

## CEO

„Nevoia de a trece la un nou stil de leadership, unul relevant pentru noua lume profesională, este mai importantă ca niciodată. Liderii moderni se bazează pe încredere, oferindu-le echipelor lor libertatea de a depăși așteptările. Stephen M.R. Covey – o autoritate în domeniul încrederii – a scris un manual revelator pentru lideri și pentru cei care aspiră la această poziție.”

– **Satya Nadella, președinte și CEO al Microsoft**

„Liderii activează cu permisiunea celor pe care îi conduc și în slujba cărora sunt și, ca atare, au responsabilitatea de a-i ajuta să reușească. Nu doar să își îndeplinească sarcinile mai bine, ci și să devină mai buni – să funcționeze cu un scop. *Încredere & Inspirație* este o metodă impresionantă pentru oameni și leadership, aflată exact la intersecția dintre funcționare și scop.”

– **Indra Nooyi, fost președinte și CEO al PepsiCo**

„Ani la rând, le-am spus oamenilor că *Viteza încrederii* este cartea mea preferată. După ce am citit *Încredere & Inspirație*, trebuie să spun că acum am două cărți preferate.”

– **Eric Yuan, fondator și CEO al Zoom Video Communications**

„Niciodată nu a existat o asemenea nevoie de leadership orientat spre viitor. În viitorul nostru, leadershipul bazat pe încredere și inspirație trebuie să fie fundamental pentru toți liderii, nu doar pentru cei mari. Alte stiluri de leadership nu vor alinia suficient obiectivele, nu vor cataliza inovația și nu vor accelera progresul către cele mai bune rezultate. Cartea de față prezintă această oportunitate într-un mod clar și convingător. O lectură obligatorie pentru toți liderii, în special pentru cei aspiranți.”

– **Anne Chow, CEO al AT&T Business**

„Făcând următorul pas logic în activitatea sa pe tema încrederii, Stephen ne pune la dispoziție o hartă a leadershipului pentru prezent și viitor, adăugând elementul crucial al inspirației, care este însăși esența unui lider. La Land O'Lakes, echipa noastră este cea mai dedicată și mai productivă atunci când oamenii li se acordă încrederea de a-și aduce sinele autentic la locul de muncă, fiind inspirată de scopul nostru de a pune fermierii în centrul a tot ceea ce facem și abilitată să obțină cele mai bune rezultate.”

– **Beth E. Ford, președinte și CEO al Land O'Lakes, Inc.**

„De-a lungul vieții mele, lumea s-a schimbat considerabil, dar liderii nu. Standardele leadershipului rămân individualismul, interesul personal și ambiția nestăvilită. Ia aminte: următoarea generație nu va adopta această abordare pe niciun plan. Acum este timpul pentru schimbare. Fie ca această carte să-ți arate calea de urmat, astfel încât să poți îndruma mai bine oamenii și organizațiile care ți-au fost încredințate.”

– **Cheryl Bachelder, fost CEO al Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. și autoarea cărții *Dare to Serve: How to Drive Superior Results by Serving Others***

„În această carte, Stephen M.R. Covey ne duce la următorul nivel al leadershipului: cum să avem încredere și să-i inspirăm pe ceilalți. Cunoscându-l pe Stephen încă din 1993, pot spune fără să greșesc că ceea ce scrie în această carte provine din experiența personală de a fi plătit prețul respectării – sau încălcării – unora dintre principiile pe care le susține cu atâta elocvență. După cum spune chiar el, unica și cea mai mare barieră pentru a deveni un lider bazat pe încredere și inspirație o constituie convingerea că ești deja un astfel de lider. El presupune pe bună dreptate că, dacă se produce vreo schimbare, aceasta presupune, în cel mai bun caz, trecerea de la un stil de leadership autoritar, la unul mai bun și mai blând. Paradigma subiacentă a tipului Comandă & Control rămâne! Cea mai importantă lecție pe care mi-o dă această carte este cum să «arăți», nu să «spui», că ești un lider condus de încredere și inspirație. Pentru

acest lucru, trebuie să fii smerit și dispus să dai greș și să fii vulnerabil. Acestea sunt trăsăturile unui lider care îi inspiră pe oameni să facă saltul de la succes la însemnătate.”

– **V.S. Pandian, președintele Leadership Resources (Malaezia)**

„Stephen M.R. Covey s-a concentrat strălucit pe miezul problemei actuale a leadershipului: trecerea de la un model de leadership de tip Comandă & Control, la unul de tip Încredere & Inspirație, conceput special pentru a descătușa măreția fiecărui individ și a fiecărei echipe din organizația ta. O capodoperă absolută în materie de leadership.”

– **Douglas R. Conant, fost președinte și CEO al Campbell Soup Company; fondator al ConantLeadership și autorul bestsellerului *The Blueprint***

## **Somități în domeniul afacerilor**

„O carte foarte bine scrisă, plină de povești captivante. *Încredere & Inspirație* combină experiențele personale ale autorului cu informații susținute de cercetări, pentru a arăta cum să conduci într-o lume care are nevoie de leadership mai mult ca niciodată. Citând-o pe Eleanor Roosevelt, Covey ne amintește că «un lider bun îi inspiră pe oameni să aibă încredere în el; un lider extraordinar îi inspiră pe oameni să aibă încredere în ei înșiși». Impresionante cuvinte! Mai mult, ne pune la dispoziție un manual despre cum să înfăptuim acest lucru.”

– **Amy C. Edmondson, profesor la Harvard Business School și nr. 1 în lume în topul Thinkers50**

„*Încredere & Inspirație* este o carte care transformă paradigmele și care va schimba activitatea profesională și viața oamenilor. Stephen M.R. Covey ne obligă să trecem de la un stil de conducere de tip Comandă & Control, la unul de tip Încredere & Inspirație. El arată cum, respectându-i pe oameni și valorificându-i, îi vei inspira să devină cea mai bună versiune a lor, permițându-le să își atingă întregul potențial la locul de muncă și în relații. O continuare fantastică

a cărții *Viteza încrederii*, acest volum va fi de folos oricărui lider și va transforma orice echipă sau organizație.”

– **Christine Porath, profesor la Universitatea Georgetown și autoarea cărților *Mastering Community* și *Mastering Civility***

„Munca axată pe un scop devine rapid o condiție prealabilă pentru inovații importante și pentru performanța sustenabilă în afaceri. Nu poți să micromanageriezi oamenii pentru a-i face să muncească pentru un scop, nu poți nici măcar să îi motivezi să o facă – ei trebuie să fie inspirați. *Încredere & Inspirație* prezintă o abordare practică pentru crearea unei conexiuni cu oamenii și cu un scop.”

– **Rosabeth Moss Kanter, profesor la Harvard Business School, câștigătoare a Thinkers50 Lifetime Achievement Award și autoarea cărții *Think Outside the Building***

„Să ai încredere înseamnă să crezi în capacitatea fundamentală a oamenilor. Nu doar a unor oameni și nu doar în baza unor competențe specifice. Prin simplul fapt că ne aflăm în locul unic din lume pe care doar un singur om îl ocupă, fiecare dintre noi adaugă un plus de valoare. Ai încredere în asta.”

– **Nilofer Merchant, inclusă în topul Thinkers50, fost director de tehnologie la Apple și autoarea cărții *The Power of Onlyness***

„Dacă ești lider în afaceri, această carte ar trebui să fie o lucrare de bază în biblioteca ta virtuală. *Încredere & Inspirație* de Stephen M.R. Covey deține un extraordinar tezaur de reflecții vizionare și incitante, idei și instrumente puternice care îi ajută pe lideri să se adapteze la un viitor hibrid în rapidă schimbare.”

– **Martin Lindstrom, inclus în topul Thinkers50 și autorul cărților *Buyology*\* și *The Ministry of Common Sense*\*\*, bestsellere *New York Times***

---

\* Carte apărută cu titlul *Buyology. Adevăruri și minciuni despre motivele pentru care cumpărăm*, la Editura Publica, București, 2011. (n. trad.)

\*\* Carte apărută cu titlul *Ministerul Bunului-simț. Cum să scapi de birocrăția excesivă, pretextele de doi bani și limbajul de lemn corporativ*, la Editura Publica, București, 2021. (n. trad.)

„Nu numai că trebuie să ne schimbăm radical pe noi înșine, dar trebuie să schimbăm radical și modul în care conducem. *Încredere & Inspirație* este distrugerea supremă a leadershipului tradițional de tip Comandă & Control – și este extrem de necesară în zilele noastre. Dacă vom conduce în acest stil nou, vom reuși să ne dezvoltăm companiile, dezvoltându-ne în primul rând oamenii.”

– **Whitney Johnson, inclusă în Thinkers50, LinkedIn Top Voice 2020 și autoarea bestsellerului *Disrupt Yourself***

### **Somități din domeniul sanitar, guvernamental și ONG-uri**

„Cei mai buni lideri își asumă responsabilitatea de a deveni susținătorii celor pe care îi conduc și îi servesc. Nimic nu îți dă mai multă putere și inspirație decât cineva care crede în tine și îți oferă șansa de a reuși. *Încredere & Inspirație* surprinde cu forță esența acestui tip de leadership – precum și colaborarea și inovația la care duce. Dar, mai ales, structurează și oferă o hartă a modului în care poți ajunge acolo.”

– **Jill DeSimone, președinte U.S. Oncology, Merck**

„Am ales o carieră în domeniul sanitar pentru a mă pune în slujba oamenilor și a avea grijă de ei. De la începuturile carierei mele ca asistentă medicală la terapie intensivă și până la rolul actual de președinte și CEO, am învățat că abordarea fiecărui individ ca un întreg este cheia vindecării, a construirii unor relații sincere și a creării unui impact semnificativ. *Încredere & Inspirație* este o carte obligatorie pentru orice lider care dorește să fie inspirat și să afle cum să se îngrijească de membrii echipei sale și să-i motiveze, nu doar ca angajați, ci ca oameni în general. Grija autentică pentru ceilalți, ca indivizi unici și persoane complete, nu va sacrifica performanța în cadrul organizației, ci va inspira și va stimula performanța individuală și organizațională până la cel mai înalt nivel. Recomand cu căldură această carte magnifică pentru oricine dorește să cultive încrederea adevărată și să-i inspire pe ceilalți să exceleze atât pe plan personal, cât și profesional.”

– **Candice Saunders, președinte și CEO al Wellstar Health System**

„Trecerea de la Comandă & Control la Încredere & Inspirație este exact genul de schimbare de care are nevoie leadershipul în ziua de azi. Stephen M.R. Covey articulează în forță acest nou mod de a conduce, cu o abordare transformatoare, extrem de relevantă pentru lumea nouă în care trăim. *Încredere & Inspirație* nu doar că oferă o nouă perspectivă asupra empatiei, capacitării și încrederii, ci prezintă inspirația ca pe o abilitate accesibilă, care poate fi învățată de oricine. În noua lume a muncii din zilele noastre, niciun lider nu-și poate permite să nu citească această carte.”

– **Bill George, fost președinte și CEO al Medtronic; profesor asociat la Harvard Business School și autorul cărții *True North***

„De când am citit prima oară *Viteza încrederii*, am devenit un mare fan al lui Stephen M.R. Covey. Acum, în *Încredere & Inspirație*, el schițează o abordare transformatoare pentru un leadership de excepție. Fiecare lider, fiecare manager, fiecare persoană interesată de cum să creeze o legătură cu ceilalți ar trebui să citească această carte! Va fi cartea definitorie pentru leadershipul secolului XXI.”

– **William H. McRaven, amiral cu 4 stele și comandant al Operațiunilor Speciale ale Statelor Unite (pensionat); fost cancelar al sistemului Universității din Texas și autorul cărții *Make Your Bed*, bestseller nr. 1 în topul *New York Times***

„Mi-a plăcut foarte mult să citesc *Încredere & Inspirație* – este o lucrare captivantă și incitantă, izvorâtă din tocul lucid și erudit al lui Stephen M.R. Covey, în care expune, pe baza unor cercetări riguroase și a unor exemple elocvente, ceea ce știm instinctiv cu toții că funcționează în relația cu persoanele de care ne place să ne înconjurăm. Încrederea este acel «element solid» al interacțiunilor noastre, misterios și evaziv, dar căutat cu disperare atunci când știm că îl putem găsi, însă poate fi și elementul care lipsește în mod stupid și dureros din experiențele zburcimate. A inspira înseamnă a aprinde un foc în sufletul nostru, care să ne poarte dincolo de strategie și

---

\* Carte apărută cu titlul *Fă-ți patul*, la Editura Lifestyle, București, 2018. (n. trad.)

chiar de rațiune, către acțiuni de mare impact. Această lucrare colosală este un cadru pentru relațiile de încredere în orice loc, iar faptul că este ușor de citit le va dezvălui executivilor și decidenților cheile inovației și simțul, scopului pe care toți cei din mediul de afaceri sau din viața publică îl caută acum cu insistență.”

**– Lord dr. Michael Hastings, CBE (membru al Camerei Lorziilor din Marea Britanie), profesor de leadership la Huntsman Business School, Universitatea de Stat din Utah; președinte al Școlii de Studii Orientale și Africane a Universității din Londra și fost Global Head of Citizenship, KPMG International**

„După ce am lucrat în serviciul public aproape 30 de ani, în toate cele trei ramuri ale guvernului federal, pot spune fără echivoc că cei mai buni lideri din domeniu sunt mânați de un simț al gestionării încrederii publice și de angajamentul față de binele public. *Încredere & Inspirație* este exact genul de leadership de care are nevoie guvernul în ziua de azi. În această carte, vei găsi instrumente practice pentru a te folosi de simțul profund al scopului și al contribuției, care duce la un impact semnificativ și care îi încurajează și pe ceilalți să facă aceiași lucru. Această carte este una necesară – și profundă.”

**– Max Stier, președinte și CEO al Partnership for Public Service**

„Grameen Bank s-a bucurat de succes pentru că, spre deosebire de băncile tradiționale, pe noi nu ne-a interesat trecutul debitorilor noștri, ci ne-am luat angajamentul să construim împreună cu ei un nou viitor. Cred că toate ființele umane sunt înzestrate cu o creativitate nelimitată. Și tocmai datorită acestei convingeri am avut succes în activitatea noastră. Întocmai ca semințele, oamenii sunt dotați cu tot potențialul necesar pentru a realiza lucruri extraordinare. Asemenea grădinarului descris în această carte, sarcina liderilor este de a crea un mediu în care semințele măreției umane să poată înflori. *Încredere & Inspirație* demonstrează cu tărie cum se poate încuraja această creștere în orice context.”

**– Muhammad Yunus, laureat al Premiului Nobel pentru Pace în 2006 și fondatorul Grameen Bank**

## Experți în educație și familie

„Eu nu mă satur niciodată de adevăr. Pe vremea când eram fundaș la colegiu, am învățat direct de la sursă cum să conduc prin Comandă & Control. Acum, în calitate de rector al unei universități, sunt tentat zilnic de falsul confort al soluționării rapide a relațiilor dificile și complicate, convingându-i pe oameni că am dreptate și impunându-mi ideile în numele «colaborării». Dar adevărul mă ajută să rezist. Știam instinctiv că încrederea este cheia unui leadership efecace, dar am asimilat acest adevăr abia acum câțiva ani, când l-am adus pe Stephen M.R. Covey la Pepperdine, pentru a conduce primul retreat dedicat leadershipului din cadrul mandatului meu. Principiile din *Viteza încrederii* pentru construirea încrederii au transformat temelia echipei noastre de leadership. Nu este o hiperbolă, este adevărul. Acum a venit momentul să aprofundăm tema încrederii, acționând conform acestor principii și inspirând echipele noastre de management să atingă măreția – să ne orientăm spre exterior și să creăm o cultură a Încrederii & Inspirației. Încă o dată, Stephen M.R. Covey ne prezintă adevărul și calea pentru a ajunge acolo printr-un set de instrumente de mare impact pentru organizațiile care sunt în căutarea adevărului.”

– **Jim Gash, președinte și CEO al Universității Pepperdine**

„*Încredere & Inspirație* este viitorul educației. Atât provocările cu care ne confruntăm, cât și cele care ne așteaptă de acum încolo și la care nici măcar nu ne-am gândit, cer un nou nivel de colaborare, de inovare și de parteneriat cu profesorii, personalul, elevii, familiile și comunitățile, pentru care sistemul educațional tradițional nu a fost conceput. Această carte captivantă arată clar că capacitatea de a rezolva aceste provocări rezidă deja în cei pe care îi conducem, îi deservim și îi învățăm. Aceștia sunt pregătiți pentru încrederea noastră și gata să fie inspirați. Această carte vă va ajuta să faceți ambele lucruri.”

– **Cathy Quiroz Moore, inspector școlar,  
Wake County Public School System**



„*Încredere & Inspirație* este o lectură obligatorie pentru orice pedagog! Stephen M.R. Covey ne încurajează să regândim modul în care conducem în contextul lumii în continuă schimbare, inspirându-ne în același timp să revizuim competențele și cultura școlară necesare pentru această generație de elevi. El ne oferă instrumente și strategii pentru a ne descătușa propria măreție, inspirând în același timp măreția din ceilalți.”

– **Muriel Summers, fost director al Școlii primare specializate în leadership AB Combs (singura deținătoare a două locuri întâi în clasamentul școlilor „magnet” din America)**

„În calitate de lider în domeniul educației publice, mă străduiesc în permanență să mă asigur că sistemul nostru școlar se îmbunătățește din multe puncte de vedere, cum ar fi în ce privește rezultatele academice, stabilitatea financiară, îmbunătățirile de capital și siguranța elevilor. Deși toate aceste arii de interes sunt esențiale pentru reușită, poate că cea mai importantă este stabilirea și îmbunătățirea culturii și a climatului. În cartea *Încredere & Inspirație*, Stephen M.R. Covey transmite cât se poate de bine această convingere și subliniază importanța de a construi relații, de a practica un leadership în slujba celorlalți și de a-i capacita pe cei din jur. *Încredere și Inspirație* este o lectură obligatorie pentru inspectorii școlari, directorii și alți responsabili în districte sau școli, care doresc să se concentreze atât pe dezvoltarea propriului stil de leadership, cât și pe dezvoltarea celor din cadrul organizației lor.”

– **dr. Andrew Houlihan, inspector școlar,  
Union County Public Schools**

---

\* *Magnet school*, în original. În sistemul de învățământ din SUA, „școlile magnet” sunt școli publice specializate pe o anumită materie. Sunt școli magnet pentru știință, pentru limbi străine, pentru afaceri, pentru artă etc. Există 4.340 de astfel de școli, viziunare, inovatoare, care educă peste 3,5 milioane de elevi, care pot proveni din orice zonă a țării. (n. red.)

„*Încredere & Inspirație* ar trebui să fie noul manual pentru orice persoană care dorește să îi conducă pe ceilalți cu mai multă eficacitate. În captivanta lui carte, Covey ne oferă un îndrumar serios, practic și inspirat pentru a conduce echipe, familii, școli și organizații. În calitate de lider în învățământul public de peste 25 de ani, dar și de profesor de leadership, sunt întrebată adesea: «Care este cartea de căpătâi pe care ați recomanda-o despre leadershipul eficace?» *Încredere & Inspirație* este cartea aceea. Ea ne invită să vedem potențialul pentru măreție din ceilalți și ne oferă harta pentru a oferi încredere și inspirație celor pe care avem privilegiul de a-i conduce.”

– **dr. Candace Singh, inspector școlar,  
Fallbrook Union Elementary School District**

„Uităm adesea cât de importanți suntem în viața celor pe care îi creștem, îi învățăm și îi sprijinim. Avem capacitatea de a-i ajuta să își descopere potențialul și să devină mai grandioși și mai capabili decât și-ar putea închipui și ei, și noi. Cei mai mulți oameni doresc să conducă și să le ofere putere celorlalți în acest mod, dar nu știu cum. *Încredere & Inspirație* ne pune totul pe tavă. Orice părinte, orice profesor, orice lider are nevoie de această carte.”

– **Esther Wojcicki, pedagog, jurnalistă, expertă în parenting și autoarea bestsellerului *How to Raise Successful People*\***

## **Experți în dezvoltare personală și profesională**

„Mulți lideri sunt în căutarea unui stil mai stimulant și mai motivant decât cel de tip Comandă & Control, dar puțini sunt cei care știu de unde să înceapă. Această carte debordează de idei despre cum să scoți la iveală ce e mai bun din oameni.”

– **Adam Grant, autorul cărții *Think Again*\*\* , bestseller nr. 1 *New York Times* și gazda podcastului TED *WorkLife***

---

\* Carte apărută cu titlul *Cum să formezi oameni de succes. Sfaturi simple pentru schimbări radicale*, la Editura Trei, 2019, București. (n. trad.)

\*\* Carte apărută cu titlul *Regândește. Forța cunoașterii lucrurilor pe care nu le cunoști*, la Editura Publica, București, 2021. (n. trad.)

„Covey abordează o schimbare binevenită în cultura de la locul de muncă și în leadership, de la motivația de tip «bățul și morcovul», la încredere și inspirație. Deși recentă, această schimbare reflectă nevoia umană atemporală și veritabilă de a face ceva pentru că vrem, pentru că credem că putem și pentru că înțelegem scopul lor măreț.”

– **Angela Duckworth, fondatoare și CEO al Character Lab și autoarea bestsellerului *New York Times*, *Grit*\***

„Timp de 50 de ani am auzit că trebuie să renunțăm la conducerea bazată pe Comandă & Control. Dar nimeni nu a precizat ce ar trebui să facem în schimb! Asta face Stephen M.R. Covey cu îndrăzneală și măiestrie în cartea *Încredere & Inspirație*. Nu asta ne dorim? Peste 50 de ani, nimeni nu va mai vorbi de Comandă & Control fără să spună *Încredere & Inspirație*. Va deveni o parte a limbajului nostru, o parte din ceea ce înseamnă managementul în sine. Fiind el însuși un mare lider, Stephen va descătușa măreția din tine prin intermediul acestei cărți.”

– **Greg McKeown, autorul cărții *Effortless*\*\* , bestseller *New York Times*, și gazda podcastului *What’s Essential***

„Stephen M.R. Covey a dat din nou lovitura! *Încredere & Inspirație* este ghidul practic despre cum poți conduce în mediul de lucru în continuă schimbare. Făcând o schimbare binevenită de la structura de tip Comandă și Control, Covey ne oferă idei pătrunzătoare care să ne dea tuturor posibilitatea de a conduce oriunde și oricând.”

– **Erica Dhawan, autoarea cărții *Digital Body Language*\*\*\***

---

\* Carte apărută cu titlul *Grit. Puterea pasiunii și a perseverenței*, la Editura Publica, București, 2016. (n. trad.)

\*\* Carte apărută cu titlul *Fără efort: Fă mai ușor lucrurile care contează cu adevărat*, la Editura ap! (ACT și Politon), București, 2022. (n. trad.)

\*\*\* Carte apărută cu titlul *Limbajul corporal digital. Cum să câștigi încredere și să creezi conexiuni indiferent de distanță*, la Editura Publica, București, 2022. (n. trad.)

„Ador cartea *Încredere & Inspirație!* Este viitorul leadershipului. Dacă stăpânești ceea ce te învață Stephen, îți vei transforma puterea de a-ți alege destinul – atât în plan personal, cât și profesional. Este secretul pentru deblocarea potențialului – al tău și al celorlalți. Cea mai bună lucrare a lui de până acum.”

– **Tony Robbins, autor de bestsellere *New York Times***

„O lucrare profundă, extrem de practică și de actualitate. O lectură vitală, dat fiind că ne confruntăm cu noile realități din sfera muncii. Energia și bucuria – aceste două dimensiuni schimbă totul când vine vorba de randamentul uman și, în consecință, de rezultatele personale, în afaceri și educaționale. Deși cu toții putem găsi un anumit procent din fiecare dintre aceste lucruri, potențialul veritabil este deblocat doar atunci când stabilim legături semnificative cu ecosistemul nostru, ajutându-i pe ceilalți să se perfecționeze și consolidându-le reziliența. *Încredere & Inspirație* ne ajută să exploatăm aceste surse regenerabile de energie și bucurie pentru a crea schimbări pozitive în lumea noastră.”

– **Shawn Achor, autorul cărților *Big Potential* și *The Happiness Advantage\**, bestsellere *New York Times***

## **Experți în leadership, învățare și HR**

„Sunt convinsă că *Încredere & Inspirație* este mesajul pe care liderii trebuie să-l audă – acum mai mult ca niciodată!”

– **Kathleen Hogan, responsabil capital uman și EVP\*\*, HR, Microsoft**

„Pentru a supraviețui în noua lume, liderii trebuie să fie pregătiți să conducă într-un stil care să capaciteze, să dezvolte și să încurajeze echipele. *Încredere & Inspirație* prezintă, prin exemple reale și

---

\* Carte apărută cu titlul *Avantajul fericirii: 7 principii ale psihologiei pozitive care stimulează performanța și determină succesul*, la Editura Business Tech, București, 2013. (n. trad.)

\*\* Employee value proposition. (n. red.)

principii puternice, modul în care liderii pot lua măsuri practice pentru a deveni mentori mai buni și manageri mai eficace pentru echipele și organizațiile lor. Un must-read!”

– **Marshall Goldsmith, executive coach nr. 1 în topul Thinkers50 și singurul Leadership Thinker care a ocupat de două ori locul 1**

„În economia de astăzi, companiile inovează sau mor, iar angajații nu mai trebuie să plătească «taxa nesimțitului». Liderii trebuie să renunțe la tacticile de Comandă & Control careucid creativitatea și distrug sufletul și să învețe cum să aibă încredere și să își inspire echipele, pentru ca acestea să facă cea mai bună treabă din viața lor, bucurându-se să lucreze împreună. Covey vă arată cum.”

– **Kim Scott, autoarea cărților *Radical Candor\** și *Just Work\*\**, bestsellere în topul *New York Times***

„Oamenii își doresc cu disperare să găsească lideri care să le insuflă încredere și să îi inspire să fie cei mai buni, fără a-i supune unor controale dure. Cea mai nouă carte a lui Stephen ne prezintă un cadru strălucit pentru a descătușa măreția din ceilalți printr-o abordare simplă, dar eficace, a leadershipului, care îi va face pe oameni să se simtă prețuiți și gata să se apuce de treabă. O lectură captivantă și edificatoare!”

– **Heather R. Younger, autoarea bestsellerului *The Art of Caring Leadership***

„Din ce în ce mai mult, angajații, fie ei bărbați sau femei, caută să facă ceva care contează – să știe că, prin contribuția lor zilnică, fac lumea mai bună (și pe ei înșiși deopotrivă). Noua carte a lui Covey, *Încredere & Inspirație*, prezintă un argument convingător în favoarea unuia dintre cele mai mari adevăruri ale leadershipului: liderii

---

\* Carte apărută cu titlul *Sinceritate radicală. Cum să fii un șef dat naibii fără să-ți pierzi umanitatea*, la Editura Publica, 2017, București. (n. trad.)

\*\* Carte apărută cu titlul *Munca echitabilă. Fă-ți naibii treaba, rapid și corect!* la Editura Publica, București, 2021. (n. trad.)

ar trebui să investească și să dezvolte potențialul celor pe care îi conduc. Pentru că, atunci când liderii dezvoltă alți lideri, influența – și succesul – se multiplică.”

**– John C. Maxwell, autor de bestsellere,  
speaker și coach în domeniul leadershipului**

„*Încredere & Inspirație* este o carte importantă. Este răspunsul la metodele tradiționale de leadership de tip Comandă & Control, dar și «bățul și morcovul». Nimeni nu vrea să apeleze la aceste tehnici de management din era industrială, și totuși, chiar și în zilele noastre, aproape toată lumea o face. *Încredere & Inspirație* ne pune la dispoziție un cadru și un proces practic pentru a scoate la iveală ce e mai bun din noi – și din ceilalți.”

**– Frances Frei, profesor la Harvard Business School și  
coautoare a cărții *Unleashed: The Unapologetic  
Leader's Guide to Empowering Everyone Around You***

## **Alte cărți de Stephen M.R. Covey**

---

*The Speed of Trust (Viteza încrederii)\**

*Smart Trust (Încredere inteligentă)*

---

\* Carte apărută cu acest titlu la Editura ap! (ACT și Politon), București, 2017.  
(n. red.)

## Editura ACT și Politon

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

tel: 0751.066.694, e-mail: office@actspoliton.ro

www.actspoliton.ro

**Trust and Inspire: How Truly Great Leaders Unleash Greatness in Others**

Copyright © 2022 by CoveyLink, LLC

Franklin Covey and the FC logo and trademarks are trademarks of Franklin Covey Co. and their use is by permission

© 2024 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Traducător: **Alexandra Țabără**

Redactor: **Camelia Zara**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Alexandra Ilie**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

**COVEY, STEPHEN**

**Încredere & Inspirație** / Stephen M.R. Covey; trad.: Alexandra Țabără. - București: ACT și Politon, 2024

ISBN 978-630-303-306-8

I. Țabără, Alexandra (trad.)

159.9

**AVERTISMENT:** Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.



# ÎNCREDERE & INSPIRAȚIE

CUM REUȘESC LIDERII CU ADEVĂRAT MARI  
SĂ DESCĂTUȘEZE MĂREȚIA DIN CEILALȚI

**STEPHEN M.R. COVEY**

În colaborare cu David Kasperson,  
McKinlee Covey și Gary T. Judd

Traducere din limba engleză de  
**Alexandra Țabără**

**ap!**  
act și politon



*Mamei și tatălui meu,  
Sandra și Stephen R. Covey,  
care au reprezentat pentru mine un model  
de părinți și lideri de încredere și inspirație.*



## CUPRINS

|             |    |
|-------------|----|
| Introducere | 23 |
|-------------|----|

### **Partea întâi: Viitorul leadershipului: de la Comandă & Control la Încredere & Inspirație**

|  |     |
|--|-----|
| 1. Lumea s-a schimbat, dar nu și stilul nostru de leadership | 41  |
| 2. Irelevanța tot mai mare a stilului „Comandă & Control”    | 75  |
| 3. Stilul stă în calea intenției                             | 106 |

### **Partea a doua: Cum să devii un lider de tip Încredere & Inspirație: convingerile fundamentale și cele trei *stewardship*-uri**

|  |     |
|--|-----|
| 4. Convingerile fundamentale ale unui lider de tip<br>Încredere & Inspirație   | 123 |
| 5. Primul <i>stewardship</i> : Modelul de conduită sau <i>Cine ești</i>        | 147 |
| 6. Al doilea <i>stewardship</i> : Încrederea sau <i>Cum conduci</i>            | 183 |
| 7. Al treilea <i>stewardship</i> : Inspirația sau <i>Conectarea la „de ce”</i> | 217 |
| 8. Acordurile de <i>stewardship</i>  | 254 |
| 9. Ce <i>nu</i> este Încredere & Inspirație                                    | 274 |

### **Partea a treia: Cum să depășești cele 5 bariere comune în calea devenirii unui lider bazat pe Încredere & Inspirație**

|   |     |
|---|-----|
| 10. Bariera nr. 1: „Treaba asta nu va funcționa aici”     | 299 |
| 11. Bariera nr. 2: Frica – sau „Dar dacă...”              | 309 |
| 12. Bariera nr. 3: „Nu știi cum să renunți la control”    | 331 |
| 13. Bariera nr. 4: „Eu sunt cel mai deștept din încăpere” | 336 |
| 14. Bariera nr. 5: „Așa sunt eu”                          | 352 |

## **Partea a patra: Noul mod de a conduce într-o lume nouă**

|  |     |
|--|-----|
| 15. Încredere & Inspirație în orice context:         |     |
| în rolul de părinte, profesor, antrenor... și altele | 365 |
| Concluzie  | 394 |
| <br>   |     |
| Anexă: Contraste                                     | 406 |
| Note și referințe                                    | 411 |
| Despre Stephen M.R. Covey                            | 426 |
| Pentru mai multe informații despre prelegeri         | 431 |

## Introducere

Cea mai ridicată temperatură înregistrată vreodată pe fața Pământului este de 134° Fahrenheit (56,6° C)<sup>1</sup>. Acest record a fost atins pe data de 10 iulie 1913, în Valea Morții din California.

Din cauza căldurii și a secetei, nu crește nimic în Valea Morții. Media precipitațiilor este de 25-50 mm pe an.<sup>2</sup> Nu cu mult timp în urmă, cantitatea de precipitații înregistrată în *40 de luni* a fost de doar 12 mm. Nici nu e de mirare că arată ca un pustiu arid.

Situația s-a schimbat surprinzător în primăvara anului 2005. Aparent fără vreun motiv clar, în iarna anului 2004 au căzut 152 mm de precipitații într-un interval scurt de timp. Când a sosit primăvara, turiștii au fost uimiți să vadă o întindere vastă de flori sălbatice care acopereau complet platoul Văii Morții.

Poate că zona respectivă nu este totuși moartă. Poate că se află doar în stare latentă, așteptând condiții propice. De altfel, regretatul Sir Kenneth Robinson, scriitor britanic și consilier internațional în domeniul educației, a susținut într-un discurs TED captivant că ar fi mai bine să se numească „Valea Adormită” – o denumire mai puțin atrăgătoare, poate, dar mult mai fidelă.<sup>3</sup>

---

Cam așa sunt și oamenii. În fiecare dintre noi există măreție, dar uneori este în stare latentă, la fel ca florile sălbatice din Valea Morții. Sămânța este mereu acolo – are nevoie doar de condițiile propice pentru a înflori.

Asemenea celor 152 mm de ploaie, liderii excepționali pot crea condițiile propice pentru a-i ajuta pe oameni să-și descopere adevăratul potențial. Abordând leadershipul din perspectiva unui grădinar, acești lideri știu că puterea se află în sămânță. Ei creează condițiile în care omul poate să înflorească – așa cum solul, apa, aerul și lumina soarelui permit unei semințe să înflorească. Ca urmare, ei văd persoana în cauză ridicându-se dincolo de orice așteptări.

Unii au avut norocul să fie îndrumați de cineva care a făcut pentru ei exact ce a făcut ploaia pentru florile sălbatice din Valea Morții. Alții, însă, au trăit o realitate cu totul diferită.

Când vine vorba de modul în care conducem – la locul de muncă, în sala de clasă, acasă – repetăm același stil de leadership de multă vreme. Mulți lideri încă se văd mai degrabă în postura de mecanic decât de grădinar. Prioritatea lor este să ducă la bun sfârșit sarcina care le-a fost încredințată, iar rolul lor este de a valorifica resursele și oamenii pe care îi au la dispoziție, pentru a îndeplini sarcina respectivă.

Hai să numim acest stil de leadership „Comandă & Control”.

A funcționat această tehnică? Dacă stai să te gândești, funcționează în cazul tău? Lasă-mă să-ți pun o întrebare mai pertinentă: această metodă de leadership funcționează când ți se aplică ție?

Probabil că nu.

De fapt, cei mai mulți dintre noi și-au dorit mereu un mod diferit de a conduce și de a fi conduși. Dar, până acum, am reușit



să evoluăm doar treptat. Știm de ce anume vrem să ne îndepărtăm – Comandă & Control –, dar nu ne este la fel de clar către ce anume vrem să ne îndreptăm.

Această carte ne oferă răspunsul.

În spiritul lui Socrate, care spunea că „începutul înțelepciunii este definirea termenilor”<sup>4</sup>, propun o sintagmă simplă pentru schimbarea de care avem nevoie:

*Încredere & Inspirație.*

Încredere & Inspirație este noul mod de a conduce. Scopul lui este să descătușeze talentul și potențialul oamenilor – să le dea putere și să-i inspire – și nu să-i stăpânească și să-i controleze. Este vorba despre a avea încredere în oameni că vor face ceea ce trebuie și a-i inspira să aducă o contribuție semnificativă.

Este vorba despre a crea o legătură cu oamenii, arătând că îți pasă de ei și cultivând un sentiment de apartenență, în așa fel încât și noi, și ei, să putem răspunde cum trebuie lumii actuale în continuă schimbare. Apoi, este vorba despre conectarea oamenilor la un scop, astfel încât să se simtă inspirați nu doar de liderii organizației, ci și de sentimentul scopului, al sensului și al contribuției aduse prin munca lor.

În esența ei, paradigma Încredere & Inspirație decurge dintr-o convingere fundamentală în potențialul și măreția din oameni. Chiar și atunci – și mai ales atunci – când acestea nu sunt vizibile.

Stilul Comandă & Control se referă la îndeplinirea sarcinilor, dar nu ia în considerare puterea potențială a oamenilor care îndeplinesc aceste sarcini. Comandă & Control înseamnă să fii eficient cu oamenii, să încerci să îi motivezi în loc să îi inspiri. Este vorba despre interes propriu și competiție, nu

despre a te pune în slujba celuiilalt. Și, dacă toate acestea dau greș, înseamnă să dai ordine, astfel încât toți să facă exact ce trebuie să facă – nu pentru că *vor*, ci pentru că *trebuie*.

Pe scurt, este vorba despre a controla oamenii în loc de a le descătușa potențialul.

Jocul s-a schimbat radical, dar de ce atât de mulți dintre noi se agață de vechiul stil de leadership? În ziua de azi, să acționezi în baza paradigmei Comandă & Control este ca și cum ai încerca să joci tenis cu o crosă de golf. Instrumentul este complet neadecvat realității, jocului în desfășurare.

Aș vrea să te invit să faci un exercițiu simplu: gândește-te la un om pe care îl cunoști și care s-ar putea încadra în descrierea unui lider de tip Comandă & Control – un șef, un manager, un administrator, un coleg de serviciu, un profesor, un prieten, un antrenor, un părinte sau un vecin.

Acum întreabă-te cum este să lucrezi cu persoana respectivă.

Eu fac frecvent acest exercițiu la conferințele mele, iar oamenii sunt adesea surprinși de reacțiile viscerale pe care le au. S-ar putea ca și ție să ți se întâmple același lucru în clipa asta. Amintirea cuiva care te-a sufocat cu reguli și restricții te poate umple de frustrare și epuizare, uneori chiar și de furie și durere.

Acum, gândește-te la o persoană cunoscută care ar putea fi descrisă ca un lider de tip Încredere & Inspirație, cineva care a crezut în tine și ți-a acordat oportunități și șanse.

Pune-ți aceeași întrebare. Cum a fost să lucrezi cu această persoană? Amintirea acestui tip de lider îți poate aduce recunoștință, entuziasm și o senzație de încredere și împlinire, chiar și după mulți ani.

## Comandă & Control în acțiune

Cu mulți ani în urmă, am participat la o vizită de vânzări în cadrul unei mici fabrici de producție, o afacere de familie, unde i-am întâlnit pe majoritatea membrilor echipei de conducere a companiei. Când ne-am așezat la masă, au început să-mi explice aspectele pozitive și negative existente în cultura companiei lor.

După câteva minute de schimburi de replici între directori, unul dintre ei a intervenit pe un ton ridicat, vădit exasperat: „Putem să fim realiști? Cea mai mare problemă a noastră este că suntem conduși de un obsedat de control!”. Se referea la fondatorul și actualul CEO – un tip căruia toată lumea îi spunea „Senior” – care nu se afla în încăpere, dar prezența lui era cu siguranță simțită. Oamenii din sală au început să încuviințeze timid.

— Este adevărat, nu poate renunța la nimic.

— Ne suflă permanent în ceafă.

— Nu poate să delege nimic. Și ar fi timpul să delege *tot*. Junior este pregătit.

După câteva investigații, am aflat că „Junior” era fiul fondatorului și moștenitorul companiei. Începuse să lucreze în cadrul întreprinderii încă de la absolvirea facultății. Era foarte respectat și toată lumea considera că era timpul să preia conducerea. Cu toții credeau că, sub conducerea lui, compania avea să devină mai competitivă și să aibă mai mult succes. Și Junior credea la fel – îi spusese tatălui său de mai multe ori: „Sunt pregătit, tată. Pot s-o fac”.

Dar, în ciuda siguranței lui Junior și a insistențelor echipei, Senior refuza să renunțe.

— Este atât de frustrant să nu inspire încredere. Nu-mi pot imagina cum se simte Junior, s-a lamentat un membru al echipei.

— Ei bine, nu prea contează cum se simte Junior, dacă Senior nu e de părere că Junior este pregătit, a spus altul.

— Dar Junior se simte pregătit? am întrebat eu. Și voi toți credeți că este pregătit?

— Categorie! au răspuns în cor. Cu toții credem în el și știm că ar face o treabă grozavă.

Deodată, bărbatul care deschisese subiectul șefului lor obsedat de control a dat cu pumnul în masă, vădit frustrat, și a exclamat:

— Pentru numele lui Dumnezeu, Junior are 67 de ani!

Am încercat din răspuțeri să nu arăt cât de uluit eram.

Îmi imaginasem că Senior avea undeva la 50 sau 60 de ani, iar Junior undeva la 30 sau 40 de ani, și mă gândeam cât de greu îi era lui Senior să renunțe. Acum, gândul că Senior – care cel mai probabil se apropia de 90 de ani, dacă nu chiar îi depășise – nu se putea hotărî să îi predea ștafeta fiului său calificat și competent, care lucra în companie de zeci de ani, era de-a dreptul hilar!

Totodată, după demoralizarea tuturor celor din încăpere, era clar că nevoia de control a lui Senior nu îl afecta numai pe Junior, ci afecta fiecare aspect al companiei. Și afecta rezultatele: compania nu prospera, deoarece stilul lui de leadership era un obstacol în calea tuturor. Împiedica creșterea și progresul companiei, îi trăgea înapoi pe angajați, ba chiar și pe propriul fiu.

La fel ca Senior, majoritatea celor care adoptă stilul Comandă & Control nu sunt oameni răi. Cei mai mulți sunt oameni cinstiți, cu caracter rezonabil și intenții bune. Dar, mult prea des, stilul lor stă în calea intențiilor.

Chiar și atunci când un lider lucrează în vederea unui rezultat pozitiv și benefic, o abordare de tip Comandă & Control duce la constrângere, conformare, reținere și, în cele din urmă, la stagnare. Pe de altă parte, un lider care are încredere și care inspiră lucrează în direcția aceluiași rezultat benefic, dar o face prin angajament, creativitate și descătușarea talentului și a potențialului.

Iată un adevăr pe care nimeni nu vrea să-l audă: probabil că majoritatea dintre noi semănăm cu Senior mai mult decât ne-ar plăcea să credem. De fapt, poate că cea mai mare barieră în calea devenirii unui lider de Încredere & Inspirație este să credem că suntem deja!

## **Încredere & Inspirație în acțiune**

Am aflat despre Încredere & Inspirație în copilărie, când tata a încercat să mă învețe să am grijă de curtea mare a familiei noastre. S-ar putea ca unii dintre voi să știți deja această poveste din cartea *Cele 7 obișnuințe ale persoanelor extraordinar de eficiente* \*. Curtea noastră trebuia să fie „verde și curată”.

Părinții mei aveau obiceiul să organizeze ședințe de familie săptămânale. Eu și frații mei ne adunam – cam fără tragere de inimă când am ajuns adolescenți – ca să auzim ce planuri aveau pentru săptămâna respectivă ori cu privire la noi

---

\* *The 7 Habits of Highly Effective People*, de Stephen R. Covey, tatăl lui Stephen M.R. Covey. Cartea a apărut în format audio la Editura ap! (ACT și Politon), București, 2015. (n. trad.)

activități de familie sau treburi casnice. În timpul unei astfel de ședințe de familie, pe când aveam 7 ani, tata ne-a întrebat cine ar fi dispus să se ocupe de grădină. M-am oferit imediat cu entuziasm. Nu pentru că mă interesa cum arăta gazonul, ci pentru că aș fi făcut orice pentru tatăl meu.

După ședință, tata m-a dus afară pentru a inspecta curtea, ca să văd ce trebuia să fac. Era începutul verii și gazonul nostru începea să se îngălbenească.

— Fiule, treaba ta este să faci totul *verde și curat*, a început el. Hai să dăm o raită până la casa vecinului și să-ți arăt ce înseamnă *verde*.

Ne-am dus și am admirat gazonul verde și proaspăt al vecinului.

— Asta e culoarea pe care o căutăm.

Când ne întorceam spre curtea noastră, mi-a spus:

— Acum aș vrea să-ți arăt ce înseamnă *curat* – hai să ne ocupăm de jumătate din curte.

Ne-am apucat să adunăm gunoaiele și resturile de pe jumătate din peluză. Într-o pauză, a arătat spre cealaltă jumătate și a spus:

— Uită-te cum arată în comparație cu partea unde am făcut curat.

Chiar și pentru un copil de 7 ani, diferența era evidentă.

— Ceea ce tocmai am făcut noi este *verde și curat*. Și aceasta este sarcina ta. Depinde de tine cum vrei să o faci. Dar, dacă vrei, îți spun cum aș proceda eu.

Mi-am dat seama că nu mă gândisem deloc la logistica întregii situații.

— Cum ai proceda tu, tată? am întrebat.

— Aș porni sistemul de irigare! Dar tu poate vrei să aduci apa cu găleata, să folosești un furtun sau să scuipi toată ziua. Depinde de tine. Singurul lucru care ne interesează este...

— Verde și curat! am exclamat.

— Ce înseamnă verde? a întrebat tata.

Am arătat cu entuziasm spre gazonul vecinului nostru.

— Bun. Ce înseamnă curat?

Am arătat cu mândrie spre partea unde tocmai făcuserăm curat.

— Bun. Este treaba ta, fiule. Ghici cine este șeful tău?

— Cine? am întrebat eu, nedumerit.

— Tu! mi-a spus tata, iar eu am zâmbit satisfăcut de acest răspuns.

— Și ghici cine este ajutorul tău? m-a întrebat el.

— Cine?

— Eu sunt! Tu ești șeful meu!

— Serios? am întrebat eu entuziast. Un zâmbet mi-a apărut pe față la gândul că puteam să-i dau ordine tatălui meu.

— Dacă ai vreodată nevoie de ajutor și am timp, spune-mi ce să fac și voi face, mi-a spus zâbind. Și ghici cine te va evalua?

De data asta am dat din cap că știu și am arătat spre mine.

— Corect, tu te evaluezi singur. Și care vor fi criteriile de evaluare?

— Verde și curat! am declarat eu mândru.

— Bun! Ce-ar fi să te gândești o zi sau două și apoi îmi spui ce ai hotărât?

Sâmbătă, tata m-a întrebat ce părere aveam despre propunere.

— O fac!

Mi-a întins mâna și mi-a strâns-o ferm.

— S-a făcut!

Dar nu am făcut nimic zile întregi. Nu asta era intenția mea. Sincer, cred că pur și simplu am uitat. Sau poate că am avut de făcut ceva mai distractiv și mai interesant prin vecini.

Marți dimineață, ieșind pe ușă ca să se ducă la serviciu, tata a fost lovit de un val de căldură. S-a uitat spre curtea vecinilor: verde, curată și iarba proaspăt tunsă. S-a uitat spre curtea noastră: galbenă și încinsă, plină de gunoaie pe lateral, la un metru de mașina lui.

Era dispus să fie tolerant. Înțelegea să nu lucrez sâmbăta și duminica. Dar luna? Mi-a povestit mai târziu cum era gata-gata să strige la mine: „Jeși afară! Treci aici și rezolvă problema!”

Dar știa că, în momentul în care ar fi făcut asta, probabil că mi-ar fi anihilat inițiativa. Știa că aș fi făcut curat dacă m-ar fi luat tare, dar ce s-ar fi întâmplat a doua zi, când el nu ar fi fost prezent? Așa că și-a mușcat limba și a hotărât să aștepte să vadă cum va arăta curtea când avea să se întoarcă de la serviciu.

Mai târziu, revenind acasă, a zărit curtea noastră de la colț. Era mai urâtă și mai galbenă ca niciodată, iar eu băteam mingea peste drum.

— Hei, fiule! Cum merge treaba?

I-am făcut cu mâna și i-am răspuns:

— Foarte bine, tată.



Și era adevărat – doar mă jucam cu mingea! Cu siguranță nu mă gândeam la curte.

Stabiliserăm că aveam să dăm o raită prin curte de două ori pe săptămână, ca să-i arăt tatei cum mergea treaba. El hotărâse că era timpul să ne ocupăm de acea parte a înțelegerii.

— Cum merge treaba în curte? a strigat el.

În clipa aceea, s-a dus starea mea de bine. Cu mingea de fotbal în mâini și privind în gol, am avut un moment de ezitare.

— Ăă... bine... am răspuns cu vocea gătuită.

Tata și-a mușcat limba și a intrat în casă. S-a înarmat cu răbdare, amintindu-și de ce făcea asta: *Scopul meu este să-mi fac copiii să crească, nu iarba*, și-a spus el.

După cină, mi-a pus o mână pe umăr și a întrebat:

— Stephen, ce-ar fi să dăm o raită prin curte, așa cum ne-am înțeles, ca să-mi arăți cum merge treaba?

Buzele au început să-mi tremure. Când am ieșit afară, am început să plâng.

— E atât de greu! am gemut, chiar dacă nu făcusem nimic.

Tata mi-a vorbit cu blândețe:

— Pot să te ajut cu ceva, fiule?

— Ai vrea? am întrebat eu, șovăitor.

— Care a fost înțelegerea noastră?

— Că mă ajuți dacă ai timp, am răspuns cu prudență.

— Am timp!

— Ai? Bine, mă întorc imediat!

Am fugit în casă și m-am întors cu doi saci de gunoi. I-am dat unul tatei și am făcut curat în curte împreună.

I-am mai cerut ajutorul doar de câteva ori în vara aceea. Era treaba mea. Am devenit stăpân pe situație și mă simțeam mândru că îmi asumasem responsabilitatea. În ce-l privește pe tata, și-a făcut timp să pună în scris înțelegerea noastră, pentru a-i reconfirma validitatea. Nu m-a muștrătat niciodată când a observat că greșisem; a continuat să creadă în mine și să mă considere responsabil, așa cum conveniserăm.

Iar eu? *Am simțit că sunt de încredere.* Am simțit încredere din partea unui om important pentru mine: tata. Și, fiindcă simțeam că are încredere în mine, nu voiam să-l dezamăgesc. Eram prea mic ca să mă intereseze banii, statutul sau aparența; dar mă interesa mult părerea tatălui meu, așadar, faptul că el avea încredere în mine m-a inspirat foarte mult. Am răspuns încrederii pe care o avea în mine și am avut grijă de curte. Care a devenit verde și curată.

Curtea arăta foarte bine, dar cel mai important era că eu mă simțeam minunat. Câștigasem încredere în capacitatea mea de a păstra curtea verde și curată și eram nerăbdător să fac asta în continuare. Am simțit pe pielea mea puterea încrederii, iar această simplă interacțiune la vârsta de 7 ani a devenit un moment definitoriu pentru concepția mea despre leadership.

*Un lider bun îi inspiră pe oameni să aibă încredere în el; un lider excelent îi inspiră pe oameni să aibă încredere în ei înșiși.<sup>5</sup>*

– ELEANOR ROOSEVELT

Adevărul este că toți vrem să ni se acorde încredere. Să fii considerat de încredere este cea mai bună formă de motivație umană. Oamenii care au încredere în cei pe care îi îndrumă scot la iveală tot ce este mai bun din ei – și din noi toți.

Să ai încredere în ceilalți este una dintre cele mai importante opere din viața noastră.

De asemenea, oamenii tânjesc să fie inspirați. Acest lucru poate fi vital pentru existența noastră, la fel cum este aerul pentru plămâni. De fapt, cuvântul *a inspira* provine din latinescul *inspirare*, care înseamnă „a insufla”. Altfel spus, *a inspira* înseamnă a da viață unui lucru neînsuflețit. Așadar, a inspira pe cineva înseamnă a-i insufla viață.

Cu toate acestea, cei mai mulți oameni din ziua de azi nu au parte de inspirația necesară. În momentele prețioase în care ne simțim inspirați – cum ar fi atunci când vedem un copil făcând primii lui pași sau participanții la maraton trecând linia de sosire – avem senzația unei guri de aer proaspăt.

Să inspiri înseamnă să conferi un scop unei experiențe, să dai sens unei activități. Înseamnă să încurajezi un muncitor să devină un creator, un angajat să devină un coleg, un furnizor să devină un partener, un grup să devină o echipă. În calitate de lideri, sarcina noastră este să-i inspirăm pe cei din jurul nostru – ei asta își doresc. Cu toții ne dorim asta. Îmi amintesc de o frumoasă afirmație a medicului Albert Schweitzer, umanitarist și filosof: „În viața fiecăruia dintre noi, la un moment dat, focul interior se stinge. Apoi se reaprinde când întâlnim o altă ființă umană. Cu toții ar trebui să fim recunoscători pentru oamenii care ne reaprind spiritul lăuntric”<sup>6</sup>.

Când îi inspirăm pe ceilalți, le reaprindem și lor, dar și nouă, spiritul lăuntric.

Când îi inspirăm pe ceilalți, le insuflăm și lor, dar și nouă, o nouă viață, un scop, o pasiune. Le oferim o nouă perspectivă, nu numai asupra muncii și lumii lor, ci și asupra lor ca oameni. Întrucât vedem în ei o măreție autentică, încep și ei să întrevadă

posibilități pe care nu le luaseră în considerare – sau nici nu le văzuseră până atunci. Încep să privească dincolo de limitările artificiale.

Să-i inspirăm pe ceilalți se numără printre cele mai importante opere pe care le putem face în viață.

Un lider de Încredere & Inspirație oferă o lentilă prin care să privești și să îți trăiești viața – adică, un mod de a fi, nu doar un instrument pe care să îl folosești atunci când îți convine. Oamenii conduși de un astfel de lider simt că pot și că trebuie să li se acorde încredere și să fie inspirați. Cred că pot aduce contribuții semnificative și pot avea un scop. Și atât tu, cât și ei, credeți că, împreună, puteți produce ceva mult mai grandios decât ar putea oricare dintre voi de unul singur.

Recunoaște: chiar a *funcționat* vreodată sistemul Comandă & Control? A fost vreodată eficace în mediul familial? Profesorii care îi bat cu rigla pe elevii nedisciplinați i-au încurajat sau inspirat vreodată să vrea să învețe? Angajații au fost vreodată inspirați să muncească mai mult atunci când compania unde lucrau a implementat ceasul de pontaj sau a instalat un „software de supraveghere”? Poate că, în trecut, sistemul Comandă & Control a adus supunere din partea copiilor, elevilor și angajaților, dar cu siguranță nu a suscitată creativitate, entuziasm, inspirație sau devotament. Și cu siguranță nu o va face nici astăzi.

La nivel teoretic, înțelegem acest lucru. Și totuși, în ciuda progresului nostru evident, cruda realitate este că cei mai mulți lideri din ziua de azi încă folosesc vechiul stil de Comandă & Control. Doar că am devenit mult mai pricepuți, mai avansați și mai sofisticăți în a-l exprima – punând în aplicare un stil pe care l-am putea numi „Comandă și Control Luminat”. Însă

convingerile noastre fundamentale cu privire la oameni și leadership nu s-au schimbat prea mult. Pentru a face față provocărilor actuale, mult prea mulți dintre noi se bazează în continuare pe o abordare învechită, specifică Erei Industriale.

Tu cum procedezi?

Dacă încă încerci să birui înfrânându-i pe oameni în loc să le eliberezi potențialul, motivându-i în loc să îi inspire, concentrându-te pe competiție și pe interesul propriu în detrimentul grijii și al sprijinului, înseamnă că joci tenis cu o crosă de golf.

Jocul s-a schimbat.

Pune mâna pe o rachetă. Îți arăt eu cum.



# Viitorul leadershipului: de la Comandă & Control la Încredere & Inspirație

**E** timpul pentru un nou mod de a conduce.

Decenii întregi, am practicat un stil de leadership oboșit și învechit, pe care l-am peticit în încercarea de a-l adapta la o lume în schimbare. Dar, într-o paradigmă defectuoasă, îmbunătățirile progresive nu pot funcționa. Și chiar dacă lumea s-a schimbat, modul nostru de a conduce a rămas același. Este timpul pentru un nou stil de leadership: unul care să se potrivească vremurilor actuale.

Nu doar lumea s-a schimbat, ci și natura muncii în sine, împreună cu *mediul* de lucru și *forța* de muncă. *Integrarea, colaborarea și inovarea* nu mai sunt doar cuvinte la modă, ci reprezintă prețul pentru a avea succes în realitatea noastră actuală, precum și în orice realitate viitoare. Mediul în permanentă transformare continuă să creeze opțiuni și posibilități infinite pentru o forță de lucru dispersată și variată, care evoluează rapid.

Această forță de muncă are nevoie de un nou tip de lider: un lider care poate vedea, dezvolta și descătușa măreția din

fiecare persoană. Un lider care poate fi un model de comportament autentic, cu smerenie și curaj. Un lider care îi poate inspira pe ceilalți să se dedice trup și suflet, pentru că vor să contribuie în mod semnificativ la un lucru care contează.

Orice om poate fi un astfel de lider. Și toată lumea are nevoie de un astfel de lider. Fiecare copil, fiecare casă, fiecare clasă. Fiecare coleg, echipă, organizație, industrie și țară.

Acest nou mod de a conduce funcționează în orice epocă, în orice context și împrejurare, în orice industrie și în orice rol. Funcționează în cazul oricărei sarcini de îndeplinit, în cadrul oricărei schimbări – oricând, oriunde, în orice relație.

Un stil de leadership pentru toate timpurile, un stil de leadership nemuritor.

Un nou mod de a conduce: Încredere & Inspirație.