

BRIAN TRACY

**CUM CONDUC
CEI MAI BUNI
LIDERI**

*TEHNICI TESTATE PENTRU A VALORIFICA LA MAXIMUM
POTENȚIALUL UMAN*

Ediția a II-a, revizuită

Traducere din engleză de
MARIUS CHITOȘCĂ

CUPRINS

Introducere	
Cursa a început.....	9
Capitolul 1	
Esența unui lider.....	17
Capitolul 2	
Liderii se cunosc pe ei înșiși.....	40
Capitolul 3	
Contraatacă! Tehnici de afaceri bazate pe strategii militare.....	55
Capitolul 4	
Managerul excelent.....	91
Capitolul 5	
Angajează și păstrează cei mai buni oameni.....	125
Capitolul 6	
Formarea unei echipe de succes.....	159
Capitolul 7	
Rezolvarea problemelor și luarea deciziilor.....	175
Capitolul 8	
Comunică ferm.....	195

Capitolul 9

Chestionarul liderului 210

Capitolul 10

Simplifică-ți viața 235

CAPITOLUL 1

Esența unui lider

Caracterul se poate manifesta în momentele cruciale, însă el e cultivat în fiecare clipă.

WINSTON CHURCHILL

Leadershipul e cel mai important factor pentru succesul sau eșecul unei companii ori al unei afaceri. Abilitatea de a merge înainte și de a-ți conduce întreprinderea cu succes pe o piață competitivă e esențială.

Cu cât devii mai bun ca lider, cu atât vei fi mai bun în orice alt domeniu. Din fericire, oamenii nu se nasc lideri, ci devin. Așa cum a scris Peter Drucker: „Chiar dacă există și lideri înnăscuți, aceștia sunt atât de puțini la număr, încât nu influențează starea generală de fapt.“

Oamenii ajung să devină lideri în primul rând prin eforturi proprii, prin faptul că își dezvoltă singuri potențialul de conducători. Ei depun eforturi continue, învățând, maturizându-se, devenind mai capabili și mai competenți de-a lungul anilor.

Liderii apar, de obicei, pentru a rezolva o situație care necesită abilități de leadership. Un manager își poate îndeplini cu succes vreme de mulți ani responsabilitățile și sarcinile. După care apare o criză și compania are nevoie

de intervenția unui lider. În acel moment, liderul face un pas înainte și preia conducerea organizației. Astfel, devine o persoană diferită și împlinește un rol diferit.

Urmează regulile!

Generalul Norman Schwarzkopf ne povestește prima lui experiență de conducere la Pentagon. Ofițerul comandant i-a spus că, pentru a-și face bine treaba, era suficient „să urmeze regula 13“.

Când Schwarzkopf a întrebat: „Care e regula 13?“, comandantul general i-a răspuns: „Atunci când ești la comandă, preia inițiativa!“

Apoi, când colonelul Schwarzkopf a întrebat: „Și după ce preiau conducerea, cum iau decizii?“, ofițerul comandant i-a zis: „Simplu! Aplici regula 14.“

Când Schwarzkopf a pus o nouă întrebare: „Care e regula 14?“, i s-a zis că e următoarea: „Fă ceea ce e corect!“

Acestea sunt niște idei excelente și pentru tine. Atunci când treci la comandă, preia conducerea, iar dacă se întâmplă vreodată să nu știi sigur ce să faci, fă, pur și simplu, ceea ce e corect!

Leadershipul presupune să ai caracter

Leadershipul ține mai mult de personalitatea ta decât de ceea ce faci. Abilitatea de a deprinde calitățile unui lider eficient, esența leadershipului, este mai importantă pentru succesul tău decât orice alt factor.

Unul dintre marile principii ale dezvoltării personale e următorul: „Orice obicei pe care ți-l cultivi capătă amploare și se oglindește în experiența și personalitatea ta.“

Respect pentru oameni și cărți

Atunci când gândești și acționezi prin prisma binecunoscutelor calități fundamentale ale unui lider eficient, devii mai bun pe zi ce trece. Insistând încontinuu asupra acestor calități, le integrezi în personalitatea și comportamentul tău. Ca să ți le cultivi, trebuie să ții cont de ele atât în activitățile obișnuite de zi cu zi, cât și în sarcinile de lider pe care le desfășori în cadrul propriei organizații.

Cu cât devii un lider mai bun în forul tău *interior*, cu atât ești mai eficient cu privire la activitățile de leadership desfășurate în *exterior*. Gândind așa cum gândesc liderii de top, vei deveni un lider tot mai bun.

Cele șapte calități ale liderului

Există mai mult de trei mii de studii efectuate de-a lungul anilor, cu scopul de a identifica abilitățile liderilor de succes, în special ale conducătorilor militari care au câștigat bătălii importante, în ciuda întâmpinării unor mari dificultăți pe câmpul de luptă – o situație care se potrivește în mare măsură cu obținerea succesului pe piețele actuale.

Au fost identificate peste 50 de calități importante ale leadershipului. Dar șapte dintre ele par să iasă în evidență, dovedindu-se mai importante decât celelalte. Vestea bună e că fiecare dintre aceste calități poate fi cultivată, ceea ce este posibil prin practică și repetiție.

1. Viziunea – cea mai importantă calitate a liderului

Liderii au viziune, pot vedea lucrurile în perspectivă. Ei au o idee clară și motivantă cu privire la direcția spre care se îndreaptă și la ceea ce-și doresc să realizeze. Această calitate îi separă de manageri. Viziunea este ceea ce îl transformă pe individul de rând într-un om special.

Această calitate de vizionar îl transformă pe „managerul tranzacțional“ într-un „lider inovator“. În timp ce un manager supraveghează îndeplinirea sarcinilor de către angajați, un lider adevărat îi influențează pe aceștia la nivel emoțional.

În vremurile tulburi și marcate de schimbări rapide, e bine să iei din când în când „o pauză“. Uită de timp! Fă un pas înapoi! Rezervă-ți un interval de timp în care să meditezi la personalitatea ta reală, interioară, în care să-ți analizezi valorile, să vezi încotro te îndrepti și cum vrei să arate viitorul pentru tine și pentru organizația ta.

În cartea *Competing for the Future*, Gary Hamel și C.K. Prahalad accentuează rolul-cheie al „țelurilor viitoare“, pentru succesul în afaceri. Conform acestora, cu cât ai o viziune mai clară asupra a ceea ce vrei să realizezi în viitor, cu atât îți va fi mai ușor să iei zi de zi deciziile necesare pentru a transforma acele obiective în realitate.

Ca lider, pentru a rămâne calm și echilibrat în vremuri marcate de schimbări rapide, trebuie să-ți adresezi continuu două întrebări: „Ce anume încerc să realizez împreună cu oamenii mei?“ și: „Cum încercăm să realizăm lucrul respectiv?“

Trebuie să urmezi mai degrabă propriile reguli, decât să te lași dezechilibrat de regrese sau probleme neașteptate. Ca să reușești acest lucru, trebuie mai întâi să ai o viziune clară despre propria persoană și despre compania ta și apoi să împărtășești această viziune despre viitorul ideal cu oamenii care te respectă și care depind de leadershipul tău.

Cultivarea propriei viziuni

Să începem cu valorile tale. Care sunt principiile organizaționale ale afacerii tale, cele în care crezi și pe care