

O LIVRO DE OURO
DA LIDERANÇA



O LIVRO DE OURO
DA LIDERANÇA

LIÇÕES QUE APRENDI NUMA VIDA INTEIRA DE LIDERANÇA

Título: O Livro de Ouro da Liderança
Título Original: Leadership Gold
Autor: John C. Maxwell
ISBN Original: 978-0-7852-1411-3
© 2008 by John C. Maxwell

Todos os direitos para a publicação desta obra em Portugal reservados por:
SmartBook
Av. Fontes Pereira de Melo, 25, 2.º Esq.
1050-117 Lisboa
Tel.: (+351) 213 150 340 | Fax: (+351) 213 150 341 | Tlm.: (+351) 912 745 487
geral@smartbook.pt
www.smartbook.pt

Capa: ZPOTmedia

Coordenação Editorial: Ricardo Brito
Tradução: Miguel Fernandes
Revisão: Momento Virtual
Pré-impressão: ZPOTmedia
Impressão e acabamentos: Tipografia Guerra Lda.
Depósito Legal: *****/09

1.ª Edição: Setembro de 2009
ISBN: 978-989-8297-04-4

É expressamente proibida a reprodução, no todo ou em parte, da presente obra sem autorização prévia da editora.



DEDICATÓRIA

O Livro de Outro da Liderança é dedicado a Ella Ashley Miller, que nos fez ser avós pela quarta vez. A sua natureza gentil continua a atrair-nos a ela. Pedimos a Deus que, à medida que ela cresce, ela procure o ouro das lições da vida.





AGRADECIMENTOS

Agradeço a
Charlie Wetzel, meu parceiro de escrita
Stephanie Wetzel, que revê e edita o manuscrito
Linda Eggers, minha assistente



ÍNDICE

<i>Procurando Ouro</i>	XIII
1. Se está sozinho no topo, há alguma coisa que não está a fazer bem	1
2. Nós somos sempre a pessoa mais difícil de liderar	13
3. Momentos definidores definem a sua liderança	23
4. Quando somos pontapeados por trás, percebemos que estamos na frente	35
5. Não trabalhe um único dia da sua vida	45
6. Os melhores líderes sabem escutar	55
7. Chegue à área e fique por lá	65
8. A primeira responsabilidade de um líder é definir a realidade	75
9. Para identificar o grau de sucesso de um líder, olhe para as pessoas	83
10. Não envie os seus patos para a escola de águias	95
11. Mantenha-se focado no essencial	107
12. O seu maior erro é não perguntar que erro está a cometer	117
13. Não faça a gestão do seu tempo – faça a gestão da sua vida	127
14. Para continuar a liderar, continue a aprender	139
15. Os líderes revelam-se nos tempos difíceis	151
16. As pessoas deixam as pessoas e não as empresas	161
17. A experiência não é a melhor professora	173
18. O segredo para uma boa reunião é a reunião antes da reunião	183
19. Seja empático e não apenas vencedor	193
20. Somos determinados pelas escolhas que fazemos	205
21. A influência deve ser emprestada mas nunca oferecida	215
22. Por cada coisa que ganha, abra mão de algo	225

ÍNDICE

23. Aqueles que começam a viagem connosco raramente a acabam connosco	237
24. Poucos líderes são bem-sucedidos a não ser que muitas pessoas o desejem	247
25. Obtemos respostas somente para as perguntas que fazemos	257
26. As pessoas vão resumir a sua vida numa frase – escolha-a agora	269
<i>Conclusão</i>	279
<i>Notas</i>	281



PROCURANDO OURO

Confesso que há mais de uma década que tenho o desejo de escrever este livro. De certa forma, tenho trabalhado nele durante a maior parte da minha vida. Contudo, prometi a mim mesmo que não começaria a escrevê-lo antes de fazer 60 anos. Em Fevereiro de 2007, cheguei a essa meta e comecei a escrever.

Tive uma jornada de liderança bastante recompensadora. Em 1964, aos 17 anos, comecei a ler e a formar o meu modo de encarar a questão da liderança, pois eu sabia que liderar iria ser uma parte muito importante da minha carreira. Aos 22 anos, assumi a minha primeira posição de liderança. Em 1976, concluí que tudo se resume a liderança. Acreditar nisso foi acompanhado por um compromisso de, ao longo da vida, aprender e ensinar no contexto deste assunto crucial.

Aprender a liderar eficazmente tem sido um verdadeiro desafio. Ensinar outros a liderar eficazmente tem sido um desafio ainda maior. No final dos anos 70, investi em treinar e levantar potenciais líderes. Para meu contentamento, descobri que os líderes podiam ser desenvolvidos. Isso levou-me, em 1992, a escrever o meu primeiro livro sobre liderança, intitulado *Developing the Leader Within You*. Desde essa altura, tenho escrito muitos outros livros. Durante mais de 30 anos, liderar e dedicar-me ao ensino de liderança tem sido o trabalho da minha vida.

TRAZENDO MAIS-VALIAS À SUA LIDERANÇA

Este livro é o resultado de anos a viver num ambiente de liderança e de aprender, experimentando e cometendo erros, o que significa ser um líder. As lições que aprendi são pessoais e, muitas vezes, simples, podendo, ainda assim, ter um impacto profundo. Passei a minha vida inteira a cavar para encontrá-las. Penso em cada capítulo como uma pepita de ouro. Nas mãos da pessoa certa, podem trazer um valor tremendo à sua liderança.

Ao ler cada capítulo, entenda que...

1. Ainda estou a aprender sobre liderança. Ainda não cheguei ao destino. E este livro não é a minha resposta final relativamente à questão da liderança. Quando faltarem poucas semanas para a publicação deste livro, vão aparecer pensamentos que eu gostaria de poder incluir. Porquê? Porque continuo a aprender e a amadurecer. Espero continuar a amadurecer até ao meu último dia neste planeta. Espero continuar a encontrar pepitas de ouro, para poder partilhá-las com outros.

2. Muitas pessoas contribuíram para a liderança de ouro neste livro. Um dos capítulos deste livro é intitulado: “Poucos líderes são bem-sucedidos a não ser que muitas pessoas assim o desejem.” Esse, certamente, tem sido o meu caso. Diz-se que uma pessoa sábia aprende com os seus erros. Uma pessoa ainda mais sábia aprende com os erros dos outros. O mais sábio dos sábios, no entanto, aprende com os sucessos dos outros. Hoje, benefico do impacto dos muitos líderes que trouxeram grande valor à minha vida. Espero que amanhã outros possam beneficiar da minha experiência.

3. O que estou a ensinar pode ser aprendido por quase toda a gente. Platão, o grande filósofo grego, disse: “A maior parte do ensino tem a ver com sermos lembrados de coisas que já sabemos.” Essa é a essência do melhor ensino. Enquanto autor e professor, o que tento fazer é ajudar as pessoas a compreenderem, de uma forma clara e renovada, coisas de que há muito têm já uma intuição. Tento criar “momentos de descoberta”.

Apesar de, na minha vida de liderança, ter sempre caminhado em frente, comecei a entender melhor a questão da liderança ao olhar para trás. Agora, aos 60 anos, quero partilhar consigo as lições mais importantes que, enquanto

líder, aprendi. Este livro é a minha tentativa de agarrar no ouro da liderança, para a obtenção do qual tive de cavar com erros e provações dolorosas, e pô-lo numa “prateleira baixa”, de modo a que tanto líderes inexperientes quanto líderes experientes possam ter acesso a ele. Não tem de ser um especialista para perceber aquilo que estou a ensinar nem tem de ser um CEO para aplicá-lo. Não quero que nem uma das pessoas que lêem os meus livros seja como o Charlie Brown dos *Peanuts*, que admirava um castelo de areia, por si construído na praia, que acabou por ser arrasado pela água. Ao olhar para o local onde antes estava a sua obra de arte, ele disse: “Tem de haver aqui alguma coisa a aprender, mas não faço ideia do que seja.” O meu objectivo não é deixá-lo impressionado, não lhe permitindo reter conhecimento e perspectiva. O meu objectivo é ser um amigo que o ajuda.

4. Muito da liderança de ouro que partilho é resultado dos erros que fiz na área da liderança. Algumas das coisas que aprendi foram, na altura, muito dolorosas. Ao transmiti-las a si, ainda sinto as agonias que me causaram. Lembro-me de quantas vezes cometi erros. Contudo, sou também encorajado, pois fico satisfeito por perceber que sou hoje mais sábio do que era há vários anos atrás.

Archibald MacLeish, poeta, observou: “Só há uma coisa mais dolorosa do que aprender pela experiência. Trata-se de não aprender pela experiência.” Vejo, com frequência, pessoas a fazer erros e a insistir teimosamente em seguir em frente, somente para voltar a cometer o mesmo erro. Com um espírito de grande resolução, dizem a si mesmas: “É tentar e voltar a tentar!” Quão melhor seria dizer: “É tentar. Depois, é parar, pensar, mudar e então tentar novamente!”

5. A sua capacidade de tornar-se um melhor líder depende de como reage. Ler um livro nunca é suficiente para fazer a diferença na vida. O que tem o potencial de fazê-lo amadurecer é a sua reacção. Por favor, não tome atalhos com este livro. Transforme cada pepita de ouro em algo útil que possa ajudá-lo a ser um melhor líder. Não seja como aquele rapaz que, no meio do jogo de xadrez com o avô, exclamou: “Oh, não! Outra vez, não! Avô, tu ganhas sempre!”

“O que queres que eu faça?”, disse o homem, “Queres que eu perca de propósito? Não vais aprender nada se eu fizer isso.”

O rapaz responde: “Eu não quero aprender nada. Eu só quero ganhar!”

Querer ganhar não é suficiente. Temos de passar por um processo de amadurecimento. Isso implica paciência, perseverança e intencionalidade. William A. Ward disse: “Guardar uma grande verdade na memória é admirável; guardar uma grande verdade na vida é sabedoria.”

Sugiro que mantenha este livro como seu companheiro por um período de tempo significativo, de modo a que se torne parte da sua vida. Peter Senge, escritor e professor, define aprendizagem como “um processo que ocorre ao longo do tempo e sempre que haja integração de pensamento e acção.” Ele continua, dizendo: “A aprendizagem é altamente contextual... Ocorre no contexto de algo significativo e quando o aprendiz participa activamente.”

Se está no início do seu percurso de liderança, recomendo que passe vinte e seis semanas debruçado sobre este livro – uma semana para cada capítulo. Leia o capítulo e depois siga as instruções na secção de aplicação desse mesmo capítulo. Acredito que, se, antes de passar para um novo capítulo, deixar que cada lição se aprofunde na sua mente e depois a aplicar de forma prática, com o tempo, vai ficar espantado com as mudanças positivas que ocorrerão na sua liderança.

Se for um líder mais experiente, invista cinquenta e duas semanas. Porquê mais tempo? Porque, depois de ter trabalhado cada capítulo, deve passar uma semana a conduzir as pessoas que mentoreia por esse mesmo capítulo. No final do ano, não somente verificará o seu amadurecimento, mas também constatará ter ajudado outros potenciais líderes a ascender ao nível seguinte! Para ajudá-lo, incluí, após os exercícios de aplicação, um Momento para Mentores. Cada um deles apresenta sugestões para ajudar pessoas a desenvolverem-se na área de liderança coberta no capítulo. Vai precisar de ter atingido um nível de entendimento e confiança com as pessoas antes de poder concretizar algumas das sugestões. Se não tem esse tipo de envolvimento com as pessoas que pretende mentorear, invista tempo no desenvolvimento de relacionamentos, de modo a que possa ter uma voz activa nas suas vidas.

A LIDERANÇA FAZ A DIFERENÇA

Por que dar-se ao trabalho de aprender mais sobre liderança? Já agora, por que me dei eu ao trabalho de, durante 40 anos, aprender sobre liderança e

procurar as suas pepitas de ouro? Porque boa liderança faz sempre a diferença. Vi o que boa liderança pode fazer. Vi a liderança dar a volta a determinadas organizações e a causar um impacto positivo nas vidas de milhares de indivíduos. É verdade que a liderança não é fácil de aprender. Mas há na vida alguma coisa que realmente valha a pena e que seja fácil? Tornarmo-nos melhores líderes oferece dividendos, mas implica grande esforço. A liderança requer muito da pessoa; é exigente e complexa. Eis o que quero dizer com isso...

Procurando Ouro

Liderança é a disposição de nos colocarmos em risco.
Liderança é a paixão por causar uma diferença juntamente com os outros.
Liderança é estar insatisfeito com a realidade actual.
Liderança é assumir a responsabilidade, enquanto os outros se desculpam.
Liderança é ver as possibilidades de uma situação, enquanto os outros vêem as limitações.
Liderança é a prontidão para se destacar de uma multidão.
Liderança é uma mente receptiva e um coração aberto.
Liderança é fazer submergir o ego em prol do que é melhor.
Liderança é despertar nos outros a capacidade de sonhar.
Liderança é inspirar os outros com a visão daquilo com que podem contribuir.
Liderança é o poder de um combinando do poder de muitos.
Liderança é um coração em diálogo com outros corações.
Liderança é a integração de coração, mente e alma.
Liderança é a capacidade de cuidar e, nesse processo, de potenciar as ideias, energias e capacidade de outros.
Liderança é o sonho tornado realidade.
Liderança é, sobretudo, coragem.

Se estes pensamentos sobre liderança fazem o seu coração bater mais rapidamente, aprender mais sobre liderança fará com certeza a diferença em si, e levá-lo-á a fazer a diferença nas vidas de outras pessoas. Vire a página e vamos avançar.



1



SE ESTÁ SOZINHO NO TOPO, HÁ ALGUMA COISA QUE NÃO ESTÁ A FAZER BEM

A geração do meu pai acreditava que os líderes não deviam aproximar-se demasiadamente das pessoas que lideravam. “Mantenha a distância” era algo que eu ouvia com frequência. Esperava-se que os bons líderes estivessem um pouco acima e à parte das pessoas que lideravam. Como resultado disso, quando comecei a minha jornada de liderança, certifiquei-me de que mantinha alguma distância entre mim e a minha gente. Eu tentava estar suficientemente perto para liderá-los e suficientemente longe para não me deixar influenciar por eles.

Este acto de equilíbrio começou imediatamente a causar-me uma série de conflitos interiores. Para ser honesto, eu gostava de estar perto das pessoas que eu liderava. Para além disso, eu sentia que um dos meus pontos fortes era a minha capacidade de estabelecer relacionamentos com as pessoas. Estes dois factores fizeram com que eu resistisse à ideia, na qual tinha sido instruído, de que deveria manter as distâncias. E, claro, alguns meses após aceitar a minha primeira posição de liderança, eu e a minha mulher, Margaret, começamos a desenvolver amizades fortes. Gostávamos do nosso trabalho e das pessoas naquela organização.

Tal como acontece com muitos líderes em início de carreira, eu sabia que não ia ficar naquele lugar para sempre. Aquela era uma boa experiência, mas não passou muito tempo até que eu estivesse pronto para desafios maiores.

Passados três anos, demiti-me para aceitar uma posição em Lancaster, Ohio. Nunca me esquecerei da reação da maior parte das pessoas, quando souberam que estávamos de saída: “Como podem fazer isto, depois de tudo o que fizemos juntos?” Muitas pessoas entenderam a nossa saída como algo pessoal. Eu percebia que as pessoas se sentiam magoadas. Isso perturbou-me. De imediato, as palavras de antigos líderes começaram a soar nos meus ouvidos: “Não se aproxime demasiadamente das pessoas.” Ao terminar aquela primeira comissão, para assumir a posição de liderança seguinte, prometi a mim mesmo evitar deixar as pessoas aproximarem-se de mim.

DESTA VEZ, É PESSOAL

Na minha segunda posição, pela primeira vez na minha jornada de liderança, eu podia recorrer à contratação de pessoas para me ajudarem. Um determinado jovem demonstrava grande potencial e, por isso, contratei-o e comecei a investir muito nele. Depressa me apercebi de que treinar e contribuir para o desenvolvimento de pessoas era tanto uma área forte quanto uma alegria. Este jovem e eu fazíamos tudo juntos. Um dos melhores modos de treinar outros é deixá-los acompanhar-nos para que possam observar o que fazemos, oferecer algum treino e depois deixá-los tentar passar à prática. Foi isso que fizemos. Aquela foi a minha primeira experiência em termos de me assumir como mentor.

Eu achava que estava tudo a correr bem. Foi então que, um dia, descobri que ele tinha levado informações que eu tinha partilhado com ele para outras

***A solidão não é um
factor posicional;
é uma questão de
personalidade.***

pessoas, quebrando assim a minha confiança nele. Isso magoou-me não somente enquanto líder, mas também como indivíduo. Senti-me traído. Escusado será dizer que o mandei embora. E, mais uma vez, as palavras de líderes mais experientes soaram nos meus ouvidos: “Não se aproxime demasiadamente das pessoas.”

Desta vez, eu tinha aprendido a lição. Decidi-me, novamente, por manter as distâncias entre mim e as pessoas ao meu redor. Eu contrataria pessoas que se limitassem a fazer o seu trabalho. E eu faria o meu trabalho. E estaríamos juntos somente na festa de Natal!

Consegui, durante seis meses, manter esta separação profissional. Mas houve um dia em que me apercebi de que manter toda a gente a uma certa distância era um pau de dois bicos. O aspecto positivo era que, se eu mantivesse as pessoas longe, ninguém poderia magoar-me; o negativo consistia em ninguém poder ajudar-me. Por isso, aos 25 anos, tomei uma decisão: enquanto líder, eu “caminharia lentamente no meio da multidão”. Eu iria, daí em diante, gastar o tempo necessário para aproximar-me das pessoas e deixar que elas se aproximassem de mim e iria assumir os riscos daí decorrentes. Eu iria sempre amar as pessoas antes de tentar liderá-las. Esta escolha deixar-me-ia, por vezes, em situações de vulnerabilidade. Eu seria magoado. Contudo, os relacionamentos mais íntimos iriam permitir que eu ajudasse as pessoas e que fosse ajudado por elas. Essa decisão mudou a minha vida e a minha liderança.

A SOLIDÃO NÃO É UMA QUESTÃO DE LIDERANÇA

Há um cartoon que mostra um executivo solitário sentado a uma secretária imensa. No outro lado da secretária, está um humilde trabalhador em roupas de trabalho, que diz: “Se serve de consolo, fique sabendo que cá em baixo também há muita solidão.” Estar no topo não implica estar sozinho. E o mesmo se aplica a estar na base. Conheci pessoas solitárias tanto na base quanto no topo e ainda em posições intermédias. Sei que a solidão não é um factor posicional; é uma questão de personalidade.

Para muitas pessoas, a imagem de um líder equivale à de um indivíduo sozinho no topo de uma montanha, olhando para baixo, em direcção à sua gente. Ele está separado, isolado e solitário. Daí dizer-se “no topo, está-se sozinho”. Eu diria que este dito não foi criado por um grande líder. Se estamos a liderar outras pessoas e estamos sozinhos, tem de haver alguma coisa que não estamos a fazer bem. Pense sobre isso. Se estivermos completamente sozinhos, significa que não há ninguém a seguir-nos. E se não há ninguém a seguir-nos, não estamos de facto a liderar.

Levar pessoas até ao topo é o que os bons líderes fazem.

Que tipo de líder empreenderia a caminhada sozinho? Um líder egoísta. Levar pessoas até ao topo é o que os bons líderes fazem. Elevar as pessoas a um novo nível é o requisito para uma liderança eficaz. Isso é difícil de fazer, se

nos afastarmos da nossa gente – pelo facto de não mais conseguirmos sentir as suas necessidades nem saber quais os seus sonhos ou sentir o pulsar dos seus corações. Para além disso, se, para as pessoas, as coisas não estão a melhorar como resultado dos esforços do seu líder, isso é sinal de que precisam de um outro líder.

VERDADES ACERCA DO TOPO

Pelo facto de este assunto de liderança ter sido algo tão pessoal, pensei muito sobre isso ao longo dos anos. Eis aqui algumas coisas que precisa de saber:

Nunca ninguém chegou sozinho ao topo

Poucos líderes são bem-sucedidos, a não ser que um grande grupo de pessoas assim o deseje. Sem a ajuda de umas poucas pessoas, nenhum líder é bem-sucedido. Infelizmente, alguns líderes, assim que chegam ao topo, gastam o seu tempo tentando impedir os outros de chegarem ao topo. Devido à sua competitividade ou insegurança, gostam de estar no papel de “donos da montanha”. Isso pode funcionar por algum tempo, mas, normalmente, não é algo que dure muito. Quando o nosso objectivo é derrubar os outros, gastamos muito da nossa energia e do nosso tempo defendendo-nos de outras pessoas que nos fariam o mesmo. Em vez disso, por que não darmos aos outros uma mão e convidá-los a juntar-se a nós?

Chegar ao topo é essencial para se levar outros ao topo

Há muitas pessoas no mundo que estão prontas a dar conselhos em questões por que nunca passaram. Pessoas assim são como maus agentes de viagens:

vendem um programa caro e dizem que esperam que gostemos da viagem. Depois, nunca mais os vemos. Por outro lado, os bons líderes são como guias turísticos. Eles conhecem o território, pois já fizeram a viagem antes e fazem o que podem para tornar a viagem agradável e bem-sucedida. A credibilidade de um líder começa com sucesso pessoal e termina com ajudar outros a alcançar sucesso pessoal. Para ganhar credibilidade, temos de demonstrar, de modo consistente, estes três factores:

A credibilidade de um líder começa com sucesso pessoal e termina com ajudar outros a alcançar sucesso pessoal.

1. Iniciativa: Para subirmos, temos de *arriscar*.
2. Sacrifício: Para subirmos, temos de *abdicar*.
3. Maturidade: Para subirmos, temos de *amadurecer*.

Se apontarmos o caminho, as pessoas vão querer seguir-nos. Quanto mais alto conseguirmos ir maior o número de pessoas que estarão dispostas a caminhar connosco.

Levar pessoas até ao topo é mais recompensador do que lá chegar sozinho

Há alguns anos atrás, tive o privilégio de falar no mesmo palco que Jim Whittaker, o primeiro americano a subir ao Monte Evereste. Durante o almoço, perguntei-lhe o que lhe tinha dado maior satisfação enquanto montanhista. A resposta surpreendeu-me.

“Ajudei, mais do que qualquer outro, pessoas a chegar ao cume do Monte Evereste”, respondeu ele. “A minha maior realização é levar ao cume pessoas que não conseguiriam lá chegar sem a minha ajuda.”

Evidentemente, este é um padrão comum de pensamento para os grandes guias de montanha. Há anos atrás, vi uma entrevista a um guia, no programa *60 Minutes*. Numa tentativa para vencer o Monte Evereste, várias pessoas haviam perdido a vida. Perguntava-se a um guia: “Se não estivessem a levar outras pessoas consigo, os guias teriam morrido?”

“Não”, respondeu o guia, “mas o propósito do guia é levar pessoas até ao cume.”

O entrevistador perguntou: “Por que arriscam os montanhistas a sua vida para vencer as montanhas?”

O guia respondeu: “É óbvio que o senhor nunca esteve no topo de uma montanha.”

Lembro-me de pensar que os montanhistas e os líderes têm muito em comum. Há uma grande diferença entre um *patrão* e um *líder*. Um patrão diz: “Vá.” Um líder diz: “Vamos.” O propósito da liderança é levar outros até ao topo. E quando levamos até ao topo pessoas que, de outro modo, nunca lá chegariam, o sentimento é tremendo. É impossível explicar essa experiência àqueles que nunca a tiveram. Àqueles que já tiveram essa experiência, não precisamos de explicar nada.

Numa grande parte do tempo, os líderes não estão no topo

Os líderes raramente estão parados; estão constantemente em progresso. Por vezes, os líderes descem a montanha, para encontrar novos potenciais líderes. Noutras alturas, tentam fazer a escalada com um grupo de pessoas. Os melhores passam muito do seu tempo servindo outros líderes e levantando-os.

Jules Ormont disse: “Um grande líder nunca se coloca acima dos seus seguidores, excepto no que diz respeito a assumir responsabilidades.” Os bons líderes que mantêm a comunicação com a sua gente curvam-se – essa é a única forma de alcançar e puxar os outros. Se quiser ser o melhor líder possível, não permita que insegurança, mesquinhez ou inveja o impeçam de estabelecer laços de empatia com as outras pessoas.

CONSELHOS PARA LÍDERES SOLITÁRIOS

Se perceber que está demasiado longe da sua gente – quer isso seja coincidência ou algo intencional –, precisa de mudar. É verdade que há riscos. Pode ser que fra outros ou seja ferido. Contudo, se quiser ser o mais eficaz possível enquanto líder, não há outra alternativa viável. Eis como começar:

1. Evite pensamento posicional

A liderança é tanto relacional quanto posicional. Um indivíduo que tenha uma abordagem relacional à liderança jamais ficará sozinho. O tempo investido no desenvolvimento de relacionamentos gera amizades com outras

A liderança é tanto relacional quanto posicional. Um indivíduo que tenha uma abordagem relacional à liderança jamais ficará sozinho.

peças. Os líderes posicionais, por outro lado, são, muitas vezes, solitários. Cada vez que recorrem ao seu título e autoridade para “persuadir” a sua gente a fazer determinada coisa, criam distância entre eles e os outros. Basicamente, comunicam a ideia de que “eu estou aqui em cima e vocês aí em baixo”. Isso faz com que as pessoas se sintam pequenas, aliena-as e cria um fosso entre elas e o líder. Os bons líderes não humilham as pessoas; fazem com que estas se sintam mais capazes.

Todos os anos, invisto tempo a ensinar sobre liderança em contexto internacional. A liderança posicional é um modo de estar na vida em muitos países em

vias de desenvolvimento. Os líderes acumulam e protegem poder. Somente eles podem estar no topo, enquanto que se espera que todos os outros se limitem a seguir. Infelizmente, esta prática impede os líderes potenciais de desabrochar e gera solidão relativamente àquele que lidera.

Se está numa posição de liderança, não se apoie no seu título para convencer as pessoas a segui-lo. Desenvolva relacionamentos. Conquiste as pessoas. Faça isso e jamais será um líder solitário.

2. Esteja consciente dos aspectos negativos do sucesso e do fracasso

O sucesso pode ser perigoso. Cada vez que pensamos em nós mesmos com “um sucesso”, começamos a separar-nos dos outros, que vemos como menos bem-sucedidos. Começamos a pensar: “Não preciso de vê-los.” E retiramo-nos. Ironicamente, o fracasso também gera ausência, mas por razões diferentes. Se pensamos em nós mesmos como “um fracasso”, tendemos a evitar os outros, pensando: “Não quero vê-los.” Ambos os extremos podem gerar uma separação pouco saudável.

3. Compreenda que está num negócio de pessoas

Os melhores líderes sabem que liderar pessoas implica amá-las! Nunca encontrei um bom líder que não se importasse com as pessoas. Os líderes ineficazes têm a atitude errada, dizendo: “Eu adoro a humanidade. O que eu não suporto é as pessoas.” Mas os bons líderes compreendem que as pessoas não se importam com o que sabemos, até que lhes mostremos o quanto nos importamos. Temos de gostar das pessoas ou nunca seremos capazes de trazer-lhes mais-valias. E se nos tornarmos indiferentes às pessoas, podemos ficar somente a um passo de passarmos a manipulá-las. Nenhum líder devia fazer isso.

4. Adira à Lei do Significado

A Lei do Significado, em *The 17 Irrefutable Laws of Leadership* [As 17 Irrefutáveis Leis da Liderança], determina: “Um é muito pouco para alcançar grandeza”. Nenhuma realização verdadeiramente importante foi alcançada somente por um indivíduo. Desafio-o a pensar numa situação em que isso tenha ocorrido. (Durante anos, tenho feito este desafio nas minhas conferências e, até agora, ainda ninguém conseguiu identificar uma pessoa nessas condições!) Para ser bem sincero, se conseguir concretizar, sozinho, a visão que tem para a sua vida e para o seu trabalho, é sinal de que os seus objectivos são

muito modestos. De vez em quando, as pessoas apresentam-se a mim, dizendo: “Eu sou uma pessoa que lutou por tudo o que tem.” Sinto-me muitas vezes tentado a dizer: “Tenho muita pena. Se teve de fazer tudo sozinho, com certeza não fez muito.”

Na minha organização, não tenho empregados; tenho parceiros de equipa. Sim, eu pago às pessoas e ofereço-lhes certas regalias. Mas as pessoas não trabalham para mim; trabalham comigo. Sem essas pessoas, eu não posso ser bem-sucedido. Sem mim, elas não podem ser bem-sucedidas. Somos uma equipa. Alcançamos os nossos objectivos juntos. Se assim não fosse, uma das partes estaria no lugar errado.



Ter um grupo de pessoas a trabalhar em prol de uma visão comum pode ser uma experiência incrível. Há anos atrás, quando os tenores José Carreras, Plácido Domingo e Luciano Pavarotti cantaram juntos, um repórter tentou descobrir se havia um espírito de competição entre eles. Cada cantor era uma estrela. O repórter esperava descobrir uma rivalidade entre eles. Plácido Domingo colocou tudo em pratos limpos: “Temos de colocar toda a nossa concentração em abrir o nosso coração à música”, disse ele. “Quando estamos juntos a fazer música, não podemos ser rivais.”

Já desde há vários anos tenho tentado manter esse tipo de atitude relativamente às pessoas com quem trabalho. O nosso foco está sobre aquilo que tentamos alcançar juntos e não sobre hierarquias ou distância profissional ou sobre manter o poder. Na minha jornada de liderança, afastei-me muito de onde comecei. No início, a minha atitude era a de estar sozinho no topo. Mas isso mudou, de acordo com uma progressão mais ou menos assim:

“No topo, está-se sozinho” para

“Se estou sozinho no topo, há alguma coisa que não estou a fazer bem” para

“Suba até ao topo e ajude-me” para

“Vamos até ao topo juntos” para

“No topo, não se está sozinho.”

Hoje em dia, nunca “subo à montanha” sozinho. O meu trabalho é garantir que a equipa sobe toda até ao topo. Algumas das pessoas que convido para

subir ultrapassam-me e sobem mais alto do que eu. Isso não me incomoda. Se eu sei que pude dar-lhes uma mão e encorajá-las ao longo do percurso, sinto-me muito recompensado. Por vezes, essas pessoas retribuem-me o favor e ajudam-me a subir até ao nível em que estão. Sinto-me grato por isso também.

Se é um líder e sente que está isolado, deve haver alguma coisa que não está a fazer bem. A solidão, por parte de um líder, é uma escolha. Eu escolho empreender a jornada com pessoas. Espero que também o faça.

SE ESTÁ SOZINHO NO TOPO, HÁ
ALGUMA COISA QUE NÃO ESTÁ A FAZER BEM

EXERCÍCIOS DE APLICAÇÃO

1. Em que área é mais eficaz: na ciência ou na arte da liderança? Alguns líderes são melhores no aspecto técnico da liderança: estratégia, planeamento, finanças, etc. Outros são melhores na área das pessoas: estabelecendo laços de empatia, comunicando, expondo a visão, motivando, etc. Qual é a sua área forte?

Se é uma pessoa mais técnica, nunca perca de vista o facto de que é um negócio de pessoas. Tome medidas para apurar as suas competências interpessoais. Tente caminhar calmamente pelos corredores, de modo a poder conversar com as pessoas e conhecê-las melhor. Leia livros ou faça um curso. Peça a um amigo que seja bom a lidar com pessoas que lhe dê algumas dicas. Procure aconselhamento. Faça tudo o que for necessário para melhorar.

2. Por que quer estar no topo? A maior parte das pessoas tem um desejo natural de tornar a sua vida melhor. Para muitos, isso significa subir na carreira, para chegar a uma posição mais elevada. Se a sua única motivação para a liderança é o desenvolvimento da carreira e a progressão profissional, corre o perigo de tornar-se o tipo de líder posicional que gosta de jogar ao “Rei Manda” com os colegas e os funcionários. Passe algum tempo tentando descobrir como a sua liderança pode beneficiar os outros.

3. Quão grande é o seu sonho? Qual é o seu sonho? O que gostaria de alcançar na sua vida e na sua carreira? Se é algo que possa atingir sozinho, está a menosprezar o seu potencial de liderança. Qualquer coisa que valha a pena fazer tem de ser feita com outros. Tenha sonhos grandes. O que consegue ver-se a alcançar, que envolva mais do que pode fazer só por si? De que tipo de companheiros de equipa precisa para concretizar o seu sonho? Como poderá a jornada ser benéfica tanto para eles quanto para si ou para a organização? Amplie o espectro do seu pensamento e mais provavelmente pensará em escalar a montanha com uma equipa.



MOMENTO DO MENTOR

Enquanto mentor de liderança, é tarefa sua avaliar como as pessoas que está a mentorear lidam com os relacionamentos. Algumas pessoas são limitadas pela sua dificuldade de interagir bem com os outros. Se não tiverem laços de empatia com as pessoas acima, ao lado ou abaixo, na hierarquia da organização, torne seu o objectivo de treiná-los nesta área e de ajudá-los a estabelecerem pontes.