

## CUPRINS

Introducere – Cele mai importante premii din cariera sa

# Fii șeful pentru care oricine vrea să lucreze

Capitolul 1 Schimbă-ți mentalitatea ..... 41

Capitolul 2 Schimbă-ți atitudinea ..... 61

Capitolul 3 Schimbă-ți stilul de viață ..... 81

Capitolul 4 Schimbă-ți relațiile ..... 101

Capitolul 5 Schimbă-ți atitudinea „La fel cu pe lângă” ..... 121

Capitolul 6 Schimbă-ți perspectiva ..... 141

Capitolul 7 Schimbă-ți centrul atenției ..... 161

Capitolul 8 Schimbă-ți stilul de viață ..... 181

Capitolul 9 Schimbă-ți mentalitatea ..... 201

Capitolul 10 Schimbă-ți stilul de viață ..... 221

Capitolul 11 Schimbă-ți mentalitatea ..... 241

Capitolul 12 Schimbă-ți stilul de viață ..... 261

Capitolul 13 Schimbă-ți mentalitatea ..... 281

Capitolul 14 Schimbă-ți stilul de viață ..... 301

Capitolul 15 Schimbă-ți mentalitatea ..... 321

Capitolul 16 Schimbă-ți stilul de viață ..... 341

Capitolul 17 Schimbă-ți mentalitatea ..... 361

Capitolul 18 Schimbă-ți stilul de viață ..... 381

Capitolul 19 Schimbă-ți mentalitatea ..... 401

Capitolul 20 Schimbă-ți stilul de viață ..... 421

Traducere: Sabina Ușurelu



NICULESCU


## CUPRINS

<i>Introducere – Cele mai importante premiere din cariera ta profesională</i> .....	9
Capitolul 1	
<b>Schimbă-ți scenariul ca să nu dai greș ca șef</b> .....	25
Capitolul 2	
<b>Schimbă-ți mentalitatea</b> .....	41
Capitolul 3	
<b>Schimbă-ți setul de abilități</b> .....	64
Capitolul 4	
<b>Schimbă-ți relațiile interpersonale</b> .....	93
Capitolul 5	
<b>Schimbă-ți atitudinea „Le fac eu pe toate”</b> .....	116
Capitolul 6	
<b>Schimbă-ți perspectiva</b> .....	138
Capitolul 7	
<b>Schimbă-ți centrul atenției</b> .....	162
Capitolul 8	
<b>Nu te abate de la scenariul schimbat</b> .....	185
<i>Fă primul pas</i> .....	197
<i>Note</i> .....	199

Despre cercetare .....	213
Respect pentru oameni și cărți	
<b>Mulțumiri</b> .....	215
<b>Centrul pentru Leadership Creativ</b> .....	219
<b>Despre programul Maximizing Your Leadership Potential</b> .....	221

## Capitolul 1

# Schimbă-ți scenariul ca să nu dai greș ca șef

 Această carte are la bază o temă fundamentală pentru liderii noi care doresc să devină șefii pentru care oricine ar vrea să lucreze: *schimbă-ți scenariul*. Cred cu adevărat că, dacă ești dispus să îți schimbi scenariul, poți ajunge șeful pentru care oricine vrea să lucreze.

Mai întâi, să lămurim ce anume este un scenariu. Gândește-te la o piesă de teatru, la un musical, la un film sau la un serial de televiziune pe care l-ai urmărit. Toate au avut un scenariu. Textul scris a fost utilizat pentru a dirija interpretarea actoricească. Și îți sunt familiare aceste intrigi, le poți depista de la un kilometru depărtare în comediile romantice, în piesele lui Shakespeare, în tragediile antice, în filmele thriller sau în drame. Probabil că ai fi în stare să scrii tipologiile acestor personaje: tipul care e a treia roată la căruță, mireasa care fuge din fața altarului, eroul chipeș, teribil de amuzant și petrecăreț din cale-afară, ticălosul diabolic, sportivul, tocilarul care în final pune mâna pe față, domnișoara pe care o evită toată lumea și care se dovedește a fi fost o frumusețe de la bun început. Datorită textelor puse în pagină de scenariști, acești indivizi fac



cea ce se presupune că trebuie să facă, acționează așa cum trebuie să acționeze, trăiesc așa cum ne așteptăm să trăiască.

Dar scenariile nu sunt scrise doar pentru sportivii, točilarii, ticăloșii, eroii și eroinele de pe scenă sau de pe ecran. Toți avem parte de scenarii în viețile noastre. În propria ta existență, îți scrii propriul tău scenariu și îți trăiești viața în funcție de ceea ce acel scenariu spune despre diferitele roluri pe care le interpretezi: părinte, copil, partener, soț, frate, activist în comunitatea ta.

Scenariul tău te ajută să pricepi cine ești și cum trăiești. Este ceea ce se așteaptă de la tine. Când îți scrii propriul tău scenariu, oferi detalii despre felul în care se presupune că ar trebui să gândești, despre ceea ce ar trebui să faci, despre modul în care ar fi cazul să acționezi, despre cum trebuie să te simți, să comunici cu cei din jur, despre perspectiva pe care trebuie să o ai asupra lumii și despre felul în care ar fi indicat să te vezi pe tine însuți. Scenariile ne ajută să ne înțelegem rolurile și sensul în viață.

## **Scenariul simplului angajat și o replică de despărțire**

Nu încapă nicio îndoială că la muncă trăiești după un scenariu. În mod destul de straniu, scenariul unui angajat de succes îmi amintește tare mult de vechea replică de despărțire pe care mulți dintre noi am folosit-o – sau, în cazul meu, am auzit-o de mult prea multe ori – atunci când cineva urmează să fie părăsit. O cunoașteți: „Nu-i din cauza ta, ci a mea.”

Te-ai putea întreba, așadar, ce-are a face acea replică de despărțire cu scenariul unui angajat? Ei bine, ai observat vreodată care este centrul atenției, pe cine cad reflectoarele atunci când cineva folosește replica „Nu-i din cauza ta, ci a mea”?

Nu tu. Eu.

Fără îndoială, pentru a avea succes, mulți angajați și experți tehnici de succes se concentrează nu asupra „ta”, ci asupra lor înșiși. De obicei, scenariul decurge în felul următor:

*Ține capul în pământ. Muncește mai mult ca oricine altcineva. Străduiește-te să duci lucrurile la bun sfârșit. Pentru a merge mai departe, bazează-te pe abilitățile tale tehnice, pe cunoștințele, inventivitatea și eforturile fără egal pe care le depui. Fă-ți treaba și fă-ți-o cum se cuvine. Așa te vei evidenția de toți ceilalți și vei deveni un expert în domeniu, foarte respectat la locul de muncă. Așa vei obține recompensele și recunoașterea pe care le meriți. Așa vei progresa.*

Scenariul este motivul pentru care acești angajați sunt promovați în prima lor funcție managerială:

*Am fost promovat în prima mea funcție managerială datorită devotamentului, ambiției, spiritului întreprinzător, eticii profesionale, abilităților tehnice și realizărilor pe care le-am avut și care au contribuit în mod direct la succesul echipei și organizației mele.*

Ca angajați, totul se referă la noi înșine. Această mentalitate stă la baza scenariului fiecărui angajat, fiecărui expert tehnic, fiecărui profesionist de oriunde. Și trăim conform acestui scenariu de când ne știm, chiar din copilărie, pentru a progresa, pentru a avea parte de atenție, pentru a-i eclipsa pe toți ceilalți. Concentrându-ne asupra propriei noastre persoane, asupra talentelor, cunoștințelor, strădaniilor și setului nostru de abilități și aptitudini, am obținut premii, distincții, precum și recunoașterea și aprobarea celor din jur. Am avut succes în demersurile noastre educative și în activitățile noastre extrașcolare. Iar la muncă am devenit angajați valoroși, experți în



domeniile noastre și profesioniști bine cunoscuți în cadrul organizațiilor în care lucrăm, dacă nu și dincolo de ele.

Scenariul funcționează și nu e nimic în neregulă cu el în cazul angajaților și al experților tehnici. Și, deoarece scenariul a fost perfect înainte, ne gândim că trebuie să aibă același efect și în noua noastră calitate de lideri. De ce n-ar avea? Vorba aceea, „Dacă nu s-a stricat, nu te apuca să-l repari.”

Dar apare o problemă. De multe ori în viață, contextul se schimbă, însă neglijăm să ne modificăm scenariul pentru a avea succes în noua situație în care ne trezim. Așa că urmăm același scenariu zi după zi, neavând habar că, pur și simplu, n-are cum să mai funcționeze. Acesta-i motivul pentru care mulți lideri se poticnesc de la bun început. Ceea ce mulți șefi ajung să înțeleagă (adeseori mult prea târziu pentru a mai putea schimba ceva) este faptul că succesul în noua lor funcție nu mai este definit de „Nu-i din cauza ta, ci a mea”.

Da, scenariul pentru simplul angajat nu-i scris greșit. Dar nu mai funcționează în cazul unui lider nou-promovat. Scenariul unui șef pentru care toată lumea vrea să lucreze este diferit.

## **Așadar, ce trebuie să faci? (Schimbă-ți scenariul)**

Pentru a progresa, scenariul angajaților se bazează pe propria lor persoană și pe abilitățile, realizările, expertiza tehnică și dorințele lor personale. Ăsta nu-i neapărat un lucru rău; a avea ambiție și a tinde către perfecțiunea personală sunt caracteristici meritorii. Este perfect normal să fim motivați pentru a reuși în viață. Acesta-i, de bună seamă, chiar motivul pentru care angajații au fost promovați în structurile de conducere.

Dar pentru a fi un lider de succes, pentru a face trecerea de la un expert tehnic la un conducător de oameni, trebuie să fii

dispus să te dezbraci de haina angajatului, care ți-a adus promovarea în structurile de conducere, și să nu-ți mai concentrezi atenția asupra propriei tale persoane. E momentul să vrei să progresezi, să fii sincer convins că poți să progresezi și să te dedici 100% acestui progres. De fapt, taie cuvântul *progres* – *schimbare* e un cuvânt mult mai potrivit. Trebuie să vrei să te schimbi, să crezi cu adevărat că poți să te schimbi și să te dedici 100% schimbării scenariului tău. Cred cu adevărat că, dacă ești dispus să faci asta, poți ajunge șeful pentru care oricine vrea să lucreze.

Așadar, ce înseamnă „schimbă-ți scenariul”?

Ei bine, cunoști scenariul unui angajat. Seamănă cu vechea replică de despărțire: „Nu-i din cauza ta, ci a mea.”

Pentru a fi șeful pentru care toți vor să lucreze, schimb-o: „Nu mai este vorba despre mine.”

Schimbă scenariul și treci de la „mine” la „noi”. Schimbă-ți mentalitatea care se concentrează asupra „mea” și îndreaptă-ți atenția către „noi”.

Sună tare simplu, nu-i așa? Poate prea simplu. Dar știi la fel de bine ca mine că e dificil de pus în practică. E suficient să te uiți în jurul tău. Așa că mulți dintre noi observă (și lucrează cu) lideri care nu și-au schimbat scenariile, ca acesta:

*Lee, vânzările au scăzut cu 15 procente luna asta. Știi că mă mândresc să fiu mereu pe primul loc în tot ce fac. Așa am fost și când eram în locul tău, n-a trecut multă vreme de-atunci. Pune-te pe treabă. Muncește mai mult. Sună mai mulți oameni. De fapt, apropo de apelul pe care trebuie să îl faci în zece minute... O să stau lângă tine și o să mi-o prezinți pe dna. Oakes – așa o cheamă, nu? O să vorbesc eu în locul tău și o să-ți arăt cum se face treaba. Mai devreme a trebuit să fac același lucru și cu Vicki. E cazul să-ți aduc aminte de toate primele de care o să*



*avem parte dacă atingem țintele pe care le-am stabilit? N-am de gând să merg la întâlnirea cu dl. Scott și să-l anunț că am ratat obiectivul grupului nostru chiar din primul trimestru în care am devenit șef de vânzări.*

Acest scenariu vechi – determinarea asiduă de a finaliza munca, încrederea în pregătirea tehnică, calitatea de expert în domeniul respectiv, acea concentrare asupra „mea” pentru a obține recompense, recunoaștere și pentru a-i impresiona pe ceilalți – nu mai e deloc potrivit pentru scenariul unui lider nou care dorește să fie șeful pentru care toți vor să lucreze.

Așadar, ce s-ar întâmpla dacă liderul ar schimba scenariul? Poate că situația ar arăta în felul următor:

*Lee, am observat în rapoarte că vânzările au scăzut cu 15 procente luna asta. Ce părere ai, care e motivul? Hm, nu știam că e o problemă legată de procedură. Și îi afectează și pe ceilalți din echipa noastră? Ce crezi că am putea face? Lee, e o idee nemaipomenită. Ai putea să compui un memoriu în care să prezinți în detaliu aceste gânduri, evidențiind cum ar putea ideea ta să ne îmbunătățească vânzările? Fii sigur că o să vorbesc cu dl. Scott și o să menționez că această idee fantastică îți aparține. Cât despre convorbirea pe care trebuie să o porți cu dna. Oakes peste zece minute – te pot ajuta cu ceva? Nu? Ei bine, știu că te descurci, am încredere în tine. Hai să discutăm după aceea un sfert de oră despre convorbirea asta, să vedem ce a mers bine, ce ai învățat de pe urma ei și cum îți va folosi în viitor, în regulă?*

Ăsta-i tipul de șef pentru care oricine vrea să lucreze, un șef care și-a schimbat scenariul.

În mod limpede, acum, că ai devenit șef, situația e cu totul alta. Ca nou lider, scenariul tău este foarte diferit de cel al unui angajat, adică cel conform căruia ai trăit întreaga viață, scenariul

care te-a purtat pe culmile succesului și ți-a adus poziția din structurile de conducere. Nu mai are importanță să fii mai bun decât alții, nu mai contează ce poți „tu” să faci, pregătirea tehnică, abilitățile, expertiza, cunoștințele și aptitudinile „tale” care te ajută să-ți duci munca la bun sfârșit, dovedindu-ți valoarea. Trebuie să înțelegi că cel mai eficient motor care îi aduce oricărui lider succesul nu mai ține de „mine”. E momentul să îi faci pe ceilalți – personalul tău, echipa ta, oamenii pe care-i conduci și îi sprijini – să aibă succes și să îi ajuți să își atingă întregul potențial.

Acesta este semnalul de alarmă care te avertizează să nu mai trăiești după scenariul „Nu-i din cauza ta, ci a mea”. Schimbă-ți scenariul de la „mine” la „noi” și îmbrățișează ideea „Nu mai este vorba despre mine”. Încetează să mai fii centrul atenției și îndreaptă-ți privirea asupra celorlalți.

## **Șase modalități de schimbare a scenariului**

Schimbarea scenariului este o idee fabuloasă, o chestie foarte importantă. Este contrară oricărui instinct normal și natural pe care l-ai putea avea. E complet diferit de tot ceea ce te-a făcut să ai succes până acum în carieră. Dar și a-i conduce pe alții e o treabă care n-are nicio legătură cu ceea ce ai făcut anterior.

E un lucru greu de pus în practică, așa că ar fi bine să nu crezi că vine de la sine. Capitolele acestei cărți te vor ajuta cu cele șase părți ale scenariului pe care trebuie să le schimbi pentru a deveni șeful pentru care toți vor să lucreze.

### **Capitolul 2: Schimbă-ți mentalitatea**

O să înțelegi cum să eviți eșecul într-un moment atât de timpuriu al carierei tale (dar și mai târziu). Bazându-se pe ultimele



mele cercetări făcute pe un grup de aproape 300 de lideri începători, acest capitol te va ajuta să îți schimbi mentalitatea pentru a începe să gândești ca un șef.

### **Capitolul 3: Schimbă-ți setul de abilități**

Angajații se bazează pe abilitățile lor tehnice pentru a-și face treaba și pentru a progresa. Țasta-i scenariul lor. Dar mulți lideri promovați de curând întâmpină probleme pentru că (1) se bazează mult prea mult pe abilități tehnice de care, firește, un șef n-are nevoie sau (2) pur și simplu nu li s-a spus care sunt abilitățile care le vor fi necesare pentru a deveni lideri de succes. În urma ultimelor mele cercetări, am identificat patru abilități care le provoacă noilor lideri cele mai mari necazuri. Așadar, schimbă-ți setul de abilități. Vei citi despre *comunicare și influență* în acest capitol. *Conducerea echipelor și dezvoltarea celorlalți* vor fi abordate în următoarele două capitole.

### **Capitolul 4: Schimbă-ți relațiile interpersonale**

În calitate de nou lider, relațiile tale sunt diferite. De pildă, foștii tăi colegi – unii dintre ei, poate, fiindu-ți prieteni – îți sunt dintr-odată subalterni direcți. Mai mult decât atât, conduci, de fapt, o întreagă echipă de oameni. În acest capitol vei înțelege aspectele legate de relații atunci când îi conduci pe cei din jur.

### **Capitolul 5: Schimbă-ți atitudinea „Le fac pe toate”**

Pentru a deveni șeful pentru care toți vor să lucreze, nu mai este nevoie să faci întreaga muncă de unul singur. În calitate de șef, o să îți schimbi scenariul în ceea ce privește modul în care definești, gândești și îți desfășori munca, iar aici este inclusă și dezvoltarea celorlalți.



De obicei, angajații individuali au o perspectivă foarte îngustă asupra organizației. În calitate de lider, schimbă-ți perspectiva și lărgeste-ți orizonturile. În acest capitol vei înțelege ce înseamnă cu adevărat „politica”. În plus, vei căpăta competența și abilitatea de a naviga printre intrigile inerente din organizație datorită pregătirii tale politice, în care este inclusă și „gestionarea superiorilor” sau munca în cadrul unei matrice.

### **Capitolul 7: Schimbă-ți centrul atenției**

Noii lideri trebuie să înțeleagă că acțiunile și deciziile lor pot avea repercusiuni care trec mult dincolo de persoana lor. Așadar, schimbă-ți centrul atenției. Acum, când ești pe cale să urci pe scara organizației, vei începe să apreciezi importanța integrității și a caracterului, ce înseamnă cu adevărat să faci lucrul „care se cuvine” și să devii un om de încredere.

### **Capitolul 8: Nu te abate de la scenariul schimbat**

În cele din urmă, Capitolul 8 te va ajuta să rămâi loial scenariului schimbat pentru a deveni șeful pentru care oricine vrea să lucreze.

Sunt o grămadă de lucruri de asimilat, recunosc. Dacă stai să te gândești, există cărți întregi care se apleacă asupra unor subiecte prezentate într-un singur capitol. Pentru a-ți înlesni schimbarea scenariului, o să îți ofer în fiecare capitol câteva idei esențiale pe care să le reții. Poți folosi informațiile respective imediat și vei avea ocazia să îți continui instruirea (împreună cu conținut exclusiv, cu sfaturi suplimentare și cu alte câteva răspunsuri la clasică rugămintă „Spune-mi ce să fac și cu asta basta”) în secțiunea „Colțul profesorului” de la finalul fiecărui capitol și de pe site-ul de internet asociat ([www.WilliamGentryLeads.com](http://www.WilliamGentryLeads.com)).

Și nu uita: nu-i nevoie să-ți schimbi întregul scenariu într-o clipă. Așa cum spune unul dintre mentorii mei, „Nu trebuie să te străduiești să înghiți tot oceanul”. După ce vei citi cartea, vei conștientiza unul sau două domenii în care poți începe schimbarea (iar „Colțul profesorului” și site-ul asociat îți vor fi de mare ajutor). Poți fi șeful pentru care toată lumea vrea să lucreze, iar această carte îți va arăta cum. Schimbă-ți scenariul.

## **Cu litere mici.**

### **Sau „Această carte nu este pentru tine dacă...”**

Totuși, iată și textul scris cu „litere mici” pe care trebuie să îl citești. Îți prezint patru lucruri deloc delicate pe care trebuie să le ai în vedere înainte de a parcurge restul cărții. Atenție: e vorba despre mituri care vor fi zdrobite. Dacă vreunul dintre ele te descrie, returnează cartea și cere-ți banii înapoi.

#### ***Punctul 1. Dacă crezi că liderii se nasc, nu se formează, această carte nu este pentru tine***

Eschivarea este simplă: „Nu m-am născut lider, așa că n-o să ajung niciodată un lider.” Această scuză nu mai este acceptabilă. Și n-a fost valabilă de la bun început. Indiferent ce ți s-a spus sau ce-ai auzit, nu e nevoie să te naști lider ca să fii șeful pentru care oricine vrea să lucreze. De fapt, știința demască vechea zicală „Conducătorii se nasc, nu se formează” – este o mare prostie sau, cel puțin, 67% prostie. Studiul științific al genelor și leadershipului<sup>1</sup> ne arată că, în cel mai bun caz, o treime dintre lideri sunt născuți să fie lideri. Asta înseamnă că două treimi s-au format pentru acest rol. Chiar și propria-mi cercetare făcută la Centrul pentru Leadership Creativ (CCL) a dezvăluit faptul că majoritatea liderilor de top din organizații



de pe întreaga planetă consideră că șefii sunt mai degrabă formați (adică se pot dezvolta) decât născuți pentru a fi șefi.<sup>2</sup> (Este doar un exemplu al modului în care voi utiliza știința și cercetările pentru a te ajuta să îți schimbi scenariul și să devii șeful pentru care oricine vrea să lucreze. Vezi? Nu-i chiar așa de rău.)

Iar dacă știința nu-i de ajuns, aruncă un ochi în organizația ta și gândește-te la oamenii pe care îi știi. Indiscutabil, cei mai mulți dintre noi nu vor ajunge niciodată președinte, amiral, general, administrator-șef sau director general. Indiferent dacă ai drept obiective aceste poziții sau nu, nu e nevoie de un CV lung cât toate zilele, nu-i musai să fii privilegiat sau să ai „genele” necesare pentru a deveni șeful pentru care oricine vrea să lucreze. Mulți dintre noi suntem oameni de rând care urcă în ierarhie fără să aibă parte de privilegii, avere sau glorie, devenind lideri de seamă. Nu trebuie să simți că e imposibil să devii conducător și că n-o să pricepi niciodată cum stă „treaba asta cu leadershipul” din cauză că nu ești celebru, că nu faci parte din acel procent al celor mai bogați oameni din lume sau că nu ești primul din clasa ta. Nu trebuie să ai impresia că dacă nu te-ai născut lider, n-o să ai nicicând ocazia să devii unul. Iar dacă există cineva care-ți spune asta, cumpără încă un exemplar al acestei cărți și fă-i-l cadou sau folosește-l pentru a-l lovi peste ceafă (bine, agresivitatea nu-i o soluție, așa cum vei citi în Capitolul 2). Așadar, mai întâi, dacă crezi cu tărie că liderii se nasc, nu se formează, această carte nu este pentru tine.

## ***Punctul 2. Dacă te aștepti ca tranziția înspre leadership să fie ușoară, această carte nu este pentru tine***

Dacă ar exista vreo diagramă magică de tipul „dacă X, atunci Y” care să fie valabilă în absolut toate situațiile sau dacă s-ar inventa o aplicație care să îți garanteze succesul în fiecare