

LIDER VERTICAL

Cum poți deveni și tu un lider mai bun?

IONICĂ GRIGORESCU



Editura Gold Books
Baia Mare
2022

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

GRIGORESCU, IONICĂ

Lider vertical : cum poți deveni și tu un lider mai bun? / Ionică Grigorescu. - Baia Mare : Gold Books, 2022

ISBN 978-606-95495-2-0

159.9

© Copyright 2022 - Ionică Grigorescu.

Toate drepturile asupra acestei ediții aparțin autorului. Orice reproducere sau selecție de texte din această carte este permisă doar cu aprobarea în scris a autorului.

e-mail: ionica.grigorescu@gmail.com, www.ionicagrigorescu.ro

Facebook: [lidervertical.ionica](https://www.facebook.com/lidervertical.ionica)

Instagram: [lidervertical](https://www.instagram.com/lidervertical)

Acest material a fost publicat sub licența editurii GOLD BOOKS, Baia Mare, Liliacului 16,

e-mail: contact@goldbooks.ro, www.goldbooks.ro

Coperta: Mezea Oana Larisa

Tehnoredactarea: Nicu Zaharie

ISBN print: 978-606-95495-2-0

CUPRINS

| | |
|--|-----|
| Prefață | 7 |
| Introducere | 11 |
| CAPITOLUL 1 Cine poate deveni lider? | 21 |
| CAPITOLUL 2 Care sunt calitățile unui lider vertical? | 37 |
| CAPITOLUL 3 Cum relaționează un lider? | 57 |
| CAPITOLUL 4 Este leadership-ul absolut? | 69 |
| CAPITOLUL 5 Cum își motivează liderul echipa? | 81 |
| CAPITOLUL 6 Cum găsesc timp pentru lucrurile importante? | 99 |
| CAPITOLUL 7 Cum poate un antreprenor să fie un lider mai bun? | 109 |
| CAPITOLUL 8 Cum influențează temperamentele leadership-ul? | 129 |
| CAPITOLUL 9 Cum identifică un lider oportunitățile? | 141 |
| CAPITOLUL 10 Liderul vertical are voie să renunțe? | 153 |
| Mulțumiri | 173 |

Prefață

Hai să clarificăm lucrurile de la început. Faptul că citești **H**o carte despre leadership nu te face lider, dar te poate îndrepta spre drumul care te ajută să devii un lider. De fapt, când un om devine lider? Când adună oameni pe care să-i ajute să ajungă la punctul lor cel mai bun? Când are o viziune extraordinară și îi direcționează pe alții către acea viziune?

În cazul acesta putem vorbi despre faptul că și Hitler a fost un lider, nu? A avut o viziune, a știut să și-o prezinte, a angrenat o națiune întreagă să urmărească acea viziune și totuși, unde a ajuns?

Sau ca să nu fiu chiar atât de dur, hai să ne uităm la Steve Jobs. Toată industria de tech și startup se uită la el ca la un lider. Omul care a construit cea mai mare companie din lume. Omul care a inovat prin inteligență și empatie pentru consumator. Omul care a setat un trend în piață. Dar era și omul de care fugeau angajații și nu voiau să se urce în lift cu el. Era și omul care și-a riscat integritatea familiei pentru că avea el un gând cu minimalismul.

Și-atunci, despre ce leadership vorbim? Cred că e necesar în zilele noastre să trasăm niște linii clare despre cine și ce este un lider, și pentru asta avem nevoie de o caracteristică a acestui nou tip de leadership.

Avem nevoie de lideri care înțeleg diferența dintre empatie și simpatie. Avem nevoie de lideri care înțeleg că a pune mai multe întrebări e mai important și mai benefic decât a veni cu răspunsuri rapide și directe. Avem nevoie de lideri care recunosc atunci când greșesc, care nu țin de poziția pe care o au în organizație (indiferent că e manager de companie, pastor de biserică sau fondatorul unei mișcări) și care nu sunt dispuși să-și calce pe verticalitate doar de dragul contextului. Avem nevoie de lideri verticali care vor face o diferență, fie ea cât de mare sau mică, acolo unde sunt.

Nu te aștepta să descoperi tainele leadershipului în această carte. Nu te aștepta să descoperi cei 10 pași către succesul suprem și cele 5 principii pe care dacă le urmărești te vor face liderul deceniului și vei primi premiul cel mare. Este o carte pe care te rog să nu o citești înainte de culcare în loc de un film pe Netflix. Mai bine te uiți la filmul ăla și apoi te culci. Însă dacă vrei să citești cartea aceasta, fă bine și ia un pix în mână. Fă din cartea aceasta jurnalul tău personal în călătoria ta de a deveni un lider. Pentru că asta face Ionică în cartea aceasta cu cititorii ei, te duce într-o călătorie la care nici nu te aștepți. Asta face Ionică și în cursurile lui, dar mai ales în coaching-ul privat.

Am avut bucuria și onoarea să-l văd pe Ionică atunci când a născut acest proiect, atunci când a fost încântat că și-a găsit din nou bucuria de a scrie, satisfacția de a lucra cu oamenii și interesul de a-i ajuta să crească. Dar l-am văzut și atunci când

era frustrat din cauza proiectului, era enervat de cartea asta și transpira să facă lucrurile care nu-i erau la îndemână să le facă. De-asta cartea *Lider Vertical* are o notă atât de personală, pentru că a fost creată atât în perioade de glorie, cât și în perioade de zbucium. Este o carte care ar fi trebuit să iasă mai repede în piață.

Dă-mi voie să termin prin a te felicita chiar dacă încă nu ești un lider, însă citind cartea aceasta vei merge pe drumul care te va face unul. Și nu cartea îți va garanta faptul că la finalul ei vei deveni mai lider decât ești, ci viața ta de zi cu zi pe care o vei trăi de-acum înainte cu atitudinea unui lider vertical.

Robert Katai

Lider, Marketer, Content Strategist

Introducere

M-am întrebat de multe ori până să mă apuc de scrierea acestei cărți dacă mai este loc pentru ea pe piață, având în vedere că s-a scris atât de mult despre leadership. E adevărat că majoritatea autorilor sunt de peste ocean, dar principiile unui leadership sănătos sunt aceleași atât în România, cât și în America.

Cert este că nu ducem lipsă de informații. Le găsim peste tot, iar mediul online este una dintre sursele foarte importante de unde ne *alimentăm* intelectul. Dezvoltarea din ultimii ani a tot ce înseamnă tehnologie și mai ales digitalizarea, face ca scrierea unei cărți de interes pentru orice categorie de cititori să fie o adevărată provocare. Multă lume creează conținut. O parte din el este gratuit. E o tehnică de marketing (și poate nu numai) ca prin ceea ce dai gratis la început, să influențezi cumpărarea unui produs (sau a mai multora) la final. Se pare că funcționează. Altfel, am vedea mai rar anunțuri cu webinarii gratuite, unele dintre ele chiar foarte utile.

Lider vertical este o carte practică ce răspunde punctual, și sper nu foarte sofisticat, la întrebările unor lideri. Ea nu este o

carte științifică, dar se folosește ici-colo de diferite concluzii din domeniu pentru a confirma ceea ce liderii trăiesc în activitatea lor de conducere zilnică. Dacă te aștepti să regăsești aici multe statistici și date ale unor cercetători, te anunț încă de la început că le vei găsi doar parțial. Cartea de față își propune să expună pe de-o parte experiențe reale din viața unor lideri, iar pe de altă parte modalități posibile de intervenție eficientă, folosind principiile unui leadership vertical, chiar dacă strategiile pot fi diferite, în funcție de specificul situației. Vei regăsi în ea obstacole comune liderilor, de la lipsa automotivării, până la ispita concentrării pe rezultate și nu pe ucenicii care pot obține rezultatele. Totodată, cartea conține și modalități de abordare ale acestor provocări. *Ele sunt inspirate din realitate, au fost practicate, iar cele mai multe dintre ele au adus rezultate.*

Nu există leadership absolut. Ca dovadă că sunt convins de acest lucru, am alocat un întreg capitol pentru a-mi susține ipoteza. Cu toate acestea, cred că *leadershipul vertical* pornește cu asumarea unor principii clare și specifice pe care liderul le-a descoperit, le-a asimilat, și le verifică funcționalitatea, testându-le.

Arta de-a conduce eficient nu are nevoie de invenții noi. Ea există într-o formă funcțională din cele mai vechi timpuri ale istoriei. Avem nevoie să cunoaștem principiile care altădată au dat rezultate bune, să le adaptăm contextului nostru postmodern, astfel încât să fie relevante și să ne asigurăm de punerea lor în practică.

Există cel puțin trei principii fără de care leadershipul nu doar că are mari dificultăți în a fi *vertical*, dar el poate deveni o grea povară atât pentru cel care conduce, cât și pentru cei care

sunt conduși. Asimilarea și practicarea lor sunt importante atât în leadership, cât și în trăirea unei vieți de calitate. Ele nu sunt utile doar liderilor, dar pentru ei sunt indispensabile.

Liderul vertical își cunoaște bine *identitatea*

Adeesea se confundă identitatea unui lider cu funcția lui. Într-adevăr, cea din urmă o influențează pe cea dintâi, dar un *lider vertical* este mai mult decât o poziție pe care acesta o ocupă - e mult mai mult.

Chiar dacă ceea ce face un lider este influențat de cine crede el că este, nu toate acțiunile lui sunt determinate de adevărata lui identitate. Anumite fapte pot fi rezultatul convingerilor altora despre el. ***Când nu știi cine ești în realitate, comportamentul tău vă trăda această neclaritate, riscând să crezi despre tine că ești cine spun ceilalți că ești și vei acționa în consecință. Când nu știi cine ești, riști să fii orice vrea altcineva să fii.*** Un *lider vertical* nu este suma opiniilor pe care ceilalți le au despre el, ci rezultatul ”*credințelor sale raționale*”. El are mare nevoie să se cunoască pe sine. Este imperios necesar să știe atât cine este, cât și cine nu este el. De ce? Pentru că ceea ce crede un om despre sine va determina majoritatea acțiunilor sale, iar principiul acesta se aplică cu atât mai mult liderilor. Ei, printre alte responsabilități, o dețin și pe aceea de promotori. Ca „viziionar de meserie”, un lider va iniția strategii (unele noi), care să ușureze parcurgerea drumului până la atingerea obiectivelor.

Dacă liderul crede despre el că nu e un vizionar realist, că nu e un bun strateg și că nu știe să stabilească obiective îndrăz-

nețe, dar realizabile, atunci există mari riscuri ca viziunea să fie într-adevăr irealistă, strategia nepotrivită, iar obiectivele imposibil de atins.

Descoperirea propriei identități nu este atât de ușoară, chiar dacă la prima vedere poate părea doar o chestiune de clarificare a percepției asupra propriei persoane. Autocunoașterea joacă într-adevăr un rol decisiv în definirea identității, dar asumarea ei are de-a face cu aspecte mult mai profunde.

Voi aminti aici doar trei lucruri pe care eu le consider foarte importante în determinarea unor răspunsuri corecte privind propria identitate a unui lider.

Primul dintre ele este acela că un lider are nevoie să-și cunoască *scopul existențial*. Nu voi intra de data aceasta în detalii, dar pentru lider, descoperirea scopului va da stabilitate propriei identități. **Dacă știi de ce ești, îți va fi mult mai ușor să definești cine ești.**

Al doilea lucru, cel puțin la fel de important este *semnificația*. E bine pentru lider să realizeze care îi este semnificația în propria lume existențială.

În ce fel poate contribui el la îmbunătățirea mediului în care trăiește? Care sunt rolurile pe care e nevoie să le interpreteze ca lumea să devină mai bună prin implicarea lui? Cine sunt cei în viața cărora e nevoie să se implice și în ce fel poate crește influența lui pozitivă asupra lor? Acestea sunt doar trei întrebări din multe altele, care îl pot ajuta pe un lider să-și consolideze identitatea prin descoperirea semnificației.

Stabilirea *valorilor* este cel de-al treilea aspect care dă claritate identității unui lider. Valorile sunt asemenea marcajelor și

indicatorilor rutiere. Ele te informează și te avertizează, fiind ghidul principal în călătorie spre destinația setată inițial.

Integritatea, spiritualitatea, autenticitatea, empatia și generozitatea sunt doar câteva exemple de valori care conturează identitatea unui *lider vertical*. Mai sunt și altele. Fiecare lider are nevoie să și le descopere, iar apoi să și le asume. Ele vor determina aspectul practic al identității sale. Valorile sunt primele observate în comportamentul unui lider. Ceea ce crede el va fi scos la iveală de ceea ce face. Obiceiurile trădează convingerile.

Cunoașterea identității este una dintre pietrele de temelie ale unui leadership vertical. Ea se aseamănă cu înmulțirea sau împărțirea. Este una dintre *operațiile* de bază ale conducerii celorlalți. Dacă greșești în propria cunoaștere, riscurile ca toate celelalte operații care o urmează pe aceasta să fie incorecte, cresc considerabil. Imaginează-ți ce vei face cu *matricele*, dacă o simplă înmulțire a fost compromisă!

Liderul vertical își asumă *responsabilitatea*

Se întâmplă să deplângem lipsa de implicare a unor lideri în conducerea ucenicilor lor, fără să ținem cont de faptul că la baza comportamentului stau credințele pe care le au cu privire la propria identitate. De aceea sunt atât de importante autocunoașterea și asumarea propriei identități. Ele vor determina în mare măsură dedicarea.

Orice îndeplinire de responsabilitate are beneficii, dar și costuri. Când confortul este unul accentuat, beneficiile sunt

minimalizate în favoarea costurilor, exagerate irațional, intenționat și nejustificat de către cel care evită asumarea.

Responsabilitățile sunt un domeniu evitat de către persoanele comode și supradimensionat de către cele perfecționiste. Probabil de aceea este un subiect atât de controversat. E împărțită lumea în două de când cu *political correctness*. Pe fondul acesteia s-a ajuns să ne temem a emite opinii legate de niște realități evidente, temeri care altădată nu existau. În anumite situații, această *corectitudine politică* (impropriu tradusă așa), a pătruns până acolo că inclusiv solicitarea ca cineva să-și îndeplinească sarcinile de serviciu ar putea fi interpretată ca fiind tendențioasă. Pe de altă parte, cei care afirmă ”*black lives matter*”, involuntar transmit că ”*white lives doesn't matter*”, sau nu contează la fel de mult. Toate aceste opinii personale ridicate la nivel de absolut sau duse la extrem, au alimentat disprețul, iar uneori ura manifestată de unii împotriva altora.

Ce are a face paragraful de mai sus cu subiectul acestei cărți? Are. Dacă liderii de toate felurile, de la cei politici până la cei din sistemul de stat sau privat, și-ar asuma toate responsabilitățile, cu siguranță societatea civilă ar fi scutită de multe tensiuni iscate din neîndeplinirea sarcinilor unora dintre cei care conduc. Oricât de pozitiv am vrea să gândim, suntem nevoiți să recunoaștem că societatea românească (dar nu numai) are nevoie de mai mulți *lideri verticali*, dispuși să-și asume responsabilitatea de-a conduce după niște valori autentice.

Dacă știi cine ești cu adevărat, și ești într-adevăr cel de care echipa are nevoie, îndeplinirea sarcinilor va reprezenta pentru tine unul dintre principalele obiective. Vei conduce prin exem-

plu și vei responsabiliza prin asumarea propriei responsabilități.

Liderul vertical confruntă *provocările*

Există o vorbă care spune cam așa: ”În momentul în care ai acceptat că viața este grea, aceasta devine automat mai ușoară”.

Ai multe de câștigat dacă ești lider, dar nu ajungi *lider vertical* fără să fii dispus a pierde câteodată tocmai ceea ce prețuiești. Uneori e vorba de relații sau lucruri, alteori de anumite beneficii, dar ceea ce sigur nu vei putea păstra întotdeauna va fi **confortul**. Nu mă refer aici la confortul emoțional sau spiritual, deși chiar și acestea sunt destul de solicitate, ci la cel fizic. *Leadershipul nu este pentru leneși*. Dacă nu-ți place să fii provocat, dar totuși vrei să fii lider, foarte probabil ca ceea ce te atrage, este funcția și nu chemarea. *Pentru un lider vertical ocuparea unei funcții este o consecință, nu un scop în sine*. El a ajuns să ocupe o poziție de autoritate pentru că leadershipul lui de calitate a determinat asta. Sunt mai rare cazurile când se întâmplă să fie invers. Un *lider vertical* va fi lider înainte să ocupe o funcție, iar atunci autoritatea lui nu va fi rezultatul poziției, ci al caracterului.

Viața, nu de puține ori, ne forțează să jucăm ”*Adevăr sau Provocare*”, punându-ne adesea în situația de-a gestiona mai multe situații dificile în același timp și făcând ca expresia: ”*O încercare nu vine niciodată singură*”, să aibă tot mai mult sens.

Dacă e adevărat că oamenii au greutăți, atunci la fel de adevărat este că liderii au și mai multe. Cei din urmă sunt chemați

câteodată să le rezolve pe ale celor dintâi. Problemele celor conduși devin de multe ori și problemele celor care conduc, fără să fie adevărat și invers.

La fel cum un păstor are grijă de oile sale, un lider este chemat să se îngrijească de ucenicii lui. Este responsabil să facă față tuturor provocărilor care vin, atât a celor care îl privesc doar pe el, cât și anumite probleme dintre cele pe care le întâmpină cei de care el are grijă. Liderul este cel care protejează echipa atât de pericole interne, cât și de pericolele care vin din exterior. El se asigură că echipa primește mereu resursele necesare atingerii obiectivului, dar și împiedică risipirea lor în practici inutile sau dăunătoare.

Liderul este primul care are ocazia să facă din provocări *obstacole* sau *oportunități*. El poate transforma o greutate într-o posibilitate de creștere și maturizare sau îi poate permite acesteia să fie o piedică serioasă în calea performanței. Modul în care gestionează o provocare îl poate cataloga pe un lider ca fiind vertical sau nu. Cel vertical nu fuge de obstacole, ci aleargă prin ele.

Lider Vertical este cu și despre oameni. E o carte despre ce înseamnă să iubești oamenii mai mult decât rezultatele pe care aceștia le pot obține. Vei găsi în ea lideri vulnerabili, dar și lideri care au *îmbrățișat* rigiditatea. Vei citi atât despre practici utile care pot fi aplicate, dar și despre strategii lipsite de rezonanță pe care liderii le folosesc uneori. Aici este locul unde vei citi experiențe și experimente pe care autorul le-a trăit și a decis să ți le împărtășească și ție cât a putut el de bine. La finalul cărții vei putea confirma dacă a reușit să te convingă prin ele că merită să lupți și tu pentru practicarea unui leadership vertical.

Personal mă bucur că această carte a ajuns la tine. Mă simt onorat că ți-a atras atenția, dar și mai bucuros aș fi să știi că vei descoperi în ea cât mai multe lucruri bune care te vor ajuta să duci până la capăt lupta ta de-a influența în bine lumea din jurul tău. Sunt încântat că faci parte dintre cei care își doresc să fie lideri, dar nu oridecare, ci *lideri verticali*.

Autorul

CAPITOLUL 1

Cine poate deveni lider?

„Ce anume îl recomandă pe un om să fie lider sau ce abilități ar trebui să aibă ca să devină un bun lider?”

(Beniamin)

Când primesc această întrebare, observ că, de obicei, în spatele ei, se ascund una din două situații. Prima e atunci când cel care întreabă nu se vede neapărat ca un lider, dar și-ar dori să fie, căutând interesat informații care să-l ajute să devină ceea ce-și dorește, sau informații care să-i clarifice dacă se califică pentru o asemenea poziție. A doua situație am regăsit-o în frustrarea și dezamăgirea persoanelor (lideri sau nu) conduse de lideri care, în opinia lor, fie nu au abilități pentru a conduce oameni, fie nu-și îndeplinesc sarcinile cu responsabilitate.

De aceea, de fiecare dată când sunt pus în situația de-a răspunde la întrebarea: „*Cine poate fi lider?*”, iar răspunsul trebuie să fie unul scurt, spun un singur cuvânt: „*oricine*”. E ușor să observi în privirea celui care a întrebat o oarecare confuzie sau cel puțin nedumerire, mai ales dacă, atunci când a întrebat, avea în minte câteva persoane care sunt lideri, dar în opinia lui nu ar trebui să fie. Uimirea lui este accentuată de presupuziția poziției mele cu privire la acest lucru. Pot spune că puțini dintre cei care m-au întrebat, se așteptau la acest răspuns. De aceea, țin să-l explic de fiecare dată. Asta am să fac și aici.

Simon Sinek. El susține că *leadership-ul* se aseamănă cu parentingul. Și anume: „Faptul că aproape oricine are capacitatea să devină părinte, nu înseamnă că oricine își dorește să fie părinte și nici că ar trebui să fie.” La fel: „Faptul că oricine are capacitatea de a fi lider nu înseamnă că oricine vrea să fie lider și nu înseamnă că oricine ar trebui să fie lider, cu toate acestea, *oricine* poate fi”. La fel cred și eu. Cred că acest principiu se aplică și leadershipului. Chiar dacă nu toți și-ar dori să fie lideri (ei sunt promovați de alții, tocmai de aceea mai degrabă sunt manageri decât lideri), chiar dacă în opinia unora dintre noi, nu ar trebui să fie lideri, ei totuși sunt. Faptul că unii dintre cei care ocupă această poziție, nu fac performanță, nu înseamnă că nu ar putea. Întrebarea este dacă sunt dispuși să plătească prețul călătoriei pe drumul care duce către ea. **Atingerea performanței nu se întâmplă doar pentru că vrei asta. Nu este o consecință a dorinței tale. Ea presupune un preț și mai ales o dispoziție de a plăti prețul din partea celui care și-o dorește.** Pentru creșterea fizică sănătoasă trebuie să faci ceva, chiar dacă pare să vină de la sine. Dacă nu te alimentezi corespunzător,

creșterea poate suferi întârzieri. Dacă încetezi să te mai hrănești, cel mai probabil în scurt timp vei înceta și să existe. Cel puțin la fel este și cu partea profesională. Dacă nu continui să te dezvolți, învățând mereu, la un moment dat vei realiza că intri în regres. **Practic începi să cobori, în momentul în care ai încetat să urci, cu toate că doar după un timp îți vei da seama.** Cu toate acestea, oricine poate fi lider, chiar dacă, despre unii dintre ei, am spune că nu li se va potrivi niciodată un asemenea rol.

Am scris în unul dintre următoarele capitole despre importanța definirii termenilor. Aici doar vreau să amintesc faptul că, înainte de a spune de ce cred că oricine poate fi lider, e nevoie să explic acest concept. Posibil ca unii să nu subscrieți opiniei mele, dar suntem diferiți și diversitatea întreține echilibrul. Fiecare avem experiențele noastre. De aceea și semnificația regăsită în valorile și principiile noastre poate fi diferită de a celorlalți. Cu toate acestea, putem fi împreună! Putem să ne apreciem valorile unii altora! Avem posibilitatea să construim pe cele comune și să le respectăm pe cele diferite de ale noastre!

Ce este un lider?

O perioadă de timp am crezut că putem numi lider doar pe cei care au ucenici cu care petrec timp zilnic. Dar e posibil să influențezi deciziile oamenilor în bine, chiar dacă nu ești zilnic cu ei. Iar liderul asta face: influențează persoane în vederea atingerii scopurilor bune, pe care acestea și le-au propus. Știi că nu aceasta este definiția din DEX pentru lider. Dar convingerea mea este că cel care în mod constant îi influențează în bine pe

cei din jurul lui, ajutându-i să-și atingă obiectivele îndrăznețe pe care aceștia și le-au fixat, chiar dacă nu ajunge să fie recunoscut oficial conducătorul lor, acesta manifestă un comportament de lider. Îi conduce pe semenii lui spre rezultate bune, pe care ei și le doresc. Face asta fără să aibă un interes ascuns. Pur și simplu altruismul lui scoate la iveală empatia pentru oameni. Posibil să sune puțin idealistă toată această descriere. Poate nu multora ne-a fost dat să întâlnim asemenea persoane. Dar asta nu înseamnă că ele nu există, așa cum nu înseamnă că noi nu vom ajunge să dăm mâna cu ele, la un moment dat. Ba mai mult decât atât, **putem deveni noi liderii pe care ne-am dori să-i întâlnim.** De ce să ne chinuim a-i schimba pe alții, știind că nu e posibil, când am putea face eforturi să ne schimbăm pe noi? Nu putem dezlega *blestemul* liderului neperformant, decât „cioplind” noi profilul liderului performant în propriul stil de conducere. Nu ne putem scuza practicile de leadership nesănătoase prin exemplele pe care ni le-au lăsat liderii noștri. Orice exemplu lăsat de ceilalți are două părți. **De la unii învățăm ce și cum să facem, iar de la alții, ce și cum să nu facem.** Bine ar fi să îmbrățișăm partea sănătoasă a exemplului.

Vocația ajută la ceva?

Revenind la întrebarea care a dat naștere acestui capitol, cred că răspunsul la ea este mult influențată de perspectiva pe care o avem asupra leadershipului. De exemplu, unii îl abordează din perspectivă vocațională, întrebându-se dacă nu cumva liderul ar trebui să aibă vocație pentru asta. Vocația reprezintă

predispoziția spre un domeniu de activitate. Ea are mai mult de-a face cu ocupația decât cu vreo formă de conducere. Personal, nu aș lega foarte mult vocația de leadership, ci mai degrabă m-aș întreba dacă domeniul meu de activitate este același cu domeniul meu vocațional. **Eu cred că problema cea mai mare nu este aceea că liderii nu au vocație de lideri, ci că ei nu au vocație în domeniul în care sunt lideri.** Consider că este destul de neplăcut și ineficient, ba chiar periculos pentru oamenii tăi, să fii lider și să-ți interpretezi acest rol într-un domeniu pe care tu nu-l stăpânești. Permiteți-mi să exemplific puțin. Unii dintre noi, stăpânesc mai mult științele exacte, cifrele și ce pot obține cu ele, fiind pasiunea lor. Alții se simt mai confortabil cu științele umane, delectându-se în timp ce le vorbesc oamenilor. Unii sunt foarte buni contabili, alții sunt recunoscuți ca fiind niște artiști grozavi. Imaginează-ți cum ar fi să promovezi o persoană care stăpânește bine științele exacte, ca lider peste un salon de pictură abstractă. Am îndoieli serioase că persoana aceasta va putea să gestioneze suficient de bine o echipă de pictori, dar, cu siguranță, și-ar putea pune mult mai bine în valoare abilitățile conducând un birou de analiză financiară.

Personal sunt în dezacord cu afirmația: *Unii nu sunt făcuți să fie lideri*, însă recunosc faptul că întâlnești des lideri care nu reușesc să creeze rezonanță prin modul de conducere pe care îl practică. Iar uneori într-adevăr vocația joacă un rol destul de important.

Chiar dacă am îndoieli cu privire la faptul că liderii de succes ating performanța cu echipa pe care o conduc, datorită unei înclinații înnăscute spre leadership, recunosc că anumite caracteristici temperamentale, pot fi un atu în practicarea

unui leadership de succes. Nu cred că ne naștem cu abilitatea de-a fi lideri, dar cred că ne naștem cu anumite înzestrări genetice care devin un avantaj pentru noi, atunci când ni se oferă oportunitatea de-a conduce. De aceea, a-și urma propria vocație, poate avea un impact deosebit de important pentru oricine va ajunge la un moment dat să fie lider. Pentru că e mult mai ușor să conduci o echipă, într-un domeniu pe care nu doar îl stăpânești, dar te și pasionează. E ușor să arăți drumul ucenicilor tăi, dacă tu mergi pe el cu plăcere de ceva vreme. Iar plăcerea profesională o găsești cel mai des identificându-ți chemarea vocațională. Chiar dacă munca nu va fi întotdeauna o distracție, această descoperire o va face nu doar mai ușoară, dar și mult mai atractivă.

Pornind de la această convingere, pe care nu o îmbrățișez doar eu, voi face și prima recomandare pentru cei care își doresc să fie lideri.

Alege să conduci în domeniul în care ai vocație

Ca leadershipul să fie eficient pentru tine, nu-ți propune să conduci în alte domenii decât acelea pe care le stăpânești. Știi că nu toți au avut oportunitatea de a-și dezvolta cariera profesională în domeniul de care erau pasionați, făcând lucrurile din plăcere, dar atunci când profesia se aliniază cu pasiunea, obstacolele în calea dezvoltării unui leadership vertical și performant sunt tot mai puține și pot fi mai ușor depășite.

Școlile profesionale s-au apropiat periculos de dispariție în România ultimilor ani. Au mai rămas cursurile de calificare

sau recalificare sub formă de module intensive, despre care mulți, chiar dintre participanți, au o părere îndoielnică în ceea ce privește profunzimea și eficiența lor. Adevărul e că, pentru anumite meserii, cursanții au făcut trei ani de practică și teorie pentru a le stăpâni cât de cât. Mi-e greu să cred că cineva ar putea aduce plus valoare pe parcursul a patruzeci sau optzeci de ore de curs, oricât de bine intenționați ar fi cei care livrează informațiile. **E adevărat că numărul anilor petrecuți în școală nu te fac automat mai inteligent, dar lipsa educației cu siguranță poate fi o piedică serioasă în a-ți descoperi chemarea profesională.** Educația nu-ți dictează vocația, dar te poate ajuta să ți-o descoperi și mai ales să o folosești.

Dorindu-și o viață confortabilă și considerând că doar partea financiară o poate oferi, destul de mulți tineri au ales să învețe și apoi să muncească în domenii bine plătite, unii dintre ei îndepărtându-se de plăcerea de-a face ceea ce îi pasionează, pentru sume de bani considerabile, dar care nu pot cumpăra satisfacția cu care ești recompensat atunci când munca ta este și pasiunea ta. Asta nu înseamnă că cei care lucrează în domenii bine plătite nu sunt pasionați de ceea ce fac. Poate ești chiar unul dintre ei, sau ai prieteni care își apreciază activitatea de la locul lor de muncă, iar faptul că recompensele financiare sunt considerabile este un bonus suplimentar. Dacă ești printre cei care fac exact ce le place să facă, fiind și plătiți pentru asta, te poți considera unul dintre pușinii binecuvântați cu această oportunitate. Înseamnă că te poți gândi și să conduci echipe acolo unde activezi. Nu cred că e greșit să te gândești la asta. Faptul că cineva își dorește să conducă este un lucru bun, atâta timp cât motivația e corectă.

Dorința de a conduce cred că trebuie apreciată. Când vrei să promovezi pe cineva în poziția de lider, lucrul fără de care nu poți nicicum să-ți duci la bun sfârșit, intenția este acordul lui. Pentru a-și da acordul trebuie mai întâi să-și dorească. Sunt, totuși, situații când unii acceptă, susținând că nu-și doresc. Dacă spune adevărul înseamnă că acceptă fiind constrâns să o facă. O promovare efectuată în acest fel, nu poate avea rezultate bune pe termen lung.

Cu toate acestea, sunt persoane care își doresc să conducă, ceea ce nu le califică automat pentru acest rol. A-ți dori nu e suficient. E nevoie să știi și să poți. Trebuie să fii pregătit pentru asta. Posibil ca cea mai bună modalitatea de-a evalua capacitatea unui potențial lider de a conduce o echipă este să observi felul în care se conduce pe sine. **Dacă avem dificultăți majore cu autogestionarea, aproape sigur asta se va răsfărânge și în gestionarea celorlalți.** Evaluarea motivațiilor care determină această dorință, de asemenea, ar trebui să fie și ea o prioritate. Sunt suficiente dorințe și chiar fapte bune, care ascund în spatele lor motivații greșite.

Îți dorești să conduci? Ce stă în spatele acestei motivații? Cât de mult îți dorești asta datorită beneficiilor pe care le vei avea tu? Cât de mult îți dorești asta datorită beneficiile pe care ești dispus să le aduci pentru cei pe care îi vei conduce?

Acestea sunt doar câteva dintre întrebările pe care să ți le adresezi înainte să accepți propunerea de-a fi lider în domeniul în care ai și vocație. Ele și altele asemenea lor te vor ajuta nu doar să-ți identifiți bine motivațiile, ci și să îți definești corect scopul pentru care îți dorești să inspire echipa în timp ce o conduci.

Apreciază oamenii, nu doar ceea ce pot oferi aceștia

Ca să poți să conduci o echipă într-un mod eficient, fii atent la oameni mai întâi și abia apoi la ceea ce ei pot oferi! **Motivația ta va da direcție aprecierilor tale.** Dacă atracția rolului de lider este dată de interesul de-a culege, nu din cel de a semăna, vei aprecia doar rezultatele celor pe care îi conduci, nu și eforturile lor. Mult prea des trecem cu vedere sacrificiile pe care le fac ucenicii noștri, mai ales atunci când rezultatele obținute nu sunt cele pe care ni le-am dori. Ignorăm prețul pe care l-au plătit pentru atingerea obiectivului. În felul acesta, descurajând orice încercare îndrăzneată pe care vom dori să și-o asume în viitor. **Dacă un lider va aprecia doar rezultatele oamenilor lui, aceștia își vor canaliza eforturile doar spre obiective a căror atingere este sigură.** Sunt șanse mici să-i vezi luptând pentru țeluri mărețe. Se vor simți mult mai confortabili în zona sigură. Dacă liderul schimbă strategia, observând efortul pe care echipa lui îl face, și apreciindu-l, în ciuda faptului că obiectivele nu sunt atinse, cresc șansele rezultatelor bune, chiar și atunci când așteptările par să depășească posibilitățile.

Am întâlnit destul de puțini lideri preocupați de felul în care se simt oamenii din echipa pe care o conduc. Unii chiar consideră o slăbiciune să îi întrebe pe ucenici despre emoțiile lor. Asta probabil și pentru că ei au avut, la rândul lor, lideri care nu au părut prea curioși de felul în care s-au simțit ei. Alții cred că ar deveni prea personali, dacă ar intra în sfera emoțională, considerând că ar amesteca inutil, partea personală cu cea profesională - ca și cum acestea ar fi separate. Orice om are emoțiile la el, fie că este la masă în bucătăria lui, fie își îndeplinește

sarcinile la locul de muncă. Nu cred că e nevoie de prea multă pregătire să înțelegem că partea emoțională este inseparabilă de cea fizică. Sau mă înșel?

Mulți avem dificultăți în practicarea aprecierii, pentru că întâmpinăm greutăți în gestionarea ei. Pe de o parte nu știm cum să-i apreciem pe ceilalți, pentru că noi nu am fost apreciați, iar pe de altă parte, pentru că atunci când am fost apreciați, nu am fost apreciați corespunzător. Corespunzător înseamnă sănătos, acea apreciere care să consolideze imaginea sănătoasă de sine, nu să o deformeze. Am să vă enumer trei lucruri de care eu țin cont atunci când fac o apreciere. Poate vă ajută și pe voi!

În primul rând, cred că o apreciere trebuie să fie **reală**. Dacă vrei ca cel apreciat să își formeze o opinie obiectivă despre ceea ce a făcut, asigură-te că îl apreciezi pentru ceva adevărat. Nu inventa aprecieri de dragul de a-l face pe ucenicul tău să se simtă bine! Este ca și cum ai clădi o cărămidă într-un zid, a cărui prăbușire este sigură mai târziu, din cauza poziției nefiște în care a fost așezată cărămida.

În al doilea rând, aprecierea să fie **sinceră**, fără interese ascunse. Nu manipula prin apreciere! Nu te folosi de un lucru bun, practicat prost pentru a obține ceva nesănătos!

A fi **specifică** este cel de-al treilea aspect de care eu țin cont atunci când fac o apreciere. Generalitățile nu ajută pe nimeni. Mai degrabă, ele pot fi suspectate de lipsă de sinceritate. A aprecia pe cineva spunând că e „*băiat de treabă*”, nu transmite foarte multă încurajare. Aprecierii specifică însă identifică exact partea pozitivă dintr-o acțiune, oferindu-i celui apreciat posibilitatea să culeagă o încurajare sănătoasă. *Băiatul de*

treabă va fi mult mai câștigat dacă îi vei spune: „Apreciez reacția ta la nevoia pe care a avut-o echipa azi, când intervenția ta a constat în.... Felicitări pentru implicarea ta în situația respectivă!”

Vrei să îți apreciezi ucenicii? Fă-o! Dar ține cont că o apreciere pentru a construi ceva bun, e nevoie să fie: **reală, sinceră și specifică!**

Dacă vrei să-ți confirmi că e momentul potrivit pentru a accepta să conduci o echipă, asigură-te că îți place mai mult să apreciezi decât să critici! Ba chiar te entuziasmează să faci asta. Ți este relativ ușor să observi eforturile și ai predispoziție spre a le aprecia, chiar dacă rezultatele sunt mai mici decât ți-ai dori tu. De fapt, ceea ce am observat din practică e că, atunci când apreciem eforturile ucenicilor noștri, indiferent de rezultate, acestea nu vor întârzia să apară dar, dacă practicăm doar aprecierea rezultatelor bune obținute, s-ar putea ca așteptarea să fie foarte lungă pentru a putea încuraja, apreciind..

Tot timpul am spus că oamenii sunt cea mai importantă resursă pe care o poate deține o organizație. Poate spun asta și datorită înclinațiilor profesionale, dar rar mi s-a întâmplat să fiu contrazis, cel puțin teoretic. Din punct de vedere practic însă, puține companii pe care le-am întâlnit în activitatea profesională par să țină cont de acest aspect. Dar există speranță! Cu cât vom fi mai mulți cei care vom aprecia mai mult decât vom critica, observând mai mult eforturile decât rezultatele imediate, cu atât drumul schimbării în bine va fi circulat. Alege și tu să contribui la croirea acestui drum! Până la urmă, **a fi un lider vertical, înseamnă să apreciezi mai întâi oamenii și abia apoi rezultatele pe care aceștia le vor obține.**

Fii dispus și să înveți de la alții, nu doar să îi înveți pe alții!

Eu cred cu o convingere neclintită că un lider care nu crește, va descrește! Nu doar liderii, ci niciunul dintre noi nu putem să rămânem liniari. De exemplu, o carte care s-a tipărit deja este veche. De ce? Pentru că alte sute sau mii de cărți deja se scriu. Cred într-o dezvoltare continuă. **Cred că liderii care nu sunt dispuși să învețe, nu sunt dispuși să crească.** Dacă nu ești tot timpul la curent cu ce se întâmplă, cu oamenii tăi, cu evoluția oamenilor tăi, s-ar putea ca unii dintre ei să ți-o ia înainte. Am întâlnit și echipe în care oamenii conduși erau mai pregătiți și mai prezenți în ceea ce se întâmpla în cadrul companiei, decât omul care-i conducea. În asemenea situații nu e simplu nici să conduci, dar nici să te lași condus. Când cei pe care îi conduci, sunt mai implicați decât tine, nu va trece mult timp până când îți vei pierde autoritatea asupra lor. Iar atunci când ești condus de un lider absent și dezinteresat, supunerea este o adevărată provocare.

Cu toate acestea, liderul nu trebuie să le știe pe toate, **dar ar fi bine să fie dispus să învețe ceea ce nu știe de la cei care știu.** E important să recunoască deschis și asumat ceea ce nu știe. Practic, făcând așa, va provoca disponibilitatea celor care îl pot învăța.

Am întâlnit în activitatea mea, câteva echipe, din diferite medii profesionale, construite parcă intenționat din persoane care cunoșteau mai puține lucruri decât liderul lor. Persoanele promovate în diferite funcții care se subordonau liderului nu păreau să exceleze nici într-un domeniu pe care liderul să nu-l

GOLD BOOKS

Aceasta a fost o previzualizare gratuită.

Pentru a continua lectura, comandă cartea completă pe goldbooks.ro.

Lider vertical

de Ionică Grigorescu

goldbooks.ro

<https://goldbooks.ro/ionica-grigorescu/lider-vertical-38.html>

Livrare prin curier in 1-3 zile . Plata card sau ramburs

Editura Gold Books . Baia Mare