

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
MAXWELL, JOHN C.
Lider la 360°: dezvoltă-ți puterea de influență oriunde
te-ai afla în cadrul organizației / John C. Maxwell ;
trad.: Ana Maria Stanca - București : 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-ȚI PUTEREA DE INFLUENȚĂ
ORIUNDE TE-AI AFLA ÎN CADRUL ORGANIZAȚIEI
JOHN C. MAXWELL

ISBN 978-973-162-036-7

© 2009 – EDITURA AMALTEA

CUPRINS

Mulțumiri _____ 9

PARTEA I: MITURILE LEADERSHIPULUI DIN ZONA DE MIJLOC A ORGANIZAȚIEI

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

Mitul nr 2 Mitul Destinației: „Când voi ajunge în vârful, atunci voi învăța cum să conduc.“ _____ 20

Mitul nr 3 Mitul Influenței: „Dacă aș fi în vârful, atunci oamenii m-ar urma automat.“ _____ 22

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

Mitul nr 5 Mitul Libertății: „Când voi ajunge în vârful nu voi mai fi limitat.“ _____ 26

Mitul nr 6 Mitul Potențialului: „Nu îmi pot atinge potențialul dacă nu sunt liderul principal.“ _____ 29

Mitul nr 7 Mitul Totul sau Nimic: „Dacă nu pot ajunge în vârful, 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: Aceeși Mărie cu altă pălărie _____	59
Provocarea nr 4	Provocarea numită Orgoliu: Deseori te găsești ascuns la mijloc _____	66
Provocarea nr 5	Provocarea numită Împlinire: Liderilor le place mai mult să fie în rândul din față decât în cel de la mijloc _____	73
Provocarea nr 6	Provocarea numită Viziune: Este dificil să fii susținătorul unei viziuni atunci când nu tu ai creat acea viziune _____	82
Provocarea nr 7	Provocarea numită Influență: A-i conduce pe ceilalți către o funcție mai importantă decât a voastră nu este ceva ușor de realizat _____	91
<i>Partea a II-a – Trecere în revistă _____</i>		98

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

Principiul nr 1	Fiți propriul vostru lider excepțional _____	102
Principiul nr 2	Ușurați povara liderului vostru _____	113
Principiul nr 3	Fiți dispuși să faceți ceea ce alții refuză _____	123
Principiul nr 4	Fiți mai mult decât un simplu manager, fiți un lider! _____	131
Principiul nr 5	Investiți în chimia relațiilor _____	139
Principiul nr 6	Fiți pregătiți de fiecare dată când liderul vă acordă din timpul lui _____	147
Principiul nr 7	Să știți când să insistați și când să vă retrageți _____	155
Principiul nr 8	Deveniți un jucător de încredere _____	166

Principiul nr. 9	Fiți mai buni mâine decât sunteți azi _____	172
<i>Partea a III-a – Trecere în revistă _____</i>		179

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

Principiul nr. 1	Înțelegeți, practicați și desăvârșiți cercul leadershipului _____	183
Principiul nr. 2	Completați-vă colegii de muncă și abia apoi concurați cu ei _____	192
Principiul nr. 3	Fiți un prieten adevărat _____	198
Principiul nr. 4	Evitați politica la birou _____	205
Principiul nr. 5	Extindeți-vă cercul de cunoștințe _____	213
Principiul nr. 6	Fie ca ideea cea mai bună să câștige _____	221
Principiul nr. 7	Nu încercați să pretindeți că sunteți perfecti _____	229
<i>Partea a IV-a – Trecere în revistă _____</i>		235

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

Principiul nr. 1	Uitați-vă cu atenție în jurul vostru _____	239
Principiul nr. 2	Priviți-i pe toți ca și cum ar fi de nota 10 ____	246
Principiul nr. 3	Formați fiecare membru al echipei ca persoană _____	255
Principiul nr. 4	Poziționați oamenii în funcție de punctele lor forte _____	265
Principiul nr. 5	Modelați comportamentul dorit _____	271

Principiul nr. 6	Transmiteți mai departe viziunea _____	277
Principiul nr. 7	Recompensați rezultatele _____	283
<i>Partea a V-a – Trecere în revistă _____</i>		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 organizației _____	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 și mai buni _____	308
Valoarea nr. 5	Liderii la 360 de grade dețin calitățile de care orice organizație are nevoie _____	314
<i>Partea a VI-a – Trecere în revistă _____</i>		326

SECȚIUNE SPECIALĂ: CREAȚI UN CLIMAT CARE SĂ PERMITĂ AFIRMAREA POTENȚIALILOR LIDERI _____		327
NOTE _____		340
DESPRE AUTOR _____		343

PARTEA I

MITURILE LEADERSHIPULUI DIN ZONA DE MIJLOC A ORGANIZAȚIEI

Acestea sunt imagini clasice ale leadershipului: William Wallace conducând atacul luptătorilor săi împotriva armatei care i-ar fi oprimat poporul. Winston Churchill sfidând amenințarea nazistă până la colapsul Europei. Mahatma Gandhi conducând marșul 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 viața în piept de una singură pentru a da apoi naștere unei organizații de talie mondială. Martin Luther King Jr. stând în fața lui Lincoln Memorial și provocând națiunea prin visul său de reconciliere.

Fiecare dintre acești oameni a fost un lider extraordinar; care a avut impact asupra a sute, mii, dacă nu chiar milioane de oameni. Și totuși, aceste portrete pot fi în-

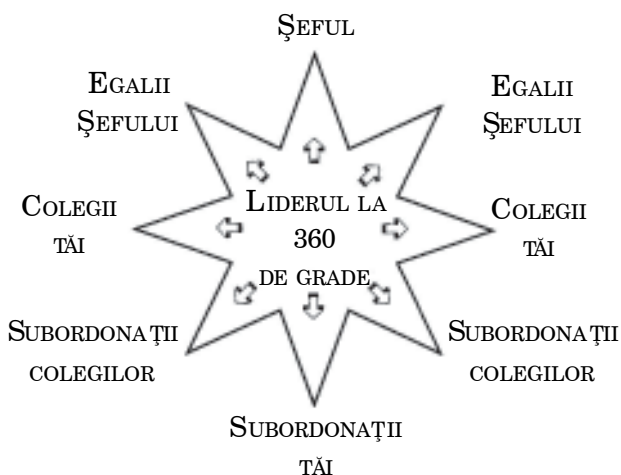
99% din leadership se manifestă nu de la vârful organizației, ci de la mijlocul ei.

șelătoare. De fapt, realitatea ne arată că 99% din leadership se manifestă nu de la vârful organizației, ci de la mijlocul ei. În general, organizația are o singură persoană pe post de lider, care este *liderul principal*. Dar ce facem când nu suntem *liderul principal*?

Predau cursuri despre leadership de aproape treizeci de ani. Și în aproape fiecare dintre conferințele susținute cineva vine

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

Vă aflați în aceeași situație? Lucrați undeva la nivelul de mijloc în organizația voastră? Probabil că nu sunteți discipolul aflat la nivelul cel mai de jos al organizației, dar nici rechinul principal – și totuși, vă doriți să fiți lider; să înfăptuiți lucruri mărețe, să vă aduceți contribuția.



Nu trebuie să fiți prizonierii circumstanțelor sau poziției pe care vă aflați. Nu trebuie să fiți directorul general pentru a fi capabil să conduceți eficient. Și puteți învăța să vă lăsați amprenta prin leadership, chiar dacă răspundeți în fața cuiva care nu este un șef bun. Care este secretul? Aflați cum să vă măriți puterea de influență indiferent de locul unde vă aflați în organizație, devenind un Lider la 360 de grade. Învățați să conduceți în toate direcțiile: pe verticală, pe orizontală și în jos.

Nu toți înțeleg ce înseamnă să îi poți influența pe ceilalți în oricare dintre direcții – pe cei pentru care lucrați, pe cei care se află la același nivel cu voi și pe cei care lucrează pentru voi. Unii oameni se pricepe să-i conducă pe cei din propria echipă,

dar îi îndepărtează pe liderii din alte departamente ale organizației. Alții excelează în construirea unei relații extraordinare cu șeful, dar nu exercită nici un fel de influență asupra celor aflați în subordinea lor. Câțiva se înțeleg bine cu mai toată lumea, dar nu îi prea vezi muncind. Pe de altă parte, unii oameni sunt productivi, dar nu se înțeleg bine cu nimeni. Însă Liderii la 360 de grade sunt diferiți. Doar Liderii la 360 de grade îi pot influența pe oamenii de la orice nivel al organizației. Ajutându-i pe alții, se ajută pe ei înșiși.

În acest moment, probabil vă spuneți: „Să exerciți leadershipul la toate nivelurile – ușor 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 dețin abilități medii sau bune de leadership și care sunt dispuși să și le îmbunătățească. Așadar, chiar dacă vă considerați ca fiind de un cinci sau un șase pe o scară de la unu la zece, vă puteți îmbunătăți calitățile de leadership și mări puterea de influență asupra oamenilor din jurul vostru – și puteți face acest lucru de oriunde din organizație.

A conduce la toate nivelurile necesită deprinderea a trei tipuri de abilități. Probabil că intuiți deja cam cât de bine vă descurcați la a conduce pe verticală, pe orizontală sau în jos. Vă voi ajuta să vă evaluați cu mai multă acuratețe aceste abilități, deoarece acest lucru vă va oferi posibilitatea să aflați direcția de dezvoltare a calităților personale de leadership. Astfel, puteți intra pe site-ul www.360DegreeLeader.com pentru a vă evalua abilitățile de Lider la 360 de grade. Ceea ce vi se oferă este un chestionar simplu, direct, prin care vi se va cere să vă clasificați abilitățile pe teme legate de leadership din toate cele trei zone. Evaluarea vă va lua aproximativ cincisprezece minute, iar atunci când veți termina, veți putea să downloadați un raport amănunțit cu rezultatele voastre.

Vă recomand să completați evaluarea înainte să citiți restul cărții. În acest fel, veți ști care vă sunt punctele forte și punctele

slabe, pe măsură ce deprindeți fiecare tip de abilități. În orice caz, înainte să discutăm despre acest subiect, este necesar să abordăm o altă chestiune și începem cu cele șapte mituri comune ale celor aflați la conducere pe o poziție de mijloc în cadrul unei organizații. Acesta este subiectul primei părți a cărții.

Mitul nr. 1

MITUL POZIȚIEI

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

Dacă aș identifica prima idee preconcepută pe care o au oamenii față de leadership, ar fi aceea că leadershipul ține pur și simplu de poziție și de funcție. Dar nimic nu poate fi mai departe de adevăr. Nu trebuie să ocupați o poziție de vârf în cadrul grupului, departamentului, diviziei sau organizației voastre pentru a fi capabil să conduceți. Dacă asta e ceea ce credeți, atunci sunteți o victimă a mitului poziției.

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

Pentru că am condus organizații de voluntariat aproape toată viața, am văzut mulți oameni blocați de mitul poziției. Când oamenii care cred în acest mit sunt identificați ca potențiali lideri și sunt puși în mijlocul unei echipe, se simt extrem de inconfortabil dacă nu li s-a acordat un titlu sau o funcție care să-i eticheteze ca lideri în ochii celorlalți membri ai echipei. În loc să construiască relații cu ceilalți și să-și câștige influența în mod natural, ei așteaptă ca un alt lider să-i investească cu autoritate și să le ofere o funcție. După un timp,

devin din ce în ce mai nefericiți, până când, într-un final, decid să schimbe echipa, liderul și organizația.

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

5. FORȚA PERSONALITĂȚII

Respect

Oamenii te urmează pentru ceea ce ești și ceea ce reprezinți.

NOTĂ: Această etapă este apanajul liderilor care ani la rând au format oameni și au dezvoltat organizații. Puțini ajung aici. Cei care reușesc sunt absolut măreți.

4. FORMAREA OAMENILOR

Imitare

Oamenii te urmează pentru ceea ce ai făcut pentru ei.

NOTĂ: Acesta este punctul în care are loc evoluția de anvergură. Angajamentul tău în formarea liderilor va asigura o continuă dezvoltare a organizației și a oamenilor. Depune toate eforturile ca să atinzi și să te menții la acest nivel.

3. PRODUCȚIA

Rezultate

Oamenii te urmează pentru ceea ce ai făcut pentru organizație.

NOTĂ: Acesta este punctul în care succesul este perceput de majoritatea oamenilor. Oamenii te simpatizează și aprobă ceea ce faci. Problemele se rezolvă cu efort minim datorită elanului.

2. ÎNGĂDUINȚA

Relații

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. Atenție: dacă rămâneți prea mult timp la acest nivel fără a vă dezvolta, oamenii extrem de motivați se vor neliniști.

1. FUNCȚIA

Drepturi

Oamenii te urmează pentru că sunt obligați să o facă.

NOTĂ: Influența ta nu se va extinde dincolo de fișa postului tău. Cu cât prelungesti șederea la acest nivel, cu atât mai mulți oameni te vor părăsi și cu atât mai scăzut va fi moralul tuturor

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

Acea bază (sau prim nivel) este poziția. Nu puteți începe decât de pe poziția pe care vă aflați, indiferent care este aceasta: responsabil de linie de producție, asistent administrativ, om de vânzări, paznic, pastor, asistent manager și așa mai departe. Vă puteți afla pe orice poziție. Din acel loc, aveți anumite drepturi, care vin odată cu funcția. Dar dacă îi conduceți pe oameni folosindu-vă doar de poziția pe care vă aflați, și nu mai faceți și altceva pentru a vă spori influența, atunci oamenii vă vor urma doar pentru că sunt obligați. Vă vor urma doar în limitele fișei postului în care vă aflați. Cu cât este mai necunoscută poziția oficială, cu atât veți deține mai puțină autoritate pozițională. Vestea bună este că vă puteți spori influența dincolo de funcția și poziția pe care le aveți. Puteți „urca“ pe scara leadershipului până pe cele mai de sus trepte.

Dacă treceți la nivelul doi, veți începe să conduceți dincolo de poziția deținută, pentru că ați construit relații cu persoanele pe care doriți să le conduceți. Le tratați cu demnitate și respect. Le apreciați ca oameni. Vă pasă de ele, și nu doar pentru ce pot face pentru voi sau pentru organizație. Și 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 conduceți. Cu alte cuvinte, vor începe să vă urmeze pentru că asta își doresc.

Al treilea nivel este producția. Treceți la această etapă împreună cu alții datorită rezultatelor obținute la locul de muncă. Dacă oamenii pe care îi conduceți își îndeplinesc sarcinile cu succes datorită contribuției voastre, atunci se vor îndrepta din ce în ce mai mult către voi pentru a le arăta calea. Vă vor urma pentru ceea ce ați făcut pentru organizație.

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

poartă numele de nivelul leadership de formare a oamenilor. Scopul vostru este să le oferiți sprijinul oamenilor pe care îi conduceți – să le fiți mentori, să îi ajutați să-și dezvolte abilitățile, să-și șlefuiască calitățile de lideri. Ceea ce faceți în esență este imitarea leadershipului. Îi apreciați, îi valorificați și îi faceți să devină mai valoroși. La acest nivel ei vă urmează pentru ceea ce ați făcut ca să-i ajutați.

Al cincilea și ultimul nivel este nivelul personalității, dar nu este un nivel pentru care trebuie să ne străduim ca să îl atingem, deoarece acest lucru nu se află sub controlul nostru. Puteți ajunge acolo doar dacă alții vă pun în această poziție, și aceștia o vor face deoarece ați excelat în a-i conduce de la nivelul unu, până la patru. V-ați câștigat reputația de lider de nivelul cinci.

MAI MULTĂ ATITUDINE, MAI PUȚINĂ POZIȚIE

Atunci când potențialii lideri pricep dinamica influențării oamenilor prin intermediul leadershipului pe cinci niveluri,

Leadershipul este o alegere pe care o faceți, nu un loc în care vă poziționați.

ajung să înțeleagă faptul că poziția nu are nimic de-a face cu leadershipul autentic. Este necesar ca oamenii să se afle în vârful organigramei pentru a

dezvolta relații cu ceilalți și a-i face să lucreze cu plăcere alături de ei? Este nevoie să dețină funcția cea mai înaltă pentru a obține rezultate și pentru a-i ajuta pe alții să fie productivi? Este nevoie să fie președinți sau directori generali pentru a-i învăța pe subordonații lor să vadă, să gândească și să acționeze precum liderii? Bineînțeles că nu. A-i influența pe ceilalți ține mai mult de atitudine, și nu de funcția pe care o dețineți.

Îi puteți conduce pe ceilalți de oriunde v-ați afla într-o organizație. Iar când faceți acest lucru, organizația devine mai bună. David Branker, un lider care i-a influențat pe ceilalți ani la rând de pe o poziție de mijloc în cadrul organizației și care în prezent este directorul executiv al unei congregații, spunea:

„A nu face nimic când te afli pe o poziție de mijloc în cadrul unei organizații înseamnă a mări povara liderului de vârf și a-l ține pe loc. Pentru unii lideri poate fi resimțită chiar ca o supraîncărcare. Liderii din zona de mijloc pot avea un efect profund asupra organizației.“

Fiecare nivel al organizației depinde de leadershipul practicat de anumite persoane. Ideea este următoarea: leadershipul este o alegere pe care o faceți, nu un loc în care vă poziționați. Oricine poate alege să devină lider, oriunde s-ar afla el. Puteți să faceți o diferență în mersul lucrurilor indiferent de locul unde vă aflați.

Mitul nr. 2

MITUL DESTINAȚIEI

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

In 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-ați fi cunoscut pe Charlie, nu ați fi ghicit niciodată că este alergător. Articolele din revistele de specialitate spuneau că la un metru șaptezeci și cinci, un alergător pe distanță lungă ar trebui să cântărească aproximativ 75 de kg sau chiar mai puțin. Charlie avea mai degrabă 93 de kg. Dar alergia cu regularitate, atingând o medie de 20 până la 32 de km pe săptămână și făcea două sau trei curse de 10 kilometri (n.t. cea mai lungă cursă standard) în fiecare an, așa că s-a hotărât să participe la maratonul din Chicago.

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

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

A vorbit cu maratonisti. Ba chiar a convins un prieten care parcursese deja două maratoane să alerge cu el la Chicago, pe 12 octombrie. Și, bineînțeles, 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 – și a terminat cursa.

Leadershipul este similar. Dacă vrei să reușești, trebuie mai întâi să afluți tot ce se poate despre leadership înainte de a vă asuma o asemenea poziție. Întâlnesc în cadrul diferitelor acțiuni sociale oameni care mă întrebă cu ce mă ocup, și unii dintre ei sunt intrigați când le răspund că scriu cărți și țin discursuri. De multe ori mă întrebă despre ce anume scriu. Când le spun despre leadership, răspunsul care mă face să chicotesc cel mai tare este cam așa: „Aha. Păi când voi deveni lider voi citi câteva dintre cărțile tale!“ Ceea ce nu le spun (dar aș vrea) este: „Dacă ai citi câteva dintre cărțile mele, poate că ai deveni un lider.“

Leadershipul autentic se învață în tranșee. A conduce cât pot de bine oriunde se află, asta este ceea ce îi pregătește pe lideri pentru o responsabilitate mai mare. A deveni un bun lider este un proces de învățare continuu. Dacă nu vă puneți în aplicare abilitățile de leadership și pe cele decizionale când miza e mică și riscul scăzut, probabil că veți da de probleme la un nivel mai înalt, unde costul greșelilor este mare, impactul este imens și expunerea la risc este cu mult mai ridicată. Greșelile făcute la scară mică pot fi cu ușurință depășite. Greșelile făcute când vă aflați în vârf costă organizația enorm și prejudiciază credibilitatea liderului.

Cum deveniți persoana care doriți să fiți? Începând de acum, adoptați gândirea, deprindeți abilitățile și dezvoltați obiceiurile persoanei care doriți să fiți. E o greșeală să visați cu ochii deschiși la „ziua când voi fi în vârf“, în loc să vă ocupați de asta chiar acum, lucru ce vă va pregăti pentru ziua de mâine. Așa cum spunea antrenorul John Wooden, care a intrat în Hall of Fame: „Când ți se oferă oportunitatea, este mult prea târziu pentru pregătiri.“ Dacă vrei să fiți un lider de succes, învațați să conduceți înainte de a obține poziția de lider.

Mitul nr. 3

MITUL INFLUENȚEI

„Dacă aș fi în vârf, atunci oamenii m-ar urma automat.“

Am citit odată că președintele Woodrow Wilson avea o menajeră care se plângea constant că ea și soțul ei nu au reușit niciodată să dețină o poziție de prestigiu în viață. Într-una din zile, doamna l-a abordat pe președinte după ce aflase că secretarul general al muncii demisionase din administrație.

„Domnule președinte Wilson“, a spus ea, „soțul meu este persoana indicată pentru postul liber. Este un om muncitor, știe ce înseamnă munca și înțelege muncitorii. Vă rog să îl luați în considerare când numiți noul secretar al muncii.“

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

„Dar dacă l-ați numi pe soțul meu secretarul muncii, acesta ar deveni o persoană influentă!“, spuse menajera.

Oamenii care nu au experiență în leadership au tendința de a supraestima importanța unei funcții de conducere. Acesta era și cazul menajerei președintelui Wilson. Credea că leadershipul era o recompensă pe care cineva important o putea oferi. Dar influența nu funcționează astfel. Puteți acorda cuiva posibilitatea de a se afla pe o anumită poziție, dar nu îi puteți da și calitatea de leadership. Puterea de influență trebuie câștigată.

O anumită funcție vă oferă o șansă. 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 veți câștiga abilitatea de a influența – în bine sau în rău. Liderii buni vor câștiga puterea de influență dincolo de poziția lor oficială. Liderii slabi își vor micșora puterea de influență atât de mult, încât va fi chiar mai scăzută decât inițial, când o obținuseră odată cu poziția. Țineți minte, nu poziția îl face pe lider, ci liderul face poziția.

Puteți acorda cuiva posibilitatea de a se afla pe o anumită poziție, dar nu îi puteți da și calitatea de leadership. Puterea de influență trebuie câștigată.

Mitul nr. 4

MITUL LIPSEI DE EXPERIENȚĂ

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

V-ați surprins vreodată spunând: „Știi, dacă aș fi fost la conducere, nu am fi făcut asta și nu am fi făcut aia. Lucrurile ar fi stat cu totul altfel pe aici dacă aș fi fost eu șeful!“ Dacă da, haideți să vă spun că am vești proaste și vești bune. Vestea bună este că dorința de a îmbunătăți lucrurile în organizație și convingerea că sunteți capabil să faceți asta sunt de cele mai multe ori semnalmentele unui lider. Andy Stanley spunea: „Dacă sunteți un lider și pentru voi lucrează alți lideri, aceștia vor gândi că pot face o treabă mai bună decât voi. Pur și simplu asta gândesc (exact ca și voi). Și nu este ceva greșit în asta; aici este vorba doar despre leadership.¹“ Dorința de a inova, de a îmbunătăți, de a crea și de a găsi o cale mai bună, toate sunt caracteristicile leadershipului.

Acum, veștile rele. Fără experiența de a fi persoana din vârful unei organizații, veți supraestima foarte ușor gradul de control pe care l-ați avea dacă ați fi în top. Cu cât vă duceți mai sus – și cu cât este mai mare organizația – cu atât mai mult veți înțelege că organizația este controlată și de alți factori. Mai mult ca oricând, atunci când vă veți afla în vârf, veți avea nevoie de fiecare fărâmbă de influență de care dispuneți. Poziția avută nu vă oferă control total – sau protecție.

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

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

În 2002, Fiorina a făcut o mișcare îndrăzneată, care credea ea că va aduce mari beneficii organizației. A orchestrat o fuziune între Hewlett-Packard și Compaq, în străduința de a deveni mai competitivi față de principalul rival, Dell. Din nefericire, veniturile și câștigurile nu au atins așteptările în timpul celor doi ani după fuziune, dar chiar până spre sfârșitul lui decembrie 2004, Fiorina era optimistă în privința viitorului ei. Întrebată despre zvonul că și-ar putea muta cariera în zona politicii, ea a răspuns: „Sunt directorul general al Hewlett-Packard. Îmi iubesc compania. Îmi iubesc slujba – și încă nu am terminat aici.”³ Două luni mai târziu terminase. Consiliul director al Hewlett-Packard i-a cerut demisia.

Să gândiți că viața este ușoară pe o poziție de top înseamnă să gândiți că iarba este mai verde de partea cealaltă a gardului. A fi în top implică probleme și provocări. În leadership – indiferent unde vă aflați în organizație – ideea de bază este întotdeauna puterea de influență.