

JOHN C. MAXWELL

21 CELE
DE
CALITĂȚI
ALE
LIDERULUI



EDITURA AMALTEA

Colectivul EDITURII AMALTEA care a contribuit la realizarea acestei lucrări:

Cristian Cârstoiu, Simona Derla, Antoaneta Dincă, Lucian Dumitrescu,
Gabriela Fărcășanu, 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: Marilena Mustăciosu

redactor: Ana-Maria Murariu

editori: *Dr. M.C. Popescu-Drânda*

Dr. Cristian Cârstoiu

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale

MAXWELL, JOHN C.

Cele 21 de calități ale liderului/ J. C. Maxwell

trad. Marilena Mustăciosu - București: EDITURA AMALTEA

160 p.: il; 21 cm.

ISBN 973-9397-39-5

I. Mustăciosu, Marilena (trad.)

316.46

The 21 Indispensable Qualities of a Leader

© 1999 by Maxwell Motivation Inc, GA – USA.

CELE 21 DE CALITĂȚI ALE LIDERULUI

John C. Maxwell

ISBN 973-9397-39-5

© 2003 – 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.

C U P R I N S

<i>Mulțumiri</i>	7
<i>Introducere</i>	8
1 CARACTERUL: Fii o bucată din stâncă	11
2 CARISMA: Prima impresie poate pecetlui afacerea	18
3 ANGAJAMENTUL: Diferențiază pe întreprinzători de visători	24
4 COMUNICAREA: Fără ea, călătorești singur	31
5 COMPETENȚA: Dacă o construiești, ei vor veni	38
6 CURAJUL: O persoană curajoasă este o majoritate	45
7 DISCERNĂMÂNTUL: Pune capăt misterelor fără răspuns	52
8 CONCENTRAREA: Cu cât este mai puternică, cu atât vei fi mai puternic	59
9 GENEROZITATEA: Făclia ta nu se stinge dacă aprinde o alta	66
10 INIȚIATIVA: Să nu pleci de acasă fără ea	73
11 ASCULTAREA: Pentru a fi mai aproape de inimile lor folosește-ți urechile	80
12 PASIUNEA: Ia-ți destinul în mâini și iubește-l	87
13 ATITUDINEA POZITIVĂ: Dacă ești încredințat că poți, vei putea	94

14	REZOLVAREA PROBLEMELOR: Nu poți permite ca problemele tale să devină o problemă	100
15	RELAȚII: Dacă ești prietenos, ei te vor accepta	107
16	RESPONSABILITATEA: Dacă nu ai posesia mingii, nu poți conduce echipa	114
17	SIGURANȚA: Competența nu compensează niciodată nesiguranța	120
18	AUTO-DISCIPLINA: Prima persoană pe care o conduci ești tu	126
19	SERVITUDINEA: Pentru a progresa, pune-i pe ceilalți pe primul loc	133
20	ÎNVĂȚAREA: Ca să poți conduce, continuă să înveți	140
21	VIZIUNEA: Poți cuprinde numai ceea ce poți vedea	147
	<i>Concluzie</i>	153

INTRODUCERE

Ce îi determină pe oameni să-și dorească să urmeze un lider? De ce oamenii acceptă un anumit lider cu șovăială, iar pe altul îl urmează cu pasiune până la capătul lumii? Ce îi separă pe teroriștii care se află la putere de liderii de succes care conduc eficient în lumea reală? Răspunsul se găsește în calitățile de caracter ale respectivei persoane.

Prietene, știi tu dacă posezi acele calități necesare unui lider, dacă ești acel gen care atrage oamenii și face ca lucrurile să se întâmple? Vreau să spun că, dacă îți faci timp să te privești în profunzime, vei găsi calitățile de care ai nevoie pentru a-ți trăi visele cele mai îndrăznețe, atât de însemnate, încât nu le-ai destăinuit nimănui? Aceasta este o întrebare pe care fiecare dintre noi trebuie să aibă curajul să o pună – și să dea un răspuns – dacă dorim să atingem adevăratul nostru potențial.

Am scris această carte pentru a vă ajuta să recunoașteți, dezvoltați și cizelați caracteristicile personale necesare pentru a deveni un lider cu adevărat eficace, genul de persoană pe care oamenii își doresc să o urmeze. Dacă ați citit deja *Cele 21 de Legi Supreme ale Liderului*, atunci ați înțeles că pentru a deveni lider este nevoie de timp. Legea procesului demonstrează că abilitatea de a conduce nu se dezvoltă peste noapte, ci zilnic. O

parte din dezvoltarea liderului provine din învățarea legilor conducerii, deoarece acestea sunt uneltele care ne arată cum funcționează conducerea. Dar să înțelegi ce înseamnă conducere și să o practici într-adevăr sunt două activități diferite.

Am discutat recent cu un prieten pe nume Bill Freeman. El este președintele Watkins Associated Industries, Inc., cea mai mare companie privată de camioane din America. Bill este un manager excelent, și, ca toți liderii cu experiență, el caută în permanență căile învățării și ale progresului.

„Am ajuns la jumătatea cărții tale”, mi-a spus el, referindu-se la *Cele 21 de legi Supreme ale Liderului*. „Are un oarecare impact asupra mea”. Apoi el a spus ceva ce a avut un oarecare impact asupra mea. „Dă-mi voie să-ți mărturisesc modul în care o citesc”, îmi spuse el. „În fiecare dimineață citesc un capitol din carte și, pe parcursul zilei, mă gândesc la legea respectivă. În timp ce lucrez, mă analizez și mă întreb cum voi aplica această lege de conducere. Privesc oamenii din birou, încercând să observ dacă ei o practică. Raportez întreaga noastră companie la ea, observ, evaluez, reflectez. Fiecare dimineață este o nouă lege. Este un lucru care deschide ochii.”

Bill reușise să mă entuziasmeze. De fapt, comentariile lui m-au determinat să scriu această carte. El abordează dezvoltarea sa ca lider din interior, așa cum ar trebui. Liderii sunt eficienți datorită a ceea ce reprezintă în interior – a calităților care îi formează ca oameni. Pentru a ajunge la cel mai înalt nivel de conducere, oamenii trebuie să dezvolte aceste trăsături din interior.

După ce am discutat cu Bill, mi-am acordat puțin timp să reflectez asupra calităților celor mai buni lideri pe care îi cunosc, aceia pe care oamenii doresc într-adevăr să-i urmeze. Am căutat teme obișnuite. Am discutat cu alți lideri și le-am ascultat impresiile. Și, de asemenea, am acordat atenție liderilor care au avut un impact asupra istoriei. Am fixat o listă cu 21 de calități

pe care le posedă toți liderii faimoși. Aceste trăsături sunt descrise și ilustrate în această carte, care se vrea a fi o completare la „Cele 21 legi Supreme ale Liderului”.

Pe măsură ce înaintezi în lectură, poți descoperi că ești capabil să citești într-un timp scurt mai multe capitole. Poți de asemenea să citești întreaga carte dintr-o singură suflare. Nu faceți acest lucru. „Cele 21 de Calități ale Liderului” a fost concepută pentru a fi citită în același fel în care Bill Freeman tratează o carte: strategic și metodic.

Doresc să vă încurajez să trăiți pentru un timp după această carte. Citiți un capitol, apoi acordați-i puțin timp. Folosiți-l pentru a reflecta, revizui și reînnoi. Dacă trăsătura de caracter asupra căreia meditați este un punct slab în viața dumneavoastră, petreceți ceva timp reflectând la acest subiect, înainte să treceți la următorul capitol. S-ar putea să doriți să repetați acest proces de mai multe ori pe parcursul unui an, cimentând fiecare trăsătură în caracterul dumneavoastră.

Totul începe și se termină cu puterea de conducere. Și această putere se dezvoltă din interior. Dacă poți deveni liderul care ar trebui să fii în interior, vei fi capabil să devii liderul care dorești să fii la exterior. Oamenii vor vrea să te urmeze. Și când se va întâmpla acest lucru, vei putea să încerci totul pe lumea aceasta.

C A R A C T E R U L :
F I I O B U C A T Ă D I N S T Â N C Ă

Conducerea înseamnă capacitatea și voința
de a uni bărbații și femeile într-un scop comun
și caracterul care inspiră încredere.

– *Bernard Montgomery,*
Mareșal britanic

Niciodată *de dragul păcii și liniștii*
nu-ți nega propriile experiențe și convingeri.

– *Dag Hammarskjöld,*
Om de stat și câștigător al premiului Nobel

SĂ RIȘTI TOTUL

Dacă ați vizitat aeroporturi mai mici sau aveți mai multă experiență în a călători cu avioanele de călători, probabil că ați văzut sau zburat cu un Lear Jet. Eu am avut ocazia să zbor cu unul de câteva ori, și pot să afirm că este o experiență interesantă. Sunt mici ca formă – capabile să transporte numai cinci sau șase pasageri – și foarte rapide. Este ca și cum ai călători cu un metrou îngust, prevăzut cu motoare cu reacție.

Trebuie să recunosc, întreaga experiență de a călători cu un Lear Jet este destul de plăcută. Însă de departe, cel mai uimitor lucru pentru mine este timpul pe care îl economisești. Am călătorit milioane de mile cu avionul și sunt obișnuit cu distanțele lungi până la aeroport, returnarea mașinilor închiriate, mișcarea de du-te-vino, aglomerația în terminal și întârzierile care par nesfârșite. Poate fi un coșmar. Zburând cu un Lear Jet poți economisi jumătate din timpul de zbor.

Părintele acestui avion uimitor a fost un om numit Bill Lear. Inventator, aviator și lider în afaceri, Lear a deținut peste 150 brevete de invenție, incluzând cele de pilot automat, mașina prevăzută cu aparat radio și opt benzi de înregistrare (nu le poți avea pe toate). Lear a fost un pionier în gândirea sa, iar în anii 1950, a intuit potențialul producerii micilor avioane de călători. A fost nevoie de mai mulți ani pentru ca visul său să devină realitate, dar în anul 1963 a avut loc primul zbor cu un Lear Jet, iar în anul 1964 el a vândut primul avion unui client.

Succesul lui Lear a venit imediat, vânzând fără întârziere mai multe aparate de zbor. Dar la puțin timp după acest început promițător, Lear a fost informat că două din aparatele de zbor proiectate de el s-au prăbușit în împrejurări misterioase. Era distrus. La acea vreme, cincizeci și cinci avioane Lear Jet erau proprietate privată, iar Lear i-a înștiințat imediat pe toți proprietarii să nu mai utilizeze avioanele, până când el și echipa

lui vor stabili ce a produs prăbușirea. Gândul că mai multe vieți s-ar fi putut pierde era mult mai important pentru el decât orice publicitate negativă, pe care acest fapt îl putea genera în presă.

Pe măsura cercetării avioanelor ghinioniste, Lear a descoperit o potențială cauză, dar nu a putut verifica problema tehnică pe sol. Exista o singură cale sigură de a afla dacă aceasta a fost diagnosticată corect. El a trebuit să facă această încercare personal în aer.

Era o acțiune periculoasă, dar iată cum a procedat. În timp ce pilota avionul, el a pierdut controlul, fiind aproape pe punctul de a-și pierde și viața, ca și ceilalți doi piloți. Însă a reușit să facă aceste verificări, fiind capabil să găsească în cele din urmă cauza. Lear a creat un nou element pentru a repara defecțiunea, dotând toate cele cincizeci și cinci de aparate de zbor și eliminând astfel pericolul.

Refacerea avioanelor l-a costat pe Lear foarte mulți bani. Acest lucru a plantat semințele îndoielii în mințile potențialilor clienți. Drept rezultat, i-au trebuit doi ani pentru a repune afacerea pe picioare. Dar Lear nu a regretat niciodată decizia sa. A fost dispus să-și riște succesul, averea, chiar viața – dar nu și integritatea – pentru a rezolva misterul acelor prăbușiri. Acest lucru dovedește tărie de caracter.

I N F O R M E A Z Ă - T E

Modul în care un lider reușește să înfrunte circumstanțele vieții spune multe lucruri despre personalitatea sa. Criza nu formează neapărat personalitatea, însă cu siguranță o descoperă. Neșansa este o răscruce de drumuri care face o persoană să aleagă una din cele două cărări: tăria de caracter sau compromisul. De fiecare dată când o persoană alege tăria de caracter, ea devine mai puternică, chiar dacă acea alegere aduce consecințe negative.

După cum a scris autorul Alexandr Soljenițan, câștigător al premiului Nobel, „Sensul existenței pământești nu stă în prosperitate, așa cum ne-am obișnuit să credem, ci în dezvoltarea sufletului”. Dezvoltarea personalității se află în centrul dezvoltării noastre nu doar ca lideri, ci și ca oameni.

Ce trebuie să știe orice om despre personalitate?

1. Personalitatea înseamnă mai mult decât un cuvânt

Oricine poate susține că are integritate, dar acțiunea este adevăratul indicator al personalității. Personalitatea dumneavoastră determină cine sunteți. Cine sunteți determină ceea ce vedeți. Ceea ce vedeți determină ceea ce faceți. De aceea nu veți putea niciodată să separați personalitatea liderului de acțiunile sale. Dacă acțiunile și intențiile liderului lucrează permanent una împotriva celeilalte, atunci examinați-i personalitatea pentru a descoperi de ce.

2. Talentul este un dat, însă caracterul este o alegere

Oamenii nu dețin controlul asupra multor lucruri. Nu noi ne alegem părinții. Nu noi alegem locul sau împrejurările nașterii și creșterii noastre. Nu noi decidem asupra talentelor sau nivelului inteligenței noastre. Însă ne putem alege caracterul. De fapt, îl creăm ori de câte ori facem alegeri – să ne afundăm sau să ieșim dintr-o situație dificilă, să modificăm adevărul sau să-i acceptăm greutatea, să obținem bani prin muncă necinstită sau să plătim prețul muncii. Așa cum îți trăiești viața în prezent și optezi pentru un lucru sau altul, așa vei continua să-ți formezi caracterul.

3. Caracterul îți garantează succesul durabil în fața oamenilor

Adevărata conducere implică întotdeauna și alți oameni. (După cum spune un proverb legat de conducere, dacă crezi că tu conduci, însă nimeni nu te urmează, atunci te plimbi de unul singur). Cei care te urmează nu au încredere în liderii care dovedesc deficiențe de caracter și nu vor continua să-i urmeze.

4. *Liderii nu se pot ridica deasupra limitelor propriului caracter*
Ați întâlnit vreodată oameni foarte talentați care au eșuat brusc atunci când au atins un anumit nivel al succesului? Cheia acestui fenomen este caracterul. Steven Berglas, psiholog la școala de medicină Harvard și autorul cărții *Sindromul succesului*, afirma că oamenii care ajung la mari realizări, însă cărora le lipsește caracterul puternic, care să-i protejeze de stres, se îndreaptă spre dezastru. El este de părere că acești oameni sunt destinați unuia sau mai multora dintre cele patru fenomene: aroganța, durerea însingurării, căutarea distructivă de aventuri sau adulterul. Fiecare dintre ele reprezintă pentru un caracter slab un preț greu de plătit.

R E F L E C T E A Z Ă

Dacă descoperiți că unul din cele patru fenomene, pe care Berglas le-a identificat, a pus stăpânire pe dumneavoastră, luați o pauză. Faceți ceea ce este necesar pentru a depăși tensiunea succesului dumneavoastră și căutați ajutor profesionist. Să nu credeți că momentul nefavorabil în care vă aflați va trece cu timpul cu ajutorul mai multor bani, sau al prestigiului crescând. Deficiențele de caracter netratate se adâncesc o dată cu trecerea timpului, devenind mai distructive.

Dacă nu te afli în unul din aceste sectoare, ar trebui totuși să examinezi condiția caracterului tău. Întreabă-te dacă acțiunile și cuvintele tale se împletesc întotdeauna. Când spui că vei îndeplini o anumită sarcină, întotdeauna acționezi în consecință? Dacă le spui copiilor că vei ajunge la recitalul sau la meciul lor de fotbal, vei fi acolo pentru ei? Pot avea oamenii încredere în strângerea ta de mână, așa cum au încredere într-un contract oficial?

Așa cum îi conduci pe ceilalți acasă, la muncă, sau în societate, tot așa trebuie să recunoști că personalitatea ta este atuu cel mai important. G. Alan Bernard, Președinte al Mid Park,

Inc., a declarat: „Respectul cuvenit unui lider cere ca etica acestuia să nu poată fi pusă niciodată la îndoială. Liderul nu numai că se află deasupra graniței dintre bine și rău, ci poziția sa este bine delimitată de „zona gri”.

ÎNVĂȚĂ

Pentru a-ți desăvârși caracterul, fă următoarele:

- *Caută deficiențele.* Acordă-ți timp pentru a analiza domeniile majore ale vieții tale (muncă, căsătorie, familie, serviciu etc) și identifică zonele unde este posibil să fi făcut compromisuri, sau să-ți fi dezamăgit semenii. Notează orice întâmplare din ultimele două luni, pe care ți-o aduci aminte.
- *Caută modele.* Observă cu atenție răspunsurile pe care tocmai le-ai scris pe hârtie. Există un anumit domeniu în care ai vreo slăbiciune, sau ai o problemă care re apare mereu? Modelele detectate te vor ajuta să identifici problemele de caracter.
- *Dă piept cu realitatea.* Începutul retușurilor de caracter vine atunci când îți accepți deficiențele, îți ceri iertare și te preocupi de consecințele acțiunilor tale. Concepe o listă cu persoanele față de care trebuie să-ți ceri iertare pentru faptele tale, iar apoi nu ezita să îndeplinești cu sinceritate aceste obligații.
- *Reconstruiește.* Una este să accepți faptele din trecut și alta să construiești un nou viitor. Acum că ai identificat zonele tale de slăbiciune, fă-ți un plan care te va împiedica să faci din nou aceleași greșeli.

E X E M P L U L Z I L N I C

Un bărbat și-a dus tânăra fiică la carnaval; aceasta s-a îndreptat în grabă spre o tarabă și a cerut o vată pe băț. În timp ce vânzătorul îi servea o imensă vată pe băț, tatăl a întrebat: „Scumpa mea, ești sigură că poți să o mănânci pe toată?” „Nu-ți face griji, tată”, răspunse ea, „Sunt mult mai mare în interior decât la exterior”.

Accasta înseamnă adevăratul caracter – să fii mai mare în interior.