteți buni.
Câștig determinat doar de priceperile tale	Câștig determinat de priceperile mai multora
Mică victorie	Mare victorie
Ceva bucurie	Multă bucurie
Există doar învingători și învinși.	Nu există decât învingători.

Peter Drucker avea dreptate când spunea: „Nici un director nu a suferit vreodată din cauză că subalternii lui au fost puternici și eficienți.” Liderii din jurul meu îmi saltă povara în multe privințe. Iată două dintre cele mai importante:

Devin pentru mine un consiliu solid

Ca lider, ascult câteodată sfaturi pe care nu vreau, dar trebuie să le ascult. Acesta este avantajul de a fi înconjurat de lideri – de oameni care știu cum să ia o hotărâre. Adepții tăi îți spun ceea ce vrei tu să auzi. Liderii îți spun ceea ce trebuie să auzi.

I-am încurajat întotdeauna pe cei din imediata mea apropiere să-mi dea sfaturi înainte de a lua o hotărâre majoră. Cu alte cuvinte, o părere înainte de a fi luată o hotărâre are o valoare potențială. O părere venită după ce s-a luat hotărârea, nu mai are nici o valoare. Alex Agase, un antrenor de fotbal de la colegiu, a spus odată: „Dacă vrei neapărat să-mi dai un sfat, fă-o duminică după-amiază, între orele unu și patru, atunci când ai 25 de secunde s-o faci, între două faze de joc. Nu-mi da sfaturi luna. Luna știu exact ce am de făcut.”

Sunt înzestrați cu o minte de lider

Liderii din jur nu numai că lucrează împreună cu liderul, ei chiar gândesc ca el. Acest lucru le dă puterea să îi facă povara mai ușoară. Devine un lucru de neprețuit atunci când trebuie luate decizii, în ședințe de idei spontane, în a oferi siguranță și orientare celorlalți.

Responsabilități și ocazii de ordin național mă iau adesea din sânul comunității mele locale. Este astfel esențial pentru mine să am lideri care să lucreze eficient pe timpul absenței mele. Ceea ce se și întâmplă. Și asta pentru că mi-am petrecut viața găsind și dezvoltând potențiali lideri. Rezultatele îmi răsplătesc din plin osteneala.

Această mentalitate în materie de conducere, legată de împărțirea poverii este minunat ilustrată, fără nici o tăgadă, de comportamentul găștelor, după cum îl descrie Tom Worsham:

Dacă ai văzut vreodată găștele îndreptându-se spre sud ca să petreacă iarna, zburând în formație de V, s-ar putea să ți se pară interesant să afli că știința a descoperit de ce zboară ele astfel. Cercetările au dovedit că atunci când o pasăre bate din aripi, creează un curent de aer care o înalță pe cea aflată imediat în spatele ei. Astfel, zburând în formație de V, întregul stol contribuie cu o eficiență de zbor cu cel puțin 71% mai mare decât dacă fiecare pasăre ar zbura de una singură. *(Oamenii care au o orientare comună și un simț al comunității, ajung mai repede și mai ușor acolo unde intenționează, pentru că ei călătoresc sprijinindu-se unul pe celălalt.)*

Ori de câte ori o găscă iese din formație, simte imediat imposibilitatea încercării de a merge singură. Se întoarce repede ca să se bucure de avantajul puterii de înălțare pe care i-o dă pasărea aflată imediat în fața ei. *(Dacă noi, oamenii, avem măcar atâta minte cât are o găscă, rămânem în formație, ceea ce vor face și acei care se îndreaptă încotro ne îndreptăm și noi.)* Atunci când găscă din fruntea formației obosește, se duce în coada stolului și o altă găscă se poziționează în vârful V-ului. *(Ești răsplătit atunci când faci munci grele.)*

Găștele găgâie din spate pentru a le încuraja pe cele din față să păstreze viteza. *(Ce spunem noi atunci când semnalizăm din spate?)*

Iar dacă o găscă se îmbolnăvește sau este rănită de vreun glonte și cade, alte două găște ies din formație și coboară în zbor după ea ca s-o ajute și s-o ocrotească. Rămân alături de ea fie până când este în stare din nou să zboare, fie până moare, și atunci ele se avântă iar, pe cont propriu sau alături de un alt stol, ca să le prindă din urmă pe suratele lor. *(Dacă am avea minte cât are o găscă, am sta alături astfel unii de ceilalți.)*

Cel care a folosit pentru prima dată expresia „găscă proastă” nu știa prea multe despre această pasăre.

LIDERII ATRAG POTENȚIALI LIDERI

Cei care se aseamănă, chiar se adună. Cred cu tărie că trebuie să fii lider ca să recunoști când cineva are stofă de lider, să-l instruiști și să-i arăți. Am mai aflat și că trebuie să fii lider ca să atragi un alt lider.

Atracția este evident primul pas și, cu toate astea, constat că există mulți oameni în poziții de lider care sunt incapabili să îndeplinească această sarcină. Adeverații lideri sunt capabili să atragă potențiali lideri pentru că:

- Liderii gândesc ca ei.
- Liderii exprimă sentimente pe care le încearcă și alți lideri.
- Liderii creează un mediu care atrage potențiali lideri.
- Liderii nu sunt amenințați de oameni cu un mare potențial.

De exemplu, o persoană aflată pe poziția 5 pe o scară valorică de conducere de la 1 la 10, nu va atrage un alt lider care are valoarea 9. De ce? Pentru că liderii scrutează orice mulțime și migrează către alți lideri care se situează la același nivel sau la unul superior.

Orice lider care are doar adepți în jurul său va fi obligat tot timpul să-și folosească propriile resurse pentru a rezolva problemele. Fără a avea în jurul său alți lideri care să-l ajute să poarte povara, se va epuiza și se va stinge. V-ați pus cumva în

Trebuie să fii lider ca să recunoști un alt lider, să-l instruiști și să-i arăți.

ultima vreme întrebarea: „Oare sunt obosit?” Dacă răspunsul este da, s-ar putea să aveți un motiv serios să răspundeți astfel, după cum ilustrează istorioara veselă care urmează:

Undeva în lume există o țară cu o populație de 22 milioane. 8,8 milioane au peste 60 de ani, astfel că mai rămân 13,6 milioane apte de muncă. Cei care au sub 20 de ani sunt în număr de 9,5 milioane, mai rămân astfel 4,1 de milioane care pot munci.

Cei angajați la stat sunt în număr de 2,2 milioane, așa că mai rămân 1,9 milioane care să muncească. 400.000 sunt încadrați în Forțele Armate, rămânând astfel 1,5 milioane care să muncească. Scoateți 1.430.000 – funcționari de stat și municipali – mai rămân astfel 70.000 care să muncească. Din aceștia, 18.800 sunt internați în spitale și case de nebuni, deci rămân 51.200 să muncească.

Mai trebuie menționat că în această țară sunt 51.198 în închisori, așa că rămân doar doi oameni care să poarte povara. Acești doi oameni suntem noi doi, frațioare, tu și cu mine, și m-am săturat să fac eu totul!

Dacă nu vreți să purtați întreaga povară pe umerii voștri, trebuie să dezvoltați lideri.

LIDERII CARE SUNT MENTORI PENTRU POTENȚIALI LIDERI ÎȘI SPORESC EFICIENȚA

Nu demult, la o conferință ținută de expertul în management, Peter Drucker, 30 dintre liderii mei împreună cu mine eram provocați întruna să formăm lideri ai căror mentori să fim. Peter ne-a întrebat: „Cine vă va lua locul?” Și sublinia mereu: „Nu există succes fără un succesori.”

Am plecat de la întâlnirea aceea cu o hotărâre: *Aveam de gând să formez lideri care, la rândul lor, să formeze alți lideri.* Nu mai era suficient doar să *adun* lideri. Acum mă concentram asupra *înmulțirii* acestora. Pentru a reuși, am început să-mi instruiesc liderii în învățarea artei rafinate a stabilirii de parametri și priorități. Voiam ca ei să câștige o înțelegere profundă a țelurilor comune și apoi să meargă în organizația noastră și să-i învețe pe alții astfel încât aceștia să le poată lua cândva locul sau să-i ajute să ducă povara.

Nu există succes fără un succesor.

În munca de dezvoltare a liderilor m-am concentrat întotdeauna asupra consiliului de conducere al organizației mele. În 1989, jumătate din membrii acestui consiliu era nouă, și grupul era confruntat cu luarea unor decizii majore asupra unui proiect de mutare a sediului, în valoare de 35 milioane \$. Oare decizii de asemenea amploare puteau fi luate de niște nepricepuți? Temerile mele au dispărut după următoarea întrunire a consiliului, când am descoperit că fiecare nou membru avusese câte un mentor dintre membrii vechi, cu experiență. Vechiul consiliu mă auzise și aplicase învățăturile mele, iar cel nou beneficia acum de ele. Noii membri își ocupaseră deja posturile din mers, alături de noi ceilalți. Atunci am învățat o lecție importantă: *Liderii creează și îi inspiră pe noii lideri însuflându-le încredere în capacitatea lor de conducere și ajutându-i să se dezvolte și să-și perfecționeze priceperile în materie de conducere, priceperi de care ei nu sunt conștienți.*

Întâmplarea aceasta cu consiliul arată ce se întâmplă atunci când oamenii lucrează împreună, umăr la umăr. Atunci când oamenii muncesc pentru o cauză comună, ei nu mai *adaugă* la potențialul lor de dezvoltare. Unitatea le *înmulțește* puterea. Ilustrez mai bine punctul meu de vedere cu următoarea anecdotă:

La un târg din Vestul Mijlociu, s-au adunat nenumărați spectatori pentru o demonstrație de modă veche, cu cai de povară (se pun diverse greutateți pe o sanie trasă de cal). Calul care a câștigat întrecerea a tras o sanie încărcată cu 2.000 kg. Următorul cal câștigător se situase foarte aproape, la 1.990 kg. Unii și-au pus întrebarea cât ar fi putut trage cei doi cai dacă erau înhâmați la aceeași sanie. Separat, ei totalizau 3.990 kg, însă împreună au putut trage o greutate de peste 6.800 kg.

LIDERII DEZVOLTAȚII LĂRGESC ȘI AMPLIFICĂ VIITORUL ORGANIZAȚIEI

De curând, am fost chemat să vorbesc la o conferință având ca subiect: *Cum să-ți structurezi organizația ca să se dezvolte.* Am refuzat politicos. Eu sunt convins că structura ajută la dezvoltare, dar nu i-o conferă. Pollster George Barna spunea: „Marile organizații pot

avea lideri pricepuți și o structură fragilă, dar nu am văzut niciodată o organizație care să aibă o structură grozavă și un lider slab.” Structura poate face diferența dintre o organizație slabă și una bună. Însă diferența dintre o organizație bună și una grozavă ține de conducere.

Henry Ford știa acest lucru. Spunea el: „Puteți să-mi luați atelierele, să-mi dați foc la clădiri, dar lăsați-mi oamenii și îmi voi reface toată afacerea.” Ce anume știa Henry Ford și nu știu mulți oameni care ocupă posturi de conducere? El știa că birocrăția și clădirile nu sunt esențiale pentru dezvoltare. O companie trebuie să se organizeze în jurul a ceea ce încearcă să realizeze, nu în jurul a ceea ce se face. Am văzut oameni dintr-o organizație că fac lucrurile într-un anume fel doar pentru că birocrăția îl dictează, chiar dacă acest lucru împiedică acea organizație să realizeze ceea ce și-a propus. Organizați totul în funcție de sarcini, nu de funcții.

Prea adesea ne comportăm precum comunitatea aceea care construia un pod nou:

Locuitorii unui orașel au construit un pod nou. Apoi au hotărât că, de vreme ce aveau un pod nou, mai bine să angajeze și un paznic care să stea cu ochii pe el. Zis și făcut. Dar cineva a remarcat că paznicul trebuia plătit, așa că au angajat și un contabil. Acesta, la rândul lui, a atras atenția că are nevoie de un trezorer. Pentru paznic, contabil și trezorer, aveau nevoie și de administrator, așa că locuitorii au angajat și un administrator. Tocmai atunci Parlamentul a votat o reducere de fonduri, iar personalul trebuia redus. Așa că au concediat paznicul!

Nu lăsați ca mașinațiile sau capcanele din organizația voastră să vă facă să pierdeți din vedere ceea ce trebuie de fapt să realizați.

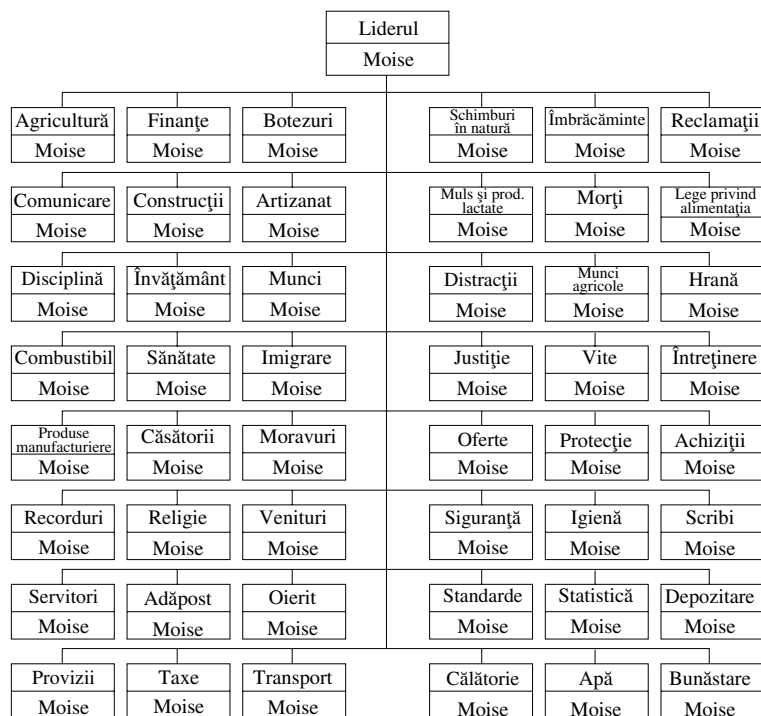
Unul dintre lucrurile pe care le-am învățat de la tatăl meu a fost cât de importanți trebuie să fie oamenii dincolo de toate celelalte elemente dintr-o organizație. A fost președinte de colegiu timp de 16 ani. Într-o zi, pe când stăteam împreună pe o bancă în parcul instituției, mi-a explicat că lucrătorii cei mai costisitori din colegiu nu erau cei cu salariile cele mai mari. Cei mai costisitori erau oameni care erau neproductivi. Mi-a explicat că pentru a dezvolta lideri este nevoie de timp și costă bani. De obicei, trebuie să-i plătești mai mult pe lideri. Însă asemenea oameni sunt de o valoare inestimabilă. Ei atrag persoane de o mai înaltă calificare, sunt mai productivi și continuă să crească valoarea organizației. A încheiat discuția

spunând: „Majoritatea oamenilor sunt productivi numai când au ei chef. Liderii sunt productivi chiar și atunci când n-au chef.”

CU CÂT AI MAI MULȚI OAMENI SUB CONDUCEREA TA, CU ATÂT AI NEVOIE DE MAI MULȚI LIDERI

Moise a fost cel mai mare lider din Vechiul Testament. Cum v-ar plăcea să strămutați un milion și jumătate de oameni care se tot plâng? A fost greu și obositor. Și pe măsură ce națiunea lui creștea, Moise era din ce în ce mai obosit, iar nevoile oamenilor nu erau rezolvate.

Care credeți că era problema lui? Moise încerca să facă totul singur. Iată cum arăta *Planul lui de Dezorganizare*:



Ietro, socrul lui Moise, i-a sugerat să caute, să recruteze și să instruiască și alți lideri care să-i ajute în responsabilitățile pe care le avea ca lider. Moise i-a urmat sfatul și curând după aceea a format noi lideri care l-au ajutat să ducă povara. Care a fost rezultatul? Această schimbare necesară s-a adăugat puterii lui Moise și astfel, toate nevoile au putut fi acoperite.

Zig Ziglar spune: „Succesul înseamnă utilizarea maximă a abilității pe care o ai.” Cred că succesul unui lider poate fi definit ca *utilizarea la maximum a abilităților celor aflați în subordinea lui*. Andrew Carnegie a dat o explicație a acestui lucru: „Îmi doresc să am următorul epitaf: *Aici odihnește un om care a fost destul de înțelept să angajeze oameni care știau mai multe decât el.*” Dorința mea este ca paginile care urmează să vă ajute să faceți exact acest lucru.

**Succesul unui lider
poate fi definit ca
utilizarea la
maximum a
abilităților celor
aflați în subordinea
sa.**
