

## Abordarea bazată pe calități

---

*Se spunea că el deținea toate calitățile de conducător<sup>1</sup>  
pe care le-ar fi putut avea un om de felul său.*

Xenofon

Cel mai faimos aviator din Royal Air Force în al Doilea Război Mondial a fost Johnny Johnson. În volumul lui memorialistic *Wing Leader/Lider de escadrilă* (Ed. Chatto & Windus, 1956), el a dezvăluit impactul pe care leadership-ul legendarului pilot Douglas Bader, infirm de ambele picioare, l-a avut asupra sa și asupra colegilor săi, piloți tineri, în temerarele zile de început ale Bătăliei pentru Anglia. Iată ce scrie Johnson după ce Bader a fost doborât în cele din urmă (el a devenit prizonier de război):

La Tangmere, noi îl judecaserăm pe Bader pur și simplu după abilitatea lui de lider și pilot de vânătoare, iar acum înălțimile cerului nu aveau să mai fie niciodată la fel. Dispăruse glasul lui sigur pe sine, pasionat, adesea sfidător. Ne îndemna, uneori ne înjura, dar întotdeauna ne ținea laolaltă în luptă. Dispăruse cel mai mare tactician dintre toți. Ziua de azi a marcat sfârșitul unei epoci care devenea rapid legendă.

*Calitățile subtile, intangibile ale conducerii nu pot fi niciodată predate, deoarece fie le ai, fie nu.* Bader le avea pe deplin și în fiecare zbor ne arătase cum să le aplicăm. El ne

---

<sup>1</sup> Pe parcursul cărții s-a folosit termenul „conducere”/„conducător” în loc de „leadership”/„lider” pentru evenimentele anterioare anului 1945, când termenul a apărut în sensul actual în primul studiu despre comportamentul liderilor, realizat de un grup de cercetători de la Universitatea Ohio (n. trad.).

învățase adevăratul înțeles al curajului, spiritului, determinării, cutezanței – numiți-le cum doriți. Acum când el nu mai era, ne revenea sarcina de a urma indicatoarele cu care jalonase drumul.

Johnson nu a fost singurul care l-a considerat pe Bader un exemplu inspirator. Într-o scrisoare adresată ziarului *The Times* (12 decembrie 1996), văduva altui pilot faimos, Hugh Dundas, care zburase alături de Bader în 1940 și 1941, a reprodus fragmente din scrisorile pe care i le trimisese soțul ei în timpul războiului despre ofițerul său comandant: „Prin exemplu personal, mi-a arătat destul de clar cum trebuie să se comporte un bărbat în război” și „Este un bărbat turnat după tiparul lui Francis Drake – un om care să fie urmat și care va învinge”. Soțul ei, a continuat văduva, avea 20 de ani pe atunci, fusese doborât cu o lună în urmă și era copleșit de groază față de revenirea în luptă. Leadership-ul și curajul lui Bader i-au îngăduit să continue să piloteze avioane Spitfire în misiuni deasupra Europei, iar Bader i-a rămas un prieten important și adevărat până la moarte.

### UMBRA LUNGĂ A UNUI LIDER ADEVĂRAT

După război, Douglas Bader a profitat de orice ocazie pentru a vizita oameni, mai ales tineri care se confruntau cu trauma amputărilor și cu perspectiva de a reînvăța să umble după ce le fuseseră amputate picioarele.

În august 2002, un pilot de curse a intrat în plin în motocicletă pompierului Rob Green, în vârstă de 36 de ani, omorând-o pe soția acestuia, Lorna. Afectat de arsuri grave, Rob și-a pierdut ambele picioare.

Pe măsură ce efectul sedativ al medicației a trecut, el a suferit o depresie teribilă. „Mă simțeam pustiit”, a povestit el. „Pierdusem totul, soția iubită, viața activă pe care o îndrăgeam, munca mea... îmi părea rău că nu murisem și eu. Nu m-am gândit niciodată să mă sinucid, totuși simțeam că ar fi fost mult mai ușor să mor decât să trăiesc viața care-mi fusese lăsată.”

Etapa finală a recuperării sale s-a desfășurat într-un spital londonez, unde a petrecut trei luni, învățând să meargă cu membre artificiale. În acest timp, Rob a fost inspirat de răposatul Douglas Bader, faimosul pilot de avioane de vânătoare care-și pierduse ambele picioare în urma unei prăbușiri, dar care reînvățase să zboare.

„Înainte de a-mi pierde picioarele, vizionasem un film despre el. În spital i-am citit autobiografia și ea mi-a fost realmente de ajutor. Unul dintre citatele care m-a stimulat cu adevărat a fost: «O persoană handicapată care răspunde prin luptă nu este handicapată, ci motivată, inspirată.» Asta mi-a oferit curaj să continui lupta.

Cuvintele din memoriile lui Johnny Johnson pe care le-am subliniat prin cursive mai sus slujesc pentru a introduce ceea ce eu numesc abordarea bazată pe calități a leadership-ului și dezvoltării leadership-ului. Abordarea aceea era practic universală când m-am născut eu și nu avea concurent. În anul acela (1934), dr. Hensley Henson, episcop de Durham, a ținut o prelegere despre leadership la Universitatea din St. Andrews. El și-a informat ascultătorii:

Este o realitate faptul că unii oameni dețin o superioritate înăscută, care le oferă o influență dominatoare asupra contemporanilor lor și-i însemnează în mod inconfundabil pentru conducere. Fenomenul acesta este tot atât de sigur, pe cât este de misterios. Apare în mod evident în toate asocierile dintre oameni, în toate tipurile de circumstanțe și pe toate planurile culturii. Printre elevii din școală, printre studenții din colegiu, într-o fabrică, pe un șantier sau într-o mină, ca și în Biserică și în Națiune, există oameni care, cu siguranță de sine și necontestată, preiau rolul de conducător și modelează comportamentul general.

Ipoteza de la baza comentariilor episcopului este atât evidentă, cât și simplă, o axiomă pe care toți au considerat-o indiscutabilă. *Liderii sunt născuți, nu făcuți*; leadership-ul constă din anumite

trăsături sau calități intrinseci pe care o persoană fie că le deține, fie că nu.

Abordarea bazată pe calități oferea cu certitudine un răspuns ferm la întrebarea fundamentală a studierii leadership-ului: *De ce o persoană anume devine lider într-un grup anume, și nu în alt grup?* În același timp însă părea să închidă ușa pentru totdeauna unor tineri ca mine – conștienți că nu eram „lideri înnăscuți”, dar dorind totuși să fim lideri.

Puteau fi oare dobândite acele „calități de leadership”, și cum anume? „Smith nu este încă un lider înnăscut”, afirma o evaluare școlară. Cum putea Smith să renască?

## POT FI DEZVOLTATE CALITĂȚILE DE LEADERSHIP?

Într-o dimineață mohorâtă și ploioasă a anului 1897, un băiețuș de 12 ani pe nume Jafar Al-Askari, fratele lui și un servitor soldat s-au imbarcat pe o *kalak*, pluta fluvială a băștinașilor irakieni făcută din lemne și burdufuri din piele umplute cu aer, și au pornit din așezarea Mosul aflată în nordul Irakului. Așa cum relatează în *A Soldier's Story/Povestea unui soldat* (Ed. Arabian Publishing, 2003), Jafar și tovarășii lui au coborât pe fluviul Tigru, au trecut pe lângă Tikrit – căminul unui viitor lider irakian, rău famat – și după șapte zile au ajuns la destinație. „M-am înscris în Școala Militară din Bagdad, iar ulterior m-am transferat la Colegiul Militar Regal din Constantinopol [Istanbul]. Am absolvit colegiul ca ofițer la vârsta de 19 ani și am fost numit locotenent în armata otomană.” În Primul Război Mondial, generalul Jafar Pașa – după ce schimbare taberele – avea să lupte alături de T. E. Lawrence împotriva turcilor pentru independența arabilor, iar ulterior avea să fie desemnat de cinci ori premier al nou-înființatului stat Irak.

În memoriile lui, Jafar a comentat despre programa Colegiului Militar în vremea tinereții sale: „Educația noastră militară excludea absolut orice fel de instruire în calități de conducere.” Mă îndoiesc că în anul 1904 ar fi existat vreo academie militară, oriunde în lume, care să fi oferit o asemenea instruire, dar este interesant că Jafar a privit-o în mod clar ca fiind o omisiune.

### INGREDIENTUL SECRET

În anii 1930, un cadet naval japonez aflat la un curs la Colegiul Naval Regal Britanic din Dartmouth a fost găsit de ofițerul de serviciu mergând noaptea pe coridoare cu un carnețel în mână.

— Ce faci? a fost el întrebat.

— Caut cursurile despre conducere, a răspuns cadetul japonez. Este limpede că ții cursurile acestea în toiul nopții, pentru ca noi, cadeții din țări străine, să nu putem participa la ele și învăța despre subiectul acesta care este atât de important pentru voi.

Convingerea că aceste calități de leadership pot și trebuie să fie predate a crescut în decursul timpului; mai puțin clar era felul cum trebuia procedat. Abordarea evidentă părea să fie enumerarea calităților constituate, urmată de discutarea lor, pe rând, cu ilustrări din viețile marilor lideri.

Un exemplu timpuriu al abordării este o broșurică de auto-dezvoltare de șase penny, publicată în 1912 în Marea Britanie sub titlul *How to Be a Leader of Others/Cum să fii conducătorul altora*, pe care o am acum pe masă în fața mea. Autorul începea astfel:

În prezent în mijlocul nostru există multe persoane puternice, dar nedezvoltate: indivizi care ar putea, beneficiind de instruirea corespunzătoare, să devină conducătorii altora. Bărbați puternici, totuși nu suficient de puternici pentru a ieși ei singuri din mulțime, cu propriile lor forțe, și a-și descătușa întreaga putere a personalității. Astfel de indivizi au nevoie doar de un mic imbold, de un impuls dat energiei lor.

Pentru a stârni sau activa acel leadership ascuns în cititor, autorul anonim identifica plin de siguranță acea calitate a unui lider pe care el o considera principală, sau care făcea distincția față de alții: *încrederea*:

Ar fi greu să găsiți un grup de bărbați sau femei, sau chiar de băieți sau fete, care să nu conțină în sânul său un caracter dominant căruia i se pare firesc să-și asume conducerea.

Un asemenea caracter va fi găsit întotdeauna și va ieși întotdeauna în prim-plan în momentul unei crize; el va fi gata să preia conducerea într-o acțiune disperată, într-un joc sau într-o poznă, în organizarea unei expediții, a unei greve sau a unei mișcări noi. Care este însușirea care face ca o persoană să fie un conducător de succes al altora?

Este pur și simplu încrederea.

Asta înseamnă încrederea în propriile sale forțe și, dacă încrederea aceea este îndeajuns de mare și îndeajuns de puternică, îi va inspira pe alții, iar ei vor crede în conducător tot atât de ferm pe cât el crede în sine, ba poate chiar mai mult.

Este adevărat că un lider de succes va deține și alte caracteristici în diverse grade, așa cum sunt „calități sociale plăcute, care-l fac popular” sau „o înțelegere minunată și generoasă care-i îngăduie să priceapă natura umană”, dar *încrederea* este cea mai importantă și absolut indispensabilă. Acesta este „întregul secret al conducerii, totuși auzim adesea expresia «un conducător înnescut»”. Este atunci necesar să ne naștem cu însușirile pentru leadership? Nu pot fi ele dobândite?

Alexandru Macedon, dr. Samuel Johnson, William Wallace, Attila și Wellington erau folosiți după aceea drept „studii de caz” pentru calitățile conducătorului, ca *ambitie, curaj, determinare, energie, demnitate, charismă, sânge rece și autodisciplină*. Printre contemporanii elogiați ca exemple făceau parte premierul de atunci Herbert Asquith, Joseph Chamberlain, Theodore Roosevelt, lordul Kitchener, amiralul Beresford și (destul de bizar pentru noi) împăratul Wilhelm al II-lea – „un conducător dârz și inspirator, capabil să-și asigure afecțiunea și obediența supușilor”.

Întâlnirea mea cu abordarea bazată pe calități s-a petrecut în anul 1953, când am fost înrolat în armata britanică pentru serviciul militar obligatoriu, așa cum era pe atunci. Cursul de training pentru ofițeri a avut o singură perioadă de instruire de leadership, care a

constat într-o prelegere despre „calitățile leadership-ului”. Era o după-amiază de vară caldă, iar noi fuseserăm într-un exercițiu de patrulare în noaptea anterioară, așa că-mi amintesc că am picotit. La sfârșitul cursului, ni s-a înmănat însă un rezumat, sau sinopsis, pe care-l am și acum.

Acesta începea cu întrebarea „Ce este leadership-ul?” și, în stil militar, oferea răspunsul „Profesorilor ofițeri”, pentru a nu fi necesar să gândești cu propria-ți minte:

Este arta influențării unui corp de oameni în vederea urmării unui anumit curs de acțiune, arta controlării lor, a direcționării lor și a obținerii celor mai bune rezultate din partea lor. O parte majoră din leadership o formează managementul personal.

Leadership-ul era după aceea disecat în 17 calități, fiecare explicată printr-o propoziție sau două:

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| ■ Abilitate de a lua decizii | ■ Calm în momente de criză                 |
| ■ Energie                    | ■ Siguranță de sine (încredere)            |
| ■ Umor                       | ■ Abilitate de a accepta responsabilitatea |
| ■ Simțul dreptății           | ■ Element uman                             |
| ■ Determinare                | ■ Inițiativă                               |
| ■ Exemplu personal           | ■ Curaj ferm                               |
| ■ Formă fizică               | ■ Entuziasm                                |
| ■ Mândrie față de comandă    |  |
| ■ Loialitate                 |  |
| ■ Simțul datoriei            |  |

Nu se indica însă cum, și dacă, îți puteai dezvolta aceste calități care definesc un lider bun. Se părea că experiența personală era singura cale de acces. „Să nu vă închipuiți niciodată că ați învățat totul despre leadership”, concluziona sinteza. „Întotdeauna va exista încă ceva de învățat, așa că fiți pregătiți să profitați de experiență. Experiența ajută foarte mult. Beneficiați de orice oportunitate pentru a câștiga experiență în leadership.”

Întrucât toți urma să devenim comandanți de pluton, pentru mulți dintre noi, ca mine, aflați în situații de „serviciu activ”, acel ultim sfat trebuie să fi părut oarecum superfluu!

Este greu să dobândești calități sau virtuți, pur și simplu printr-un asalt frontal susținut de puterea voinței proprii. Cu toate acestea, cadetul din patul de lângă mine a încercat să-și dezvolte cele 17 calități în felul acesta. Țin minte că și-a impus să obțină câte trei calități în fiecare zi. Miercurea, de pildă, încerca să dobândească simțul umorului, râzând la caricaturile din revista *Punch* – ceea ce mi s-a părut un mod destul de serios de abordare! La sfârșitul săptămânii, el fie că a apreciat că deținea din plin toate cele 17 calități, ceea ce l-ar fi transformat într-un individ cu care ar fi fost imposibil de trăit, fie a concluzionat că îi lipseau nu numai acele calități, ci și altele. Asta a dus la dispariția restului de încredere în sine pe care o mai avea. În scurt timp a abandonat încercarea, ca fiind lipsită de speranțe.

După zece ani, armata britanică, prin intermediul influenței mele, a introdus o abordare complet nouă și revoluționară în trainingul pentru leadership. Fără să abandoneze abordarea bazată pe calități – în mod înțelept, așa cum avea s-o demonstreze timpul – , Sandhurst a adoptat abordarea de grup sau funcțională. Dar aceasta merită un capitol în sine.