

cele
— OPT —
PARADOXURI
— ale —
LIDERILOR
de
EXCEPȚIE

*Cum să ai mereu la îndemână
răspunsuri la cerințele contradictorii
ale zilelor noastre*

T I M E L M O R E

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

ELMORE, TIM

**CELE OPT PARADOXURI ALE LIDERILOR
DE EXCEPȚIE: CUM SĂ AI MEREU LA ÎNDEMÂNĂ
RĂSPUNSURI LA CERINȚELE CONTRADICTORII
ALE ZILELOR NOASTRE – TIM ELMORE; București,
BusinessTech International, 2022**

Index

ISBN 978-606-8709-28-4

005

Designul copertei: THINKPEN DESIGN

Fotografia autorului: JOHNA CASTRO

Traducere: VIOLETA LIMONA

Consilier editorial: PSIHOLOG MIHAELA BUDUI

Editor: IULIANA ENACHE

ORIGINALLY PUBLISHED IN ENGLISH UNDER THE TITLE
THE EIGHT PARADOXES OF GREAT
LEADERSHIP: EMBRACING THE CONFLICTING DEMANDS
OF TODAY'S WORKPLACE BY TIM ELMORE

THIS EDITION IS PUBLISHED BY ARRANGEMENT WITH
HARPERCOLLINS LEADERSHIP, A DIVISION OF
HARPERCOLLINS FOCUS, LLC

COPYRIGHT © 2021 BY TIM ELMORE

ORIGINAL PACKAGE DESIGN © 2021 HARPERCOLLINS LEADERSHIP
ALL RIGHTS RESERVED INCLUDING THE RIGHT OF
REPRODUCTION IN WHOLE OR IN PART IN ANY FORM.

TOATE DREPTURILE SUNT REZERVATE.

Reproducerea în orice formă sau scop prin metode
electronice sau mecanice, inclusiv fotocopiere, înregistrare
sau orice alt mijloc de înmagazinare a informației, se poate
face doar cu permisiunea scrisă a editorului (BusinessTech
International – office@BusinessTech.ro).

Aprecieri

CELE OPT PARADOXURI ALE LIDERILOR DE EXCEPȚIE

„*Cele opt paradoxuri ale liderilor de excepție* este un ghid pătrunzător și practic pentru liderii care vor să-și mărească impactul și influența într-un mod autentic și eficient. Perspectiva lui Tim Elmore asupra leadershipului se bazează deopotrivă pe propria experiență în construirea unei organizații dinamice și pe observarea atentă a mai multor lideri remarcabili. Recomand cu căldură această carte.”

– Tim Tassopoulos,
Președinte și Director Operațiuni, Chick-fil-A

„Nu trăim o eră a schimbărilor, ci o schimbare a erei.”
Aceasta este una dintre multele afirmații remarcabile din această carte despre ce presupune leadershipul în epoca noastră complexă. Pe măsură ce aprofundezi textul, capacitatea ta de a-i conduce pe oameni se va ridica la un nou nivel. Realitatea demonstrează că avem nevoie de conducători curajoși, gata să pună în practică aceste paradoxuri care îi vor transforma în lideri de excepție. ”

– Anne Beiler
Fondatoare a Auntie Anne Pretzels,
autoare și vorbitoare

„Leadershipul este, în esență, un paradox sau un set de paradoxuri. Tim Elmore prezintă opt dintre aceste paradoxuri într-un mod captivant, agreabil și instructiv, reușind deopotrivă să încurajeze și să provoace. În

„timp ce lumea noastră începe sarcina dificilă de a-și reveni după pandemia de COVID-19 provocată de coronavirus, avem nevoie urgentă de lideri de excepție precum cei descriși de Tim în această carte.”

– *Dave Katz*

*Președinte al Coca Cola
Bottling Company Consolidated*

„Cine ar fi crezut că liderii din ziua de astăzi trebuie să caute să echilibreze trăsături aparent contradictorii? Este exact ce sugerează Tim Elmore în această carte foarte bogată în conținut. Dacă pui în practică paradoxurile prezentate în această carte, stilul tău ca lider se va transforma radical.”

– *Gene Smith,*

*Vicepreședinte și Director al Departamentului
de Atletism, Universitatea Statului Ohio*

6 „Se scriu atât de multe cărți în prezent despre leadership, dar prea adeseori acestea nu reușesc să descrie *cu adevărat* ce înseamnă să conduci astfel încât să-i stimulezi pe ceilalți, să transformi abordări învechite și să ghidezi indivizii și organizațiile astfel încât să prospere. Abordând elementele indispensabile progresului – în mod particular toate aceste paradoxuri pe care trebuie să le adopte cel care dorește să devină un lider de excepție – cartea lui Tim Elmore cercetează un domeniu nou, ajutându-ne să echilibrăm trăsăturile aparent contradictorii pe care liderii au nevoie să le integreze. Experiența directă acumulată de Tim vreme de decenii în perfecționarea liderilor – de la tineri adulți, până la lideri de la nivelul executiv – îi oferă o perspectivă deosebit de eficientă pentru a ne învăța cum să echilibrăm încrederea și modestia, vizibilitatea și invizibilitatea, relațiile la nivel individual și colectiv, dorința de a fi deopotrivă mentor și

învățăcel, integritatea bazată pe valori nemuritoare și acordul cu vremurile. Dacă vrei să fii un lider care lasă o moștenire pozitivă, nu rata această carte.”

– *Kathy Caprino*

Jurnalistă la Forbes, autoare și life coach

„Modestie și încredere. Viziune și unghiuri moarte. Standarde înalte și mărinimia de a ierta. Liderii eficienți se remarcă tocmai pentru că sunt capabili să jongleze cu trăsături aparent contradictorii, precum cele de mai sus, pentru a-și conduce echipele către succes. Tim Elmore ne spune cum procedează acești lideri. Recomand această carte oricui vrea să devină un lider care merită să fie urmat.”

– *Andy Stanley,*

Autor, comunicator, fondator,

North Point Ministries

„Mediul de muncă din prezent este diferit de cel din trecut. Membrii echipelor sunt mai educați și așteaptă mai mult de la liderii lor, în comparație cu situația de la începutul carierei mele. Cele opt paradoxuri examinate în această carte analizează complexitățile mediului actual și oferă soluții practice pentru liderii de azi. O consider o lectură bogată în informații și soluții fezabile, dar și amuzantă.”

– *Hector Padilla,*

Vicepreședinte executiv pentru

Outside Sales & Service, Home Depot

„***Cele opt paradoxuri ale liderilor de excepție*** este o carte ce trebuie neapărat citită de către toți liderii, fie că sunt la începutul carierei sau conduc deja mari organizații. Într-o vreme când angajații tânjesc după o conducere care demonstrează inteligență emoțională și socială, această carte te va ajuta să gândești diferit

despre ceea ce înseamnă să fii un lider cu influență pozitivă în mediul de muncă de astăzi.”

– *Camye Mackey,*
Chief People Officer, Diversity
and Inclusion, Atlanta Hawks

„Dacă apreciezi nuanțele, Tim Elmore dezvăluie în această carte exemple remarcabile de conducere paradoxală strălucită și apoi te conduce spre aplicații clare. Iar dacă încă nu apreciezi nuanțele, îți recomand să începi cu această carte!”

– *Bob Taylor,*
Fondator și Președinte, Taylor Guitars

„Această carte îți dezvăluie secretele care fac posibil ca eforturile liderilor să fie încununuate de succes. Îți explică cum echilibrează liderii pe care oamenii sunt dornici să îi urmeze trăsături care par paradoxale. Este o carte care trebuie neapărat citită de orice lider care vrea să aibă succes pe piețele complexe ale zilelor noastre.”

– *John C. Maxwell,*
Autor de succes, fondator
John C. Maxwell Company

„De-a lungul anilor, managerii și antrenorii noștri au observat schimbări în comportamentul jucătorilor noștri. Aceste schimbări necesită îmbunătățirea abordării din partea tuturor celor care se consideră lideri. De ceva vreme, beneficiem de perspectiva lui Tim Elmore în privința leadershipului. Pentru noi, aceste opt paradoxuri sunt esențiale pentru a duce generația viitoare pe calea succesului. Recomand cu căldură această carte.”

– *Dayton Moore,*
Director General, Kansas City Royals

PREZENTARE

JOHN MAXWELL

IMPRINT

JOHN MAXWELL IMPRINT este o nouă divizie a editurii HarperCollins Publishing care se concentrează pe eficientizarea activităților de conducere și caută să extindă moștenirea expertului în leadership Dr. John C. Maxwell. Dr. Maxwell este considerat de către Asociația Americană de Management ca fiind expertul Numărul 1 în conducerea afacerilor, iar revista *Business Insider Inc.* l-a apreciat ca fiind expertul în leadership cu cea mai mare influență la nivel mondial. Dr. Maxwell a primit o serie de distincții, între care *Horatio Alger Award* și *Mother Teresa Prize for Global Peace and Leadership*, acordat de Luminary Leadership Network. Dr. Maxwell ține prelegeri în fiecare an pentru companii care se află în clasamentul Fortune 500, în fața unor președinți de state și în fața multor lideri de vârf din întreaga lume.

Misiunea diviziei John Maxwell Imprint este să descopere și să publice cărți care respectă valorile personale și filozofia de leadership a Dr. Maxwell. Autorii trebuie să fie bărbați și femei care au dovedit integritate în viața personală, de afaceri și spirituală și care au demonstrat dorința lor de a adăuga valoare liderilor care comunică oamenilor aceste valori prin instruire, scrieri sau ca mentori în afaceri.

Cuprins

CUVÂNT ÎNAINTE de JOHN C. MAXWELL	17
LEADERSHIPUL PARADOXAL ÎNTR-O ERĂ COMPLEXĂ	21
• SĂ CONDUCI CÂND AI VREA MAI DEGRABĂ SĂ FUGI	23
• SĂ NE GÂNDIM PUȚIN LA COMPLEXITATEA LUMII DE ASTĂZI	26
• DESPRE CE ESTE ACEASTĂ CARTE	31
• SOSUL SECRET ESTE FORMAT DIN INTELIGENȚA SOCIALĂ ȘI EMOȚIONALĂ	36
• CE ESTE UN LIDER PARADOXAL	41
PARADOXUL #1 – LIDERII DE EXCEPȚIE ECHILI- BREAZĂ ÎNCREDEREA ÎN SINE ȘI MODESTIA	47
• PARADOXUL	49
• CUM CREEAZĂ AVÂNT COMBINAȚIA DINTRE ÎNCREDERE ȘI MODESTIE	54
• ROLUL ESENȚIAL AL ÎNCREDERII	55
• ATENȚIE LA EXCESUL DE ÎNCREDERE	60
• ROLUL ESENȚIAL AL MODESTIEI	61
<i>Modestia face ca încrederea să fie credibilă</i>	62
<i>Modestia semnalează transparență și invită la reciprocitate</i>	63
<i>Modestia te face atrăgător</i>	64
<i>Modestia liderului invită membrii echipei să-l ajute să conducă</i>	65
• ATÂT TINERII, CÂT ȘI VÂRSTNICII DORESC SĂ VADĂ MODESTIE LA LIDERII LOR	67
REZUMATUL ACESTUI PARADOX	69
• CUM SĂ FII UN LIDER PLIN DE ÎNCREDERE, DAR ȘI MODEST	69
GÂNDEȘTE-TE BINE LA URMĂTOARELE ÎNTREBĂRI ȘI DISCUTĂ APOI ȘI CU ALȚII DESPRE ELE	72

PARADOXUL #2 – LIDERII DE EXCEPȚIE ÎȘI VALORIFICĂ ATÂT VIZIUNEA, CÂT ȘI UNGHIURILE MOARTE	73
• ORIGINEA LENJERIEI DE MODELARE CORPORALĂ SPANX	74
• CUM FACEM SĂ SE DUCĂ VESTEA?	75
• PUTEREA VALORIFICĂRII ATÂT A VIZIUNII, CÂT ȘI A UNGHIURILOR MOARTE	76
• CUM POT BENEFICIA LIDERII DE UNGHIURILE MOARTE	79
<i>Ungھیurile moarte ne împiedică să permitem obstacolelor să ne descurajeze</i>	79
<i>Ungھیurile moarte ne scutesc de blestemul cunoștințelor</i>	80
• DE CE AVEM NEVOIE ATÂT DE VIZIUNE, CÂT ȘI DE UNGھیURI MOARTE?	82
• CUM SĂ CAPITALIZEZI ISTEȚIMEA NOVICELUI	83
• CUM ÎI DEZVOLTĂ VIZIUNEA PE NOVICI	84
• CUM ÎI AJUTĂ UNGھیURILE MOARTE PE NOVICI	85
• CINCI PAȘI PENTRU A-ȚI DEZVOLTA ISTEȚIMEA NOVICELUI	86
• UN AVERTISMENT	89
• PATRU ADEVĂRURI DESPRE UNGھیURILE MOARTE	90
• ECHILIBRAREA VIZIUNII ȘI A UNGھیURILOR MOARTE	93
<i>REZUMATUL ACESTUI PARADOX</i>	95
• OPT SUGESTII PENTRU A ECHILIBRA VIZIUNEA ȘI UNGھیURILE MOARTE	95
• CE POATE REZULTA CÂND SUNT COMBINATE VIZIUNEA ȘI UNGھیURILE MOARTE	96
<i>GÂNDEȘTE-TE BINE LA URMĂTOARELE ÎNTREBĂRI ȘI DISCUTĂ APOI ȘI CU ALȚII DESPRE ELE</i>	98
PARADOXUL #3 – LIDERII DE EXCEPȚIE SUNT VIZIBILI, DAR ȘI INVIZIBILI	99
• TÂNĂRUL PROTESTATAR	100
• PARADOXUL DE A FI ȘI VIZIBIL, ȘI INVIZIBIL	103
• CUM ȘI-A VALORIFICAT KING VIZIBILITATEA	104
• NECESITATEA DE A FI UN LIDER VIZIBIL	107
• DE CE ESTE EXTREM DE IMPORTANT SĂ FII UN LIDER VIZIBIL	110

• NECESITATEA CA LIDERUL SĂ FIE INVIZIBIL LA MOMENTUL POTRIVIT	112
• CUM ȘI-A VALORIFICAT KING INVIZIBILITATEA	114
• TRECEREA DE LA ABILITAREA PRIN PUTEREA EXEMPLULUI, LA ABILITAREA PE BAZA EXPERIENȚEI PROPRII	116
• CARE SUNT INGREDIENTELE ESENȚIALE?	118
<i>Instruirea</i>	118
<i>Demonstrațiile</i>	119
<i>Experiențele</i>	119
<i>Aprecierea</i>	119
REZUMATUL ACESTUI PARADOX	122
<i>Obiceiurile și atitudinile unui lider vizibil, dar și invizibil la momentul potrivit</i>	122
<i>Un discurs care a condus de la vizibilitate la invizibilitate</i>	123
GÂNDEȘTE-TE BINE LA URMĂTOARELE ÎNTREBĂRI ȘI DISCUTĂ APOI ȘI CU ALȚII DESPRE ELE	125
PARADOXUL #4 – LIDERII DE EXCEPȚIE SUNT ATÂT ÎNCĂPĂȚANAȚI, CÂT ȘI DESCHIȘI LA MINTE	127
• ACEST PARADOX ÎN VIAȚA REALĂ	130
• CHINTESENȚA LEADERSHIPULUI	137
• STRATEGII DE PUNERE ÎN PRACTICĂ A ACESTUI PARADOX	139
<i>Prima strategie este să conduci</i>	139
<i>A doua strategie este să te asiguri că unul dintre principiile tale este să te străduiești mereu să faci lucrurile mai bine</i>	140
<i>A treia strategie este să aplici principiul „Pieței burghiilor”</i>	141
<i>A patra strategie este să eviți „victoriile Á LA PIRUS”</i>	
<i>A cincea strategie este să să-ți amintești că viitorul aparține tinerilor</i>	145
REZUMATUL ACESTUI PARADOX	147
<i>Practicarea paradoxului de a fi un lider cu o voință puternică și totuși deschis la minte</i>	148
GÂNDEȘTE-TE BINE LA URMĂTOARELE ÎNTREBĂRI ȘI DISCUTĂ APOI ȘI CU ALȚII DESPRE ELE	151

PARADOXUL #5 – LIDERII DE EXCEPȚIE ACȚIONEAZĂ ATÂT LA NIVEL INDIVIDUAL, CÂT ȘI LA NIVEL COLECTIV	153
• RĂSPUNSUL LA CATASTROFĂ	156
• PARADOXUL DE A ACȚIONA ATÂT LA NIVEL INDIVIDUAL, CÂT ȘI LA NIVEL COLECTIV	158
• LIDERUL PARADOXAL ÎN PANDEMIE	159
• CE AU OAMENII CEL MAI MULT NEVOIE DE LA LIDERUL LOR?	164
<i>Indicații clare</i>	165
<i>Încredere</i>	165
• INTELIGENȚA SOCIALĂ ȘI LIDERII DE EXCEPȚIE	166
• CUM SĂ CÂȘTIGI BĂTĂLIA POVEȘTIILOR	169
<i>Trei ere de comunicare</i>	170
• CINCI METAFORE	171
REZUMATUL ACESTUI PARADOX	173
<i>Cum să practici paradoxul acțiunii la nivel colectiv, dar și profund individual</i>	173
• O CARTE POȘTALĂ PERSONALIZATĂ	176
GÂNDEȘTE-TE BINE LA URMĂTOARELE ÎNTREBĂRI ȘI DISCUTĂ APOI ȘI CU ALȚII DESPRE ELE	177
PARADOXUL #6 – LIDERII DE EXCEPȚIE SUNT DEOPOTRIVĂ MENTORI ȘI ÎNVĂȚĂCEI	179
• LIDERII DE EXCEPȚIE SUNT ȘI ÎNVĂȚĂTORI, ȘI ÎNVĂȚĂCEI	181
• PARADOXUL PE PODIUM	183
• IDEI PENTRU A DEVENI UN LIDER CARE ÎNVAȚĂ PERMANENT	185
<i>Primul pas pentru a deveni un lider care învață: stăpânește-ți emoțiile</i>	185
<i>Al doilea pas pentru a deveni un lider care învață: folosește paradigmele în favoarea ta</i>	190
<i>Al treilea pas pentru a deveni un lider care învață: evită Defectul Navetei Spațiale</i>	193
• CUM EVOLUEAZĂ ORGANIZAȚIILE ȘI ECHIPELE	196
• SCHIMBAREA PERSPECTIVEI	197
<i>Al patrulea pas pentru a deveni un lider care învață: fă din întreruperi introduceri</i>	198
REZUMATUL ACESTUI PARADOX	201

<i>Practicarea paradoxului de a fi atât mentor, cât și învățăcel</i>	202
GÂNDEȘTE-TE BINE LA URMĂTOARELE ÎNTREBĂRI ȘI DISCUTĂ APOI ȘI CU ALȚII DESPRE ELE	205

**PARADOXUL #7 – LIDERII DE EXCEPȚIE
OFERĂ MODELE DEMNE DE URMAT
ATÂT ÎN PRIVINȚA STANDARDELOR
ÎNALTE, CÂT ȘI ÎN PRIVINȚA
MĂRINIMIEI CU CARE IARTĂ** **207**

• UN STIL DE CONDUCERE DIFERIT	208
• PARADOXUL EXPLICAT	213
• ACEST PARADOX ÎN VIAȚA REALĂ	215
• SINISTRA ATRACȚIE PENTRU REZULTATE MEDIOCRE	217
• CE SE ÎNTÂMPLĂ CÂND ÎI LAȘI PE ALȚII SĂ ÎȚI STABILEASCĂ STANDARDELE	219
• CUM SĂ TE MIȘTI DE LA MEDIU CĂTRE EXCEPȚIONAL	220
• TRĂSĂTURI NEOBIȘNUITE CARE ÎI AJUTĂ PE OAMENI SĂ ATINGĂ STANDARDELE	223
DE CE FUNCȚIONEAZĂ ACEST PARADOX ÎN CONDUCERE	226
• CUM AR PUTEA ARĂTA ECHIPA TA?	227
REZUMATUL ACESTUI PARADOX	228
<i>Pașii care trebuie făcuți pentru a practica acest paradox</i>	228
GÂNDEȘTE-TE BINE LA URMĂTOARELE ÎNTREBĂRI ȘI DISCUTĂ APOI ȘI CU ALȚII DESPRE ELE	232

**PARADOXUL #8 – LIDERII DE EXCEPȚIE ACȚIO-
NEAZĂ ATÂT ÎN ACORD CU TIMPURILE, CÂT
ȘI ÎN ACORD CU VALORILE NEMURITOARE** **233**

• WALT DISNEY A FOST REGELE IMAGINAȚIEI	234
• LIDERII DE EXCEPȚIE SUNT ÎN ACORD ȘI CU TIM- PURILE LOR, ȘI CU VALORILE NEMURITOARE	236
• ÎN CĂUTAREA VECHIULUI, DAR ȘI A NOULUI	239
• LEAGĂNUL ȘI FIRUL CU PLUMB	242
• CUM APLICI ÎN PRACTICĂ ACEST PARADOX?	243
<i>Balans înapoi</i>	243
<i>Balans înainte</i>	243
• FIRUL CU PLUMB	244

• DE CE ESTE ATÂT DE CRUCIAL ACEST PARADOX ÎN PREZENT?	246
• CONDUCEREA ÎN ACORD CU TIMPURILE DE-A LUNGUL SECOLELOR	247
<i>Schimbarea trebuie să conducă la îmbunătățiri.</i>	249
• CE ÎNSEAMNĂ „ÎN ACORD CU TIMPURILE”?	249
<i>Ce putem învăța din această poveste despre a acționa în acord cu timpurile?</i>	250
• CUM GĂSEȘTI «TRĂGĂTORI» CARE SĂ TE AJUTE SĂ TE ADAPTEZI	252
• CINE SUNT «TRĂGĂTORII» TĂI?	253
• CE ÎNSEAMNĂ „ÎN ACORD CU VALORILE NEMURITOARE”?	254
REZUMATUL ACESTUI PARADOX	256
Cum să crezi FRUMUSEȚE (BEAUTY)	257
GÂNDEȘTE-TE BINE LA URMĂTOARELE ÎNTREBĂRI ȘI DISCUTĂ APOI ȘI CU ALȚII DESPRE ELE	259
UN NOU TIP DE LIDER	261
• TRECEREA LA NOUL TIP DE LIDER	263
• EVOLUȚIA CONDUCERII DE-A LUNGUL ISTORIEI UMANE	266
<i>Cum și-au câștigat liderii dreptul de a conduce de-a lungul istoriei</i>	266
<i>Drumul lui Dorothy</i>	267
• EVOLUȚIA CONDUCERII ÎN EPOCA ACTUALĂ	271
• EVOLUȚIA STILURILOR DE CONDUCERE	271
<i>Trăsăturile liderului poet-grădinar</i>	274
• ALEGEREA PE CARE O AVEM ÎN FAȚĂ	275
• SECRETUL UNEI EXPERIENȚE EXTRAORDINARE	280
MULȚUMIRI	283
NOTE	285
DESPRE AUTOR	293
INDEX	295
DESPRE BUSINESSTECH INTRNATIONAL	301
FINAL	304

CUVÂNT ÎNAINTE de JOHN C. MAXWELL

Se spune că un vechi blestem chinezesc sună astfel: „Fie să trăiești în vremuri interesante”.

Este un blestem, deoarece viața pare întotdeauna mai ușoară în vremuri previzibile, chiar dacă sunt plictisitoare. O expresie chinezească asemănătoare spune: „Mai bine să fii un câine în vremuri liniștite decât un om în vremuri de haos”.

Cred că putem afirma că trăim în vremuri interesante, chiar haotice.

Și din acest motiv a apărut această carte. *Cele opt paradoxuri ale liderilor de excepție* vorbește despre complexitatea conducerii în aceste vremuri atât de interesante încât par nepământești, când aceia dintre noi care conduc o echipă au parte de foarte puține lucruri sigure. În 2020, când a început pandemia de COVID-19, mai mulți lideri mi-au spus: „Mă simt ca și cum aș fi luat într-o singură lună decizii cât pentru un an întreg”.

Verbul pe care liderii au început să-l folosească zilnic a fost *a pivota*. Organizațiile au fost forțate să se adapteze la o nouă normalitate. Comercianții cu amănuntul au fost obligați să treacă de la magazinele clasice la comerțul online. Aplicația Zoom a cunoscut o schimbare fără precedent când oamenii din lumea întreagă au trebuit brusc să se întâlnească doar în mediul virtual. Viața a devenit în același timp mai ușoară și mai dificilă. Am învățat să ne organizăm viața diferit și probabil că nu vom mai reveni

niciodată complet la modul de viață dinaintea anului 2020.

Deși am susținut peste treizeci de ani importanța *principiilor nemuritoare ale conducerii și ale muncii în echipă*, cred că anumite *paradoxuri adecvate momentului* sunt necesare în zilele noastre. De fapt, sunt necesare *mai ales* în zilele noastre. Această carte cercetează opt dintre paradoxurile pe care le practică liderii eficienți când se confruntă cu vremuri schimbătoare și nesigure.

Pentru a ilustra cât sunt de importante aceste paradoxuri, permite-mi să-ți adresez câteva întrebări.

Ai întâlnit vreun lider care avea foarte multă încredere în sine și ți-ai fi dorit să arate și puțină modestie? Sau invers, ai întâlnit un lider foarte modest, dar care nu își putea motiva oamenii să facă ce era nevoie și ai fi vrut să aibă mai multă încredere în sine? Bingo! Astfel de situații ilustrează necesitatea paradoxului: oamenii au nevoie de lideri care să dovedească atât încredere în sine, cât și modestie.

Ai avut vreodată ocazia să vezi un lider care încearcă să facă totul de unul singur și nu permite altora să își asume sarcini semnificative, astfel că oamenii nu ajung niciodată să se simtă parte dintr-o echipă? Pariiez că ai fi vrut ca un astfel de lider să se dea la o parte pentru a-i lăsa și pe alții să-și demonstreze și să-și dezvolte potențialul. Pe de altă parte, se prea poate să cunoști lideri care nu se fac deloc vizibili, care nu reprezintă niciodată un exemplu demn de urmat pentru ceilalți și ți-ai dori să ofere modele pentru ceea ce vor de la echipele lor? Din nou, acei lideri ar trebui să practice un paradox: oamenii au nevoie de un lider care să fie atât vizibil, cât și invizibil.

Ai prins ideea.

Liderii de excepție au, în mod evident, trăsături contradictorii și tocmai de aceea atrag în jurul lor cei mai

buni oameni. Cred că mulți lideri nu și-au dat seama de aceste paradoxuri, deoarece la o privire superficială pot observa doar contradicțiile. Este firesc ca oamenilor să le vină greu să creadă că o persoană poate avea trăsături contradictorii, dar liderii au nevoie de ele. Echipele sunt formate în zilele noastre din oameni care au mari așteptări de la liderii lor și conducerea echipelor este mult mai complexă decât era în 1969, când mi-am început eu cariera. Oamenii vor ca la un moment dat să vorbești cu fiecare în parte, iar în momentul următor să-ți exprimi opiniile în fața întregii organizații. Cei din echipa ta au nevoie să le fii un exemplu de standarde înalte, dar și să oferi exemplul unui om care știe să ierte elegant dacă ei nu reușesc să se ridice la acele standarde. Acum au nevoie să fii prezent și peste un minut vor să te dai la o parte din calea lor.

- Te poți simți ca un terapeut plin de empatie, dar și ca un mentor care stimulează motivația oamenilor.
- Te poți simți ca sufletul petrecerii, dar și ca un călugăr sihastru.
- Poți simți că ești un model (care oferă exemple vizibile pentru toți), dar și un magician (care dispare la momentul potrivit).

Am discutat cu Tim Elmore pe când scria această carte și m-au entuziasmat imediat ideile lui. Cred că a reușit să scoată în evidență piesa lipsă din cariera multor lideri. I-am spus lui Tim că vreau ca această carte să facă parte din colecția editorială JohnMaxewll Publishing de la Harper-Collins Leadership. Este în concordanță cu principiile pe care le-am predat și le completează foarte bine. Îl cunosc pe Tim de patruzeci de ani. Ne-am întâlnit pe când el era încă

student și lipsit de experiență, dar am văzut în el ceva ce merita dezvoltat, așa că l-am invitat să se alăture echipei mele imediat ce va absolvi facultatea. Am lucrat împreună douăzeci de ani și am văzut an de an cum s-a perfecționat și s-a maturizat ca lider.

Această carte este rezultatul experienței sale de lider și al observațiilor sale pătrunzătoare privind leadershipul. El te provoacă să-ți dezvolti inteligența socială și emoțională și să-ți împingi limitele pentru a-ți dezvolta diferite dimensiuni care pot contribui la dezvoltarea ta și la succesul tău ca lider. Tim îți propune acțiuni practice pentru a încorpora paradoxurilor. Deoarece ne este dat să trăim în timpuri interesante, am face bine să ne bucurăm de călătorie.

SECRETUL UNEI EXPERIENȚE EXTRAORDINARE

Secretul este acesta: cineva trebuie să înceapă. Liderii trebuie să învețe să spună lucruri de genul: „Am făcut o greșală enormă”, „Are cineva vreo idee despre ce am putea face în continuare?” sau „Îmi cer scuze. Vă rog să mă iertați”. Membrii echipei, și mai ales liderii, trebuie să-și asume următoarele:

- Trebuie să le arăt primul ce este de făcut;
- Trebuie să dau un exemplu de transparență;
- Trebuie să-mi arăt vulnerabilitatea;
- Trebuie să am încredere.

Îmi amintesc momentul în care echipa de conducere de la Growing Leaders a optat să lase deoparte munca o zi întreagă ca să poată ajuta o membră a echipei să-și ia lucrurile din apartamentul în care locuia pentru a încheia o relație nesănătoasă și a se pune în siguranță. Nu am generat niciun venit în acea zi, dar s-a întărit substanțial relația dintre membrii echipei când au sărit în ajutorul unuia dintre ei. Aceasta este o conducere de excepție.

Când echipa noastră de conducere și-a dat seama că nu vom avea veniturile scontate în vara anului 2020 din cauza pandemiei de COVID-19, au știut că nimeni nu va beneficia de prime. Înainte să se discute toate opțiunile, liderii noștri au ales imediat să renunțe la primele lor pentru ca restul echipei să-și poată primi salariile. Aceasta este conducerea de excepție.

Cariera mea a început în urmă cu peste patruzeci de ani. Am întâlnit în mod repetat lideri de excepție și i-am văzut cum obțin rezultate extraordinare împreună cu echipele pe care le conduc într-un nou mod. Ei au

echilibrat cu succes paradoxurile deoarece interesul lor principal nu a fost pentru bani.

Sunt oameni ca Dan Price, cel care a decis că inegalitatea salariilor cauza dificultăți pentru unii și a hotărât ca toți membrii echipei (inclusiv el) să aibă același venit.

Sau oameni ca Nelson Mandela care, fiind primul președinte negru din istoria Africii de Sud, nu a încercat să impună „supremația negrilor”, ci a lucrat pentru ca toate rasele să progreseze împreună și să învingă segregarea rasială.

Sau oameni ca Oprah Winfrey, cea care a promis în 1990, când emisiunile cu subiecte controversate și oaspeți de o moralitate îndoielnică aveau cea mai mare audiență, că emisiunea ei va respecta oamenii și va vorbi despre generozitate și cinste.

Eu te provoc să intri în rândul elitei liderilor de excepție.

Eu cred că lumea noastră are nevoie de metamorfoză și acest tip de conducere este esențial pentru a o schimba. Liderii de excepție captează atenția tuturor și realizează ceea ce liderii obișnuiți nu sunt capabili să realizeze. Avem șansa să transformăm în mod vizibil lumea practicând pe rând câte un paradox.

În acest fel, îți vei transforma echipa. Îți vei transforma clienții. Îți vei transforma compania.

În 1984, formația U2 a înregistrat cântecul „(Pride) In the Name of Love”/ „(Mândrie) În numele iubirii”.

Acest cântec reflecta misiunea trupei: să fie o voce în sprijinul justiției sociale. Cântecul, în care se vorbea despre Martin Luther King Jr., a fost scris ca parte a mișcării care voia o sărbătoare cu numele lui.

Muzicienii grupului U2 erau mai mult decât o trupă muzicală, erau o echipă. Ei rămâneau împreună, chiar în vremuri dificile și chiar când aveau conflicte.

Continuând să cânte iar și iar această piesă de-a lungul anului, șeful formației, Bono, a primit o amenințare

cu moartea. Într-o scrisoare anonimă, un susținător al supremației albilor spunea că, dacă Bono cântă în orașul lui, îl va împușca în cap înainte să termine de cântat. Membrii trupei au discutat împreună și au concluzionat că nu ar fi înțelept să cânte această piesă în orașul respectiv. Toată lumea a fost de acord, cu excepția lui Bono, care le-a reamintit misiunea lor. El era hotărât să cânte acea piesă. Acest lider a dat un exemplu de acceptare a vulnerabilității, chiar și atunci când își risca viața.

Mai târziu, Bono a spus într-un interviu că a închis ochii când a început să cânte, știind că ar putea fi ultimul cântec din viața lui. Dar, în mod surprinzător, a putut continua să cânte. Nu știa de ce nu sosește glonțul fatal. Când în sfârșit a deschis ochii, a văzut ce se întâmpla: ceilalți membri ai trupei făceau cu schimbul și se așezau pe rând în fața lui, pentru a-l proteja.

Mi-ar plăcea să fac parte dintr-o asemenea echipă. Îmi pare că sunt lideri de excepție.