

Libris.RO

Respect pentru oameni și cărți

DEZVOLTĂ
LIDERUL
—DIN—
TINE 2.0

JOHN C.
MAXWELL



EDITURA AMALTEA

www.amaltea.ro

<i>Prefață la ediția revizuită</i>	9
<i>Prefață</i>	13
Capitolul 1. Definiția leadershipului: Influența	15
Capitolul 2. Cheia leadershipului: Prioritățile	43
Capitolul 3. Fundamentul leadershipului: Caracterul	69
Capitolul 4. Testul suprem al leadershipului: Crearea unei schimbări pozitive	95
Capitolul 5. Cea mai rapidă cale de a-ți consolida poziția de lider: Rezolvarea problemelor	121
Capitolul 6. Acel ceva în plus în leadership: Atitudinea	149
Capitolul 7. Sufletul leadershipului: Servirea oamenilor	179
Capitolul 8. Calitatea indispensabilă a leadershipului: Viziunea	203
Capitolul 9. Prețul leadershipului: Autodisciplina	229
Capitolul 10. Extinderea ariei de leadership: Dezvoltarea personală	253
<i>Ce mai urmează?</i>	279
<i>Despre autor</i>	281
<i>Note</i>	283

DEFINIȚIA LEADERSHIPULUI: INFLUENȚA

Toată lumea vorbește despre el, dar puțini îl înțeleg. Cei mai mulți oameni își doresc să își dezvolte capacitatea de a și-l însuși, dar foarte puțini o fac. Eu personal am în dosarele mele peste cincizeci de definiții și descrieri ale sale. Dacă vei căuta pe Google, vei vedea că există peste 760 de milioane de rezultate. Despre ce anume vorbesc? Da, exact, despre *leadership*.

În 1992, când am scris prima ediție a acestei cărți, oamenii care voiau să aibă succes în companii și în alte organizații se concentrau asupra managementului. În fiecare an părea să apară câte o tendință nouă în acest domeniu. Puțini însă acordau atenție leadershipului. Pur și simplu nu intra în sfera lor de preocupări.

Am trei diplome de studii: de bacalaureat, un master și un doctorat. Cu toate acestea, înainte de a publica *Dezvoltă liderul din tine*, în 1993, nu am urmat nici măcar un singur curs de leadership. De ce? Fiindcă nici una dintre universitățile la care am mers nici măcar nu avea în programă așa ceva.

În prezent, leadershipul este la modă. Iar școlile și universitățile l-au luat în calcul. Dacă vrei, poți obține o diplomă de studii superioare în domeniu la peste o sută de facultăți acreditate. Toate cele trei universități la care am fost au acum cursuri de leadership.

De ce a devenit leadershipul atât de important? Fiindcă oamenii recunosc faptul că transformarea lor în lideri mai buni le-a

schimbat viața. Orice urcă și coboară odată cu leadershipul. Lumea devine un loc mai bun dacă oamenii se transformă în lideri mai buni. Dezvoltarea ta ca lider va schimba *totul*, inclusiv în ceea ce privește propria persoană. Eficiența va crește, punctele slabe se vor estompa, iar impactul tău se va amplifica exponențial.

DE CE FOARTE MULȚI OAMENI NU SE DEZVOLTĂ CA LIDERI

Din ce în ce mai mulți oameni recunosc valoarea leadershipului, dar, cu toate acestea, nu foarte mulți se străduiesc să devină lideri mai buni. De ce? În ciuda numărului mare de cărți și cursuri de leadership, mulți sunt convinși că subiectul nu are legătură cu ei. Poate fiindcă pleacă de la următoarele premise:

NU SUNT „LIDER DIN NAȘTERE“, AȘA CĂ NU POT CONDUCE

Liderii nu se nasc. Sau, bine, se nasc. Nu am cunoscut niciodată un lider nenăscut. (Și nici nu-mi doresc.) Vreau să spun, de fapt, că abilitatea ta de a conduce nu este înnăscută. Deși este adevărat că unii oameni se nasc cu anumite talente care îi ajută să conducă la un nivel înalt, toată lumea are potențialul de a deveni lider. Iar leadershipul poate fi dezvoltat și îmbunătățit de orice individ dispus să depună efortul necesar.

FUNCȚIA ȘI VÂRSTA MĂ TRANSFORMĂ AUTOMAT ÎNTR-UN LIDER

Cred că această mentalitate era foarte întâlnită la generația mea și la cea a părinților mei, dar mai poate fi observată și astăzi. Oamenii cred că trebuie să fie numiți în poziția de lider, dar în realitate, pentru a deveni un lider bun, trebuie să îți dorești și să ai la dispoziție câteva instrumente de bază. Poți avea o funcție și o vârstă adecvată și să fii incapabil să conduci ceva. La fel cum este

posibil să nu ai nici funcție, nici vârsta necesară și să fii un bun lider.

EXPERIENȚA PROFESIONALĂ MĂ TRANSFORMĂ AUTOMAT ÎNTR-UN LIDER

Leadershipul se aseamănă cu maturitatea. Nu apare automat, odată cu vârsta. Uneori vârsta nu înseamnă nimic. Faptul că ai o experiență bogată nu este garantul faptului că ai devenit lider. De fapt, cel mai probabil că ți se va amplifica sentimentul că totul ți se cuvine, dar nu și abilitatea de leadership.

AȘTEPT PÂNĂ CÂND OBȚIN O FUNCȚIE CA SĂ ÎNCEP SĂ MĂ DEZVOLT CA LIDER

Această ultimă premisă a fost cea mai frustrantă pentru mine ca profesor de leadership. Când am început să găzduiesc conferințe de leadership, oamenii spuneau: „Dacă voi deveni vreodată lider“ (însemnând situația în care ar fi ajuns vreodată să aibă vre o funcție), atunci poate că voi veni la seminariile tale“. Care este problema aici? Așa cum spunea John Wooden, legendarul antrenor de baschet din UCLA: „Atunci când apar oportunitățile, este prea târziu să ne pregătim.“ Dacă începi acum să înveți despre leadership, nu numai că îți vor apărea în cale mai multe oportunități, dar vei și profita într-o măsură mai mare de ele.

CUM VEI DEZVOLTA LIDERUL DIN TINE?

Ideea de bază este că, dacă nu ai făcut niciodată nimic ca să te dezvolți ca lider, poți începe chiar acum. Iar dacă ți-ai început deja călătoria de leadership, poți deveni un lider mai bun decât ești acum, dezvoltându-ți tu, în mod deliberat, abilitățile de a conduce.

Ce anume presupune? Este exact subiectul cărții de față. Următoarele zece capitole conțin ceea ce eu consider că sunt cele zece

elemente esențiale ca să te dezvolți ca lider. Am inclus și materiale gratuite, ca un fel de bonus, pe care le poți accesa pe site-ul MaxwellLeader.com. Cartea cuprinde și o evaluare care te va ajuta să îți analizezi abilitățile de leadership pe care le ai. Te încurajez să îți faci acest test înainte de a citi informațiile ulterioare.

Să începem cu cel mai important concept din cele zece: *influența*. După mai bine de cinci decenii în care am observat și am analizat lideri din întreaga lume și după o mulțime de ani în care mi-am dezvoltat potențialul de leadership, am ajuns la următoarea concluzie: *Leadershipul înseamnă influență*. Despre asta este vorba – nici mai mult, nici mai puțin. De aceea, proverbul meu preferat din acest domeniu este următorul: „Cel care crede că el personal conduce, dar nu îl urmează nimeni, face de fapt doar o simplă plimbare.” Dacă vrei să fii lider, cineva trebuie să te urmeze. Mi-a plăcut foarte mult ceea ce a declarat James C. Georges, fondatorul și președintele PAR Group, într-un interviu pe care l-am citit acum câțiva ani: „Ce este leadershipul? Să dăm pentru moment la o parte problemele de etică din spatele conceptului și vom avea o singură definiție: „Leadershipul este capacitatea de a atrage adepți.”¹

Orice persoană – bună sau rea – care își atrage adepți este un lider. Asta înseamnă că și Hitler a fost un lider. (Știai că revista *Time* l-a numit „Omul anului” în 1938, fiindcă a influențat lumea de la vremea aceea într-o măsură mai mare decât oricine altcineva?)

Osama bin Laden a fost un lider. Iisus din Nazaret a fost un lider. La fel și Ioana d'Arc. Abraham Lincoln, Winston Churchill, Martin Luther King Jr. și John F. Kennedy au fost lideri. Deși sistemele de valori, abilitățile și obiectivele tuturor celor enumerați mai sus au fost complet diferite, fiecare dintre ei și-a atras adepți. Cu toții au avut influență.

Influența este începutul adevăratului leadership. Dacă definiști complet eronat leadershipul, crezând că este abilitatea de a obține o poziție și nu capacitatea de a-ți atrage adepți, atunci vei umbla după funcție, grad sau poziție pentru a încerca să devii lider. O asemenea mentalitate duce la două probleme des întâlnite. În primul rând, ce faci dacă ai ajuns la statutul de lider, dar te simți frustrat din cauză că nimeni nu te urmează? În al doilea rând, ce se întâmplă dacă nu vei obține niciodată funcția dorită? Vei aștepta la nesfârșit ca să încerci să ai un impact pozitiv asupra lumii din jur?

Obiectivul meu în momentul în care am scris această carte a fost acela de a te ajuta să înțelegi cum funcționează influența și să folosești cunoștințele dobândite ca punct de plecare dacă vrei să înveți să conduci eficient. Fiecare capitol este conceput astfel încât să poți dobândi abilitățile și aptitudinile care să îți permită să te dezvolți ca lider. De fiecare dată când îți însușești un set de abilități, devii un lider mai bun.

CÂTEVA PERSPECTIVE REFERITOARE LA INFLUENȚĂ

Înainte de a ne lansa în particularitățile modului în care funcționează influențarea și de a vedea cum ne putem dezvolta această calitate, aș vrea să punctez câteva aspecte importante legate de influență.

1. ORICINE ESTE CAPABIL SĂ INFLUENȚEZE PE ALTCINEVA

Prietenul meu, Tim Elmore, fondatorul companiei Growing Leaders, mi-a spus la un moment dat că sociologii estimează că și cel mai introvertit individ va influența alte zece mii de persoane de-a lungul vieții. Nu-i așa că e uluitor? În fiecare zi influențezi pe cineva. Și ești influențat de ceilalți. Acest lucru înseamnă că toți putem fi în același timp lider și adept.

În orice situație în care interacționezi cu un grup de oameni, există întotdeauna o dinamică a influenței. Iată și un exemplu. Să spunem că un copil se pregătește dimineața să meargă la școală. În timpul acestui proces, mama sa are de obicei influența dominantă. Este posibil ca ea să aleagă ce mănâncă și cum se îmbracă cel mic. Când acesta ajunge la școală, poate fi cel care își influențează grupul de prieteni. La ore, profesoara este cea care are influența covârșitoare. După școală, când băiatul merge pe afară și se joacă, este posibil să fie hărțuit de un băiat din vecini, care are influență asupra lui. La cină, mama și tata au influența cea mai mare în timp ce se așază toți la masă să mănânce.

Dacă ești genul care observă ce se petrece în jurul său, poți descoperi liderul oricărui grup cu care interacționezi. Funcțiile și poziția nu contează. Urmărește oamenii atunci când se strâng laolaltă. În timp ce încearcă să rezolve o problemă sau să ia o decizie, care este persoana a cărei opinie pare cea mai valoroasă? Către cine privesc oamenii atunci când se discută o problemă? Cu cine sunt de acord cel mai repede? În cine au încredere și pe cine urmează? Răspunsurile la aceste întrebări îți arată cine este liderul în cadrul unui grup.

Fiecare dintre noi avem influență în lumea în care trăim, însă *atingerea potențialului de lider* ține de responsabilitatea personală. Dacă te străduiești să te dezvolti ca lider, ai potențialul de a influența mai mulți oameni, într-o manieră mult mai plină de însemnătate.

2. NU ȘTIM NICIODATĂ PE CINE SAU CÂT DE MULT INFLUENȚĂM

Modalitatea cea mai eficace de a înțelege puterea pe care o are influența este să ne gândim la momentele în care am fost marcați de o persoană sau de un eveniment. Evenimentele majore își lasă amprenta asupra întregii noastre vieți și ne rămân în memorie. De exemplu, întreabă mai mulți oameni născuți înainte de 1930 ce

faceau pe 7 decembrie 1941, când au auzit că a fost bombardat Pearl Harbor și toți își vor descrie cu lux de amănunte sentimentele pe care le-au încercat și locul în care se aflau în momentul în care au auzit înspăimântătoarea veste. Întreabă pe cineva care s-a născut înainte de 1955 ce făcea pe 22 noiembrie 1963, când s-a transmis la televizor vestea asasinării lui J.F. Kennedy. Și în acest caz vei auzi o mulțime de amănunte. Fiecare generație își amintește evenimentele care au marcat-o: ziua când a explodat Challenger. Tragedia de la 11 septembrie. Și lista poate continua. Ce evenimente majore te-au marcat? Cum continuă acele evenimente să îți influențeze modul de a gândi și de a acționa?

Gândește-te acum la persoanele care și-au lăsat o amprentă puternică asupra ta sau la mărunțișurile care au însemnat foarte mult pentru tine. Reflectând asupra propriei mele vieți, îmi amintesc cât de mult m-a influențat o tabără școlară, tânăr fiind, în alegerea viitoarei mele cariere. Îmi amintesc de profesorul meu din clasa a șaptea, Glen Leatherwood, care a aprins în mine o chemare care continuă să dăinuiește și acum, când am 70 de ani. De momentul în care mama aprindea luminițele din pomul de Crăciun – fără ca ea să știe că senzația aceea avea să îmi evoce în fiecare an spiritul Crăciunului. De nota bună pe care mi-a dat-o un profesor din facultate și care m-a ajutat să mă adun în momentele în care mă îndoiam de mine. Lista mea poate continua la nesfârșit. Și la fel și a ta.

În fiecare zi suntem influențați de o mulțime de oameni. Uneori, faptele mărunte fac o impresie de durată. Ne-am transformat și am ajuns așa cum suntem acum ca urmare a influenței pe care alții au avut-o asupra noastră. Și îi influențăm, la rândul nostru, pe cei din jur, adesea atunci când ne așteptăm mai puțin. Autorul și specialistul în științele educației J.R. Miller a surprins foarte bine ideea: „Există întâlniri de-o clipă care ne marchează pe viață, pentru eternitate. Nimeni nu poate înțelege acest mister pe care îl numim influență... și totuși, fiecare dintre noi exercităm o influ-

ență, fie vindecând, binecuvântând sau lăsând urme pozitive, fie rănind, îndurerând, otrăvind sau murdărind alte vieți.⁴²

3. CEA MAI BUNĂ INVESTIȚIE ÎN VIITOR ESTE SĂ ÎȚI DEZVOLȚI INFLUENȚA ASTĂZI

Care este cea mai mare posibilitate de investiție pentru viitor? Piața bursieră? Imobiliarele? Mai multă educație? Toate aceste lucruri sunt valoroase. Aș spune însă că una dintre cele mai bune investiții pe care le poți face în tine este să îți dezvolți influența. De ce? Fiindcă dacă îți dorești să realizezi ceva, vei putea să o faci într-o măsură mai mare dacă ceilalți sunt dispuși să te ajute.

În cartea *Leaders*, Warren G. Bennis și Burt Nanus afirmă: „Adevărul este că oportunitățile de leadership există și sunt foarte multe, iar cei mai mulți oameni le au la îndemână.³⁴ Este valabil în companii, în organizații de voluntariat și în grupurile sociale. Dacă ești antreprenor, aceste oportunități se multiplică exponențial. Întrebarea este următoarea: ești pregătit pentru ceea ce te așteaptă? Pentru a profita cât mai mult de ele, trebuie să te pregătești cât mai bine începând chiar de acum și să înveți să îți cultivi influența, folosind-o într-o manieră pozitivă astfel încât să faci o diferență.

Robert Dilenschneider, fondator și director al Dilenschneider Group și fost CEO al firmei de PR Hill and Knowlton Strategies, a fost timp de mai mulți ani unul dintre cei mai influenți brokeri americani. În cartea sa, *Putere și influență*, el lansează ideea de „triunghi al puterii“, cu ajutorul căreia ajută liderii să devină mai eficienți. Cele trei elemente care compun triunghiul sunt *comunicarea, recunoașterea și influența*. Dilenschneider spune: „Dacă vei comunica eficient, atunci cei din publicul pe care încerci să îl influențezi își vor da seama de asta – ceea ce înseamnă că tot ceea ce faci este corect și că procedezi așa cum trebuie. Când obții o recunoaștere pozitivă, influența pe care o ai se amplifică. Ești perceput

și considerat competent, eficient și demn de respect – cu alte cuvinte, *puternic*. Puterea provine din conștientizarea și folosirea legăturii dintre comunicare, recunoaștere și influență.⁴⁴

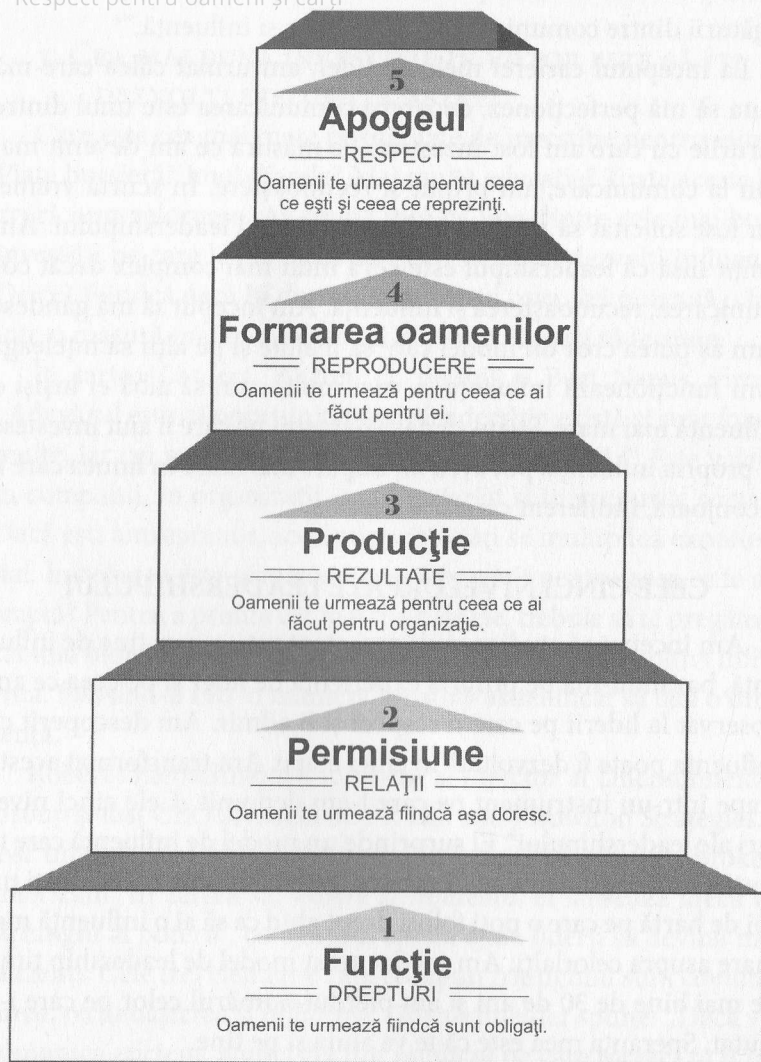
La începutul carierei mele de lider, am urmat calea care mă ajuta să mă perfecționez, deoarece comunicarea este unul dintre darurile cu care am fost înzestrat. Pe măsură ce am devenit mai bun la comunicare, am primit și recunoaștere. În scurtă vreme, am fost solicitat să predau și altora subiectul leadershipului. Am simțit însă că leadershipul este ceva mult mai complex decât comunicarea, recunoașterea și influența. Am început să mă gândesc cum aș putea crea un model care să îi ajute și pe alții să înțeleagă cum funcționează influența și, mai mult, cum să aibă ei înșiși o influență mai mare. Știam că dacă oamenii pe care îi ajut investesc în propria influență, pot avea un impact mai mare în lumea care îi înconjoară, indiferent care ar fi aceasta.

CELE CINCI NIVELURI ALE LEADERSHIPULUI

Am început să studiez mult mai atent tot ceea ce ține de influență, bazându-mă pe propria experiență de lider și pe ceea ce am observat la liderii pe care îi respect și îi admir. Am descoperit că influența poate fi dezvoltată în cinci etape. Am transformat aceste etape într-un instrument pe care l-am denumit „Cele cinci niveluri ale leadershipului“. El surprinde un model de influență care te ajută să înțelegi mai bine dinamica leadershipului, oferindu-ți un soi de hartă pe care o poți folosi drept ghid ca să ai o influență mai mare asupra celorlalți. Am predat acest model de leadership timp de mai bine de 30 de ani și am pierdut numărul celor pe care i-a ajutat. Speranța mea este că te va ajuta și pe tine.

Cele cinci niveluri ale leadershipului

Respect pentru oameni și cărți



Să analizăm acum fiecare nivel în parte. Îți vei da seama imediat cum funcționează.

NIVELUL 1. FUNCȚIA

Este nivelul de bază al leadershipului. De ce este considerat cel mai de jos nivel? Fiindcă funcția reprezintă acel stadiu al leadershipului *anterior* momentului în care liderul începe să aibă o influență reală asupra oamenilor pe care îi conduce. În trecut, aceștia își urmau pur și simplu liderul, doar fiindcă acesta avea o funcție sau autoritate. În cultura organizațională a zilelor noastre, acest lucru nu mai este valabil. Oamenii vor urma un lider care se mulțumește să aibă o funcție doar dacă sunt *obligați* să o facă.

În 1969, când am preluat primul meu post de lider, oamenii mă respectau, dând dovadă de amabilitate. Nu aveam însă o influență reală. Aveam 22 de ani. Își dădeau seama cât de puțin știu, chiar dacă eu nu realizam. Am conștientizat faptul că am o influență aproape de zero în momentul în care am condus prima mea ședință de consiliu director. Am început discuția ținând o agendă în mână, moment în care a luat cuvântul și Claude, un fermier mai în vârstă, pe care toată lumea îl considera lider. Tot ceea ce spunea el avea greutate. Nu era nici agresiv, nici lipsit de respect. Nu juca în forță. Și nici nu era nevoit să o facă. Deținea deja puterea și își dorea doar ca proiectele să fie duse la bun sfârșit.

Acum mi-e foarte clar că la vremea aceea eram un lider aflat la Nivelul 1. Nu mă puteam baza decât pe poziție – dar și pe o puternică etică a muncii și pe dorința de a schimba lucrurile în bine. Am învățat mai multe în perioada în care m-am aflat la acest nivel decât în orice alt moment din primii mei ani ca lider. Mi-am dat seama destul de repede însă că funcția și poziția nu mă vor ajuta să avansez ca lider.

Este posibil ca oamenii care au fost numiți într-o poziție să aibă autoritate, însă ea nu depășește fișa postului. Liderii care se bazează pe funcție au anumite *drepturi*. Au dreptul să impună reguli. Au dreptul să le spună oamenilor ce să facă. Au dreptul să folosească în orice fel puterea care li s-a conferit.