

ACCOUNTING TODAY

*Scoate la lumină toate secretele succesului marilor lideri
și căile de a le aplica.*

brian tracy

cum conduc cei mai buni lideri



195

CUPRINS

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

Capitolul 9	
Chestionarul liderului	210
Capitolul 10	
Simplifică-ți viața	235

CAPITOLUL 1

Esența unui lider

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

WINSTON CHURCHILL

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

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

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

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

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

Urmează regulile!

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

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

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

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

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

Leadershipul presupune să ai caracter

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

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

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

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

Cele șapte calități ale liderului

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

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

1. Viziunea – cea mai importantă calitate a liderului

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

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

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

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

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

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

Cultivarea propriei viziuni

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

le-ai adoptat? Care sunt valorile și credințele esențiale care te animă și te motivează? Care sunt valorile impuse și adoptate de compania ta în raport cu toate activitățile desfășurate în cadrul ei?

Diferența dintre lideri și oameni obișnuiți e că primii sunt caracterizați prin convingeri clare pe care nu le vor compromite în nicio împrejurare. Oamenii obișnuiți au valori vag definite pe care le vor compromite pentru avantaje pe termen scurt.

Bazându-te pe valorile tale, imaginează-ți varianta ideală a propriei afaceri.

Imaginează-ți că dispui de tot timpul și de toți banii necesari, de toată cunoașterea și experiența de care ai nevoie, de toți oamenii și toate resursele care-ți trebuie. Cum arată afacerea ta?

Odată ce te-ai lămurit cu privire la valorile tale și la perspectiva ideală asupra propriei afaceri, schițează misiunea companiei – ce vrei să realizezi prin compania ta? Fii concret! O declarație de genul: „Misiunea noastră e să oferim produse de cea mai bună calitate și, prin urmare, să înregistrăm o creștere a vânzărilor și a profitului de 20% anual“ sună mai bine decât una ca aceasta: „Misiunea noastră e să oferim produse interesante, în spiritul inovației și al antreprenoriatului.“

Dincolo de formularea unei misiuni specifice, ar trebui să cunoști și scopul central al companiei tale – motivul pentru care există. Cum contribuie compania ta la creșterea stării de mulțumire a propriei clientele?

Țelul companiei tale e foarte important. E motivul real pentru care te afli în afaceri. Convingerea că afacerea ta

are un scop bun îți dă putere să perseverezi în ciuda problemelor și a dificultăților externe. Acest lucru îi inspiră și-i motivează pe oamenii tăi să depună eforturi suplimentare, să muncească mai mult ca să-și îndeplinească sarcinile corect.

Nietzsche: „cel care are un *de ce* pentru care să trăiască poate să suporte aproape *orice*.”

Acest *de ce* reprezintă componenta emoțională a leadershipului și se referă la modul în care tu și propria organizație oferiți servicii și contribuiți la viața și la bunăstarea consumatorilor vizați. Această componentă se referă la aportul efectiv pe care-l au produsele și serviciile companiei tale în raport cu îmbunătățirea vieții și activității profesionale a oamenilor.

În fine, liderii sunt orientați către scop. Stabilește-ți obiective specifice, măsurabile, bine delimitate în timp pe care trebuie să le atingi și cifre pe care trebuie să le obții pentru a evolua spre viitorul pe care ți-l dorești pentru organizația ta.

În fiecare caz, este esențial să ai o viziune clară asupra lucrurilor.

Poate că cea mai importantă contribuție pe care o ai în raport cu organizația ta în vremuri marcate de schimbări rapide pe piețele competitive e să ajuți pe toată lumea să rămână calmă, cu mintea limpede, concentrată și să gândească în perspectivă în privința valorilor, viziunii, misiunii, scopului și obiectivelor. Acesta e punctul de pornire al unui leadership remarcabil.

2. Curajul – a doua calitate pe care o au în comun liderii

„Curajul e considerat, pe bună dreptate, cea mai importantă dintre virtuți, pentru că de el depind toate celelalte.“ (Winston Churchill)

Generalul Douglas McArthur a scris odinioară: „Nu există siguranță în viață, ci doar oportunități.“

Calitatea de a fi curajos denotă că ești dispus să-ți asumi riscuri când vine vorba de realizarea obiectivelor, și asta fără să ai garanția succesului. Pentru că nu există certitudini în viață sau în afaceri, fiecare angajament pe care ți-l iei și fiecare acțiune pe care o întreprinzi presupune un anumit tip de risc. Acesta e motivul pentru care curajul e calitatea cel mai ușor de identificat din afară a unui mare lider.

Ideea e că viitorul le aparține persoanelor care-și asumă riscuri, nu celor care caută siguranța. Viitorul le aparține liderilor care sunt dispuși să renunțe la siguranța zilei de mâine și să-și asume riscurile necesare, inerente supraviețuirii și prosperării în orice situație economică.

Îndrăzneala înseamnă să fii dispus să inițiezi acțiuni fără a avea garanții. Samuel Jackson a scris: „Nimeni n-o să încerce nimic niciodată, dacă așteaptă mai întâi să dispară toate piedicile.“

Cu cât aduni mai multe informații și cu cât ceri mai multe păreri înainte de a lua o decizie importantă, cu atât crește probabilitatea ca decizia respectivă să fie cea corectă. Înșă

nu poți elimina niciodată factorul risc. El e, permanent, prezent.

Cutezanța e calea către victorie

Frederick cel Mare*, care era renumit pentru tendința de a-și ataca dușmanul indiferent de șansele lui de câștig, a spus: „L’audace! L’audace! Y toujours l’audace!“, adică: „Cutezanță! Cutezanță! Mereu cutezanță!“

În cartea *The Laws of Power*, Robert Greene a spus: „Fii mereu îndrăzneț! Cutezanța îți va crea probleme ocazional, dar, de obicei, dacă vei fi și mai cutezător, le vei rezolva.“

Practicarea cutezanței înseamnă că în mod constant te gândești la ce fel de acțiun să întreprinzi.

Întreprinzând încontinuu acțiuni îndrăznețe în direcția scopurilor tale, ajungi să susții ceea ce este corect, adecvat. Cu cât devii mai orientat către acțiune, cu atât vei fi mai încrezător în forțele proprii și cu atât mai mult vei avea șansa să faci la momentul potrivit lucrurile potrivite care te poartă către victorie.

Rămâi pe metereze!

O parte esențială a curajului este „răbdarea ce izvorăște din curaj“: abilitatea de a rămâne pe poziție și de a nu renunța atunci când nu pari să faci progrese sau atunci când împrejurările sunt adverse.

* Frederic al II-lea, supranumit cel Mare (24 ianuarie 1712, Berlin – 17 august 1786, Potsdam): rege al Prusiei (1740–1786), din dinastia de Hohenzollern. A fost fiul lui Frederic Wilhelm I și al Sophiei Dorothea de Hanovra. (N. r.)

După inițierea fiecărei mari acțiuni ofensive, există o perioadă în care lucrurile progresează lent, adesea părând că nu se mișcă deloc, nici în sensul înfrângerii, nici în cel al victoriei. În acest interval, mulți oameni își pierd motivația și se retrag sau, chiar mai rău, luptă cu inima îndoită.

Însă liderul, odată dedicat unui curs de acțiune, continuă să persevereze, să-și ducă acțiunile până la capăt și să înainteze cu aceeași vigoare și energie ca la început.

În 1941, în cele mai negre zile ale celui de-Al Doilea Război Mondial, membrii cabinetului lui Winston Churchill îl îndemneau „să facă pace“ cu Hitler. Churchill a refuzat ideea cu îndârjire. Atunci a ținut vestitul discurs care s-a încheiat cu aceste cuvinte tulburătoare: „Nu ne vom preda niciodată!“

Atunci când a fost întrebat în particular de ce a rămas ferm în privința luptei în condiții neprielnice, el a răspuns: „Pentru că studiez istoria, iar istoria spune că, dacă rezști suficient de mult timp pe metereze, întotdeauna se întâmplă ceva.“

Această conversație a avut loc în noiembrie 1941. Pe 7 decembrie 1941, japonezii au bombardat Pearl Harbor. După două săptămâni, Hitler a declarat război Statelor Unite, făcând ca America și marea ei putere industrială să intre în război de partea Angliei, fapt care a schimbat cursul istoriei.

Provocarea supremă

Testul suprem al curajului în materie de leadership ține de cât de bine te porți pe durata unei crize. Singurul lucru inevitabil din viața unui lider e situația de criză. Aceasta e un moment de încercare.

Abilitatea de a te descurca bine pe timp de criză determină, în mare măsură, succesul sau eșecul organizației tale. Această abilitate nu se învață la școală, ci este cultivată doar în situațiile reale de criză – situații urgente care pot cauza pierderi mari.

De-a lungul anilor am observat că, în condiții de criză, când situația ia o întorsătură neașteptată sau când survine un regres, liderii devin, imediat, calmi. Ei inspiră adânc și încetinesc ritmul în mod deliberat. Și asta pentru că, de-a lungul timpului, au învățat că, pe măsură ce rămân mai calmi într-o situație de criză, gândesc și analizează lucrurile mai bine și iau decizii mai înțelepte.

Situația de criză e adevăratul moment în care-ți sunt testate abilitățile de lider. Pe durata crizei, îți demonstrezi ție însuți și oricui te privește din ce material ești alcătuit.

Elementul esențial în abordarea eficientă a unei situații de criză e să decizi în prealabil că, orice s-ar întâmpla, tu vei rămâne calm, liniștit, relaxat. Trebuie să iei dinainte hotărârea de a nu-ți pierde cumpătul. Trebuie să fii convins că vei obține informațiile de care ai nevoie, că vei lua deciziile care se impun a fi luate și că vei întreprinde acțiunile necesare. Aceasta e adevărata marcă a liderului.

3. Integritatea – cea mai respectată și mai admirată calitate a oamenilor, mai ales a liderilor de top din orice domeniu de activitate

În orice sesiune de planificare strategică pe care am condus-o pentru companii mari și mici, prima valoare organizațională pe care au ales-o toți directorii executivi participanți la eveniment a fost integritatea. Toți au fost de acord că onestitatea totală este importantă în tot ceea ce fac, atât în planul intern, cât și în cel extern.

Într-o companie, în urmă cu câțiva ani, după ce toți directorii executivi care luaseră parte la ședință au încuviințat că integritatea era cea mai importantă dintre toate valorile companiei, președintele, unul dintre cei mai bogați oameni din America, a făcut o afirmație pe care n-o voi uita niciodată. El a spus: „Mi se pare că integritatea nu e, în sine, o valoare propriu-zisă, ci, pur și simplu, valoarea care garantează toate celelalte valori.“

În bestsellerul lui, *Winners Never Cheat*, Jon Huntsman, care a pornit de la zero o companie de produse chimice și a transformat-o într-o întreprindere de 12 miliarde de dolari, scrie următorul lucru: „Nu există scurtături morale în ceea ce privește principiile în afaceri – sau în viață. Există, în principiu, trei feluri de oameni: cei fără succes, cei cu succes temporar și cei care devin și rămân niște oameni de succes. Totul ține de caracter.“

Nucleul integrității e franchețea. Integritatea e ceea ce te face să spui mereu adevărul – tuturor oamenilor și în orice situație. Onestitatea e piatra de temelie a încrederii necesare pentru obținerea succesului în orice afacere.

Steven Covey spune că elementul esențial în câștigarea încrederii celorlalți oameni e să fii „de încredere“. Imaginează-ți că tot ceea ce faci sau spui va fi publicat într-un ziar local. Indiferent de prețul plătit pentru asta, spune mereu adevărul, pentru că prețul pe care-l vei plăti dacă nu vei spune adevărul va fi chiar mai mare decât în situația inversă. Jack Welch spune că lipsa de franchețe, sau „candoare“, după cum se exprimă el, poate să distrugă orice afacere. „Lipsa candorii blochează, practic, aplicarea ideilor noi și a acțiunilor rapide și-i face pe oamenii

eficienți să nu poată contribui la afacere cu toate calitățile de care dispun. Această caracteristică e distrugătoare.“

Un aspect esențial al calității de a fi de încredere e să-ți respecti mereu promisiunile. Trebuie să fii foarte atent, chiar reținut, cu privire la ceea ce promiți și, odată ce ai făcut o promisiune, trebuie neapărat să te ții de cuvânt.

Consecința firească a integrității personale e munca de calitate. O persoană care e, într-adevăr, sinceră cu ea însăși se străduiește continuu să facă o muncă de calitate în serviciul consumatorilor.

Se pare că cele mai bune companii, cele care sunt vestite pentru calitatea produselor și a serviciilor, au și cele mai înalte standarde etice interne.

Principiul realității

Pe când era președintele companiei General Electric, Jack Welch a fost intervievat de cei de la publicația *Fortune Magazine* care l-au întrebat care este, după părerea lui, cel mai important principiu de leadership. El a răspuns că, potrivit unei estimări proprii, cel mai important principiu era cel numit de el „principiul realității“.

Welch a definit acest principiu ca „faptul de a vedea lumea așa cum este ea în realitate, iar nu așa cum ți-ai dori tu să fie“.

A devenit faimos când, participând la o întâlnire unde se discutau modalități de rezolvare a problemelor, el a întrebat din senin: „Care este realitatea?“

Principiul realității reprezintă punerea în practică a integrității ca valoare. El necesită franchețe, onestitate. El

cere abordarea directă a situației reale, mai curând pe baza faptelor decât a speranțelor, dorințelor sau presupunerilor.

Asumarea responsabilităților

Liderii integri sunt responsabili. Își asumă responsabilități atât pentru propria satisfacție, cât și pentru a obține rezultatele care au stat la baza angajării sau desemnării lor la conducerea companiei. Liderii se automotivează constant spunându-și: „Sunt un om responsabil.“

Sau: „Așa e, de mine depind lucrurile!“

Liderii refuză să-și caute scuze atunci când lucrurile merg prost. În schimb, fac progrese. Refuză să se gândească la ceea ce s-ar putea întâmpla în viitor într-o situație anume; în schimb, se concentrează asupra a ceea ce poate fi făcut în prezent pentru a rezolva o problemă dată.

Liderii nu dau vina pe alți oameni pentru greșelile care survin. Liderul este conștient că responsabilitatea îi revine, în ultimă instanță, lui.

4. Modestia – liderii dispun de siguranța și încrederea în sine care le permit să recunoască valoarea altor oameni

Cei mai buni lideri sunt cei puternici și decizi, dar, totodată, modești. A fi modest nu înseamnă a fi slab sau nesigur pe tine. Dimpotrivă, asta înseamnă să fii încrezător în forțele proprii, conștient de ele, și să poți recunoaște valoarea altor persoane fără să te simți amenințat de acestea. Când ești modest înseamnă că ești dispus să recunoști că te-ai putea înșela și că e posibil să nu deții toate răspunsurile. Modestia se mai traduce și prin recunoașterea meritelor celorlalți atunci și acolo unde e cazul. Jim Collins: „se uită

la ceilalți, nu la ei înșiși, atunci când măsoară contribuția fiecăruia la succesul companiei!“

Modestia facilitează obținerea rezultatelor. Larry Bossidy, fostul director executiv al companiei Honeywell și autorul cărții *Execution*, a explicat în ce constă motivul pentru care modestia te transformă într-un lider mai eficient: „Cu cât îți poți ține mai bine sub control propriul orgoliu, cu atât ești mai realist în rezolvarea problemelor. Înveți să ascuți și să recunoști că nu ai răspunsuri la toate întrebările. Atitudinea ta spune că poți învăța oricând și de la oricine. În acest fel, orgoliul tău controlat nu-ți blochează accesul la informațiile de care ai nevoie pentru a obține cele mai bune rezultate. Nu te împiedică să împarți meritele care trebuie împărțite cu alții. Smerenia îți permite să-ți recunoști greșelile.“

Bossidy a învățat care este diferența dintre modestie și slăbiciune de la mama lui, care i-a spus: „[Modestia] nu înseamnă să te gândești la tine ca la un om slab, ci înseamnă să te gândești mai puțin la tine.“

Uită de egoul tău și concentrează-te, în schimb, asupra a ceea ce e important pentru companie! Nu te urca automat pe un piedestal, întrucât acest lucru se va interpune în calea găsirii răspunsurilor și a soluțiilor corecte la problemele cu care te vei confrunta. Nu te teme să recunoști și să valorifici punctele forte ale celorlalți! Jack Welch a spus că și-a dorit mereu să fie înconjurat de oameni mai deștepți decât el.

Să nu ai impresia că modestia îți va submina autoritatea în ochii celorlalți! Lucrurile stau mai degrabă invers. Aroganța nechibzuită nu inspiră încredere, însă modestia însoțită de siguranța de sine, da, inspiră încredere.