JOHN C. MAXWELL

LIDER LA 360°

DEZVOLTĂ-ŢI PUTEREA DE INFLUENŢĂ ORIUNDE TE-AI AFLA ÎN CADRUL ORGANIZAŢIEI

EDITURA AMALTEA

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
MAXWELL, JOHN C.
Lider la 360°: dezvoltă-ţi puterea de influenţă oriunde te-ai afla în cadrul organizaţiei / John C. Maxwell ;
trad.: Ana Maria Stanca - Bucureşti : Amaltea, 2009

ISBN 978-973-162-036-7

I. Stanca, Ana Maria (trad.)

65

THE 360° LEADER
DEVELOPING YOUR INFLUENCE FROM
ANYWHERE IN THE ORGANIZATION
JOHN C. MAXWELL
Copyright © 2005 by Maxwell Motivation and
JAMAX Realty
All rights reserved. This Licensed Work published
under license.

LIDER LA 360°
DEZVOLTĂ-ŢI PUTEREA DE INFLUENŢĂ
ORIUNDE TE-AI AFLA ÎN CADRUL ORGANIZAŢIEI
JOHN C. MAXWELL

ISBN 978-973-162-036-7

© 2009 – EDITURA AMALTEA

Cuprins

Mulţumiri 9

PARTEA I: MITURILE LEADERSHIPULUI DIN ZONA DE MIJLOC A ORGANIZAŢIEI

Mitul nr. 1 Mitul Poziţiei: „Nu pot conduce dacă nu sunt în vârful ierarhiei.“ 15

Mitul nr. 2 Mitul Destinaţiei: „Când voi ajunge în vârf, atunci voi învăţa cum să conduc.“ 20

Mitul nr. 3 Mitul Influenţei: „Dacă aş fi în vârf, atunci oamenii m-ar urma automat.“ 22

Mitul nr. 4 Mitul Lipsei de Experienţă: „Atunci când voi ajunge în vârf, voi avea totul sub control.“ 24

Mitul nr. 5 Mitul Libertăţii: „Când voi ajunge în vârf nu voi mai fi limitat.“ 26

Mitul nr. 6 Mitul Potenţialului: „Nu îmi pot atinge potenţialul dacă nu sunt liderul principal.“ 29

Mitul nr. 7 Mitul Totul sau Nimic: „Dacă nu pot ajunge în vârf, atunci nici nu voi încerca să conduc.“ 32

Prima parte – Trecere în revistă 35

PARTEA A II-A: PROVOCĂRILE CU CARE SE CONFRUNTĂ LIDERII LA 360 DE GRADE

Provocarea nr. 1 Provocarea numită Tensiune: Presiunea de a fi prins la mijloc 39

Provocarea nr. 2 Provocarea numită Frustrare: Să urmezi un lider ineficient 49

Provocarea nr. 3 Provocarea numită Roluri Multiple: Aceeaşi Mărie cu altă pălărie _____ 59

Provocarea nr. 4 Provocarea numită Orgoliu: Deseori te găseşti ascuns la mijloc _____ 66

Provocarea nr. 5 Provocarea numită Împlinire: Liderilor le place mai mult să fie în rândul din faţă decât în cel de la mijloc _____ 73

Provocarea nr. 6 Provocarea numită Viziune: Este dificil să fii susţinătorul unei viziuni atunci când nu tu ai creat acea viziune _____ 82

Provocarea nr. 7 Provocarea numită Influenţă: A-i conduce pe ceilalţi către o funcţie mai importantă decât a voastră nu este ceva uşor de realizat _____ 91

Partea a II-a – Trecere în revistă _____ 98

PARTEA A III-A: PRINCIPIILE FOLOSITE DE LIDERII LA 360 DE GRADE PENTRU A CONDUCE PE VERTICALĂ

Principiul nr. 1 Fiţi propriul vostru lider excepţional _____ 102

Principiul nr. 2 Uşuraţi povara liderului vostru _____ 113

Principiul nr. 3 Fiţi dispuşi să faceţi ceea ce alţii refuză _____ 123

Principiul nr. 4 Fiţi mai mult decât un simplu manager, fiţi un lider! _____ 131

Principiul nr. 5 Investiţi în chimia relaţiilor _____ 139

Principiul nr. 6 Fiţi pregătiţi de fiecare dată când liderul vă acordă din timpul lui _____ 147

Principiul nr. 7 Să ştiţi când să insistaţi şi când să vă retrageţi _____ 155

Principiul nr. 8 Deveniţi un jucător de încredere _____ 166

Principiul nr. 9 Fiţi mai buni mâine decât sunteţi azi _____ 172

Partea a III-a – Trecere în revistă _____ 179

PARTEA A IV-A: PRINCIPIILE FOLOSITE DE LIDERII LA 360 DE GRADE PENTRU A CONDUCE PE ORIZONTALĂ

Principiul nr. 1 Înţelegeţi, practicaţi şi desăvârşiţi cercul leadershipului _____ 183

Principiul nr. 2 Completaţi-vă colegii de muncă şi abia apoi concuraţi cu ei _____ 192

Principiul nr. 3 Fiţi un prieten adevărat _____ 198

Principiul nr. 4 Evitaţi politica la birou _____ 205

Principiul nr. 5 Extindeţi-vă cercul de cunoştinţe _____ 213

Principiul nr. 6 Fie ca ideea cea mai bună să câştige _____ 221

Principiul nr. 7 Nu încercaţi să pretindeţi că sunteţi perfecţi _____ 229

Partea a IV-a – Trecere în revistă _____ 235

PARTEA A V-A: PRINCIPIILE FOLOSITE DE LIDERII LA 360 DE GRADE PENTRU A CONDUCE ÎN JOS

Principiul nr. 1 Uitaţi-vă cu atenţie în jurul vostru _____ 239

Principiul nr. 2 Priviţi-i pe toţi ca şi cum ar fi de nota 10 ___ 246

Principiul nr. 3 Formaţi fiecare membru al echipei ca persoană _____ 255

Principiul nr. 4 Poziţionaţi oamenii în funcţie de punctele lor forte _____ 265

Principiul nr. 5 Modelaţi comportamentul dorit _____ 271

Principiul nr. 6 Transmiteţi mai departe viziunea _____ 277

Principiul nr. 7 Recompensaţi rezultatele _____ 283

Partea a V-a – Trecere în revistă _____ 290

PARTEA A VI-A: VALOAREA LIDERILOR LA 360 DE GRADE

Valoarea nr. 1 O echipă de lideri este mai eficientă decât un singur lider _____ 293

Valoarea nr. 2 Liderii sunt necesari la fiecare nivel al organizaţiei _____ 298

Valoarea nr. 3 A fi un lider de succes la un anumit nivel vă califică pentru a fi lider la următorul nivel ____ 303

Valoarea nr. 4 Liderii buni din zona de mijloc vor fi lideri de vârf şi mai buni _____ 308

Valoarea nr. 5 Liderii la 360 de grade deţin calităţile de care orice organizaţie are nevoie _____ 314

Partea a VI-a – Trecere în revistă _____ 326

SECŢIUNE SPECIALĂ: CREAŢI UN CLIMAT CARE SĂ PERMITĂ AFIRMAREA POTENŢIALILOR LIDERI _____ 327

NOTE _____ 340
DESPRE AUTOR _____ 343

PARTEA I

MITURILE LEADERSHIPULUI DIN ZONA DE MIJLOC A ORGANIZAŢIEI

Acestea sunt imagini clasice ale leadershipului: William Wallace conducând atacul luptătorilor săi împotriva armatei care i-ar fi oprimat poporul. Winston Churchill sfidând ameninţarea nazistă până la colapsul Europei. Mahatma Gandhi conducând marşul de peste 300 de km către mare, pentru a protesta împotriva taxelor pe sare (n.t. Salt Act a fost o campanie de proteste non violente împotriva taxelor pe sare impuse de Marea Britanie în India Colonială). Mary Kay Ash luând viaţa în piept de una singură pentru a da apoi naştere unei organizaţii de talie mondială. Martin Luther King Jr. stând în faţa lui Lincoln Memorial şi provocând naţiunea prin visul său de reconciliere.

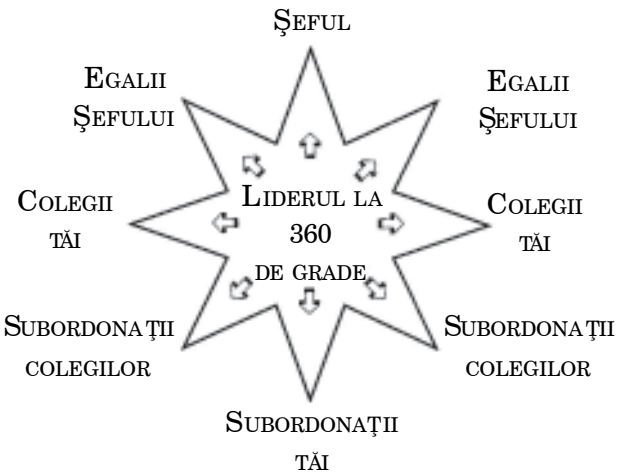
Fiecare dintre aceşti oameni a fost un lider extraordinar, care a avut impact asupra a sute, mii, dacă nu chiar milioane de oameni. Şi totuşi, aceste portrete pot fi înşelătoare. De fapt, realitatea ne arată că 99% din leadership se manifestă nu de la vârful organizaţiei, ci de la mijlocul ei. În general, organizaţia are o singură persoană pe post de lider, care este *liderul principal*. Dar ce facem când nu suntem *liderul principal*?

99% din leadership se manifestă nu de la vârful organizaţiei, ci de la mijlocul ei.

Predau cursuri despre leadership de aproape treizeci de ani. Şi în aproape fiecare dintre conferinţele susţinute cineva vine

şi îmi spune: „Apreciez lucrurile pe care ni le predaţi despre leadership, dar nu pot pune în practică toate astea. Nu sunt liderul principal. Şi persoana pentru care lucrez este, *în cel mai bun caz*, de nivel mediu.“

Vă aflaţi în aceeaşi situaţie? Lucraţi undeva la nivelul de mijloc în organizaţia voastră? Probabil că nu sunteţi discipolul aflat la nivelul cel mai de jos al organizaţiei, dar nici rechinul principal – şi totuşi, vă doriţi să fiţi lider, să înfăptuiţi lucruri măreţe, să vă aduceţi contribuţia.



Nu trebuie să fiţi prizonierii circumstanţelor sau poziţiei pe care vă aflaţi. Nu trebuie să fiţi directorul general pentru a fi capabil să conduceţi eficient. Şi puteţi învăţa să vă lăsaţi amprenta prin leadership, chiar dacă răspundeţi în faţa cuiva care nu este un şef bun. Care este secretul? Aflaţi cum să vă măriţi puterea de influenţă indiferent de locul unde vă aflaţi în organizaţie, devenind un Lider la 360 de grade. Învăţaţi să conduceţi în toate direcţiile: pe verticală, pe orizontală şi în jos.

Nu toţi înţeleg ce înseamnă să îi poţi influenţa pe ceilalţi în oricare dintre direcţii – pe cei pentru care lucraţi, pe cei care se află la acelaşi nivel cu voi şi pe cei care lucrează pentru voi. Unii oameni se pricep să-i conducă pe cei din propria echipă,

dar îi îndepărtează pe liderii din alte departamente ale organizaţiei. Alţii excelează în construirea unei relaţii extraordinare cu şeful, dar nu exercită nici un fel de influenţă asupra celor aflaţi în subordinea lor. Câţiva se înţeleg bine cu mai toată lumea, dar nu îi prea vezi muncind. Pe de altă parte, unii oameni sunt productivi, dar nu se înţeleg bine cu nimeni. Însă Liderii la 360 de grade sunt diferiţi. Doar Liderii la 360 de grade îi pot influenţa pe oamenii de la orice nivel al organizaţiei. Ajutându-i pe alţii, se ajută pe ei înşişi.

În acest moment, probabil vă spuneţi: „Să exerciţi leadership-ul la toate nivelurile – uşor de zis, greu de făcut!"; este adevărat, dar nu este imposibil. De fapt, a deveni un Lider la 360 de grade este un lucru accesibil tuturor celor care deţin abilităţi medii sau bune de leadership şi care sunt dispuşi să şi le îmbunătăţească. Aşadar, chiar dacă vă consideraţi ca fiind de un cinci sau un şase pe o scară de la unu la zece, vă puteţi îmbunătăţi calităţile de leadership şi mări puterea de influenţă asupra oamenilor din jurul vostru – şi puteţi face acest lucru de oriunde din organizaţie.

A conduce la toate nivelurile necesită deprinderea a trei tipuri de abilităţi. Probabil că intuiţi deja cam cât de bine vă descurcaţi la a conduce pe verticală, pe orizontală sau în jos. Vă voi ajuta să vă evaluaţi cu mai multă acurateţe aceste abilităţi, deoarece acest lucru vă va oferi posibilitatea să aflaţi direcţia de dezvoltare a calităţilor personale de leadership. Astfel, puteţi intra pe site-ul www.360DegreeLeader.com pentru a vă evalua abilităţile de Lider la 360 de grade. Ceea ce vi se oferă este un chestionar simplu, direct, prin care vi se va cere să vă clasificaţi abilităţile pe teme legate de leadership din toate cele trei zone. Evaluarea vă va lua aproximativ cincisprezece minute, iar atunci când veţi termina, veţi putea să downloadaţi un raport amănunţit cu rezultatele voastre.

Vă recomand să completaţi evaluarea înainte să citiţi restul cărţii. În acest fel, veţi şti care vă sunt punctele forte şi punctele

slabe, pe măsură ce deprindeţi fiecare tip de abilităţi. În orice caz, înainte să discutăm despre acest subiect, este necesar să abordăm o altă chestiune şi începem cu cele şapte mituri comune ale celor aflaţi la conducere pe o poziţie de mijloc în cadrul unei organizaţii. Acesta este subiectul primei părţi a cărţii.

Mitul nr. 1

MITUL POZIŢIEI

„Nu pot conduce dacă nu sunt în vârful ierarhiei."

Dacă aş identifica prima idee preconcepută pe care o au oamenii faţă de leadership, ar fi aceea că leadershipul ţine pur şi simplu de poziţie şi de funcţie. Dar nimic nu poate fi mai departe de adevăr. Nu trebuie să ocupaţi o poziţie de vârf în cadrul grupului, departamentului, diviziei sau organizaţiei voastre pentru a fi capabil să conduceţi. Dacă asta e ceea ce credeţi, atunci sunteţi o victimă a mitului poziţiei.

Un loc în vârful ierarhiei nu va face pe nimeni în mod automat să fie un lider. Legea Influenţei din *Cele 21 de legi supreme ale liderului* spune foarte clar: „Măsura reală a ştiinţei conducerii este influenţa – nici mai mult, nici mai puţin."

Pentru că am condus organizaţii de voluntariat aproape toată viaţa, am văzut mulţi oameni blocaţi de mitul poziţiei. Când oamenii care cred în acest mit sunt identificaţi ca potenţiali lideri şi sunt puşi în mijlocul unei echipe, se simt extrem de inconfortabil dacă nu li s-a acordat un titlu sau o funcţie care să-i eticheteze ca lideri în ochii celorlalţi membri ai echipei. În loc să construiască relaţii cu ceilalţi şi să-şi câştige influenţa în mod natural, ei aşteaptă ca un alt lider să-i investească cu autoritate şi să le ofere o funcţie. După un timp,

devin din ce în ce mai nefericiţi, până când, într-un final, decid să schimbe echipa, liderul şi organizaţia.

Oamenii care urmează acest tipar nu înţeleg cum se dezvoltă leadershipul eficient. Dacă aţi citit şi alte cărţi de-ale mele despre leadership, probabil cunoaşteţi unul dintre instrumentele de identificare a leadershipului, numit „cele cinci niveluri ale leadershipului“, pe care îl găsiţi în *Dezvoltă liderul din tine*. Surprinde dinamica dezvoltării leadershipului mai bine decât orice altceva. În cazul în care nu sunteţi familiarizat cu el, vă voi explica acum pe scurt.

5. FORŢA PERSONALITĂŢII

Respect
Oamenii te urmează pentru ceea ce eşti şi ceea ce reprezinţi.
NOTĂ: Această etapă este apanajul liderilor care ani la rând au format oameni şi au dezvoltat organizaţii. Puţini ajung aici. Cei care reuşesc sunt absolut măreţi.

4. FORMAREA OAMENILOR

Imitare
Oamenii te urmează pentru ceea ce ai făcut pentru ei.
NOTĂ: Acesta este punctul în care are loc evoluţia de anvergură. Angajamentul tău în formarea liderilor va asigura o continuă dezvoltare a organizaţiei şi a oamenilor. Depune toate eforturile ca să atingi şi să te menţii la acest nivel.

3. PRODUCŢIA

Rezultate
Oamenii te urmează pentru ceea ce ai făcut pentru organizaţie.
NOTĂ: Acesta este punctul în care succesul este perceput de majoritatea oamenilor. Oamenii te simpatizează şi aprobă ceea ce faci. Problemele se rezolvă cu efort minim datorită elanului.

2. ÎNGĂDUINŢA

Relaţii
Oamenii te urmează pentru că asta vor.
NOTĂ: Oamenii te vor urma dincolo de autoritatea ta oficială. La acest nivel, munca se face din plăcere. Atenţie: dacă rămâneţi prea mult timp la acest nivel fără a vă dezvolta, oamenii extrem de motivaţi se vor nelinişti.

1. FUNCŢIA

Drepturi
Oamenii te urmează pentru că sunt obligaţi să o facă.
NOTĂ: Influenţa ta nu se va extinde dincolo de fişa postului tău. Cu cât prelungeşti şederea la acest nivel, cu atât mai mulţi oameni te vor părăsi şi cu atât mai scăzut va fi moralul tuturor.

Leadershipul este dinamic, iar dreptul de a conduce trebuie câştigat la nivel individual cu fiecare persoană pe care o cunoaşteţi. Unde anume vă aflaţi pe „scara leadershipului“ depinde de istoria avută cu persoana respectivă. Şi cu fiecare dintre ele începem de la baza celor cinci paşi sau niveluri.

Acea bază (sau prim nivel) este poziţia. Nu puteţi începe decât de pe poziţia pe care vă aflaţi, indiferent care este aceasta: responsabil de linie de producţie, asistent administrativ, om de vânzări, paznic, pastor, asistent manager şi aşa mai departe. Vă puteţi afla pe orice poziţie. Din acel loc, aveţi anumite drepturi, care vin odată cu funcţia. Dar dacă îi conduceţi pe oameni folosindu-vă doar de poziţia pe care vă aflaţi, şi nu mai faceţi şi altceva pentru a vă spori influenţa, atunci oamenii vă vor urma doar pentru că sunt obligaţi. Vă vor urma doar în limitele fişei postului în care vă aflaţi. Cu cât este mai necunoscută poziţia oficială, cu atât veţi deţine mai puţină autoritate poziţională. Vestea bună este că vă puteţi spori influenţa dincolo de funcţia şi poziţia pe care le aveţi. Puteţi „urca“ pe scara leadershipului până pe cele mai de sus trepte.

Dacă treceţi la nivelul doi, veţi începe să conduceţi dincolo de poziţa deţinută, pentru că aţi construit relaţii cu persoanele pe care doriţi să le conduceţi. Le trataţi cu demnitate şi respect. Le apreciaţi ca oameni. Vă pasă de ele, şi nu doar pentru ce pot face pentru voi sau pentru organizaţie. Şi pentru că vă pasă de ele, vor începe să aibă din ce în ce mai multă încredere în voi. Ca urmare, vă vor acorda permisiunea să îi conduceţi. Cu alte cuvinte, vor începe să vă urmeze pentru că asta îşi doresc.

Al treilea nivel este producţia. Treceţi la această etapă împreună cu alţii datorită rezultatelor obţinute la locul de muncă. Dacă oamenii pe care îi conduceţi îşi îndeplinesc sarcinile cu succes datorită contribuţiei voastre, atunci se vor îndrepta din ce în ce mai mult către voi pentru a le arăta calea. Vă vor urma pentru ceea ce aţi făcut pentru organizaţie.

Pentru a atinge cel de-al patrulea nivel al leadershipului, trebuie să vă concentraţi pe formarea altora. În acest sens, el

poartă numele de nivelul leadership de formare a oamenilor. Scopul vostru este să le oferiţi sprijinul oamenilor pe care îi conduceţi – să le fiţi mentori, să îi ajutaţi să-şi dezvolte abilităţile, să-şi şlefuiască calităţile de lideri. Ceea ce faceţi în esenţă este imitarea leadershipului. Îi apreciaţi, îi valorificaţi şi îi faceţi să devină mai valoroşi. La acest nivel ei vă urmează pentru ceea ce aţi făcut ca să-i ajutaţi.

Al cincilea şi ultimul nivel este nivelul personalităţii, dar nu este un nivel pentru care trebuie să ne străduim ca să îl atingem, deoarece acest lucru nu se află sub controlul nostru. Puteţi ajunge acolo doar dacă alţii vă pun în această poziţie, şi aceştia o vor face deoarece aţi excelat în a-i conduce de la nivelul unu, până la patru. V-aţi câştigat reputaţia de lider de nivelul cinci.

MAI MULTĂ ATITUDINE, MAI PUŢINĂ POZIŢIE

Atunci când potenţialii lideri pricep dinamica influenţării oamenilor prin intermediul leadershipului pe cinci niveluri, ajung să înţeleagă faptul că poziţia nu are nimic de-a face cu leadershipul autentic. Este necesar ca oamenii să se afle în vârful organigramei pentru a dezvolta relaţii cu ceilalţi şi a-i face să lucreze cu plăcere alături de ei? Este nevoie să deţină funcţia cea mai înaltă pentru a obţine rezultate şi pentru a-i ajuta pe alţii să fie productivi? Este nevoie să fie preşedinţi sau directori generali pentru a-i învăţa pe subordonaţii lor să vadă, să gândească şi să acţioneze precum liderii? Bineînţeles că nu. A-i influenţa pe ceilalţi ţine mai mult de atitudine, şi nu de funcţia pe care o deţineţi.

Leadershipul este o alegere pe care o faceţi, nu un loc în care vă poziţionaţi.

Îi puteţi conduce pe ceilalţi de oriunde v-aţi afla într-o organizaţie. Iar când faceţi acest lucru, oganizaţia devine mai bună. David Branker, un lider care i-a influenţat pe ceilalţi ani la rând de pe o poziţie de mijloc în cadrul organizaţiei şi care în prezent este directorul executiv al unei congregaţii, spunea:

„A nu face nimic când te afli pe o poziţie de mijloc în cadrul unei organizaţii înseamnă a mări povara liderului de vârf şi a-l ţine pe loc. Pentru unii lideri poate fi resimţită chiar ca o supraîncărcare. Liderii din zona de mijloc pot avea un efect profund asupra organizaţiei."

Fiecare nivel al organizaţiei depinde de leadershipul practicat de anumite persoane. Ideea este următoarea: leadershipul este o alegere pe care o faceţi, nu un loc în care vă poziţionaţi. Oricine poate alege să devină lider, oriunde s-ar afla el. Puteţi să faceţi o diferenţă în mersul lucrurilor indiferent de locul unde vă aflaţi.

Mitul nr. 2

MITUL DESTINAŢIEI

„Când voi ajunge în vârf, atunci voi învăţa cum să conduc.“

În 2003, Charlie Wetzel a decis să atace o problemă la care se gândea de mai bine de un deceniu. Era hotărât să participe la maraton. Dacă l-aţi fi cunoscut pe Charlie, nu aţi fi ghicit niciodată că este alergător. Articolele din revistele de specialitate spuneau că la un metru şaptezeci şi cinci, un alergător pe distanţă lungă ar trebui să cântărească aproximativ 75 de kg sau chiar mai puţin. Charlie avea mai degrabă 93 de kg. Dar alerga cu regularitate, atingând o medie de 20 până la 32 de km pe săptămână şi făcea două sau trei curse de 10 kilometri (n.t. cea mai lungă cursă standard) în fiecare an, aşa că s-a hotărât să participe la maratonul din Chicago.

Credeţi că Charlie şi-a făcut pur şi simplu apariţia la linia de start din centrul oraşului Chicago în ziua cursei şi a spus: „Ok, cred că e timpul să mă dumiresc cum se aleargă la un maraton“. Bineînţeles că nu. A început să-şi facă temele cu un an înainte. A citit recenzii despre maratoane de pe tot cuprinsul Statelor Unite şi a aflat că maratonul din Chicago – ce avea loc în luna octombrie – a avut parte în aproape toţi anii de vreme excelentă. Este folosită o pistă de curse rapidă şi plană. Are reputaţia de a beneficia de cel mai mare sprijin din partea fanilor dintre toate maratoanele ţării. Era locul perfect pentru un maratonist debutant.

De asemenea, a început să înveţe cum să se pregătească pentru un maraton. A citit articole. S-a documentat pe site-uri web.

A vorbit cu maratonişti. Ba chiar a convins un prieten care parcursese deja două maratoane să alerge cu el la Chicago, pe 12 octombrie. Şi, bineînţeles, s-a antrenat. A început la mijlocul lui aprilie, crescând numărul de kilometri în fiecare săptămână, ajungând într-un final la două curse a câte 30 de km fiecare, pe lângă celelalte sesiuni de alergări. Când a venit ziua concursului era pregătit – şi a terminat cursa.

Leadershipul este similar. Dacă vreţi să reuşiţi, trebuie mai întâi să aflaţi tot ce se poate despre leadership înainte de a vă asuma o asemenea poziţie. Întâlnesc în cadrul diferitelor acţiuni sociale oameni care mă întreabă cu ce mă ocup, şi unii dintre ei sunt intrigaţi când le răspund că scriu cărţi şi ţin discursuri. De multe ori mă întreabă despre ce anume scriu. Când le spun despre leadership, răspunsul care mă face să chicotesc cel mai tare este cam aşa: „Aha. Păi când voi deveni lider voi citi câteva dintre cărţile tale!“ Ceea ce nu le spun (dar aş vrea) este: „Dacă ai citi câteva dintre cărţile mele, poate că ai deveni un lider.“

Leadershipul autentic se învaţă în tranşee. A conduce cât pot de bine oriunde se află, asta este ceea ce îi pregăteşte pe lideri pentru o responsabilitate mai mare. A deveni un bun lider este un proces de învăţare continuu. Dacă nu vă puneţi în aplicare abilităţile de leadership şi pe cele decizionale când miza e mică şi riscul scăzut, probabil că veţi da de probleme la un nivel mai înalt, unde costul greşelilor este mare, impactul este imens şi expunerea la risc este cu mult mai ridicată. Greşelile făcute la scară mică pot fi cu uşurinţă depăşite. Greşelile făcute când vă aflaţi în vârf costă organizaţia enorm şi prejudiciază credibilitatea liderului.

Cum deveniţi persoana care doriţi să fiţi? Începând de acum, adoptaţi gândirea, deprindeţi abilităţile şi dezvoltaţi obiceiurile persoanei care doriţi să fiţi. E o greşeală să visaţi cu ochii deschişi la „ziua când voi fi în vârf“, în loc să vă ocupaţi de asta chiar acum, lucru ce vă va pregăti pentru ziua de mâine. Aşa cum spunea antrenorul John Wooden, care a intrat în Hall of Fame: „Când ţi se oferă oportunitatea, este mult prea târziu pentru pregătiri.“ Dacă vreţi să fiţi un lider de succes, învăţaţi să conduceţi înainte de a obţine poziţia de lider.

Mitul nr. 3

MITUL INFLUENŢEI

„Dacă aş fi în vârf, atunci oamenii m-ar urma automat."

Am citit odată că preşedintele Woodrow Wilson avea o menajeră care se plângea constant că ea şi soţul ei nu au reuşit niciodată să deţină o poziţie de prestigiu în viaţă. Într-una din zile, doamna l-a abordat pe preşedinte după ce aflase că secretarul general al muncii demisionase din administraţie.

„Domnule preşedinte Wilson", a spus ea, „soţul meu este persoana indicată pentru postul liber. Este un om muncitor, ştie ce înseamnă munca şi înţelege muncitorii. Vă rog să îl luaţi în considerare când numiţi noul secretar al muncii."

„Apreciez recomandarea ta", a răspuns Wilson, „dar nu trebuie să uiţi că a fi secretarul muncii reprezintă o funcţie importantă. E nevoie de o persoană influentă."

„Dar dacă l-aţi numi pe soţul meu secretarul muncii, acesta ar deveni o persoană influentă!", spuse menajera.

Oamenii care nu au experienţă în leadership au tendinţa de a supraestima importanţa unei funcţii de conducere. Acesta era şi cazul menajerei preşedintelui Wilson. Credea că leadershipul era o recompensă pe care cineva important o putea oferi. Dar influenţa nu funcţionează astfel. Puteţi acorda cuiva posibilitatea de a se afla pe o anumită poziţie, dar nu îi puteţi da şi calitatea de leadership. Puterea de influenţă trebuie câştigată.

O anumită funcţie vă oferă o şansă. Vă oferă oportunitatea de a vă pune în practică calitatea de lideri. Le cere oamenilor să vă acorde posibilitatea de a vă îndoi pentru o vreme. Dar în scurt timp, vă veţi câştiga abilitatea de a influenţa – în bine sau în rău. Liderii buni vor câştiga puterea de influenţă dincolo de poziţia lor oficială. Liderii slabi îşi vor micşora puterea de influenţă atât de mult, încât va fi chiar mai scăzută decât iniţial, când o obţinuseră odată cu poziţia. Ţineţi minte, nu poziţia îl face pe lider, ci liderul face poziţia.

Puteţi acorda cuiva posibilitatea de a se afla pe o anumită poziţie, dar nu îi puteţi da şi calitatea de leadership. Puterea de influenţă trebuie câştigată.

Mitul nr. 4

MITUL LIPSEI DE EXPERIENŢĂ

„Atunci când voi ajunge în vârf, voi avea totul sub control."

V-aţi surprins vreodată spunând: „Ştii, dacă aş fi fost la conducere, nu am fi făcut asta şi nu am fi făcut aia. Lucrurile ar fi stat cu totul altfel pe aici dacă aş fi fost eu şeful!" Dacă da, haideţi să vă spun că am veşti proaste şi veşti bune. Vestea bună este că dorinţa de a îmbunătăţi lucrurile în organizaţie şi convingerea că sunteţi capabil să faceţi asta sunt de cele mai multe ori semnalmentele unui lider. Andy Stanley spunea: „Dacă sunteţi un lider şi pentru voi lucrează alţi lideri, aceştia vor gândi că pot face o treabă mai bună decât voi. Pur şi simplu asta gândesc (exact ca şi voi). Şi nu este ceva greşit în asta; aici este vorba doar despre leadership.[1]" Dorinţa de a inova, de a îmbunătăţi, de a crea şi de a găsi o cale mai bună, toate sunt carcateristicile leadershipului.

Acum, veştile rele. Fără experienţa de a fi persoana din vârful unei organizaţii, veţi supraestima foarte uşor gradul de control pe care l-aţi avea dacă aţi fi în top. Cu cât vă duceţi mai sus – şi cu cât este mai mare organizaţia – cu atât mai mult veţi înţelege că organizaţia este controlată şi de alţi factori. Mai mult ca oricând, atunci când vă veţi afla în vârf, veţi avea nevoie de fiecare fărâmă de influenţă de care dispuneţi. Poziţia avută nu vă oferă control total – sau protecţie.

În timp ce scriu aceste lucruri, a apărut o ştire în presă ce ilustrează perfect cele de mai sus. Poate sunteţi familiarizat

cu numele Carly Fiorina. Este considerată a fi unul dintre managerii de top ai ţării, iar în 1998 revista *Fortune* a numit-o cea mai influentă femeie manager din Statele Unite. La acea vreme era preşedintele Lucent Technologies Global Service Provider Business, iar curând a devenit director executiv la Hewlett-Packard, a unsprezecea cea mai mare companie din ţară la acea vreme.[2]

În 2002, Fiorina a făcut o mişcare îndrăzneaţă, care credea ea că va aduce mari beneficii organizaţiei. A orchestrat o fuziune între Hewlett-Packard şi Compaq, în străduinţa de a deveni mai competitivi faţă de principalul rival, Dell. Din nefericire, veniturile şi câştigurile nu au atins aşteptările în timpul celor doi ani după fuziune, dar chiar până spre sfârşitul lui decembrie 2004, Fiorina era optimistă în privinţa viitorului ei. Întrebată despre zvonul că şi-ar putea muta cariera în zona politicii, ea a răspuns: „Sunt directorul general al Hewlett-Packard. Îmi iubesc compania. Îmi iubesc slujba – şi încă nu am terminat aici.[3]“ Două luni mai târziu terminase. Consiliul director al Hewlett-Packard i-a cerut demisia.

Să gândiţi că viaţa este uşoară pe o poziţie de top înseamnă să gândiţi că iarba este mai verde de partea cealaltă a gardului. A fi în top implică probleme şi provocări. În leadership – indiferent unde vă aflaţi în organizaţie – ideea de bază este întotdeauna puterea de influenţă.