

Anthony Gell este fondatorul și CEO-ul LeadersIn, comunitate online și offline al cărei scop este să transmită înțelepciunea liderilor mondiali în domeniul lor. Înainte de a lansa LeadersIn în 2012, Anthony a fost CEO-ul regional al unei edituri și companii organizatoare de conferințe la nivel mondial. În 2008, el a lansat atât o afacere în domeniul consultanței, cât și The Business Voice (bvo.com), care oferă o colecție gratuită de interviuri cu CEO renumiți, sub marca „Lideri în afaceri”. Anthony este un orator înflăcărat și a fost solicitat să intervieveze lideri în afaceri și să țină cuvântări pentru numeroase instituții de top, printre care London Business School și Imperial College, din Londra.

Pentru mai multe informații despre Anthony, accesează www.anthonygell.com.

Ce au spus despre *Cartea de leadership* cei care au citit-o:

„Plină de înțelepciune extrem de utilă în materie de leadership – o carte care trebuie neapărat citită de către cei care aspiră la măreție” – *Richard Koch, autor al bestsellerului The 80/20 Principle (Principiul 80/20*)*

„Această carte extraordinar de înțeleaptă și de pătrunzătoare este plină de idei practice, incitante în materie de leadership care îți pot influența profund viața” – *Brian Tracy, autor al bestsellerurilor How the best leaders lead (Cum conduc cei mai buni lideri**) și Eat that frog!*** (Mănâncă broasca aia!)*

„Una dintre cele mai stimulante cărți de citit în materie de leadership. Oricine poate fi un lider, dacă dă dovadă de concentrare, pasiune și grijă.” – *Philip Kotler, profesor de marketing internațional la Kellogg School of Management*

„Pur și simplu trebuie să citești această carte – lecțiile sunt ușor de aplicat, cu rezultate garantate” – *Philippa Snare, director de marketing, Microsoft*

„Această carte conține numeroase lecții valoroase de leadership și este o lectură antrenantă și inspiratoare” – *Olaf Swantee, CEO, Everything Everywhere*

* Volum apărut sub acest titlu la Ed. Meteor Press, București, 2012 (n.red.)

** Volum apărut sub acest titlu la Ed. Curtea Veche, București, 2010 (n.red.)

*** Volum apărut sub titlul *Începe cu ce nu-ți place!* la Ed. Curtea Veche, București, 2014 (n.red.)

„Plină de perspective inspiratoare, pentru a te ajuta să ajungi chiar la esența leadershipului – abilitatea de a aduce o contribuție importantă în fiecare etapă a călătoriei” – *Ronan Dunne, CEO, O2 Telefónica UK*

„O abordare foarte umană a subiectului leadershipului și cu atât mai ușor de citit din acest motiv” – *Robert Senior, CEO pentru Europa, Orientul Mijlociu și Africa, Saatchi & Saatchi*

„Dacă pui în aplicare înțelepciunea din această carte, tu și echipa ta veți putea obține rezultate de talie mondială” – *Sir Stuart Rose, președinte al Consiliului de Administrație pentru Ocado și fost CEO, Marks & Spencer*

„Un ghid foarte practic către excelență în leadership. Citește-l pe tot sau pe sărite – în orice caz, va fi un timp bine folosit!” – *Jon Moulton, președinte al Consiliului de Administrație, Better Capital*

„O carte despre leadership de talie mondială pentru oameni și idei reprezentative” – *Philip Rosedale, fondator, Second Life*

„Anthony are un talent nativ pentru a explora întrebări care conduc la rădăcina problemei, iar numeroasele perspective din aceste răspunsuri au fost prelucrate cu măiestrie într-o carte ușor de citit și plăcută de la un capăt la altul” – *Michael Birch, cofondator, Bebo*

„Plină de înțelepciune și presărată în mod corespunzător cu o doză sănătoasă de istețime – o lectură cu adevărat revigorantă” – *Sahar Hashemi, distinsă cu Ordinul Imperiului Britanic, cofondator, Coffee Republic*

THE BOOK OF LEADERSHIP

Copyright © 2014 by Anthony Gell. First published in Great Britain in 2014 by Piatkus, an imprint of Little, Brown Book Group.

© 2017 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Editura ACT și Politon

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro

www.actsipoliton.ro/blog

Traducător: **Cristina Stan**

Redactor: **Alexandra Cilliota**

Editor: **Camelia Zara**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Mădălina Ioniță**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

GELL, ANTHONY

Cartea de leadership : cum să te conduci pe tine, echipa ta și organizația ta mai departe decât ai crezut vreodată că este posibil / Anthony

Gell ; trad.: Cristina Stan. - București : Act și Politon, 2017

ISBN 978-606-913-186-2

I. Stan, Cristina (trad.)

316

AVERTISMENT: Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

Anthony Gell

Cartea de
LEADERSHIP

CUM SĂ TE CONDUCI PE TINE, ECHIPA TA
ȘI ORGANIZAȚIA TA MAI DEPARTE DECÂT
AI CREZUT VREODATĂ CĂ ESTE POSIBIL

Traducere din limba engleză:
Cristina Stan

 ACT și Politon

2017

Cuprins

Prefață	13
Introducere	15

Partea I: Leadership de SINE – totul începe cu *tine!*

1. Leadershipul începe cu dragostea pentru ceea ce faci	31
2. Emană energie – află ce îți determină înflăcărea	47
3. Concentrează-te pe dezvoltarea punctelor forte, nu pe consolidarea slăbiciunilor	59
4. Fii devotat: nu face tot ce poți – fă orice este necesar	69
5. Acțiunea este totul	79
6. Cultivă curajul – simte frica și acționează în ciuda ei	85
7. Relațiile sunt temelia marilor lideri	93
8. Nu trebuie să fii perfect decât la un singur lucru	101
9. Puterea lui 80/20	107
10. Stăpânirea timpului – du la bun sfârșit lucrurile <i>care contează</i> , nu doar <i>mai</i> multe lucruri	113
11. Fii dependent de învățare și transformă-ți și oamenii din echipă în dependenți	127
12. Gestionează-ți emoțiile folosind Inteligența Emoțională	137
13. Gestionează bine stresul – dă exemplu și construiește-ți măcar o fărâmă de viață în afara muncii	145
14. Decizii – ascultă-i pe ceilalți, dar susține-ți propria judecată	157
15. Fii încrezător, nu arogant	175

Partea a II-a: Leadership de ECHIPĂ – cum să construiești și să conduci *echipe* de talie mondială

16. Cei doi titani în leadership: „Vizune” și „Misiune”	191
17. Carisma este ceva ce oricine poate avea, nu doar câțiva	205
18. Leadership autentic – puterea de a fi tu 110%	215
19. Folosește optimism și realism în exces pentru a inspira	223
20. Condu prin puterea exemplului – fii ceea ce-ți dorești să fie echipa ta	233
21. Construiește o echipă foarte, foarte tare	239
22. Convinge cel mai talentat om disponibil să se alăture echipei tale	257
23. Motivează și păstrează oamenii talentați – iubește-ți vedetele (dar inspiră-i pe toți)	265
24. Liderii creează mai mulți lideri	277
25. Cei (aproximativ) 10% de la coadă – renunță la ei	287
26. Stabilește obiective și recompensează rezultatele	293
27. Comunică, comunică, comunică	303
28. Câștigă printr-o gândire mai bună – fundamentul strategiei	315
29. Stiluri de leadership care aduc rezultate	323

Partea a III-a: Leadership ORGANIZAȚIONAL – cum construiești și conduci *organizații* de talie mondială

30. Clienții pe primul loc – iubește-i și pune-i în centrul oricărei acțiuni	337
31. Decizii dificile – înlătură rapid pierderile, greșelile și eșecurile	355
32. Fii dedicat excelenței inovatoare	365

33. Aliniază-ți afacerea cu trenduri viitoare	387
34. Execuția – câștigă producând mai mult decât competitorii tăi	397
35. Valori și cultură – dincolo de vorbe goale	405
36. Cunoaște-ți organizația de jos în sus	415
37. Leadership pe timp de criză – testarea liderilor aflați sub presiune	423
38. Păstrează o mentalitate de contestatar – evită să te complaci și dorește-ți mai mult	433
Concluzie	441
Contactează autorul	445

Dedicații

Tatălui meu, Peter –

Pentru că este cea mai inspiratoare persoană pe care o cunosc
și pentru că mă învață mai multe decât orice persoană pe care o
cunosc

Soției mele, Shaheena –

Pentru că e minunată în tot ce face și e cea mai bună parteneră
de viață pe care mi-o puteam dori

Fiicei noastre, Saniya –

Pentru bucuria pe care ai adus-o în viața noastră – să strălucești
întotdeauna, să faci ceea ce iubești și să iubești ceea ce faci

Celorlalți membri ai familiei mele –

Pentru că m-au binecuvântat cu întreaga lor susținere, veselie și
înțelepciune, și prietenei mele erudite Lucy

Tuturor acelor CEO și guru în afaceri pe care i-am intervievat –

Pentru că ați împărtășit din înțelepciunea dobândită prin lecțiile
învățate pe parcurs; e un dar pentru noi toți

Editorilor mei (în special lui Tim și Zoe) –

Pentru că au fost o echipă atât de grozavă de amici teribil de
ageri, deschiși la minte și adorabili

Vouă, tuturor celor care citiți –

Pentru că ați ales această carte și o citiți astăzi. Sper să descopereți
că această carte vă ajută să îi inspirați pe cei din jurul vostru
să mute munții din loc

Prefață

Această carte este pentru acei oameni ambițioși care își doresc să facă o schimbare semnificativă în lumea minunată în care trăim – cei care doresc să îi inspire și să îi ajute pe cei din jurul lor. Este pentru cei care vor să-și trăiască viața cu pasiune și să obțină rezultate remarcabile pe parcurs. Este pentru oamenii care vor să iasă din mulțime și să atingă excelența în activitatea lor. Este pentru cei care s-au săturat de lideri slabi, dictatoriali, egocentrici sau de lideri care sunt pur și simplu mediocri, și pentru cei care își doresc în schimb să ridice ștacheta și să fie ei înșiși măreți.

Această carte este atât pentru liderii experimentați, căliți, care sunt suficient de deștepți pentru a ști că învățarea nu se oprește niciodată – că urmărirea excelenței în leadership este o activitate de-o viață – cât și pentru liderii nou desemnați, care își doresc cu nerăbdare să deprindă încă de la început obiceiuri bune de leadership. Este pentru cei care își doresc ca echipa lor să obțină rezultate *exceptionale*, nu mediocre, și se adresează liderilor din companii mari, precum și liderilor din companii mici (dar ambițioase).

În esență, această carte este pentru acei oameni flămânzi (nu mă refer aici la pofta de prăjituri), care caută să exploreze minunata putere ce vine odată cu *marile abilități de leadership*.

Dacă tu ești unul dintre ei, atunci sunt onorat că o persoană atât de distinsă din această lume ține acum în mână această carte și voi face tot ce pot pentru a-ți depăși așteptările în paginile care urmează.

Introducere

Ce fac diferit cei mai realizați oameni de pe planetă? Ce fac diferit acei CEO de talie mondială și antreprenorii miliardari? Ce fac diferit cei mai mari lideri, care transmit un sentiment de puternică loialitate echipei lor? Și ce fac diferit organizațiile de talie mondială, care prosperă și câștigă iar și iar pe piețele lor? Cartea de față urmărește să răspundă la aceste întrebări: să împărtășească și altora diferențele – una câte una.

Nimic nu se compară cu a învăța de la cei care au reușit efectiv, care și-au suflecat mânecile, au luptat pe câmpul de bătălie al afacerilor și au câștigat. Acestea sunt lecțiile de aur din experiența celor care *au avut* efectiv succes, și nu *au vorbit* doar despre cum să ai succes. La urma urmei, cei mai buni învățători sunt cei care au ajuns deja acolo unde tu încerci să mergi.

Prin urmare, principiile și obiceiurile de succes din această carte au fost extrase din sute de interviuri exclusive pe care le-am luat celor mai renumiți CEO din lume, antreprenorilor care au creat organizații în valoare de milioane de dolari (unele chiar în valoare de miliarde de dolari) pornind de la zero și celor mai recunoscuți și respectați specialiști în afaceri de pe planetă. Cartea prezintă subiectele și obiceiurile repetitive de succes, tipice tuturor liderilor intervievați de mine – cele pe care cu toții le au în comun.

Lista următoare, deși nu este completă, îi include pe cei care sunt citați cel mai des în această carte:

CEO de talie mondială/suita „C”

Sir Stuart Rose, președinte al Consiliului de Administrație,
Ocado, și fost CEO, Marks & Spencer

Sir Terry Leahy, fost CEO, Tesco,

Jacqueline Gold, CEO, Ann Summers

Robert Senior, CEO pentru Europa,
Orientul Mijlociu și Africa, Saatchi & Saatchi

Ronan Dunne, CEO, O2

Allan Leighton, fost președinte al Consiliului de Administrație,
Royal Mail, și CEO, Asda

Greg Dyke, președinte al Consiliului de Administrație, Asociația
de Fotbal, și fost director general, BBC

Olaf Swantee, CEO, Everything Everywhere (Orange și T-Mobile)

Simon Calver, fost CEO, LOVEFiLM

Philippa Snare, director de marketing, Microsoft

Markus Kramer, director internațional de marketing,
Aston Martin

John Studzinski, fost director internațional
de investiții bancare, HSBC

Antreprenori de talie mondială

Stelios Haji-Ioannou,
președinte al Consiliului de Administrație, easyGroup

Michael Birch, cofondator, Bebo

Richard Reed, cofondator, Innocent Drinks

Mike Harris, fondator și fost CEO, Egg și First Direct Bank

Tim Waterstone, fondator, Waterstones

Aaron Simpson, cofondator, Quintessentially

Philip Rosedale, fondator, Second Life

Ed Wray, cofondator, Betfair

Sahar Hashemi, distinsă cu Ordinul Imperiului Britanic,
cofondator, Coffee Republic

Jon Moulton, președinte al Consiliului de Administrație,
Better Capital

Specialiști în afaceri de talie mondială

Tom Peters, guru american în domeniul managementului

Brian Tracy, autor al cărților *How the best leaders lead (Cum conduc
cei mai buni lideri)* și *Eat that frog! (Mănâncă broasca aia!)*

Daniel Goleman, autorul cărții *Emotional Intelligence
(Inteligența emoțională*)*

Richard Koch, autorul cărții
The 80/20 Principle (Principiul 80/20)

Edward de Bono, autorul cărții *Six Thinking Hats
(Șase pălării gânditoare**)*

Ken Blanchard, autorul cărții *One Minute Manager
(Manager la minut***)*

Profesorul Philip Kotler, guru în domeniul afacerilor, Kellogg
School of Management

Douglas Spence, guru britanic în domeniul afacerilor

Profesorul Richard Scase, autorul cărții *Living in the Corporate
Zoo (Viața în grădina zoologică a corporațiilor)*

* Volum apărut sub acest titlu la Ed. Curtea Veche, București, 2008 (n.red.)

** Volum apărut sub acest titlu la Ed. Curtea Veche, București, 2008 (n.red.)

*** Volum apărut cu titlul *Antreprenor la minut*, la Ed. Curtea Veche, București, 2009 (n.red.)

Drayton Bird, guru în domeniul marketingului

David Allen, CEO, autor al cărții

Getting Things Done: the Art of Stress-free Productivity
(Metoda GTD: Arta productivității fără stres*)

Cartea se inspiră de asemenea din perspectivele altor lideri pe care nu i-am întâlnit încă (mărturisesc că rămân veșnic optimist), dar pe care i-am studiat, inclusiv persoane precum Indra Nooyi (președinte al Consiliului de Administrație și CEO, PepsiCo), Sheryl Sandberg (COO, Facebook), regretatul Stephen Covey (autorul bestsellerului internațional *The 7 Habits of Highly Effective People* (Cele șapte obișnuințe ale persoanelor extraordinar de eficiente**), Jack Welch (fost CEO, General Electric), Marissa Mayer (CEO, Yahoo!) și Jeff Bezos (fondator și CEO Amazon), pentru a numi doar câțiva.

Cum am reușit eu să obțin interviuri exclusive cu acești lideri de talie mondială?

Am avut dintotdeauna un fel de obsesie de a învăța ce este necesar să faci pentru a câștiga și ce este necesar să faci pentru a reuși. Într-atât de mult, încât, în 2007, am renunțat la siguranța de a fi un CEO regional, cu peste 500 de oameni în subordine, în șase țări diferite (mulți au crezut că sunt nebun, și probabil că eram), pentru a pune bazele LeadersIn, o afacere dedicată interviewării și împărtășirii înțelepciunii de către unii dintre cei mai de seamă lideri în domeniile lor. O parte dintre interviuri s-au ținut în studiourile noastre, o parte în fața unui public larg, dar toate s-au concentrat asupra unui lucru: ce sfaturi înțelepte în materie de leadership puteau să împărtășească acești deschizători de

* Volum apărut sub acest titlu la Ed. Act și Politon, București, 2017 (n.red.)

** Carte apărută sub acest titlu, în format audio, la Ed. Act și Politon, București, 2016. Volumul a apărut și în format tipărit sub titlul *Cele șapte deprinderi ale persoanelor eficiente*, Ed. Allfa, București, 2014 (n.red.)

drumuri? Le sunt etern recunoscător invitațiilor mei pentru că au împărtășit din înțelepciunea lor.

Scopul fiecărui interviu era să scoată la iveală, direct de la sursă, ce i-a făcut pe acești oameni să iasă din mulțime, permițându-le să ajungă în top. M-am gândit că dacă puteam afla asta, puteam împărtăși lumii întregi formula și să-i ajut pe toți oamenii să reușească.

Acesta este scopul cărții de față... să împărtășească acea formulă.

De ce are această carte trei părți – sinele, echipa și organizația?

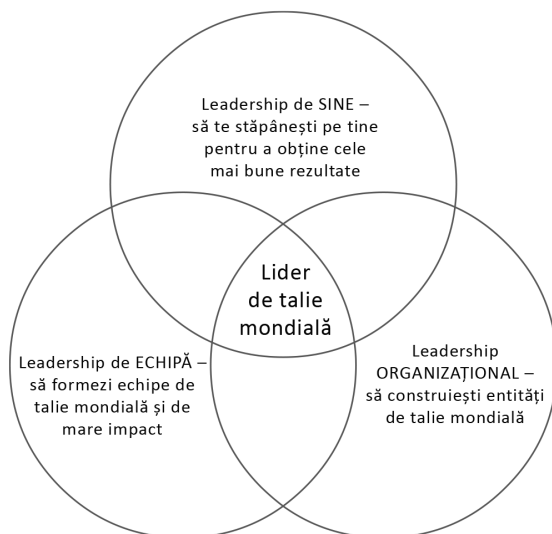
În orice moment, un lider are de jucat trei roluri, nu unul singur. Multe cărți de leadership se concentrează doar pe conducerea și motivarea echipei. Totuși, pentru ca liderii să fie capabili să depășească mediocritatea în favoarea măreției, ei trebuie să stăpânească deja alte două roluri-cheie: să se conducă pe ei înșiși și să-și conducă organizația.

Leadershipul este precum un taburet cu trei picioare – și, la fel ca taburetul, ai nevoie de toate cele trei picioare ca să fii în siguranță, pentru a ajunge un mare lider de afaceri în ziua de azi. Cei trei piloni ai leadershipului sunt:

- *Leadership de sine*: să te cunoști și să te gestionezi pe tine însuși pentru a obține rezultate excepționale și să te asiguri că îi poți instrui și pe alții să facă asta
- *Leadership de echipă*: învață cum să conduci și să construiești echipe de talie mondială, ce oferă iar și iar rezultate remarcabile
- *Leadership organizațional*: învață cum să conduci și să construiești organizații de talie mondială care devin etalonul în industria în care activezi

În ceea ce privește componenta de leadership organizațional, unii oameni spun: „Asta ține de responsabilitatea directorului general, nu de a mea.” Nu este adevărat. Dacă ești un lider de echipă, prin definiție lucrezi într-o organizație, nu într-un siloz. Ca atare, ar trebui să fii mereu conștient de trăsăturile organizațiilor de talie mondială pentru a-ți putea influența propria organizație să se îndrepte în direcția potrivită. Mai mult decât atât, dacă ești un lider mare într-o organizație slabă, atunci ești precum un împărat într-o barcă cu vâsle (în acest caz, ar trebui fie să devii CEO și să schimbi situația, să strigi către nivelurile superioare până când alții schimbă lucrurile, fie să te dai jos din barca cu vâsle înainte să se transforme în *Titanic*). În plus, într-o zi când vei deveni învingător (sau, mai formal, CEO – dacă aceasta e calea pe care vrei să o urmezi), faptul că vei ști ce fac marile organizații spre deosebire de cele mediocre va reprezenta un bagaj de cunoștințe esențiale din care să te inspire.

Pentru mine, are sens. Îți țin pumnii să aibă sens și pentru tine. Această carte *te va ajuta* să reușești în privința tuturor celor trei piloni de leadership:



Cele trei părți ale *Cărții de leadership* și cei trei „piloni” ai unui lider de talie mondială

Un scurt comentariu despre capitolele acestei cărți – de ce sunt atât de multe?

Fiecare capitol al acestei cărți este dedicat unui obicei-cheie care vă va aduce reușita ție, echipei tale și organizației tale. Da, sunt o mulțime de capitole; într-adevăr, mi-ar plăcea dacă am putea transforma această carte într-un *singur* obicei – un fel de panaceu, dacă dorești, sau pur și simplu în numai trei, opt sau 12 obiceiuri pentru a-ți asigura succesul în leadership. Totuși, ideea de bază este că există multe obiceiuri esențiale, iar marii lideri sunt conștienți de toate instrumentele de care dispun pentru a atinge succesul.

Am fi putut să ne concentrăm doar pe prima, a doua sau a treia parte. Însă făcând asta, nu ți-am fi oferit imaginea de ansamblu, iar a omite unele obiceiuri, sau părți din ele, de dragul simplificării, este inutil. Într-adevăr, aceasta este prima carte de leadership care își propune să-ți ofere tot ce ai nevoie să știi despre cele trei aspecte de bază în leadership. Ca atare, această carte se diferențiază de altele prin natura atotcuprinzătoare și extensivă, precum și, cel mai important, prin valoarea pe care ți-o aduce. De aceea sunt 38 de capitole – *toate* sunt importante și *toate* te vor ajuta în călătoria ta spre mari culmi.

Există câteva moduri de a citi această carte

Acestea fiind spuse, sunt de acord, 38 *este* un număr cam mare, așa că ai putea decide că una din cele trei părți ale cărții (sine, echipă, organizație) este mai importantă pentru tine chiar acum și, deci, să începi de acolo, sau te-ai putea uita peste lista titlurilor de capitole și să-ți spui în sinea ta: „Acest aspect îl stăpânesc, dar la asta nu mă pricep” și să sari direct la capitolele care te interesează (dacă poți face asta, se subînțelege că îți cunoști punctele forte și slăbiciunile, așa că felicitări – acesta este unul dintre primele obiceiuri ale liderilor de succes), sau, în cele din urmă, dacă ți-ar plăcea să citești această carte de la cap la coadă, este un mod extraordinar de a o citi.

Măzgăliturile inspirate pe carte sunt un lucru bun (uită de ceea ce ai învățat la școală! – mă rog, nu tot)

Dacă ești un fan al principiului 80/20 (dacă nu ești, sper că vei deveni după ce vei citi capitolul 9), atunci știi că aproape 20% din orice resursă îți aduce 80% din valoare, deci, deși această carte este plină de înțelepciune și fiecare cuvânt este de maximă importanță (evident!), este un obicei formidabil să scoți mereu în evidență conținutul cu care rezonzi într-adevăr. Încercuiește-l, fă însemnări pe margine – orice, numai evidențiază-l. Apoi, când recitești această carte, poți să arunci rapid o privire asupra aspectelor pe care le-ai considerat înainte importante. După cum poate că știi deja, repetiția e mama învățăturii, așadar, să recitești frecvent cărți și să găsești mesajele-cheie (marcate de tine) este o tehnică fenomenală.

În cele din urmă, oricum ai citi-o, sper din adâncul inimii că vei descoperi că această carte atinge multe corzi sensibile în interiorul tău și te ajută (pe tine și echipa ta) în misiunea de a obține excelența, fericirea și succesul.

Într-un final, chiar înainte de a începe – întrebarea de un miliard de dolari: ne naștem lideri sau devenim?

Această carte urma să omită această întrebare. Totuși, cei de la *Psychology Today** m-au convins să o includ. La urma urmei, așa cum scrie pe site-ul lor: „Aceasta este întrebarea cel mai frecvent adresată despre leadership.”

Aș fi crezut că, deoarece s-a tot dezbătut de la începutul timpurilor, s-a răspuns cu siguranță la ea și că s-au liniștit apele până acum. Dar nu, pot să garantez că în timp ce citești asta, undeva în lume, într-o sală de ședințe fără ferestre, luminată cu neoane, această întrebare încă este dezbătută cu ardoare. Așa că hai să o lămurim înainte de a începe.

* Publicație bilunară din Statele Unite ale Americii (n.red.)

Cine a început dezbaterea *se nasc sau devin?*

Începuturile acestei dezbateri ne conduc înapoi în timp, la Vince Lombardi, care a fost antrenorul principal și managerul general al echipei Green Bay Packers, în anii 1960 (pentru cei ale căror echipe naționale joacă fotbal cu o minge rotundă, Green Bay Packers sunt o echipă americană din Liga Națională de Fotbal). El a declarat: „Nu ne naștem lideri, ci devenim. Devii lider printr-un mare efort, acesta fiind prețul pe care trebuie să-l plătim cu toții pentru a atinge un scop care să merite.” Această afirmație a fost dezbătută cu ardoare de atunci încolo.

Așadar, marile abilități de leadership se referă la abilități ce pot fi dobândite sau depind într-adevăr de genele moștenite? Voi începe cu Jack Welch, fost CEO al General Electric, care a declarat odată pentru postul american de televiziune MSNBC: „Sunt adesea întrebat dacă oamenii se nasc lideri sau devin. Răspunsul este, desigur, ambele. Unele însușiri, ca de exemplu IQ-ul, par să vină din naștere. Pe de altă parte... înveți alte însușiri de leadership la muncă – încerci ceva, greșești și înveți din asta sau reușești și câștigi încrederea în tine că o poți face din nou, doar că mai bine.”

Marile abilități de leadership țin mai mult de obiceiuri decât de secvența ta de ADN sau de genele moștenite

Warren Buffet, CEO al Berkshire Hathaway, le-a spus studenților de la Universitatea din Florida: „Dacă chiar vreți să le aveți [însușirile și obiceiurile marilor lideri], le *puteți* avea. Există însușiri de comportament, temperament și de caracter care pot fi dobândite; ele nu sunt interzise nimănui.” Vezi tu, Domnul sau Doamna Manager Mediocru poate deveni Lord sau Lady Lider Inspirator. Cum? Dezvoltând obiceiuri de leadership. Așa cum marele Aristotel a spus cândva: „Suntem ceea ce facem în mod repetat, excelența nu este o acțiune, ci un obicei.” La fel ca deciziile tale, obiceiurile tale definesc persoana care ești astăzi. Vestea bună e că poți *învăța* cum să deprinzi obiceiuri mai bune și poți *învăța*

cum să iei decizii mai bune – și astfel, îți poți îmbunătăți coeficientul și abilitatea de leadership.

În interviul meu cu Daniel Goleman, autor al bestsellerului internațional *Emotional Intelligence (Inteligența emoțională)*, acesta a atras atenția asupra faptului că datorită neuroplasticității (abilitatea creierului de a se schimba și a se adapta, ca rezultat al unei experiențe), obiceiurile pot fi schimbate la orice vârstă – cheia constă în „experiențe repetate”. Un obicei vechi are o cale neuronală puternică la nivelul creierului. Motivul pentru care calea este atât de largă este că tu ai întărit calea dintre neuronii tăi prin folosire repetată. Dr. Harry Chugani, șeful secției de neurologie pediatrică, profesor de neurologie pediatrică și radiologie la Spitalul de Copii din Michigan (care s-ar putea să aibă cea mai lungă titulatură a jobului din SUA), aseamănă această acțiune repetată cu un sistem de autostradă: „Drumurile cu cel mai mult trafic sunt largite. Cele care sunt folosite rar de obicei cad în paragină.

Așa că vestea bună este că poți să adopți *toate* obiceiurile din această carte (optimism, concentrarea atenției asupra viitorului, gândire strategică, a-i surprinde pe oameni făcând lucrurile cum trebuie, putere de decizie) sau orice alte obiceiuri pe care ți le dorești: trebuie doar să te decizi dacă adopți (sau renunți la) un obicei și apoi să te ții de asta până când ți se imprimă în creier. De exemplu, abilitatea de a te concentra și de a nu fi distras este un obicei. Așa cum mi-a spus Daniel Goleman: „Atenția este un mușchi mental. Este precum mersul la sala de fitness: dacă mergi acolo și ridici greutăți, de fiecare dată când faci o repetiție, întărești mușchiul la care lucrezi. Atenția poate fi întărită în același mod.”

La urma urmei, *dacă* însușirile de leadership nu ar putea fi învățate, a) care este scopul acestei cărți și b) n-ar trebui oare să așteptăm pur și simplu viața următoare și să sperăm că ne naștem lideri, nu discipoli? (Aș spune că asta e o strategie riscantă, deși cunosc câțiva oameni care par să se bizuie pe ea!)

Argumentul „înnăscut” nu are, de fapt, un fundament real

Adesea, cei care cred în „lideri înnăscuți” au în minte o imagine a unui lider care este bazată pe stereotipuri, filme sau adevăruri prost înțelese – un „tip” de leadership care este bazat mai degrabă pe fantezie decât pe studiul atent al realității (aruncă o privire pe lista *Forbes* a celor mai buni 100 de lideri din lume pentru dovada fotografică a acestei concepții greșite). Atributele ficționale ale unui lider includ uneori trăsături precum înalt, chipeș, extravertit și, în unele țări, chiar „călare pe un cal alb”. Dacă așa *ar arăta* leadershipul, atunci da, cazul ar fi clasat. Genetica, alături de abilitatea de a călări, ar face legea.

Dar te întreb asta: Gandhi și Maica Tereza au fost lideri măreți grație aspectului, înălțimii lor sau oricărui alt factor genetic precum „extraversiunea”? Nu – au fost așa pentru că amândoi au susținut o cauză; ei au avut o viziune și un scop care i-au mișcat pe oameni. Mai mult decât atât, dacă privim în urmă la lideri din istorie sau din epoca modernă, s-a dovedit iar și iar că marii lideri au *învățat* să devină mari lideri sau au fost determinați (de un scop) să devină mari lideri. Nelson Mandela s-a născut cu scopul de a corecta inegalitățile din Africa de Sud? Nu – el a găsit în timpul vieții sale un scop care l-a înflăcărat atât de mult, încât nu a avut de ales decât să devină un mare lider.

Hai să ne uităm la tine pentru mai multe dovezi. Întreabă-te: dacă ai putea fi condus de orice lider de pe planetă (o figură istorică sau o persoană care e în viață și în putere), cine ar fi și de ce? Pun pariu că pe lista ta cu „argumente pentru care aș vrea să îi urmez”, ai avea probabil calități precum integritate, autenticitate, inteligență, rezultate incredibile, valori puternice, pasiune, viziune uimitoare, reputație, curaj, abilitate de a inspira o echipă grozavă... Probabil că *nu* ai avea lucruri precum înălțime, aspect, extraversiune (sau orice alt factor genetic). Așa cum a spus Warren Buffet: „Aș fi putut fi mai arătos; aș fi putut fi un atlet mult mai bun. Ce contează? ...Joci cartea pe care o primești și o joci cât poți de bine.”

Singura excepție la asta, și unde argumentul „înnăscut” are dreptate, este un mic lucru numit IQ. Cu toate acestea, așa cum a arătat Daniel Goleman, când vine vorba de IQ, trebuie să ai un IQ mediu sau puțin peste medie pentru a ajunge chiar în vârful branșei în care activezi. De fapt, Daniel spune că trebuie să fii doar cu „o deviație peste normal” pe scala IQ-ului. Așa că nu-ți face griji, nu trebuie să fii Galileo, Newton, Einstein sau Bill Gates ca să fii un mare lider, trebuie să fii pur și simplu „îndeajuns de deștept”.

În cele din urmă, leadershipul nu se referă la construcția ta genetică – leadershipul se referă la rezultate. Brian Tracy mi-a spus odată: „Sarcina numărul unu a unui lider este să obțină rezultate” (merită evidențiat că mulți lideri uită acest truism fundamental) și lucrul grozav în legătură cu rezultatele este că ele se supun legii cauzei și efectului: dacă faci X (obiceiul A), atunci poți crea Y (rezultat favorabil) – și rezultatele nu țin cont de aspectul plăcut, de vârstă, de culoare, de caracterul zgomotos și nici de restul lucrurilor. Singurul lucru de care depind rezultatele este ceea ce faci tu – obiceiurile tale.

Sper că te-am convins că sursa leadershipului de talie mondială o reprezintă mai degrabă obiceiurile grozave decât ADN-ul, iar atunci când se naște un bebeluș, întrebarea ar trebui să rămână în continuare: „E băiat sau fată?” și nu „E un lider sau un discipol?” Până la urmă, la asta contribuie pasiunea, integritatea, învățarea de-o viață, servirea celorlalți, gândirea strategică și munca grea. A cultiva aceste însușiri este ceea ce te va ajuta să devii un mare lider și despre asta e vorba în această carte. Sper cu adevărat că te vei bucura foarte mult de paginile care urmează.



PARTEA ÎNTÂI

Leadership de SINE

Totul începe cu *tine!*



De ce începe cu tine o carte despre leadership care se referă doar la a obține rezultate prin intermediul celorlalți?

În interviul meu cu Daniel Goleman, el a observat că „liderii obțin rezultate prin intermediul *celorlalți*”. Așadar, dacă astfel stau lucrurile (și stau), atunci de ce naiba începem *Cartea de leadership* cu leadershipul de SINE?

Ei bine, există o lege universală conform căreia, pentru a-i conduce pe ceilalți, întâi trebuie să fii capabil să te conduci pe tine însuși. Biblia spune asta într-un mod frumos: „și dacă orb pe orb va călăuzi, amândoi vor cădea în groapă..” Așadar, dacă vrei să stai în afara gropii, să gestionezi și să conduci o echipă și/sau o organizație foarte performantă, atunci, în primul rând, trebuie să te stăpânești pe tine însuși (știind că stăpânirea de sine este o preocupare de-o viață, te iertăm dacă nu ai ajuns încă la acest statut). În plus, există câteva obiceiuri personale și caracteristici pe care toți liderii le au în comun și merită deci să petreci ceva timp ca să te asiguri că le-ai pus la punct în întregime. La urma urmei, după cum Indra Nooyi (președintele Consiliului de Administrație și CEO la PepsiCo și, apropo, unul din cei mai buni lideri de pe planetă) a arătat: „Dacă vrei să îmbunătățești organizația, trebuie să te îmbunătățești pe tine însuși.”

Celălalt lucru despre „sine” este evidenta conexiune cu responsabilitatea esențială a unui lider de a fi un exemplu. Ceea ce gândești, simți, spui și faci va fi amplificat de echipa ta, iar ceea ce faci *tu* vor avea și *ei* tendința să facă. Deci, dacă nu ai niciun control de sine sau nu ai stăpânit noțiunile de bază ale leadershipului de

sine, atunci întreaga echipă ar putea la fel de bine să se alăture echipei din biroul alăturat, condusă de Jane – probabil că o vor duce mai bine acolo. Nu vrei asta, de fapt vrei ca cei mai buni oameni din echipa lui Jane (și probabil Jane însăși, că tot veni vorba) să îți bată la ușă. Așa că hai să începem cu persoana cea mai importantă în toate aceste fleacuri legate de leadership, iar acea persoană ești *tu*.



1

Leadershipul începe cu dragostea pentru ceea ce faci

„[Leadershipul] trebuie să înceapă cu dragostea pentru ceea ce faci – o pasiune, un angajament pentru cauză.”

Robert Senior

În calitate de lider, prima ta responsabilitate este să găsești o slujbă, o branșă, o profesie, un mediu, o echipă, *orice*, pe care să o iubești. Când iubești ceea ce faci, vei adopta într-un mod destul de firesc atribute mari de leadership; nu va trebui să le forțezi prin efort conștient – le vei dobândi pur și simplu inconștient.

Trebuie să fii inspirat de ceea ce faci și de destinația spre care te îndrepti, altfel nu vei fi capabil să-i atragi pe alții în călătorie alături de tine! Nimeni nu va dori să te urmeze pe Tărâmul Nonșalant. Dacă iubești ceea ce faci, atunci vei avea pasiune. Această pasiune stimulează marii lideri, permițându-le să

vorbească cu convingere și astfel, să fie pe placul inimii celor care îi urmează. (Marii lideri sunt pe placul inimii și al minții, nu doar al minții.)

Daniel Goleman mi-a indicat: „Cuvântul *motivație* are aceeași rădăcină ca și cuvântul *emoție*: ambele provin din termenul latin *motere*, care înseamnă *a mișca*.” Cei mai inspiratori lideri *chiar* ne mișcă. Cum? Cu emoția și pasiunea lor. Această pasiune este cea care îi face de neoprit și face ca și echipele lor să fie de neoprit. Această pasiune este cea care i-a determinat să obțină rezultate remarcabile, să-și inspire echipele și să depășească orice obstacol care le-ar putea ieși în cale.

Sincer, dacă nu îți pasă, nu te vei deranja: când vei întâlni primul tău obstacol, îți vei pune costumul de baie și vei merge la plajă – probabil că nu e tocmai un semn că ai fi un lider devotat. Așa cum a spus Steve Jobs: „Singurul mod de a face o treabă bună este să iubești ceea ce faci.”

Liderii care iubesc ceea ce fac muncesc din greu, dar nu privesc asta ca pe o muncă

Fiul lui Donald Trump, Donald Trump Jr, a declarat pentru postul CNBC că, după ce l-a angajat, tatăl lui i-a spus: „Să iubești ceea ce faci; altfel, nu o vei face niciodată bine... așa că dacă nu dedici acel timp suplimentar pentru că nu îți place cu adevărat, eu voi ști asta și te voi da afară ca pe-un câine.”

Acesta e un mod destul de dur de a demonstra o idee, dar este 100% corect. Cei mai mari lideri chiar dedică ore întregi, chiar muncesc *din greu* – iar munca grea *este* necesară pentru un mare succes, dar iată diferența notabilă: ei nu o privesc ca pe o muncă – ei o privesc ca pe un hobby pasionant, așadar de ce nu i-ar dedica acele ore, dacă pentru asta se ridică din pat?

În interviul meu cu Jon Moulton (unul din cei mai grozavi tipi care se ocupă cu investițiile de capital), el a spus: „N-am absolut nicio problemă să petrec 15 ore pe zi muncind, atât timp cât îmi place ceea ce fac, adică în *cele mai multe zile!*” Te rog să remarci

că el a spus „în *cele mai multe zile!*”! Așa cum Tom Peters, autorul cărții *In Search of Excellence (În căutarea excelenței*)*, mi-a spus, cu toții avem unele „zile nasoale la birou”... dar majoritatea este cea care contează – echilibrul. Această dragoste pentru ceea ce fac este motivul pentru care oamenii de foarte mare succes care „reuşesc” din punct de vedere financiar continuă să muncească. Din ce alt motiv crezi că atât Warren Buffett, cât și Bill Gates încă muncesc? Putem paria destul de sigur că nu o fac deoarece au nevoie de bani pentru căldură iarna asta. Din contră, dacă ar urî asta, s-ar opri imediat – exact precum câștigătorii la loterie, probabil! Ar pleca din birourile lor, fără nicio urmă...

Apropo – dacă încerci să descoperi ce ți-ar plăcea să faci, atunci întreabă-te: dacă mâine ai câștiga la loterie, atunci la ce job încă ți-ai dori să ajungi, în ciuda milioanei tale? (În regulă, da, ai putea să îți iei o lună sau două libere și da, poți să ajungi la muncă în orice mașină, avion sau elicopter pe care ți-l dorești!)

Dacă răspunsul tău este „Păi, aș rămâne la jobul meu de zi cu zi, dar în loc să șofez până la muncă, aș ateriza pe acoperișul companiei mele”, atunci felicitări, ești unul dintre cei 13% dintre noi care s-ar putea să-și dorească să-și înceapă călătoria de leadership cu capitolul 2. Dacă, din contră, nu este slujba ta actuală, atunci ia-ți angajamentul de a-ți începe căutarea astăzi.

Dragostea și leadershipul charismatic merg mână în mână

Cunosc un tip adorabil pe nume James. De obicei, James vorbește cu o voce monotonă care te trimite cu siguranță înspre cele mai nebunești visări cu ochii deschiși. James n-ar putea entuziasma nici măcar un pui de labrador. Acum șase luni, m-am așezat lângă James la un dineu, iar James era diferit – foarte diferit. Când l-am întrebat pe James „Cum îți merge?”, el a fost fără îndoială electrizant prin răspunsul său. Răspunsul său a captivat întreaga masă

* Volum apărut sub acest titlu la Ed. Meteor Press, București, 2011 (n.red.)

(datorită remarcabilei și inconștientei varietăți vocale și proiecției vocii) și chiar a atras atenția câtorva doamne din sală (pentru prima oară, cred). Care a fost diferența? El a lansat o afacere pe care o iubește. Pasiunea a ieșit la iveală, iar el a întâlnit acest lucru numit *charismă*.

Charisma (când este folosită în mod corespunzător) este un lucru minunat în leadership (avem un capitol despre asta), dar *oricine* o poate dobândi printr-o singură descoperire: aflând ce anume este atras să facă cu pasiune. Mai mult decât orice alt factor, asta îi transformă pe oamenii mediocri în lideri inspiratori.

Așa cum Mike Harris, fondator și CEO al Egg și First Direct Bank, mi-a spus: „A insufla altor oameni entuziasmul tău este esența charismei, după mine. Trebuie să fii capabil să faci asta în circumstanțe bune și rele. Oamenii trebuie să te asculte și să se simtă plini de energie datorită ție, nu să te asculte și să se simtă deprimați din cauza ta!”

Hai să lăsăm deoparte leadershipul pentru o secundă; există ceva mult mai important de luat în considerare: viața ta!

Există un alt motiv pentru care a afla ce iubești să faci este atât de important – și este un lucru oarecum important, numit *viața ta!* Când l-am intervievat pe guru-ul în management Tom Peters, el nu s-a ascuns după deget când a spus: „Dacă faci praf orele de muncă, ți-ai făcut praf în mod semnificativ viața.”

Pe parcursul unei vieți, vei petrece mai multe ore treaz la locul tău de muncă decât oriunde altundeva (doar dacă nu ai obiceiul de a moțâi la birou). De fapt, așa cum Brian Tracy, considerat un adevărat guru american în domeniul succesului, mi-a amintit în interviul nostru: „Un director petrece la muncă în medie aproape 2000 de ore pe an.” Asta înseamnă foarte multe ore, așa că de ce le-ai petrece făcând ceva ce nu-ți place să faci? Într-adevăr, ceea ce a spus Confucius acum ceva timp (de fapt, cu aproximativ 2500 de ani în urmă, în jurul anului 490 î.Hr.) a devenit un clișeu,

dar este încă adevărat: „Dacă găsești o muncă pe care o iubești, nu va trebui să muncești nici măcar o zi din viața ta.” Chiar merită să îți mizezi asta. Nu vreau să fiu alarmist, dar miza este chiar mare!

Totuși, cât de mulți oameni crezi că l-au ascultat pe omul nostru, Confucius?

Cât de mulți oameni cunoști cărora li se luminează ochii când vorbesc despre ceea ce fac la muncă? Din nefericire, celor mai mulți oameni nu li se luminează ochii când vorbesc despre joburile lor. De altfel, am fost recent la o petrecere de logodnă unde am întâlnit un tip pe nume Zac (nu e numele său adevărat, pentru a-i proteja singura sursă de venit) care, atunci când a vorbit despre munca sa, m-a privit drept în ochi și mi-a spus: „Sunt două lucruri care îmi plac în legătură cu slujba mea: plecarea la finalul zilei și concediul plătit.” Am crezut că glumește – din păcate, nu glumea. Ca să-ți poți face o idee despre gravitatea problemei – conform unui studiu Gallup din 2013, 74% dintre angajații din SUA sunt de fapt „nefericiți” la muncă. De fapt, doar 13% din oameni sunt „implicați” în mod activ la joburile lor, investesc emoțional în munca lor sau își ajută organizația să progreseze (rămânând în urmă un ditamai procentul de 87% care nu sunt implicați, darămite să mai și iubească ceea ce fac!). Vai!

În multe țări, companiile folosesc cuvântul „compensație” pentru banii pe care îi plătesc angajaților lor la sfârșitul lunii. Cuvântul compensație este definit de dicționarul Oxford ca „un lucru, de regulă bani, acordat cuiva ca recunoaștere a unei pierderi, suferințe sau leziuni.” Pff – cât de groaznic este lucrul ăsta? Munca pare la fel de dureroasă precum a mesteca o viespe!

Probabil că unul dintre motivele pentru care atât de mulți oameni sunt atât de triști este că ei sunt supuși unei forme de management în care nu au libertate (li se spune ce să facă) și nu sunt conduși bine (inspirați să o facă). Cu siguranță este un factor care contribuie. De asemenea, Gallup a făcut un studiu care a dezvăluit că motivul numărul unu pentru care oamenii foarte buni

părăsesc organizațiile este șeful lor. Așa că da, leadershipul chiar contează. (Ca autor al unei cărți despre leadership, *aș spune* lucrul acesta, dar ține minte: nu există destui lideri măreți pe lumea asta. Fiind tu unul, poți schimba statisticile de mai sus.)

Cu atât de mulți oameni triști în jur, dintre care unii sunt promovați pe poziții de leadership, nu e de mirare că avem atât de mulți lideri nonșalanți care lăncezesc. Dacă ești un nemernic morocănos și nefericit, care își consideră plata drept „compensație”, ai putea încerca să latri niște ordine și să „îi conduci pe ceilalți”, dar vei fi un lider înfiorător și înspăimântător. De ce? Pentru că îți lipsește o componentă vitală: inspirația.

Hai să te verificăm un pic

Când ești la un dineu și cineva îți pune acea întrebare inevitabilă: „Și cu ce te ocupi?”, răspunzi cu entuziasm înflăcărat și cu bucurie? Sau răspunzi cu groază ori, chiar mai rău, cu apatie și indiferență, nerăbdător să treci la următorul subiect, chiar dacă acel subiect sunt sistemele de gestionare a deșeurilor din Angola sau ceva la fel de neatractiv (cel puțin pentru majoritatea dintre noi). Dacă ești plin de pasiune și însuflețit când răspunzi, atunci aceeași energie ajunge la echipa ta, la noii tăi angajați și la clienții tăi, dar dacă nu ești, atunci oboseala ta ajunge, de asemenea, la toți. Vezi tu, este chiar greu să fii un mare lider dacă pur și simplu nu-ți dai interesul.

Warren Buffet a spus odată: „Eu dansez step până la muncă”, iar această pasiune pentru specializarea sa explică de ce oamenii-lor de seamă le place să fie conduși de el. Acestea fiind spuse, recunosc că aici vorbim despre etalonul-aur. Dar dacă tu *nu* dansezi step până la muncă, ci mai degrabă faci pași șovăitori, simțind corvoadă și regret, atunci cum e? Cum schimbi asta și începi să iubești ceea ce faci? Iată câteva moduri dovedite pentru a-ți găsi pasiunea, dacă te-a ocolit până acum.

Adoptă obiceiul de a încerca lucruri noi

E simplu. Înveți încercând și greșind. De fapt, așa cum vom discuta mai târziu în această carte, totul, când vine vorba de succes în afaceri și în viață, se obține încercând și greșind.

Permite-mi să-ți explic folosind exemplul muzicii. Imaginează-ți pentru o clipă că nu ai mai ascultat muzică niciodată până acum și că ți s-a dat sarcina de a afla ce muzică îți place. În acest caz a) ai vorbi cu prietenii tăi despre ce muzică le place lor, b) ai citi despre muzică și istoria muzicii sau c) ai deschide radioul și ai încerca să asculți o mulțime de genuri diferite până când găsești unul care îți place? (Răspuns = c).

Exact la fel stau lucrurile și pentru profesia ta. Pe parcursul carierei tale ar trebui să ajungi în mai multe locuri și să încerci o mulțime de lucruri, să vorbești cu o mulțime de oameni și să cercetezi – până găsești ceea ce iubești. Sir Stuart Rose, fost CEO al Marks & Spencer, mi-a spus că atunci când vine vorba de căutare: „Pentru că acum noi chiar trăim într-o lume globală... o lume care se mișcă repede, este important ca oamenii să se deplaseze și să aibă diferite experiențe.”

Pune-ți întrebările potrivite

Când l-am întrebat pe Brian Tracy cum își pot găsi oamenii cariera ideală, el mi-a împărtășit un exercițiu pe care îl face mereu cu publicul său: „Îi conving să idealizeze, să-și imagineze că pot flutura o baghetă magică și să-și facă viitorul perfect în orice fel.”

Deci, dacă ai avea o baghetă magică și ai putea face orice sau dacă ai avea deja în bancă 100 de milioane de lire sterline, dar totuși ar trebui să ai o ocupație, ce ai face? Fă o listă, dar nu-ți lăsa mintea să-ți revizuiască gândurile. Nu-l lăsa pe Șeful Sensibilității Lăuntrice să spună: „Ce?...Nu ai deloc experiență cu asta, cred că glumești!” sau „Ce?...Nici nu te gândi la asta, prostule”, sau „Ești un mototol absolut, nu poți deveni într-o zi CEO – te vei descurca bine atât timp cât nu ești concediat și oamenii nu râd de tine.” Scopul acestei liste este să descoperi dorințele inimii tale, nu să

află cât de persuasiv este criticul tău lăuntric (ca majoritatea, sunt sigur că este excepțional de talentat, dar din când în când spune-i să se ducă să deranjeze pe altcineva!).

Înarmat cu această listă, dedică-te căutării celor mai importante elemente din ea cât de repede poți. Încearcă să faci ceva în fiecare zi: citește un articol, sună un prieten bine informat, înscrie-te la un curs la seral – pur și simplu fă ceva. Cu elan, vei fi uimit de rezultatele pe care le vei vedea în doar câteva săptămâni și luni. Alte întrebări iscoditoare (dacă acestea nu prea au avut succes pentru tine) includ:

- La un dîneiu, ce slujbă mi-ar plăcea să le spun oamenilor că am?
- Dacă aș putea deveni o autoritate mondială într-un domeniu, care ar fi acela?
- Există vreun domeniu pe care aș vrea să îl încerc?
- Ce slujbă m-ar opri din a apăsa butonul de amânare a alarmei, dimineața?
- În ce mediu îmi place să fiu? (De exemplu, îți place să muncești pe cont propriu sau într-o echipă? Îți place să călătorești sau urăști asta? Potrivirea mediului de lucru cu ceea ce îți face plăcere este o altă tactică transformațională grozavă pentru fericire.)
- Pentru care 10 companii mi-ar plăcea să lucrez?
- De ce branșă, cauză sau scop chiar îmi pasă cu înflăcărare?
- La sfârșitul vieții mele, pentru ce mi-ar plăcea să fiu ținut minte?

Răspunsurile la oricare dintre aceste întrebări oferă indicii cu privire la direcția în care ar trebui să privești.

Dacă spui „Da, asta e foarte bine, dar am facturi de plătit, drăguță, nu pot pur și simplu să renunț și să-mi urmez pasiunea!”, atunci?

Într-adevăr, empatizez – cu toții avem facturi de plătit. Lucruri care astăzi sunt destul de scumpe – locuința, naveta, școlarizarea – de fapt, aproape orice lucru pare să coste o avere.

Mulți critici ai sfatului „fă ceea ce iubești” arată că toate astea-s bune și frumoase, dar (și e un mare dar) pasiunea ta *trebuie* să aducă bani. Evident că asta este adevărat – în același mod în care Cuba Gooding Jr. strigă „Scoate banii”, către agentul său, în filmul *Jerry Maguire*. Noi chiar avem cu toții nevoie de bani, precum și de o slujbă care să ne transpună într-o stare de nirvana, așadar continuă să cauți până găsești ceva ce iubești să faci, dar care *de asemenea* acoperă costul facturilor (sau chiar mai bine, depășește costul facturilor). De exemplu, dacă prima ta pasiune adevărată este să ai grijă de Tweetie, perușul tău de casă, atunci asta s-ar putea să nu te aducă pe lista *Forbes* a celor mai bogați oameni din lume, sau pe orice listă, în afară de lista pentru ajutor social.

Ceea ce nu înseamnă că nu ar trebui să-ți urmezi și pasiunile care nu îți aduc bani. Dacă faci ceea ce iubești și nu câștigi bani din asta, vei avea un hobby și o posibilă poziție de leadership neplătită (nu e nimic greșit în a fi un lider al clubului local de grădinărit), dar ai nevoie și de o pasiune care să-ți aducă un venit bun (presupunând că nu ai câștigat chiar acum potul cel mare la ruletă cu 28 Roșu).

Ținând cont de aceste lucruri, când cauți o carieră de leadership de care să fii pasionat, există *două* întrebări pe care să ți le pui:

1. Este ceea ce fac (sau sunt pe cale să fac) ceva ce aș putea să iubesc și de care să mă bucur cu pasiune și spre care să-i conduc și pe alții cu pasiune?
2. Ceea ce fac (sau sunt pe cale să fac) mă recompensează financiar pentru stilul de viață pe care îl caut pentru mine și familia mea (și/sau perușul de casă)?

Și care sunt șansele ca urmând acest drum să ajung la recompensa financiară necesară?

Dacă răspunsul la prima întrebare este un *da* răsunător, dar răspunsul la a doua este un răsunător „șansele sunt de una la un milion”, atunci nu pune acest pariu. Ți-ai găsit cariera atunci când poți bifa ambele căsuțe, nu doar pe una dintre ele.

Dar să revenim la facturi: dacă ești foarte îngrijorat de posibilele implicații financiare ale faptului de a-ți urma pasiunea, există moduri de a explora ceea ce ți-ar plăcea într-adevăr să faci, fără să renunți la plasa de siguranță de a fi plătit lunar (pentru moment, cel puțin). Iată câteva sugestii:

Fă-ți un hobby

Dacă exercițiul de pe pagina anterioară include ceva ca „Vreau să devin fotograf”, atunci așteaptă puțin. Înainte să renunți la slujba ta de zi cu zi, te-aș încuraja să încerci fotografia pe lângă slujba ta principală. Ai putea descoperi că nu te pricepi la asta, sau că nu poți face bani din asta. Sau ai putea descoperi opusul. De aceea sunt hobby-urile atât de importante – și de asemenea, atât de cruciale pentru a-ți găsi o cale de ieșire din situația actuală (dacă ești în această situație neplăcută).

Deci, ai vreun hobby acum? Adu-ți aminte, hobby-urile *pot* duce spre cariere. Problema cu hobby-urile este că ele pot fi date la o parte uneori pentru că nu sunt urgente și îngropate sub lucruri operaționale de zi cu zi. Cheia, la fel ca toate lucrurile importante, este să le rezervi timp și să fii strict în a onora timpul pe care ești dispus să-l sacrifici pentru a te angaja să le urmezi.

Experimentează în organizația ta

Dacă lista ta include ceva de genul „Vreau să încerc marketingul”, atunci, din nou, așteaptă puțin înainte să renunți la slujba ta de zi cu zi. Dacă îți place compania la care lucrezi, dar ești plictisit de poziția ta în cadrul ei, atunci ce-ai zice să încerci un transfer

temporar în departamentul de marketing sau să te înscrii într-un proiect de marketing?

Mult prea mulți oameni cred că o mișcare laterală (de exemplu, într-o funcție diferită) nu înseamnă „progres în carieră”. Din punct de vedere profesional, e o absurditate. Experiența în diferite funcții îți oferă o perspectivă mai largă și o bază mai largă de experiență din care să te inspire. Deci, nu doar că ai putea să îți găsești noua pasiune, dar te va ajuta în viitor, indiferent de echipa, departamentul sau organizația pe care o conduci. Cele mai mari organizații (ca Facebook) încurajează transferuri între departamente și chiar între companii, iar majoritatea persoanelor cu funcție de CEO pe care le-am intervievat au petrecut timp în multe departamente diferite. Pe lângă faptul că au oportunitatea de a găsi departamentul care li se potrivește cel mai bine, atunci când ajung în top, ei vor cunoaște destul de multe despre departamentele pe care le conduc, din interior.

Fă cercetări

Dacă lista ta include ceva de genul „vreau să încerc sectorul media” sau „vreau să lucrez pentru Google”, atunci, încă o dată, nu te pripzi. Înainte de a renunța la slujba actuală, petrece ceva timp seara pentru a-ți dezvolta o rețea profesională care să te ajute să afli mai multe și realizează interviuri cu oameni pe care i-ai putea cunoaște în sector, de la care să afli cât mai multe informații.

În final, asemeni tuturor țărilor, aplică exercițiile de gândire strategică discutate în capitolul 28. Aplicând gândirea extraordinară pentru a primi ceea ce îți dorești, te vei diferenția de mulțime – și contează să ieși în evidență.

Când testezi un rol, acordă-i timp
și pune tot sufletul în asta

Brian Tracy mi-a spus: „Orice sarcină pe care trebuie să o faci... implică-te cu tot sufletul în ceea ce faci și vei afla foarte repede dacă asta este munca potrivită pentru tine. Dacă nu este, nu vei

avea nicio bucurie sau fericire de pe urma ei, așa că fă o schimbare.” Asta este adevărat, dar ar trebui, de asemenea, să-ți amintești să lucrezi îndeajuns de mult la ceea ce faci pentru a-i da o șansă corectă; până la urmă, lucrurile devin mai agreabile atunci când devii mai bun la ele. Într-adevăr, Brian Tracy a continuat prin a-mi aminti truismul: „Munca nu este niciodată distractivă până când nu devii bun la ea.”

Mergând chiar mai departe: nu uita că stăpânirea unui lucru poate duce la pasiune

Dorința de a deveni specialist sau expert în ceea ce faci este un demers nobil și plin de satisfacții. Urmând această cale, vei crea o excelentă valoare, vei impune respectul celor din jurul tău (important în calitate de lider) și al profesioniștilor din industria ta (ceea ce e bine pentru angajare), vei avea mulți bani (ceea ce e bine pentru vacanțe și lucruri drăguțe) și, ghici ce? Probabil că vei începe să te îndrăgostești de ceea ce faci (ceea ce e bine pentru cariera ta de leadership). Așadar nu uita că, dacă muncești din greu și devii foarte, foarte bun la ceva, ajungi adesea să dezvolți o dragoste și o pasiune pentru acea activitate, așa că în timp ce ești în călătoria ta, merită să devii pur și simplu foarte bun la ceea ce faci.

Pentru a extinde și mai mult această idee, întreabă: „Dacă aș putea fi autoritatea mondială într-un singur domeniu, atunci care ar fi acela?” La un moment dat, cei mai mari lideri de pe planetă și-au declarat fie conștient, fie inconștient domeniul de expertiză și l-au făcut să devină astfel. A-ți declara o nișă și a o stăpâni poate duce la o mare împlinire.

Dacă tot ce-am spus mai sus dă greș, atunci fă pur și simplu saltul – nu vei ști până nu încerci efectiv

Din nou, până nu încerci lucrurile de pe lista ta, nu vei ști niciodată a) dacă chiar te bucuri de ele sau b) dacă chiar te pricepi la ele (un alt ingredient important pentru succes!) și c) dacă poți fi

plătit pentru ele (un element de asemenea esențial pentru o carieră care să te facă să te simți împlinit). Înainte de a renunța la slujba ta de zi cu zi, s-ar putea să vrei să lămurești asta sau să ai o vagă idee... nu e întotdeauna posibil, dar dacă este, atunci e cel mai bine.

Dacă *nu* este posibil, dar ești atras într-adevăr spre ceva, atunci s-ar putea să vrei să urmezi sfatul lui Sahar Hashemi de a „sări, iar plasa va apărea”. Viața e prea scurtă pentru a nu risca puțin – e la fel ca a merge pe un coridor cu uși închise: nu vei ști niciodată ce uși sunt menite să ți se deschidă până nu străbați coridorul – trebuie doar să ai încredere că ușile oportunității se vor deschide.

Hai să scăpăm de presiune: trebuie să iubești ceea ce faci, nu să iubești neapărat produsul sau branșa ta profesională

Nu uita că mulți dintre cei mai mari lideri în afaceri lucrează în acele branșe despre care se spune că atrag „priviri goale” (adică, atunci când le spui oamenilor cu ce te ocupi, te alegi cu niște priviri goale), precum industria chimică, logistica, industria cimentului sau managementul informației, iar ei s-ar putea să nu-și *iubească* produsul (ar putea fi ciudat să te îndrăgostești de dispozitive și șuruburi sau de ciment propriu-zis), dar sunt îndrăgostiți de orice lucru pe care îl fac în rolul lor specific. De exemplu, un director de marketing ar putea fi pasionat de arta marketingului (sau într-adevăr de oportunitățile de leadership care vin odată cu rolul) mai mult decât de produsul specific pentru care face marketing. Desigur, scenariul ideal ar fi să potrivești pasiunea cu produsul sau branșa în general, dar nu este neapărat necesar.

Când l-am intervievat pe Stelios Haji-Ioannou (fondatorul easyJet și președinte al Consiliului de Administrație pentru easy-Group), el mi-a spus: „Să-i întrec pe băieții cei mari este ceea ce fac eu ca să-mi câștig existența.” Stelios este condus de dragostea pentru lupta dintre David și Goliat, nu neapărat de avioane

(easyJet), birouri (easyOffice), furgonete (easyVan) sau orice alt produs pe care îl are în portofoliul său de companii. Iubește afacerile și, desigur, să-și conducă companiile spre succes.

Asta nu înseamnă că trebuie să spui la revedere oricărui lucru de care nu te bucuri

Unii oameni duc acest sfat de „Trebuie să fac ceea ce iubesc” puțin prea departe și refuză să se ocupe de orice lucru care nu le aduce o fericire extatică. Asta te face să devii extrem de neangajabil – și o adevărată pacoste. De exemplu, s-ar putea să nu-ți placă să realizezi evaluări de performanță, dar ca lider, asta e tot parte din slujba ta. Cheia, totuși, este să te asiguri că îți dedici cea mai mare parte a timpului lucrurilor de care chiar te bucuri, altfel, care e rostul?

La sfârșitul zilei, dacă nu ești inspirat, atunci fă ceva în legătură cu asta... orice, dar fă *ceva*

Ideea de bază este că dacă apari la muncă, zi după zi, nonșalant și apatic în legătură cu ceea ce faci, vei fi un lider al naibii de nonșalant și de apatic. Din contră, dacă ești inspirat, vei fi inspirator. Așa că, dacă nu iubești ceea ce faci, nu este prea târziu să iei măsuri în legătură cu asta. Tot ce trebuie să faci e să treci la acțiune. Așa cum mi-a zis Sir Stuart Rose: „Dacă îmi spui că 87% din oameni sunt nefericiți la muncă, eu spun că 99% [din acei oameni] nu fac nimic în privința asta.” Așa că, dacă nu ai găsit încă ceva ce iubești, atunci acest unic scop ar trebui să devină o prioritate până găsești acel lucru. Niciodată nu e prea târziu. Nu contează dacă ai 25, 45, 55 sau 75 de ani – începe să cauți acum. În plus, după cum am arătat, liderii devin lideri atunci când își găsesc pasiunea, nu când se împacă cu ceea ce nu iubesc – așa că dacă nu ai găsit încă ce iubești, continuă să cauți. După cum a spus legendarul Steve Jobs în discursul său de deschidere de la Universitatea Stanford: „Orice ai face, nu te mulțumi cu puțin.”

Ideea pe scurt:

- *Dacă vrei să fii inspirator, e bine să fii tu în primul rând inspirat*
- *Marii lideri muncesc din greu, dar își privesc slujbele mai mult ca pe o pasiune/hobby, decât ca pe o muncă – cât de pasionat ești tu când descrii ceea ce faci?*
- *Liderii de impact își fac loc în inimile discipolilor lor, nu doar în mințile lor, așa că pasiunea ajută*
- *Nu-ți irosi viața pe orice altceva în afară de ceea ce iubești*
- *Dacă nu iubești ceea ce faci, găsește-ți pasiunea încercând și greșind – nu există altă cale*
- *Când faci ceea ce iubești, atragi charisma și leadershipul charismatic*



2

Emană energie – află ce îți stârnește înflăcărarea

„Fiecare companie de succes, fiecare echipă de succes și fiecare proiect de succes funcționează pe baza unui singur lucru: energie. Este sarcina liderului să fie sursa de energie din care se hrănesc ceilalți.”

Tom Peters

Un lucru pe care îl au în comun toți liderii în afaceri și persoanele care ocupă poziția de CEO pe care le-am intervievat (și toți marii lideri de-a lungul timpului) este că ei au o energie și o motivație *remarcabile*. În calitate de lider, tu ești sursa de pozitivitate și energie pentru echipa ta; cineva trebuie să insufle multă energie pozitivă și să creeze o atitudine orientată către acțiune – și, dacă tu ești liderul, asta este printre primele puncte din fișa postului.

Cu toții știm că ne molipsim de bacterii și virusuri de la ceilalți – acest lucru este o certitudine – dar ne molipsim, de

asemenea, și cu energie. Amintește-ți de o vreme când întreaga ta echipă se simțea tristă sau mediocră și apoi s-a ivit cineva, a convocat echipa sau doar a emanat energie – și, deodată, toți au resimțit acest entuziasm. Fie ea jovială sau pesimistă, starea de spirit este foarte contagioasă. Acesta este motivul pentru care energia și entuziasmul sunt atât de importante în leadership. Este un alt motiv (unul din multele motive) pentru care liderii morocănoși sunt de obicei teribil de ineficace. De ce? Noi ne molipsim cu starea lor.

În interviul pe care i l-am luat lui Daniel Goleman, el a invocat această idee:

Un număr de studii... arată că, dacă liderul unei echipe este într-o stare jovială, oamenii din echipă se molipsesc cu dispoziția respectivă, iar performanța crește, procesul decizional se îmbunătățește, creativitatea se dezvoltă. Dacă liderul este într-o stare pesimistă – e critic, furios, frustrat – oamenii receptează asta, și performanța scade. Așadar, există o relație directă între stările liderilor, stările echipelor și performanță. Odată ce înțelegi asta, îți dai seama că un lider trebuie să înceapă să conducă prin a se gestiona mai întâi pe sine, deoarece asta îi va afecta pe toți ceilalți.

Dar de unde vine această energie? După ce am vorbit cu unii dintre cei mai motivați CEO și antreprenori din lume, a devenit clar că, pe lângă a avea o dispoziție pozitivă (despre care vorbim în capitolul 19), există opt motivații-cheie care îi alimentează pe toți. Unii au o motivație dominantă, alții au o combinație a câtorva dintre ele sau pe toate cele opt, iar tu vei fi exact la fel. Cheia este să știi care sunt motivațiile *tale* principale și apoi să le păstrezi în minte pentru a te alimenta să mergi mai departe.

Prima motivație – să-i ajuți și să le insuflă putere celorlalți (de obicei clienților tăi sau oamenilor din echipă)

Motivația de a-i ajuta și de a le insufla putere celorlalți este, slavă Domnului, destul de des întâlnită. Mulți oameni se simt însuflețiți cel mai mult atunci când îi ajută pe cei din jurul lor sau când luptă să repare o nedreptate în lume care le cauzează altora suferință. Istoria e plină de oameni ca Mahatma Gandhi, Maica Tereza și Marie Curie – jos pălăria pentru ei.

Dacă ai această motivație, totuși, nu înseamnă că trebuie să repari o nedreptate la nivel mondial sau să conduci o instituție caritabilă la nivel național (deși jos pălăria și pentru tine dacă aceasta e chemarea ta) – este de asemenea o motivație principală în spatele multora dintre cele mai mari legende în afaceri din lume. Această motivație se manifestă în două moduri într-un lider: primul este o dorință sinceră de a-ți ajuta clienții prin a le satisface nevoile, iar al doilea este o dorință sinceră de a-ți ajuta echipa pe care o conduci; ambele sunt motivații la fel de puternice și profitabile în afaceri.

Fiindcă a venit vorba despre unii dintre cei mai importanți lideri cu această motivație, *Forbes** publică în fiecare an o listă cu miliardarii lumii. Sper că numele tău va fi acolo într-o zi (alături de al meu, desigur!). Anul trecut, Steve Forbes a scris un articol lângă această listă, intitulat „Ei au succes venind în întâmpinarea nevoilor tale”. În articol, Steve arată că mulți dintre acești lideri au devenit miliardari datorită unei obsesii de a pune pe primul loc nevoile clienților lor și de a face tot ce le stă în putință pentru a-i servi (vezi capitolul 30 pentru mai multe detalii despre dragostea pentru clienți).

De exemplu, fondatorul Facebook, Mark Zuckerberg, care, conform *Forbes*, avea o avere estimată la 19 miliarde de dolari, în

* Revistă de business publicată în SUA, celebră pentru listele pe care le întocmește anual: lista celor mai bogați americani, lista celor mai mari companii din lume, lista celor mai bogați 100 de oameni ai planetei etc. (n.red.)

septembrie 2013 (desigur, nu e suficient pentru traiul de zi cu zi, dar e un început foarte bun), este obsedat să le permită utilizatorilor săi să păstreze legătura cu prietenii și cu cei dragi. În mod similar, Niklas Zennström a fondat Skype pentru că voia să ajute milioane de oameni din întreaga lume să vorbească cu prietenii, familia, colegii și cei dragi lor prin apelare video, gratuit.

Asemenea tuturor marilor lideri din business, atât Mark, cât și Niklas întreabă *mereu* cum ne pot ajuta să ne împlinim nevoile și cum ne pot servi mai bine, în calitate de clienți sau utilizatori ai serviciilor lor. Drept rezultat, ei au un succes imens (ca lideri, oameni de afaceri și filantropi).

Dacă ai această motivație, ești mai predispus să fii un *Lider Serviabil*. În interviul meu cu Ken Blanchard, autorul cărții *One Minute Manager (Manager la minut)*, Ken a arătat că unii dintre cei mai mari lideri din lume sunt ceea ce el numește „Lideri Serviabili”. Ei se consideră în serviciul echipei și al clienților lor – ca atare, în timp, devin niște lideri măreți.

Dacă ai această motivație, ești mai predispus să îți *pese sincer* de echipa ta – iar ei vor simți asta. Sir Richard Branson reiterează ideea lui Ken: „Este important să ai o personalitate orientată către oameni. Nu poți fi un lider bun decât dacă îți plac oamenii, în general. Așa scoți la iveală ce e mai bun din ei.” De exemplu, angajații Facebook primesc chestionare în care sunt întrebați pur și simplu „Crezi că Facebook-ului îi pasă de tine?” Este o întrebare cu adevărat de impact. Dacă răspunsul la această întrebare este *nu* de prea multe ori, atunci, ghici ce, oamenii nu se vor simți apreciați sau ca fiind o parte importantă din comunitate/ecosistem și, cât ai clipi, vor pleca la un nou start-up strălucitor sau la un nou competitor.

Dacă vrei să folosești această motivație pentru a te umple de energie în calitate de lider, trebuie să-ți pui două întrebări foarte utile:

- Cum pot să-mi ajut clienții, să-i încânt și să răspund la nevoile lor?
- Cum pot ajuta oamenii din echipa mea să devină cea mai bună versiune a lor? Până la urmă, asta e sarcina mea.

Dacă te gândești frecvent la aceste două întrebări (probabil cele mai importante două întrebări pe care un lider și le poate pune) și răspunzi în mod corespunzător, atunci îți vei muta atenția de la tine spre a-i servi pe ceilalți. Așa cum a spus Stevenson Willis: „Doar atunci când îi servești pe ceilalți fără să te gândești la tine, vei obține onoarea, respectul și succesul de durată.”

A doua motivație – un scop esențial/o viziune ideală pentru viitor

Unii lideri au ca sursă a energiei lor o viziune ideală pentru viitor sau o misiune (un scop esențial care îi face să meargă mai departe).

Misiune

Mulți spun că, înainte de Al Doilea Război Mondial, Winston Churchill fusese doar un lider politic mediocru, susținând că a devenit mare abia când a descoperit scopul de „a apăra Marea Britanie și de a câștiga războiul”. Scopul a devenit forța care l-a motivat și a trezit talentul de leadership aflat în stare latentă în-lăuntrul său. Așa că întreabă-te: există vreun scop în sensul larg la care ții cu înflăcărare – și pentru care poți lupta? (Sper că *nu* e un război, dar e ceva mai mare decât tine – vezi capitolul 16 pentru mai multe detalii despre puterea uimitoare de a avea o misiune clară.)

Viziune

Unii lideri (Steve Jobs, de exemplu) petrec timp imaginându-și o viziune *ideală* a viitorului, iar această viziune devine atât de captivantă, încât ei devin obsedați să o transforme în realitate. Aceștia sunt liderii vizionari care iubesc inovația și oportunitățile pe care le rezervă viitorul. Ei au o viziune convingătoare și creează o hartă pentru a ajunge acolo, iar apoi sunt cât se poate de încântați văzând cum ideea lor devine realitate.

Așa cum mi-a spus Brian Tracy: „Cheia succesului este orientarea către viitor. Asta înseamnă că oamenii de top – primii 10% dintre oameni – se gândesc la viitor în majoritatea timpului – și folosesc un concept numit *idealizare* (o altă sursă de energie extrem de puternică).”

Obiective

Unii lideri au obiceiul foarte eficace de a-și stabili obiective: vizualizează viitorul ideal, își scriu obiectivele și își iau angajamentul de a face orice este necesar pentru a le atinge. Marii lideri devin adesea dependenți de acest obicei, de succesul și de valul de endorfine stârnit de atingerea obiectivului (dacă e să ai o dependență, aceasta se numără printre cele mai bune). De vreme ce stabilirea obiectivelor este atât de importantă, i-am dedicat un capitol întreg (capitolul 26) așa că, pentru a citi mai multe, mergi acolo.

A treia motivație – să le demonstrezi cârcotașilor (ignoranți și iritanți) că s-au înșelat

Sunt unii lideri cărora le place să stabilească „obiective înalte” sau o viziune măreață pentru viitor, după care așteaptă să li se spună: „Nu poți face asta...” Apoi se lansează, căci *trebuie* să le demonstreze cârcotașilor că se înșală. Oamenii care nu au această motivație ar putea spune: „Pfiu, Slavă Cerului că mi-ai zis înainte să-mi irosesc timpul încercând.”

Sir Richard Branson este un exemplu perfect de persoană cu această motivație. Într-un interviu pentru *Esquire*^{*}, el a spus: „Beneficiul meu în viață vine din faptul că îmi stabilesc provocări uriașe, aparent nerealizabile, și încerc să le depășesc.”

Îți vine sau nu să crezi, în anii '90, Donald Trump era foarte îndatorat și aproape de faliment. Vorbind la CNBC despre căderea sa în dizgrație, el a spus: „Este un sentiment foarte neplăcut

* Revistă americană pentru bărbați fondată în 1933 (n.red.)

când ești vedeta orașului și deodată citești pe prima pagină a ziarelor articole cum că poate nu o să reușești. Cred că *asta*, mai mult decât orice, mi-a alimentat entuziasmul sau energia de a mă ridica și de a le demonstra oamenilor că se înșală.”

Să ne întoarcem la tine: deci, ți s-a spus recent că „nu va merge”, sau că „nu ești destul de bun”, sau nu ți s-a oferit finanțare pentru o idee pentru că nu va funcționa niciodată (Ed Wray, când lansa Betfair, care a fost evaluată la peste 1 miliard de lire sterline la tranzacționarea publică din 2010), sau chiar ai fost concediat (Tim Waterstone a fost concediat de la WHSmith înainte să lanseze Waterstones și s-o vândă înapoi fostului angajator pentru o avere)? Se spune că „succesul este cea mai bună răzbunare” – e un sentiment grozav când le demonstrezi cârcotașilor că se înșală!

A patra motivație – pasiunea pentru ceea ce faci

Unii lideri pur și simplu iubesc atât de mult să conducă sau iubesc atât de mult ceea ce fac, încât este suficient pentru ei să fie motivați și să meargă înainte neobosiți. Totuși, pentru că acest aspect a fost deja discutat în capitolul 1, nu voi irosi aici mai mult din timpul tău valoros, cu excepția unui memento, împrumutat de la George Eliot: „Niciodată nu e prea târziu să fii ceea ai fi putut fi.”

A cincea motivație – pasiunea de a elabora o strategie ca să învingi un competitor, iar apoi să câștigi întrecerea (transformarea afacerilor în jocuri)

Unii lideri își obțin elanul numind un competitor (adesea unul care este mult, mult mai mare decât sunt ei sau dominant pe piață) și apoi fac demersuri pentru a se asigura că (deși uneori de mici dimensiuni) compania lor îl depășește în gândire, în tactici sau, de fapt, în orice – se asigură pur și simplu că ei își întrec competitorul și fac legea (acești lideri pot fi oameni adorabili,

drăgălași; doar că adoră să câștige). Acestor oameni le place adesea să fie ca David din mitul lui David și Goliat, iar ochii li se aprind când spun: „Sarcina mea este să elaborez modul de a conduce această companie ca să devină numărul unu în branșa noastră, momentan suntem pe locul 153 (sau cam așa).” Lor le place atât de mult fiorul câștigului (sau dezvoltării strategiei pentru a-i duce acolo) încât asta este ceea ce îi animă și, așa cum mi-a amintit Simon Calver, fost CEO al LOVEFiLM: „Nu este nimic în neregulă cu a avea puțin spirit de gladiator.”

De fapt, foarte des, antreprenorii intră în afaceri în căutarea exaltării care provine din depășirea gigantilor care se complac. După cum am menționat mai devreme, Sir Stelios Haji-Ioannou, fondatorul easyJet, mi-a spus în interviul pe care i l-am luat: „Să-i întrec pe băieții cei mari este ceea ce fac eu ca să-mi câștig existența, și continui să o fac lansându-mă în diverse domenii – și niciodată nu am dat greș.”

Afacerile sunt ca un joc de șah (de aici și coperta noastră) și, într-adevăr, reprezintă o mare distracție. Bani sunt doar un produs secundar în funcție de cât de bine joci jocul – nu este niciodată vorba despre joc în sine, ci doar despre un mod de a ține scorul. Fiorii care rezultă atunci când depășești tacticile dușmanului pot, de fapt, să anime o întregă echipă și o întregă organizație. Tim Waterstone, fondatorul librăriilor Waterstones, mi-a spus că, atunci când au un dușman de înfruntat, companiile sunt cele mai fericite, și că „întreaga echipă se mobilizează încercând să tragă dușmanul în jos”.

Așadar, dacă ești animat de dorința de a fi mai bun decât competiția, profită de asta. Organizează totul ca pe o competiție. Distrează-te în timp ce faci asta. Cât timp lucrurile rămân la un nivel sănătos, alege competitorul, mergi mai departe și cucerește-l (în mod ideal, va fi un competitor extern, nu biata Gloria, colega ta de birou, care nu bănuiește nimic!)

A șasea motivație – teama de eșec/nesiguranța

Mulți lideri mari sunt nesiguri. Ei nu sunt nesiguri în privința punctele lor forte (liderii sunt foarte siguri de valoarea pe care o aduc în joc, vezi capitolul 3 pentru mai multe detalii despre asta), dar sunt nesiguri în legătură cu succesul și sunt motivați de o teamă de eșec. Drept rezultat, sunt motivați să demonstreze lumii că ei *sunt*, de fapt, mari. Într-adevăr, mulți dintre marii lideri au avut copilării dificile sau modeste, uneori înconjurați de sărăcie. Sir Terry Leahy (care a crescut într-o casă prefabricată, într-un cartier de locuințe din Liverpool) mi-a spus: „Dacă mediul din care provii nu ți-a oferit prea multe, probabil că ești nesigur,” iar când l-am întrebat dacă era motivat de teama de eșec, el a răspuns: „Fără îndoială – și cred că asta e ceva destul de comun.” Sir Stuart Rose a spus ceva foarte similar când mi-a zis: „Eu am o frică uriașă de a pierde – și probabil că asta este ceea ce m-a motivat.”

Dacă ești nesigur sau motivat de teama de eșec, atunci, atâta timp cât lucrurile nu scapă de sub control, acesta este un mare catalizator de energie – și felicitări pentru că îl ai. Așa cum Jon Moulton, președintele Consiliului de Administrație al Better Capital, mi-a spus: „Mulți dintre oamenii cu un succes nebun sunt, în fond, destul de dezechilibrați.” Este un atu enorm.

A șaptea motivație – pasiunea pentru risc și adrenalină

Unii lideri mari sunt, de fapt, dependenți de adrenalină și iubesc aventura pe care o presupun afacerile. După cum știm cu toții, uneori e destul de înspăimântător să conduci o echipă spre necunoscut, dar asta îți oferă o însuflețire grozavă. Deși acestor lideri s-ar putea să le placă asumarea riscurilor, ei fac întotdeauna diferența între riscurile prostesti (unde dezavantajele sunt semnificative în comparație cu avantajele) și riscurile inteligente (unde avantajele sunt semnificative în comparație cu dezavantajele). Se

hrănesc cu acest echilibru între risc și recompensă – și știu că rezultatele mărețe provin din aventuri noi.

Este interesant de remarcat că unii lideri iubesc și valul de adrenalină al hiperdezvoltării, al crizelor de ultim moment și al luării deciziilor super rapide. Dacă arunci această carte în aer și spui: „Ăsta-s eu, dragă” (sau același mesaj dar într-o altă formă), amintește-ți doar că atracția pentru valul de adrenalină pe care îl poate aduce leadershipul este o calitate nemaipomenită, dar asigură-te că ai în preajma ta niște oameni care îți echilibrează natura amatoare de senzații tari – hiperdezvoltarea, de exemplu, nu este întotdeauna strategia potrivită – de aceea echipele complementare lucrează cel mai bine.

A opta motivație – căutarea banilor și a averii

Vrei să fii super bogat sau doar să nu ai griji financiare? Asta e foarte bine – modul de gândire orientat spre obținerea banilor este esențial pentru succes (vezi capitolul 38). *Totuși*, nu ar trebui să fie principala ta motivație (de aceea e la coada listei). Vezi tu, dacă faci din bani scopul *suprem* (pentru tine ca individ sau pentru organizația ori echipa pe care o conduci), asta seamănă cu un câine care își urmărește coada; se învâрте iar și iar în cercuri, niciodată complet satisfăcut. Fă din bani un *scop*, dar nu scopul *suprem*.

De fapt, în marea majoritate a cazurilor, a folosi banii ca unică motivație te va conduce spre nefericire și spre un sold bancar mai degrabă redus. E mult mai bine să alegi una sau mai multe dintre celelalte motivații majore, iar apoi să vezi acumularea averii ca pe o consecință a acestora.

S-ar putea să descoperi că doar unul dintre aceste stimulente te motivează, puține sau toate – indiferent de caz, lasă-te motivat! Orice lucru care îți stârnește înflăcărarea și te îndeamnă la acțiune este un lucru minunat. Află ce te face să te simți viu sau să debordezi de entuziasm și profită de el. Energia și motivația, în

special în calitate de lider, sunt totul. De ce? Pentru că se împrăștie ca focul mistuitor în cadrul echipei tale.

Ideea pe scurt:

- *Energia și motivația înseamnă totul în leadership, sunt lucrurile din care se hrănesc ceilalți*
- *A oferi energia potrivită este (sau ar trebui să fie) în fișa postului pentru lideri*
- *Orice te motivează să ai energie – orice îți luminează ochii, recunoaște acel lucru și iubește-l – este un atu remarcabil. În cele din urmă, orice te face să mergi înainte este un lucru bun; cunoaște-l și păstrează-l în minte când scade energia.*
- *Nu face din „Voi câștiga o mulțime de bani” motivația ta principală (deși e bun ca obiectiv) – banii ar trebui să vină ca un produs derivat al celorlalte motivații ale tale*



3

Concentrează-te pe dezvoltarea punctelor forte, nu pe repararea slăbiciunilor

„Dacă te-ai concentrat asupra slăbiciunilor tale în locul punctelor tale forte, ți-ai sabotat în mod necugetat propriul progres.”

Jürgen Wolff,
autor și coach în domeniul creativității

Toate persoanele cu funcția de CEO, creierele de talie mondială în domeniul managementului și antreprenorii milionari pe care i-am intervievat au fost extrem de conștienți de punctele lor forte și, în egală măsură, de slăbiciunile lor firești. Acest lucru ar putea părea evident, dar ceea ce este mai remarcabil este ce fac ei cu aceste informații: insistă pe a petrece timpul ocupându-se de punctele lor forte, și nu fac absolut nimic în legătură cu slăbiciunile lor. Așa cum a spus cândva editorul germano-american John

Zenger: „Nu absența slăbiciunilor îi definește pe marii lideri, ci prezența punctelor forte clare.”

Ești slab în privința lucrurilor la care nu te pricepi, așa că este illogic să faci acele lucruri

Noi suntem foarte des condiționați la o vârstă fragedă, de obicei încă din primele zile de școală, mai degrabă să ne depășim slăbiciunile decât să ne descoperim și să ne valorificăm la maxim talentele firești, pe care le avem deja; să ne concentrăm pe a îmbunătăți notele noastre de 6 și de 7, în loc să ducem notele de 10 la nivelul următor. Când ești adult, această gândire se traduce prin salarii reduse, mașini care merg încet și lideri neinspirati. Trebuie să schimbăm această condiționare.

Philippa Snare, director de marketing la Microsoft, a spus în interviul pe care i l-am luat:

Mi-aduc aminte că mergeam la școală și că mi se cerea mereu să lucrez asupra lucrurilor la care nu prea mă pricepeam, pentru că trebuia să îmbunătățesc punctele slabe și să-mi acopăr carențele și zonele în care nu eram atât de bună. Nu am realizat de ce nu-mi plăcea școala atât de mult până când unul dintre primii mei lideri din sectorul privat, Duncan MacKillop, m-a întrebat: „De ce ai lucra asupra slăbiciunilor tale? Există un motiv pentru care ele sunt slăbiciuni!” Și apoi am realizat, Da!... ăsta e cel mai ridicol lucru. De atunci încolo m-am bazat foarte mult pe punctele forte și am căutat să aflu lucrurile la care mă pricep în mod firesc și care mă interesează.

Tim Waterstone, fondatorul lanțului de librării Waterstones, a spus lucrurilor pe nume când a afirmat: „Este o greșală să faci

ceea ce nu poți face.” Este la fel de adevărat pentru tine pe cât este pentru Kim și Tim din echipa ta. Adevărul este că e nevoie de mult mai multă energie pentru a ajunge să fii competent într-un domeniu în care ești nepriceput, față de a deveni excepțional într-un domeniu la care te pricepi în mod firesc – iar recompensa pentru cea din urmă este mult, mult mai mare.

Lumea recompensează punctele forte extreme, nu mediocritatea (slăbiciuni îmbunătățite)

Este mult mai bine să devii o autoritate mondială într-unul sau două aspecte (puncte forte native) decât să devii mediocru la toate, lucrând asupra punctelor tale slabe. Lumea nu prea recompensează mediocritatea, dar răsplătește peste măsură punctele forte. La fel stau lucrurile și pentru tine, pentru oamenii din echipa ta și pentru organizații întregi. Când îți valorifici la maxim punctele forte, le transformi în avantaje extrem de competitive. Când faci asta, valoarea pe care o aduci în lume va crește exponențial.

Un avertisment: dacă tu (sau cei din jurul tău) indentifici o slăbiciune care, pentru a fi excelent în ceea ce faci, chiar are nevoie de îmbunătățire (cel puțin până la un standard adecvat), atunci bineînțeles că ar trebui să lucrezi la îmbunătățirea acelor aspecte. Există momente când ești doar la fel de puternic ca cea mai slabă verigă a ta.

Încrederea vine din conștientizarea punctelor forte

Marii lideri sunt încrezători. De ce? Pentru că sunt foarte siguri de valoarea pe care o aduc în lume (punctele lor forte) și știu că slăbiciunile lor nu contează. Nu trebuie să fii mai bun decât toată lumea din echipa ta, la toate; de fapt, *ei* trebuie să fie mai buni decât *tine* la ceea ce fac ei. Matthew Key, fost președinte al Consiliului de Administrație și CEO al Telefónica Digital, mi-a spus: „Cunoaște-ți punctele forte și cunoaște-ți slăbiciunile.

Odată ce le cunoști pe acestea, pune în joc punctele tale forte și adună în jurul tău oameni care te ajută cu slăbiciunile tale.” Trebuie doar să ai încredere în valoarea pe care o aduci, iar asta ar putea însemna două sau trei atribute-cheie: inspirație, viziune, vorbitul în public, gândire vizionară, dezvoltarea oamenilor, angajare, atragerea talentelor, *coaching*, strategie, execuție – oricare ar fi valoarea, cunoaște-o și amplific-o.

Ideea de bază este că dacă vrei să fii un mare lider, este esențial să fii extrem de sigur în legătură cu acel lucru la care te pricepi – îți aduce încrederea de care ai nevoie pentru a-i conduce pe alții.

Așadar, înapoi la tine: care sunt punctele forte și slăbiciunile tale? (Fără răspunsuri de pe Google, te rog)

„Care sunt punctele tale forte și care sunt slăbiciunile tale?” este o întrebare de interviu grozavă, dar subestimată. Sună atât de neprofesionist, dar este într-adevăr o întrebare grozavă. Totuși, problema este că a devenit atât de des folosită, încât toți au căutat pe Google răspunsul de manual. Așa că doar asta auzi de la *toată lumea* (când ceea ce vrei, de fapt, este un răspuns autentic). Așa că, dacă nu cercetezi cu adevărat persoana interviuată pentru a-i testa autenticitatea, acum nu e decât o întrebare fără valoare. Dar, pentru propria abilitate de leadership, este o întrebare esențială pe care să ți-o adresezi și la care să știi răspunsul autentic.

Toți marii lideri acordă ceva timp introspecției și reflecției, așa că ia o foaie de hârtie și scrie în partea stângă între 5 și 10 dintre cele mai mari puncte forte ale tale, iar apoi scrie în partea dreaptă între 5 și 10 dintre cele mai mari slăbiciuni ale tale (dacă ai mai multe sau mai puține din fiecare, e în regulă!). Ca lider, această perspectivă și conștiința de sine pe care o aduce sunt baza pentru orice lucru: pe cine angajezi și pe cine conduci. Ai făcut listele? Grozav. (Dacă nu ai făcut-o, înțeleg – și eu am fost în această situație și am sărit peste exercițiile din cărți, dar cel puțin

asigură-te că poți enumera în gând câteva puncte forte și slăbiciuni, înainte de a trece mai departe.)

Secretul succesului este acesta: fă lucrurile din stânga și, acolo unde e posibil, evită lucrurile din dreapta. Succesul nici că ar putea fi mai ușor.

Deci, sunt curios – cum ți s-a părut scrierea listei cu punctele forte? În timpul sesiunilor de training în leadership, obișnuiam să rog oamenii să se ridice și să spună grupului punctele lor forte. Mulți oameni au pronunțat cu o voce abia șoptită punctul lor forte, iar apoi fața li s-a îmbujorat imediat. Cât de drăguț, totuși cât de lipsit de valoare pentru cineva care vrea să se vândă. Această listă vitală este valoarea pe care o aduci în lume; este greutatea ta comercială. Ar trebui să fii mândru de punctele tale forte – de acum înainte, spune-le în gura mare.

Pentru a lucra asupra punctelor tale forte, trebuie să îți eviți slăbiciunile astfel:

a) Delegându-le echipei tale, sau unui consultant, sau *oricărei persoane* care le va prelua din atribuțiile tale. Președintele Consiliului de Administrație al ultimei companii la care am lucrat m-a numit CPD – Căpitanul Șef al Delegărilor! Drăguț titlu... deși jur că am muncit din greu la punctele mele forte.

b) Pur și simplu nefăcând acele lucruri (frumusețea de a spune „nu”). Refuză sarcini în care trebuie să te concentrezi în mare parte asupra slăbiciunilor tale. De ce ai face ceva dacă altcineva ar fi mult mai bun la asta? Preluând sarcina asupra ta, îți creezi condițiile pentru a deveni mediocru, iar liderii măreți nu sunt mediocri.

Descoperă-ți punctele forte și slăbiciunile

Dacă ai considerat exercițiul precedent dificil și ai lăsat multe spații necompletate, atunci cum îți descoperi punctele forte și slăbiciunile? Cel mai bun mod este încercând și greșind (vezi capitolul anterior) și apoi primind feedback pentru eforturile tale. Iată trei moduri grozave pentru a-ți găsi punctele forte prin feedback *real* (asupra abilităților tale ca persoană sau ca lider):

Feedback din rezultate

Ca toate lucrurile în viață, nimic nu e mai grăitor decât rezultatele. Dacă faci orice vrei tu să faci și obții rezultate bune, cu siguranță te îndrepti spre ceva bun. Rezultatele sunt meritocrația supremă. Ele nu discriminează decât în baza incompetenței. Așa că Dumnezeu să binecuvânteze rezultatele – fie ele bune sau rele. Te rog să ții totuși cont că, atunci când te afli în fața unui lucru nou, nu te vei pricepe la el. E destul de normal. Gândește-te la prima dată când ai mers: ai căzut de multe ori, dar faptul că nu ai renunțat să încerci este un lucru bun. Se numește curba învățării (vezi capitolul 11 pentru a afla mai multe despre acest lucru și importanța sa), așa că nu renunța prea devreme, în special în privința leadershipului.

Cheia este să dedici suficient de mult timp unui lucru pentru a descoperi dacă ai un talent nativ. Dacă ai în continuare rezultate sub medie, în ciuda practicii, a muncii, a *coaching*-ului, a orelor dedicate și a tuturor celorlalte, probabil că este timpul să te gândești: „Păi... asta nu-i pentru mine.” Celălalt semn că ai un talent nativ este faptul că adori un lucru atunci când îl încerci. Este un semn bun, deși nu este definitoriu. Eu ador să cânt, dar nu intru în niciun cor! (De fapt, singura dată când am fost concediat a fost din corul bisericii la vârsta de 12 ani – fără niciun avertisment, nicio notificare de preaviz și nicio plată compensatorie, apropo!)

Feedback de la prieteni, familie și cercul profesional

Cel mai ușor mod de a-ți afla punctele forte și slăbiciunile este să faci ceea ce se numește o evaluare de 360 de grade a feedbackului, cu un buget redus. Un dispozitiv GPS se bazează pe patru (patru!) sateliți pentru a-ți oferi o localizare precisă și exact la fel stau lucrurile și pentru oameni. Ai nevoie de propria opinie laolaltă cu părerile celorlalți pentru a obține un diagnostic precis. Pur și simplu trimite-le un e-mail prietenilor și membrilor familiei tale (sau oricărei persoane despre care crezi că te cunoaște foarte bine) și întreabă-i care sunt pentru ei cele mai importante 5 puncte forte ale tale, precum și care sunt zonele pe care ei cred că ar trebui în mod cert să le eviți (un mod drăguț de a ne referi la slăbiciuni). Cei din cercul tău profesional sunt extraordinari în acest sens deoarece colegii tăi – fie că vorbim despre șeful tău, despre colegi sau subordonați – vor fi mai puțin preocupați de impactul emoțional asupra ta decât prietenii tăi sau familia. De fapt, unora s-ar putea să le placă oportunitatea de a-ți spune adevărul – și să vezi atunci! După ce ai primit acest feedback, caută tipare în răspunsurile pe care le primești. Acest feedback este, de asemenea, vital pentru a descoperi cum poți deveni un lider mai bun; învață să îl urmărești până la capăt.

Feedback de la „Grăitorii Adevărului” (oriunde ar fi ei)

Există unii oameni pe lumea asta care pur și simplu vor spune lucrurilor pe nume. Ei ar putea fi prieteni, membri ai familiei, consultanți sau prieteni ai prietenilor. În esență, acești oameni simt că au o chemare mai înaltă în această lume de a spune adevărul și numai adevărul, așa să-i ajute Dumnezeu. Acești oameni pun întotdeauna pe primul loc transmiterea adevărului absolut față de orice impact negativ (sau devastare emoțională) pe care i l-ar putea cauza destinatarului. Adu-ți aminte când ai intrat într-o încurcătură; ei sunt tovarășii care spun: „Da, omule, ai dat-o în bară în stil mare.” Spun lucrurilor pe nume. Odată ce i-ai găsit – chiar dacă ești tentat – să nu îi ștergi *vreodată* din telefonul tău.

Ei valorează greutatea lor în aur. Întreabă-i despre punctele tale forte și slăbiciunile tale, dar nu te îmbufna; e necuviincios și e doar feedback.

Amintește-ți – convinge-i pe toți din echipa ta să se alinieze cu punctele lor forte, nu face doar tu asta!

A te concentra asupra punctelor forte este o mantra de succes pentru toți marii lideri, iar această gândire se transferă și asupra echipelor lor. Trebuie să acorzi libertate echipei, să le permiți oamenilor să facă lucrurile la care se pricep cel mai bine. Așa cum John Studzinski, fost director internațional de afaceri bancare de investiții pentru HSBC, a pus astfel problema: „maximizează-le punctele forte și fă-le slăbiciunile irelevante.”

Este excepțional de motivant pentru echipa ta să te asiguri că toți oamenii din cadrul ei se concentrează asupra punctelor lor forte și nu asupra slăbiciunilor. Vei inspira discipoli extraordinari deoarece nimic nu este mai motivant pentru echipa ta decât să te asiguri că acordă timp domeniilor de competență – și nimic nu sporește la fel de mult rezultatele pentru tine și echipa ta ca alinierea sarcinilor cu punctele forte.

Ideea pe scurt:

- *Cu toții avem puncte forte native și slăbiciuni firești – iubește-ți punctele forte, fă-ți slăbiciunile irelevante*
- *Nu vei fi niciodată o persoană de succes încercând să-ți îmbunătățești slăbiciunile*
- *Marii lideri se concentrează asupra transformării punctelor forte native în puncte forte colosale – de exemplu, să devină autorități mondiale în domeniul la care se pricep în mod firesc*
- *Să ai curajul de a spune NU când vine vorba să petreci prea mult timp în zona ta de slăbiciuni*

- *Feedbackul de 360 de grade este unul dintre cele mai grozave moduri de a-ți îmbunătăți abilitățile de leadership și abilitățile de afaceri în general – deci caută tipare în răspunsurile primite*
- *Când construiești o echipă, fii extrem de conștient de punctele forte ale fiecăruia și, de asemenea, de slăbiciunile lor – este un obicei al marilor lideri; lasă-te „condus de punctele tale forte” în tot ce faci.*



4

Fii devotat: nu face tot ce poți – fă orice este necesar

„Există o diferență între interes și devotament. Când ești interesat să faci un lucru, îl faci doar atunci când circumstanțele îți permit. Când ești devotat unui lucru, nu accepți nicio scuză, ci doar rezultate.”

Art Turock

Prea mulți lideri, echipe și indivizi din întreaga lume nu își ating obiectivele importante (personale sau de afaceri) pentru că își prefătează intențiile cu o expresie folosită peste măsură în mod ridicol: „Voi face tot ce pot” sau „Vom face tot ce putem”. Aceste vorbe fac parte din discursul ratașilor – repet, discursul ratașilor. Pentru a-ți îndeplini obiectivele, nu ar trebui să fii niciodată lipsit de devotament; când situația devine dificilă, vei recurge la: „Noi am încercat, dar n-am putut s-o facem.” Dacă lași acest limbaj să se strecoare și să devină prolific, vei fi depășit de oameni, echipe și companii care *sunt* dispuse să se dedice.

Ca lider, trebuie să folosești limbajul potrivit când comunică. Trebuie să arăți că ești devotat îndeplinirii propriilor obiective și obiectivelor pe care le stabilești pentru echipa ta. Dacă îi arăți echipei (prin indicii verbale sau non-verbale) că de fapt nu îți prea pasă de obiectivele tale sau de îndeplinirea viziunii tale, echipa ta va prelua acel nivel de devotament și, dacă ție nu îți prea pasă, nici lor nu le va păsa.

Imaginează-ți pentru o clipă că ești un investitor. Pe cine ar fi mai probabil să susții cu banii tăi – pe cineva care spune: „Voi face tot ce pot ca să realizez asta” sau pe cineva care spune: „Voi face orice este necesar ca să realizez asta”? Da... absolut: de fiecare dată ai paria pe geniul devotat căruia îi aparține cea de-a doua frază. În mod similar, care crezi că e un răspuns mai bun pentru un lider sau răspunsul mai bun de la un membru al echipei? Răspunsul este, de fiecare dată: „Orice este necesar.”

Diferența esențială dintre cele două răspunsuri este devotamentul. Cei mai mari lideri și oamenii cu cel mai mare succes din lume sunt aceia care își identifică cele mai importante obiective, ale lor, ale echipei lor sau ale organizației și se *dedică* să facă orice este necesar pentru a le îndeplini.

Ce ai face dacă ar trebui să-ți îndeplinești obiectivele luna aceasta pentru că cineva ți-a pus un pistol la tâmplă?

Recunosc că acesta este un exemplu dramatic, dar cred că vei fi de acord că acele conversații despre vacanțe, verificarea notificărilor din rețelele de socializare, împreună cu limbajul de tip „Voi face tot ce pot” ar zbura pe fereastră. Rezultatele tale, productivitatea ta și abilitățile de management al timpului s-ar îmbunătăți în mod remarcabil. De fapt, pot garanta că pentru acea perioadă de timp, vei deveni unul dintre cei mai productivi oameni sau veți deveni una dintre cele mai productive echipe din țară.

Deci acolo se află răspunsul pentru un leadership eficace. Nu, nu e vorba de a ține un pistol la tâmpla cuiva din echipa ta (ar

putea funcționa pentru o perioadă scurtă de timp, însă în ziua următoare vei avea o problemă *semnificativă* de retenție a personalului), ci de devotament total, de 100%, pentru îndeplinirea scopurilor tale, indiferent de ce se va ivi.

Dacă tu și echipa ta *ați fi obligați* să vă atingeți obiectivele, iată opt lucruri pe care le-ați putea face diferit:

Ai desfășura o gândire strategică și creativă

Vorbesc pe larg despre puterea gândirii în capitolul 28, dar o voi menționa aici foarte pe scurt. Cei care realizează multe lucruri alocă timp gândirii creative – nu doar pentru problemele lor (rezolvarea problemelor), ci și pentru îndeplinirea obiectivelor.

Pentru a declanșa această gândire creativă, tot ce trebuie să faci este să te așezi (singur sau cu echipa ta) și să-ți scrii obiectivul pe o coală albă de hârtie, în partea de sus a paginii, și să te provoci să descoperi 30 de lucruri pe care le-ai putea face pentru a-ți atinge obiectivul. Foarte des, 10 sau 15 vor fi evidente, în timp ce următoarele 15 vor necesita o oarecare sevă creativă. Totuși, magia stă adesea în ultimele 10 sau 15 – și, în mod magic, imposibilul devine posibil. Dacă ești devotat obținerii unui lucru, atunci vei gândi diferit.

Ai ieși din zona de confort și ai risca

Dacă *ai fi obligat* să îți atingi obiectivele, atunci frica pe care ai putea-o simți când preiei până și cele mai curajoase sarcini ar deveni doar parte din slujba de zi cu zi! De exemplu, să te ridici și să vorbești în fața a 500 de oameni ar fi ușor de suportat dacă ai ști că nu ai altă opțiune.

Ți-ai direcționa concentrarea în exterior spre a face orice ar trebui să faci, nu în interior, pe îndoiala de sine, credințele personale limitative sau criticul interior – ai reduce de îndată la tăcere acele voci. Și, dacă propria echipă ar avea aceeași atitudine, atunci ar crede și s-ar comporta în același fel. Productivitatea și rezultatele ar crește spectaculos!

Ai fi dispus să faci sacrificii

Este adevărat că, dacă vrei să ai succes, atunci chiar trebuie să faci sacrificii. Dacă ar trebui să atingi un obiectiv mare și sunteți toți în întârziere – atunci da, ai munci până târziu. Ai renunța chiar și la o zi din weekend. Nu ți-ar păsa că vremea e o vreme minunată, cu o temperatură de 23 de grade, însorită, cu o plăcută briză dinspre sud-vest – ai continua să te concentrezi doar pe sarcina primită. Asta e bine. În calitate de lider, trebuie să fii un exemplu, astfel încât discipolii tăi să reitereze această etică a muncii și să facă un efort suplimentar, sau multe eforturi suplimentare, împreună cu tine. (Apropo, atunci când faci sacrificii, este important să te concentrezi pe ceea ce obții ca rezultat al efectuării muncii – succes în carieră sau în orice altceva, în opoziție cu ceea ce nu obții – șansa de a te bucura de vreme!)

Nu e vorba despre a lucra până târziu zilnic sau în fiecare weekend, dar, dacă trebuie să atingi un obiectiv până la o anumită dată, sau dacă încerci să-i câștigi drept noi clienți pe cei de la Microsoft, atunci uneori, da, trebuie să faci orice este necesar.

Ai demonstra o autodisciplină excelentă și ai pretinde același lucru și de la ceilalți

„Autodisciplina este abilitatea de a face ceea ce trebuie să faci, atunci când trebuie să o faci, indiferent dacă ai sau nu chef.”

Elbert Hubbard

Dacă ar trebui să atingi un obiectiv, atunci procrastinarea ar zbură pe fereastră, iar autodisciplina ar deveni foarte activă. A avea obiceiul disciplinei de sine și a inculca disciplină celor din jurul tău este o parte esențială a leadershipului. Dacă ai disciplina de sine și rămâi dedicat obiectivelor tale orice s-ar întâmpla, atunci le poți insufla asta și celorlalți și, în curând, vei căpăta stofă de legendă în leadership.

I-ai concedia pe cei din jurul tău care te trag înapoi și i-ai iubi sincer pe cei care te pot ajuta să ajungi acolo unde vrei să mergi

Asta ar putea suna necruțător, dar chiar trebuie să fii neiertător în privința concedierii oamenilor care te încetinesc și să fii la fel de recunoscător și de iubitor față de cei care te pot ajuta să ajungi acolo unde încerci să ajungi. Discutăm asta în detaliu în capitolul 27.

Ai da dovadă de promptitudine în tot ce faci
– fără irosirea timpului

Dacă tu și echipa ta ar trebui să vă atingeți obiectivul, crezi că tu sau alții ați lua pauze lungi de prânz sau ați intra pe Facebook de la muncă? Nu. În calitate de lider, trebuie să dai dovadă de promptitudine în ceea ce faci. Totul trebuie să se rezume la „Pierdem vremea aici?”. Dacă e așa, mergi mai departe! În calitate de lider, arată promptitudine. Timpul înseamnă bani.

N-ai oferi și n-ai accepta nicio scuză

Unii oameni au venit la mine și mi-au spus: „N-am putut să facem asta din cauza lui X,Y sau Z.” Oamenii măreți nu se împotmolesc la primul obstacol. În schimb, ei ocolesc obstacolul, la fel ca furnicile – găsesc o cale diferită. Acesta este un semn al devotamentului cuiva de a concretiza un anumit lucru. Convinge-ți echipa să gândească creativ. Nu accepta scuze și nici nu oferi scuze. Așa cum a spus un domn foarte înțelept (care avea doar 66 de cm înălțime, era chel și de-un verde pal): „Fă sau nu face. Nu există să încerci.” (Yoda)

Nu ți-ar fi teamă să ceri ceea ce vrei în mod repetat

Foarte mulți lideri nu cer îndeajuns de mult ceea ce vor. Totuși, așa cum a spus Wayne Gretzky: „Pierzi fiecare oportunitate pe care nu o exploatezi.”

Dacă ar trebui să-ți atingi obiectivele, ai continua să încerci până când ai reuși. Perseverența ta ar crește – și ai fi incredibil de perseverent. Așa că acesta este motivul pentru care devotamentul înseamnă totul în privința celor mai importante obiective ale tale. Vei fi precum un pitbull terrier: în ciuda eșecului sau a respingerii, nu vei renunța. Uneori de asta e nevoie: eșecul și respingerea sunt adesea precursori ai succesului. De fapt, Sir Stuart Rose mi-a spus: „Dacă nu ești respins frecvent, probabil că nu te străduiești îndeajuns de tare.” (Cred că mă străduiesc *foarte* tare!)

Femeile și bărbații cu cel mai mare succes din lume țin cont de sfatul lui George A. Custer, un celebru ofițer din Războiul de Secesiune, care a spus: „Nu contează de câte ori ești doborât la pământ, ci de câte ori te ridici înapoi.”

Dacă ești de acord cu mine că o respingere nu contează absolut deloc – atunci de ce nu ai cere pur și simplu mai des ceea ce vrei? Indiferent că este vorba de a ruga pe cineva să se alăture echipei tale de leadership, de a cere un buget mai mare, de a cere o slujbă, de a cere o reducere, orice – ar trebui doar să ceri și să-ți faci un obicei din asta. Chiar și Biblia spune: „Cere și ți se va da.”

Când eram director general în New York, am angajat un nou agent de vânzări pe nume Brent. Brent era, și sunt sigur că încă este, un tip legendar în domeniul vânzărilor. Era cel mai performant om de vânzări din biroul nostru și, probabil, din întreaga industrie. De ce? Pentru că el nu ar fi lăsat să intervină nimic în calea atingerii obiectivelor sale, era devotat în adevăratul sens al cuvântului.

Îmi aduc aminte de prima zi la birou a lui Brent. Când a ajuns la 7.30 dimineața, m-am întâlnit pentru scurt timp cu el să-i explic despre ce era vorba în companie – valorile noastre și așa mai

departe. După aproape 15 minute, am văzut că era un pic neliniștit, un pic distras. De fapt, un pic agitat.

Apoi mi-am dat seama de problemă – nu voia decât să pună mâna pe telefon să sune posibili clienți și să înceapă să vândă! Așa că m-am hotărât să renunț la orice prezentare formală a biroului, ba chiar am renunțat și la obligatoriul „Hai să îți arăt unde sunt toaletele”. I-am dat liber să dea telefoane.

Cincisprezece minute mai târziu, Brent a sărit din biroul lui cubicular și a început să sărbătorească – a început până și să bată palma cu oamenii din jurul lui. (Pe care nu îi cunoscuse încă). Așa că m-am dus la el (și, deși nu-mi stă în fire ca britanic) am bătut palma și am spus: „Brent, e minunat, spune-mi vestea cea mare.” La care el a răspuns: „Tocmai am obținut prima respingere – nu mai rămân decât 34, *baby*.” (Nu cred că-mi spunea mie *baby*, slavă Domnului.)

În acel moment, mi-am spus: Hmmm, are o rotiță sărită de pe fix, dar, după ce m-am asigurat că paza era doar la un apel distanță, l-am întrebat: „Brent, ce vrei să spui prin «nu mai rămân decât 34, *baby*»?” El mi-a explicat că, bazându-se pe cariera lui de până atunci, a alcătuit propriul coeficient de conversie și a calculat că, în medie, primește aproximativ 35 de respingeri, până ce obține un singur „da”. Deci tot ce avea de făcut era să sune și să vorbească cu cât mai mulți oameni pentru a trece peste cele 34 de respingeri și a obține acel „da”. Cu cât mai multe apeluri, cu atât mai multe respingeri, cu atât mai multe „da”-uri.

Ce legendă! Atitudinea și abordarea uimitoare ale lui Brent au influențat întregul etaj de vânzări – în scurt timp, toți jucau acest joc al conversiei – iar abordarea sa a influențat și stilul meu de leadership. Unul dintre cele mai bune ponturi pentru leadership este ca, atunci când îți stabilești obiectivele, să primești respingerea cu fruntea sus, să zâmbești (sau să bați palma) și să continui să dai cu zarul până când obții ceea ce vrei. Dacă primești un „nu”, e în regulă, dacă primești un „da”, atunci cine știe cum ar putea acest lucru să îți transforme situația. Cultivă această atitudine și în echipa ta și arată-le mereu calea de urmat. Dacă echipa ta vede

că ești respins, vor înțelege că acesta este un atribut al succesului – ceea ce și este.

Un avertisment: alege-ți obiectivele înțelept

Întrucât acest limbaj de tip „Voi face tot ce este necesar” chiar te angajează în acțiune, este recomandat să îți stabilești obiectivele într-un mod foarte înțelept. Pentru unele lucruri nu merită să lupți, pentru altele, da; asta înseamnă să cunoști diferența. Așa cum Greg Dyke, fostul director general al BBC, mi-a spus: „Nu poți lupta în fiecare bătălie; trebuie să-ți alegi bătăliile în care să lupți.”

Așadar, dacă ceva este într-adevăr important pentru tine, atunci stabilește-l ca obiectiv: adoptă un limbaj mult mai puternic. Dedică-te. Luptă. Fii fără cruțare. Fii perseverent. Și fă tot ce este necesar. A-ți transforma limbajul de la „Voi face tot ce pot” la „Voi face orice este necesar” (în limitele legii, evident) este precum schimbatul roții la mașină. De fapt, uită de roțile mașinii tale – e ca și cum ți-ai abandona mașina și te-ai urca într-un Boeing AH-64 Apache cu două motoare, 4 pale (pentru aceia dintre noi care sunt civili, acesta e un elicopter de atac rapid). Faptul că tu și echipa ta veți adopta acest limbaj va acționa asupra inconștientului și îți vei însuși în mod firesc toate caracteristicile subliniate în Partea întâi a acestei cărți, fără ca măcar să te străduiești să faci asta.

Ideea pe scurt:

- *„Voi face tot ce pot” e o frază prea des utilizată – pentru obiective importante, înlocuiește-o cu „Voi face orice este necesar”*
- *Imaginează-ți că ai fi obligat să-ți atingi obiectivele. Ce ai face? Acum fă-o*

- *Marii lideri pur și simplu continuă și perseverează până își ating obiectivul final*
- *Nu lupta în fiecare bătălie – alege-le pe cele importante și fii perseverent în a le câștiga pe acestea*
- *Dedică-te unui limbaj diferit și rezultatele vor veni de la sine – vei deveni o persoană care atinge obiective în mod firesc.*



5

Acțiunea este totul

„O idee nu are însemnătate. O idee este complet lipsită de valoare. Trebuie să faci ceva în legătură cu ea ca să însemne ceva.”

Sahar Hashemi,
distinsă cu Ordinul Imperiului Britanic,
cofondator Coffee Republic

Acum câțiva ani, am mers la un curs în Londra, organizat de un tip pe nume Robin Fielder, care este un maestru de geniu al scenei. În sală erau în jur de 500 de oameni care luau parte la curs, iar ziua se apropia de sfârșit. Pentru câteva ore, Robin vorbise despre puterea vizualizării.

Cursul trebuia să se termine la ora 18 și era în jurul orei 17.45. Era acel moment din zi când începuserăm să cam înțepenim cu toții pe scaune, energia din sală începuse și ea să scadă considerabil și tuturor ne zbură mintea spre subiecte care aveau mai

puțină legătură cu leadershipul, cum ar fi ce vom mânca la cină. Oricum, ca toți marii prezentatori, Robin era extrem de conștient de scăderea energiei. Așadar, punându-se dintr-odată în postura unui trâmbițaș dintr-un oraș din secolul al XVIII-lea, ne-a trezit pe toți strigând cât îl țineau puterile: „Doamnelor și domnilor, fiți atenți, fiți atenți! În ultimele trei ore am vorbit despre puterea vizualizării. Sper că ați fost în stare să ascultați și să învățați despre minunata putere a acestui instrument. Dar acum, decât să vă vorbesc despre puterea acestei vizualizări, vreau să vă *arăt* minunata putere a vizualizării.” Apoi a dat instrucțiuni unuia dintre responsabilii cu audiovizualul să stingă toate luminile din sala de conferințe.

Întrucât nu era lumină de zi, naturală, s-a făcut întuneric beznă. Întuneric beznă, într-o sală cu alți 500 de oameni. Câteva momente mai târziu, a apărut o scânteie pe scenă; era Robin care aprindea un chibrit și, cu el, o lumânare. Lumânarea a licărit pe scenă – o singură lumânare cu 500 de oameni care se holbau la ea. După câteva momente, Robin a spart tăcerea, sau, mai bine zis, transa, și a spus: „Acum, după cum am promis, aș vrea să vă *arăt* minunata putere a vizualizării”, și a continuat: „Doamnelor și domnilor, vreau ca toți să vizualizați, prin puterea minții voastre, această lumânare stingându-se. Vreau să vizualizați, cu *toată* capacitatea voastră mentală, această lumânare pâlپând. Sunt pe cale să vă arăt uimitoarea putere a 500 de oameni care se unesc și se concentrează foarte tare asupra unui singur obiectiv.” Au trecut câteva secunde și el a spus: „Iată că începem... acum vă rog, fără să facem niciun zgomot – doar prin puterea minții voastre.” După acest moment, el a tăcut și toți oamenii din public au făcut liniște, toți concentrându-se pe deplin să vizualizeze această lumânare pâlپând și apoi stingându-se. Puteai simți concentrarea.

Proape un minut mai târziu, lumânarea a pâlپăit deodată mai mult decât o făcuse înainte, și apoi, la fel de repede, a revenit la normal. Poate că era doar un curent trecător de aer sau poate că noi, ca public, făcuserăm asta, prin puterea gândirii noastre colective. A trecut alt minut, lumânarea a pâlپăit din nou, dar nu s-a întâmplat nimic demn de luat în seamă. Totuși, puteai încă