

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

CLARK, TIMOTHY R.

Caracter și competență în leadership : tot ceea ce se află dincolo de funcție,

poziție sau autoritate / Timothy R. Clark. - București :

Amaltea, 2018

Respect pentru oameni și cărți ISBN 978-973-162-180-7

005

Caracter și competență în leadership

Tot ceea ce se află dincolo de funcție,
poziție sau autoritate

LEADING WITH CHARACTER AND COMPETENCE
MOVING BEYOND TITLE, POSITION, AND AUTHORITY

TIMOTHY R. CLARK

Copyright © 2016 by Timothy R. Clark

CARACTER ȘI COMPETENȚĂ ÎN LEADERSHIP
TOT CEEA CE SE AFLĂ DINCOLO DE FUNCȚIE,
POZIȚIE SAU AUTORITATE

TIMOTHY R. CLARK

ISBN 978-973-162-180-7

© EDITURA AMALTEA

Timothy R. Clark



EDITURA AMALTEA

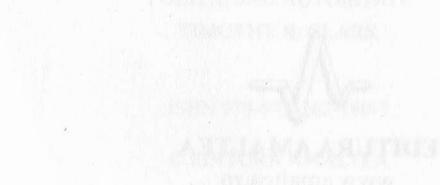
www.amaltea.ro

Lui Tracey

tot ceea ce se săgădă de învăție
potrivit unui autoritar

Înțelegere
și dezvoltare
personală

CARACTERUL: CONFERINȚĂ DE LĂZĂR
TOMASCU ALĂNGAȚILOVĂ



Cuprins

Prefață 7
Introducere 9

PARTEA ÎNTÂI

Cele patru pietre de temelie ale caracterului 25

CAPITOLUL 1
Prima piatră de temelie a caracterului: Integritatea 27

CAPITOLUL 2
A doua piatră de temelie a caracterului: Modestia 45

CAPITOLUL 3
A treia piatră de temelie a caracterului:
Responsabilitatea 63

CAPITOLUL 4
A patra piatră de temelie a caracterului: Curațul 79

CAPITOLUL 5

Prima piatră de temelie a competenței: Învățarea 99

CAPITOLUL 6

A doua piatră de temelie a competenței: Schimbarea 119

CAPITOLUL 7

A treia piatră de temelie a competenței: Judecata 139

CAPITOLUL 8

A patra piatră de temelie a competenței: Viziunea 163

Concluzie 179

Note 183

Caracter și competență în leadership – autoevaluare 199

Mulțumiri 201

Despre autor 203

Prefată

Când te uiți în oglindă, ai în fața ta un lider? Poți spune, măcar în termeni mai generali, ce anume vei deveni? Sunt absolut convins că cei mai mulți oameni nu își înțeleg aproape deloc potențialul de lider și tocmai de aceea am scris cartea de față – ca să te ajut să îți descoperi. Pentru ca acest lucru să fie posibil, trebuie să renunți să mai crezi că leadershipul are legătură cu funcția, cu postul ocupat sau cu autoritatea, fiindcă sunt niște concepte desprinse parcă dintr-o altă lume. Evident, ele au rolul lor, însă dacă vrei să devii un lider mai bun, nu trebuie să le iezi în calcul, ci să încerci să gândești, să acționezi și să îți formezi convingeri la un nivel mult mai înalt. Este vorba mai degrabă despre o introspecție profundă și despre descoperirea de sine, născute din dorința de a transforma lumea într-un loc mai bun. Este cât se poate de regretabil că „ceață“ morală și materialismul atât de pregnante în zilele noastre încearcă să ne convingă să măsurăm leadershipul după niște standarde complet greșite. Așadar, din acest punct de vedere trebuie ca toate convingerile de mai sus, lipsite de temei, să fie puse sub semnul întrebării.

Indiferent cine ești, trebuie să îți construiești cariera și viitorul pornind de la două aspecte esențiale: caracter și competență. Este un adevăr universal valabil. Leadershipul înseamnă să urmezi niște principii, fiindcă, dacă nu o faci, nu ai nici o șansă. Sunt principii nonnegociabile, care te vor ajuta să ai succesul dorit.

dovadă de o modestie mai mare, citește primul capitol. Dacă prioritatea ta este raționamentul, atunci citește capitolul dedicat. Sper să consideri această carte ca pe o resursă la îndemână, pe care o poți parcurge ori de câte ori ai nevoie.

PARTEA ÎNTÂI

Cele patru pietre de temelie ale caracterului

Leadershipul începe cu tot ceea ce ține de caracter. Dacă îți dezvolti competențele fără să ai la bază un caracter solid, vei eșua în momentele de presiune, de stres sau atunci când ești tentat să accepți recompense pentru merite care nu îți aparțin.

Integritatea

Prima piatră de temelie a caracterului este integritatea. *Integritatea* se referă la onestitatea care definește tot ceea ce ești și ce faci. Integritatea te ajută să evoluezi pe plan personal, fiindcă vei evita să întreprinzi ceva care nu se încadrează în normele moralei. În momentul în care eviți orice acțiune lipsită de etică, dar și să îți găsești motive, ajungi să te comporti ca o adeverată forță. Interacționezi corect cu cei din jur, fiindcă te tratezi pe tine așa cum trebuie și depui toate eforturile de care ești capabil. Ești atent atunci când vine vorba de asumarea meritelor și îi lauzi pe ceilalți ori de câte ori poți.

Modestia

Cea de-a doua piatră de temelie a caracterului este modestia. Modestia merge mână în mână cu integritatea și se referă la faptul că trebuie să fii permanent conștient de ignoranța ta, dar și de faptul că depinzi de ceilalți. Este capacitatea de a evita să ai o încredere exagerată în sine, dar și distorsionarea realității. Cu cât ești mai modest, cu atât sunt mai clare gândurile și acțiunile tale. Modestia are trei consecințe uluitoare. În primul rând, te ferește de pericolele

propriului ego. În al doilea rând, îți oferă o satisfacție mai mare, fiindcă te bucuri de succesul altora. În al treilea rând, vei fi mult mai dispus și mai capabil să te schimbi.

Responsabilitatea

Cea de-a treia piatră de temelie a caracterului este responsabilitatea. Marii lideri nu numai că sunt dispuși, dar abia așteaptă să își asume răspunderea pentru rezultatele pe care le obțin. Nu-i aşa că e interesant că liderii slabii urăsc să fie evaluați, în timp ce liderii extraordinari își doresc foarte mult acest lucru? Atunci când pui în practică principiul *responsabilității*, nu renunți la răspunderea personală, înțelegi foarte bine că ascunderea problemelor este un fals concept și îți asumi în permanență faptul că alegerile personale au consecințe publice. Nu în ultimul rând, responsabilitatea înseamnă să termini ceea ce ai început și să te opui oricărei tendințe de a considera pe parcurs că ceva îți se cuvine de la sine.

Curajul

Cea de-a patra și ultima piatră de temelie a caracterului este curajul. Să ai *curaj* înseamnă să te opui și să pui sub semnul îndoielii starea actuală a lucrurilor de fiecare dată când este cazul. Tu ești cel care trebuie să răstoarne felul în care se acționează în prezent și să te ridici împotriva culturii populare. Ești un creator, nu un îngrijitor. Ai de purtat o povară grea din punct de vedere social, emoțional, intelectual, spiritual și fizic. Trebuie să încerci să nu renunți – mai exact situațiile în care o lași în mod intenționat mai moale și elimini practic orice șansă de succes, dar și să ai permanent o disciplină care să îți permită să îți duci la bun sfârșit planurile. Nu în ultimul rând, trebuie să ai curajul să îți *stabilești obiective* care să întreacă orice imaginea.

Prima piatră de temelie a caracterului

Integritatea

„*Prefer să fiu sincer cu mine, chiar și cu riscul să par ridicol în fața celor din jur, decât să fiu fals și să ajung să îmi fie silă de mine.*“

Frederick Douglass (1818-1895)

Reformator la nivel social, abolitionist, orator, scriitor și om de stat sud-african
Povestea vieții lui Frederick Douglass (1845)

Problema legată de integritate cu care ne confruntăm

Prima piatră de temelie a caracterului este integritatea, dar nu avem să abordăm conceptul dintr-o perspectivă filosofică. Discutăm aici despre semnificația lui de bază, cât se poate de sincer. Din nefericire, corupția este o adevărată pandemie în zilele noastre¹. În cele mai multe țări de pe planetă, corupția este la ordinea zilei, ajungându-se la probleme foarte grave. Filosoful grec Aristotel spunea: „Marea masă a cetățenilor este mai puțin coruptibilă decât cei câțiva aleși care nu sunt.“² De dragul existenței ideii de societate civilă, avem nevoie ca acest lucru să fie adevărat. Cu toate acestea, conform Barometrului de încredere Edelman, trei din patru instituții la nivel global au pierdut încrederea publicului³.

Să ne gândim că în această țară vânăm egalitarianismul fantezist cu lipsa de chibzuință fiscală. Ne plac drepturile și ne displace responsabilitatea. Fiindcă am adoptat o filosofie care ne ajută să credem că nu noi suntem de vină, suferim de pe urma tiraniei toleranței. Am adoptat imediat o cultură a narcisismului extrem. Într-adevăr, dacă ajungem să nu mai facem diferență între bine și rău, atunci ne dăm permisiunea să facem tot ceea ce dorim⁴. Si

dacă vrem să părem erudiți, numim moralitatea „relativism cultural”⁵. Așa cum spunea cineva: „Pe măsură ce adevărul a fost relativizat – la modul absolut, am putea spune – la fel s-a întâmplat și cu moralitatea.”⁶

Ne este foarte greu să fim sinceri când vine vorba despre această problemă. Avem tendință mai degrabă să tratăm totul ca și cum am juca un joc de adolescenți. Adevărul este că societatea noastră lipsită de orice busolă este imorală în încercarea sa oarbă de a fi amorală. Așa cum spunea gânditorul și istoricul Alexis de Tocqueville referindu-se la Lumea Veche, putem afirma și noi despre cea nouă: nu suntem „deranjați de acele concepte confuze și lipsite de coerență de bine și de rău.”⁷

Triunghiul defect

Venim pe lume având un sentiment al moralei, dar cu toate acestea avem nevoie să învățăm ce este integritatea, fiindcă este nevoie de abilități și de vigilență ca să ne-o păstrăm. Aflăm ce este integritatea văzând cum se manifestă ea. Copiii noștri o dețin tot în această manieră. Este regretabil că, la nivel de societate, nu predăm și nu învățăm aşa cum ar trebui următoarele generații ce înseamnă integritatea. Religiozitatea a apus, iar în cele mai multe școli s-a instituit o abordare neutră. Dacă ar fi să protestăm împotriva acestei situații deranjante⁸, trebuie să recunoaștem că cele trei instituții – familia, biserică și școala – care reprezintă triunghiul socializării și care, timp de secole, au avut sarcina de a învăța generațiile următoare ce înseamnă integritatea – sunt defecte. Acest lucru explică, în mare, demoralizarea în care ne scăldăm, o consecință previzibilă a faptului că suntem dispuși să adoptăm deziluzia imoralității – sau permisivitatea ușor deghizată⁹.

În condițiile în care acest triunghi al socializării este defect, ne-am amputat discursul public referitor la moralitate, așa cum spunea specialistul în științe politice James Q. Wilson.¹⁰ Iar mijloacele de informare în masă, un adevărat prădător, sunt fericite să

intervină în peisaj, promovând concepte precum căștigul, gloria, indulgența, autoproslăvirea, dar și sute de alte forme de corupție. Nu este deloc surprinzător faptul că mulți tineri cred că integritatea este ceva nerealist și chiar bizar. O pot considera chiar un ideal, fiindcă au fost învățați că o persoană serioasă joacă doar cu scopul de a căstiga¹¹. Într-adevăr, cultura noastră a ajuns să fie caracterizată de lașitate, în condițiile în care fiecare interzice altora să facă judecăți de valoare¹².

Vei fi supus unui test

La un moment dat, am instruit lideri dintr-o corporație inclusă în topul Fortune 500. La întâlnire, am adus cu mine un afiș pe care scria mare „De vânzare”, genul acela pe care îl pui pe casă când vrei să găsești cumpărători. I l-am dat unuia dintre lideri și l-am întrebat: „Ești de vânzare?” Am făcut apoi o pauză și am adăugat: „Dacă nu ai o etică după care să te ghidezi și care să îți arate că nu toate lucrurile sunt de vânzare, indiferent de preț, atunci ești de vânzare. Și te vei vinde celui care oferă mai mult.”

De-a lungul vieții tale profesionale și personale, vei trece prin furcile caudine, în sensul că integritatea îți va fi testată. Îți se va propune să minți, să furi, să îñseli, să iei bani de la cineva, să dai mită, să faci pe plac cuiva, să îți un secret, să tragi pe sfoară, să fraudezi, să fraierești, să evadezi sau să exploatezi. Chiar dacă nu le cauți tu neapărat, ocaziile în care să te comporti neadecvat îți vor apărea în cale. În cel mai bun caz, îți se va cere să îți îți gura atunci când ești martorul unor forme mai ușoare de îñselătorie comise de cei din jurul tău.

Anticipează obstacolele. Pregătește-te bine, căci îți vor apărea în cale. Atunci când te confrunți cu o dilemă etică, situația devine brusc presantă. Negociatorii o numesc „punct culminant”. Fii gata pentru o intensitate uriașă, dar și atent, fiindcă problemele de etică nu se anunță singure. Howard Winkler, manager pe probleme de etică și conformitate la Southern Company, a spus: „De fiecare dată

când apare o problemă etică, nu vine cu un biletel pe care să scrie: «Aceasta este o problemă etică. Pregătește-te să iei o decizie etică.»¹³ Ea este pur și simplu o problemă de business care trebuie rezolvată¹³.

Fii conștient de faptul că cel puțin o dată în viață te vei confrunta cu un obstacol major, cu o încercare severă sau cu un conflict de ampoloare care îți va testa până la limită integritatea. Este posibil să experimentezi, aşa cum spunea Victor Hugo despre personajul său din „Mizerabilii”, Jean Valjean: „presiunea unui ghinion disproportionalat.¹⁴ Pentru fiecare dintre noi va veni o zi când integritatea ne va fi testată. Sir Walter Scott, îndrăgitul scriitor scoțian, a surprins extrem de sugestiv ideea, în momentul în care editura cu care lucra a dat faliment, iar el s-a trezit îngropat în datorii. În jurnalul personal, a notat: „Dumnezeu cu mila, sunt pe mare în întuneric deplin, iar barca ia apă.¹⁵“

Ai o Magna Carta personală?

Albert Schweitzer, renumitul filantrop și laureat al Premiului Nobel, a studiat etica și a declarat că „experiența m-a lăsat cumva în aer.¹⁶ Etica, o ramură a filosofiei, se apleacă asupra a ceea ce e corect sau greșit, fără să îți spună însă cum să procedezi. Nu-ți face griji, nimeni nu te va învăța care este drumul către integritate.

Da, în zilele noastre ne confruntăm cu niște probleme etice complexe. Însă în cea mai mare parte a timpului, dacă dăm dovedă de integritate nu înseamnă că nu știm ce să facem, ci că acționăm pur și simplu. Capacitatea de a avea un raționament care să țină cont de morală nu te face neapărat moral; dacă faci ceea ce este moral eşti o persoană morală. De exemplu, într-un studiu desfășurat recent în Marea Britanie, mai mulți elevi au fost întrebați dacă ar copia la un examen în cazul în care ar ști că nu vor fi prinși. 59% au răspuns afirmativ, în timp ce doar 41% au spus că sub nici o formă nu ar face aşa ceva.¹⁷ Le lipseau acestor elevi abilitățile de a avea un raționament moral?

În calitatea noastră de ființe umane, avem de făcut alegeri morale care ne testează integritatea. Liderii care dau dovedă de inte-

gritate se conduc singuri. Își reglează singuri comportamentul și își impun propriile limite. Nu mint, nu îñșală și nu fură, fiindcă știu că este greșit. Au un fel de Magna Carta personală, care îi ajută să își respecte principiile¹⁸. Cei din jur aderă la standardele lor ridicate și la convingerile sănătoase pe care le au.

Dacă nu îți respectă însă principiile, integritatea dispare. Așa cum scria profesorul Harvey Mansfield: „Dacă facem alegeri fără să ne ghidăm după nici un principiu, căutăm în jur ceva care să înlocuiască acel principiu.¹⁹“ O asemenea căutare ne va conduce în mod repetat către urmărirea unui interes egoist. Dacă nu ne respectăm principiile, pur și simplu nu mai avem pe ce să ne bazăm. Vom accepta câștigul, lipsit de orice principii, și vor respinge ideea de a pierde, chiar dacă asta înseamnă să nu ne respectăm valorile.

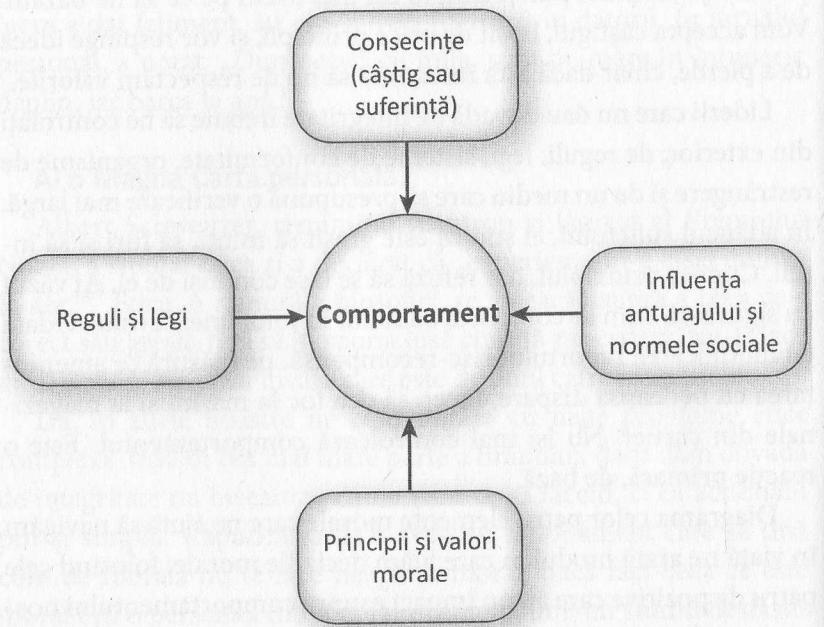
Liderii care nu dau dovedă de integritate trebuie să fie controlați din exterior, de reguli, legi, sisteme de conformitate, organisme de restrângere și de un mediu care să presupună o verificare mai largă. În adâncul sufletului, ei știu că este greșit să minți, să furi și să îñșeli. Cunosc principiul, dar refuză să se lase conducede el. Ai văzut cu siguranță cum se comportă oamenii în toiul unei revolte. Odată cu modificarea raportului risc-recompensă, pe măsură ce amenințarea cu pedeapsa dispare, încep să dea foc la mașini și la magazinele din cartier. Nu își mai controlează comportamentul. Este o reacție primară, de bază.

Diagrama celor patru elemente morale care ne ajută să navigăm în viață ne arată modul în care luăm deciziile morale, folosind cele patru dispozitive care au un impact asupra comportamentului nostru (vezi figura 1.1).

- **Consecințe (câștig sau suferință).** Cu ajutorul acestui element de navigare, încercăm să stabilim un curs de acțiune, dar și consecințele acestuia. Aproximăm care ar fi suferința sau câștigul asociate cu o alegere sau alta. Dacă recompensa este mare, iar riscul scăzut, ne îndreptăm către recompensă.

- Respect**
- **Reguli și legi.** Cu ajutorul acestui element de navigare, căutăm reguli și legi care se aplică anumitor acțiuni și alegem să fim guvernate de ele.
 - **Influența anturajului și normele sociale.** Cu ajutorul acestui element de navigare, suntem influențați de cei din jur. Simțim normele, obiceiurile și așteptările societății sau organizației din care facem parte.

Figura 1.1. Cele patru elemente îndrumătoare care ţin de morală



- **Principii și valori morale.** Cu ajutorul acestui element de navigație, accesăm și urmăm principiile și valorile morale care ne-au fost implantate în inimă și în suflet. Acționăm convinși fiind ce e bine și ce e rău, indiferent de presiunile din exterior, dar și de influențe sau tentații.

Fiecare dispozitiv este important și are rolul său, însă pentru a ne păstra integritatea, trebuie să avem permanent în vedere propriile principii și valori morale. O persoană sau o organizație fără integritate renunță la principiile și la valorile morale, folosind alte dispozitive de navigație. De exemplu, de ce au decis directorii de la Volkswagen să manipuleze software-ul motoarelor diesel pentru a controla emisiile de carbon la testele din laborator, dar nu și atunci când mașina era folosită de șoferi în viață de zi cu zi? Au aplicat primul dispozitiv – consecințele – și au renunțat la celelalte trei, atrași fiind de perspectiva câștigului financiar.

Integritatea trebuie să fie un element de bază al înțelegerei leadershipului: liderii integri conduc astfel încât să contribuie la schimbarea în bine. Liderii care nu dau dovadă de integritate conduc ca să consume. Vor exista momente, cel puțin pe termen scurt, în care integritatea costă, când te va costa chiar pe tine. Este greu să refuzăm ceva ce știm că e greșit, dar ne aduce recompense. Așa cum este dificil să facem ceea ce știm că e corect, conștienți fiind că ne va costa. Peggy Noonan, autor și editorialist, avea dreptate când spunea: „Nu poți încărca un sentiment puternic de moralitate”²⁰. Mai mult, nu îți poți nici cumpăra. Va trebui să îl dezvolti. Trebuie să te străduiești, să îl modelezi, să îl deprinzi și să îl aperi. Este nevoie de integritate ca să reziste seducțiilor cu care ești tentat zi de zi.

Daniel Vasella, CEO al uriașei companii farmaceutice elvețiene Novartis, a discutat direct și explicit cu oamenii săi despre integritate: „Stau de vorbă cu echipa mea despre seducțiile care vin odată cu asumarea rolului de lider. Ele se manifestă în mai multe forme: sexual, financiar, la nivel de laude. Trebuie să fi conștient de modul în care poți fi sedus, astfel încât să poți rezista și să îți păstrezi integritatea.”²¹

Doar pietrele și copacii sunt neutri

În anul 1536, teologul John Calvin a scris: „În mintea fiecărui individ există sentimentul de ordine civilă și de cinste.”²² Cu toate

acestea, suntem niște ființe duale. Avem impulsul de a face bine, dar și impulsul de a face rău – și știm care este diferența. Problema este că nu întotdeauna acționăm în funcție de ceea ce știm. Mare romancier rus Alexander Solzhenitsyn spunea că am creat „o atmosferă de mediocritate morală, care paralizează cele mai nobile impulsuri ale omului.”²³

Integritatea este o chestiune de voință.²⁴ Trebuie să îți-o dorești mai mult decât orice altceva. Jurnalistul și politicianul Horace Greely spunea: „Faima este ca un abur, popularitatea un accident, bogățiile dispar.”²⁵ Crezi acest lucru? Nu este o întrebare filosofică. Va trebui să răspunzi la ea chiar acum. Nu poți sta deoparte și să ai pretenția să fii luat în seamă.

Poate că părinții nu îți-au vorbit despre importanța valorilor. Poate că ai avut modele care te-au învățat să nu acorzi o importanță mare moralei.²⁶ Poate că ai un șef care nu își este loial decât sieși. Poate că mass media îți-a transmis că importante sunt puterea și profiturile. Poate că lăcomia te-a acaparat cu totul. Poate că ai avut un profesor de filosofie care îți-a spus că nu există principii fixe.²⁷ Poate că știi persoane care au ajuns să fie prospere deși i-au înșelat pe alții.²⁸ Poate că ești dezorientat de aerul viciat pe care îl respiri. Poate că te retragi când vezi personaje mai dubioase sau când auzi de toți acei lideri cel puțin ciudați care au populat secolul al XX-lea.²⁹

Poate că așa se întâmplă. Însă nu poți fi neutru. Pietrele și copacii sunt neutri – nu și oamenii. Nu te poți spăla pe mâini și să recurgi la filosofie. Așa cum spunea scriitorul și activistul Elie Wiesel, supraviețuitor al Holocaustului: „Trebue să fim de o parte sau de alta.”³⁰

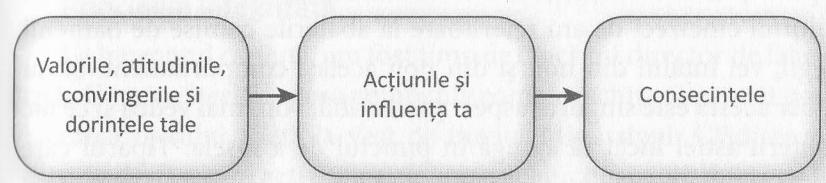
Diagrama forțelor influenței arată ceea ce fac oamenii în fiecare zi (vezi figura 1.2). Mai întâi de toate, suntem influențați de acțiunile celor din jur. În al doilea rând, luăm în considerare respectiva influență și ne consultăm valorile, atitudinile, convingerile și dorințele. În al treilea rând, acționăm și îi influențăm pe ceilalți. Nu în

ultimul rând, ne bucurăm sau suferim din cauza consecințelor propriilor acțiuni. Și aş vrea să observi că, indiferent de natura lor, consecințele pot întârzia să apară o perioadă mai lungă. Justiția perfectă nu este o caracteristică a vieții pe care o trăim.

Este bine să înțelegem că trecem practic prin acest proces în fiecare zi. Important este să înțelegem și că, pe tot parcursul procesului, avem o responsabilitate imensă.

- **Ești responsabil** pentru propriile valori, atitudini, convingeri și dorințe. Ai ultimul cuvânt atunci când trebuie să alegi să te lași influențat de cei din jur.
- **Ești responsabil** pentru acțiunile pe care le întreprinzi și pentru influența pe care o ai asupra celor din jur. Ai forța morală – voința de a lua propriile decizii și de a ști ce e bine și ce e rău.

Figura 1.2. Forțele influenței



- **Ești responsabil** pentru consecințele acțiunilor tale și pentru influența pe care o ai asupra celor din jur, inclusiv pentru modul în care ceea ce faci afectează mentalitatea, sentimentele, convingerile și alegerile altora.

Ești responsabil și răspunzător pentru ceea ce gândești, simți, crezi, spui și faci, după cum ești responsabil și pentru consecințe. Așa cum spunea Frederick Douglass la înmormântarea abolitionistului William Lloyd Garrison: „Gloria acestui bărbat îi permitea să susțină sus și tare adevărul și să aștepte rezultatul.”³¹