Libris.ro
Respect pentru oameni și cărți

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
MAXWELL, JOHN C.
Cele 21 de legi supreme ale liderului : respectă-le și oamenii te vor urma / John C. Maxwell. -
Ed. a 10-a aniversară, rev. și adăug. -
București : Amaltea, 2017

ISBN 978-973-162-173-9

316

THE 21 IRREFUTABLE LAWS OF LEADERSHIP
FOLLOW THEM AND PEOPLE WILL FOLLOW YOU
JOHN C. MAXWELL

Copyright © 1998 and 2007 by John C. Maxwell.
Published by arrangement with Thomas Nelson,
a division of HarperCollins Christian Publishing, Inc.

CELE 21 DE LEGI SUPREME ALE LIDERULUI
RESPECTĂ-LE ȘI OAMENII TE VOR URMA
JOHN C. MAXWELL

ISBN 978-973-162-173-9

© EDITURA AMALTEA

CELE 21 DE LEGI SUPREME ALE LIDERULUI

RESPECTĂ-LE *și* OAMENII TE VOR URMA

A 10-A EDIȚIE ANIVERSARĂ
REVIZUITĂ ȘI ADĂUGITĂ

JOHN C. MAXWELL

EDITURA AMALTEA
www.amaltea.ro

Libris.RO
Respect pentru oameni și cărți

Această carte îi este dedicată lui Charlie Wetzel, partenerul meu și cel care mă ajută la scrierea cărților încă din 1994. Am elaborat împreună peste 40 de volume și la fiecare dintre ele mi-a făcut o plăcere deosebită să colaborăm. În tot acest timp în care m-am străduit să ofer celor din jur ceva de valoare, identificând și predând principiile tipice leadershipului, Charlie a dat valoare eforturilor mele. Perspectiva și abilitățile sale de maestru al cuvintelor scrise au încântat milioane de cititori, drept pentru care a avut un impact mai mare asupra oamenilor decât orice altă persoană din cercul meu de apropiați. Așadar, îi mulțumesc din tot sufletul!

CUPRINS

Cuvânt înainte de Stephen R. Covey 11
Mulțumiri 13
Introducere 14

1. LEGEA PRAGULUI LIMITATIV 19
Abilitatea de leadership determină nivelul de eficiență pe care îl are o anumită persoană
Frații Dick și Maurice McDonald au fost cât pe ce să trăiască visul american – fără să reușească însă. În schimb, un tip pe nume Ray a izbutit, exact cu firma pe care ei au înființat-o. Eșecul s-a datorat faptului că nu au ținut cont de Legea Pragului Limitativ.

2. LEGEA INFLUENȚEI 29
Adevărata unitate de măsură a leadershipului este influența – nici mai mult, nici mai puțin
Abraham Lincoln și-a început cariera de la gradul de căpitan, însă la sfârșitul războiului era doar soldat. Ce s-a întâmplat? Totul a fost pur și simplu consecința Legii Influenței.

3. LEGEA PROCESULUI 41
Capacitățile de lider se dezvoltă în fiecare zi, nu într-o singură zi
Theodore Roosevelt a contribuit la crearea unei puteri mondiale, a câștigat Premiul Nobel pentru Pace și a devenit președinte al Statelor Unite. Însă nici măcar nu am fi auzit astăzi de el dacă nu ar fi respectat Legea Procesului.

4. LEGEA NAVIGAȚIEI 53
Oricine poate să țină cârma unei nave, dar numai un lider stabilește cursul
Folosind o strategie greșită, Scott și-a condus echipa de pasionați de aventură până la capătul pământului – dar și la moarte. Cu toții ar fi trăit dacă liderul lor ar fi știut în ce constă Legea Navigației și ar fi respectat-o.

5. LEGEA ADĂUGĂRII DE VALOARE 65
Liderii adaugă valoare deservindu-i pe cei din jur
Ce director general al unei mari companii lucrează la o masă pliantă, răspunde singur la telefonul fix, stă de vorbă cu angajații cât mai des posibil și este criticat de cei de pe Wall Street fiindcă este prea bun cu propriii angajați? Acel tip de lider care înțelege Legea Adăugării de Valoare.

6. LEGEA BAZEI SOLIDE 79
Încrederea reprezintă fundamentul leadershipului
Dacă Robert McNamara ar fi știut în ce constă Legea Bazei Solide, războiul din Vietnam – și toate consecințele lui – ar fi avut o turnură diferită.

7. LEGEA RESPECTULUI 91
Oamenii urmează în mod natural lideri mai puternici decât ei
Nimeni nu îi dădea șanse de reușită, din nici un punct de vedere, însă mii de oameni au considerat-o liderul lor. De ce? Fiindcă nu au putut trece cu vederea Legea Respectului.

8. LEGEA INTUIȚIEI 104
Conducătorii evaluează totul prin prisma înclinației pe care o au către leadership
Cum a reușit Steve Jobs să reinventeze compania Apple și să o ajute să evolueze? Răspunsul poate fi găsit în Legea Intuiției.

9. LEGEA MAGNETISMULUI 120
De tine depinde pe cine atragi
Cum a reușit armata Confederației – nu foarte numeroasă și nici echipată corespunzător – să reziste atât de mult în fața puternicei armate a unioniștilor? Prima avea generali mai buni. De ce avea generali mai buni? Este foarte clar dacă studiem Legea Magnetismului.

10. LEGEA CONECTĂRII 130
Liderii ating inima oamenilor înainte să ceară o mână de ajutor
Ca tânăr lider, John și-a dat seama că cea mai influentă persoană din organizația sa îi putea submina abilitatea de a conduce. Așadar, ce măsuri a luat? A reușit să ajungă la cine trebuia, folosind Legea Conectării.

11. LEGEA CERCULUI INTERIOR 143
Potențialul unui lider este determinat de cei apropiați lui
Lance Armstrong este considerat cel mai mare ciclist din toate timpurile. Oamenii îi recunosc tăria și știu cât de dur se antrena. Trec însă cu vederea modul în care a aplicat Legea Cercului Interior.

12. LEGEA DELEGĂRII AUTORITĂȚII 156
Doar liderii siguri pe ei le acordă celor din jur putere
Henry Ford este considerat o adevărată legendă în mediul de business american, fiindcă a revoluționat industria automobilelor. Așadar, din ce cauză a greșit atât de tare încât fiul său se temea că Ford Motor Company va dispărea de pe piață? Nu a pus în practică Legea Delegării Autorității.

13. LEGEA IMAGINII 169
Oamenii fac ceea ce văd
Soldații din compania Easy au rezistat atacurilor nemților în bătălia de la Bulge și i-au distrus lui Hitler ultima speranță de a stopa avansul trupelor aliate. Au fost capabili să facă acest lucru fiindcă liderii lor au adoptat Legea Imaginii.

14. LEGEA ACCEPTĂRII 184
Oamenii acceptă mai întâi liderul și abia după aceea viziunea sa
Au obținut libertatea protestând pasiv, chiar cu prețul vieții a mii de oameni. Ce i-a inspirat să facă un asemenea lucru? Legea Acceptării.

15. LEGEA VICTORIEI 194
Liderii găsesc întotdeauna o cale de a-și conduce echipa către victorie
Ce anume i-a ajutat pe englezi să îi învingă pe nemți, de ce a fost abolit apartheidul în Africa de Sud și cum a câștigat Chicago Bulls mai multe campionate? În toate trei cazurile răspunsul este același. Liderii lor au aplicat Legea Victoriei.

16. LEGEA ELANULUI 207
Elanul este cel mai bun prieten al liderului
Un film de două minute a arătat cât de puternică este o companie de tehnologie în domeniul animației. Nu a făcut decât să declanșeze puterea elanului – și să aducă venituri de miliarde de dolari.

17. LEGEA PRIORITĂȚILOR 220
Liderii înțeleg că a avea activitate nu echivalează cu a avea realizări
Unii l-au considerat vrăjitor. Prioritățile sale erau atât de bine definite încât dacă îi spuneai o dată și o oră, îți putea zice ce tip de antrenament făceau jucătorii săi și de ce. Au câștigat cu el zece campionate. Ce poate face pentru tine Legea Priorităților?

18. LEGEA SACRIFICIULUI 230
Un lider trebuie să renunțe întotdeauna la ceva pentru a putea avansa
La ce anume ai renunța pentru oamenii care te urmează? Liderul din exemplul nostru și-a sacrificat propria viață. De ce? Fiindcă a înțeles puterea și importanța Legii Sacrificiului.

19. LEGEA MOMENTULUI OPORTUN 243
Momentul în care conduci este la fel de important ca tot ceea ce faci și ca direcția în care te îndrepți
Liderii de la toate nivelurile au greșit: primarul, guvernatorul, secretarul de cabinet și chiar și președintele. Nici unul dintre ei nu a înțeles potențialul dezastru care apare ca urmare a faptului că un lider încalcă Legea Momentului Oportun.

20. LEGEA DEZVOLTĂRII EXPLOZIVE 254
Pentru a crește nivelul de dezvoltare, condu susținători. Pentru a-l multiplica, condu lideri
Este posibil să instruiești peste un milion de oameni din întreaga lume? Da, dacă te iei după toate calculele făcute de un lider. Acesta este secretul Legii Dezvoltării Explozive.

21. LEGEA MOȘTENIRII 266
Valoarea pe termen lung a unui lider se măsoară prin ceea ce lasă în urma lui
Ce vor spune despre tine cei care vor participa la înmormântarea ta? Tot ceea ce vor spune mâine depinde de modul în care trăiești chiar acum și de măsura în care pui în practică Legea Moștenirii.

Concluzie 275
Anexa A: Evaluarea celor 21 de legi ale leadershipului 277
Anexa B: Ghid de dezvoltare a celor 21 de legi ale leadershipului 286
Note 293
Despre autor 299

Libris.RO
Respect pentru oameni și cărți

INTRODUCERE

Fiecare carte reprezintă, într-un fel, o conversaţie între autor şi persoana care o citeşte. Unii oameni se apucă de o carte în speranţa că vor găsi în ea puţină încurajare. Alţii devorează informaţiile din ea ca şi cum ar participa la un curs intensiv. Alţii găsesc în paginile ei un mentor cu care pot sta de vorbă zilnic, săptămânal sau lunar.

Aspectul care mă încântă cel mai mult atunci când scriu cărţi este că pot sta de vorbă cu o mulţime de oameni pe care nu îi cunosc personal. Este şi motivul pentru care, în 1977, am luat hotărârea de a deveni autor. Îmi doream foarte mult să ofer oamenilor ceva de valoare şi să le schimb viaţa în bine, iar acest lucru mă umplea de energie. Este o pasiune pe care o am şi astăzi. Puţine lucruri îmi aduc o mulţumire mai mare decât momentele în care mă opreşte cineva necunoscut şi îmi spune: „John, îţi mulţumesc! Cărţile tale chiar m-au ajutat." De aceea scriu – şi intenţionez să o fac şi în continuare.

Dincolo de satisfacţia imensă pe care mi-o dă faptul că ştiu că tot ceea ce scriu îi ajută pe oameni, am şi o mare frustrare care vine din faptul că sunt autor. Odată ce cartea este publicată, ea aşa rămâne. Dacă noi doi ne-am cunoaşte personal şi ne-am întâlni o dată pe săptămână sau pe lună şi am discuta despre leadership, de fiecare dată ţi-aş împărtăşi tot ceea ce am învăţat nou. Pe plan personal, evoluez încontinuu. Citesc în mod constant. Îmi analizez greşelile. Stau de vorbă cu lideri extraordinari, ca să mă inspir de la ei. Ori de câte ori ne-am întâlni, ţi-aş spune: „N-o să-ţi vină să crezi ce am învăţat".

Ca speaker la evenimente şi conferinţe, le vorbesc adesea celor care mă ascultă despre principiile din cărţile mele, încercând să îmi actualizez permanent materialele. Folosesc poveşti şi exemple noi. Îmi cizelez ideile. Şi ascult mereu puncte de vedere inedite de la publicul meu. Cu toate acestea, când mă uit în cărţile pe care le-am scris deja, în primul rând îmi dau seama cât de mult s-a schimbat totul din momentul în care au fost publicate. În al doilea rând, mă simt puţin frustrat fiindcă ele nu se pot dezvolta şi schimba odată cu mine.

Aşadar, în momentul în care editorul meu, Thomas Nelson, m-a rugat să scriu o ediţie revizuită a *Celor 21 de legi supreme ale liderului*, cu ocazia împlinirii a zece ani de la publicarea ei iniţială, am fost foarte încântat. Când am scris prima dată cartea, am încercat să răspund la o singură întrebare: „Dacă ar fi să iei tot ceea ce ai învăţat despre leadership de-a lungul anilor şi să rezumi totul la o listă scurtă, cum ar arăta ea?" Am notat pe o foaie elementele esenţiale ale leadershipului, comunicate cât mai clar şi mai simplu cu putinţă. Imediat ce cartea a fost publicată şi a fost inclusă de patru ori pe lista celor mai bine vândute titluri, mi-am dat seama că are potenţialul să ajute o mulţime de oameni să fie lideri mai buni.

EVOLUŢIE = SCHIMBARE

Acum însă, după mai mulţi ani, am constatat că în ediţia originală există şi aspecte care nu mă mai satisfac, astfel încât am ajuns la concluzia că pot îmbunătăţi unele idei. Câteva dintre exemple deveniseră depăşite şi le-am înlocuit. Am inclus şi materiale care să explice şi să ilustreze mai bine unele dintre principii. În aproape un deceniu în care am predat legile leadershipului în zeci de ţări din întreaga lume, am primit mii de întrebări referitor la ele. Acest lucru m-a ajutat să regândesc tot ceea ce am scris prima dată.

Cea mai mare schimbare pe care am făcut-o faţă de ediţia originală a avut legătură cu două dintre legi. „Poftim?", te-ai putea întreba. „Cum să schimbi o lege despre care ai spus că e «supremă»"?

Mai întâi de toate, vorbind la conferinţe despre aceste subiecte, am descoperit în scurtă vreme că două dintre legi derivau mai degrabă din altele. Legea lui E.F. Hutton (Când un lider autentic vorbeşte, oamenii îl ascultă) era doar o componentă a Legii Influenţei (Adevărata măsură a leadershipului este influenţa – atât şi nimic mai mult). În momentul în care oamenii adunaţi în jurul unei mese se opresc şi îşi

ascultă liderul vorbind, o fac fiindcă acesta are influenţă. Fiindcă ideile din Legea lui E.F. Hutton făceau parte din Legea Influenţei, am reunit aceste două capitole. Într-o manieră similară, mi-am dat seama că Legea Multiplicării (Numai un lider poate forma alt lider) era într-un fel inclusă în Legea Dezvoltării Explozive (Pentru dezvoltare, fiţi liderul celor care vă urmează – pentru multiplicare, fiţi liderul altor lideri). Din acelaşi motiv, le-am reunit şi pe acestea.

Un alt aspect de care mi-am dat seama a fost faptul că, în prima ediţie, trecusem cu vederea câteva chestiuni importante. Am descoperit prima omisiune imediat ce am predat legile aferente în ţările în curs de dezvoltare, unde leadershipul punea accentul mai degrabă pe funcţie, privilegii şi putere. În paradigma mea referitoare la lideri, unele lucruri le consider de la sine înţelese. Consider că leadershipul este în primul rând o formă de servicii aduse celor din jur şi nu am indentificat niciodată o lege care să surprindă acest principiu. Cea de-a doua omisiune avea legătură cu acţiunea de modelare şi cu impactul avut asupra culturii unei organizaţii. Prin urmare, am inclus două legi noi în ediţia de faţă a cărţii:

Legea Adăugării de Valoare: Liderii adaugă valoare deservindu-i pe cei din jur
Legea Imaginii: Oamenii fac ceea ce văd

Dacă analizez lucrurile cu experienţa pe care o am acum, mă întreb cum oare a fost posibil să le trec cu vederea. Am făcut-o însă. Vestea cea bună este că tu nu le vei rata. Sunt sigur că aceste două legi dau valoare cărţii, ajutându-te, în acelaşi timp, să devii un lider mai bun. Faptul că te pui în slujba oamenilor şi că le arăţi care este drumul cel bun sunt două componente esenţiale ale unui leadership de succes. Mi-ar plăcea ca la fiecare zece ani să îmi revizuiesc fiecare carte, astfel încât să includ tot ceea ce am trecut cu vederea!

LECŢII SUPLIMENTARE

Pe măsură ce le-am vorbit şi altora despre cele 21 de legi în ultimii zece ani, mi-am amintit încă două aspecte:

1. Leadershipul presupune abilitatea de a face mai multe lucruri bine, nu doar unul

Instinctiv, cei care au succes ştiu că, dacă vrei să ai rezultate, concentrarea este foarte importantă. Însă leadershipul este mult mai complex. În pauza unei conferinţe la care vorbeam despre cele 21 de legi, un student m-a abordat întrebându-mă cât se poate de serios: „Ştiu că predai toate aceste principii de leadership, însă, dacă trag linie, care este cel mai important lucru pe care ar trebui să îl stăpânesc?"

Încercând să îi răspund cu aceeaşi intensitate, am punctat cu degetul arătător şi i-am răspuns: „Singurul lucru pe care este necesar să îl ştii despre leadership este că trebuie să cunoşti mai multe lucruri despre leadership!". Ca să îi conduci pe alţii aşa cum trebuie, este obligatoriu să stăpânești toate cele 21 de principii.

2. Nimeni nu stăpânește perfect toate cele 21 de legi

În ciuda faptului că trebuie să ne descurcăm cât mai bine la toate cele 21 de principii dacă vrem să fim niște lideri extraordinari, realitatea este că nici unul dintre noi nu le stăpânește pe toate. Eu, de exemplu, mă descurc mediocru sau sub medie la cinci dintre legi – şi eu sunt autorul cărţii! Aşadar, ce ar trebui să facă un lider? Să le ignore? Nicidecum, ci să îşi facă o echipă de lideri.

La sfârşitul acestei cărţi, există o evaluare dedicată liderilor. Te încurajez să îţi analizezi fiecare aptitudine, pentru fiecare dintre legi. Odată ce ai descoperit la care capitol nu te descurci chiar atât de bine, începe să cauţi oameni cu abilităţi mai bine dezvoltate decât ale tale. Ei te vor completa pe tine şi tu pe ei – şi toată lumea va avea de câştigat, permiţându-ţi să îţi creezi o echipă de staruri. Nu uita, nu există situaţii în care un singur individ să fie mai inteligent decât toţi cei cu care lucrează la un loc.

UNELE LUCRURI NU SE SCHIMBĂ NICIODATĂ

Deşi am modificat pe ici, pe colo legile şi le predau într-o manieră diferită, unele aspecte chiar nu s-au schimbat în ultimii zece ani. Leadershipul este în continuare leadership, indiferent de direcţia în care

te îndrepţi sau de ocupaţia pe care o ai. Vremurile se schimbă. Tehnologia progresează. Cultura diferă de la un loc la altul. Însă principiile de leadership sunt constante – indiferent că ne referim la cetăţenii din vechea Eladă, la evreii din Vechiul Testament, la armatele din perioada modernă, la liderii din comunitatea internaţională, la pastorii din bisericile locale sau la oamenii de afaceri din economia globală a zilelor noastre. Principiile de leadership sunt neschimbate şi au trecut testul timpului.

Pe măsură ce vei citi capitolele ce urmează, aş vrea să ţii minte patru aspecte esenţiale:

1. **Legile pot fi învăţate.** Unele sunt mai uşor de înţeles şi de aplicat decât altele, însă fiecare dintre ele poate fi deprinsă.
2. **Fiecare lege este de sine stătătoare.** Legile sunt complementare unele altora, însă nu ai nevoie de una dintre ele ca să înveţi o alta.
3. **Legile au fiecare consecinţele aferente.** Respectă-le, iar oamenii te vor urma. Încalcă-le sau ignoră-le şi nu vei putea niciodată să îi conduci pe alţii
4. **Aceste legi reprezintă fundamentul leadershipului.** Odată ce ţi-ai însuşit principiile, trebuie să le pui în aplicare în viaţa de zi cu zi.

Indiferent că eşti la început de carieră şi tocmai eşti pe punctul de a descoperi impactul leadershipului sau un lider cu experienţă care are deja adepţi, poţi deveni şi mai bun. Pe măsură ce vei citi fiecare lege, este posibil să îţi dai seama că pe unele dintre ele le stăpâneşti deja foarte bine. Altele te pot ajuta să îţi identifici anumite puncte slabe de care nu erai conştient. Foloseşte cartea ca pe o experienţă de învăţare. În ediţia de faţă, am inclus şi câteva exerciţii la sfârşitul fiecărui capitol, pentru a te ajuta să aplici legile în viaţa de zi cu zi.

Indiferent de etapa în care te afli în cadrul procesului de leadership, nu uita un aspect esenţial: cu cât este mai mare numărul legilor pe care le înveţi, cu atât vei fi un lider mai bun. Fiecare lege este un instrument în sine, gata să fie luat şi folosit astfel încât să te ajute să îţi atingi obiectivele şi să le schimbi în bine viaţa celor din jur. Chiar şi una singură dacă înveţi, vei fi un lider mai bun. Aplică-le pe toate şi oamenii te vor urma. Aşadar, să pornim la drum împreună!

1

LEGEA PRAGULUI LIMITATIV

Abilitatea de leadership determină nivelul de eficienţă pe care îl are o anumită persoană

Adesea, în deschiderea conferinţelor mele, le vorbesc celor care mă ascultă despre Legea Pragului Limitativ, fiindcă îi ajută să înţeleagă cât de important este leadershipul. Dacă reuşeşti să prinzi esenţa acestei legi, poţi observa cât de mare este impactul ei asupra tuturor laturilor vieţii. Legea Pragului Limitativ poate fi exprimată astfel: abilitatea de leadership determină pragul de eficienţă al unei persoane. Dacă această aptitudine este mai slab conturată, atunci şi potenţialul este mai scăzut. Dacă este mai puternică, atunci şi eficienţa este mai mare. De exemplu, dacă abilitatea ta de a conduce se situează undeva pe la nivelul 8, atunci nu poţi depăşi niciodată nivelul 7 din punct de vedere al eficienţei. Dacă reuşeşti să conduci la nivelul 4, atunci eficienţa ta nu va depăşi nivelul 3. Abilitatea de leadership îţi determină întotdeauna eficienţa şi potenţialul impact asupra organizaţiei din care faci parte.

Voi exemplifica totul cu o poveste care ilustrează această lege. În anul 1930, doi fraţi pe nume Dick şi Maurice s-au mutat din New Hampshire în California, în căutarea visului american. De-abia ieşiseră de pe băncile liceului, iar în oraşul natal oportunităţile nu erau foar-

te numeroase, așa că s-au îndreptat către Hollywood, unde și-au găsit de lucru pe un platou de filmare.

După o vreme, spiritul lor întreprinzător și interesul pentru lumea divertismentului i-au determinat să deschidă un teatru în Glendale, un orășel situat undeva la nord-est de Hollywood. Însă în ciuda tuturor eforturilor pe care le-au depus, nu au reușit să facă din afacerea lor una profitabilă. Niciodată pe parcursul celor patru ani în care au condus teatrul nu au putut aduna suficienți bani încât să plătească chiria de 100 de dolari cerută de proprietar.

O NOUĂ OPORTUNITATE

Dorința celor doi de a avea succes era atât de mare încât au căutat permanent și alte oportunități de afaceri. În 1937, au găsit în sfârșit ceva ce părea să funcționeze. Au deschis un mic restaurant de tip drive-in în Pasadena, chiar la est de Glendale. Locuitorii din sudul Californiei ajunseseră să fie dependenți de propriile mașini, fapt care începuse deja să fie asimilat de cultura și afacerile americane.

Fenomenul restaurantelor drive-in apăruse la începutul anilor '30 și devenise din ce în ce mai popular.

În loc să ia cina într-un restaurant tradițional, oamenii preferau să vină cu mașina în spații de parcare amenajate special în aer liber și amplasate în jurul unui mic restaurant, unde comandau și primeau masa pe tăvi aduse de chelneri. Mâncarea era servită în farfurii de porțelan, iar vesela era din metal. Ideea se potrivea acelei perioade, în care totul se petrecea într-un ritm din ce în ce mai dinamic.

Micul restaurant al lui Dick și Maurice a avut mare succes, așa că prin anii '40 s-au hotărât să-și mute afacerea în San Bernardino, un orășel în plină dezvoltare, populat în mare parte de clasa muncitoare, situat la 80 de kilometri de Los Angeles. Au construit un complex mai mare și și-au extins meniul. Pe lângă hot-dog, cartofi și shake-uri, au început să vândă și friptură de vacă, sandvișuri cu porc, hamburgeri și alte preparate. Afacerea a explodat. Vânzările anuale au atins 200.000 de dolari, profitul celor doi reprezentând 50.000 de dolari – sumă care i-a propulsat în elita financiară a orașului.

În 1948, intuiția le spune că schimbarea plutește în aer, astfel încât aduc câteva modificări afacerii lor. Au eliminat locurile pentru mașini și au început să servească doar clienții care le intrau în incintă. În același timp, au dinamizat tot procesul de servire. Au redus meniul și s-au concentrat asupra vânzării de hamburgeri. Au renunțat la farfuriile din porțelan, la paharele din sticlă și la vesela din metal, alegând în schimb unele din carton sau plastic. Și-au redus costurile și, evident, și prețurile. Au creat și așa-numitul sistem rapid de servire. Bucătăria se transformase practic într-o linie de asamblare, unde fiecare angajat se străduia să îndeplinească cât mai repede sarcinile care îi reveneau. Țelul lor era să servească o comandă în 30 de secunde și chiar mai puțin. Și au reușit. Pe la mijlocul anilor '50, cifra lor de afaceri era de 350.000 de dolari, iar profitul lui Dick și Maurice ajunsese la 100.000 de dolari pe an.

Cine erau acești doi frați? La vremea aceea, puteai afla mergând cu mașina până la micul lor restaurant de la intersecția străzilor 14 și E din San Bernardino. Chiar în fața micii clădiri octogonale atârna o reclamă luminoasă pe care scria simplu McDONALD'S HAMBURGERS. Dick și Maurice McDonald dăduseră lovitura, iar restul este, așa cum se spune, doar istorie! Nimic mai neadevărat. Frații McDonald nu s-au avântat niciodată mai departe, deoarece abilitatea lor precară de a conduce a stat în calea succesului adevărat.

POVESTEA DIN SPATELE POVEȘTII

E adevărat că frații McDonald erau asigurați din punct de vedere financiar. Aveau una dintre cele mai profitabile afaceri din țară din domeniul restaurantelor, dar nu și suficient timp pentru a se bucura de banii pe care îi câștigau. Geniul lor se regăsea în organizarea serviciilor oferite consumatorilor și în organizarea bucătăriei. Acest talent i-a ajutat să creeze un nou sistem în ceea ce privește servirea băuturilor și preparatelor. De fapt, erau atât de renumiți pentru tot ceea ce reușiseră să pună la punct încât oameni din întreaga țară au început să le scrie și să-i viziteze pentru a afla mai multe despre metoda lor. La un moment dat, ajunseseră să primească chiar și trei sute de scrisori și telefoane pe lună.

Astfel, s-au gândit să scoată pe piață conceptul McDonald. Ideea francizei în domeniul restaurantelor nu era nouă, fiind aplicată deja de câteva decenii. Pentru frații McDonald reprezenta o modalitate de a face bani fără a fi nevoiți să mai deschidă încă un restaurant. În 1952 au făcut primii pași în acest sens, dar eforturile lor s-au soldat cu un

eșec. Motivul a fost unul foarte simplu. Nu aveau cunoștințele necesare de leadership pentru a deveni eficienți. Dick și Maurice erau perfecți ca proprietari ai unui singur restaurant. Știau cum se conduce o afacere, cum să-și eficientizeze sistemul de funcționare, cum să reducă costurile și cum să crească profiturile. Erau niște manageri eficienți. Dar nu erau lideri. Tiparul lor de gândire era destul de limitat din acest punct de vedere. În plin succes, Dick și Maurice s-au văzut trași înapoi de Legea Pragului Limitativ.

PARTENERIATUL CU UN LIDER

În 1954, cei doi frați s-au împrietenit cu Ray Kroc, un lider adevărat și proprietarul unei mici companii, care vindea aparate pentru prepararea shake-urilor pe bază de lapte. Auzise de frații McDonald, restaurantul lor fiindu-i unul dintre cei mai buni clienți. Imediat ce i-a vizitat, și-a dat seama de potențialul acestuia. În mintea sa deja vedea modelul răspândit în toată țara. În scurtă vreme a încheiat o înțelegere cu frații McDonald, astfel că, în 1955, înființează McDonald's System, Inc. (denumit ulterior McDonald's Corporation).

Kroc a cumpărat imediat drepturile de franciză pentru a folosi afacerea drept model și prototip, dar și pentru a vinde ulterior și alte francize. Imediat după aceea, a început să-și formeze o echipă și să construiască o organizație care să se extindă la nivel național. A recrutat și a angajat persoanele potrivite și, pe măsură ce echipa se dezvolta, oamenii săi aduceau noi persoane care aveau potențial de lideri.

În primii ani, Kroc a sacrificat multe. Deși trecut de 50 de ani, muncea ore întregi, așa cum făcea și în perioada în care abia se apucase de afaceri. Renunțase la o mulțime de distracții, inclusiv la orele petrecute la clubul său favorit de golf. În primii opt ani nu și-a luat nici măcar salariul. Și asta nu a fost tot. A împrumutat bani de la bancă, garantând cu propria asigurare de viață pentru a acoperi salariile câtorva lideri cheie pe care și-i dorea în echipa sa. Sacrificiile și calitățile sale de conducător i-au adus până la urmă și beneficiile mult așteptate. În 1961, pentru suma de 2,7 milioane de dolari, Kroc a cumpărat de la cei doi frați drepturile exclusive de operare, marcând astfel începutul unui proces care avea să ducă acest nume în întreaga lume. Este evident că aptitudinea lui Ray de a conduce era la un nivel superior față de cel al predecesorilor săi.

În perioada în care Dick și Maurice încercaseră să vândă franciza, au reușit să convingă doar 15 cumpărători, din care numai 10 au și deschis practic restaurante. Și chiar și la acest nivel, viziunea și potențialul lor de lideri s-au dovedit a fi limitate. De exemplu, când Neil Fox, primul client care a achiziționat franciza, le-a spus celor doi frați că vrea ca restaurantul pe care urma să îl deschidă în Pheonix să se numească McDonald's, răspunsul lui Dick a fost: „La ce bun? Oricum numele ăsta nu înseamnă nimic acolo!"

Pe de altă parte, potențialul de lider al lui Ray Kroc era foarte promițător. Între 1955 și 1959, a reușit să deschidă 100 de restaurante. Patru ani mai târziu numărul lor ajunsese la 500. În prezent, compania are peste 39.000 de restaurante în nu mai puțin de 119 țări[1]. Abilitatea de a conduce – sau mai bine zis lipsa acesteia – a fost pragul care a determinat eficiența fraților McDonald.

SUCCES FĂRĂ LEADERSHIP

Cred cu tărie că succesul există în stare latentă în fiecare dintre noi. Dar mai cred și că succesul personal care nu este însoțit de talentul de lider aduce cu sine doar o eficiență minimă. Impactul pe care îl are o persoană depinde foarte mult de talentul său de conducător. Cu cât vrei să urci mai sus, cu atât ai nevoie într-o măsură mai mare de acest talent. Cu cât îți dorești ca impactul să fie mai puternic, cu atât influența ta trebuie să fie mai mare. Realizările personale depind de capacitatea de a-i conduce pe alții.

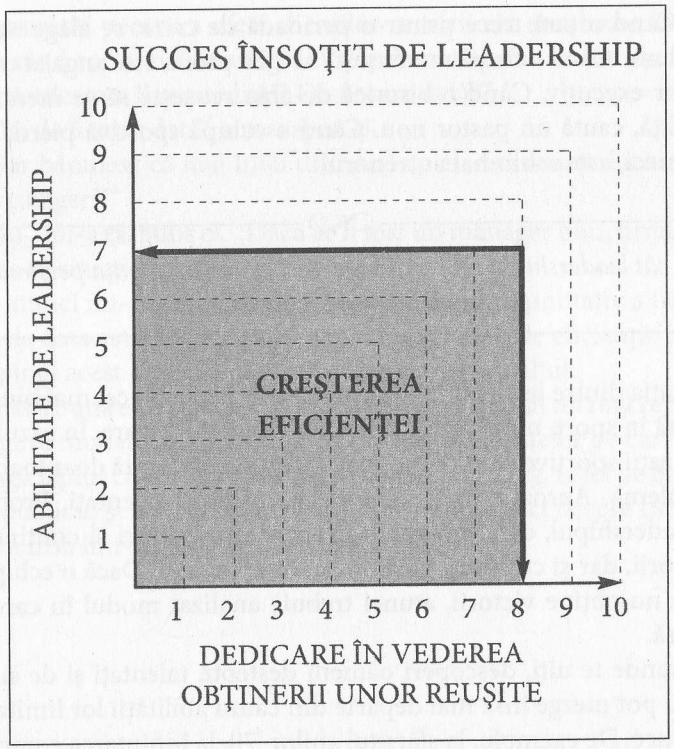
Cu cât vrei să urci mai sus, cu atât ai nevoie într-o măsură mai mare să fii un lider bun. Cu cât îți dorești ca impactul să fie mai puternic, cu atât influența ta trebuie să fie mai mare.

O să explic imediat ce vreau să spun. Să presupunem că, pe o scară de la 1 la 10, succesul tău se situează la nivelul 8. Este un nivel bun. Putem afirma fără să greșim că pe-aici se aflau și frații McDonald. Să presupunem însă că abilitatea de a-i conduce pe ceilalți nu te interesează foarte tare și nici nu depui vreun efort să te dezvolți ca lider. Prin urmare, din acest punct de vedere te afli la nivelul 1. Nivelul eficienței personale este prezentat grafic în cele ce urmează:

Libris.ro
Respect pentru oameni și cărți

Pentru a crește nivelul de eficiență, ai la dispoziție mai multe opțiuni. Poți munci din greu pentru a atinge nivelul maxim de succes și excelență – nivelul 10. Este posibil să reușești, deși Legea Recompenselor Diminuate spune că efortul depus pentru a recupera aceste două puncte poate însemna mai multă energie decât cea consumată pentru obținerea primelor opt. Dacă nu ai precupețit nici un efort, atunci este posibil să îți îmbunătățești performanța cu aceste 25 de procente.

Mai ai însă și o altă opțiune. Poți munci asiduu astfel încât să îți îmbunătățești calitățile de lider. Să spunem că ele se află acum la nivelul 4 – unul ușor sub medie. Prin valorificarea talentului pe care ți l-a dat Dumnezeu – oricare ar fi acest talent – eficiența ta a crescut deja cu 300%. Să presupunem însă că te apuci să înveți tot ceea ce ține de leadership și îți îmbunătățești calitățile de lider, astfel încât ajungi într-un final la nivelul 7. Din punct de vedere grafic, lucrurile stau în felul următor:



Prin dezvoltarea acestei aptitudini – fără a te dedica mai mult obținerii reușitelor – îți poți mări eficiența cu 600%! Leadershipul are efect de multiplicare. Am văzut de multe ori acest tip de impact într-o mulțime de companii și de organizații nonprofit. Este și motivul pentru care în ultimii 30 de ani am ales să predau tot ceea ce ține de leadership.

PENTRU A SCHIMBA DIRECȚIA ORGANIZAȚIEI, SCHIMBĂ LIDERUL

Capacitatea de a conduce va reprezenta întotdeauna pragul care determină atât eficiența personală, cât și pe cea la nivel organizațional. Dacă este puternic conturată, atunci pragul de limitare va fi situat la un nivel superior. În caz contrar organizația va fi și ea limitată. De aceea, în perioade dificile, companiile au tendința de a-și căuta un nou

lider. Când o țară trece printr-o perioadă de criză, se alege un nou președinte. Când o firmă nu reușește să aibă profit, este angajat un nou director executiv. Când o biserică de-abia reușește să se mențină la suprafață, caută un pastor nou. Când o echipă sportivă pierde meci după meci, este schimbat antrenorul.

Respect pentru oameni și cărți

Cu cât leadership și eficiența personală și organizațională este mai mare.

Relația dintre leadership și eficiență este probabil cel mai bine evidențiată în sport, unde rezultatele sunt imediate și clare. În cazul unei organizații sportive de profesioniști, talentul reprezintă doar foarte rar o problemă. Aproape toate echipele au jucători talentați. Problema este leadership, care începe cu proprietarul echipei și continuă cu antrenorii, dar și cu câțiva jucători mai importanți. Dacă o echipă talentată nu obține victorii, atunci trebuie analizat modul în care este condusă.

Oriunde te uiți, descoperi oameni deștepți, talentați și de succes, care nu pot merge însă mai departe din cauza abilității lor limitate de a conduce. De exemplu, la sfârșitul anilor '70, la înființarea companiei Apple, creierul din umbră era Steve Wozniak. Capacitatea lui de a conduce era destul de slabă, spre deosebire de cea a partenerului său, Steve Jobs. Abilitatea sa era atât de mare încât a reușit să construiască o organizație de primă clasă, care valorează extrem de mult. Acesta este impactul pe care îl are Legea Pragului Limitativ.

În anii '80, l-am cunoscut pe Don Stephenson, președintele companiei de consultanță Global Hospitality Resources, Inc., din San Diego, California – o firmă de consultanță, specializată în industria hotelieră. La un moment dat, în timpul unei întâlniri, l-am rugat să îmi dea mai multe detalii despre compania lui. În prezent se ocupă mai mult de consiliere, dar la început Stephenson prelua diverse hoteluri sau stațiuni care nu aveau o situație financiară foarte bună. Astfel, de-a lungul timpului, a condus multe asemenea complexe renumite, unul dintre ele fiind și La Costa, din sudul Californiei.

Don mi-a mărturisit că, de fiecare dată când preluau conducerea unei firme, făceau întotdeauna două lucruri: în primul rând angajații

erau pregătiți pentru a oferi clienților servicii cât mai bune, iar în al doilea rând concediau managerul. Am fost surprins să aud așa ceva:

„Întotdeauna îl concediați? De fiecare dată?"

„Da, de fiecare dată", a mai spus el.

„Dar bănuiesc că mai întâi discutați cu el – să vedeți dacă este un bun manager?!"

„Nu", mi-a răspuns el. „Dacă ar fi fost un manager bun, firma nu ar fi ajuns în situația aceea."

Și-atunci mi-am zis: „Evident, Legea Pragului Limitativ a funcționat și de data asta!" Pentru a atinge un nivel înalt de eficiență, trebuie să împingi acest prag cât mai sus – într-un fel sau altul.

Vestea bună e că, acum, concedierea managerului nu mai reprezintă singura modalitate de a reuși. În cadrul conferințelor pe care le țin, pe lângă faptul că vorbesc despre existența unui prag, la fel de bine îmi învăț publicul și cum să îl ridice cât mai sus – aspect despre care vom discuta însă într-o altă lege a leadershipului.