

O LÍDER 360°

DESENVOLVENDO A SUA INFLUÊNCIA
A PARTIR DE QUALQUER PONTO DA
ORGANIZAÇÃO

JOHN C.
MAXWELL

smartbook

Lisboa

Título original
THE 360° LEADER – DEVELOPING YOUR INFLUENCE FROM ANYWHERE IN THE
ORGANIZATION

ISBN(original)
978-0-7852-6092-9

Copyright © 2006 by John C. Maxwell

Edição original por Thomas Nelson, Inc. Todos os direitos reservados

Edição Portuguesa

Direitos Reservados
Momento Virtual, Lda
Av. 5 de Outubro, 70 8º, Esq.
1050-059 Lisboa
Tel: +351 217 957 450
Fax: +351 217 976 007
Email: geral@smartbook.pt

Tradução: Alexandre Honrado

Revisão: Paula Alexandra

Execução gráfica e paginação: Artevirtual

Impressão e Acabamentos: Rolo e Filhos II, SA

1ª edição: Abril 2008

MAXWELL, John C.
O Líder 360° - Desenvolvendo A Sua Influência A Partir De Qualquer Ponto Da Organização

ISBN 978-989-95434-2-3

CDU 005; 316

Depósito Legal n.º 269949/08

Este livro é dedicado a Dan Reiland –

Um Amigo
Um Estudante
Um Professor
Um Parceiro
– Um Líder 360°

Conteúdos

Reconhecimentos	11
1ª SECÇÃO:	
Os Mitos de Liderar a partir do Meio de uma Organização	13
Mito # 1	
O Mito da Posição: “Não consigo liderar se não estiver no topo.”	15
Mito # 2	
O Mito do Destino: “Quando chegar ao topo aprenderei a liderar.”	19
Mito # 3	
O Mito da Influência: “Se eu estivesse no topo as pessoas seguir-me-iam.”	21
Mito # 4	
O Mito da Inexperiência: “Quando chegar ao topo, vou controlar.”	22
Mito # 5	
O Mito da Liberdade: “Quando chegar ao topo não terei limites.”	24
Mito # 6	
O Mito do Potencial: “Não tirarei total partido das minhas capacidades se não for o líder máximo.”	26
Mito # 7	
O Mito do Tudo ou Nada: “Se eu não conseguir chegar ao topo, não tentarei sequer ser líder.”	28
Revisão da 1ª Secção	30
2ª SECÇÃO	
Os Desafios que os Líderes 360° Enfrentam	31
Desafio # 1	
O Desafio da Tensão: A Pressão de se sentir no Escalão Intermédio	32

Desafio # 2	
O Desafio da Frustração: Ter de obedecer a um Líder Incompetente	38
Desafio # 3	
O Desafio dos Muitos Chapéus: Uma Cabeça...Muitos Chapéus	45
Desafio # 4	
O Desafio do Ego: É Frequente Estar escondido no Escalão Intermédio	50
Desafio # 5	
O Desafio da Realização: Os Líderes Gostam Mais de Estar no Topo do que no Escalão Intermédio	55
Desafio # 6	
O Desafio da Visão: Implementar uma Visão Torna-se Mais Difícil Quando Não Foi Criada Por Si	61
Desafio # 7	
O Desafio da Influência: Não é Fácil Liderar Quem Está Acima da Sua Posição.	67
Revisão da 2ª Secção	72
3ª SECÇÃO	
Os Princípios que os Líderes 360° Põem em Prática na Liderança para Cima	73
Princípio de Liderança para Cima # 1	
Lidere-se excepcionalmente bem a si mesmo	75
Princípio de Liderança para Cima # 2	
Ajude na tarefa do seu líder	81
Princípio de Liderança para Cima # 3	
Mostre disponibilidade para fazer aquilo a que outros não se dispõem	87
Princípio de Liderança para Cima # 4	
Faça mais do que gerir: lidere	93

Princípio de Liderança para Cima # 5	
Invista na química das relações	98
Princípio de Liderança para Cima # 6	
Antes de ocupar o tempo do seu Líder, prepare-se bem	103
Princípio de Liderança para Cima # 7	
Saiba quando avançar e quando recuar	108
Princípio de Liderança para Cima # 8	
Torne-se um membro da equipa confiável	115
Princípio de Liderança para Cima # 9	
Seja amanhã melhor do que hoje	119
Revisão da 3ª Secção	124
4ª SECÇÃO	
Os Princípios que os Líderes 360° Põem em Prática na Liderança para os Lados	125
Princípio da liderança para os Lados # 1	
Entenda, ponha em prática e complete o círculo de liderança	126
Princípio da liderança para os Lados # 2	
Complemente os seus colegas de liderança, em vez de competir com eles	131
Princípio da liderança para os Lados # 3	
Seja um amigo	135
Princípio da Liderança para os Lados # 4	
Evite a política de cargos	139
Princípio da Liderança para os Lados # 5	
Amplie o seu círculo de relações	144
Princípio da Liderança para os Lados # 6	
Deixe que a melhor ideia prevaleça	149
Princípio da Liderança para os Lados # 7	
Não finja ser perfeito	156

Revisão da 4ª Secção	161
5ª SECÇÃO	
Os Princípios que os Líderes 360° Põem em Prática na Liderança para Baixo	162
Princípio da Liderança para Baixo # 1	
Ande devagar pelos corredores	164
Princípio da Liderança para Baixo # 2	
Veja todos como merecedores da nota máxima	170
Princípio da Liderança para Baixo # 3	
Desenvolva cada membro da equipa como pessoa	177
Princípio da Liderança para Baixo # 4	
Ponha as pessoas onde elas tenham pontos fortes	185
Princípio da Liderança para Baixo # 5	
Seja exemplo do comportamento que deseja encontrar nos outros	189
Princípio da Liderança para Baixo # 6	
Passa a visão	193
Princípio da Liderança para Baixo # 7	
Recompense os resultados	197
Revisão da 5ª Secção	201
6ª SECÇÃO	
O Valor dos Líderes 360°	202
Valor #1	
Uma equipa de líderes é mais eficiente do que um único líder	203
Valor # 2	
Os líderes são necessários em todos os níveis da organização	206
Valor # 3	
Liderar com êxito num nível é o que qualifica para a liderança no nível seguinte	210

Valor # 4	
Os bons líderes no escalão intermédio tornam-se líderes melhores no topo	213
Valor # 5	
Os Líderes 360° possuem qualidades de que toda a organização precisa	218
Revisão da 6ª Secção	227
SECÇÃO ESPECIAL	
Crie um Ambiente que Traga à Tona Líderes 360°	228
Notas	239
Sobre o autor	245

Reconhecimentos

Gostaria de agradecer a:

Charlie Wetzel, meu redactor;

Stephenie Wetzel, que fez a revisão dos primeiros rascunhos do manuscrito;

Dan Reiland, que nos ajudou a ir pensando e deu consistência aos conceitos deste livro;

David Branker, Doug Cárter, Chris Hodges, Billy Hornsby, Brad Lomenick, Rod Loy, David McKinley, Todd Mullins, Tom Mullins e Douglas Randlett pois cada um passou tempo liderando como um líder 360° no meio de organizações e pelo precioso retorno que deram ao esboço deste livro; e a Linda Eggers, minha assistente.

1ª SECÇÃO

OS MITOS DE LIDERAR A PARTIR DO MEIO DE UMA ORGANIZAÇÃO

Estas são imagens clássicas de liderança: William Wallace comandando o ataque dos seus guerreiros contra o exército que o oprimiria a ele e ao seu povo. Winston Churchill desafiando a ameaça Nazi numa Europa em colapso. Mahatma Gandhi encabeçando a marcha de duzentas milhas até ao mar como protesto pela que ficou famosa como a Questão do Sal. Mary Kay Ash partindo por conta própria para criar uma organização mundial. Martin Luther King Jr perante o Memorial a Lincoln desafiando a nação com o seu sonho de reconciliação.

Cada um deles foi um grande líder e teve impacto em milhares se não em milhões de pessoas. No entanto estas imagens podem conduzir a enganos. A verdade é que 99% da liderança ocorre não a partir do topo, mas a partir do meio de uma organização. Normalmente uma organização tem apenas uma pessoa que é o líder. Então o que deve fazer se não for essa pessoa?

99% da liderança ocorre não no topo mas a partir do meio da organização.

Eu ensino sobre liderança há quase trinta anos. Em quase todas as conferências que dei há sempre alguém que vem ter comigo e diz qualquer coisa do estilo: “Eu gosto dos seus ensinamentos sobre liderança mas não posso aplicá-los. Eu não sou o líder principal e a pessoa acima de mim está, na melhor das hipóteses, na média”.

É essa a sua posição? Trabalha sensivelmente a meio da sua organização? Poderá não ser um funcionário de base, no nível mais baixo, mas também não é o manda chuva – e no entanto gostaria de liderar, de ser interventivo e fazer as coisas acontecerem, de dar um contributo.



Não tem de ficar refém das suas circunstâncias ou posição. Não tem de ser o grande chefe para liderar efectivamente. Pode aprender a fazer-se notado pela sua liderança mesmo que dependa de alguém que não é um bom líder. Qual é o segredo? Aprendendo a desenvolver a sua influência seja a partir de que ponto for da sua organização tornando-se um líder 360°. Pode aprender a liderar para cima, para os lados e para baixo.

Nem toda a gente entende o que significa influenciar outros em todas as direcções – aqueles para quem trabalha, as pessoas que estão no seu patamar, aquelas que trabalham para si. Há pessoas que são boas a liderar os membros da sua própria equipa mas que parecem ignorar os líderes das outras secções da organização. Outros conseguem estabelecer uma grande relação com o chefe mas interagem mal com os subordinados. Alguns, poucos, conseguem dar-se bem com quase todos mas falham na quantidade de trabalho produzido. Em contrapartida há outros que são altamente produtivos mas que têm um péssimo relacionamento. Os líderes 360° são diferentes. Só eles conseguem influenciar pessoas de todos os níveis da organização. Ajudando outros, ajudam-se a eles mesmos.

Aqui deve estar a dizer: “Liderar em todas as direcções – isso é mais fácil de dizer do que de fazer!” Isso é verdade, mas não é impossível. De facto, tornar-se um líder 360° está ao alcance de qualquer um que possua uma capacidade mediana de liderança desde que esteja disposto a trabalhá-la. Por isso, mesmo que na escala de 1 a 10 se avalie em cinco ou seis, poderá melhorar a sua liderança e desenvolver influência sobre as pessoas que o rodeiam na sua organização – e poderá fazê-lo a partir de qualquer ponto da mesma.

Liderar em todas as direcções vai requerer que aprenda três conjuntos diferentes de técnicas de liderança. Pode já possuir uma noção intuitiva de quão bem consegue liderar para cima, para os lados e para baixo. Eu quero ajudá-lo a tirar mais partido dessas técnicas porque isso ajudá-lo-á a fazer crescer a sua capacidade pessoal de liderança.

Primeiramente, para o fazer, tem de estar seguro que não está preso a nenhum dos sete mitos comuns a pessoas que administram a partir do escalão intermédio da organização. Esse será o tema desta primeira secção do livro.

Mito # 1

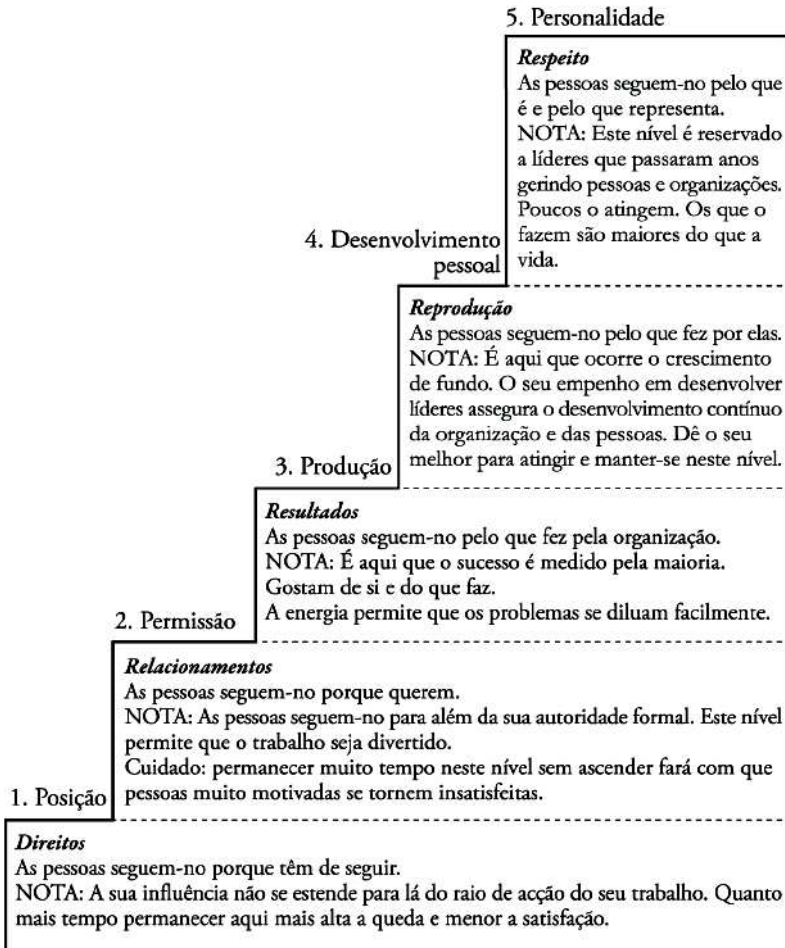
O MITO DA POSIÇÃO:

“Não consigo liderar se não estiver no topo.”

Se tivesse que escolher o principal conceito errado que as pessoas têm sobre liderança seria a crença de que liderar decorre simplesmente de ter uma profissão ou um cargo. Nada está mais longe da verdade. Não é preciso ter uma posição de topo no grupo, departamento, divisão ou organização para liderar. Se pensa desta forma tem o mito da posição.

O lugar de topo não transforma automaticamente alguém em líder. A Lei da Influência das 21 Irrefutáveis Leis de Liderança diz claramente: “A verdadeira medida da liderança é a influência - nada mais, nada menos.”

Porque durante a maior parte da minha vida liderei voluntariamente organizações tive oportunidade de reparar que muitas pessoas ficam presas ao mito da posição. Quando pessoas que caem neste mito são identificadas como líderes potenciais e postas numa equipa, elas sentem-se muito desconfortáveis se não lhes for atribuído algum título ou posição que as clarifique como líderes aos olhos de outros membros da equipa. Em vez de trabalharem para estabelecer relações com outros da equipa e para naturalmente ganharem influência, elas esperam que o líder posicional as invista de autoridade e lhes dê um título. Passado um tempo tornam-se cada vez mais infelizes até que finalmente decidem experimentar outra equipa, outro líder, outra organização. As pessoas que seguem este padrão não entendem quão eficazmente a liderança se desenvolve. Se já leu algum dos meus outros livros sobre liderança poderá já conhecer uma ferramenta de identificação de liderança à qual eu chamo “Os Cinco Níveis de Liderança” e que apresento em *Developing the Leader Within You*. Foca o desenvolvimento da liderança. Para o caso de não estar ainda familiarizado com os referidos níveis vou resumi-los aqui:



A liderança tem a sua própria dinâmica e o direito a exercê-la deve ser conquistado com cada pessoa com quem vai travando conhecimento. O seu patamar na escala de liderança com os outros depende da sua história com essa pessoa. E com cada uma delas, começamos pelo último dos cinco níveis referidos. Esse último nível é a posição. Isto porque só poderá começar justamente com a posição que lhe foi atribuída: operário numa cadeia de montagem, técnico administrativo, vendedor, chefe de secção, pastor, adjunto de direcção e por aí fora. Não importa a posição que tenha. O seu cargo, por inerência, dar-lhe-á certos direitos. Mas se liderar as pessoas usando apenas a sua posição e nada fizer para aumentar a sua influência, as pessoas segui-lo-ão somente porque são obrigadas a fazê-lo. Obedecerão dentro dos limites do

que o trabalho determinar. Quanto mais baixa for a sua posição oficial, menos autoridade terá na posição que ocupa. A boa notícia é que é possível fazer a sua influência ir além do seu cargo e posição. Poderá alcançar níveis mais altos na escala da liderança.

Passando para o segundo nível, vai liderar para além da sua posição, uma vez que ter-se-á relacionado com pessoas que pretende liderar. Mostra respeito e trata dignamente as pessoas com quem lida. Valoriza-as como seres humanos. Mostra preocupação com elas para além do que elas podem oferecer a si ou à organização. Assim sendo começa a receber a confiança delas. E com essa confiança vem a permissão para liderá-las. Por outras palavras, começam a segui-lo porque querem.

O terceiro é o nível da produção. Essa fase atinge-se por causa dos resultados que alcança no trabalho. Se as pessoas por si lideradas obtêm sucesso com o seu contributo para a equipa, elas tornar-se-ão dependentes de si como coordenador. Passam a segui-lo em função daquilo que faz pela organização.

Para chegar ao quarto nível de liderança, deverá concentrar-se no desenvolvimento dos outros, daí chamar-se nível de liderança de desenvolvimento pessoal. A sua tarefa é entregar-se àqueles a quem lidera – encaminhá-los, ajudá-los a desenvolverem as suas capacidades estimulando as suas próprias capacidades de liderança. No fundo está a fazer a reprodução da liderança. Valoriza os outros, acrescenta-lhes mais-valia, tornando-os mais importantes. Neste nível, seguem-no em função daquilo que fez por eles.

O quinto e último nível é o da personalidade mas não pode fazer nada para tentar alcançá-lo pois não comanda. São os outros que o colocam nesse nível e se o colocam é porque de alguma forma se destacou ao liderá-los por bastante tempo através dos quatro primeiros níveis. Atingiu assim a reputação de um líder de nível cinco.

MAIS DISPOSIÇÃO DO QUE POSIÇÃO

Se entenderem a dinâmica de como exercer influência sobre os outros usando os Cinco Níveis de Liderança, os potenciais líderes percebem que a posição tem pouco a ver com verdadeira liderança. Será necessário estar no topo da organização para estabelecer laços e fazer-se querido a nível profissional? É preciso estar no topo para ter bons resultados e ajudar os outros a tê-los? É necessário ser o presidente ou o chefe para fazer com que os que trabalham sob a nossa alçada pensem e trabalhem como líderes? Claro que não. Influenciar os outros é uma questão de disposição e não de posição.

Pode liderar os outros a partir de qualquer ponto de uma organização. Ao fazê-lo torna a organização melhor. David Branker, um líder que a partir de um ponto intermédio de organizações influenciou outros durante anos e que agora ocupa o cargo de director executivo de uma grande igreja, afirmou: “Nada fazer no escalão intermédio é tornar mais pesada a tarefa do líder principal. Isso é desnecessário. Líderes em escalão intermédio poderão ter enorme influência sobre uma organização.”

Todos os escalões de uma organização dependem da liderança de alguém. O que importa é que a liderança é uma escolha que se faz e não um lugar que se ocupa. Qualquer um pode decidir tornar-se líder no seu posto. Poderá marcar a diferença independentemente do cargo que ocupa.