

**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,<br>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<br><i>care contează</i> , nu doar <i>mai</i> multe lucruri | 113 |
| 11. Fii dependent de învățare și transformă-ți<br>și oamenii din echipă în dependenți                            | 127 |
| 12. Gestionează-ți emoțiile folosind Inteligența Emoțională  | 137 |
| 13. Gestionează bine stresul – dă exemplu și construiește-ți<br>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<br>să fie echipa ta                | 233 |
| 21. Construiește o echipă foarte, foarte tare   | 239 |
| 22. Convinge cel mai talentat om disponibil să se alăture<br>echipei tale                     | 257 |
| 23. Motivează și păstrează oamenii talentați –<br>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<br>în centrul oricărei acțiuni | 337 |
| 31. Decizii dificile – înlătură rapid pierderile,<br>greșelile și eșecurile     | 355 |
| 32. Fii dedicat excelenței inovatoare   | 365 |

|   |     |
|---|-----|
| 33. Aliniază-ți afacerea cu trenduri viitoare   | 387 |
| 34. Execuția – câștigă producând mai mult<br>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<br>aflați sub presiune                 | 423 |
| 38. Păstrează o mentalitate de contestatar –<br>evită să te complaci și dorește-ți mai mult | 433 |
| Concluzie   | 441 |
| Contactează autorul   | 445 |

# 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 rezonezi 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 greutatea, 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!***

BOOKZONE



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*.