

JOHN C.
MAXWELL

REVISADA Y ACTUALIZADA



EDICIÓN DEL 10^º ANIVERSARIO

LAS 21 LEYES
IRREFUTABLES
DEL LIDERAZGO

CUADERNO DE EJERCICIOS

AUTOR DE MAYOR VENTAS DEL *NEW YORK TIMES* DE
LAS 21 LEYES IRREFUTABLES DEL LIDERAZGO

**LOS 21 IRREFUTABLES
LEYES DE
LIDERAZGO**

THE 21 IRREFUTABLE
LAWS OF
LEADERSHIP

FOLLOW THEM *and*
PEOPLE WILL FOLLOW YOU



REVISED & UPDATED
10TH ANNIVERSARY EDITION

JOHN C.
MAXWELL



THOMAS NELSON
Since 1798

NASHVILLE DALLAS MEXICO CITY RIO DE JANEIRO BEIJING

© 1998 y 2007 por John C. Maxwell

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este libro podrá reproducirse, almacenarse en un sistema de recuperación ni transmitirse en ninguna forma ni por ningún medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, escaneo u otro), salvo breves citas en reseñas o artículos críticos, sin la autorización previa por escrito del editor.

Publicado en Nashville, Tennessee, por Thomas Nelson. Thomas Nelson es una marca registrada de Thomas Nelson, Inc.

Los títulos de Thomas Nelson, Inc. pueden adquirirse al por mayor para fines educativos, comerciales, de recaudación de fondos o promocionales. Para obtener más información, escriba a SpecialMarkets@ThomasNelson.com.

Publicado en asociación con Yates & Yates, LLP, abogados y consejeros, Orange, California.

Las citas bíblicas que aparecen en la CEV provienen de la versión en inglés contemporáneo. © 1991 de la Sociedad Bíblica Americana. Usada con autorización.

Las citas bíblicas señaladas en El Mensaje son de *El Mensaje: El Nuevo Testamento en inglés contemporáneo*. © 1993 por Eugene H. Peterson.

Datos de catalogación en publicación de la Biblioteca del Congreso

Maxwell, John C., 1947-

Las 21 leyes irrefutables del liderazgo: síguelas y la gente te seguirá a ti / John C. Maxwell. --
Edición del 10º aniversario.

pág. cm.

Incluye un nuevo prólogo de Stephen Covey y dos nuevos apéndices.

Incluye referencias bibliográficas.

ISBN 978-0-7852-8837-4 (reempaquetado)

ISBN 978-0-7852-8935-7 (IE)

1. Liderazgo. 2. Gestión industrial. I. Título. II. Título: Veintiún leyes irrefutables del liderazgo.

HD57.7.M3937 2007

658.4'092--dc22

2007018067

Impreso en los Estados Unidos de América

07 08 09 10 11 QW 9 8 7 6 5 4 3 2 1



TEste libro está dedicado a Charlie Wetzel, mi compañero de escritura desde 1994. Juntos hemos escrito más de cuarenta libros, y he disfrutado de nuestra colaboración en cada uno. Al esforzarme por aportar valor a otros identificando y enseñando principios de liderazgo, Charlie, tú has aportado valor a mí y a mis esfuerzos. Millones de lectores han disfrutado de tus ideas y habilidades como creador de palabras. Como resultado, has tenido un mayor impacto en más personas que cualquier otra persona de mi círculo íntimo. Por eso te agradezco.

CONTENIDO



[Prólogo de Stephen Covey](#)

[Expresiones de gratitud](#)

[Introducción](#)

[1. LA LEY DEL TAPA](#)

La capacidad de liderazgo determina el nivel de eficacia de una persona Los hermanos Dick y Maurice se acercaron lo más posible a vivir el sueño americano, sin lograrlo. En cambio, un hombre llamado Ray lo logró con la empresa que fundaron. Sucedió porque desconocían la Ley del Tope.

[2. LA LEY DE LA INFLUENCIA](#)

La verdadera medida del liderazgo es la influencia: nada más y nada menos

Abraham Lincoln comenzó con el rango de capitán, pero al terminar la guerra, era soldado raso. ¿Qué ocurrió? Fue víctima de la Ley de Influencia.

[3. LA LEY DEL PROCESO](#)

El liderazgo se desarrolla diariamente, no en un día

Theodore Roosevelt ayudó a crear una potencia mundial, ganó el Premio Nobel de la Paz y se convirtió en presidente de Estados Unidos. Pero hoy ni siquiera conocerías su nombre si no hubiera conocido la Ley del Proceso.

[4. EL DERECHO DE LA NAVEGACIÓN](#)

Cualquiera puede dirigir el barco, pero se necesita un líder que trace el rumbo

Usando una brújula de seguridad, Scott guió a su equipo de aventureros hasta el fin del mundo, y a una muerte ignominiosa. Habrían sobrevivido si él, su líder, hubiera conocido la Ley de la Navegación.

5. LA LEY DE LA ADICIÓN

Los líderes agregan valor al servir a los demás

¿Qué clase de CEO de una empresa de Fortune 500 trabaja en una mesa plegable, contesta su propio teléfono, visita a sus empleados por horas con la mayor frecuencia posible y es criticado por Wall Street por ser demasiado bueno con sus empleados? El tipo de líder que entiende la Ley de la Suma.

6. LA LEY DEL SUELO SÓLIDO

La confianza es la base del liderazgo

Si Robert McNamara hubiera conocido la Ley del Terreno Sólido, la guerra de Vietnam —y todo lo que ocurrió en casa a causa de ella— podría haber resultado diferente.

7. LA LEY DEL RESPETO

La gente sigue naturalmente a líderes más fuertes que ellos mismos

Las probabilidades estaban en su contra en casi todos los sentidos, pero miles y miles de personas la consideraban su líder. ¿Por qué? Porque no podían escapar del poder de la Ley del Respeto.

8. LA LEY DE LA INTUICIÓN

Los líderes evalúan todo con un sesgo de liderazgo

¿Cómo logra Steve Jobs reinventar constantemente Apple Computer y llevarla al siguiente nivel? La respuesta se encuentra en la Ley de la Intuición.

9. LA LEY DEL MAGNETISMO

Quien Eres Es A Quien Atraes

¿Cómo logró el ejército confederado, con poco personal y mal equipado, resistir durante tanto tiempo al poderoso ejército de la Unión? Los confederados tenían mejores generales. ¿Por qué tenían mejores generales? La Ley del Magnetismo lo deja claro.

10. LA LEY DE LA CONEXIÓN

Los líderes tocan el corazón antes de pedir ayuda

Como nuevo líder, John sabía que la persona más influyente de la organización podía socavar su liderazgo. ¿Qué hizo entonces? Se puso en contacto con él usando la Ley de la Conexión.

11. LA LEY DEL CÍRCULO INTERIOR

El potencial de un líder lo determinan quienes están más cerca de él

Lance Armstrong es aclamado como el mejor ciclista de la historia. La gente le atribuye su tenacidad. Le atribuyen su entrenamiento brutal. Lo que pasan por alto es la Ley del Círculo Interno.

12. LA LEY DEL EMPODERAMIENTO

Sólo los líderes seguros dan poder a los demás

Henry Ford es considerado un ícono de los negocios estadounidenses por revolucionar la industria automotriz. ¿Qué lo llevó a tropezar tan gravemente que su hijo temió la quiebra de Ford Motor Company? Estaba cautivo de la Ley del Empoderamiento.

13. LA LEY DE LA IMAGEN

La gente hace lo que ve

La Compañía Easy resistió el avance alemán en la Batalla de las Ardenas y frustró la última esperanza de Hitler de detener el avance aliado. Lo lograron gracias a que sus líderes adoptaron la Ley de la Imagen.

14. LA LEY DE LA COMPRA INVITADA

La gente cree en el líder y luego en la visión

Liberaron a su nación protestando pasivamente, incluso cuando les costó miles de vidas. ¿Qué los inspiró a hacer tal cosa? La Ley de la Participación.

15. LA LEY DE LA VICTORIA

Los líderes encuentran una manera para que el equipo gane

¿Qué salvó a Inglaterra del Blitz, derrotó al apartheid en Sudáfrica y les dio a los Chicago Bulls múltiples campeonatos mundiales? En los tres casos, la respuesta es la misma. Sus líderes vivieron según la Ley de la Victoria.

16. LA LEY DEL GRAN MO

El impulso es el mejor amigo de un líder

El cortometraje de dos minutos pretendía mostrar el poder de la tecnología de animación de la compañía. Lo que logró fue aprovechar el poder del Gran Topo, generando miles de millones de dólares en ingresos.

17. LA LEY DE LAS PRIORIDADES

Los líderes entienden que la actividad no es necesariamente un logro Lo llamaban el mago. Sus prioridades estaban tan definidas que, si le das una fecha y hora, ¡puede decirte exactamente qué ejercicio estaban realizando sus jugadores y por qué! Ganó diez campeonatos. ¿Qué puede hacer por ti la Ley de Prioridades?

18. LA LEY DEL SACRIFICIO

Un líder debe renunciar para ascender

¿Qué darías por quienes te siguen? Este líder dio su vida. ¿Por qué? Porque comprendió el poder de la Ley del Sacrificio.

19. LA LEY DEL TIEMPO

Cuándo liderar es tan importante como qué hacer y adónde ir Los líderes de todos los niveles fallaron: el alcalde, el gobernador, el secretario del gabinete y el presidente. Ninguno comprendió la devastación potencial que puede producirse cuando un líder viola la Ley del Tiempo.

20. LA LEY DEL CRECIMIENTO EXPLOSIVO

Para aumentar el crecimiento, lidere a los seguidores; para multiplicar, lidere a los líderes

¿Es posible capacitar a más de un millón de personas en todo el mundo? Sí, si se usan las matemáticas del líder. Ese es el secreto de la Ley del Crecimiento Explosivo.

21. LA LEY DEL LEGADO

El valor duradero de un líder se mide por la sucesión

¿Qué dirán en tu funeral? Lo que digan mañana dependerá de cómo vivas hoy según la Ley del Legado.

Conclusión

Apéndice A: Evaluación del liderazgo según las 21 leyes

Apéndice B: Guía de crecimiento de las 21 leyes

Notas

Un extracto de Liderazgo de Oro

PREFACIO



Por Stephen R. Covey

YoCuando John Maxwell me pidió que escribiera el prólogo de esta edición del décimo aniversario de *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo* Me sentí honrado e intrigado. Durante las últimas dos décadas, John y yo hemos recorrido caminos paralelos en nuestra oratoria y escritura. A ambos se nos ha llamado "expertos en liderazgo" a lo largo de los años. Conocemos y respetamos el trabajo del otro. Pero a pesar de las similitudes entre nuestros mensajes, rara vez nos hemos dirigido al mismo público.

Así que recomendar este libro me permite presentar a John Maxwell y sus enseñanzas a los miembros de mi audiencia que aún no lo han leído. ¿Y qué mejor libro para recomendar que esta nueva y mejorada versión de...? ¿*Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*? Sirve como una especie de manifiesto de su enseñanza y su vida. Estudie este libro y conocerá a John Maxwell, tanto como persona como en su filosofía de liderazgo.

Cuando *Las 21 leyes* se publicó por primera vez en 1998, pude ver de inmediato cuán prácticas y aplicables eran las leyes. Y aún lo son. Durante más de tres décadas, John Maxwell se ha ganado una reputación como comunicador. Y como él mismo dice, los comunicadores "simplifican lo complejo". Más que un análisis esotérico del liderazgo, este libro es más bien un manual de instrucciones básico. Con cada capítulo, llegarás a... *saber* Personas que obedecieron, o algunas que no, la ley en cuestión. La ley en sí está definida de forma clara y sencilla. Y, lo más importante, John les dará pasos específicos para aplicarla al liderazgo en su oficina, comunidad, familia o iglesia.

John me ha dicho con respecto a esta revisión que estaba entusiasmado por la oportunidad de incluir las lecciones que ha aprendido desde entonces. *Las 21 leyes* era

Escrito por primera vez. Entiendo lo que quiere decir. El liderazgo no es estático, y los libros sobre él tampoco deberían serlo. Creo que esta edición revisada tendrá un impacto aún mayor que su predecesora. Se han actualizado las leyes, perfeccionado las ilustraciones y mejorado las aplicaciones. Los conceptos fundamentales del liderazgo no se han abandonado; al contrario, se han actualizado para una nueva generación de líderes. Tan buena como la original, esta nueva edición es aún mejor.

Si *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo* Si este libro es nuevo para ti, te espera una sorpresa. Cambiará tu forma de vivir y liderar. A medida que lo leas, te sentirás motivado y tu capacidad de liderazgo se ampliará. Si ya leíste el libro original, esta nueva edición te encantará. Aprenderás muchas lecciones nuevas y recordarás verdades que te serán muy útiles. Y al participar en las nuevas actividades de aplicación, perfeccionarás tus habilidades.

Confío en que disfrutarás y te beneficiarás de la lectura de este libro, igual que yo. ¡En él encontrarás historias de liderazgo absolutamente asombrosas e inspiradoras!

STEPHEN R. COVEY

autor de *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*,
El 8º Hábito, y *Grandeza cotidiana*

EXPRESIONES DE GRATITUD



TGracias a los miles de líderes de todo el mundo que aprendieron y a veces desafiaron las leyes del liderazgo, agudizando así mi pensamiento.

Agradezco al equipo de Thomas Nelson que me dio la oportunidad de revisar y mejorar este libro, y especialmente a Tami Heim por su liderazgo estratégico y a Victor Oliver quien fue fundamental en el desarrollo del concepto original.

Gracias a Linda Eggers, mi asistente ejecutiva, y a su asistente, Sue Caldwell, por su increíble servicio y disposición para hacer un esfuerzo adicional todos los días.

Gracias a Charlie Wetzel, mi escritor, y a Stephanie, su esposa, sin cuyo trabajo este libro no habría sido posible.

INTRODUCCIÓN



miCada libro es una conversación entre el autor y quien lo lee. Algunos lo toman con la esperanza de encontrar un poco de aliento. Otros devoran la información como si asistieran a un seminario intensivo. Otros encuentran en sus páginas un mentor con el que pueden reunirse a diario, semanalmente o mensualmente.

Lo que más me encanta de escribir libros es que me permite "hablar" con mucha gente que nunca conoceré personalmente. Por eso, en 1977, decidí ser escritor. Sentía la pasión de aportar valor a la gente, lo que me motivó a escribir. Esa pasión sigue viva en mí. Pocas cosas son más gratificantes que viajar y que alguien a quien no conozco se acerque a decirme: "Gracias. Tus libros me han ayudado mucho". Por eso escribo, ¡y pienso seguir haciéndolo!

A pesar de la profunda satisfacción de saber que mis libros ayudan a la gente, ser autor también conlleva una gran frustración. Una vez publicado un libro, se congela en el tiempo. Si nos conociéramos personalmente y nos reuniéramos semanal o mensualmente para hablar de liderazgo, cada vez que nos reuniéramos les compartiría algo nuevo que he aprendido. Como persona, sigo creciendo. Leo constantemente. Analizo mis errores. Hablo con excelentes líderes para aprender de ellos. Cada vez que nos sentáramos, les diría: «No van a creer lo que acabo de aprender».

Como ponente en conferencias y eventos, suelo enseñar los principios que escribo en mis libros y actualizo constantemente mi material. Uso nuevas historias. Refino ideas. Y a menudo obtengo nuevas perspectivas al estar frente a una audiencia. Sin embargo, cuando reviso libros que ya escribí, primero, me doy cuenta de cómo he cambiado desde que los escribí. Pero segundo, me frustra porque los libros no pueden crecer y cambiar conmigo.

Por eso me emocioné cuando mi editor, Thomas Nelson, me preguntó si me gustaría revisarlo. *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo* Para una edición especial del décimo aniversario. Cuando escribí el libro, fue mi respuesta a la pregunta: «Si tuvieras que resumir todo lo que has aprendido sobre liderazgo a lo largo de los años, ¿cuál sería?». Expuse los fundamentos del liderazgo, comunicados de la forma más sencilla y clara posible. Y poco después de su publicación y de aparecer en cuatro listas de los más vendidos, me di cuenta de que tenía el potencial de ayudar a muchas personas a convertirse en mejores líderes.

CRECIMIENTO = CAMBIO

Pero ahora, años después, hay cosas de la edición original que ya no me satisfacen, y sabía que podía mejorar algunas ideas. Algunas historias se habían quedado anticuadas y quería reemplazarlas con otras nuevas. También había desarrollado material nuevo para explicar e ilustrar mejor algunos de los principios. Durante casi una década, enseñando las leyes en docenas de países de todo el mundo, respondí a miles de preguntas sobre ellas. Ese proceso amplió mi pensamiento más allá de lo que era cuando escribí el libro por primera vez. Trabajar en esta edición del décimo aniversario me ha permitido realizar esas mejoras.

Sin duda, el mayor cambio que quería hacer al libro original se centraba en dos de las leyes. *¿Qué? Usted podría preguntar. ¿Cómo puedes cambiar uno de tus irrefutables leyes?*

En primer lugar, mientras les enseñaba, pronto descubrí que dos de las leyes eran en realidad solo subconjuntos de otras. La Ley de EF Hutton (Cuando el verdadero líder habla, la gente escucha) era en realidad solo un aspecto de la Ley de la Influencia (La verdadera medida del liderazgo es la influencia: nada más, nada menos). Cuando las personas sentadas en una mesa se detienen a escuchar a un líder, revelan que este tiene influencia. Dado que las ideas de la Ley de EF Hutton formaban parte de la Ley de la Influencia, fusioné esos dos capítulos. De igual manera, reconocí que la Ley de la Reproducción (Se necesita un líder para formar un líder) se asumía en la Ley del Crecimiento Explosivo (Para generar crecimiento, liderar seguidores; para multiplicar, liderar líderes). Por esa razón, también las combiné.

Otra cosa que sucedió fue que comencé a darme cuenta de que había pasado por alto algunos aspectos al escribir sobre las leyes del liderazgo. Descubrí la primera omisión tan pronto como impartí clases sobre las leyes varias veces en países en desarrollo. Descubrí que, en muchos de esos lugares, el liderazgo se centraba en la posición, el privilegio y el poder. En mi paradigma de liderazgo, daba por sentado algunas cosas. Considero el liderazgo principalmente como una forma de servicio y nunca había identificado una ley que enseñara ese principio. El segundo descuido tuvo que ver con modelar el liderazgo e impactar la cultura de una organización. El resultado es la inclusión de dos nuevas leyes en esta edición del décimo aniversario de *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*:

La ley de la adición: los líderes agregan valor al servir a los demás
La ley de la imagen: las personas hacen lo que ven

Desde la perspectiva de hoy me pregunto, *¿Cómo pude habérmelo perdido?* Pero lo hice. ¡La buena noticia es que tú no lo harás! Estoy seguro de que estas dos leyes enriquecerán enormemente el libro y tu capacidad de liderazgo. Servir a los demás y mostrarles el camino son dos componentes fundamentales del liderazgo exitoso. ¡Ojalá pudiera revisar cada uno de mis libros cada diez años para incluir lo que me perdí!

MÁS LECCIONES APRENDIDAS

Hay otras dos cosas que he recordado mientras enseñaba las 21 Leyes estos últimos diez años:

1. EL LIDERAZGO REQUIERE LA CAPACIDAD DE HACER BIEN MÁS DE UNA COSA

Instintivamente, las personas exitosas comprenden que la concentración es importante para el éxito. Pero el liderazgo es muy complejo. Durante un descanso en una conferencia donde enseñaba las 21 Leyes, un joven universitario se me acercó y me dijo: «Sé que estás enseñando las 21 Leyes del Liderazgo, pero quiero llegar al meollo del asunto». Con vehemencia, levantó el dedo índice y preguntó: «¿Qué es lo que necesito saber sobre liderazgo?».

Tratando de igualar su intensidad, levanté el dedo índice y respondí: "¡Lo único que necesitas saber sobre liderazgo es que hay más de una cosa que necesitas saber sobre liderazgo!". Para liderar bien, debemos hacer 21 cosas bien.

2. NADIE CUMPLE BIEN LAS 21 LEYES

Aunque debemos hacer 21 cosas bien para ser excelentes líderes, la realidad es que ninguno de nosotros las hace todas bien. Por ejemplo, tengo un rendimiento promedio o inferior al promedio en cinco de las leyes, ¡y yo escribí el libro! Entonces, ¿qué debe hacer un líder? ¿Ignorar esas leyes? No, desarrollar un equipo de liderazgo.

Al final de este libro encontrarás una evaluación de liderazgo. Te animo a que la completes para evaluar tu aptitud para cada ley. Una vez que hayas descubierto en qué leyes tienes un rendimiento promedio o inferior, empieza a buscar miembros del equipo cuyas habilidades sean fuertes donde tú tienes deficiencias. Ellos te complementarán y viceversa, y todo el equipo se beneficiará. Esto te permitirá desarrollar un equipo de liderazgo estelar. Recuerda: nadie es tan inteligente como todos.

ALGUNAS COSAS NUNCA CAMBIAN

Aunque he ajustado las leyes y actualizado mi forma de enseñarlas, algunas cosas no han cambiado en los últimos diez años. Sigue siendo cierto que el liderazgo es liderazgo, sin importar adónde vayas ni qué hagas. Los tiempos cambian. La tecnología avanza. Las culturas difieren de un lugar a otro. Pero los principios del liderazgo son constantes, ya sea que observemos a los ciudadanos de la antigua Grecia, a los hebreos del Antiguo Testamento, a los ejércitos del mundo moderno, a los líderes de la comunidad internacional, a los pastores de las iglesias locales o a los empresarios de la economía global actual. Los principios del liderazgo son inmutables y resisten la prueba del tiempo.

A medida que lea los siguientes capítulos, me gustaría que tuviera en cuenta cuatro ideas:

1. Las leyes se pueden aprender. Algunas son más fáciles de entender y aplicar.

que otros, pero todos ellos se pueden adquirir.

2.Las leyes pueden sostenerse por sí solas.Cada ley complementa a todas las demás, pero no es necesario conocer una para aprender otra.

3.Las leyes conllevan consecuencias.Aplica las leyes y la gente te seguirá. Viólas o ignóralas y no podrás liderar a otros.

4.Estas leyes son la base del liderazgo.Una vez que aprendes los principios, tienes que practicarlos y aplicarlos a tu vida.

Tanto si eres un seguidor que apenas empieza a descubrir el impacto del liderazgo como si eres un líder nato que ya cuenta con seguidores, puedes convertirte en un mejor líder. Al leer sobre las leyes, quizá te des cuenta de que ya practicas algunas de ellas con mucha eficacia. Otras leyes pueden revelar debilidades que desconocías. Usa tu repaso como una experiencia de aprendizaje. En esta edición, he incluido ejercicios al final de cada capítulo para ayudarte a aplicar cada ley en tu vida.

Independientemente de la etapa en la que te encuentres en el proceso de liderazgo, recuerda esto: cuantas más leyes aprendas, mejor líder serás. Cada ley es como una herramienta, lista para usarla y ayudarte a alcanzar tus sueños y aportar valor a los demás. Aprende incluso una y te convertirás en un mejor líder. Apréndelas todas y la gente te seguirá con gusto.

Ahora, abramos juntos la caja de herramientas.



LA LEY DE LA TAPA

*La capacidad de liderazgo determina
el nivel de eficacia de una persona*

IA menudo comienzo mis conferencias sobre liderazgo explicando la Ley del Límite, ya que ayuda a las personas a comprender el valor del liderazgo. Si comprendes esta ley, verás el increíble impacto del liderazgo en todos los aspectos de la vida. Así que aquí está: la capacidad de liderazgo es el límite que determina el nivel de efectividad de una persona. Cuanto menor sea la capacidad de liderazgo de una persona, menor será el límite de su potencial. Cuanto mayor sea la capacidad de liderazgo de una persona, mayor será el límite de su potencial. Por ejemplo, si tu liderazgo tiene una calificación de 8, tu efectividad nunca podrá superar un 7. Si tu liderazgo es solo de 4, tu efectividad no superará un 3. Tu capacidad de liderazgo, para bien o para mal, siempre determina tu efectividad y el impacto potencial de tu organización.

Les contaré una historia que ilustra la Ley del Tope. En 1930, dos jóvenes hermanos llamados Dick y Maurice se mudaron de New Hampshire a California en busca del sueño americano. Acababan de terminar la preparatoria y veían pocas oportunidades en casa. Así que se fueron directo a Hollywood, donde finalmente encontraron trabajo en el set de un estudio cinematográfico.

Después de un tiempo, su espíritu emprendedor y su interés por la industria del entretenimiento los impulsaron a abrir un teatro en Glendale, un pueblo a unos ocho kilómetros al noreste de Hollywood. Pero a pesar de todos sus esfuerzos,

Los hermanos simplemente no conseguían que el negocio fuera rentable. Durante los cuatro años que dirigieron el teatro, no lograron generar de forma consistente el dinero suficiente para pagar los cien dólares mensuales de alquiler que exigía su casero.

UNA NUEVA OPORTUNIDAD

El anhelo de éxito de los hermanos era inmenso, así que siguieron buscando mejores oportunidades de negocio. En 1937, finalmente dieron con algo que funcionó. Abrieron un pequeño restaurante con autoservicio en Pasadena, justo al este de Glendale. En el sur de California, la gente se había vuelto muy dependiente de sus autos, y la cultura estaba cambiando para adaptarse a ello, incluidos los negocios.

El autocine fue un fenómeno que surgió a principios de los años treinta y se estaba volviendo muy popular. En lugar de ser invitados a un comedor, los clientes conducían hasta un estacionamiento cerca de un pequeño restaurante, hacían sus pedidos a los camareros y recibían su comida en bandejas directamente en sus autos. La comida se servía en platos de porcelana, con cristalería y cubiertos metálicos. Fue una idea oportuna en una sociedad cada vez más dinámica y móvil.

El pequeño autocine de Dick y Maurice fue todo un éxito, y en 1940 decidieron trasladarlo a San Bernardino, una ciudad trabajadora en auge a ochenta kilómetros al este de Los Ángeles. Construyeron un local más grande y ampliaron su menú, que incluía perritos calientes, papas fritas y batidos, incluyendo sándwiches de carne de res y cerdo a la barbacoa, hamburguesas y otros platillos. Su negocio prosperó. Las ventas anuales alcanzaron los \$200,000, y los hermanos se vieron obligados a repartirse \$50,000 en ganancias anuales, una suma que los colocó en la élite financiera de la ciudad.

En 1948, su intuición les decía que los tiempos estaban cambiando y modificaron su negocio de restauración. Eliminaron a los camareros y empezaron a atender solo a clientes que compraban en el local. Además, simplificaron todo. Redujeron su carta y se centraron en la venta de hamburguesas. Eliminaron platos, vasos y cubiertos de metal, y optaron por productos de papel y plástico. Redujeron sus costes.

y bajaron los precios que cobraban a los clientes. También crearon lo que llamaron el Sistema de Servicio Rápido. Su cocina se convirtió en una especie de cadena de montaje, donde cada empleado se centraba en servir con rapidez. El objetivo de los hermanos era servir el pedido de cada cliente en treinta segundos o menos. Y lo lograron. A mediados de la década de 1950, los ingresos anuales alcanzaron los 350.000 dólares, y para entonces, Dick y Maurice se repartían unas ganancias netas de unos 100.000 dólares anuales.

¿Quiénes eran estos hermanos? En aquellos tiempos, uno podría haberlo descubierto conduciendo hasta su pequeño restaurante en la esquina de las calles Catorce y E en San Bernardino. En la fachada del pequeño edificio octogonal colgaba un letrero de neón que simplemente decía Hamburguesas McDonald's. Dick y Maurice McDonald se habían ganado la lotería americana, y el resto, como dicen, es historia, ¿no? Falso. McDonald's nunca llegó a más porque su débil liderazgo limitó su capacidad de éxito.

LA HISTORIA DETRÁS DE LA HISTORIA

Es cierto que los hermanos McDonald gozaban de estabilidad financiera. Su negocio de restaurantes era uno de los más rentables del país, y les costaba mucho gastar todo el dinero que ganaban. Su talento residía en la atención al cliente y la organización de la cocina. Ese talento los condujo a la creación de un nuevo sistema de servicio de alimentos y bebidas. De hecho, su talento era tan conocido en el sector gastronómico que gente de todo el país empezó a escribirles y a visitarlos para conocer mejor sus métodos. Llegaron a recibir hasta trescientas llamadas y cartas al mes.

Eso los llevó a la idea de comercializar el concepto McDonald's. La idea de franquiciar restaurantes no era nueva. Llevaba varias décadas en el mercado. Para los hermanos McDonald, parecía una forma de ganar dinero sin tener que abrir otro restaurante. En 1952, comenzaron, pero su esfuerzo fue un rotundo fracaso. La razón era simple: carecían del liderazgo necesario para que una empresa más grande fuera eficaz. Dick y Maurice eran buenos dueños de un solo restaurante. Entendían cómo dirigir un negocio, optimizar sus sistemas, reducir costos y aumentar las ganancias. Eran gerentes eficientes. Pero no...

Líderes. Sus patrones de pensamiento les impedían alcanzar sus metas. En la cima de su éxito, Dick y Maurice se encontraron de frente con la Ley del Límite.

LOS HERMANOS SE ASOCIAN CON UN LÍDER

En 1954, los hermanos se asociaron con Ray Kroc, un hombre líder. Kroc dirigía una pequeña empresa que él mismo fundó y que vendía máquinas para preparar batidos. Conocía McDonald's. El restaurante era uno de sus mejores clientes. Y en cuanto visitó el local, tuvo una visión de su potencial. Visualizaba la expansión del restaurante a nivel nacional en cientos de mercados. Pronto cerró un trato con Dick y Maurice, y en 1955 fundó McDonald's Systems, Inc. (posteriormente llamada McDonald's Corporation).

Kroc adquirió inmediatamente los derechos de una franquicia para usarla como modelo y prototipo. La usaría para vender otras franquicias. Luego, comenzó a formar un equipo y a construir una organización para convertir a McDonald's en una entidad nacional. Reclutó y contrató a las personas más brillantes que pudo encontrar, y a medida que su equipo crecía en tamaño y capacidad, su gente formó a más reclutas con capacidad de liderazgo.

En sus primeros años, Kroc se sacrificó mucho. Aunque rondaba los cincuenta y tantos, trabajaba largas jornadas, igual que cuando empezó su negocio treinta años antes. Eliminó muchos lujos en casa, incluyendo su membresía en el club de campo, que, según él mismo afirmó, le había dado diez golpes más a su juego de golf. Durante sus primeros ocho años en McDonald's, no cobró salario. No solo eso, sino que pidió prestado dinero al banco y a cuenta de su seguro de vida para cubrir los salarios de algunos líderes clave que quería en el equipo. Su sacrificio y liderazgo dieron sus frutos. En 1961, por 2,7 millones de dólares, Kroc compró los derechos exclusivos de McDonald's a los hermanos y procedió a convertirla en una institución estadounidense y una entidad global. El límite en la vida y el liderazgo de Ray Kroc era, obviamente, mucho mayor que el de sus predecesores.

En los años en que Dick y Maurice McDonald intentaron franquiciar su sistema de servicio de alimentos, lograron vender el concepto a

Solo quince compradores, de los cuales solo diez abrieron restaurantes. Incluso en una empresa de ese tamaño, su limitado liderazgo y visión eran obstáculos. Por ejemplo, cuando su primer franquiciado, Neil Fox de Phoenix, les dijo a los hermanos que quería llamar a su restaurante McDonald's, la respuesta de Dick fue: "¿Para qué...? McDonald's no significa nada en Phoenix".

En contraste, el liderazgo en la vida de Ray Kroc era altísimo. Entre 1955 y 1959, Kroc logró abrir 100 restaurantes. Cuatro años después, había 500 McDonald's. Hoy, la compañía ha abierto...

más de 31.000 restaurantes en 119 países.¹ La capacidad de liderazgo —o más específicamente la falta de capacidad de liderazgo— fue el límite a la eficacia de los hermanos McDonald.

ÉXITO SIN LIDERAZGO

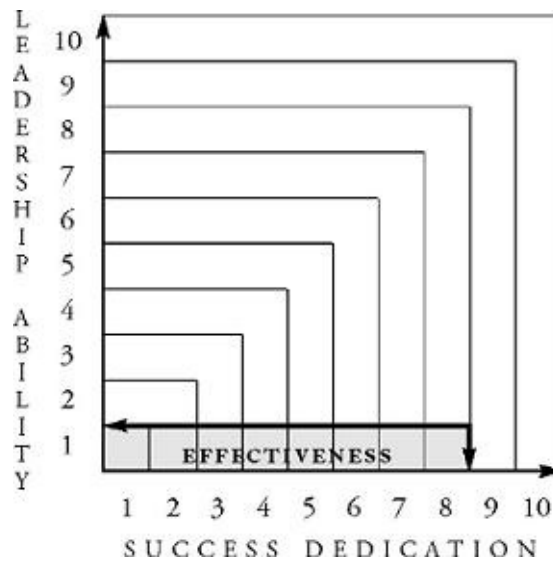
Creo que el éxito está al alcance de casi todos. Pero también creo que el éxito personal sin capacidad de liderazgo solo ofrece una efectividad limitada. Sin capacidad de liderazgo, el impacto de una persona es solo una fracción de lo que podría ser con un buen liderazgo. Cuanto más alto quieras llegar, más necesitas liderazgo. Cuanto mayor sea el impacto que desees generar, mayor debe ser tu influencia. Todo lo que logres está limitado por tu capacidad para liderar a otros.

Cuanto más alto quieras llegar, más necesitas liderazgo. Cuanto mayor sea el impacto que desees tener.

Cuanto más hagas, mayor deberá ser tu influencia.

Permítanme darles una idea de lo que quiero decir. Supongamos que, en cuanto al éxito, eres un 8 (en una escala del 1 al 10). Eso está bastante bien. Creo que se podría decir con seguridad que los hermanos McDonald estaban en ese rango. Pero supongamos también que el liderazgo ni siquiera está en tu radar. No te importa y no te esfuerzas por desarrollarte como líder. Funcionas como un 1. Tu nivel de efectividad se vería así:

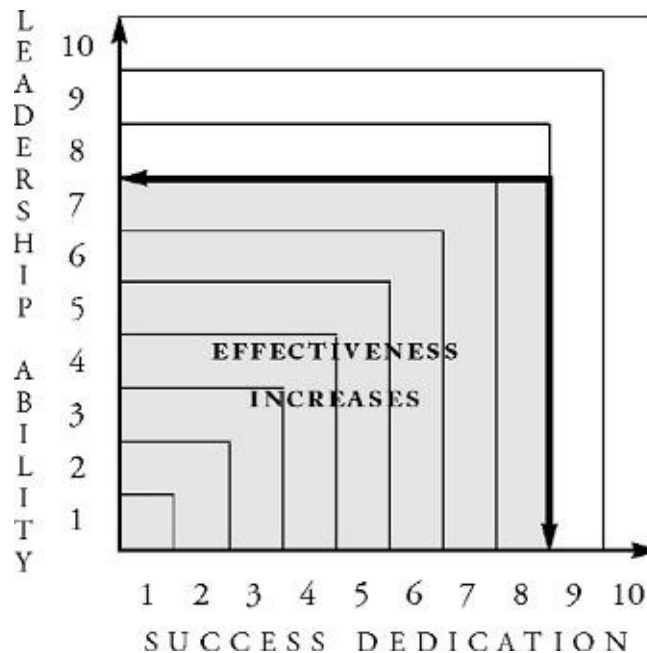
ÉXITO SIN LIDERAZGO



Para aumentar tu nivel de efectividad, tienes un par de opciones. Podrías esforzarte mucho para aumentar tu dedicación al éxito y la excelencia, para alcanzar un 10. Es posible que lo logres, aunque la Ley de Rendimientos Decrecientes dice que el esfuerzo necesario para aumentar esos dos últimos puntos podría requerir más energía que para alcanzar los ocho primeros. Si te esforzaras al máximo, podrías aumentar tu éxito en ese 25 %.

Pero tienes otra opción. Puedes trabajar duro para aumentar tu nivel de *liderazgo*. Digamos que tu capacidad natural de liderazgo es un 4, ligeramente por debajo del promedio. Con solo usar el talento que Dios te ha dado, ya aumentas tu efectividad en un 300 %. Pero supongamos que te conviertes en un verdadero estudiante de liderazgo y maximizas tu potencial. Lo elevas hasta un 7. Visualmente, los resultados serían así:

ÉXITO CON LIDERAZGO



Al mejorar tu capacidad de liderazgo, sin aumentar en absoluto tu dedicación al éxito, puedes aumentar tu efectividad inicial en un 600 %. El liderazgo tiene un efecto multiplicador. He visto su impacto una y otra vez en todo tipo de empresas y organizaciones sin fines de lucro. Y por eso he enseñado liderazgo durante más de treinta años.

PARA CAMBIAR LA DIRECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, CAMBIE AL LÍDER

La capacidad de liderazgo siempre es el límite de la efectividad personal y organizacional. Si el liderazgo de una persona es sólido, la organización tiene un límite alto. Pero si no lo es, la organización está limitada. Por eso, en tiempos difíciles, las organizaciones buscan naturalmente un nuevo liderazgo. Cuando un país atraviesa momentos difíciles, elige un nuevo presidente. Cuando una empresa pierde dinero, contrata a un nuevo director ejecutivo. Cuando una iglesia se tambalea, busca un nuevo pastor principal. Cuando un equipo deportivo pierde constantemente, busca un nuevo entrenador.

La relación entre liderazgo y efectividad es quizás más evidente en los deportes, donde los resultados son inmediatos y evidentes. Dentro de las organizaciones deportivas profesionales, el talento del equipo rara vez es el problema. Casi todos los equipos tienen jugadores talentosos. El liderazgo es...

El problema. Empieza con el dueño del equipo y continúa con los entrenadores y algunos jugadores clave. Cuando los equipos con talento no ganan, hay que analizar el liderazgo.

La eficacia personal y organizacional es proporcional a la fuerza del liderazgo.

Dondequiera que mires, puedes encontrar personas inteligentes, talentosas y exitosas que solo pueden llegar hasta cierto punto debido a las limitaciones de su liderazgo. Por ejemplo, cuando Apple se fundó a finales de la década de 1970, Steve Wozniak era el cerebro detrás de la computadora Apple. Su límite de liderazgo era bajo, pero no así para su socio, Steve Jobs. Su límite era tan alto que construyó una organización de clase mundial y le otorgó un valor de nueve dígitos. Ese es el impacto de la Ley del Límite.

En la década de 1980, conocí a Don Stephenson, presidente de Global Hospitality Resources, Inc., de San Diego, California, una firma internacional de asesoría y consultoría hotelera. Durante un almuerzo, le pregunté sobre su organización. Hoy en día se dedica principalmente a la consultoría, pero en aquel entonces su empresa se hizo cargo de la gestión de hoteles y complejos turísticos con dificultades económicas. Su empresa supervisaba muchos hoteles excelentes, como La Costa en el sur de California.

Don dijo que siempre que su gente entraba en una organización para hacerse cargo, empezaban por dos cosas: primero, capacitaban a todo el personal para mejorar el servicio al cliente y, segundo, despedían al líder. Cuando me lo dijo, me sorprendí.

"¿Siempre lo despides?", pregunté. "¿Cada vez?"

—Así es. Siempre —dijo.

"¿No hablas primero con esa persona para evaluarla y ver si es un buen líder?", dije.

—No —respondió—. Si hubiera sido un buen líder, la organización no estaría en el lío en el que está.

Y pensé para mí mismo: *Por supuesto. Es la Ley del Tope.* Para alcanzar el nivel más alto de efectividad, hay que levantar la tapa, en un sentido o en otro.

otro.

La buena noticia es que deshacerse del líder no es la solución.*so/o* Así como enseño en las conferencias que hay un límite, también enseño que se puede levantar, pero ese es el tema de otra ley del liderazgo.



Aplicando **LA LEY DE LA TAPA** ***A tu vida***

1. Enumere algunos de sus objetivos principales. (Intente centrarse en objetivos significativos) — cosas que requerirán un año o más de su tiempo. Enumere al menos cinco y no más de diez elementos. Ahora, identifique cuáles requerirán la participación o cooperación de otras personas. En estas actividades, su capacidad de liderazgo tendrá un gran impacto en su eficacia.

2. Evalúe su capacidad de liderazgo. Complete la evaluación de liderazgo en Apéndice A al final de este libro para tener una idea de su capacidad básica de liderazgo.

3. Pide a otros que evalúen tu liderazgo. Habla con tu jefe, tu pareja, Dos colegas (de tu nivel) y tres personas a tu cargo, sobre tu capacidad de liderazgo. Pídeles que te califiquen en una escala del 1 (bajo) al 10 (alto) en cada una de las siguientes áreas:

- Habilidades sociales
- Planificación y pensamiento estratégico
- Visión
- Resultados

Promedia los puntajes y compáralos con tu propia evaluación.

Según estas evaluaciones, ¿su liderazgo es mejor o peor de lo esperado?
Si existe una discrepancia entre su evaluación y la de los demás, ¿cuál cree que sea la causa? ¿Qué tan dispuesto está a crecer en liderazgo?



LA LEY DE LA INFLUENCIA

La verdadera medida del liderazgo es la influencia: nada más y nada menos

Yo¿Cómo son los líderes? ¿Siempre? *mirar*¿Poderoso, impresionante, carismático? ¿Y cómo lo haces? *medida*¿La efectividad de un líder? ¿Puedes comparar a dos personas y determinar al instante cuál es el mejor líder? Estas son preguntas que se han hecho durante siglos.

Una de las líderes más eficaces de finales del siglo XX no era nada impresionante a primera vista. Cuando la mayoría de la gente piensa en la Madre Teresa, imagina a una mujer frágil y pequeña dedicada a servir a los más pobres entre los pobres. Y así fue. Pero también fue una líder extraordinaria. Digo esto porque tuvo una influencia asombrosa sobre los demás. Y si no tienes influencia, la tendrás. *nunca* ser capaz de liderar a otros.

PEQUEÑA ESTATURA, GRAN IMPACTO

Lucinda Vardey, quien trabajó con la Madre Teresa en el libro *El camino simple*, describió a la monja como “la empresaria enérgica por excelencia, que ha percibido una necesidad y ha hecho algo al respecto, ha construido una organización contra viento y marea, ha formulado su constitución y ha enviado sucursales a todo el mundo”.

La organización que la Madre Teresa fundó y dirigió se llama Misioneras de la Caridad. Mientras que otras órdenes vocacionales en la Iglesia Católica...

Mientras la iglesia estaba en decadencia, la de ella creció rápidamente, llegando a tener más de cuatro mil miembros durante su vida.^{no} incluyendo numerosos voluntarios). Bajo su dirección, sus seguidores sirvieron en veinticinco países de los cinco continentes. Tan solo en Calcuta, estableció un hogar para niños, un centro para leprosos, un hogar para moribundos y desamparados, y un hogar para personas con tuberculosis o trastornos mentales. Ese tipo de desarrollo organizacional solo lo puede lograr un verdadero líder.

Si no tienes influencia, tendrásnuncaser capaz de liderar a otros.

El impacto de la Madre Teresa trascendió con creces su entorno inmediato. Personas de todos los ámbitos de la vida y de países de todo el mundo la respetaban, y cuando hablaba, la gente la escuchaba. La autora y ex redactora de discursos presidenciales Peggy Noonan escribió sobre un discurso que la Madre Teresa pronunció en el Desayuno Nacional de Oración de 1994. Este discurso ilustra su nivel de influencia sobre los demás. Noonan observó:

La élite de Washington estuvo presente, además de unos cuantos miles de cristianos renacidos, católicos ortodoxos y judíos. La Madre Teresa habló de Dios, del amor y de la familia. Dijo que debemos amarnos y cuidarnos los unos a los otros. Hubo un gran murmullo de acuerdo.

Pero a medida que el discurso avanzaba, se volvía más directo. Habló de padres infelices en residencias de ancianos que están "dolidos porque se les olvida". Preguntó: "¿Estamos dispuestos a dar hasta el cansancio para estar con nuestras familias, o priorizamos nuestros propios intereses?".

Los baby boomers del público comenzaron a moverse en sus asientos. Y ella continuó: "Creo que el mayor destructor de la paz hoy en día es el aborto", dijo, y les explicó por qué, sin concesiones. Durante aproximadamente 1,3 segundos hubo silencio, luego los aplausos inundaron la sala. Pero no todos aplaudieron; el presidente y la primera dama [Bill y Hillary Clinton], el vicepresidente y la Sra. Gore parecían estatuas sentadas en el Madame Tussaud, sin mover un músculo. La Madre Teresa tampoco se detuvo ahí. Cuando ella estaba

Una vez terminado, ya casi no había nadie a quien no hubiera ofendido.¹ —

En ese momento, si cualquier otra persona en el mundo hubiera hecho esas declaraciones, las reacciones habrían sido abiertamente hostiles. Habrían abucheado, se habrían burlado o habrían salido furiosos. Pero quien habló fue la Madre Teresa. Probablemente era la persona más respetada del planeta en ese momento. Así que todos escucharon lo que tenía que decir, aunque muchos discreparon rotundamente. De hecho, cada vez que la Madre...

Teresa hablaba, la gente escuchaba. ¿Por qué? Era una verdadera líder, y cuando un verdadero líder habla, la gente escucha. Liderazgo es influencia, nada más y nada menos.

EL LIDERAZGO NO ES . . .

El liderazgo suele malinterpretarse. Cuando se oye que alguien tiene un título importante o un puesto de liderazgo asignado, se asume que es un líder. *A veces* Es cierto. Pero los títulos no tienen mucho valor cuando se trata de liderar.

El verdadero liderazgo no se otorga, nombra ni asigna. Se obtiene únicamente de la influencia, y esta no se puede imponer. Debe ganarse. Lo único que un título puede comprar es un poco de tiempo, ya sea para aumentar tu nivel de influencia sobre los demás o para debilitarlo.

CINCO MITOS SOBRE EL LIDERAZGO

Existen muchos mitos y conceptos erróneos sobre los líderes y el liderazgo. Aquí hay cinco comunes:

1. EL MITO DE LA GERENCIA

Un malentendido generalizado es que liderar y gestionar son lo mismo. Hasta hace unos años, los libros que afirmaban ser sobre liderazgo solían ser en realidad sobre gestión. La principal diferencia entre ambos radica en que el liderazgo consiste en influir en las personas para que sigan, mientras que la gestión se centra en mantener los sistemas y procesos. Como comentó irónicamente el expresidente y director ejecutivo de Chrysler, Lee Iacocca: «A veces, incluso el mejor gerente es como el niño pequeño con el perro grande, esperando a ver adónde quiere ir el perro para poder llevarlo allí».

La mejor manera de comprobar si una persona puede liderar en lugar de solo gestionar es pedirle que genere un cambio positivo. Los gerentes pueden mantener el rumbo, pero a menudo no pueden cambiarlo. Los sistemas y procesos tienen un alcance limitado. Para impulsar a las personas en una nueva dirección, se necesita influencia.

Lo único que un título puede comprar es un poco de tiempo, ya sea para aumentar su nivel de influencia sobre los demás o socavarlo.

2. EL MITO DEL EMPRENDEDOR

Con frecuencia, se asume que todos los emprendedores son líderes. Pero no siempre es así. Los emprendedores son hábiles para identificar oportunidades y aprovecharlas. Detectan necesidades y saben cómo satisfacerlas de forma rentable. Sin embargo, no todos son buenos con la gente. Muchos consideran necesario asociarse con alguien con experiencia en el trato con las personas. Si no pueden influir en las personas, no pueden liderar.

3. EL MITO DEL CONOCIMIENTO

Sir Francis Bacon dijo: «El conocimiento es poder». Si crees que el poder es la esencia del liderazgo, entonces podrías asumir naturalmente que quienes poseen conocimiento e inteligencia son, por lo tanto, líderes. Esto no es necesariamente cierto. Puedes visitar cualquier universidad importante y conocer a brillantes investigadores científicos y filósofos cuya capacidad de pensamiento es tan alta que sobrepasa los límites, pero cuya capacidad de liderazgo es tan baja que ni siquiera se registra en los gráficos. Ni el coeficiente intelectual ni la educación necesariamente equivalen a liderazgo.

4. EL MITO DEL PIONERO

Otra idea errónea es que cualquiera que esté al frente de la multitud es un líder. Pero ser el primero no siempre es lo mismo que liderar. Por ejemplo, Sir Edmund Hillary fue el primer hombre en alcanzar la cima del Monte Everest. Desde su histórica ascensión en 1953, cientos de personas lo han "seguido" en lograr esa hazaña. Pero eso no convierte a Hillary en un líder. Ni siquiera era el líder oficial de la expedición cuando alcanzó la cima. John Hunt lo era. Y cuando Hillary viajó al Polo Sur en 1958 como parte de la Expedición Transantártica de la Commonwealth, acompañaba a otro líder, Sir Vivian Fuchs. Para ser un líder, una persona no solo debe estar al frente, sino también tener personas que lo sigan intencionalmente, siguiéndolo y actuando según su visión. Ser un creador de tendencias no es lo mismo que ser un líder.

5. EL MITO DE LA POSICIÓN

Como se mencionó anteriormente, el mayor malentendido sobre el liderazgo es que la gente cree que se basa en la posición, pero no es así. Piense en lo que sucedió hace varios años en Cordiant, la agencia de publicidad anteriormente conocida como Saatchi & Saatchi. En 1994, los inversores institucionales de Saatchi & Saatchi obligaron al consejo de administración a destituir a Maurice Saatchi, el director ejecutivo de la compañía. ¿Cuál fue el resultado? Varios ejecutivos lo siguieron. Lo mismo hicieron muchas de las cuentas más importantes de la compañía, incluyendo British Airways y Mars, el fabricante de dulces. La influencia de Saatchi fue tan grande que su salida provocó la caída inmediata de las acciones de la compañía.

\$85,8 a \$4 por acción.² Lo que ocurrió es resultado de la Ley de Influencia. Saatchi perdió su título y posición, pero siguió siendo el líder. Stanley Huffty afirmó: «No es la posición la que hace al líder; es el líder el que hace la posición».

“No es la posición la que hace al líder; es el líder el que hace la posición”.
—STANLEY HUFFTY

¿QUIÉN ES EL VERDADERO LÍDER?

Hace muchos años, hubo un programa de juegos en la televisión llamado *Decir la verdad*. Así funcionaba. Al comienzo del programa, tres concursantes afirmaban ser la misma persona. Uno decía la verdad; los otros dos eran actores. Un panel de jueces famosos se turnaba para hacerles preguntas a los tres, y cuando se acababa el tiempo, cada panelista adivinaba quién decía la verdad. En muchas ocasiones, los actores faroleaban lo suficiente como para engañar a los panelistas y al público.

Identificar a un verdadero líder puede ser mucho más fácil. No escuches las afirmaciones de quien se autoproclama líder. No examines sus credenciales. No revises su título. Revisa su influencia. La prueba del liderazgo reside en los seguidores.

Aprendí personalmente la Ley de la Influencia cuando acepté mi primer trabajo al salir de la universidad. Ingresé con todas las credenciales necesarias. Tenía el título universitario adecuado. Tenía un profundo conocimiento del trabajo gracias a la formación que me dio mi padre. Ocupé el puesto y el título de...

Líder en la organización. Era un currículum atractivo, pero no me convertía en el verdadero líder. En mi primera reunión de la junta directiva, descubrí rápidamente quién era el verdadero líder: un granjero llamado Claude. Cuando hablaba, la gente lo escuchaba. Cuando hacía una sugerencia, la gente la respetaba. Cuando lideraba, otros lo seguían. Si quería tener un impacto, tenía que influir en Claude. Él, a su vez, influiría en todos los demás. Era la Ley de la Influencia en acción.

La prueba del liderazgo se encuentra en los seguidores.

EL LIDERAZGO ES . . .

La verdadera medida del liderazgo es la influencia, ni más ni menos. Margaret Thatcher, ex primera ministra británica, observó: «Estar en el poder es como ser una dama. Si tienes que decirle a la gente que lo eres, no lo eres». Si observas la dinámica que se da entre las personas en casi todos los aspectos de la vida, verás que algunas lideran y otras siguen, y te darás cuenta de que la posición y el título a menudo tienen poco que ver con quién está realmente al mando.

Siendo así, ¿por qué algunas personas se convierten en líderes mientras que otras no logran influir en los demás por mucho que lo intenten? Creo que influyen varios factores:

PERSONAJES: QUIÉNES SON

El verdadero liderazgo siempre empieza en el interior de la persona. Por eso, alguien como Billy Graham es capaz de atraer a cada vez más seguidores con el tiempo. La gente puede percibir la profundidad de su carácter.

RELACIONES: A QUIÉN CONOCEN

Solo eres líder si tienes seguidores, y eso siempre requiere desarrollar relaciones: cuanto más profundas sean, mayor será el potencial de liderazgo. En mi carrera, cada vez que asumía un nuevo puesto de liderazgo, comenzaba inmediatamente a forjar relaciones. Si estableces suficientes relaciones adecuadas con las personas adecuadas, podrás convertirte en el verdadero líder de una organización.

CONOCIMIENTO—LO QUE SABEN

La información es vital para un líder. Se necesita comprender los hechos, los factores dinámicos y el ritmo, y una visión de futuro. El conocimiento por sí solo no convierte a alguien en líder, pero sin conocimiento, nadie puede llegar a serlo. Siempre que era nuevo en una organización, dedicaba mucho tiempo a investigar antes de intentar asumir el liderazgo.

INTUICIÓN: LO QUE SIENTEN

El liderazgo requiere más que solo el dominio de los datos. Exige la capacidad de gestionar numerosos intangibles. De hecho, esa suele ser una de las principales diferencias entre gerentes y líderes. Los líderes buscan reconocer e influir en intangibles como la energía, la moral, el ritmo y el impulso.

EXPERIENCIA—DÓNDE HAN ESTADO

Cuanto mayores sean los desafíos que hayas enfrentado como líder en el pasado, más probable será que tus seguidores te den una oportunidad en el presente. La experiencia no garantiza credibilidad, pero anima a la gente a darte la oportunidad de demostrar tu capacidad.

ÉXITOS PASADOS: LO QUE HAN HECHO

Nada habla más con los seguidores que una buena trayectoria. Cuando llegué a mi primer puesto de liderazgo, no tenía experiencia. No podía destacar mis éxitos pasados para que la gente creyera en mí. Pero para cuando llegué a mi segundo puesto, tenía una trayectoria positiva. Cada vez que me esforzaba, me arriesgaba y triunfaba, mis seguidores tenían una razón más para confiar en mi capacidad de liderazgo y para escuchar lo que tenía que decir.

CAPACIDAD: LO QUE PUEDEN HACER

Lo fundamental para los seguidores es la capacidad de un líder. Quieren saber si esa persona puede llevar al equipo a la victoria. En definitiva, esa es la razón por la que la gente te escuchará y te reconocerá como su líder. En cuanto dejen de creer que puedes cumplir, dejarán de escucharte y seguirte.

LIDERAZGO SIN APALANCAMIENTO

Admiro y respeto el liderazgo de mi buen amigo Bill Hybels, pastor fundador de la Iglesia Comunitaria Willow Creek en South Barrington, Illinois, una de las iglesias más grandes de Norteamérica. Bill dice creer que la iglesia es la empresa con mayor liderazgo de la sociedad. Muchos empresarios que conozco se sorprenden al escuchar esa afirmación, pero creo que Bill tiene razón. ¿En qué se basa su creencia? El liderazgo posicional no suele funcionar en las organizaciones de voluntarios. No hay influencia. En otras organizaciones, la persona que ostenta un cargo tiene una influencia increíble. En el ejército, los líderes pueden usar su rango y, si todo lo demás falla, enviar a la gente al calabozo. En los negocios, los jefes tienen una enorme influencia en forma de salario, beneficios y ventajas. La mayoría de los seguidores son bastante cooperativos cuando su sustento está en juego.

“La esencia misma de todo poder de influencia reside en lograr que la otra persona participe”.
— HARRY A. OVERSTREET

Pero en las organizaciones voluntarias, lo que funciona es el liderazgo en su forma más pura: la influencia. El psicólogo Harry A. Overstreet observó: «La esencia misma de todo poder de influencia reside en lograr que la otra persona participe». En las organizaciones voluntarias, no se puede obligar a los seguidores a participar. Si el líder no ejerce influencia sobre ellos, no lo seguirán.

Recientemente, en una reunión donde hablaba con un grupo de presidentes y directores ejecutivos de empresas, un participante me pidió consejo para encontrar a los mejores líderes en su organización. Mi consejo fue pedirles a los candidatos que dirigieran una organización de voluntariado durante seis meses. Si esos líderes logran que la gente los siga cuando no tienen influencia —reclutando empleados para ser voluntarios, servir a la comunidad, colaborar con United Way, etc.—, entonces saben que pueden influir en los demás. Esa es la señal de una verdadera capacidad de liderazgo.

DE COMANDANTE A SOLDADO PRIVADO AL COMANDANTE EN JEFE

Una de mis historias favoritas que ilustra la Ley de Influencia se refiere a Abraham Lincoln. En 1832, décadas antes de convertirse en presidente, el joven

Lincoln reunió a un grupo de hombres para luchar en la Guerra del Halcón Negro. En aquellos tiempos, quien formaba una compañía de voluntarios para la milicia solía convertirse en su líder y asumía un rango de mando. En este caso, Lincoln recibió el rango de capitán. Pero Lincoln tenía un problema: no sabía nada de soldado. Carecía de experiencia militar previa y desconocía por completo las tácticas. Le costaba recordar los procedimientos militares más sencillos.

Al final de su servicio militar, Abraham Lincoln encontró el lugar que le correspondía, habiendo logrado el rango de soldado raso.

Por ejemplo, un día Lincoln hacía marchar a un par de docenas de hombres por un campo y necesitaba guiarlos a través de una puerta hacia otro campo. Pero no pudo hacerlo. Al relatar el incidente más tarde, Lincoln dijo: "No podía recordar la orden correcta para que mi compañía avanzara. Finalmente, al acercarnos a la puerta, grité: 'Esta compañía está lista por dos minutos, y luego se retirará...'

"De nuevo al otro lado de la puerta".³ –

Con el paso del tiempo, el nivel de influencia de Lincoln sobre otros en la milicia en realidad...*disminuido* Mientras otros oficiales demostraban su valía y ascendían de rango, Lincoln se vio en la dirección opuesta. Empezó como capitán, pero...*título y puesto* No le sirvió de mucho. No pudo vencer la Ley de Influencia. Al finalizar su servicio militar, Abraham Lincoln había encontrado el lugar que le correspondía, tras alcanzar el rango de soldado raso.

Afortunadamente para Lincoln —y para el destino de Estados Unidos—, superó su incapacidad para influir en los demás. Tras su paso por el ejército, Lincoln ocupó cargos discretos en la legislatura estatal de Illinois y la Cámara de Representantes de Estados Unidos. Pero con el tiempo, el esfuerzo y la experiencia personal, se convirtió en una persona de notable influencia e impacto, y en uno de los mejores presidentes del país.

Me encanta el proverbio sobre liderazgo que dice: «Quien cree liderar, pero no tiene seguidores, solo anda por ahí». Si no puedes influir en la gente, no te seguirán. Y si la gente no te sigue, no eres un líder. Esa es la Ley de la Influencia. No importa lo que te digan los demás, recuerda que el liderazgo es influencia, nada más y nada menos.



Aplicando **LA LEY DE LA INFLUENCIA** ***A tu vida***

1. ¿Cuáles de los mitos del capítulo has aceptado en el pasado? ¿Gestión, emprendimiento, conocimiento, pionero o posición? ¿Por qué has sido susceptible a ese mito? ¿Qué dice esto sobre tu percepción del liderazgo hasta ahora? ¿Qué debes cambiar en tu mentalidad actual para estar más abierto a mejorar tu liderazgo en el futuro?

2. ¿En qué confías más habitualmente para persuadir a la gente a que te siga? ¿Tú? Evalúate en una escala del 1 al 10 para cada uno de los siete factores mencionados en el capítulo (un 1 significa que no es un factor, mientras que un 10 significa que dependes de él continuamente):

- Carácter: quién eres
- Relaciones: a quién conoces
- Conocimiento—lo que sabes
- Intuición: lo que sientes
- Experiencia—donde has estado
- Éxito pasado: lo que has hecho
- Capacidad: lo que puedes hacer

¿Cómo puedes optimizar o utilizar mejor aquellos que tienen puntuaciones bajas?

3. Encuentra una organización para la que ser voluntario. Elige algo que... creer en, por ejemplo, una escuela, un comedor social o un proyecto comunitario,

Y ofrece tu tiempo y energía. Si crees que tienes capacidad de liderazgo, intenta liderar. Aprenderás a liderar a través de la influencia.



LA LEY DEL PROCESO

El liderazgo se desarrolla diariamente, no en un día

ANne Scheiber tenía 101 años cuando falleció en enero de 1995. Durante años había vivido en un diminuto y destartado estudio de Manhattan, con alquiler controlado. La pintura de las paredes se estaba descascarando y las viejas estanterías que las cubrían estaban cubiertas de polvo. El alquiler era de cuatrocientos dólares al mes.

Scheiber vivía de la Seguridad Social y una pequeña pensión mensual, que empezó a recibir en 1943 al jubilarse como auditora del Servicio de Impuestos Internos (IRS). No le había ido muy bien en el IRS. O mejor dicho, la agencia no la había tratado bien. A pesar de tener un título en Derecho y un excelente trabajo, nunca fue ascendida. Y cuando se jubiló a los cincuenta y un años, ganaba solo 3150 dólares al año.

“La trataron de forma muy, muy miserable”, dijo Benjamin Clark, quien la conocía tan bien como cualquiera. “Realmente tuvo que valerse por sí misma en todos los sentidos. Fue una verdadera lucha”.

Scheiber era un modelo de ahorro. No gastaba dinero en sí misma. No compraba muebles nuevos porque los viejos se desgastaban. Ni siquiera se suscribía a un periódico. Aproximadamente una vez por semana, iba a la biblioteca pública a leer...*El diario Wall Street*.

Imagínese la sorpresa de Norman Lamm, el presidente de la Yeshiva University en la ciudad de Nueva York, cuando descubrió que Anne Scheiber, una ancianita cuyo nombre nunca había oído —y que nunca había asistido a la Yeshiva— dejó casi todo su patrimonio a la universidad.

“Cuando vi el testamento, fue alucinante, una ganancia inesperada”, dijo Lamm. “Esta mujer se ha convertido en una leyenda de la noche a la mañana”.

¡El patrimonio que Anne Scheiber dejó a la Universidad Yeshiva valía 22 millones de dólares!¹

¿Cómo pudo una solterona jubilada durante cincuenta años amasar una fortuna de ocho cifras? La respuesta es que lo hizo día a día.

Para cuando se jubiló del IRS en 1943, Anne Scheiber había logrado ahorrar 5000 dólares. Invertió ese dinero en acciones. Para 1950, había obtenido suficientes ganancias para comprar 1000 acciones de Schering-Plough Corporation, entonces valoradas en 10 000 dólares. Y conservó esas acciones, dejando que su valor aumentara. Para cuando falleció, esas acciones originales se dividieron suficientes veces para producir 128.000 acciones, por un valor de 7,5 millones de dólares.²

El secreto del éxito de Scheiber fue que dedicó la mayor parte de su vida a construir su propio valor. Independientemente de si el valor de sus acciones subía o bajaba, no las vendía con la idea de... *Terminé de construir; ahora es momento de cobrar*. Ella estaba en una situación muy larga, *en realidad* A largo plazo. Cuando ganaba dividendos, que cada vez eran mayores, los reinvertía en acciones adicionales. Dedicó toda su vida a construir. Mientras que otras personas mayores se preocupan por quedarse sin fondos antes de morir, cuanto más vivía ella, más rica se volvía. En materia financiera, Scheiber comprendía y aplicaba la Ley del Proceso.

EL LIDERAZGO ES COMO INVERTIR: SE ACUMULA

Convertirse en líder es muy parecido a invertir con éxito en la bolsa. Si tu esperanza es hacer una fortuna en un día, no tendrás éxito. No hay "day traders" exitosos en el desarrollo del liderazgo. Lo que más importa es lo que haces día a día a largo plazo.

Un botín. Mi amigo Tag Short sostiene: «El secreto de nuestro éxito reside en nuestra agenda diaria». Si inviertes continuamente en el desarrollo de tu liderazgo, permitiendo que tus "activos" se multipliquen, el resultado inevitable es el crecimiento con el tiempo. ¿Qué puedes ver al observar la agenda diaria de una persona? Prioridades, pasión, habilidades, relaciones, actitud, disciplina personal, visión e influencia. Observa lo que hace una persona a diario, día tras día, y sabrás quién es esa persona y en qué se está convirtiendo.

Cuando enseño liderazgo en conferencias, la gente inevitablemente me pregunta si los líderes nacen. Siempre respondo: "Sí, claro que sí... ¡Todavía no he conocido a un líder no nacido! ¿De qué otra manera se esperaría que vinieran al mundo?". Todos nos reímos, y entonces respondo a la verdadera pregunta: si el liderazgo es algo con lo que una persona nace y lo posee, o si no nace y no lo posee.

*Convertirse en líder es muy parecido a invertir con éxito en la bolsa. Si su esperanza es hacer un...
Si no tienes fortuna en un día, no tendrás éxito.*

Si bien es cierto que algunas personas nacen con mayores dotes naturales que otras, la capacidad de liderar es en realidad un conjunto de habilidades, casi todas las cuales se pueden aprender y mejorar. Pero ese proceso no se da de la noche a la mañana. El liderazgo es complejo. Tiene muchas facetas: respeto, experiencia, fortaleza emocional, don de gentes, disciplina, visión, impulso, oportunidad... y la lista continúa. Como pueden ver, muchos de los factores que intervienen en el liderazgo son intangibles. Por eso los líderes requieren tanta experiencia para ser eficaces. Por eso sentí que solo después de cumplir cincuenta años comencé a comprender con claridad los múltiples aspectos del liderazgo.

LOS LÍDERES SON APRENDICES

En un estudio de noventa líderes destacados de diversos campos, los expertos en liderazgo Warren Bennis y Burt Nanus descubrieron la relación entre el crecimiento y el liderazgo: «Es la capacidad de desarrollar y mejorar sus habilidades lo que distingue a los líderes de sus seguidores». Los líderes exitosos aprenden. Y el proceso de aprendizaje es continuo, fruto de la autodisciplina y la perseverancia. El objetivo diario debe ser...

mejorar un poco, para aprovechar el progreso del día anterior.

*"Es la capacidad de desarrollar y mejorar sus habilidades lo que distingue a los líderes de sus pares.
seguidores."*

— BENNIS Y NANUS

El problema es que la mayoría de la gente sobreestima la importancia de los acontecimientos y subestima el poder de los procesos. Queremos soluciones rápidas. Queremos el efecto multiplicador que Anne Scheiber obtuvo durante cincuenta años, pero lo queremos en cincuenta minutos.

No me malinterpreten. Aprecio los eventos. Pueden ser catalizadores efectivos. Pero si quieren una mejora duradera, si quieren poder, entonces confíen en un proceso. Consideren la diferencia entre ambos:

UN EVENTO	UN PROCESO
Fomenta la toma de decisiones	Fomenta el desarrollo
Motiva a la gente	Personas maduras
Es un problema de calendario que desafía a las personas	Es un problema cultural que cambia a las personas.
Es fácil	Es difícil

Si necesito inspiración para dar pasos adelante, entonces asistiré a un evento.

Si quiero mejorar, entonces me involucraré en un proceso y lo mantendré.

LAS FASES DEL CRECIMIENTO DEL LIDERAZGO

¿Cómo es el proceso de crecimiento del liderazgo? Cada persona es diferente. Sin embargo, independientemente de si posees o no una gran capacidad natural para el liderazgo, tu desarrollo y progreso probablemente se producirán según las siguientes cinco fases:

FASE 1: NO SÉ LO QUE NO SÉ

Muchas personas no reconocen el valor del liderazgo. Algunas no reconocen su importancia. Otras creen que el liderazgo es solo para unos pocos.

— para las personas en la cima de la jerarquía corporativa. No tienen idea de

Las oportunidades que desaprovechan cuando no aprenden a liderar. Este punto quedó claro para mí cuando un rector universitario me comentó que solo unos pocos estudiantes se inscribieron en un curso de liderazgo ofrecido por la institución. ¿Por qué? Solo unos pocos se consideraban líderes. Si hubieran comprendido que el liderazgo es influencia, y que a lo largo del día la mayoría de las personas intentan influir en al menos cuatro personas, tal vez se les habría despertado el deseo de aprender más sobre el tema. Es una lástima, porque mientras una persona no sepa lo que no sabe, no crecerá.

Mientras una persona no sepa lo que no sabe, no va a crecer.

FASE 2: SÉ QUE NECESITO SABER

En algún momento de la vida, muchas personas se encuentran en una posición de liderazgo solo para mirar a su alrededor y descubrir que nadie las sigue. Cuando eso sucede, nos damos cuenta de que necesitamos...*aprender* Cómo liderar. Y, por supuesto, es entonces cuando el proceso puede comenzar. Benjamin Disraeli, ex primer ministro británico, comentó sabiamente: «Ser consciente de la ignorancia de los hechos es un gran paso hacia el conocimiento».

Eso fue lo que me pasó cuando asumí mi primer puesto de liderazgo en 1969. Había sido capitán de equipos deportivos toda mi vida y presidente del consejo estudiantil en la universidad, así que ya me creía un líder. Pero cuando intenté liderar en la vida real, descubrí la terrible verdad. Estar al mando no es lo mismo que ser un líder.

FASE 3: SÉ LO QUE NO SÉ

Tuve dificultades durante un tiempo en ese primer puesto de liderazgo. Siendo sincero, dependía de mi enorme energía y del carisma que poseía. Pero llegó un momento en que me di cuenta de que el liderazgo sería la clave de mi carrera profesional. Si no mejoraba en liderazgo, mi carrera se hundiría y nunca alcanzaría las metas que me había propuesto. Por suerte, en ese momento, desayuné con Kurt Kampmeir de Success Motivation, Inc. En ese desayuno, me hizo una pregunta que cambiaría mi vida.

"Juan", preguntó, "¿cuál es tu plan para el crecimiento personal?"

Busqué a tientas una respuesta y finalmente admití que no la tenía. Esa noche, mi esposa, Margaret, y yo decidimos hacer sacrificios económicos para poder participar en el programa que ofrecía Kurt. Ese fue un paso intencional hacia mi crecimiento. Desde ese día hasta ahora, he adoptado la costumbre de leer libros, escuchar cintas y asistir a conferencias sobre liderazgo.

Por la época en que conocí a Kurt, también tuve otra idea: escribí a los diez líderes más destacados de mi sector y les ofrecí cien dólares por media hora de su tiempo para poder hacerles preguntas. (Era una suma considerable para mí en aquel entonces). Durante los años siguientes, Margaret y yo planificamos todas nuestras vacaciones en torno a donde vivían esas personas. Si un gran líder de Cleveland accedía a mi solicitud, ese año vacacionábamos allí para poder conocerlo. No puedo explicar lo valiosas que fueron esas experiencias para mí. Esos líderes compartieron conmigo ideas que no podría haber aprendido de otra manera.

FASE 4: CONOZCO Y CREZCO, Y EMPIEZA A NOTARSE

Cuando reconoces tu falta de habilidades y comienzas la disciplina diaria del crecimiento personal, empiezan a suceder cosas emocionantes.

Hace varios años, impartía clases de liderazgo en Denver, y entre el público, noté a un joven de diecinueve años muy perspicaz llamado Brian. Durante un par de días, lo observé mientras tomaba notas con entusiasmo. Lo observé interactuar con los demás. Y hablé con él varias veces durante los descansos. Cuando llegué a la parte del seminario donde enseñé la Ley del Proceso, le pedí a Brian que se pusiera de pie para poder hablar con él, y quería que todos los demás presentes escucharan.

"Brian, te he estado observando", dije, "y me impresiona mucho tu hambre de aprender, aprender y crecer. Quiero contarte un secreto que te cambiará la vida". Todos en el auditorio parecieron inclinarse hacia adelante.

"Creo que en unos veinte años, podrás ser un *excelente* Líder. Quiero animarte a que te conviertas en un aprendiz de liderazgo de por vida. Lee

Lee libros, escucha cintas con regularidad y asiste a seminarios. Y cuando encuentres una joya de la verdad o una cita significativa, guárdala para el futuro.

“No va a ser fácil”, dije. “Pero en cinco años, verás progreso a medida que tu influencia aumente. En diez años, desarrollarás una competencia que hará que tu liderazgo sea altamente efectivo. Y en veinte años, cuando solo tengas treinta y nueve, si has seguido aprendiendo y creciendo, es probable que otros empiecen a pedirte que les enseñes sobre liderazgo. Y algunos se sorprenderán. Se mirarán entre sí y dirán: “¿Cómo se volvió tan sabio de repente?”.

“El secreto del éxito en la vida es que un hombre esté preparado para cuando llegue su momento”.

—BENJAMÍN DISRAELI

«Brian», concluí, «puedes ser un gran líder, pero no se consigue de un día para otro. Empieza a pagar el precio ahora». Lo que es cierto para Brian también lo es para ti. Empieza a desarrollar tu liderazgo hoy mismo y algún día experimentarás los efectos de la Ley del Proceso.

FASE 5: VOY SIMPLEMENTE POR LO QUE SÉ

Cuando estás en la fase cuatro, puedes ser bastante eficaz como líder, pero debes pensar en cada paso que das. Sin embargo, al llegar a la fase cinco, tu capacidad de liderazgo se vuelve casi automática. Desarrollas grandes instintos. Y ahí es cuando la recompensa es increíble. Pero la única manera de lograrlo es obedecer la Ley del Proceso y pagar el precio.

PARA LIDERAR EL MAÑANA, APRENDE HOY

El liderazgo se desarrolla a diario, no en un día. Esa es la realidad que dicta la Ley del Proceso. Benjamin Disraeli afirmó: «El secreto del éxito en la vida reside en estar preparado para su momento cuando llegue». Lo que una persona hace de forma disciplinada y constante la prepara, sea cual sea su objetivo.

El efecto de la Ley del Proceso se puede observar en cualquier ámbito de la vida. El jugador del Salón de la Fama de la NBA, Larry Bird, se convirtió en un destacado tirador de tiros libres.

Practicando quinientos tiros cada mañana antes de ir a la escuela. Demóstenes, de la antigua Grecia, se convirtió en el mejor orador recitando versos con piedrecitas en la boca y hablando por encima del rugido de las olas del océano, y lo hizo a pesar de haber nacido con un impedimento del habla. Tú necesitas la misma dedicación. Para convertirte en un líder excelente, necesitas trabajar en ello a diario.

LUCHANDO PARA ASCENDER

Hay un viejo dicho: los campeones no se convierten en campeones en el ring, simplemente se les reconoce allí. Es cierto. Si quieres ver cómo alguien se convierte en campeón, observa su rutina diaria. El excampeón de peso pesado Joe Frazier declaró: "Puedes trazar un plan de lucha o un plan de vida. Pero cuando comienza la acción, depende de tus reflejos. Ahí es donde se nota tu trabajo en el camino. Si hiciste trampa en la oscuridad de... Por la mañana, te están descubriendo ahora bajo las luces brillantes".³ – El boxeo es una buena analogía para el desarrollo del liderazgo, ya que se trata de preparación diaria. Incluso una persona con talento natural debe prepararse y entrenar para alcanzar el éxito.

Los campeones no se convierten en campeones en el ring: sólo son reconocidos allí.

Uno de los líderes más importantes de este país era aficionado al boxeo: el presidente Theodore Roosevelt. De hecho, una de sus frases más famosas utiliza una analogía del boxeo:

No es el crítico quien cuenta, ni quien señala cómo tropezó el hombre fuerte, o dónde el autor de las hazañas podría haberlas hecho mejor. El mérito pertenece al hombre que está realmente en la arena; cuyo rostro está manchado de polvo, sudor y sangre; que lucha valientemente; que yerra y se queda corto una y otra vez; que conoce los grandes entusiasmos, las grandes devociones, y se entrega a una causa digna; que, en el mejor de los casos, conoce al final el triunfo del logro; y que, en el peor de los casos, si fracasa, al menos fracasa con gran osadía, de modo que su lugar nunca estará entre esas almas frías y tímidas que no conocen ni la victoria ni la derrota.

Roosevelt, boxeador, fue el hombre de acción por excelencia. No solo fue un líder eficaz, sino también uno de los presidentes estadounidenses más extravagantes. El historiador británico Hugh Brogan lo describió como «el hombre más capaz que ha ocupado la Casa Blanca desde Lincoln; el más vigoroso».

desde Jackson; el más libresco desde John Quincy Adams”.

UN HOMBRE DE ACCIÓN

TR (apodo de Roosevelt) es recordado como un hombre de acción y sin reservas, defensor de una vida plena. Durante su estancia en la Casa Blanca, era conocido por sus frecuentes sesiones de boxeo y judo, sus desafiantes paseos a caballo y sus largas y extenuantes caminatas. Un embajador francés que visitó a Roosevelt solía contar la ocasión en que acompañó al presidente a dar un paseo por el bosque. Cuando ambos llegaron a la orilla de un arroyo demasiado profundo para cruzarlo a pie, TR se desnudó y esperó que el dignatario hiciera lo mismo para poder nadar hasta la otra orilla. Nada era un obstáculo para Roosevelt.

En diferentes momentos de su vida, Roosevelt fue vaquero en el Salvaje Oeste, explorador y cazador de presas mayores, y un rudo oficial de caballería en la Guerra Hispano-Estadounidense. Su entusiasmo y resistencia parecían inagotables. Como candidato a la vicepresidencia en 1900, pronunció 673 discursos y viajó 32.000 kilómetros durante la campaña del presidente McKinley. Años después de su presidencia, mientras se preparaba para pronunciar un discurso en Milwaukee, Roosevelt fue asesinado a tiros por un aspirante a asesino. Con una costilla rota y una bala en el pecho, Roosevelt insistió en pronunciar su discurso de una hora antes de ser trasladado al hospital.

ROOSEVELT EMPEZÓ LENTO

De todos los líderes que ha tenido esta nación, Roosevelt fue uno de los más duros, tanto física como mentalmente. Pero no empezó así. El presidente vaquero de Estados Unidos nació en Manhattan en el seno de una familia adinerada y prominente. De niño, era frágil y muy enfermizo. Padecía asma debilitante, tenía muy mala vista y estaba extremadamente delgado. Sus padres no estaban seguros de que sobreviviera.

Cuando tenía doce años, el padre del joven Roosevelt le dijo: “Tienes la mente, pero no tienes el cuerpo, y sin la ayuda del cuerpo la mente no puede llegar tan lejos como debería. Debes *hacer* el cuerpo.” Hazlo él

Lo hizo. Él vivió según la Ley del Proceso.

TR comenzó a pasar tiempo *cada día* Desarrollando su cuerpo y su mente, y lo hizo durante el resto de su vida. Hacía pesas, caminaba, patinaba sobre hielo, cazaba, remaba, montaba a caballo y boxeaba. Años después, Roosevelt evaluó su progreso, admitiendo que de niño era «nervioso y tímido». Sin embargo, dijo, «por leer sobre las personas que admiraba... y por conocer a mi padre, sentía una gran admiración por los hombres intrépidos y capaces de defenderse en el mundo, y tenía una gran... deseo ser como ellos». ⁴ Cuando TR se graduó en Harvard, él *era* Al igual que ellos, estaba listo para abordar el mundo de la política.

NO HAY ÉXITO DE LA NOCHE A LA MAÑANA

Roosevelt tampoco se convirtió en un gran líder de la noche a la mañana. Su camino a la presidencia fue de crecimiento lento pero continuo. Al ocupar diversos cargos, desde comisionado de policía de la ciudad de Nueva York hasta presidente de Estados Unidos, siguió aprendiendo y creciendo. Se superó a sí mismo y, con el tiempo, se convirtió en un líder sólido. Esto demostró una vez más que vivía según la Ley del Proceso.

La lista de logros de Roosevelt es notable. Bajo su liderazgo, Estados Unidos emergió como una potencia mundial. Ayudó al país a desarrollar una armada de primera clase. Supervisó la construcción del Canal de Panamá. Negoció la paz entre Rusia y Japón, ganando el Premio Nobel de la Paz en el proceso. Y cuando se cuestionó el liderazgo de Roosevelt —ya que había asumido la presidencia tras el asesinato de McKinley—, hizo campaña y fue reelegido por la mayoría más amplia de cualquier presidente hasta su época.

Siempre un hombre de acción, cuando Roosevelt concluyó su segundo mandato presidencial en 1909, viajó de inmediato a África, donde dirigió una expedición científica patrocinada por el Instituto Smithsonian. Unos años más tarde, en 1913, codirigió un grupo para explorar el inexplorado Río de la Duda en Brasil. Fue una aventura de aprendizaje que, según dijo, no podía dejar pasar. «Era mi última oportunidad de ser niño», admitió más tarde. Tenía cincuenta y cinco años.

El 6 de enero de 1919, en su casa de Nueva York, Theodore Roosevelt murió mientras dormía. El vicepresidente Marshall declaró: «La muerte tuvo que sorprenderlo mientras dormía, pues si Roosevelt hubiera estado despierto, habría habido una pelea». Cuando lo sacaron de la cama, encontraron un libro debajo de la almohada. Hasta el último momento, TR se esforzó por aprender y superarse. Siguió practicando la Ley del Proceso.

Si quieres ser líder, la buena noticia es que puedes lograrlo. Todos tenemos el potencial, pero no se logra de la noche a la mañana. Requiere perseverancia. Y no puedes ignorar la Ley del Proceso. El liderazgo no se desarrolla de un día para otro. Toma toda la vida.



Aplicando **LA LEY DEL PROCESO** ***A tu vida***

1. ¿Cuál es tu plan personal de crecimiento? Si eres como yo cuando... Kurt Kampmeir me hizo esta pregunta: tienes una vaga intención de crecer, no un plan específico. Elabora un plan. Te recomiendo leer un libro al mes, escuchar al menos un CD, cinta o mensaje en directo a la semana y asistir a una conferencia al año. Selecciona los materiales con antelación, reserva tiempo para el crecimiento en tu calendario y empieza de inmediato. Si desarrollar un plan desde cero te parece difícil, quizás te interese leer mi libro. *Hoy importa*. Contiene el plan de crecimiento personal que he utilizado durante años.

2. Una cosa que separa a los grandes líderes de los buenos líderes es la forma. Invierten en quienes los siguen. Así como usted necesita un plan de crecimiento para mejorar, también lo necesitan quienes trabajan para usted. Puede guiar a grupos de empleados a través de libros, contratar capacitadores, asesorar individualmente a las personas... cualquier cosa que funcione. Asuma la responsabilidad de brindar oportunidades de crecimiento.

3. Si usted es el líder de una empresa, una organización o un departamento, Puedes crear una cultura de crecimiento. Cuando las personas en tu área de influencia sepan que el crecimiento personal y el desarrollo del liderazgo se valoran, se les otorgan recursos y se recompensan, el crecimiento se disparará. Y el entorno que creaste empezará a atraer a personas con un gran potencial y a personas de alto rendimiento.



LA LEY DE LA NAVEGACIÓN

Cualquiera puede dirigir el barco, pero se necesita un líder que trace el rumbo

En 1911, dos grupos de exploradores se embarcaron en una misión increíble. Aunque utilizaron estrategias y rutas diferentes, los líderes de los equipos compartían el mismo objetivo: ser los primeros de la historia en llegar al Polo Sur. Sus historias son ejemplos a vida o muerte de la Ley de la Navegación.

Un grupo estaba liderado por el explorador noruego Roald Amundsen. Irónicamente, Amundsen no tenía la intención original de ir a la Antártida. Su deseo era ser el primer hombre en llegar a la *Norte* Polo. Pero cuando descubrió que Robert Peary se le había adelantado, Amundsen cambió de objetivo y se dirigió al otro extremo del mundo. Norte o sur, sabía que su plan daría frutos.

AMUNDSEN TRAZÓ CUIDADOSAMENTE SU CURSO

Antes de que su equipo partiera, Amundsen había planeado minuciosamente su viaje. Estudió los métodos de los esquimales y otros viajeros árticos experimentados y determinó que la mejor opción sería transportar todo su equipo y suministros en trineos tirados por perros. Al reunir a su equipo, eligió esquiadores y guías de perros expertos. Su estrategia era sencilla: los perros harían la mayor parte del trabajo, ya que el grupo recorrería entre veinticinco y treinta kilómetros en seis horas diarias. Esto les daría a los perros y a los hombres tiempo de sobra para descansar antes del viaje del día siguiente.

La previsión y la atención al detalle de Amundsen fueron increíbles. Localizó y abasteció depósitos de suministros a lo largo de la ruta prevista. Así, no tendrían que cargar con todos sus suministros durante todo el viaje. Además, equipó a su gente con el mejor equipo posible. Amundsen había considerado cuidadosamente cada aspecto del viaje, lo había meditado y planificado en consecuencia. Y valió la pena. El peor problema que tuvieron en su viaje fue una muela infectada que un hombre tuvo que extraerse.

SCOTT VIOLO LA LEY DE NAVEGACIÓN

El otro equipo estaba liderado por Robert Falcon Scott, un oficial de la marina británica que ya había explorado la zona antártica. La expedición de Scott fue la antítesis de la de Amundsen. En lugar de usar trineos tirados por perros, Scott decidió usar trineos motorizados y ponis. Los problemas comenzaron cuando los motores de los trineos dejaron de funcionar a los cinco días de viaje. Los ponis tampoco resistieron bien a esas gélidas temperaturas. Al llegar al pie de las Montañas Transantárticas, tuvieron que sacrificar a todos los pobres animales. Como resultado, los propios miembros del equipo terminaron arrastrando los trineos de cien kilos. Fue un trabajo arduo.

Scott tampoco había prestado suficiente atención al resto del equipo. Su ropa estaba tan mal diseñada que todos los hombres sufrieron congelación. Un miembro del equipo necesitaba una hora cada mañana solo para calzarse las botas en sus pies hinchados y gangrenosos. Todos se cegaron por la nieve debido a las gafas protectoras inadecuadas que Scott les había proporcionado. Además de todo lo demás, el equipo siempre andaba escaso de comida y agua. Esto también se debía a la mala planificación de Scott. Los depósitos de suministros que Scott estableció estaban mal abastecidos, demasiado separados y a menudo mal señalizados, lo que dificultaba mucho encontrarlos. Como siempre les faltaba combustible para derretir la nieve, todos se deshidrataron. Para empeorar las cosas, Scott decidió en el último minuto llevar a un quinto hombre, a pesar de que habían preparado suministros suficientes para solo cuatro.

Después de recorrer ochocientas millas agotadoras en diez semanas, el exhausto grupo de Scott finalmente llegó al Polo Sur el 17 de enero de 1912.

Allí encontraron la bandera noruega ondeando al viento y una carta de Amundsen. ¡El otro equipo, bien dirigido, les había adelantado en su objetivo por más de un mes!

SI NO VIVES SEGÚN LA LEY DE LA NAVEGACIÓN...

La expedición de Scott al Polo es un ejemplo clásico de un líder incapaz de navegar para su pueblo. Pero el viaje de regreso fue aún peor. Scott y sus hombres se morían de hambre y padecían escorbuto, pero Scott, incapaz de navegar hasta el final, ignoraba su difícil situación. Con el tiempo agotándose y la escasez de alimentos desesperada, Scott insistió en recolectar trece kilos de especímenes geológicos para llevar de regreso, más peso para los hombres agotados.

El avance del grupo se hizo cada vez más lento. Un miembro del grupo se sumió en un profundo estupor y murió. Otro, Lawrence Oates, un exoficial del ejército que originalmente había sido contratado para cuidar de los ponis, sufrió una congelación tan severa que le costaba hacer cualquier cosa. Creyendo que estaba poniendo en peligro la supervivencia del equipo, salió a propósito a una ventisca para no estorbar al grupo. Antes de salir de la tienda y adentrarse en la tormenta, dijo: «Voy a salir; puede que tarde un rato».

*Debido a que Robert Falcon Scott no pudo vivir según la Ley de Navegación, él y sus compañeros
Murió por ello.*

Scott y sus dos últimos compañeros de equipo solo llegaron un poco más al norte antes de rendirse. El viaje de regreso ya les había llevado dos meses, y aún estaban a 240 kilómetros de su campamento base. Allí murieron. Conocemos su historia solo porque pasaron sus últimas horas actualizando sus diarios. Algunas de las últimas palabras de Scott fueron estas: "Moriremos como caballeros. Creo que esto demostrará que el espíritu de valentía y la fuerza para perseverar no han... "pasó de nuestra raza."¹ Scott tenía coraje, pero no liderazgo. Al no poder vivir según la Ley de la Navegación, él y sus compañeros murieron por ella.

Los seguidores necesitan líderes capaces de guiarlos eficazmente. Cuando se enfrentan a situaciones de vida o muerte, la necesidad es dolorosamente obvia.

Pero incluso cuando las consecuencias no son tan graves, la necesidad también es grande. Lo cierto es que casi cualquiera puede gobernar el barco, pero se necesita un líder que marque el rumbo. Esa es la Ley de la Navegación.

LOS NAVEGANTES VEN EL VIAJE QUE LES DEPARA EL FUTURO

El expresidente de General Electric, Jack Welch, afirma: «Un buen líder se mantiene enfocado... Controlar su dirección es mejor que ser controlado por ella». Welch tiene razón, pero los líderes que navegan hacen incluso más que controlar la dirección en la que ellos y su gente viajan. Visualizan el camino completo antes de partir. Tienen una visión para llegar a su destino, comprenden lo que se necesita para llegar allí, saben a quién necesitarán en el equipo para tener éxito y reconocen los obstáculos mucho antes de que aparezcan en el horizonte. Leroy Eims, autor de *Sé el líder que estás destinado a ser*, escribe: "Un líder es aquel que ve más de lo que ven los demás, que ve más lejos de lo que ven los demás y que ve antes que los demás".

"Un líder es aquel que ve más de lo que ven los demás, que ve más lejos de lo que ven los demás y que ve

"antes que otros lo hagan."

— LEROY EIMS

Cuanto más grande es la organización, más claramente debe el líder prever el futuro. Esto es cierto porque el tamaño dificulta las correcciones a mitad de camino. Y si hay errores de navegación, muchas más personas se ven afectadas que cuando un líder viaja solo o con pocas personas. El desastre mostrado en la película de James Cameron de 1997. *Titánico* Fue un buen ejemplo de ese tipo de problema. La tripulación no pudo ver lo suficientemente lejos como para evitar el iceberg por completo, y no pudieron maniobrar lo suficiente para cambiar de rumbo una vez que el objeto estuvo a la vista debido al tamaño del barco. El resultado fue que más de mil personas perdieron la vida.

A DONDE VA EL LÍDER . . .

Los navegantes de primera siempre tienen presente que otras personas dependen de ellos y de su capacidad para trazar un buen rumbo. Leí un...

observación de James A. Autry en *Vida y trabajo: la búsqueda de sentido de un directivo*. Esto ilustra esta idea. Escribe que ocasionalmente se oye hablar del accidente de cuatro aviones militares volando juntos en formación. La razón de la pérdida de los cuatro es la siguiente: cuando los aviones de combate vuelan en grupos de cuatro, un piloto —el líder— designa el rumbo del equipo. Los otros tres aviones vuelan en el ala del líder, observándolo y siguiéndolo adondequiera que vaya. Cualquier movimiento que haga, el resto de su equipo lo hará con él. Esto es así tanto si se eleva entre las nubes como si se estrella contra la cima de una montaña.

Antes de que los buenos líderes lleven a su gente a un viaje, pasan por un proceso para darle al viaje la mayor probabilidad de ser un éxito:

LOS NAVEGANTES SE BASAN EN LA EXPERIENCIA PASADA

Cada éxito y fracaso que hayas experimentado puede ser una valiosa fuente de información y sabiduría, si lo permites. Los éxitos te enseñan lo que eres capaz de hacer y te dan confianza. Sin embargo, tus fracasos a menudo enseñan lecciones más importantes. Revelan suposiciones erróneas, defectos de carácter, errores de juicio y métodos de trabajo deficientes. Irónicamente, muchas personas odian tanto sus fracasos que los ocultan rápidamente en lugar de analizarlos y aprender de ellos. Como explico en mi libro *Fracasar hacia adelante*. Si no aprendes de tus errores, fracasarás una y otra vez.

¿Por qué menciono algo que parece tan básico? Porque la mayoría de los líderes naturales son activistas. Tienden a mirar hacia adelante, no hacia atrás, a tomar decisiones y a seguir adelante. Lo sé porque esa es mi tendencia. Pero para que los líderes se conviertan en buenos navegantes, necesitan tomarse el tiempo para reflexionar y aprender de sus experiencias. Por eso he desarrollado la disciplina del pensamiento reflexivo. Escribo sobre ello en detalle en mi libro *Pensando en un cambio*. Pero permítanme darles algunas ventajas del pensamiento reflexivo.

Pensamiento reflexivo

- te da una perspectiva verdadera,
- da integridad emocional a tu vida de pensamiento,

- aumenta tu confianza en la toma de decisiones,
- aclara el panorama general y
- Toma una buena experiencia y la convierte en una experiencia valiosa.² –

Cada beneficio le otorga a un líder una gran ventaja al planificar los próximos pasos para un equipo u organización.

LOS NAVEGANTES EXAMINAN LAS CONDICIONES ANTES DE ASUMIR COMPROMISOS

Aprovechar la experiencia significa mirar hacia dentro. Examinar las condiciones significa mirar hacia fuera. Ningún buen líder planifica un curso de acción sin prestar mucha atención a las condiciones actuales. Eso sería como navegar contracorriente o trazar un rumbo hacia un huracán. Los buenos navegantes calculan el costo. *antes* Asumen compromisos para sí mismos y para los demás. Examinan no solo factores medibles como las finanzas, los recursos y el talento, sino también intangibles como el tiempo, la moral, el impulso, la cultura, etc. (Abordaré esto con más detalle en las Leyes de la Intuición y el Tiempo).

No importa cuánto aprendas del pasado, nunca te dirá todo lo que necesitas saber para el futuro. presente.

LOS NAVEGANTES ESCUCHAN LO QUE OTROS TIENEN QUE DECIR

Por mucho que aprendas del pasado, nunca te dirá todo lo que necesitas saber para el presente. Por muy buen líder que seas, no tendrás todas las respuestas. Por eso, los navegantes de élite recopilan información de diversas fuentes. Por ejemplo, antes de la expedición de Roald Amundsen al Polo Sur, había aprendido de un grupo de nativos americanos en Canadá sobre ropa de abrigo y técnicas de supervivencia en el Ártico. Esas habilidades y prácticas marcaron la diferencia entre el fracaso y el éxito para su equipo en la Antártida.

Los líderes que navegan obtienen ideas de diversas fuentes. Escuchan a los miembros de su equipo de liderazgo. Hablan con las personas de su organización para descubrir qué sucede a nivel de base. Y

Pasan tiempo con líderes externos a la organización que pueden guiarlos. Siempre piensan en confiar en un equipo, no solo en sí mismos.

LOS NAVEGANTES SE ASEGURAN DE QUE SUS CONCLUSIONES REPRESENTEN TANTO LA FE COMO LOS HECHOS

Ser capaz de guiar a otros requiere que un líder posea una actitud positiva. Debes tener fe en que puedes guiar a tu equipo hasta el final. Si no puedes hacer el viaje con confianza en tu mente, no podrás hacerlo en la vida real.

Por otro lado, también debes ser capaz de ver los hechos con realismo. No puedes minimizar los obstáculos ni racionalizar tus desafíos y aun así liderar eficazmente. Si no te planteas las cosas con los ojos bien abiertos, te van a tomar por sorpresa. Como observa Bill Easum, presidente de Easum, Bandy, and Associates: «Los líderes realistas son lo suficientemente objetivos como para minimizar las ilusiones. Entienden que el autoengaño puede costarles la visión».

Equilibrar el optimismo y el realismo, la intuición y la planificación, la fe y los hechos puede ser muy difícil. Pero Eso es lo que se necesita para ser un líder navegante eficaz.

Jim Collins confirmó este equilibrio entre la fe y los hechos en su libro de 2001 *De bueno a excelente*. Él la llama la paradoja de Stockdale. Escribe: «Debes mantener la fe en que prevalecerás al final». y También debes confrontar los hechos más brutales de tu realidad actual». 3 Equilibrar optimismo y realismo, intuición y planificación, fe y hechos puede ser muy difícil. Pero eso es lo que se necesita para ser un líder navegante eficaz.

UNA LECCIÓN DE NAVEGACIÓN

Recuerdo la primera vez que comprendí realmente la importancia de la Ley de Navegación. Tenía veintiocho años y dirigía la segunda iglesia de mi carrera pastoral. Antes de mi llegada en 1972, la iglesia había experimentado un estancamiento en su crecimiento durante una década. Pero para 1975, nuestra asistencia había pasado de cuatrocientas personas a más de mil. Sabía que podíamos seguir creciendo y ayudando a más personas, pero solo si construíamos un...

nuevo auditorio.

La buena noticia era que ya tenía experiencia liderando proyectos de construcción, pues había guiado a mi primera iglesia en el proceso. La mala noticia era que el primero era muy pequeño en comparación con el segundo. Este iba a ser un proyecto multimillonario, veinte veces más grande que el primero. Pero ni siquiera ese fue el mayor obstáculo.

Si el líder no puede guiar al pueblo a través de aguas turbulentas, corre el riesgo de hundir el barco.

Justo antes de asumir el liderazgo de la iglesia, se desató una gran batalla por otra propuesta de construcción, y el debate fue intenso, divisivo y amargo. Por eso, sabía que por primera vez experimentaría una oposición genuina a mi liderazgo. Se avecinaban aguas turbulentas, y si yo, como líder, no guiaba bien, podría hundir el barco.

TRAZANDO EL RUMBO CON UNA ESTRATEGIA DE NAVEGACIÓN

Probablemente debería confesar en este punto que no soy un buen navegante. No disfruto entrando en detalles y tiendo a seguir mi instinto, a veces demasiado rápido para mi propio bien. En los últimos quince o veinte años, a menudo he cubierto mis debilidades y contratado buenos líderes navegantes para ayudar a mis organizaciones. Por ejemplo, durante muchos años, cuando era líder de iglesia, Dan Reiland formó parte de mi equipo como pastor ejecutivo. Es un excelente navegante. Actualmente, en EQUIP, la organización sin fines de lucro que fundé en 1996, John Hull es su presidente y es un fantástico líder navegante. Sin embargo, en 1975, tuve que asumir la responsabilidad del proceso de navegación. Para ello, desarrollé una estrategia que he usado repetidamente en mi liderazgo. La escribí como acróstico para poder recordarla siempre:

PAGvolver a determinar un curso de acción.

YoEstablece tus objetivos.

AAjusta tus prioridades.

norteNotificar al personal clave.

ADar tiempo para la aceptación.

HEntra en acción.

miProblemas esperados.

ASiempre señale los éxitos.

DRevise su plan diariamente.

Ese se convirtió en mi plan mientras me preparaba para afrontar este cambio en mi organización.

Tenía muy claro cuál debía ser nuestro plan de acción. Si queríamos seguir creciendo, necesitábamos construir un nuevo auditorio. Había considerado todas las alternativas posibles y sabía que era la única solución viable. Mi objetivo era diseñar y construir las instalaciones, financiarlas en diez años y unificar a todos en el proceso; una hazaña nada desdeñable.

Cualquier plan que presentara tendría que votarse en una reunión congregacional, así que programé una con un par de meses de anticipación para tener tiempo de preparar todo. A continuación, encargué a los miembros de nuestra junta directiva y a un grupo de líderes financieros clave que realizaran un análisis de veinte años de nuestro crecimiento y patrones financieros. Este análisis abarcó los diez años anteriores y las proyecciones para los próximos diez años. Con base en eso, determinamos los requisitos de la instalación.

Luego formulamos un presupuesto decenal que explicaba detalladamente cómo gestionaríamos el financiamiento. También solicité que toda la información que estábamos recopilando se incluyera en un informe de veinte páginas para entregar a los miembros de la congregación. Sabía que los principales obstáculos para una planificación exitosa son el miedo al cambio, la ignorancia, la incertidumbre sobre el futuro y la falta de imaginación. Iba a hacer todo lo posible para evitar que estos factores nos obstaculizaran.

Mi siguiente paso fue notificar a los líderes clave. Empecé con los más influyentes, reuniéndome con ellos individualmente y, a veces, en grupos pequeños. A lo largo de varias semanas, me reuní con unos cien líderes. Les presenté la visión de lo que debíamos hacer y respondí a sus preguntas. Y cada vez que percibía dudas sobre el proyecto, planeaba reunirme con ellos individualmente. Luego, les di tiempo a esos líderes clave para que influyeran en el resto del equipo y los ayudaran a aceptar los cambios que se avecinaban.

Las principales barreras para una planificación exitosa son el miedo al cambio, la ignorancia y la incertidumbre sobre el futuro, y falta de imaginación.

Cuando llegó la hora de la reunión congregacional, estábamos listos para empezar. Dedicué dos horas a presentar el proyecto a la gente. Repartí mi informe de veinte páginas con los planos, el análisis financiero y los presupuestos. Intenté responder a todas las preguntas que tuvieran antes de que tuvieran la oportunidad de formularlas. También pedí la palabra a algunas de las personas más influyentes de la congregación.

Esperaba oposición, pero cuando abrí el turno de preguntas, me quedé atónito. Solo hubo dos preguntas: una persona quería saber sobre la ubicación de los bebederos del edificio y la otra sobre la cantidad de baños. Fue entonces cuando supe que habíamos sorteado las dificultades con éxito. Cuando llegó el momento de la moción para pedir a todos que votaran, la presentó el laico más influyente de la iglesia. Y ya le había pedido a un líder que previamente se había opuesto al proyecto de construcción que fuera quien la secundara. Cuando se hizo el recuento final, el 98 % de los votos fueron a favor.

Una vez que superamos esta parte complicada del proceso, el resto del proyecto fue bastante sencillo. Mantuve la visión presente en todo momento, brindándoles buenas noticias. Me aseguré de celebrar los éxitos. Y revisé periódicamente nuestros planes y sus resultados para asegurarme de que íbamos por buen camino. El rumbo estaba trazado. Solo teníamos que dirigir el barco.

Fue una maravillosa experiencia de aprendizaje para mí. Por encima de todo, descubrí que el secreto de la Ley de la Navegación es la preparación.

Cuando te preparas bien, transmites confianza a la gente. La falta de preparación tiene el efecto contrario. Al final, no es el tamaño del proyecto lo que determina su aceptación, apoyo y éxito, sino el tamaño del líder. Por eso digo que cualquiera puede...*buey*El barco, pero se necesita un líder para trazar el rumbo. Los líderes que son buenos navegantes son capaces de llevar a su gente a casi cualquier lugar.

Al final, no es el tamaño del proyecto lo que determina su aceptación, apoyo y éxito. Es el tamaño del líder.



Aplicando **LA LEY DE LA NAVEGACIÓN** ***A tu vida***

1. ¿Conviertes en una práctica regular reflexionar sobre tus aspectos positivos y negativos? ¿Experiencias negativas? Si no, te perderás las lecciones que te ofrecen. Haz una de estas dos cosas: dedica un tiempo a reflexionar cada semana, revisando tu calendario o diario para refrescar la memoria. O incluye un tiempo de reflexión en tu agenda inmediatamente después de cada gran éxito o fracaso. En cualquier caso, anota lo que aprendas durante ese proceso de descubrimiento.

2. Los líderes que navegan hacen su tarea. Para algún proyecto o tarea importante En la tarea de la que actualmente es responsable, aproveche su experiencia previa, mantenga conversaciones intencionales con expertos y miembros del equipo para recopilar información y analice las condiciones actuales que podrían afectar el éxito de su proyecto. Solo después de seguir estos pasos, podrá crear su plan de acción.

3. ¿Hacia dónde se inclina naturalmente: hacia los hechos o hacia la fe? Rara vez... líder especialmente talentoso en ambas áreas. (Soy una persona de fe. Soy muy visionario y creo que todo es posible. A menudo confío en mi hermano, Larry, para ayudarme con el pensamiento realista). Sin embargo, los buenos navegantes deben ser

Capaz de hacer ambas cosas.

Para practicar con éxito la Ley de la Navegación, debes conocer tu propia inclinación. Si no estás seguro, pregunta a amigos y colegas de confianza. Luego, asegúrate de contar con alguien con la inclinación opuesta en tu equipo para que puedan trabajar juntos.



LA LEY DE LA ADICIÓN

Los líderes agregan valor al servir a los demás

En un mundo en el que muchos líderes políticos disfrutaban de su poder y prestigio y en el que los directores ejecutivos de grandes corporaciones ganan ingresos astronómicos, trabajan y viven en el lujo y parecen estar más preocupados por lo que les depara el futuro, Jim Sinegal es una rareza.

Sinegal es cofundador y director ejecutivo de Costco, la cuarta cadena minorista más grande de Estados Unidos y la novena del mundo. No parece muy interesado en las ventajas. Trabaja en una oficina común y corriente, compuesta principalmente por mesas y sillas plegables. Si invita a alguien a reunirse con él en las oficinas corporativas, baja al vestíbulo a recibirlo. Responde su propio teléfono. Y cobra tan solo 350.000 dólares al año, lo que lo sitúa en el 10% inferior de los directores ejecutivos de grandes corporaciones.

El camino de Sinegal hacia el liderazgo corporativo tampoco fue típico. No asistió a una universidad de la Ivy League. No es abogado ni contador público. De adolescente, pensó en ser médico, pero sus calificaciones en la preparatoria no fueron excelentes. Así que ingresó a un colegio comunitario y obtuvo un título de asociado. Mientras asistía a San Diego State College (ahora Universidad), ayudó a un amigo a descargar colchones en una nueva tienda local llamada Fed-Mart. Ese día de trabajo se convirtió en un trabajo regular. Cuando recibió un ascenso, abandonó sus estudios. Había encontrado su carrera. Con el tiempo, también encontró un mentor, Sol Price, presidente de Fed-Mart. Bajo la guía de Price, Sinegal ascendió al puesto de vicepresidente ejecutivo de comercialización. Sinegal más tarde ayudó a Price.

Fundó Price Club y posteriormente cofundó Costco en 1983 con Jeffrey H. Brotman. La empresa creció rápidamente. Costco la adquirió y se fusionó con Price Club diez años después.

AÑADIENDO GANANCIAS AÑADIENDO VALOR

Los expertos en venta minorista prestan mucha atención a la fórmula del éxito de Sinegal: ofrecer una cantidad limitada de artículos, basarse en un alto volumen de ventas, mantener los costos lo más bajos posible y no gastar dinero en publicidad. Pero hay algo que lo distingue de la competencia que emplea estrategias similares: la forma en que trata a sus empleados. Cree en pagar bien a sus empleados y ofrecerles buenos paquetes de beneficios. Los empleados de Costco ganan un promedio de 42% más que su principal rival. Y los empleados de Costco pagan una fracción del promedio nacional por atención médica. Sinegal cree que si se paga bien a la gente, "se obtiene..." "buena gente y buena productividad".¹ También se gana la lealtad de los empleados. Costco tiene, por mucho, la tasa de rotación de personal más baja de todo el sector minorista.

Pero el estilo de liderazgo de Sinegal, centrado en agregar valor, no se limita a la remuneración de los empleados. Se esfuerza por demostrar a los trabajadores de Costco que se preocupa por ellos. Mantiene una política de puertas abiertas con todos. Lleva una etiqueta de empleado, se trata con todos por su nombre y se asegura de visitar todas las tiendas Costco al menos una vez al año.

"Ningún gerente ni ningún empleado de ninguna empresa se siente bien si el jefe no tiene el interés suficiente para ir a verlos", dice Sinegal. Y cuando aparece, su gente siempre se alegra de verlo. "Los empleados Sé que quiero saludarlos porque me gustan".² -

Sinegal voló una vez de Texas a San Francisco cuando se enteró de que un ejecutivo de Costco había sido hospitalizado para una cirugía de emergencia. No le sorprendió. Era coherente con su estilo de liderazgo.

Sol Price, antiguo mentor de Sinegal, afirma: «Jim ha hecho un excelente trabajo al equilibrar los intereses de los accionistas, los empleados, los clientes y los gerentes. La mayoría de las empresas se inclinan demasiado hacia un lado u otro». Muchas de las lecciones que Sinegal aprendió las aprendió de Price, quien creía en tratar bien a las personas y reconocerles el mérito. En una reunión en Fed-Mart, Sinegal observó que un gerente se apresuraba a atribuirse el mérito y a culpar a los demás. Pero Price lo captó.

“Para darnos una lección”, recuerda Sinegal, “Sol aprovechó una reunión semanal para armar un escándalo a propósito por algo que andaba mal en una de las tiendas. Me preguntaba por qué lo hacía. Pero cuando vio que este gerente dejaba que dos de sus empleados cargaran con la culpa, lo despidió en una semana.

“Es inapropiado que una sola persona se atribuya el mérito cuando se necesitan tantas personas para construir una organización exitosa”, afirma Sinegal. “Cuando intentas ser el líder, no creas lealtad. Si no puedes dar crédito (y tomar) culpa), te ahogarás en tu incapacidad de inspirar”.³ —

La única crítica real a Sinegal proviene de Wall Street. Los analistas creen que Sinegal es demasiado generoso con su gente. Les gustaría que pagara menos a los empleados y los exprimiera más. Pero a Sinegal no le interesa. Cree que si se trata bien a los empleados y clientes, las ganancias llegarán. “En Wall Street”, observa, “se dedican a ganar dinero de aquí al jueves que viene. No lo digo con amargura, pero no podemos adoptar esa postura. Queremos construir una empresa que siga existiendo cincuenta o sesenta años”.

a partir de ahora.”⁴ —

“Es inapropiado que una persona se atribuya el mérito cuando se necesitan tantas personas para construir un proyecto exitoso.

organización.”

—JIM SINEGAL

Otros fuera de la organización aprecian su enfoque empresarial. Nell Minow, experta en gobierno corporativo, comentó: «Me encantaría clonarlo. De las 2000 empresas de nuestra base de datos, tiene el contrato de CEO más corto». Tiene menos de una página. «Y es el único que dice específicamente que puede serlo, aunque no lo creas».

— ‘despedido por causa justificada.’”⁵ —

En definitiva, Senegal se centra más en aportar valor a las personas sirviéndoles que en servirse a sí mismo o enriquecerse con un salario exorbitante. Vive según la Ley de la Adición. "Simplemente creo que si se intenta dirigir una organización con un alto nivel de control de costos, no se pueden tener esas disparidades. Tener a una persona que gana 100, 200 o 300 veces más que la persona promedio que trabaja en...

"El piso está mal."⁶

Senegal lo resume así: «Esto no es altruismo. Es buen negocio». ¡Podría incluso decir que es buen liderazgo!

¿IMPORTAN LOS MOTIVOS?

¿Por qué deberían liderar los líderes? Y cuando lo hacen, ¿cuál es su principal responsabilidad? Si les preguntaras a muchos líderes, podrías escuchar diversas respuestas. Quizás escuches que la función de un líder es:

- mandar,
- hacer que la organización funcione sin problemas,
- ganar dinero para los accionistas,
- construir una gran empresa,
- nos hacen mejores que la competencia, y
- ganar.

¿Importa la motivación de un líder o simplemente lo importante es cumplir con el trabajo? ¿Cuál es el resultado final?

No le di mucha importancia hasta hace diez años. Recuerdo vívidamente haber enseñado liderazgo a un grupo de funcionarios gubernamentales en un país en desarrollo hace unos años, y haber enseñado que los líderes aportan valor al servir a los demás. Pude ver que muchos de los miembros de la audiencia se veían muy incómodos mientras hablaba de ello. Cuando terminé de hablar y le comenté lo que observé a uno de mis anfitriones, dijo: "Sí, estoy seguro..."

Sí, parecían incómodos. Lo que hay que entender es que probablemente más de la mitad de esas personas mataron a alguien para obtener su posición actual de poder. He visto y oído muchas cosas en todo el mundo, pero debo admitir que me quedé impactado. En ese momento, comprendí que no podía dar por sentado por qué los líderes lideran y cómo lo hacen.

HAGA LAS CUÁLES

Muchas personas ven el liderazgo de la misma manera que ven el éxito, con la esperanza de llegar lo más lejos posible, ascender en la jerarquía y alcanzar la posición más alta posible para su talento. Pero, contrariamente a la creencia popular, creo que la clave del liderazgo no es cuánto progresamos nosotros mismos, sino cuánto progresamos los demás. Eso se logra sirviendo a los demás y aportando valor a sus vidas.

Lo fundamental en el liderazgo no es cuánto avanzamos nosotros mismos, sino cuánto avanzamos los demás.

La interacción entre cada líder y su colaborador es una relación, y todas las relaciones enriquecen o perjudican la vida de una persona. Si eres un líder, créeme, estás teniendo un impacto positivo o negativo en las personas que lideras. ¿Cómo puedes saberlo? Hay una pregunta crucial: *¿Estás mejorando las cosas para las personas que te siguen?* Eso es todo. Si no puedes responder con un sí rotundo y presentar pruebas que lo respalden, es muy posible que seas un sustractor. A menudo, quienes sustraen no se dan cuenta de que están sustrayendo a los demás. Diría que el 90 % de quienes sustraen a los demás lo hacen sin querer. No reconocen su impacto negativo en ellos. Y cuando un líder sustrae y no cambia su forma de actuar, es solo cuestión de tiempo antes de que su impacto en los demás pase de la sustracción a la división.

En cambio, el 90 % de las personas que aportan valor a los demás lo hacen intencionalmente. ¿Por qué lo digo? Porque los seres humanos somos egoístas por naturaleza. Yo soy egoísta. Ser una persona que aporta valor me exige salir de mi zona de confort cada día y pensar en aportar valor a los demás. Pero eso es lo que se necesita para ser un líder al que otros quieran seguir. Si lo haces durante suficiente tiempo, no solo aportarás valor a los demás, sino que empezarás a multiplicarlo.

Las personas que marcan la diferencia parecen comprender esto. Si piensas en algunos de los ganadores del Premio Nobel de la Paz, como Albert Schweitzer, Martin Luther King Jr., la Madre Teresa y el obispo Desmond Tutu, verás líderes que estaban menos interesados en su posición y más en su impacto positivo en los demás. Si lees sus escritos o, más importante aún, estudias sus vidas, te darás cuenta de que querían mejorar la vida de los demás, aportar valor a la vida de las personas. No se propusieron recibir el Premio Nobel; deseaban dedicarse a un servicio noble a sus semejantes. Una mentalidad de servicio impregna su pensamiento. El ganador del premio en 1952, Albert Schweitzer, aconsejó: «Procura siempre hacer el bien, en algún lugar. Cada persona debe buscar a su manera para alcanzar su verdadero valor. Debes dedicar tiempo a tus semejantes. Porque recuerda, no vives en un mundo solo para ti. Tus hermanos también están aquí».

Aportar valor a los demás mediante el servicio no solo beneficia a quienes reciben el servicio. Permite a los líderes experimentar lo siguiente:

- Realización al liderar a otros
- Liderazgo con los motivos adecuados
- La capacidad de realizar actos significativos como líderes.
- El desarrollo de un equipo de liderazgo
- Una actitud de servicio en un equipo

El mejor lugar para un líder no siempre es la posición más alta. No es el lugar más prominente ni el más poderoso. Es el lugar donde puede servir mejor y aportar el mayor valor a los demás.

Albert Einstein, galardonado con el Premio Nobel de Física en 1921, afirmó: «Solo una vida dedicada al servicio de los demás merece la pena». Un gran liderazgo implica un gran servicio. ¿Cómo sirven los líderes a su gente? Jim Sinegal paga buenos salarios y trata a sus empleados con respeto. Martin Luther King Jr. marchó por los derechos civiles. La Madre Teresa atendió a los enfermos y creó lugares donde otros pudieran hacer lo mismo. Los detalles.

Depende de la visión, el tipo de trabajo y la organización. Pero la intención siempre es la misma: aportar valor. Al aportar valor a las personas, las elevas, las ayudas a progresar, las integras en algo más grande que ellas mismas y las ayudas a convertirse en quienes están destinadas a ser. A menudo, su líder es la única persona capaz de ayudarlas a lograrlo.

AÑADIENDO VALOR, CAMBIANDO VIDAS

He desarrollado cuatro pautas para ayudarme a aportar valor a los demás. Tres de ellas son fundamentales y pueden ser utilizadas por cualquiera que desee practicar la Ley de la Adición. La cuarta se basa en mi fe. Si esto te ofende o no te interesa ese tema, simplemente omítelo.

1. AGREGAMOS VALOR A LOS DEMÁS CUANDO... VERDADERAMENTE VALORAMOS A LOS DEMÁS

Darryl Hartley-Leonard, quien se jubiló como presidente de la junta directiva de Hyatt Hotels Corporation y actualmente es presidente y director ejecutivo de Production Group International, afirma: «Cuando una persona asume una posición de autoridad, renuncia al derecho de abusar de los demás». Creo que es cierto. Pero ese es solo el comienzo de un buen liderazgo. Los líderes eficaces van más allá de no dañar a los demás, y los ayudan intencionalmente. Para lograrlo, deben valorar a las personas y demostrar que se preocupan de tal manera que sus seguidores lo sepan.

“Cuando una persona asume una posición de autoridad, renuncia al derecho de abusar de los demás”.

— DARRYL HARTLEY-LEONARD

Dan Reiland, quien fue mi mano derecha durante muchos años, es un líder excelente y valora mucho a las personas. Pero cuando empezó a trabajar conmigo, no lo demostró. Un día, cuando era nuevo en el trabajo, estaba charlando con algunas personas en el vestíbulo, y Dan entró con un maletín en la mano. Dan pasó junto a todos nosotros sin decir una palabra y se fue directo por el pasillo hacia su oficina. Me quedé atónito. ¿Cómo podía un líder pasar de largo junto a un grupo de personas con las que trabajaba y ni siquiera saludarlos? Rápidamente me disculpé y seguí a Dan a su oficina.

—Dan —pregunté después de saludarlo—, ¿cómo pudiste pasar de esa manera junto a todos?

"Tengo mucho trabajo que hacer hoy", respondió Dan, "y realmente quiero empezar".

"Dan", dije, "acabas de pasar por tu trabajo. Nunca olvides que el liderazgo se trata de personas". Dan se preocupaba por la gente y quería servirles como líder. Simplemente no lo demostraba.

Me dicen que en el lenguaje de señas americano, la señal para servir es extender las manos con las palmas hacia arriba y moverlas entre quien hace la seña y quien la recibe. Y, en realidad, esa es una buena metáfora de la actitud que deben tener los líderes servidores: deben ser abiertos, confiados, atentos, ofrecer su ayuda y estar dispuestos a ser vulnerables. Los líderes que aportan valor al servir creen en su gente antes de que su gente crea en ellos y sirven a los demás antes de ser servidos.

2. AGREGAMOS VALOR A LOS DEMÁS CUANDO NOS HACEMOS MÁS VALIOSOS PARA LOS DEMÁS

La idea de aportar valor a los demás depende de que tengas algo valioso que aportar. No puedes dar lo que no posees. ¿Qué tienes para ofrecer a los demás? ¿Puedes enseñar habilidades? ¿Puedes brindar oportunidades? ¿Puedes compartir la perspectiva y el conocimiento adquiridos a través de la experiencia? Nada de esto es gratuito.

Si tienes habilidades, las adquiriste mediante el estudio y la práctica. Si tienes oportunidades para dar, las adquiriste con esfuerzo. Si posees sabiduría, la adquiriste evaluando intencionalmente tus experiencias. Cuanto más intencional hayas sido en tu crecimiento personal, más tendrás que ofrecer. Cuanto más busques el crecimiento personal, más tendrás que ofrecer.

3. AGREGAMOS VALOR A LOS DEMÁS CUANDO... SABEMOS Y NOS RELACIONAMOS CON LO QUE LOS DEMÁS VALIAN

La consultora de gestión Nancy K. Austin dice que una vez, cuando ella...

Miró debajo de la cama en su habitación de uno de sus hoteles favoritos y se sorprendió al encontrar una tarjeta. Decía: "¡Sí, también limpiamos aquí abajo!". Austin dijo: "No recuerdo el vestíbulo, ni la cantidad de lámparas de araña, ni cuántos metros cuadrados de mármol juntaron para que nuestra experiencia fuera agradable". Lo que sí recordaba era esa tarjeta. El personal de limpieza se había anticipado a lo que era importante para ella y le había atendido bien.

Consideramos eso como un buen servicio al cliente, y cuando somos clientes o invitados, esperamos recibirlo. Sin embargo, como líderes, no esperamos brindarlo automáticamente. Sin embargo, es clave para un liderazgo eficaz. Como líderes, ¿cómo conocemos y nos conectamos con lo que nuestra gente valora? Escuchando.

Los líderes inexpertos se apresuran a liderar antes de saber nada sobre las personas a las que pretenden dirigir. Pero los líderes maduros escuchan, aprenden y luego lideran. *escuchar* A las historias de su gente. Descubren sus esperanzas y sueños. Se familiarizan con sus aspiraciones. Y prestan atención a sus emociones. A partir de ahí, *aprender* sobre su gente. Descubren lo que es valioso para ellos. Y *entonces* ellos *dirigir*. Basándose en lo aprendido, todos ganan: la organización, el líder y los seguidores.

Los líderes inexpertos se apresuran a liderar antes de saber nada sobre las personas a las que pretenden dirigir. liderar. Pero los líderes maduros escuchan, aprenden y luego lideran.

4. AGREGAMOS VALOR A LOS DEMÁS CUANDO HACEMOS COSAS QUE DIOS VALORA

Ya mencioné que quizás prefieras omitir este último punto, pero para mí es innegociable. Creo que Dios desea que no solo tratemos a las personas con respeto, sino que también nos acerquemos activamente a ellas y les sirvamos. Las Escrituras ofrecen muchos ejemplos y descripciones de cómo debemos comportarnos, pero aquí está mi favorito, plasmado por Eugene Peterson. *El mensaje*: Cuando finalmente llegue, resplandeciente de belleza y acompañado de todos sus ángeles, el Hijo del Hombre ocupará su glorioso trono. Entonces todas las naciones serán dispuestas ante él y él separará a la gente, como un pastor separa a las ovejas de las cabras, colocando las ovejas a su derecha y las cabras a su izquierda.

Entonces el Rey dirá a los de su derecha: «¡Entren, benditos de mi Padre! Reciban lo que les corresponde en este reino. Ha estado preparado para ustedes desde la fundación del mundo. Y esta es la razón:»

Tenía hambre y me diste de comer,

Tuve sed y me disteis de beber,

Estaba sin hogar y me diste una habitación,

Estaba temblando y me diste ropa,

Estuve enfermo y te detuviste a visitarme,

“Estuve en prisión y viniste a mí”.

Entonces esas ovejas dirán: «Maestro, ¿de qué hablas? ¿Cuándo te vimos hambriento y te alimentamos, sediento y te dimos de beber? ¿Y cuándo te vimos enfermo o en la cárcel y vinimos a ti?». Entonces el Rey dirá: «Digo la solemne verdad: siempre que hiciste una de estas cosas a alguien ignorado o pasado por alto, ese fui yo...»

"me lo hiciste a mí."7-

Ese estándar de conducta influye en todo lo que hago, no solo en mi liderazgo, sino especialmente en mi liderazgo. Porque cuanto más poder tengo, mayor es mi impacto en los demás, para bien o para mal. Y siempre quiero ser alguien que aporte valor a los demás, no que se lo quite.

NO SE TRATA SOLO DEL POLLO

Cuando trasladé mis empresas y a mi familia a Atlanta en 1997, no tardé en recibir una llamada de Dan Cathy, presidente de Chick-fil-A, la cadena nacional de restaurantes privada. Tenía una pregunta para mí: "John, ¿cómo podemos ayudarte a ti y a tu organización?".

Me sorprendió. ¿Con qué frecuencia una empresa más grande y fuerte que tú aparece de repente y te ofrece ayuda? Pero eso fue lo que hizo Dan. Reunió a doscientos de los mejores...

Empresarios del área de Atlanta y organizó un almuerzo donde me presentó y me ofreció la oportunidad de hablar con ellos durante cuarenta minutos. Me dio una credibilidad instantánea que me habría llevado años conseguir, si es que la hubiera podido conseguir sin su ayuda. Aportó un valor enorme a mí y a mi organización.

Lo que descubrí al conocer a Dan, a Truett Cathy (su padre y fundador de Chick-fil-A) y a toda su organización es que una actitud de servicio impregna todo lo que hacen. Y por eso, junto con su dedicación a la excelencia, debo decir que Chick-fil-A es una de las empresas que más admiro y respeto.

En 2005, cuando presenté Exchange, una experiencia de fin de semana para ejecutivos que buscaba desarrollar su liderazgo, llevé a los participantes a la sede de Chick-fil-A, al sur de Atlanta. Todos pudieron conocer las operaciones de la compañía, conocer a Truett Cathy y escuchar a Dan Cathy hablar sobre la organización. Compartió muchos comentarios reveladores que revelaron su dedicación al servicio y a aportar valor a sus empleados y clientes. Por ejemplo, Dan se preparaba ese día para acampar con clientes por decimonovena vez en vísperas de la apertura de un nuevo restaurante. Comentó que había llegado a conocer a los clientes y sus deseos de una manera que nunca antes había podido antes de empezar con esta práctica.

Dan también habló sobre el deseo de la empresa de brindar un servicio de primera clase. Dado que Chick-fil-A es una empresa privada y mucho más pequeña que McDonald's, KFC y muchos de sus competidores, cree que la empresa competirá y ganará, no por su fuerza, sino por su servicio. Por eso, la empresa está enseñando etiqueta a sus empleados, muchos de los cuales son adolescentes. Dan bromeó: «Hay pruebas de que las palabras etiqueta y comida rápida nunca se han mencionado en la misma frase».

Pero el enfoque de Dan hacia el liderazgo se hizo evidente cuando se preparó para brindar a cada persona en Exchange lo que él llamó una herramienta para desarrollar relaciones de liderazgo. Dan dijo:

Este es un cepillo para zapatos de 23 cm, hecho 100 % de crin de caballo. Es un cepillo para zapatos de uso industrial. Es el mejor que puede conseguir de Johnston and Murphy Shoe Company. Les voy a regalar uno a cada uno. Y, John, ¿por qué no vienes?

Ven aquí un momento. Me comprometí a no darle a nadie una de estas herramientas para el desarrollo de relaciones de liderazgo sin antes mostrarte cómo usarlas. Así que, John, acércate para que puedan verte. Te voy a retar a que observes con atención. Esto realmente tiene sustancia y significado cuando se practica con personas que realmente conoces, con las que trabajas mucho. Así que, si me dejas mostrarte cómo funciona, te diré cómo funciona.

Dan me sentó, se arrodilló a mis pies y comenzó a limpiar mis zapatos con el cepillo.

Esto funciona con cualquier tipo de calzado, ya sean tenis, Nike o Reebok. Así que no te preocupes por el tipo de calzado. No digas nada; esa es una de las claves. Y hazlo sin prisa. Al terminar, dale un fuerte abrazo.

En ese momento Dan se puso de pie, me dio un gran abrazo y luego se volvió para dirigirse a la multitud una vez más:

Creo que, en el contexto adecuado, cuando se tiene suficiente tiempo para hacerlo y hablar realmente de ello, puede tener un gran impacto en la vida de las personas. Creo que lo que esto hace es...

“limpia el armario” en nuestras relaciones con otras personas.⁸ -

Una parte fundamental de un buen liderazgo reside en no tener conflictos relacionales sin resolver con los demás. Servir a quienes te siguen realmente purifica tus motivaciones y te ayuda a ganar perspectiva. Además, saca a la luz cualquier motivación impura de tus seguidores. Siempre que logras eliminar las agendas erróneas de una relación de liderazgo, allanas el camino hacia logros extraordinarios.

Cuando Truett Cathy respondió algunas preguntas al final de nuestra conversación, citó a Ben Franklin: «El apretón de manos del anfitrión influye en el sabor del asado». Dicho de otro modo, la actitud del líder influye en el ambiente de la oficina. Si deseas aportar valor sirviendo a los demás, te convertirás en un mejor líder. Y tu gente logrará más, desarrollará más lealtad y se divertirá más haciendo las cosas de lo que jamás imaginaste. Ese es el poder de la Ley de la Adición.



Aplicando **LA LEY DE LA ADICIÓN** ***A tu vida***

1. ¿Tienes una actitud de servicio en cuanto al liderazgo? ¿No?

Decir que sí con demasiada rapidez. Así es como puedes saberlo. En situaciones en las que se te exige atender las necesidades de los demás, ¿cómo respondes? ¿Te impacientas? ¿Te sientes resentido? ¿Crees que ciertas tareas están por debajo de tu dignidad o posición? Si respondes afirmativamente a cualquiera de estas preguntas, tu actitud no es tan buena como podría ser. Adopta el hábito de realizar pequeños actos de servicio a los demás sin buscar reconocimiento ni reconocimiento. Continúa hasta que ya no te sientas resentido por hacerlos.

2. ¿Qué valoran las personas más cercanas a ti? Haz una lista de lo más importante.

Personas importantes en tu vida: de tu hogar, trabajo, iglesia, aficiones, etc. Después de hacer la lista, escribe lo que más valora cada persona. Luego, califícate en una escala del 1 (poco) al 10 (excelente) sobre tu conexión con los valores de esa persona. Si no puedes expresar lo que valora alguien o tu puntuación es inferior a 8 en tu conexión con esa persona, pasa más tiempo con ella para mejorar.

3. Incorpore el valor añadido a su estilo de vida. Empiece por sus seres queridos.

tú. ¿Cómo podrías agregar valor a las personas de tu lista en relación con lo que... *ellos* ¿Valor? Empieza a hacerlo. Luego haz lo mismo con todas las personas que lideras. Si solo son unas pocas, aporta valor individualmente. Si lideras a un gran número de personas, quizás tengas que pensar en maneras de servir tanto a grupos como a individuos.



LA LEY DEL SUELO SÓLIDO

La confianza es la base del liderazgo

H¿Qué tan importante es la confianza para un líder? *Es lo más importante* La confianza es la base del liderazgo. Es el pegamento que mantiene unida a una organización. Los líderes no pueden romper repetidamente la confianza de las personas y seguir influenciándolas. Simplemente no sucede.

Como nación, hemos visto fluctuar nuestra confianza en los líderes durante las últimas décadas. El escándalo Watergate, sin duda, afectó la confianza del pueblo estadounidense en el liderazgo. La confianza en el presidente Richard Nixon llegó a tal punto que no tuvo más remedio que dimitir; había perdido su capacidad de influencia. Bill Clinton fue un líder excepcionalmente talentoso, pero las dudas sobre la confianza minaron su liderazgo. Los escándalos corporativos de la década de 1990 socavaron la confianza de la gente en el liderazgo empresarial. Las denuncias de acoso sexual en las academias militares minaron la confianza en el liderazgo de las fuerzas armadas. Y los incidentes de abuso en la Iglesia Católica desilusionaron a muchos con su liderazgo. Los líderes no pueden perder la confianza y seguir influyendo en los demás. La confianza es la base del liderazgo. Esa es la Ley de la Solidez.

NO FUERON LAS DECISIONES, FUE EL LIDERAZGO

Aprendí personalmente el poder de la Ley de la Tierra Firme cuando era pastor principal de la Iglesia Skyline en el área de San Diego. En el otoño de 1989, comenzamos varios programas nuevos en la iglesia, los preparativos para nuestra agotadora temporada de espectáculos navideños estaban en pleno apogeo y yo estaba viajando.

Mucho trabajo como orador. Era muy ajetreado. Como estaba tan ocupado, dejé que mi temperamento colérico me dominara y cometí un grave error. Rápidamente tomé tres decisiones importantes y las implementé: cambié algunos componentes del programa navideño, suspendí permanentemente el servicio del domingo por la noche y despedí a un miembro del personal.

Lo interesante es que ninguna de mis tres decisiones fue incorrecta. El cambio en el programa de Navidad fue beneficioso. El servicio del domingo por la noche, aunque disfrutado por algunos miembros mayores de la congregación, no satisfacía una necesidad que ya no se atendía mejor en otros lugares. Y el miembro del personal que despedí tuvo que irse, y era importante que no demorara en despedirlo. Mi error fue la forma en que tomé esas tres decisiones. En una organización compuesta por muchos voluntarios, las decisiones deben procesarse correctamente.

Como todo en la iglesia iba tan bien, pensé que podía tomar un atajo. Me equivoqué. Normalmente, reunía a mis líderes, les presentaba la visión, respondía a sus preguntas y los guiaba con los problemas. Luego les daba tiempo para que ejercieran su influencia en el siguiente nivel de líderes de la iglesia. Y finalmente, cuando llegaba el momento oportuno, hacía un anuncio general a todos, tranquilizándolos y animándolos a formar parte de la nueva visión. Pero no hice nada de eso, y debería haberlo pensado mejor.

EL RESULTADO FUE DESCONFIANZA

No tardé en empezar a percibir inquietud entre la gente y a oír rumores. Al principio, mi actitud era que todos debían superarlo y seguir adelante. Pero luego me di cuenta de que el problema no eran ellos. Era yo. Había sido demasiado impaciente. Además, mi actitud no era muy positiva, ¡nada bueno para quien escribe libros sobre actitud! Fue entonces cuando me di cuenta de que había quebrantado la Ley de la Tierra Firme. Por primera vez en mi carrera, mi gente me cuestionaba. Nuestra relación de confianza comenzaba a erosionarse.

En cuanto me di cuenta de mi error, me disculpé públicamente con mi gente y les pedí perdón. Tu gente sabe cuándo cometes un error.

La verdadera pregunta es si vas a confesar. Si lo haces, a menudo puedes recuperar su confianza. Por suerte, eso fue lo que me pasó. A partir de entonces, fui más cuidadoso al procesar las decisiones correctamente. Aprendí de primera mano que, en cuanto al liderazgo, no se pueden tomar atajos, sin importar cuánto tiempo lleves liderando a tu equipo.

La confianza es como el cambio en el bolsillo de un líder. Cada vez que tomas buenas decisiones de liderazgo, ganas más cambio. Cada vez que tomas malas decisiones, pagas parte de ese cambio a la gente. Todos los líderes tienen cierta cantidad de cambio en el bolsillo cuando comienzan en una nueva posición de liderazgo. Cualquier cosa que hagan, acumula su cambio o lo agota. Si los líderes toman una mala decisión tras otra, siguen pagando cambio. Entonces, un día, después de tomar una última mala decisión, de repente, e irremediablemente, se quedan sin cambio. Ni siquiera importa si el último error fue grande o pequeño. En ese momento es demasiado tarde. Cuando te quedas sin cambio, estás fuera como líder.

*Cuando se trata de liderazgo, no se pueden tomar atajos, sin importar cuánto tiempo lleves en el cargo.
Liderando a tu gente.*

En cambio, los líderes que siguen tomando buenas decisiones y logrando victorias para la organización impulsan el cambio. Incluso si cometen un error garrafal, aún les queda mucho por cambiar. Esa es la historia que tuve en Skyline. Durante ocho años tomé buenas decisiones y me gané la confianza de la gente. Por eso pude recuperarla rápidamente.

LA CONFIANZA ES LA BASE DEL LIDERAZGO

La confianza es la base del liderazgo. ¿Cómo construye un líder la confianza? Ejemplificando constantemente competencia, conexión y carácter. Las personas perdonarán errores ocasionales basándose en la capacidad, especialmente si pueden ver que sigues creciendo como líder. Y te darán tiempo para conectar. Pero no confiarán en alguien que tenga fallas de carácter. En ese aspecto, incluso los lapsus ocasionales son letales. Todos los líderes eficaces conocen esta verdad. Craig Weatherup, quien se jubiló como presidente fundador y director ejecutivo de Pepsi Bottling Group, reconoce: "La gente tolerará errores honestos, pero si violas su confianza, te resultará muy difícil volver a...

Recuperar su confianza. Esa es una de las razones por las que debes tratar la confianza como tu bien más preciado. Puedes engañar a tu jefe, pero nunca a tus compañeros ni a tus subordinados.

Para generar confianza, un líder debe demostrar competencia, conexión y carácter.

El general H. Norman Schwarzkopf destaca la importancia del carácter: «El liderazgo es una potente combinación de estrategia y carácter. Pero si no tienes nada de estrategia, prescinde de ella». El carácter y la credibilidad del liderazgo siempre van de la mano. Anthony Harrigan, presidente del Consejo Empresarial e Industrial de Estados Unidos, afirmó:

El papel del carácter siempre ha sido el factor clave en el auge y la caída de las naciones. Y podemos estar seguros de que Estados Unidos no es una excepción a esta regla histórica. No sobreviviremos como país porque seamos más inteligentes o sofisticados, sino porque lo somos —eso esperamos—, — más fuerte interiormente. En resumen, el carácter es el único baluarte eficaz contra las fuerzas internas y externas que conducen a la desintegración o al colapso de un país.

El carácter hace posible la confianza. Y la confianza hace posible el liderazgo. Esa es la Ley de la Tierra Firme.

EL CARÁCTER COMUNICA

Siempre que lideras a personas, es como si consintieran en emprender un viaje contigo. Tu carácter predice el desenlace de ese viaje. Con buen carácter, cuanto más largo sea el viaje, mejor parece. Pero si tu carácter tiene defectos, cuanto más largo sea el viaje, peor será. ¿Por qué? Porque a nadie le gusta pasar tiempo con alguien en quien no confía.

El carácter de una persona comunica rápidamente muchas cosas a los demás. Estas son las más importantes:

EL CARÁCTER COMUNICA CONSISTENCIA

No se puede contar con líderes sin fuerza interior día tras día, ya que su capacidad de rendimiento cambia constantemente. El gran jugador de la NBA Jerry West comentó: «No puedes lograr mucho en la vida si solo trabajas los días que te sientes bien». Si tu gente no sabe qué esperar de ti como líder, llegará un momento en que no te buscarán como líder.

El carácter hace posible la confianza. Y la confianza hace posible el liderazgo. Esa es la Ley de la Solidez. Suelo.

Cuando pienso en líderes que personifican la constancia de carácter, lo primero que me viene a la mente es Billy Graham. Independientemente de sus creencias religiosas, todos confían en él. ¿Por qué? Porque ha sido un ejemplo de gran carácter durante más de medio siglo. Vive sus valores día a día. Nunca se compromete a menos que vaya a cumplirlo. Y se esfuerza por personificar la integridad.

EL CARÁCTER COMUNICA POTENCIAL

El político y escritor británico John Morley observó: «Nadie puede superar las limitaciones de su propio carácter». Un carácter débil es limitante. ¿Quién crees que tiene mayor potencial para alcanzar grandes sueños y tener un impacto positivo en los demás: alguien honesto, disciplinado y trabajador, o alguien engañoso, impulsivo y perezoso? Suena obvio así, ¿verdad?

El talento por sí solo nunca es suficiente. Debe reforzarse con carácter si alguien desea llegar lejos. Piensen en alguien como Terrell Owens de la NFL. Pocos jugadores de fútbol americano tienen su talento. Sin embargo, parece incapaz de llevarse bien con sus compañeros, dondequiera que juegue. Si sigue por el mismo camino, nunca alcanzará su potencial como jugador.

Un carácter débil es como una bomba de relojería a punto de estallar. Es solo cuestión de tiempo antes de que destruya la capacidad de una persona para desempeñarse y liderar. ¿Por qué? Porque las personas con un carácter débil no son confiables, y la confianza es la base del liderazgo. Craig Weatherup explica: «No se construye confianza hablando de ella. Se construye logrando resultados, siempre con integridad y de una manera que demuestre un verdadero respeto personal por...»
"las personas con las que trabajas."¹ –

Cuando un líder tiene un carácter fuerte, la gente confía en él y en su capacidad para liberar su potencial. Esto no solo infunde esperanza en sus seguidores para el futuro, sino que también fomenta una fuerte confianza en sí mismos y en su organización.

EL CARÁCTER COMUNICA RESPETO

Cuando no tienes carácter interior, no puedes ganarte el respeto exterior. Y el respeto es absolutamente esencial para un liderazgo duradero. ¿Cómo se ganan el respeto los líderes? Tomando decisiones acertadas, admitiendo sus errores y priorizando lo mejor para sus seguidores y la organización por encima de sus intereses personales.

Hace años se hizo una película sobre el 54.º Regimiento de Infantería de Massachusetts y su coronel, Robert Gould Shaw. La película se titulaba *Gloria*, y aunque parte de su trama era novelada, la historia de la Guerra Civil sobre el viaje de Shaw con sus hombres (y el respeto que se ganó de ellos) era real.

La película narra la formación de esta unidad en el ejército de la Unión, la primera compuesta por soldados afroamericanos. Shaw, un oficial blanco, tomó el mando del regimiento, supervisó el reclutamiento, seleccionó a los oficiales (blancos), equipó a los hombres y los entrenó como soldados. Los presionó con ahínco, sabiendo que su desempeño en combate reivindicaría o condenaría el valor de los negros como soldados y ciudadanos en la mente de muchos norteamericanos blancos. En el proceso, los soldados y Shaw se ganaron el respeto mutuo.

¿Cómo se ganan el respeto los líderes? Tomando decisiones acertadas, admitiendo sus errores y poniendo lo mejor para sus seguidores y la organización por delante de sus agendas personales.

Unos meses después de completar su entrenamiento, los hombres del 54.º Regimiento tuvieron la oportunidad de demostrar su valía en el asalto de la Unión al Fuerte Wagner confederado en Carolina del Sur. El biógrafo de Shaw, Russell Duncan, comentó sobre el ataque: «Con una última advertencia: 'Demuestren su valía', Shaw se colocó al frente y ordenó: 'Adelante'. Años después, un soldado recordó que el regimiento luchó con ahínco porque Shaw estaba al frente, no detrás».

Casi la mitad de los seiscientos hombres del 54.º Regimiento que lucharon ese día resultaron heridos, capturados o muertos. Aunque lucharon con valentía, no pudieron tomar el Fuerte Wagner. Y Shaw, quien valientemente había liderado a sus hombres hasta lo alto del parapeto del fuerte en el primer asalto, murió junto a sus hombres.

“Lo único que regresa de la tumba con los dolientes y se niega a ser enterrado es el

El carácter de un hombre. Es cierto. Lo que un hombre es le sobrevive. Nunca podrá ser enterrado.

— JR MILLER

Las acciones de Shaw ese último día consolidaron el respeto que sus hombres ya sentían por él. Dos semanas después de la batalla, Albanus Fisher, sargento del 54.º Regimiento, dijo: «Aún siento más ganas de luchar que nunca». tener, porque ahora deseo vengarme de nuestro galante Curnel [sic]”.² JR Miller observó una vez: «Lo único que regresa de la tumba con los dolientes y se niega a ser enterrado es el carácter de un hombre. Es cierto. Lo que un hombre es le sobrevive. Nunca podrá ser enterrado». El carácter de Shaw, fuerte hasta el final, había transmitido a sus hombres un respeto que lo trascendía.

El buen carácter de un líder genera confianza entre sus seguidores. Pero cuando un líder traiciona la confianza, pierde su capacidad de liderazgo. Esa es la Ley de la Solidez.

EL PRINCIPIO DEL FIN DE LA CONFIANZA

Antes mencioné el Watergate y los diversos escándalos públicos que han socavado la confianza pública en los líderes durante los últimos treinta años. Pero el evento que, en mi opinión, comenzó a erosionar la fe pública en los líderes de la nación y generó un fuerte escepticismo en el país fue la guerra de Vietnam. Las acciones de los miembros de la administración Johnson, los errores cometidos por Robert McNamara y su renuencia a afrontarlos y admitirlos quebrantaron la confianza del pueblo estadounidense. Violaron la Ley de Tierra Firme, y Estados Unidos ha estado sufriendo las consecuencias desde entonces.

Vietnam ya estaba en guerra cuando el presidente Kennedy y Robert McNamara, su secretario de Defensa, asumieron el cargo en enero de 1961. La región de Vietnam había sido un campo de batalla durante décadas, y Estados Unidos se involucró a mediados de la década de 1950 cuando el presidente Eisenhower envió un pequeño número de tropas estadounidenses a Vietnam como asesores. Cuando Kennedy asumió el cargo, continuó la política de Eisenhower. Siempre fue su intención dejar que los survietnamitas lucharan y ganaran su propia guerra, pero con el tiempo, Estados Unidos se involucró cada vez más. Antes de que la guerra terminara,

Más de medio millón de soldados estadounidenses sirvieron en Vietnam en algún momento.

Si vivió esos años de guerra, le sorprenderá saber que, al principio, el apoyo estadounidense a la guerra fue muy fuerte, incluso cuando el número de tropas enviadas al extranjero aumentó rápidamente y las bajas se incrementaron. Para 1966, más de doscientos mil estadounidenses habían sido enviados a Vietnam; sin embargo, dos tercios de los estadounidenses encuestados por Louis Harris creían que Vietnam era el lugar donde Estados Unidos debía "defenderse y luchar contra el comunismo". Y la mayoría expresó la convicción de que Estados Unidos debía quedarse hasta que terminara la lucha.

PRIMERO LA CONFIANZA, LUEGO EL APOYO

Pero el apoyo finalmente se debilitó. La guerra de Vietnam se estaba gestionando muy mal. Además, nuestros líderes continuaron la guerra incluso después de darse cuenta de que no podíamos ganarla. Pero el peor error de todos fue que McNamara y el presidente Johnson no fueron honestos con el pueblo estadounidense al respecto. Y como la confianza es la base del liderazgo, esto finalmente destruyó el liderazgo de la administración.

En su libro *En retrospectiva* McNamara relata que minimizó repetidamente las pérdidas estadounidenses y solo dijo medias verdades sobre la guerra. Por ejemplo, dice: «A mi regreso a Washington [desde Saigón] el 21 de diciembre [de 1963], fui poco sincero al informar a la prensa... Dije: 'Observamos los resultados de un aumento muy sustancial en la actividad del Vietcong' (cierto); pero luego añadí: 'Revisamos los planes de los survietnamitas y tenemos todas las razones para creer que tendrán éxito' (una exageración, en el mejor de los casos)».

Durante un tiempo, nadie cuestionó las declaraciones de McNamara porque no había motivos para desconfiar de los líderes del país. Pero con el tiempo, la gente reconoció que sus palabras y los hechos no coincidían. Y fue entonces cuando el público estadounidense comenzó a perder la fe. Años después, McNamara admitió su fracaso: "Nosotros, los de las administraciones Kennedy y Johnson, que participamos en las decisiones sobre Vietnam, actuamos de acuerdo con lo que consideramos los principios y las tradiciones de esta nación. Hicimos nuestra...

decisiones a la luz de esos valores. Sin embargo, nos equivocamos, terriblemente equivocados.³ —

PARA ENTONCES, YA ERA DEMASIADO TARDE

Muchos argumentarían que la confesión de McNamara llegó treinta años y cincuenta y ocho mil vidas demasiado tarde. El coste de Vietnam fue alto, y no solo en vidas humanas. A medida que se deterioraba la confianza del pueblo estadounidense en sus líderes, también lo hacía su disposición a seguirlos. Las protestas provocaron una rebelión abierta y un caos social. La era que había comenzado con la esperanza y el idealismo característicos de John F. Kennedy terminó con la desconfianza y el cinismo asociados con Richard Nixon.

Siempre que un líder rompe la Ley de la Solidez, paga un precio en su liderazgo. McNamara y el presidente Johnson perdieron la confianza del pueblo estadounidense, y como resultado, su capacidad de liderazgo se vio afectada. Finalmente, McNamara renunció como secretario de Defensa. Johnson, el político consumado, reconoció su posición debilitada y no se presentó a la reelección. Pero las repercusiones de la confianza rota no terminaron ahí. La desconfianza del pueblo estadounidense hacia los políticos ha continuado hasta el día de hoy.

Ningún líder puede traicionar la confianza de su gente y esperar seguir influenciándola. La confianza es la base del liderazgo. Si violas la Ley de la Solidez, disminuirás tu influencia como líder.



Aplicando **LA LEY DEL SUELO SÓLIDO** ***A tu vida***

1. ¿Qué tan confiable dirían tus seguidores que eres? ¿Cómo puedes...? ¿Cómo se mide su confianza? Por su franqueza. ¿Comparten opiniones abiertas, incluso las negativas? ¿Te dan malas noticias con la misma facilidad que buenas? ¿Te informan de lo que ocurre?

¿Sus áreas de responsabilidad? Si no, puede que no confíen en tu carácter.

¿Y qué hay de tus colegas y tu líder? ¿Confían constantemente en ti? ¿Cómo mides su confianza? Por la responsabilidad que te confían. Si asumes responsabilidades importantes con regularidad, es una buena señal de que eres confiable. Si no es así, necesitas averiguar si dudan de tu competencia o de tu carácter.

2. La mayoría de las personas de alto rendimiento dedican tiempo a desarrollar sus habilidades profesionales. Buscan ser altamente competentes. Se enfocan menos en su carácter. ¿Qué estás haciendo actualmente para desarrollar tu carácter?

Te recomiendo que te enfoques en tres áreas principales: integridad, autenticidad y disciplina. Para desarrollar tu integridad, comprométete contigo mismo a ser escrupulosamente honesto. No ocultes la verdad, no digas mentiras piadosas ni manipules las cifras. Sé sincero incluso cuando duela. Para desarrollar autenticidad, sé tú mismo con todos. No te metas en política, no hagas juegos de rol ni finjas ser algo que no eres. Para fortalecer tu disciplina, haz lo correcto todos los días, sin importar cómo te sientas.

3. Si has roto la confianza de otros en el pasado, entonces tu liderazgo... Siempre sufrirá hasta que intentes arreglar las cosas. Primero, discúlpate con quien hayas herido o traicionado. Si puedes reparar el daño o restituirlo, hazlo. Y comprométete a trabajar para recuperar su confianza. Cuanto mayor sea la violación, más tiempo llevará. No es su responsabilidad confiar. Es tu responsabilidad ganártela. (Y si has roto la confianza en casa, empieza por ahí antes de trabajar para reparar las relaciones profesionales).



LA LEY DEL RESPETO

La gente sigue naturalmente a líderes más fuertes que ellos mismos

Si la hubieras visto, tu primera reacción podría no haber sido de respeto. No era una mujer de aspecto muy imponente: apenas un metro y medio de estatura, de unos cuarenta y tantos años, con piel morena curtida por el sol. No sabía leer ni escribir. Vestía ropa basta y desgastada. Al sonreír, reveló que le faltaban los dos dientes superiores delanteros.

Vivía sola. Se decía que había abandonado a su marido a los veintinueve años. No le avisó. Un día, él despertó y ella ya no estaba. Solo habló con él una vez después de eso, años después, y nunca volvió a mencionar su nombre.

Su empleo era irregular. La mayor parte del tiempo realizaba trabajos domésticos en pequeños hoteles: fregando pisos, arreglando habitaciones y cocinando. Pero casi cada primavera y otoño desaparecía de su trabajo, regresaba sin blanca y volvía a trabajar para reunir el poco dinero que podía. Cuando estaba presente en el trabajo, trabajaba duro y parecía físicamente fuerte, pero también era conocida por quedarse dormida de repente, a veces en medio de una conversación. Atribuía su aflicción a un golpe en la cabeza que había recibido durante una pelea de adolescentes.

¿Quién respetaría a una mujer así? La respuesta son los más de trescientos esclavos que la siguieron hacia la libertad desde el Sur; reconocieron y respetaron su liderazgo. Lo mismo hicieron casi todos los abolicionistas de Nueva Inglaterra. Era el año 1857. El nombre de la mujer era...

Harriet Tubman.

UN LÍDER CON OTRO NOMBRE

Con apenas treinta años, Harriet Tubman llegó a ser conocida como Moisés por su capacidad para ir a la tierra del cautiverio y liberar a tantos de su pueblo de la esclavitud. Tubman comenzó su vida como esclava. Nació en 1820 y creció en las tierras de cultivo de Maryland. A los trece años, recibió el golpe en la cabeza que la atormentó toda su vida. Estaba en una tienda, y un capataz blanco le pidió ayuda para golpear a una esclava que escapaba. Cuando ella se negó y le bloqueó el paso, el hombre lanzó una pesa de un kilo que golpeó a Tubman en la cabeza. Casi muere, y su recuperación tardó meses.

A los veinticuatro años, se casó con John Tubman, un hombre negro libre. Pero cuando le habló de escapar hacia la libertad en el Norte, él no quiso ni oír hablar del asunto. Le dijo que si intentaba irse, la entregaría. Cuando decidió arriesgarse e ir al norte en 1849, lo hizo sola, sin decirle una palabra. Su primera biógrafa, Sarah Bradford, dijo que Tubman le dijo: "Había reflexionado sobre esto: había una de dos cosas que me preocupaban...*bien* A la libertad o a la muerte. Si no podía tener una, quería la otra, pues nadie me atraparía con vida. Lucharía por mi libertad hasta que me duraran las fuerzas, y cuando llegara el momento de irme, el Señor permitiría que me atraparan.

Tubman llegó a Filadelfia, Pensilvania, a través del Ferrocarril Subterráneo, una red secreta de negros libres, abolicionistas blancos y cuáqueros que ayudaban a los esclavos que huían. Aunque ella misma era libre, juró regresar a Maryland y rescatar a su familia. En 1850, hizo su primer viaje de regreso como "guía" del Ferrocarril Subterráneo: alguien que rescataba y guiaba a los esclavos con la ayuda de simpatizantes en el camino.

UN LÍDER DE ACERO

Cada verano e invierno, Tubman trabajaba como empleada doméstica, limpiando

Reunió los fondos que necesitaba para regresar al sur. Y cada primavera y otoño, arriesgaba su vida yendo al sur y regresando con más gente. Era intrépida y su liderazgo, inquebrantable. Su trabajo era extremadamente peligroso, y cuando quienes estaban a su cargo vacilaban o lo pensaban dos veces, ella era fuerte como el acero. Tubman sabía que los esclavos fugitivos que regresaban serían golpeados y torturados hasta que revelaran información sobre quienes los habían ayudado. Así que nunca permitió que nadie a quien guiaba se rindiera. «Los muertos no cuentan historias», le decía a un esclavo apocado mientras le apuntaba con una pistola cargada a la cabeza. «¡Sigue adelante o muere!».

Entre 1850 y 1860, Harriet Tubman guió a más de trescientas personas, incluyendo a muchos de sus familiares. Hizo diecinueve viajes en total y estaba muy orgullosa de no haber perdido jamás a nadie bajo su cuidado. «Nunca descarrilé mi tren», dijo, «y nunca perdí a un solo pasajero». En aquel entonces, los blancos sureños pusieron un precio de 12.000 dólares por su cabeza: una fortuna. Al comienzo de la Guerra Civil, había liberado a más personas de la esclavitud que cualquier otro estadounidense en la historia, negros o blancos, hombres o mujeres.

AUMENTANDO EL RESPETO

La reputación e influencia de Tubman inspiraban respeto, y no solo entre los esclavos que soñaban con obtener su libertad. Norteños influyentes de ambas razas la buscaban. Habló en mítines y en hogares por toda Filadelfia, Pensilvania; Boston, Massachusetts; St. Catharines, Canadá; y Auburn, Nueva York, donde finalmente se estableció. Personas prominentes la buscaban, como el senador William Seward, quien más tarde se convirtió en secretario de estado de Abraham Lincoln, y el abolicionista declarado y ex esclavo Frederick Douglass. John Brown, el famoso abolicionista revolucionario, también solicitó el consejo y el liderazgo de Tubman. Brown siempre se refería a la ex esclava como el "General Tubman", y se le citaba diciendo que ella "era mejor oficial que la mayoría de los que había visto, y podía comandar un ejército como con el mismo éxito que había dirigido a sus pequeños grupos de fugitivos".¹ Ésa es la esencia de la Ley del Respeto.

UNA PRUEBA DE LIDERAZGO

Harriet Tubman parecía una candidata improbable para el liderazgo, ya que las circunstancias eran inciertas. No tenía educación. Empezó su vida como esclava. Vivió en una cultura que no respetaba a los afroamericanos. Y trabajó en un país donde las mujeres aún no tenían derecho al voto. A pesar de sus circunstancias, se convirtió en una líder extraordinaria. La razón es simple: las personas siguen naturalmente a líderes más fuertes que ellas mismas. Todos los que la conocieron reconocieron su gran capacidad de liderazgo y se sintieron obligados a seguirla. Así funciona la Ley del Respeto.

NO ES UN JUEGO DE ADIVINANZAS

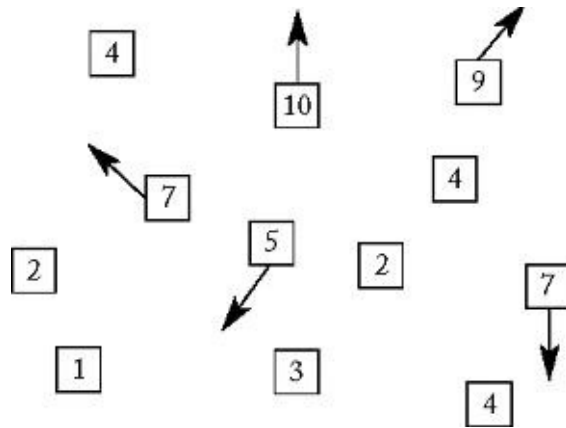
Las personas no siguen a otros por casualidad. Siguen a individuos cuyo liderazgo respetan. Quienes tienen un 8 en liderazgo (en una escala del 1 al 10, donde 10 es el más fuerte) no buscan seguir a un 6; naturalmente siguen a un 9 o un 10. Los menos hábiles siguen a los más hábiles y talentosos. En ocasiones, un líder fuerte puede optar por seguir a alguien más débil que él. Pero cuando eso sucede, es por una razón. Por ejemplo, el líder más fuerte puede hacerlo por respeto al cargo o a los logros pasados de la persona. O puede que esté siguiendo la cadena de mando. Sin embargo, en general, los seguidores se sienten atraídos por personas que son mejores líderes que ellos. Esa es la Ley del Respeto.

*Cuanto más capacidad de liderazgo tenga una persona, más rápidamente reconocerá el liderazgo, o su falta.
— en otros.*

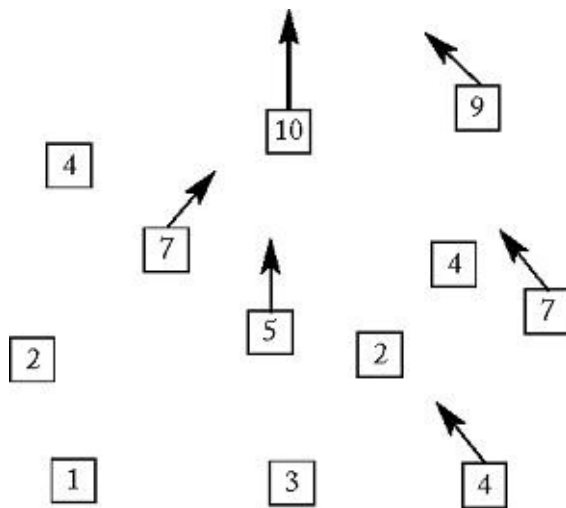
Cuando las personas se reúnen por primera vez en un grupo, observen lo que sucede. A medida que comienzan a interactuar, los líderes del grupo toman las riendas inmediatamente. Piensan en la dirección que desean tomar y a quiénes quieren llevar con ellos. Al principio, pueden hacer movimientos tentativos en muchas direcciones diferentes, pero después de conocerse, no tardan en reconocer a los líderes más fuertes y empezar a seguirlos.

LOS LÍDERES SIGUEN SU PROPIO CAMINO CUANDO

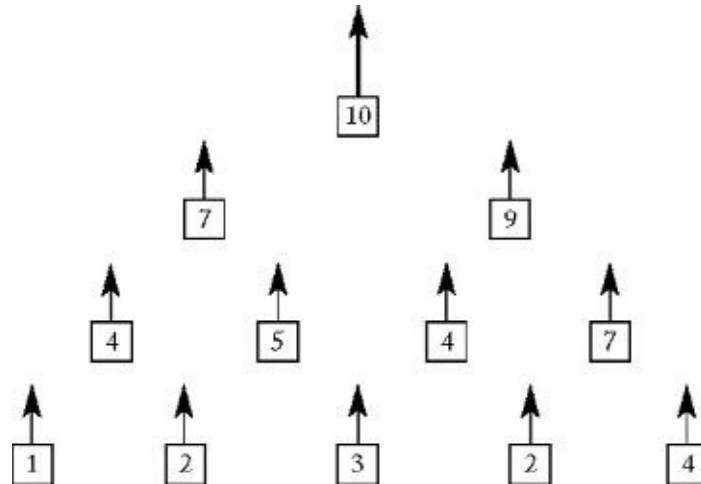
UN GRUPO SE REÚNE PRIMERO



PRONTO LA GENTE CAMBIARÁ DE DIRECCIÓN
PARA SEGUIR A LOS LÍDERES MÁS FUERTES



LA GENTE SE ALINEA NATURALMENTE
Y SEGUIR A LOS LÍDERES
MÁS FUERTES QUE ELLOS MISMOS



Por lo general, cuanto mayor sea la capacidad de liderazgo de una persona, más rápidamente reconocerá el liderazgo —o su ausencia— en los demás. Con el tiempo, las personas del grupo se suman y siguen a los líderes más fuertes. O bien, abandonan el grupo y persiguen sus propios objetivos.

Recuerdo haber escuchado una historia que muestra cómo la gente llega a seguir a líderes más fuertes. Ocurrió a principios de los 70, cuando Bill Walton, centro de baloncesto miembro del Salón de la Fama, se unió al equipo de la UCLA del entrenador John Wooden. De joven, Walton llevaba barba. Se dice que el entrenador le dijo a Walton que a los jugadores de la UCLA no se les permitía tener vello facial. Walton, intentando afirmar su independencia, dijo que no se afeitaría la barba. La respuesta sensata de Wooden fue: «Te extrañaremos, Bill». Ni que decir tiene, Walton se afeitó la barba.

GANANDO RESPETO

¿Qué lleva a una persona a respetar y seguir a otra? ¿Se debe a las cualidades del líder? ¿Se debe a un proceso que el líder y el seguidor siguen? ¿Se debe a las circunstancias? Creo que todos estos factores influyen. Basándome en mis observaciones y experiencia personal, estas son las seis maneras principales en que los líderes se ganan el respeto de los demás:

1. CAPACIDAD NATURAL DE LIDERAZGO

Lo primero y más importante es la capacidad de liderazgo. Algunas personas nacen con mayores habilidades y capacidad de liderazgo que otras. No todos los líderes son iguales. Sin embargo, como he afirmado en la Ley del Tope y la Ley del Proceso, todos pueden convertirse en mejores líderes.

Cuando la gente te respeta como persona, te respetan.admirara ti. Cuando te respetan como amigo, te respetan.amara ti. Cuando te respetan como líder, te respetan.seguirtú.

Si posees una capacidad natural de liderazgo, la gente querrá seguirte. Querrán estar cerca de ti. Te escucharán. Se entusiasmarán cuando comuniques tu visión. Sin embargo, si no exhibes algunas de las prácticas y características adicionales que se enumeran a continuación, no alcanzarás tu potencial de liderazgo y es posible que la gente no te siga. Uno de los mayores obstáculos potenciales para los líderes naturales es confiar solo en el talento.

2. RESPETO A LOS DEMÁS

Los dictadores y otros líderes autocráticos recurren a la violencia y la intimidación para lograr que la gente haga lo que quieren. Eso no es realmente liderazgo. En cambio, los buenos líderes se basan en el respeto. Entienden que todo liderazgo es voluntario. Cuando los líderes muestran respeto por los demás, especialmente por quienes tienen menos poder o una posición inferior a la suya, se ganan el respeto de los demás. Y la gente...*desea* seguir a personas que respetan mucho.

Ganarse el respeto de los demás sigue un patrón:

Cuando la gente te respeta como persona, te respetan.*admirara* ti. Cuando te respetan como amigo, te respetan.*amara* ti. Cuando te respetan como líder, te respetan.*seguirtú*.

Si respetas continuamente a los demás y los diriges bien de manera constante, seguirás teniendo seguidores.

3. CORAJE

Algo que hizo que todos respetaran tanto a Harriet Tubman fue su enorme valentía. Estaba decidida a triunfar o morir en el intento. No le importaba...

peligro. Su misión era clara y ella no tenía ningún miedo.

“Un líder no merece ese nombre a menos que esté dispuesto a actuar solo ocasionalmente”.

— HENRY KISSINGER

El exsecretario de Estado estadounidense Henry Kissinger comentó: «Un líder no merece ese nombre a menos que esté dispuesto a actuar solo ocasionalmente». Los buenos líderes hacen lo correcto, incluso a riesgo de fracasar, ante grandes peligros y bajo el peso de críticas implacables. No recuerdo ni un solo gran líder de la historia que no tuviera valentía. ¿Y tú? La valentía de un líder tiene un gran valor: infunde esperanza a sus seguidores.

4. ÉXITO

El éxito es muy atractivo. La gente se siente atraída por él de forma natural. Es una de las razones por las que en nuestra sociedad nos centramos tanto en la vida de las celebridades, animamos a nuestro equipo deportivo favorito y seguimos las carreras de las estrellas del rock.

El éxito es aún más importante cuando se trata de quienes nos lideran. La gente respeta los logros de los demás. Y es difícil discutir con una buena trayectoria. Cuando los líderes tienen éxito en sus propios esfuerzos, la gente los respeta. Cuando logran liderar al equipo hacia la victoria, sus seguidores creen que pueden repetirlo. Como resultado, los seguidores los siguen porque quieren ser parte del éxito en el futuro.

5. LEALTAD

Vivimos en la era de la agencia libre. Los atletas profesionales cambian de equipo en equipo buscando el mejor trato. Los directores ejecutivos negocian paquetes financieros desorbitados y luego se hacen millonarios cuando las cosas salen mal. El trabajador promedio, según una fuente, cambia de ocupación diez veces. veces hasta que llega a los treinta y seis años.² –

En una cultura de cambio constante, rotación y transición, la lealtad es un activo. Cuando los líderes se adhieren al equipo hasta que el trabajo está terminado, se mantienen leales a la organización cuando las cosas se ponen difíciles y cuidan de sus seguidores incluso cuando les duele, estos los respetan a ellos y a sus acciones.

6. VALOR AÑADIDO A LOS DEMÁS

Quizás la mayor fuente de respeto por un líder proviene de su dedicación a aportar valor a los demás. Como ya he hablado de esto extensamente en la Ley de la Adición, probablemente no necesite extenderme mucho aquí. Pero pueden estar seguros de que los seguidores valoran a los líderes que les aportan valor. Y su respeto por ellos perdura mucho después de que la relación haya terminado.

MIDE TU NIVEL DE RESPETO

Si quieres medir el respeto que te inspiran como líder, lo primero que debes hacer es observar a quién atraes. Dennis A. Peer comentó: «Una medida del liderazgo es la calidad de las personas que deciden seguirte». Lo segundo que debes hacer es observar cómo responde tu gente cuando les pides compromiso o cambio.

“Una medida del liderazgo es el calibre de las personas que deciden seguirte”.
— DENNIS A. PEER

Cuando los líderes son respetados y exigen compromiso, sus colaboradores dan un paso al frente y se comprometen. Están dispuestos a asumir riesgos, ir a por todas, dedicar largas horas o hacer lo que sea necesario para cumplir con su tarea. De igual manera, cuando los líderes respetados piden cambios, sus seguidores están dispuestos a aceptarlos. Pero cuando los líderes no respetados piden compromiso o cambios, la gente duda, cuestiona, busca excusas o simplemente se aleja. Es muy difícil para un líder que no se ha ganado el respeto conseguir que otros lo sigan.

Un líder respetado dimite

En octubre de 1997, el baloncesto universitario vio la jubilación de un gran líder, alguien que se ganó el respeto al dedicar más de treinta años de su vida a los demás. Su nombre es Dean Smith, y fue el entrenador principal de baloncesto de la Universidad de Carolina del Norte. Compiló un récord notable al frente de los Tar Heels y es considerado uno de los mejores entrenadores de cualquier nivel. En treinta y dos años como...

Entrenador en jefe de Carolina del Norte, ganó unos notables 879 juegos.³Sus equipos registraron veintisiete temporadas consecutivas de veinte victorias.

ganó trece títulos de la Conferencia de la Costa Atlántica, jugó en once Final Fours y ganó dos campeonatos nacionales.

"El líder debe saber, debe saber que sabe y debe ser capaz de dejarlo muy claro a los demás.

aquellos que lo rodean y que él conoce."

—CLARENCE B. RANDALL

El respeto que Smith se ha ganado entre sus compañeros es inmenso. Cuando programó la conferencia de prensa para anunciar su retiro, figuras como los entrenadores del Salón de la Fama, John Thompson, a quien Smith venció por el campeonato nacional en 1982, y Larry Brown acudieron a mostrarle su apoyo. Michael Hooker, rector de la Universidad de Carolina del Norte, invitó a Smith a hacer prácticamente lo que quisiera en la universidad en los próximos años. Incluso el presidente de los Estados Unidos lo visitó para rendirle homenaje.

LOS MÁS CERCANOS A ÉL RESPETABAN MÁS A SMITH

Pero la Ley del Respeto se aprecia mejor en la carrera de Smith al observar cómo sus jugadores interactuaban con él. Lo respetaban por muchas razones. Les enseñó mucho sobre el baloncesto y la vida. Los impulsó a alcanzar el éxito académico, y casi todos los jugadores obtuvieron un título. Los convirtió en ganadores. Y les mostró una lealtad y un respeto increíbles. Charlie Scott, quien jugó para Smith y se graduó de Carolina del Norte en 1970, llegó al baloncesto profesional y luego trabajó como director de marketing para Champion Products. Sobre su tiempo con Smith, dijo:

Como uno de los primeros atletas universitarios negros en la ACC, pasé por muchos momentos difíciles durante mi tiempo en Carolina del Norte, pero el entrenador Smith siempre estuvo ahí para mí. En una ocasión, al salir de la cancha después de un partido en Carolina del Sur, uno de sus aficionados me llamó "gran babuino negro". Dos asistentes tuvieron que contener al entrenador Smith para que no lo atacara. Era la primera vez que veía al entrenador Smith visiblemente molesto. Y me quedé impactado. Pero más que nada, estaba orgulloso de él.⁴ -

Durante su tiempo en Carolina del Norte, Smith tuvo un gran impacto. Su liderazgo no solo le permitió ganar partidos y el respeto de sus jugadores, sino que también contribuyó a la formación de cuarenta y nueve hombres extraordinarios que llegaron a jugar.

Baloncesto profesional. En esa lista se incluyen grandes figuras como Bob McAdoo, James Worthy y, por supuesto, Michael Jordan, quien no solo es uno de los mejores jugadores que jamás haya driblado un balón, sino también un líder excepcional por derecho propio.

James Jordan, el padre de Michael, atribuyó gran parte del éxito de su hijo a Smith y a su liderazgo. Antes de un partido de playoffs en Chicago en 1993, Jordan padre comentó:

La gente subestima el programa que dirige Dean Smith. Ayudó a Michael a descubrir su capacidad atlética y a perfeccionarla. Pero más importante aún, forjó en Michael un carácter que lo guió a lo largo de su carrera. No creo que Michael tuviera más privilegios de enseñar que cualquier otro. Tenía la personalidad necesaria para la docencia, y en Carolina logró combinar ambas. Esa es la única forma en que puedo verlo.

Eso es lo que hizo de Michael el jugador en el que se convirtió.⁵ –

Michael Jordan comprendió lo que significaba seguir a un buen líder. Durante los últimos años de su carrera, se mantuvo firme en su deseo de jugar solo para un entrenador: Phil Jackson, el hombre que él considera el mejor en la industria. Tenía sentido. Un líder como Jordan quería seguir a un líder fuerte, uno más fuerte que él. Esa es la Ley del Respeto. Es posible que el deseo de Jordan se originara cuando el joven norcarolino, aún en desarrollo, era guiado y asesorado por su sólido entrenador, Dean Smith.

Si alguna vez te frustras porque las personas a las que quieres seguir se resisten, es muy posible que estés intentando liderar a personas con un liderazgo más fuerte que el tuyo. Eso crea una situación difícil. Si eres un líder 7, es probable que los 8, 9 y 10 no te sigan, por muy convincente que sea tu visión o por muy bien pensado que esté tu plan.

El matemático André Weil observó: «Un hombre de primera intentará rodearse de sus iguales, o incluso mejores si es posible. El hombre de segunda se rodeará de hombres de tercera. El hombre de tercera se rodeará de hombres de quinta». Esto no es necesariamente intencional ni se debe a que los líderes más débiles sean inseguros. Se debe a la Ley del Respeto. Nos guste o no, así es como funciona el liderazgo.

¿Qué puedes hacer al respecto? Conviértete en un mejor líder. Siempre hay esperanza para un líder con ganas de crecer. Quienes son naturalmente un 7 quizá nunca lleguen a ser un 10, pero sí pueden llegar a ser un 9. Siempre hay margen de crecimiento. Y cuanto más crezcas, mejores personas atraerás. ¿Por qué? Porque las personas siguen por naturaleza a líderes más fuertes que ellas mismas.



Aplicando **LA LEY DEL RESPETO** ***A tu vida***

1. Piensa en la última vez que preguntaste a empleados, seguidores o Se ofrecieron como voluntarios para comprometerse con algo que usted dirigía o para cambiar algo que estaban haciendo. ¿Cuál fue su respuesta? En general, ¿con qué facilidad se unen las personas a usted en cualquiera de esas situaciones? Esto puede usarse como un indicador bastante preciso de su nivel de liderazgo.

2. Observa las cualidades que ayudan a un líder a ganarse el respeto:

- Capacidad de liderazgo (habilidad natural)
- Respeto a los demás
- Coraje
- Historial de éxitos
- Lealtad
- Valor añadido a los demás

Evalúate en cada área en una escala del 1 (bajo) al 10 (alto). Una de las mejores maneras de aumentar tu "número de liderazgo" es mejorar en cada área individualmente. En una oración para cada una, escribe una práctica, hábito o meta que te ayude a mejorar en esa área. Luego, trabaja durante un mes en cada una.

para convertirlo en una parte regular de tu vida.

3. Una de mis definiciones favoritas de éxito es tener el respeto de Mis seres queridos. Creo que si mi familia (quienes me conocen mejor) y mis compañeros de trabajo más cercanos (que trabajan conmigo a diario) me respetan, tendré éxito y mi liderazgo será eficaz.

Si tienes el valor, pregúntales a tus seres queridos qué es lo que más aprecian de ti. Y pídeles que te digan en qué áreas necesitas crecer más. Luego, decídete a mejorar basándote en sus comentarios sinceros.



LA LEY DE LA INTUICIÓN

Los líderes evalúan todo con un sesgo de liderazgo

Durante la década que llevo hablando sobre las 21 Leyes del Liderazgo, he descubierto que la Ley de la Intuición es la más difícil de enseñar. Cuando hablo de ella, los líderes natos la captan al instante, los líderes experimentados la comprenden con el tiempo, y quienes no son líderes simplemente me miran con la mirada perdida.

Los líderes ven las cosas de forma diferente a los demás. Lo evalúan todo según su sesgo de liderazgo. Poseen una intuición de liderazgo que orienta todo lo que hacen. Es una parte inseparable de su identidad.

TODO EL MUNDO ES INTUITIVO

No todas las personas son intuitivas en el ámbito del liderazgo, pero todas poseen intuición. ¿Por qué digo esto? Porque cada persona es intuitiva en su área de fortaleza. Les daré un ejemplo. Como soy comunicador y doy muchas charlas en público, a veces la gente quiere saber de mi esposa, Margaret, y ella recibe una invitación para hablar en un evento. A medida que se acerca la fecha, Margaret trabaja en su presentación y organiza sus notas, pero inevitablemente terminamos teniendo una conversación similar a esta:

«John, ¿cómo crees que debería empezar?», pregunta.

“Depende”, respondo.

"Eso no es de mucha ayuda."

Margaret, no pretendo ser difícil. Cada situación al hablar es diferente.

"Está bien, pero ¿qué harías?"

Bueno, salía a hablar con muchos de los asistentes antes del evento para intentar conocerlos; simplemente, echaba un vistazo a la sala. Y escuchaba lo que decía el anfitrión y a quienes habían hablado antes que yo para ver si debía usar algo que habían dicho o que había sucedido antes. Buscaba la manera de conectar realmente con el público.

Las personas son intuitivas en su área de fortaleza.

"Eso no me ayuda", responde ella frustrada.

Para ser sincero, sus preguntas me frustran tanto como mis respuestas la frustran a ella. Me cuesta explicar qué haría porque la comunicación es intuitiva para mí; es una de mis mayores fortalezas.

CAMBIANDO LAS TORNILLERÍAS

No me estoy metiendo con Margaret. Ella tiene mucho más talento que yo en muchas áreas. Para que te hagas una idea, cuando me preparo para hablar en un evento y trato de elegir mi ropa, no valgo nada. Suele pasar una de dos cosas: me quedo parada en el armario, paralizada y babeando, totalmente incapaz de decidir qué combina. O elijo algo, me lo pongo, voy al dormitorio y Margaret me dice: "Ay, John, no te vas a poner...eso, ¿eres?"

"Eh, yo, eh, no, claro que no", respondo. "¿Qué haces?" *tú* ¿Qué crees que debería usar?

En ese momento, Margaret entra en el armario y mira a su alrededor durante unos dos segundos. "Todavía no te he visto con esta chaqueta, ¿qué te parece esto?", dice mientras empieza a coger cosas. "Y si te pones esta camisa y esta corbata, te quedará genial". Mientras elige los pantalones, intento ayudarla y elegir...

Zapatos. "No, no puedes usar esos zapatos con esto", dice. "Toma, ponte estos y este cinturón".

Cuando estoy en el evento, escucho elogios sobre cómo voy vestida, así que cuando regreso a casa, cuelgo todo el conjunto en el armario porque sé que combina. Luego, la próxima vez que me preparo para salir a dar una conferencia, me lo pongo y entro con confianza en el dormitorio. Margaret dice: "No puedes usar *eso* otra vez", y continuamos con toda la rutina nuevamente.

Margaret tiene unos instintos increíbles cuando se trata de...*cualquier cosa* Artística. Tiene un gran sentido del estilo y un ojo fantástico para el color. Sabe pintar, hacer arreglos florales, diseñar, buscar antigüedades finas, hacer jardinería y decorar. —Lo que sea. Es intuitiva en sus áreas de fortaleza. Gracias a ella, nuestras casas siempre han sido preciosas. Podría competir fácilmente con cualquier decorador de HGTV. Tengo suerte porque me beneficio de su talento.

MÁS QUE HECHOS

La intuición es tan difícil de explicar porque no es concreta. No se basa únicamente en evidencia empírica. Si alguna vez has visto repeticiones del viejo programa... *Rastræ* en TV Land (o si tienes mi edad y los viste cuando eran nuevos), probablemente conozcas la frase que Jack Webb hizo famosa: "Solo los hechos, señora, solo los hechos". La Ley de la Intuición depende de mucho. *Más que sólo los hechos* La Ley de la Intuición se basa en hechos, más el instinto y otros factores intangibles, como la moral de los empleados, el impulso organizacional y la dinámica relacional.

Colin Powell, general retirado del ejército y exsecretario de Estado, ofrece una buena explicación del uso de la intuición de liderazgo y su importancia. Observa que muchos líderes tienen dificultades si desean obtener una cantidad exhaustiva de datos o esperan a tener todas sus preguntas respondidas antes de tomar decisiones. Powell afirma que su práctica consiste en tomar una decisión de liderazgo después de recopilar solo entre el 40 % y el 60 % de la información disponible, y luego utiliza su experiencia para compensar la diferencia. En otras palabras, basa su liderazgo.

Sus decisiones se basan tanto en la intuición como en los hechos. Se basa en la Ley de la Intuición. Y eso a menudo distingue a los grandes líderes de los simplemente buenos.

EL LIDERAZGO ES SU SESGO

Los buenos líderes ven todo con un sesgo de liderazgo y, como resultado, saben instintivamente, casi automáticamente, qué hacer a la hora de liderar. Este instinto de lectura y reacción es evidente en los mejores líderes. Por ejemplo, considere la carrera de otro exgeneral del ejército estadounidense: H. Norman Schwarzkopf. Una y otra vez, recibió órdenes que otros evitaban, pero fue capaz de revertir las situaciones gracias a su excepcional intuición de liderazgo y capacidad de acción. Los líderes a menudo son capaces de hacer cosas similares.

Cuando Schwarzkopf llevaba diecisiete años en el ejército, finalmente tuvo la oportunidad de comandar un batallón. Ocurrió en diciembre de 1969, durante su segundo período en Vietnam como teniente coronel. El mando, que nadie quería, era el del Primer Batallón del Sexto Regimiento de Infantería, el "Primero del Sexto". Pero debido a la pésima reputación del grupo, se le apodó "el peor del Sexto". Confirmándolo, al asumir el mando, Schwarzkopf recibió la noticia de que el batallón acababa de suspender su inspección anual con una pésima puntuación: solo dieciséis de cien puntos posibles. Solo tenía treinta días para poner a sus hombres en forma.

Schwarzkopf fue capaz de revertir repetidamente situaciones malas como resultado de su excepcional intuición de liderazgo.

VIENDO A TRAVÉS DE UNA LENTE DE LIDERAZGO

Tras la ceremonia de cambio de mando, Schwarzkopf se reunió con el comandante saliente. Antes de irse, le dijo: «Esto es para ti», entregándole una botella de whisky. «Lo vas a necesitar. Bueno, espero que lo hagas mejor que yo. Intenté liderar lo mejor que pude, pero este batallón es pésimo. Tiene la moral por los suelos. Tiene una misión pésima. Mucha suerte».

Schwarzkopf previó una situación terrible, pero fue aún peor de lo que esperaba. Su predecesor no tenía ni idea de liderazgo.

El hombre nunca se había aventurado fuera de la seguridad del campamento base para inspeccionar a sus tropas. Y los resultados fueron desastrosos. Todo el batallón era un caos. Los oficiales eran indiferentes, no se seguían los procedimientos de seguridad militar más básicos, y los soldados morían innecesariamente. El comandante saliente tenía razón: era un batallón pésimo con la moral por los suelos. Pero no se dio cuenta de que, en gran medida, la culpa era suya.

Durante las siguientes semanas, la intuición de liderazgo de Schwarzkopf se manifestó y tomó medidas. Implementó procedimientos, reentrenó a las tropas, formó a sus líderes y les dio a los hombres dirección y un sentido de propósito. Cuando llegó el momento de la inspección de treinta días, aprobaron. Y los hombres comenzaron a pensar: *Oye, podemos hacerlo bien. Podemos tener éxito. Ya no somos los peores de la Sexta.* Como resultado, murieron menos hombres, la moral se elevó y el batallón comenzó a ser eficaz en su misión. El cambio de rumbo del batallón fue tan drástico que, tan solo unos meses después de que Schwarzkopf asumiera el mando, fue seleccionado para realizar misiones más difíciles, aquellas que solo podía llevar a cabo un grupo disciplinado, bien dirigido y con una moral sólida.

QUIÉN ERES DETERMINA LO QUE VES

¿Cómo logró Schwarzkopf transformar a este grupo de soldados? De la misma manera que superó misiones difíciles una y otra vez: la Ley de la Intuición. Otros oficiales tenían el mismo entrenamiento y acceso a los mismos recursos. Y Schwarzkopf tampoco era necesariamente más inteligente que sus compañeros. Lo que aportaba era una fuerte intuición de liderazgo. Lo veía todo con un sesgo de liderazgo.

Quién eres dicta lo que ves. Una escena de la película *El gran aire libre*. Esto lo ilustra a la perfección. En la película, Chet, interpretado por John Candy, está de vacaciones con su familia en una pequeña comunidad lacustre en el bosque. Recibe la visita inesperada de su cuñada y su esposo, Roman, interpretado por Dan Aykroyd. Mientras los dos hombres están sentados en el porche de su...

En una cabaña con vista al lago y kilómetros de hermoso bosque, empiezan a hablar. Y Roman, un charlatán de mente abierta, comparte su visión con Chet: «Te diré lo que veo cuando miro allá... Veo los recursos subdesarrollados del norte de Minnesota, Wisconsin y Michigan. Veo un consorcio de desarrollo sindicado que explota más de mil quinientos millones de dólares en productos forestales. Veo una fábrica de papel y, si los metales estratégicos están ahí, una operación minera; un cinturón verde entre los condominios junto al lago y una planta de gestión de residuos... Ahora te pregunto, ¿qué ves?».

Quién eres dicta lo que ves.

“Yo, eh, sólo veo árboles”, responde Chet.

“Bueno”, dice Roman, “nadie te ha acusado nunca de tener una gran visión”.

Chet veía árboles porque estaba allí para disfrutar del paisaje. Roman veía oportunidades de negocio porque anhelaba ganar dinero. La forma en que ves el mundo que te rodea está determinada por quién eres.

CÓMO PIENSAN LOS LÍDERES

Debido a su intuición, los líderes evalúan todo con un sesgo de liderazgo. Las personas con una capacidad natural de liderazgo poseen una intuición especialmente fuerte. Otros tienen que esforzarse mucho para desarrollarla y perfeccionarla. En cualquier caso, la intuición proviene de dos factores: la combinación de la capacidad natural, presente en las fortalezas de una persona, y las habilidades adquiridas. Es una intuición informada que hace que los problemas de liderazgo se manifiesten ante un líder de una forma que no ocurre con otros.

Considero que la intuición del liderazgo es la capacidad de un líder para interpretar lo que sucede. Por eso, digo que los líderes son lectores:

LOS LÍDERES SON LECTORES DE SU SITUACIÓN

Hoy en día tengo muchas funciones. Escribo, doy conferencias, soy mentor y establezco contactos. También soy propietario/a de...

Dos empresas. Aunque hablo con los presidentes de mis empresas semanalmente, ellos dirigen las operaciones diarias, y solo voy a la oficina ocasionalmente.

Recientemente, John Hull, presidente y director ejecutivo de EQUIP, comentó: «John, cuando llegas a la oficina, te reintegras a nuestro mundo con mucha facilidad». Me pareció una elección de palabras interesante, así que le pregunté qué quería decir.

“Eres muy consciente del ambiente y el entorno”, explicó. “Haces buenas preguntas y rápidamente te adaptas a nuestro ritmo. Nunca es incómodo cuando regresas a la oficina”. Al reflexionar, me di cuenta de que lo que describía era mi intuición para el liderazgo.

En todo tipo de circunstancias, los líderes captan detalles que otros podrían pasar por alto. Se conectan con la dinámica del liderazgo. Muchos líderes describen esto como la capacidad de "olfatear" las cosas en su organización. Pueden percibir las actitudes de las personas. Son capaces de detectar la química de un equipo. Saben cuándo las cosas marchan bien y cuándo se están calmando o a punto de estancarse. No necesitan analizar estadísticas, leer informes ni examinar un balance general. Conocen la situación. *antes* Tienen todos los datos. Eso es resultado de su intuición de liderazgo.

*La capacidad natural y las habilidades aprendidas crean una intuición informada que hace que los problemas de liderazgo salten a la vista.
hacia los líderes.*

LOS LÍDERES SON LECTORES DE TENDENCIAS

La mayoría de los seguidores se centran en su trabajo actual. Piensan en términos de tareas, proyectos o metas específicas. Así es como debe ser. La mayoría de los gerentes se preocupan por la eficiencia y la eficacia. Suelen tener una visión más amplia que los empleados, pensando en semanas, meses o incluso años. Pero los líderes tienen una visión aún más amplia. Miran hacia adelante, incluso décadas.

Todo lo que sucede a nuestro alrededor se enmarca en un panorama más amplio. Los líderes tienen la capacidad —y la responsabilidad— de tomar distancia de lo que sucede en el momento y discernir no solo dónde ha estado la organización, sino también hacia dónde se dirige. A veces pueden...

Logran esto mediante el análisis, pero a menudo los mejores líderes lo perciben primero y encuentran datos que lo explican después. Su intuición les dice que algo está sucediendo, que las condiciones están cambiando y que se avecinan problemas u oportunidades. Los líderes siempre deben ir un paso por delante de sus mejores empleados; de lo contrario, no lideran realmente. Solo pueden lograrlo si son capaces de interpretar las tendencias.

LOS LÍDERES SON LECTORES DE SUS RECURSOS

Una gran diferencia entre los líderes y el resto es la forma en que ven los recursos. Un buen trabajador se enfrenta a un desafío y piensa: *¿Qué puedo hacer para ayudar?* Una persona de alto rendimiento pregunta: *¿Como puedo solucionar este problema?* Un artista de alto rendimiento se pregunta: *¿Qué debo hacer para alcanzar el siguiente nivel y poder superar esto?*

Los líderes que quieren tener éxito maximizan todos los activos y recursos que tienen para el beneficio de su organización.

Los líderes piensan diferente. Piensan en términos de recursos y cómo maximizarlos. Ven un desafío, un problema o una oportunidad, y piensan: *¿Quién es la persona más indicada para asumir esta tarea? ¿Qué recursos (materias primas, tecnología, información, etc.) tenemos que nos ayuden? ¿Cuánto costará esto financieramente? ¿Cómo puedo animar a mi equipo a alcanzar el éxito?*

Los líderes ven todo con un sesgo de liderazgo. Se centran en movilizar a las personas y aprovechar los recursos para alcanzar sus objetivos, en lugar de utilizar sus propios esfuerzos individuales. Los líderes que desean alcanzar el éxito maximizan todos los activos y recursos disponibles para el beneficio de su organización. Por ello, están siempre al tanto de lo que tienen a su disposición.

LOS LÍDERES SON LECTORES DE LA GENTE

El presidente Lyndon Johnson dijo una vez que, al entrar en una sala, no tienes cabida en la política si no sabes distinguir quién está a favor y quién en contra. Esa afirmación también aplica a cualquier otro tipo de líder. La intuición ayuda a los líderes a percibir lo que sucede entre las personas y a conocer sus esperanzas, temores y preocupaciones. Pueden percibir lo que sucede en un...

habitación, ya sea que haya curiosidad, duda, renuencia, anticipación o alivio.

Interpretar a las personas es quizás la habilidad intuitiva más importante que un líder puede poseer. Después de todo, si lo que haces no involucra a la gente, no es liderazgo. Y si no estás persuadiendo a la gente a seguirte, no estás liderando realmente.

LOS LÍDERES SON LECTORES DE SÍ MISMOS

Finalmente, los buenos líderes desarrollan la capacidad de leerse a sí mismos. El poeta James Russell Lowell observó: «Nadie puede lograr grandes cosas si no es completamente sincero consigo mismo». Los líderes deben conocer no solo sus propias fortalezas y puntos débiles, habilidades y debilidades, sino también su estado mental actual. ¿Por qué? Porque los líderes pueden obstaculizar el progreso con la misma facilidad con la que pueden contribuir a su creación. De hecho, es más fácil dañar una organización que construirla. Todos hemos visto cómo organizaciones excelentes, cuya construcción llevó generaciones, comienzan a desmoronarse en cuestión de años.

Cuando los líderes se vuelven egocéntricos, pesimistas o rígidos en su pensamiento, a menudo perjudican a sus organizaciones porque tienden a caer en la trampa de pensar que no pueden o no deben cambiar. Y una vez que esto sucede, a la organización le cuesta mejorar. Su declive es inevitable.

TRES NIVELES DE INTUICIÓN EN EL LIDERAZGO

Si te estás diciendo a ti mismo, *Me gustaría poder leer estas dinámicas en mi organización, pero simplemente no veo las cosas intuitivamente*. No desesperes. La buena noticia es que puedes mejorar tu intuición de liderazgo, incluso si no eres un líder nato. Como ya he mencionado, la intuición de liderazgo es... *informado* Intuición. Cuanto menos talento natural para el liderazgo tengas, más necesitarás compensarlo desarrollando habilidades y adquiriendo experiencia. Estas pueden ayudarte a desarrollar patrones de pensamiento, y estos patrones se pueden aprender.

He descubierto que todas las personas encajan en tres niveles principales de intuición:

1. AQUELLOS QUE *NATURALMENTE* ENTENDER EL LIDERAZGO

Algunas personas nacen con un liderazgo excepcional. Comprenden intuitivamente a las personas y saben cómo guiarlas. Incluso de niños, actúan como líderes. Obsérvalos en el patio de recreo y verás a otros niños siguiéndolos. Las personas con una intuición natural para el liderazgo pueden desarrollarla y convertirse en líderes de talla mundial del más alto calibre.

2. LOS QUE PUEDEN SER *NUTRIDO* PARA ENTENDER EL LIDERAZGO

La mayoría de las personas entran en esta categoría. Poseen habilidades sociales adecuadas y, si son dóciles, pueden desarrollar la intuición. El liderazgo se puede aprender. Sin embargo, quienes no intentan mejorar su liderazgo ni se esfuerzan por desarrollar su intuición están condenados a ser ignorados en su liderazgo el resto de sus vidas.

3. AQUELLOS QUE QUIERAN *NUNCA* ENTENDER EL LIDERAZGO

Creo que casi todo el mundo es capaz de desarrollar habilidades de liderazgo e intuición. Pero de vez en cuando, me encuentro con alguien que no parece tener ni una pizca de liderazgo. ¿Quién no tiene interés en desarrollar las habilidades necesarias para liderar. No eres tú, porque estas personas nunca leen un libro sobre liderazgo.

DESARROLLO DE LA INTUICIÓN CAMBIANDO TU FORMA DE PENSAR

Hace varios años, comprendí mejor el fútbol americano universitario y cómo se entrena a los mariscales de campo cuando me invitaron a la Universidad del Sur de California. Su entrenador en ese entonces era Larry Smith. Me pidió que hablara con el equipo de fútbol americano de los Trojans antes de un partido importante y también me permitió visitar la sala de operaciones ofensiva del equipo.

En las pizarras que cubrían cada pared, los entrenadores habían delineado cada posible situación en la que podría encontrarse su equipo, según la oportunidad, las yardas y la posición en el campo. Y para cada situación, los entrenadores habían planeado una jugada específica diseñada para el éxito, basándose en sus años de experiencia.

experiencia y su conocimiento intuitivo del juego.

Mientras estaba allí, vi un catre contra una de las paredes. Cuando pregunté para qué servía, el coordinador ofensivo me dijo: «Siempre paso aquí los viernes por la noche para asegurarme de saberme todas las jugadas».

—Sí, pero ya los tienes todos anotados en esa hoja que llevarás mañana al margen —dije—. ¿Por qué no la usas?

“No puedo confiar en eso”, respondió. “No hay tiempo. Verás, para cuando la rodilla del portero toque el suelo, tengo que saber qué jugada pedir según la situación. No hay tiempo para andar a tientas decidiendo qué hacer”. Su trabajo era poner en práctica la intuición del cuerpo técnico al instante.

Pero los entrenadores no se detuvieron ahí.

Los tres mariscales de campo de la USC tuvieron que memorizar cada una de esas jugadas.

La noche antes del partido, vi cómo los entrenadores interrogaban a esos jóvenes, planteándoles una situación tras otra. La tarea de los mariscales de campo era recitar la jugada adecuada para cada situación. Los entrenadores querían que esos jugadores estuvieran tan bien informados, tan preparados, que su intuición les permitiera tomar las riendas en los momentos decisivos. Les ayudaría a liderar al equipo eficazmente.

Un líder tiene que leer la situación y saber instintivamente qué jugada ejecutar.

LOS LÍDERES RESUELVEN PROBLEMAS UTILIZANDO LA LEY DE LA INTUICIÓN

Siempre que los líderes se enfrentan a un problema, automáticamente lo miden y comienzan a resolverlo utilizando la Ley de la Intuición. Evalúan todo con un sesgo de liderazgo. Por ejemplo, la intuición de liderazgo entró en juego en los últimos años en Apple Computer. Casi todo el mundo conoce la historia de éxito de Apple. La empresa fue fundada en 1976 por Steve Jobs y Steve Wozniak en un garaje. Tan solo cuatro años después, el negocio...

Salió a bolsa, abrió a veintidós dólares por acción y vendió 4,6 millones de acciones. De la noche a la mañana, convirtió en millonarios a más de cuarenta empleados e inversores.

Pero la historia de Apple no ha sido del todo positiva. Desde aquellos primeros años, el éxito de Apple, el valor de sus acciones y su capacidad para captar clientes han fluctuado enormemente. Jobs dejó Apple en 1985, tras ser expulsado en una batalla con el director ejecutivo John Sculley, el expresidente de Pepsi a quien Jobs había reclutado en 1983. A Sculley le siguieron Michael Spindler en 1993 y luego Gilbert Amelio en 1996. Ninguno de ellos logró restablecer el éxito previo de Apple. En sus días de gloria, Apple había vendido el 14,6 % de todas las computadoras personales en Estados Unidos. Para 1997, las ventas habían caído al 3,5 %. Fue entonces cuando Apple volvió a recurrir al liderazgo de su fundador original, Steve Jobs, en busca de ayuda. La empresa en crisis creía que él podía salvarla.

Siempre que los líderes enfrentan un problema, automáticamente lo miden y comienzan a resolverlo utilizando Ley de la intuición.

REINVENTANDO APPLE

Jobs analizó intuitivamente la situación y actuó de inmediato. Sabía que era imposible mejorar sin un cambio de liderazgo, así que despidió rápidamente a todos los miembros de la junta directiva, menos a dos, y nombró a otros nuevos. Realizó cambios en la dirección ejecutiva. Despidió a la agencia de publicidad de la empresa y convocó un concurso entre tres firmas para obtener la cuenta.

También reorientó la empresa. Jobs quería volver a lo básico de lo que Apple siempre había hecho mejor: usar su individualidad para crear productos que marcaran la diferencia. En aquel momento, Jobs declaró: «Hemos revisado la hoja de ruta de nuevos productos y hemos cancelado más del 70 % de los proyectos, manteniendo el 30 % que eran joyas. Además, estamos añadiendo nuevos...»

“que constituyen un paradigma completamente nuevo de mirar las computadoras”.¹ —

Ninguna de esas acciones fue especialmente sorprendente. Pero Jobs también hizo algo que realmente demostró la Ley de la Intuición en acción. Analizó la situación de Apple y tomó una decisión de liderazgo que fue absolutamente...

Contra la corriente de pensamiento previa de Apple. Fue un increíble salto intuitivo de liderazgo. Jobs creó una alianza estratégica con el hombre a quien los empleados de Apple consideraban su archienemigo: Bill Gates. Jobs explicó: «Llamé a Bill y le dije que Microsoft y Apple deberían colaborar más estrechamente, pero tenemos este problema que resolver, esta disputa de propiedad intelectual. Resolvámoslo».

Negociaron rápidamente un acuerdo que resolvió la demanda de Apple contra Microsoft. Gates prometió pagar a Apple e invertir 150 millones de dólares en acciones sin derecho a voto. Esto allanó el camino para una futura colaboración y aportó a la empresa el capital que tanto necesitaba. Era algo que solo un líder intuitivo habría hecho. El valor de las acciones de Apple subió inmediatamente un 33 %. Y con el tiempo, Apple recuperó parte del prestigio que había perdido con los años.

REVOLUCIONANDO LA MÚSICA

En 2001, Jobs dio otro paso de liderazgo gracias a su intuición. Mientras otros fabricantes de ordenadores se dedicaban a las PDA, él se centraba en la música. Y cuando un contratista independiente y experto en hardware llamado Tony Fadell contactó con Apple con la idea de un reproductor MP3 y una empresa de venta de música, Apple la acogió con entusiasmo, a pesar de que varias otras empresas la habían rechazado. Fadell fue contratado y comenzaron a trabajar en lo que con el tiempo se conocería como el iPod.

La mejora es imposible sin el cambio.

La participación de Jobs en el iPod es una muestra de su intuición para el liderazgo. Ben Knauss, quien estuvo al tanto del proyecto, afirma: «Lo interesante del iPod es que, desde sus inicios, Steve Jobs dedicó el 100 % de su tiempo. No muchos proyectos lo consiguen. Él estuvo muy involucrado». “en cada aspecto del proyecto.”²¿Por qué Jobs hizo eso? Porque su intuición como líder le hizo comprender el impacto que el dispositivo podía tener. Era coherente con su visión de crear un estilo de vida digital.

Jobs ha estado en lo cierto. Las ventas han sido fenomenales y han superado las ventas de computadoras de la compañía. Apple estaba obteniendo ganancias.

Mientras que otras empresas tecnológicas sufrieron. Para la primavera de 2002, Apple había enviado más de 10 millones de unidades.³ A finales de 2005, Apple poseía el 75 por ciento del mercado mundial de reproductores de música digital!⁴ —

La historia de Jobs nos recuerda que el liderazgo es más arte que ciencia. Los principios del liderazgo son constantes, pero su aplicación cambia con cada líder y cada situación. Por eso requiere intuición. Sin ella, los líderes se ven sorprendidos, y eso es una de las peores cosas que le pueden pasar. Si quieres liderar durante mucho tiempo, liderar bien y mantenerte por delante de los demás, debes obedecer la Ley de la Intuición.



Aplicando **LA LEY DE LA INTUICIÓN** ***A tu vida***

1. ¿Cómo te sientes al confiar en tu intuición? ¿Eres un experto en hechos? ¿O una persona con sentimientos? Para dominar la Ley de la Intuición, primero debes estar dispuesto a...*confianza* Tu intuición. Empieza trabajando en tus áreas de mayor fortaleza.

Primero, determina cuál es tu talento natural más fuerte. Segundo, participa en ese talento, prestando atención a tus sentimientos, instintos e intuición. ¿Cuándo sabes que algo está bien antes de tener pruebas? ¿Cómo puedes saber cuándo estás en lo cierto? ¿Alguna vez te traicionan tus instintos en este aspecto? De ser así, ¿cuándo y por qué? Descubre dónde destacas en tu intuición antes de intentar desarrollarla en el liderazgo.

2. Una de las habilidades más importantes en el liderazgo es leer a las personas. ¿Cómo te calificarías en esta área? ¿Puedes percibir lo que sienten los demás? ¿Puedes percibir cuándo la gente está molesta? ¿Feliz? ¿Confundida? ¿Enojada? ¿Anticipas lo que piensan los demás?

Si esta no es un área de fortaleza para usted, entonces trabaje para mejorar.

haciendo estas cosas:

- Lea libros sobre relaciones.
- Involucre a más personas en las conversaciones.
- Conviértete en un observador de personas.

3. Entrénate para pensar en términos de movilizar personas y aprovecharlas. Recursos. Piensa en tus proyectos o metas actuales. Ahora imagina cómo puedes lograrlos. *sin* hacer cualquier parte del trabajo usted mismo, excepto reclutar, capacitar y motivar a otros.

Quizás incluso quieras escribir lo siguiente en una tarjeta y guardarla en tu bolsillo o en tu organizador:

- ¿Quién es la persona más indicada para asumir esta tarea?
- ¿Qué recursos poseemos que nos puedan ayudar?
- ¿Cuánto costará esto financieramente?
- ¿Cómo puedo motivar a mi equipo para alcanzar el éxito?



LA LEY DEL MAGNETISMO

Quien Eres Es A Quien Atraes

miLos líderes eficaces siempre buscan personas competentes. Creo que todos llevamos en la cabeza una lista del tipo de personas que nos gustaría tener en nuestra organización o departamento. Piénsalo. ¿Sabes a quién buscas ahora mismo? ¿Cuál es tu perfil de empleado ideal? ¿Qué cualidades poseerían? ¿Te gustaría que fueran dinámicos y emprendedores? ¿Buscas líderes? ¿Te importa si tienen entre veinte, cuarenta o sesenta años? Detente ahora mismo, tómate un momento y haz una lista de las cualidades que te gustaría encontrar en las personas de tu equipo. Busca un lápiz o bolígrafo y hazlo ahora mismo antes de seguir leyendo.

Mi pueblo tendría estas cualidades:

Ahora bien, ¿qué determinará si las personas que quieres son las que consigues y si poseen las cualidades que desees? Puede que te sorprenda la respuesta. Aunque no lo creas, a quién atraes no lo determina lo que... *deseas* Está determinado por quién eres. *son*.

Regresa a la lista que acabas de hacer y, para cada característica,

Una vez identificado, decide si posees esa cualidad. Por ejemplo, si escribiste que te gustarían "grandes líderes" y eres un líder excelente, eso coincide. Marca con una cruz (). Pero si tu liderazgo no es mejor que el promedio, marca con una X y escribe "solo líderes promedio" al lado. Si escribiste que buscas personas "emprendedoras" y posees esa cualidad, marca con una cruz. De lo contrario, márcalo con una X, y así sucesivamente. Ahora revisa toda la lista.

A quién atraes no está determinado por lo que quieres, sino por quién eres.

Si ves un montón de X, estás en problemas, porque las personas que describes no son del tipo que querrá seguirte. En la mayoría de los casos, a menos que tomes medidas contundentes para contrarrestarlo, atraes a personas con tus mismas cualidades. Esa es la Ley del Magnetismo: atraes a quien eres.

DE LA MUSICALIDAD AL LIDERAZGO

De niño, mi madre me decía que Dios los cría y ellos se juntan. Pensé que era un dicho sabio cuando jugaba con mi hermano mayor, Larry, a la pelota. Era un buen atleta, así que pensé que eso me convertía en uno también. Al crecer, creo que reconocí instintivamente que los buenos estudiantes pasaban tiempo con buenos estudiantes, que quienes solo querían jugar se mantenían unidos, etc. Pero no creo que comprendiera realmente el impacto de la Ley del Magnetismo hasta que me mudé a San Diego, California, y me convertí en el líder de la última iglesia que pastoreé.

Mi predecesor en la Iglesia Skyline fue el Dr. Orval Butcher. Es un hombre maravilloso con muchas cualidades admirables. Una de sus mejores es su talento musical. Toca el piano y tiene una hermosa voz de tenor irlandés, incluso hoy, a sus ochenta años. Cuando llegué en 1981, Skyline tenía una sólida reputación por su excelente música y era conocida a nivel nacional por sus excepcionales producciones musicales. De hecho, la iglesia estaba llena de músicos y vocalistas talentosos. Y en los veintisiete años que el Dr. Butcher dirigió la iglesia, solo dos directores musicales trabajaron para él: una trayectoria increíble. (En comparación, durante mis catorce años allí, empleé a cinco personas en...

esa capacidad.)

¿Por qué había tantos músicos excepcionales en Skyline? La respuesta reside en la Ley del Magnetismo. Las personas con talento musical se sentían naturalmente atraídas por el Dr. Butcher. Lo respetaban y lo comprendían. Compartían su motivación y sus valores. Estaban en sintonía con él. Los líderes contribuyen a moldear la cultura de sus organizaciones basándose en quiénes son y qué hacen. La música se valoraba. Se practicaba e interpretaba con excelencia. Se utilizaba para conectar con la comunidad. Estaba profundamente arraigada en la cultura de la organización.

En cambio, disfruto de la música, pero no soy músico. Es curioso, pero cuando me entrevistaron para el puesto en Skyline, una de las primeras preguntas que me hicieron fue si sabía cantar. Se decepcionaron mucho cuando les dije que no. Después de incorporarme a la iglesia, la cantidad de nuevos músicos que llegaban disminuyó rápidamente. Seguíamos teniendo más de lo que nos correspondía porque el Dr. Butcher había creado un impulso y un legado maravilloso en ese ámbito. Pero ¿saben qué tipo de personas empezaron a llegar? Líderes. Valoré el liderazgo, lo modelé, capacité a la gente en él y lo recompensé. El liderazgo era parte integral de la organización. Para cuando dejé Skyline, la iglesia no solo estaba llena de cientos de líderes excelentes, sino que había formado y enviado a cientos de líderes. La razón fue la Ley del Magnetismo. Nuestra organización se convirtió en un imán para personas con capacidad de liderazgo.

¿Donde coinciden?

Quizás hayas empezado a pensar en las personas que has atraído a tu organización. Quizás te digas: *Espera un momento. Puedo nombrar veinte cosas que hacen que mi gente sea diferente a mí.* Y mi respuesta sería: "Claro que puedes". Todos somos diferentes. Pero las personas que se sienten atraídas por ti probablemente tengan más similitudes que diferencias, sobre todo en algunas áreas clave.

Observe las siguientes características. Si ha reclutado y contratado personal, probablemente descubrirá que usted y sus seguidores comparten puntos en común en varias de estas áreas clave:

GENERACIÓN

La mayoría de las organizaciones reflejan las características de sus líderes clave, incluyendo su edad. Durante el auge de las puntocom en la década de 1990, miles de empresas fueron fundadas por personas de entre veinte y treinta años. ¿Y a quiénes contrataron? A otros de entre veinte y treinta años. En casi cualquier tipo de organización, la mayoría de las veces, quienes se incorporan tienen una edad similar a la de los líderes que los contratan. Esto suele ocurrir dentro de los departamentos. A veces, a nivel de toda la empresa.

Si piensas que tu gente es negativa, entonces será mejor que revises tu actitud.

ACTITUD

Pocas veces he visto a personas positivas y negativas atrayéndose. Quienes ven la vida como una serie de oportunidades y desafíos emocionantes no quieren oír hablar constantemente de lo mal que están las cosas. Sé que a mí me pasa. Y no solo atraen a quienes tienen actitudes similares, sino que sus actitudes tienden a parecerse. La actitud es una de las cualidades más contagiosas del ser humano. Las personas con buena actitud suelen hacer que quienes las rodean se sientan más positivas. Quienes tienen una actitud terrible tienden a desanimar a los demás.

FONDO

En el capítulo sobre la Ley del Proceso, escribí sobre Theodore Roosevelt. Uno de sus logros memorables es su audaz ascensión a la colina de San Juan con los Rough Riders durante la Guerra Hispano-Estadounidense. Roosevelt reclutó personalmente a esa compañía de caballería, compuesta exclusivamente por voluntarios, y se decía que era un grupo de personas notablemente peculiar. Estaba compuesta principalmente por dos tipos de hombres: aristócratas adinerados del noreste y vaqueros del lejano oeste. ¿Por qué? Porque TR era un neoyorquino de origen aristocrático y educado en Harvard, que se convirtió en un auténtico vaquero y cazador de caza mayor en las Dakotas del Oeste. Fue un líder fuerte y genuino en ambos mundos, y como resultado, atrajo a ambos tipos de personas.

Las personas atraen (y se sienten atraídas) por otras personas de orígenes similares.

Los obreros tienden a unirse. Los empleadores suelen contratar a personas de la misma raza. Las personas con educación suelen respetar y valorar a quienes también tienen un buen nivel educativo. Este magnetismo natural es tan fuerte que las organizaciones que valoran la diversidad tienen que luchar contra él.

En la NFL, por ejemplo, los dueños de los equipos son blancos, y durante décadas, todos los entrenadores principales fueron blancos. Pero debido a que los miembros de la liga valoraban la diversidad racial, implementaron una política de diversidad que exige que los equipos incluyan al menos a un candidato perteneciente a una minoría en el proceso de entrevista al contratar entrenadores principales. Esta política ha facilitado la contratación de más entrenadores principales afroamericanos altamente cualificados. (Pero, más allá del tema racial, la *fondo* (El número de entrenadores sigue siendo sorprendentemente similar).

VALORES

Las personas se sienten atraídas por líderes cuyos valores son similares a los suyos. Piensen en las personas que acudieron en masa al presidente John F. Kennedy tras su elección en 1960. Era un joven idealista que quería cambiar el mundo y atrajo a personas con un perfil similar. Cuando fundó el Cuerpo de Paz y convocó a la gente al servicio, diciendo: «No preguntes qué puede hacer tu país por ti; pregunta qué puedes hacer tú por tu país», miles de jóvenes idealistas se ofrecieron para responder al desafío.

No importa si los valores compartidos son positivos o negativos. De cualquier manera, la atracción es igual de fuerte. Piensa en alguien como Adolf Hitler. Era un líder muy fuerte (como puedes juzgar por su nivel de influencia). Pero sus valores eran corruptos hasta la médula. ¿A qué tipo de personas atraía? Líderes con valores similares: Hermann Goering, fundador de la Gestapo; Joseph Goebbels, un antisemita acérrimo que dirigió la maquinaria de propaganda de Hitler; Reinhard Heydrich, segundo al mando de la policía secreta nazi, que ordenó ejecuciones masivas de opositores nazis; y Heinrich Himmler, jefe de las SS y director de la Gestapo, que inició la ejecución sistemática de judíos. Todos eran líderes fuertes, y todos eran hombres absolutamente malvados. La Ley del Magnetismo es poderosa. Sea cual sea tu carácter, es lo que probablemente encontrarás en quienes te siguen.

ENERGÍA

Es bueno que personas con niveles de energía similares se atraigan, porque cuando se junta a una persona con mucha energía con otra con poca y se les pide que trabajen juntas, pueden volverse locas. La persona con mucha energía piensa que la de poca energía es perezosa, y esta piensa que la de mucha energía está loca.

SUPERDOTES

La gente no busca líderes mediocres a quienes seguir. Se sienten atraídos por el talento y la excelencia, especialmente en su área de talento. Es más probable que respeten y sigan a alguien que posea su mismo talento. Los empresarios quieren seguir a jefes con habilidad para construir una organización y obtener ganancias. Los futbolistas quieren seguir a entrenadores con gran talento futbolístico. Las personas creativas quieren seguir a líderes dispuestos a pensar de forma innovadora. Lo similar atrae a lo similar. Puede parecer obvio. Sin embargo, he conocido a muchos líderes que esperan que personas con gran talento los sigan, aunque no posean ni valoren el talento de esas personas.

CAPACIDAD DE LIDERAZGO

Finalmente, las personas que atraigas tendrán una capacidad de liderazgo similar a la tuya. Como mencioné al hablar de la Ley del Respeto, las personas siguen por naturaleza a líderes más fuertes que ellas mismas. Pero también debes considerar la Ley del Magnetismo, que establece que atraes a quienes eres. Si tu liderazgo es un 7, es más probable que atraigas a líderes de 5 y 6 que a líderes de 2 y 3. Los líderes que atraigas serán similares a los tuyos en estilo y capacidad.

LIDERAZGO VIVO

Al McGuire, exentrenador de baloncesto de la Universidad de Marquette, dijo una vez: «Un equipo debe ser una extensión de la personalidad del entrenador. Mis equipos eran arrogantes y desagradables». Es más que una cuestión de «debería ser»: los equipos no pueden evitar ser una extensión de la personalidad de su líder.

En 1996, fundé mi organización sin fines de lucro, EQUIP, que existe para

Capacitar líderes a nivel internacional. ¿Adivina qué tipo de donantes atrae EQUIP? ¡Líderes! Hombres y mujeres que lideran y comprenden el valor y el impacto de la capacitación de líderes se sienten constantemente atraídos por EQUIP.

YENDO CONTRA LA CORRIENTE

Al leer este capítulo, puede que te encuentres en una de dos situaciones. Quizás te estés diciendo a ti mismo: *No me entusiasma la gente que atraigo. ¿Estoy estancado en mi situación?* La respuesta es no. Si no está satisfecho con la capacidad de liderazgo de las personas que atrae, adopte la Ley del Proceso y trabaje para mejorar su liderazgo. Si desea que una organización crezca, desarrolle al líder. Si considera que las personas que atrae no son confiables, examine su carácter. Desarrollar un carácter más fuerte puede ser un camino más difícil, pero la recompensa es enorme. Un buen carácter mejora todos los aspectos de la vida de una persona.

Por otra parte, usted podría estar diciendo, *Me gusta quién soy y me gusta el tipo de gente que atraigo.* ¡Genial! Ahora, da el siguiente paso hacia un liderazgo efectivo. Esfuérzate por reclutar personas diferentes a ti para cubrir tus debilidades. Si no lo haces, es probable que se pasen por alto tareas organizativas importantes, y la organización se verá perjudicada. Una organización nunca alcanzará su potencial si todos sus integrantes son visionarios o contadores.

Es posible que un líder busque reclutar personas diferentes a él, pero no son las personas que atraerá naturalmente. Atraer a personas diferentes a uno mismo requiere un alto grado de intencionalidad. Para tener éxito, la gente debe creer en uno y la visión que se comparte debe ser convincente. Puedes aprender más sobre esto en la Ley de la Aceptación.

LA HISTORIA CAMBIA DE RUMBO

Una vez que comprendes la Ley del Magnetismo, puedes verla funcionar en casi cualquier tipo de situación: negocios, gobierno, deportes, educación,

El ejército y más. Al leer historia, busque sus pistas. Uno de los ejemplos más vívidos de la Ley del Magnetismo se encuentra en la historia estadounidense entre los líderes militares de la Guerra Civil. Cuando los estados del Sur se separaron, surgieron dudas sobre de qué lado lucharían muchos generales. Robert E. Lee era considerado el mejor general de la nación, y el presidente Lincoln le ofreció el mando del ejército de la Unión. Pero Lee nunca consideró luchar contra su Virginia natal. Rechazó la oferta y se unió a la Confederación, y los mejores generales del país lo siguieron.

Cuanto mejor líder seas, mejores líderes atraerás.

Si Lee hubiera optado por liderar un ejército para la Unión, muchos otros buenos generales lo habrían seguido al norte. Como resultado, la guerra probablemente habría sido mucho más corta. Algunos especulan que podría haber durado dos años en lugar de cinco, y se habrían salvado cientos de miles de vidas. Esto demuestra que cuanto mejor líder seas, mejores líderes atraerás. Y eso tiene un impacto increíble en todo lo que haces.

¿Qué opinas de las personas que estás atrayendo a tu organización o departamento? ¿Son los líderes fuertes, capaces y con potencial que deseas? ¿O podrían ser mejores? Recuerda que su calidad no depende, en última instancia, de un proceso de contratación, un departamento de recursos humanos ni siquiera de la calidad que consideres del grupo de candidatos de tu área. Depende de ti. Atraes a quien eres. Esa es la Ley del Magnetismo. Si quieres atraer a mejores personas, conviértete en la persona que deseas atraer.

Aplicando **LA LEY DEL MAGNETISMO** ***A tu vida***

1. Si te saltaste el ejercicio de escribir las cualidades que deseas en tus seguidores, hazlo ahora. Una vez que hayas terminado (o si ya

lo terminé), piensa en *por qué* Deseas las cualidades que mencionaste. Al escribirlas, ¿pensaste que describías a personas como tú o diferentes? Si existe una disparidad entre la imagen que tienes de ti mismo y la de tus empleados, es posible que tu nivel de autoconciencia sea bajo y esté obstaculizando tu desarrollo personal. Habla con un colega o amigo de confianza que te conozca bien para que te ayude a identificar tus puntos débiles.

2. Dependiendo de a quién estés atrayendo, es posible que necesites crecer en las áreas De carácter y liderazgo. Busca mentores dispuestos y capaces de ayudarte a crecer en cada área. Buenos candidatos como mentor de carácter podrían ser un pastor o consejero espiritual, un profesional cuya capacidad respeta o un coach profesional. Idealmente, tu mentor de liderazgo debería trabajar en la misma profesión o en una similar y estar varios pasos por delante de ti en su carrera.

3. Si ya estás atrayendo el tipo de personas que deseas, entonces es Es hora de llevar tu liderazgo al siguiente nivel. Trabaja en cubrir tus debilidades y recluta a personas que complementen tu liderazgo en el área de habilidades. Escribe una lista de tus cinco mayores fortalezas en cuanto a habilidades. Luego, escribe tus cinco mayores debilidades.

Ahora es el momento de crear un perfil de la persona que buscas. Empieza por las habilidades que se corresponden con tus debilidades. Añade valores y actitudes similares a los tuyos. Considera también si la edad, los antecedentes y la educación son factores a considerar. ¿Te ayudará si son diferentes? Finalmente, busca a alguien que tenga potencial como buen líder o que, al menos, comprenda y aprecie cómo funciona el liderazgo. Pocas cosas son más frustrantes para un buen líder que un socio con mentalidad burocrática.



LA LEY DE LA CONEXIÓN

Los líderes tocan el corazón antes de pedir ayuda

THay incidentes en la vida y la carrera de líderes que se convierten en momentos decisivos para su liderazgo. En la percepción de los seguidores, el público en general y los historiadores, esos momentos a menudo representan quiénes son esos líderes y qué representan. He aquí un ejemplo de lo que quiero decir: creo que la presidencia de George W. Bush se puede resumir en dos momentos decisivos que vivió durante su mandato.

UNA CONEXIÓN ESTABLECIDA

El primer momento ocurrió a principios de su primer mandato y definió todo ese periodo. El 11 de septiembre de 2001, Estados Unidos fue atacado por terroristas que estrellaron aviones contra el World Trade Center y el Pentágono. La gente en Estados Unidos estaba furiosa. Tenía miedo. Sentía incertidumbre sobre el futuro. Y lloraba a las miles de personas que perdieron la vida a manos de los terroristas.

Tan solo cuatro días después del derrumbe de las torres del World Trade Center, Bush fue a la Zona Cero. Pasó tiempo allí con los bomberos, la policía y los rescatistas. Les dio la mano. Escuchó. Contempló la devastación. Agradeció a quienes trabajaban allí y les dijo: «La nación envía su amor y compasión a todos los que están aquí». Según informes, el ánimo de los cansados rescatistas se animó cuando el presidente llegó y comenzó a estrechar manos.

Las cámaras captaron a Bush de pie entre los escombros, abrazando al bombero Bob Beckwith. Cuando algunos miembros de la multitud gritaron que no podían oírlo, Bush respondió: "Puedo oírlos. El resto del mundo los escucha. Y quienes derribaron estos edificios... Escúchanos a todos pronto."¹ La gente vitoreó. Se sintieron reconocidos. Se sintieron comprendidos. Bush había conectado con ellos de una manera que nadie lo había visto antes.

NO HAY NADIE EN CASA

El segundo incidente ocurrió durante el segundo cuarto de mandato de Bush y definió ese segundo mandato. Ocurrió el 31 de agosto de 2005, apenas dos días después de la llegada del huracán Katrina. Tras la rotura de los diques de Nueva Orleans y la inundación de la ciudad, en lugar de visitarla como hizo en Nueva York tras el 11-S, Bush sobrevoló Nueva Orleans en el Air Force One, observando los daños a través de una de las pequeñas ventanas del avión. Para los habitantes de la Costa del Golfo, fue una imagen de indiferencia.

A medida que se desarrollaba la tragedia, ninguna autoridad en ningún nivel de gobierno se conectaba con la gente de Nueva Orleans: ni el presidente, ni el gobernador, ni el alcalde. Para cuando el alcalde Ray Nagin ordenó la evacuación de la ciudad, ya era demasiado tarde para que muchos residentes pobres se marcharan. Envío a la gente al Superdomo, aconsejándoles que comieran antes de irse porque el gobierno local no había hecho provisiones para ellos. Mientras tanto, ofreció conferencias de prensa y se quejó de que no recibía ayuda. Y las personas más afectadas por los problemas se sintieron abandonadas, olvidadas y traicionadas.

Tras lo peor de la tragedia, sin importar lo que dijera el presidente Bush ni cuánta ayuda brindara, no pudo recuperar la confianza de la gente. Es cierto que, cuando el alcalde demócrata Nagin fue reelegido menos de un año después del desastre, agradeció a Bush por "cumplir con los ciudadanos de Nueva Orleans". Y Donna Brazile, otra demócrata, ha descrito a Bush como "muy comprometido" con el proceso de reconstrucción y lo ha elogiado por impulsar al Congreso a dedicar... dinero para reconstruir los diques.² Pero para entonces, Bush no podía deshacer la imagen de indiferencia que había creado. No había logrado conectar con la

gente. Había roto la Ley de Conexión.

EL CORAZÓN ES LO PRIMERO

Cuando se trata de trabajar con personas, el corazón está por encima de la cabeza. Esto aplica tanto si te comunicas con un estadio lleno de gente, como si diriges una reunión de equipo o intentas conectar con tu pareja. Piensa en cómo reaccionas ante la gente. Si escuchas a un orador o profesor, ¿prefieres oír un montón de estadísticas vacías o un montón de datos? ¿O prefieres que el orador te conecte a nivel humano, tal vez con una historia o un chiste? Si has estado en algún equipo ganador en los negocios, los deportes o el sector servicios, sabes que el líder no se limitó a dar instrucciones y luego te despidió. No, él o ella conectó contigo a nivel emocional.

No puedes mover a la gente a la acción a menos que primero los muevas con la emoción... El corazón viene delante de la cabeza.

Para que los líderes sean eficaces, necesitan conectar con la gente. ¿Por qué? Porque primero hay que llegar al corazón de las personas antes de pedirles ayuda. Esa es la Ley de la Conexión. Todos los grandes líderes y comunicadores reconocen esta verdad y actúan en consecuencia casi instintivamente. No se puede motivar a las personas a actuar si primero no se las conmueve con la emoción.

Frederick Douglass fue un destacado orador y líder afroamericano del siglo XIX. Se dice que tenía una notable capacidad para conectar con la gente y conmover sus corazones al hablar. El historiador Lerone Bennett dijo de Douglass: «Podía hacer que la gente...*reír*a un dueño de esclavos que predicaba los deberes de la obediencia cristiana; podría hacerlos*ver*La humillación de una doncella negra violada por un brutal dueño de esclavos; podría hacerlos*escuchar*Los sollozos de una madre separada de su hijo. A través de él, la gente podía llorar, maldecir y*sentir*;A través de él podrían*vivir* esclavitud."

EL GRAN CONECTOR

Los buenos líderes trabajan para conectarse con los demás todo el tiempo, ya sea que...

Se comunican con toda una organización o trabajan con una sola persona. Cuanto más sólida sea la relación que establezca con sus seguidores, mayor será la conexión que forje y mayor será la probabilidad de que estos quieran ayudarlo.

Solía decirle a mi personal: «A la gente no le importa cuánto sabes hasta que saben cuánto te importa». Se quejaban porque me lo oían decir tantas veces, pero reconocían que era cierto. Desarrollas credibilidad con la gente cuando conectas con ellos y les demuestras que realmente te importan y quieres ayudarlos. Y como resultado, suelen responder de la misma manera y querer ayudarte.

*Cuanto más fuerte sea la relación y la conexión entre las personas, más probable será que el seguidor...
Quiero ayudar al líder.*

Un excelente ejemplo de un líder capaz de conectar tanto con el público como con las personas fue el presidente Ronald Reagan. Su capacidad para conectar con el público se refleja en el apodo que recibió como presidente: el Gran Comunicador. Pero también tenía la capacidad de llegar al corazón de sus allegados. Realmente podría haber sido llamado el Gran Conector.

Peggy Noonan, exredactora de discursos de Reagan, dijo que cuando Reagan regresaba a la Casa Blanca de largos viajes y el personal oía su helicóptero aterrizar en el césped, todos dejaban de trabajar y Donna Elliott, una empleada, decía: "¡Ya llegó papá!". Estaban deseando verlo. Algunos empleados temen la llegada de su jefe. El equipo de Reagan se sentía animado porque conectaba con ellos.

CONECTA CON LAS PERSONAS UNA A LA VEZ

Una clave para conectar con los demás es reconocer que, incluso en un grupo, es necesario relacionarse con las personas como individuos. El general Norman Schwarzkopf comentó: «He visto líderes competentes que se pararon frente a un pelotón y solo vieron un pelotón. Pero los grandes líderes se paran frente a un pelotón y lo ven como cuarenta y cuatro individuos, cada uno con aspiraciones, cada uno con ganas de vivir, cada uno con ganas de hacer...» bien."3-

He tenido la oportunidad de hablar ante públicos maravillosos a lo largo de mi carrera. Los más numerosos han sido en estadios con más de sesenta mil personas. Algunos colegas que también se dedican a la oratoria me han preguntado: "¿Cómo es posible que hables con tanta gente?". El secreto es simple. No intento hablar con miles de personas. Me concentro en hablar con una sola persona. Esa es la única manera de conectar con la gente. Es lo mismo al escribir un libro. No pienso en los millones de personas que han leído mis libros. Pienso en...*tú* Creo que si logro conectar contigo como persona, lo que te ofrezco podría ayudarte. Si no logro conectar, dejarás de leer y buscarás otra cosa.

Para conectar con personas de un grupo, relaciónese con ellas como individuos.

¿Cómo conectar? Ya sea hablando ante un público numeroso o charlando en el pasillo con alguien, las pautas son las mismas:

1. CONECTA CONTIGO MISMO

Debes saber quién eres y tener confianza en ti mismo si deseas conectar con los demás. La gente no escucha el llamado de una trompeta incierta. Ten confianza y sé tú mismo. Si no crees en quién eres ni en adónde quieres llegar, trabaja en ello antes de hacer cualquier otra cosa.

2. COMUNICARSE CON APERTURA Y SINCERIDAD

La gente puede detectar a un impostor a kilómetros de distancia. El legendario entrenador de la NFL, Bill Walsh, observó: «Nada es más efectivo que un elogio sincero y preciso, y nada es más flojo que un cumplido convencional». Los líderes auténticos conectan.

3. CONOCE A TU PÚBLICO

Cuando trabajas con personas, conocer a tu público significa aprender sus nombres, descubrir sus historias y preguntarles sobre sus sueños. Al comunicarte con un público, aprendes sobre la organización y sus objetivos. Quieres hablar con lo que...*ellos* Preocúpate por, no sólo por lo que te importa.

4. VIVE TU MENSAJE

Quizás lo más importante que puedes hacer como líder y comunicador es predicar con el ejemplo. De ahí proviene la credibilidad. Mucha gente en el mercado está dispuesta a decir una cosa al público y luego hacer otra. No perduran.

5. VE A DONDE ESTÁN

Como comunicador, detesto cualquier tipo de barrera en la comunicación. No me gusta estar demasiado lejos de mi público ni demasiado alto sobre ellos en un escenario. Y definitivamente no quiero ninguna barrera física entre la gente y yo. Pero la de una persona...*método*La comunicación también puede ser una barrera. Ya sea que hable desde un escenario o esté sentado frente a alguien en mi oficina, intento hablar el idioma de la otra persona, conectar con ella. Intento conectar con la cultura, los antecedentes, la educación, etc. de los demás. Me adapto a los demás; no espero que ellos se adapten a mí.

6. CONCÉNTRATE EN ELLOS, NO EN TI MISMO

Si subieras conmigo a un ascensor y me pidieras que te explicara el secreto de la buena comunicación antes de bajar en el siguiente piso, te diría que te centres en los demás, no en ti mismo. Ese es el principal problema de los oradores inexpertos, y también el principal problema de los líderes ineficaces. Siempre conectarás más rápido si no te centras en ti mismo.

7. CREE EN ELLOS

Una cosa es comunicarte con la gente porque crees que tienes algo valioso que decir. Otra cosa es comunicarte con la gente porque crees que tienen valor. La opinión que tienen de nosotros tiene menos que ver con lo que ven en nosotros que con lo que podemos ayudarles a ver en sí mismos.

8. OFRECER DIRECCIÓN Y ESPERANZA

La gente espera que los líderes les ayuden a llegar adonde quieren. Pero los buenos líderes hacen eso y más. El general francés Napoleón Bonaparte dijo: «Los líderes son comerciantes de esperanza». Es muy cierto. Cuando le das a la gente...

Espero que les des un futuro.

ES EL TRABAJO DEL LÍDER

Algunos líderes tienen problemas con la Ley de la Conexión porque creen que conectar es responsabilidad de los seguidores. Esto es especialmente cierto en el caso de los líderes posicionales. A menudo piensan: *Soy el jefe. Tengo el puesto. Estos son mis empleados. Que vengan a mí.* Pero los líderes exitosos que obedecen la Ley de la Conexión siempre son iniciadores. Dan el primer paso con los demás y luego se esfuerzan por seguir construyendo relaciones. No siempre es fácil, pero es fundamental para el éxito de la organización. Un líder debe hacerlo, sin importar los obstáculos que pueda haber.

*Una cosa es comunicarse con la gente porque crees que tienes algo valioso que decir.
Otra cosa es comunicarse con la gente porque crees que tienen valor.*

Aprendí esta lección en 1972, cuando me enfrenté a una situación muy difícil. Me mudaba a Lancaster, Ohio, para aceptar el liderazgo de una iglesia allí. Iba a suponer un gran aumento de responsabilidad para mí. Antes de aceptar el puesto, me enteré de que la iglesia acababa de pasar por una gran batalla relacionada con un proyecto de construcción. Al frente de una de las facciones estaba la persona más influyente de la iglesia, un hombre llamado Jim. También oí que Jim tenía fama de ser negativo y algo inconformista. Le gustaba usar su influencia para influir en la gente en direcciones que no siempre beneficiaban a la organización.

Como el anterior líder de la iglesia se había enfrentado a la oposición de Jim en varias ocasiones, sabía que necesitaba convencerlo. De lo contrario, siempre tendría conflictos con él. Si quieres a alguien de tu lado, no intentes convencerlo; conecta con él. Eso era lo que estaba decidido a hacer. Así que lo primero que hice al llegar a mi nuevo puesto fue concertar una cita para reunirme con Jim en mi oficina.

Admito que no tenía muchas ganas de conocer a Jim. Era un hombre corpulento, de 1.93 metros de altura y unos 113 kilos. Era muy intimidante. Además, tenía sesenta y cinco años y yo solo veinticinco. La reunión podía salir mal.

"Jim", le dije mientras estaba sentado en mi oficina, "sé que eres la persona influyente en esta iglesia, y quiero que sepas que he decidido hacer todo lo posible por construir una buena relación contigo. Me gustaría reunirme contigo todos los martes para almorzar en el Holiday Inn y hablar sobre los asuntos. Aunque soy el líder aquí, nunca tomaré ninguna decisión sin consultarla primero contigo. Realmente quiero trabajar contigo.

"Pero también quiero que sepas que he oído que eres una persona muy negativa", continué, "y que te gusta pelear batallas. Si decides trabajar en mi contra, supongo que tendremos que estar en bandos opuestos. Y como tienes tanta influencia, sé que ganarás la mayoría de las veces, al menos al principio. Pero voy a cultivar relaciones con la gente y atraer a gente nueva a esta iglesia. Esta iglesia crecerá, y algún día tendré más influencia que tú.

El trabajo del líder es iniciar la conexión con la gente.

"Pero no quiero pelear contigo", le confesé. "Tienes sesenta y cinco años ahora mismo. Digamos que te quedan otros diez o quince años de buena salud y productividad. Si quieres, puedes aprovechar al máximo estos años y hacer que tu vida cuente.

"Podemos hacer muchas cosas maravillosas juntos en esta iglesia", resumí, "pero la decisión es suya".

Cuando terminé, Jim no dijo ni una palabra. Se levantó de su asiento, entró al pasillo y se detuvo a beber agua del bebedero. Lo seguí y esperé. No sabía si me reprendería, me declarararía la guerra o me mandaría a la mierda.

Después de un buen rato, Jim se irguió y se dio la vuelta. Al hacerlo, vi que las lágrimas le corrían por las mejillas. Entonces me dio un fuerte abrazo y me dijo: «Puedes contar conmigo para estar a tu lado».

Y Jim se puso de mi lado. Resultó que vivió unos diez años más, y gracias a su disposición a ayudarme, un joven con visión, logramos muchas cosas positivas juntos. Pero nunca...

Habría sucedido si no hubiera tenido el coraje de intentar conectar con él ese primer día en mi oficina.

CUANTO MÁS DIFÍCIL SEA EL DESAFÍO, MAYOR LA CONEXIÓN

Nunca subestimes el poder de conectar y forjar relaciones con las personas antes de pedirles que te sigan. Si alguna vez has estudiado la vida de comandantes militares notables, probablemente hayas notado que los mejores practicaban la Ley de la Conexión. Leí que durante la Primera Guerra Mundial en Francia, el general Douglas MacArthur le dijo a un comandante de batallón antes de una carga audaz: «Mayor, cuando llegue la señal para pasar a la cima, quiero que vaya primero, delante de sus hombres. Si lo hace, lo seguirán». Entonces MacArthur se quitó la Cruz por Servicio Distinguido de su uniforme y se la colocó al mayor. En efecto, lo había premiado por su heroísmo antes de pedirle que la exhibiera. Y, por supuesto, el mayor lideró a sus hombres, lo siguieron a la cima y lograron su objetivo.

No todos los ejemplos militares de la Ley de Conexión son tan impactantes, pero aun así son efectivos. Por ejemplo, se dice que Napoleón tenía por costumbre conocer a cada uno de sus oficiales por su nombre y recordar dónde vivían y en qué batallas habían luchado con él. Robert E. Lee era conocido por visitar a los hombres en sus campamentos la noche anterior a cualquier batalla importante. A menudo, afrontaba los desafíos del día siguiente sin haber dormido. Más recientemente, leí sobre cómo Norman Schwarzkopf conectó con sus tropas durante la primera Guerra del Golfo Pérsico. En la Navidad de 1990, pasó el día en los comedores entre los hombres y mujeres que estaban tan lejos de sus familias. En su autobiografía, dice:

Les di la mano a todos en la fila, fui detrás del mostrador para saludar a los cocineros y ayudantes, y recorrí el comedor, visitando cada mesa y deseándoles Feliz Navidad. Luego entré al segundo y tercer comedor e hice lo mismo. Regresé a la primera carpa comedor y repetí el ejercicio, porque para entonces había un conjunto de rostros completamente nuevo. Después me senté con algunos soldados y cené. En el transcurso de cuatro horas, debí de haber sacudido cuatro... mil manos.⁴ -

Schwarzkopf era un general. No tenía por qué hacerlo, pero lo hizo. Utilizó uno de los métodos más efectivos para conectar con los demás.

algo que yo llamo *caminando lentamente entre la multitud*. Puede sonar cursi, pero es muy cierto: a la gente no le importa cuánto sabes hasta que saben cuánto te importan. Como líder, busca momentos para estar disponible. Apréndete sus nombres. Diles cuánto los aprecias. Averigua cómo están. Y lo más importante, escúchalos. Los líderes que se conectan con su gente y realmente conectan con ellos son líderes a los que la gente seguirá hasta el fin del mundo.

*Puede sonar cursi, pero es realmente cierto: a la gente no le importa cuánto sabes hasta que saben cuánto sabes.
¿Cuánto te importa?*

EL RESULTADO DE LA CONEXIÓN

Cuando un líder realmente se esfuerza por conectar con su gente, se nota en el funcionamiento de la organización. Los empleados demuestran lealtad y una sólida ética laboral. La visión del líder se convierte en la aspiración de la gente. El impacto es increíble.

Una de las empresas que admiro es Southwest Airlines. Ha sido exitosa y rentable mientras otras aerolíneas se han declarado en bancarrota y han cerrado. El responsable del éxito inicial de la organización y de la creación de su cultura es Herb Keller, fundador de la compañía y actual presidente ejecutivo de la junta directiva.

Me encanta lo que hicieron los empleados de Southwest el Día del Jefe en 1994 porque demuestra el tipo de conexión que Kelleher creó con su gente. Publicaron un anuncio de página completa en *USA Today* y dirigió el siguiente mensaje a Kelleher:

Gracias, Herb

Por recordar cada uno de nuestros nombres.

Por apoyar a la Casa Ronald McDonald.

Para ayudar a cargar el equipaje en el Día de Acción de Gracias.

Por darle un beso a todos (y nos referimos a todos).

Para escuchar.

Por gestionar la única gran aerolínea rentable.

Por cantar en nuestra fiesta navideña.

Para cantar sólo una vez al año.

Por dejarnos usar pantalones cortos y zapatillas para ir a trabajar.

Para jugar al golf en The LUV Classic con un solo palo.

Por hablar mejor que Sam Donaldson.

Para viajar con su Harley Davidson a la sede central de Southwest.

Por ser un amigo y no solo un jefe.

Feliz Día del Jefe de parte de cada uno de sus 16.000 empleados.⁵ –

Una muestra de afecto como esa sólo ocurre cuando un líder ha trabajado duro para conectar con su gente.

Nunca subestimes la importancia de construir puentes relacionales entre tú y las personas que lideras. Hay un viejo dicho: Para liderarte a ti mismo, usa la cabeza; para liderar a otros, usa el corazón. Esa es la naturaleza de la Ley de la Conexión. Siempre toca el corazón de alguien antes de pedirle ayuda.



Aplicando **LA LEY DE LA CONEXIÓN** ***A tu vida***

1. ¿Qué significa realmente "conectar contigo mismo"? Significa

conocimiento y gusto Quién eres. Empieza por medir tu nivel de autoconciencia. Responde a cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo describiría mi personalidad?
- ¿Cuál es mi mayor fortaleza de carácter?
- ¿Cuál es mi mayor debilidad de carácter?
- ¿Cuál es mi mayor activo?
- ¿Cuál es mi mayor déficit?
- ¿Qué tan bien me relaciono con los demás (1 a 10)?
- ¿Qué tan bien me comunico con los demás (1 a 10)?
- ¿Qué tan agradable soy (del 1 al 10)?

Ahora pide a tres personas que te conozcan bien que respondan las mismas preguntas sobre ti. Compara las respuestas. Si sus respuestas difieren significativamente de las tuyas, entonces tienes un punto débil que debes corregir. Busca un mentor, un compañero de crecimiento y responsabilidad, o un consejero para que te ayude a ser más consciente de ti mismo, a valorar tus fortalezas y a afrontar tus debilidades de forma positiva.

2. Aprende a caminar despacio entre la multitud. Cuando estés entre la multitud, con tus empleados o compañeros de trabajo, prioriza construir relaciones y conectar. Antes de empezar a trabajar, conecta. Con gente que aún no conoces, esto puede llevar tiempo. Con gente que conoces bien, tómate un momento para conectar. Puede que solo te cueste unos minutos al día, pero te reportará grandes beneficios en el futuro. Y hará del lugar de trabajo un ambiente más positivo.

3. Los buenos líderes son buenos comunicadores. En una escala del 1 al 10, ¿cómo...? ¿Te calificarías como orador público? Si te das menos de un 8, necesitas mejorar tus habilidades. Lee libros sobre comunicación, toma una clase o únete a Toastmasters. Y perfecciona tus habilidades practicando la enseñanza y la comunicación. Si no tienes...

Si tienes oportunidades de hacer eso en el trabajo, intenta hacer voluntariado.



LA LEY DEL CÍRCULO INTERIOR

El potencial de un líder lo determinan quienes están más cerca de él

Yo Cuando vemos a una persona increíblemente talentosa, siempre es tentador creer que solo su talento la llevó al éxito. Pensar eso es creerse una mentira. Nadie hace nada grande solo. Los líderes no triunfan solos. El potencial de un líder lo determinan sus allegados. Lo que marca la diferencia es su círculo íntimo.

TALENTO INCREÍBLE

Lance Armstrong es uno de los atletas más talentosos del planeta. Debido a sus dotes físicas, se le ha llamado un fenómeno de la naturaleza. Su deporte, el ciclismo, es quizás el más agotador. El Tour de Francia, que ha ganado la asombrosa cifra de siete veces consecutivas, se ha comparado con correr veinte maratones en veinte días consecutivos. Los corredores recorren aproximadamente dos mil millas de terreno, a menudo montañoso, en un período de tres semanas. En los días de mayor actividad, consumen hasta diez mil calorías para obtener la energía que necesitan.

Armstrong se ha convertido en una leyenda como el vencedor del Tour de Francia. El escritor Michael Specter ofrece una perspectiva sobre la habilidad de Armstrong:

Tres tipos de ciclistas triunfan en carreras de larga distancia como el Tour de Francia: aquellos que destacan en ascensos, pero solo son competentes en contrarreloj, donde un ciclista corre solo contra el crono; aquellos que pueden ganar contrarreloj pero tienen dificultades en la montaña; y los ciclistas que son moderadamente buenos en ambas disciplinas. Ahora parece haber un cuarto grupo:

Armstrong. Se ha convertido en el mejor escalador del mundo... Y no hay ciclista mejor en las contrarreloj.¹ –

Sin duda, Armstrong pertenece a una categoría a la que pocos pueden igualar. Su determinación es incuestionable. Su entrenamiento es inigualable. Su talento es extraordinario. Sin embargo, sin un equipo, no habría ganado ni un solo título del Tour.

EQUIPO INCREÍBLE

El ciclismo es un verdadero deporte de equipo, aunque no lo parezca al observador casual. Durante su participación en el Tour de Francia, Armstrong contó con un equipo increíble. Los pilares del equipo eran Chris Carmichael, su entrenador; y Johan Bruyneel, un exciclista que se desempeñaba como director deportivo y estrategia maestro. Ambos fueron indispensables, ya que Armstrong, al principio, tendía a seguir su propio régimen de entrenamiento menos eficiente y a ejecutar sus propias tácticas, lo que le hacía sufrir derrotas estrepitosas. Pero una vez que estos dos miembros del círculo íntimo estuvieron presentes, Armstrong comenzó a potenciar su talento.

Llevando el enfoque de equipo aún más lejos, los patrocinadores y proveedores de equipamiento de Armstrong (Trek, Nike, AMD, Bontrager, Shimano y Oakley) Se les pidió que trabajaran juntos como grupo, en lugar de contribuir individualmente sin saber qué hacían los demás. Fue revolucionario en su momento y ayudó a elevar a todo el equipo a un nivel superior. Ahora es una práctica habitual en el ciclismo profesional.

Y luego, por supuesto, estaban los otros ciclistas que lo acompañaban cada año. En 2005, el último año de Armstrong, entre ellos estaban José Azevedo de Portugal; Manuel Beltrán, Benjamin Noval y José Luis Rubiera de España; Pavel Padmos de la República Checa; Yaroslav Popovych de Ucrania; Paolo Savoldelli de Italia; y George Hincapie de Estados Unidos. "Quería un equipo experimentado para el último Tour de Lance y ese fue... "El factor determinante", explicó Bruyneel.² Cada persona aportó habilidades únicas al equipo.

"Creo que hemos presentado a nuestro equipo más fuerte con esta formación",

dijo Armstrong. “Tiene muchos elementos consistentes de años anteriores, como la armada española en las subidas, chicos fuertes como George, Pavel y Benjamin, el ganador del Giro, Savoldelli, y un chico como Popo (Popovych) con un futuro muy brillante. Espero liderar este equipo e intentar darles a los grandes del Discovery un maillot amarillo”.

“Lance es el primero en decir que nunca habría ganado el Tour de Francia sin la ayuda de sus compañeros de equipo”, explica el sitio web de Team Discovery. “Todos los demás ciclistas sacrifican la gloria individual en la carrera para trabajar por un solo ciclista, Lance, lo cual dice mucho considerando lo que está en juego. Sin embargo, a lo largo de los años, Lance ha rendido siempre siguiendo el trabajo de su equipo, así que van de la mano. Si el equipo se hubiera sacrificado y Lance no hubiera tenido lo necesario para salir adelante al final, habríamos...”

“Tuve que repensar el plan”.³⁻

Los líderes deben cumplir. Nada sustituye el rendimiento. Pero sin un buen equipo, a menudo no tienen la oportunidad. Su potencial lo determinan sus allegados. Esa es la Ley del Círculo Interno.

¿POR QUÉ TÚ Y YO NECESITAMOS UN EQUIPO?

En los últimos años, en el mundo empresarial, se ha redescubierto la importancia de los equipos. En la década de 1980, la palabra de moda en los círculos empresariales era gestión. Luego, en la década de 1990, el énfasis estaba en el liderazgo. Ahora, en el siglo XXI, el énfasis está en el liderazgo de equipo. ¿Por qué? Porque nadie lo hace todo bien.

Tú puedes hacer lo que yo no puedo. Yo puedo hacer lo que tú no puedes. Juntos podemos lograr grandes cosas.
— MADRE TERESA

Cuando comencé a enseñar las leyes del liderazgo hace años, me di cuenta de que muchas personas se sentían intimidadas por la idea de las 21 Leyes. Comprendí sus sentimientos. Creo firmemente en simplificar las cosas al máximo. Siempre he sostenido que los buenos comunicadores toman algo complejo y lo simplifican. Me hubiera encantado recopilar menos de 21 Leyes del Liderazgo. Pero cuando analizo el liderazgo en su esencia, sigo viendo 21 cosas que un líder debe hacer bien para liderar con eficacia. Sin embargo, al mismo tiempo...

tiempo también reconozco que *ningún líder único* Puede hacer las 21 cosas bien. Por eso, todo líder necesita un equipo. Como dijo la Madre Teresa: «Tú puedes hacer lo que yo no puedo. Yo puedo hacer lo que tú no puedes. Juntos podemos lograr grandes cosas». Ese es el poder de la Ley del Círculo Interno.

*No hay líderes Llaneros Solitarios. Piénsalo: si estás solo, no estás liderando a nadie.
¿tú?*

NINGÚN LÍDER VIAJA SOLO

No todos reconocen que quienes te rodean te ayudarán a alcanzar tu máximo potencial. Aún hay líderes que consideran al Llanero Solitario como su modelo de liderazgo. Uno de los mejores ejemplos de lo poco realista que es ese ideal de liderazgo se encuentra en American Spirit de Lawrence Miller:

Los problemas siempre se resuelven de la misma manera. El Llanero Solitario y su fiel compañero indio... Llegan cabalgando al pueblo. El Llanero Solitario, con su máscara y su misteriosa identidad, antecedentes y estilo de vida, nunca intima con aquellos a quienes ayuda. Su poder reside en parte en su mística. En diez minutos, el Llanero Solitario ha comprendido el problema, identificado a los malos y se ha propuesto atraparlos. Rápidamente los burla, saca su arma y los tiene tras las rejas. Y luego siempre estaba esa maravillosa escena al final [donde] las víctimas indefensas están de pie frente a su rancho o en la plaza del pueblo, maravillándose de lo maravilloso que es ahora que tienen...

Se ha salvado.⁴

¡Qué tontería! No hay líderes Llaneros Solitarios. Piénsalo: si estás solo, no lideras a nadie, ¿verdad?

El experto en liderazgo Warren Bennis tenía razón cuando sostuvo: “El líder encuentra la grandeza en el grupo y ayuda a los miembros a alcanzar su máximo potencial”.

“Lo encuentran en sí mismos”.⁵ Piensa en cualquier líder altamente efectivo y encontrarás a alguien que se rodeó de un sólido círculo íntimo. Mi amigo Joseph Fisher me lo recordó al hablar del impacto del evangelista Billy Graham. Su éxito se debe a un fantástico círculo íntimo: Ruth Bell Graham, Grady Wilson, Cliff Barrows y George Beverly Shea. Lo hicieron mejor de lo que jamás habría sido solo. Puedes verlo en los negocios, el ministerio, los deportes e incluso en las relaciones familiares. Tus seres más cercanos determinan tu nivel de éxito.

¿A QUIÉN ESTÁS ATRAYENDO A TU CÍRCULO INTERIOR?

La mayoría de las personas crean un círculo íntimo. Sin embargo, no suelen hacerlo de forma estratégica. Naturalmente, tendemos a rodearnos de personas que nos agradan o con las que nos sentimos cómodos. Pocas personas reflexionan sobre cómo sus allegados influyen en su efectividad o potencial de liderazgo. Esto se observa constantemente en ciertos atletas que llegan al profesionalismo y en artistas que alcanzan el éxito profesional. Algunos se autodestruyen y nunca alcanzan su máximo potencial, y esto a menudo se puede atribuir al tipo de personas con las que pasan su tiempo.

Sólo si usted alcanza su potencial como líder, su gente tendrá la oportunidad de alcanzar el suyo.

Para practicar la Ley del Círculo Interno, debes ser intencional en la construcción de tus relaciones. Debes pensar en el logro de tu misión y en el éxito de quienes te siguen. Solo si alcanzas tu potencial como líder, tu gente tendrá la oportunidad de alcanzar el suyo.

Al considerar si las personas deberían formar parte de su círculo íntimo, hágase las siguientes preguntas. Si responde afirmativamente, son excelentes candidatos para su círculo íntimo:

1. ¿TIENEN ALTA INFLUENCIA SOBRE LOS DEMÁS?

Una clave para un liderazgo exitoso es la capacidad de influir en las personas que influyen en otros. ¿Cómo se logra? Atrayendo a personas influyentes a tu círculo íntimo. Eso fue lo que hice con Jim en la iglesia de Lancaster, Ohio, sobre quien escribí en la Ley de la Conexión. Jim era la persona más influyente de la organización cuando llegué. Al construir una relación con Jim y llevarlo a mi círculo íntimo, estaba haciendo dos cosas. Primero, estaba ejerciendo mi influencia sobre él: compartía mis valores, visión y filosofía de liderazgo con él. Quería que fuera un portador de la visión a otras personas de la organización. Segundo, estaba descubriendo su opinión. Si tenía preguntas u objeciones sobre lo que quería hacer, podía averiguarlo de inmediato y trabajar con él. Y debido a que tenía tantos años de experiencia con las personas de la

organización, a menudo me ayudó a navegar entre posibles minas terrestres de las que no sabía nada.

2. ¿TRAEN UN REGALO COMPLEMENTARIO A LA MESA?

Gracias a mi don de liderazgo, atraigo líderes de forma natural. Y también me atraen mucho. Se dice que los grandes bateadores de béisbol, cuando se reúnen con otros buenos bateadores, solo hablan de batear. Lo mismo ocurre con los buenos líderes. Cuando se reúnen, comparten sus experiencias, se preguntan y prueban ideas. Pero una de las mejores cosas que he hecho en mi carrera de liderazgo es incorporar a mi círculo íntimo a algunas personas clave que comparten mis puntos débiles.

Una de esas personas es Linda Eggers, mi asistente. Aconsejo a los jóvenes ejecutivos que su primera y más importante contratación sea su asistente. ¡En Linda, tengo una auténtica joya! Lleva veinte años trabajando conmigo. Tiene una mente increíble para los detalles, es incansable y, como "Radar" O'Reilly de...*MEZCLA* Tiene la capacidad de anticipar mis necesidades antes de que me dé cuenta. Además, ahora me conoce tan bien que puede hablar con otros en mi nombre, sabiendo cómo respondería a mis preguntas al menos el 90 % de las veces.

3. ¿OCUPAN UNA POSICIÓN ESTRATÉGICA EN LA ORGANIZACIÓN?

Algunas personas pertenecen a tu círculo íntimo por su importancia para la organización. Si no trabajan en sintonía, toda la organización está en problemas. John Hull sin duda encaja en esa descripción en mi vida. Las dos organizaciones que dirige para mí, EQUIP e ISS, no pueden funcionar sin su liderazgo. Algunas de las cosas más significativas y efectivas que estoy haciendo se están logrando a través de EQUIP. La organización ya ha capacitado a más de un millón de líderes en todo el mundo y se está preparando para capacitar a aún más.

Si algo en EQUIP tomara un rumbo equivocado, muchas cosas en mi vida se detendrían por completo. Por eso tengo a John, un líder excepcional, al frente de la organización, y por eso sigue siendo mi amigo y miembro de mi círculo íntimo.

4. ¿AGREGAN VALOR A MÍ Y A LA ORGANIZACIÓN?

En la Ley de la Adición hablé sobre cómo las personas suman, restan, multiplican o dividen cuando se trata de otros. Las personas de tu círculo íntimo deben ser sumadoras o multiplicadoras. Deben tener una trayectoria comprobada como activos para la organización. Hay un poema de Ella Wheeler Wilcox que mi madre solía recitarme cuando era niña:

Hay dos clases de personas en la tierra hoy en día,
sólo dos clases de personas, no más, digo.
No los buenos ni los malos, pues es bien sabido que los buenos
son mitad malos y los malos mitad buenos. ¡No! Me refiero a los
dos tipos de personas en la tierra.
Son las personas que levantan y las que se apoyan.
Hay dos tipos de personas en la tierra hoy en día; solo
dos tipos de personas, nada más, digo.
No el pecador y el santo, pues bien se entiende, los buenos
son mitad malos, y los malos son mitad buenos... No; me
refiero a las dos clases de personas en la tierra,
Son las personas que levantan y las personas que se inclinan.

Busca sólo levantadores para tu círculo íntimo.

Los miembros de tu círculo íntimo también deberían aportarte valor personalmente. No es egoísta. Si tienen un efecto negativo, obstaculizarán tu capacidad para liderar bien, lo que puede perjudicar a tu equipo y a la organización.

Alguien me dijo una vez: «Se está solo en la cima, así que más vale que sepas por qué estás ahí». Es cierto que los líderes llevan cargas pesadas. Cuando estás al frente, puedes ser un blanco fácil. Por eso digo: «Se está solo en la cima, así que más vale que lleves a alguien contigo». ¿Quién podría ser mejor compañero que alguien que te levanta, no como un hombre que siempre dice sí, sino como un firme apoyo y amigo? Salomón, del antiguo Israel, lo reconoció. verdad: "Como el hierro afila al hierro, los amigos agudizan las mentes de los demás".⁶ – Busca en tu círculo íntimo personas que te ayuden a mejorar.

En la cima te sientes muy solo, así que es mejor llevar a alguien contigo.

5. ¿INCLUYEN UN IMPACTO POSITIVO EN OTROS MIEMBROS DEL CÍRCULO INTERNO?

Creo firmemente en la química del equipo, y si tu círculo íntimo va a trabajar unido y funcionar como un equipo, debes tener en cuenta cómo interactúan los miembros. Primero, buscas que se integren bien entre sí. Así como los miembros de un equipo de baloncesto campeón tienen habilidades complementarias y roles compatibles, buscas que cada miembro del círculo íntimo tenga un lugar en tu vida donde contribuya sin interferir con los demás.

En segundo lugar, busca que los miembros del círculo íntimo se ayuden mutuamente a mejorar, a mejorar su desempeño. A veces, esto se logra al animarse mutuamente. A veces, al ayudarse mutuamente compartiendo información y sabiduría. Y a veces, surge de la competencia amistosa. Independientemente de cómo suceda, si mejoran las habilidades de otros miembros del equipo, también mejoran a sus líderes.

IDENTIFICAR... CULTIVAR... RECLUTAR

Hay una pregunta más que debes hacer sobre los posibles miembros de tu círculo íntimo. No la incluí entre las cinco preguntas, ya que un sí no significa automáticamente que deban estar en tu círculo íntimo. Sin embargo, un no definitivamente significaría que no deberían. La pregunta es esta: ¿demuestran excelencia, madurez y buen carácter en todo lo que hacen?

Podrás responder a esa pregunta solo una vez que los conozcas bastante bien, lo que significa que probablemente seleccionarás a los miembros de tu círculo interno dentro de tu organización. De hecho, en la mayoría de los casos, también necesitarás desarrollarlos antes de que estén listos para ocupar su lugar en ese círculo. Al buscar personas y trabajar con ellas, sigue el consejo de Ned Barnholt, ejecutivo de larga trayectoria y presidente, CEO y presidente retirado de Agilent Technologies. Él cree que hay tres tipos de personas en una organización cuando se trata de liderazgo: (1) aquellos que lo entienden casi de inmediato y lo implementan con éxito; (2) aquellos que son escépticos y no están seguros de qué hacer con él; y (3) otro tercio que comienza con una actitud negativa y espera que desaparezca. "Solía pasar la mayor parte de mi tiempo

"Con los más negativos", dice Barnholt, "tratando de convencerlos de que cambien. Ahora paso mi tiempo con la gente de la

Primer grupo. Estoy invirtiendo en mis mejores activos".7 –

NUNCA DEJES DE MEJORAR TU CÍRCULO INTERIOR

Debo admitir que tengo la suerte de contar con un círculo íntimo increíble, compuesto por familiares, empleados veteranos, colegas admirados y mentores personales. Todos ellos me aportan valor y me ayudan a tener un impacto que va más allá de mi alcance personal. Siempre estoy buscando personas que se unan a este círculo, porque desde los cuarenta sé que uno solo solo tiene un límite. Una vez que alcanzas tu límite de tiempo y energía, la única manera de aumentar tu impacto es a través de los demás. Cada persona de mi círculo íntimo es muy productiva y, o bien extiende mi influencia más allá de mi alcance, o bien me ayuda a crecer y convertirme en un mejor líder.

Claro que ningún líder empieza con un círculo íntimo sólido. Cuando los líderes asumen nuevos puestos, a menudo tienen que construir su círculo íntimo desde cero. Ese fue mi caso en 1981, cuando acepté la oferta para dirigir la Iglesia Skyline en el área de San Diego, California. La iglesia tenía una gran historia y una reputación reconocida a nivel nacional. Fue fundada en la década de 1950 por Orval Butcher, un hombre maravilloso que se jubilaba tras veintisiete años de servicio. El Dr. Butcher había influido en la vida de miles de personas con su liderazgo. Era una buena iglesia, pero tenía un problema: no había crecido en años.

Una de las primeras cosas que hice tras aceptar el puesto fue reunirme con cada miembro del personal para evaluar sus capacidades individuales. Casi de inmediato descubrí por qué la iglesia se había estancado. Los miembros del personal eran buenas personas, pero no eran líderes fuertes. Por mucho que hiciera con ellos, jamás podrían llevar a la organización al punto que necesitábamos. En una iglesia de ese tamaño, el personal es el círculo íntimo del líder. Si el personal es fuerte, el líder puede tener un gran impacto. Si el personal es débil, no puede. Esa es la Ley del Círculo Interno.

El potencial de un líder está determinado por las personas más cercanas a él.

La tarea que tenía por delante era clara. Necesitaba destituir a los líderes débiles y traer mejores. Solo así podría revertir la situación. Mentalmente, dividí a las personas en tres grupos según su capacidad de liderazgo y resultados. Descarté de inmediato al tercio inferior y comencé a reemplazarlo con las mejores personas que pude encontrar. Luego, comencé a trabajar con el tercio medio y el tercio superior. La organización comenzó a crecer de inmediato. Al cabo de tres años, todos los miembros del personal original, menos dos, habían sido reemplazados por mejores líderes. Gracias a que el círculo interno había alcanzado un nuevo nivel, la organización también pudo alcanzar un nuevo nivel. Con los años, triplicamos nuestro tamaño, pasando de 1000 a más de 3300 asistentes semanales.

El crecimiento y el éxito que experimentamos en Skyline se debieron a la Ley del Círculo Interno. Cuando contábamos con el personal adecuado, nuestro potencial se disparaba.

Y en 1995, cuando me fui, otros líderes de todo el país buscaban contratar a miembros clave de mi equipo para sus organizaciones. Reconocieron el poder de la Ley del Círculo Interno y querían contratar a los mejores que pudieran encontrar para impulsar su potencial.

Lee Iacocca dice que el éxito no se basa en lo que sabes, sino en a quién conoces y cómo te presentas ante cada persona. Hay mucha verdad en ello. Si quieres aumentar tu capacidad y maximizar tu potencial como líder, el primer paso es siempre convertirte en el mejor líder posible. El siguiente es rodearte de los mejores líderes que puedas encontrar. Nunca olvides que el potencial de un líder lo determinan sus allegados. Esa es la Ley del Círculo Interno. Solo así podrás alcanzar el máximo nivel posible.

Contrata al mejor personal que puedas encontrar, desarróllalo tanto como puedas y delega todo lo que necesites.

Posiblemente pueda con ellos.



Aplicando

LA LEY DEL CÍRCULO INTERIOR

A tu vida

1. ¿Sabes quiénes son los miembros de tu círculo íntimo? Son las Personas a las que acudes en busca de consejo, apoyo y en las que confías para que te ayuden a lograr tus objetivos. Si diriges un equipo pequeño, todos esos empleados también forman parte de tu círculo íntimo.

Enumere los nombres de los miembros de su círculo íntimo. Junto a cada nombre, escriba qué aporta cada persona. Si no tiene un rol o función clara, escriba lo que usted cree que tiene. *potencia* Para contribuir. Busque huecos y duplicaciones. Luego, comience a buscar personas que cubran esos huecos y considere cómo podría eliminar las redundancias. Y prepárese para desafiar a los miembros actuales con potencial para estar a la altura de sus expectativas.

2. Los grandes círculos internos no se forman por casualidad. Eficaz Los líderes desarrollan continuamente a los miembros actuales y futuros de su círculo íntimo. ¿Cómo lo hacen?

Pasan tiempo extra con ellos estratégicamente para orientarlos y desarrollar relaciones.

Les dan una responsabilidad adicional y les imponen mayores expectativas. a ellos.

Les dan más crédito cuando las cosas van bien y los hacen responsables cuando no.

Examine su lista de miembros del círculo íntimo para determinar si está implementando estas medidas con ellos. De no ser así, realice cambios. Además, asegúrese de utilizar esta estrategia de desarrollo con un grupo de nuevos miembros potenciales del círculo íntimo.

3. Si diriges un equipo más grande, entonces no todos los que trabajan para ti estarán... Parte de tu círculo íntimo. ¿Cuándo deberías pasar a un círculo íntimo más pequeño, una especie de equipo dentro del equipo?

Cuando su personal inmediato sea mayor a siete personas

Cuando ya no puedes dirigir directamente a todos

En el mundo del voluntariado, cuando otros además del personal remunerado deberían estar en el...
círculo íntimo

Si esto describe su situación, entonces comience a pensar en términos de crear un grupo de círculo interno más pequeño utilizando la misma estrategia de desarrollo mencionada anteriormente.



THE LAW OF EMPOWERMENT

Only Secure Leaders Give Power to Others

Nearly everyone has heard of Henry Ford, the revolutionary automobile industry innovator and legend in American business history. In 1903, he cofounded the Ford Motor Company with the belief that the future of the automobile lay in putting it within the reach of the average American worker. Ford said,

I will build a motorcar for the multitude. It will be large enough for the family but small enough for the individual to run and care for. It will be constructed of the best materials, by the best men to be hired, after the simplest designs that modern engineering can devise. But it will be so low in price that no man making a good salary will be unable to own one—and enjoy with his family the blessings of hours of pleasure in God's great open spaces.

Henry Ford carried out that vision with the Model T, and it changed the face of twentieth-century American life. By 1914, Ford was producing nearly 50 percent of all automobiles in the United States. The Ford Motor Company looked like an American success story.

A LESS-KNOWN CHAPTER OF THE STORY

However, all of Ford's story is not about positive achievement, and one reason is that he didn't embrace the Law of Empowerment. Henry Ford was so in love with his Model T that he never wanted to change or improve it—nor did he want anyone else to tinker with it. One day when a group of his designers surprised him by presenting him with the prototype

of an improved model, Ford furiously ripped its doors off the hinges and proceeded to destroy the car with his bare hands.

For almost twenty years, the Ford Motor Company offered only one design, the Model T, which Henry Ford had personally developed. It wasn't until 1927 that he finally—grudgingly—agreed to offer a new car to the public. The company produced the Model A, but it was incredibly far behind its competitors in technical innovations. Despite its early head start and the incredible lead over its competitors, the Ford Motor Company's market share kept shrinking. By 1931, it was down to only 28 percent, a little more than half of what it produced seventeen years earlier.

Henry Ford was the antithesis of an empowering leader. He continually undermined his leaders and looked over the shoulders of his people. He even created a sociological department within Ford Motor Company to check up on his employees and direct their private lives. As time went by, he became more and more eccentric. He once went into his accounting office and tossed the company's books into the street, saying, "Just put all the money we take in in [sic] a big barrel and when a shipment of material comes in reach into the barrel and take out enough money to pay for it."

Perhaps Ford's most peculiar dealings were with his executives, especially his son Edsel. The younger Ford had worked at the company since he was a boy. As Henry became more eccentric, Edsel worked harder to keep the company going. If it weren't for Edsel, the Ford Motor Company probably would have gone out of business in the 1930s. Henry eventually gave Edsel the presidency of the company, but at the same time he undermined his son. Further, whenever a promising leader was rising up in the company, Henry tore him down. As a result, the company kept losing its best executives. The few who stayed did so because they figured that someday old Henry would die, and Edsel would finally take over and set things right. But that's not what happened. In 1943, Edsel died at age forty-nine.

ANOTHER HENRY FORD

Edsel's oldest son, the twenty-six-year-old Henry Ford II, quickly left the navy so that he could return to Dearborn, Michigan, and take over the company. At first, he faced opposition from his grandfather's entrenched followers. But within two years, he gathered the support of several key people, received the backing of the board of directors (his mother controlled 41 percent of Ford Motor Company's stock), and convinced his grandfather to step down so that he could become president in his place.

Young Henry was taking over a company that hadn't made a profit in fifteen years. At that time, it was losing one million dollars a *day* ! The young president knew he was in over his head, so he set out to find leaders. Fortunately, the first group actually approached him. Colonel Charles "Tex" Thornton headed a team of ten men who had worked together at the War Department during World War II. Their contribution to Ford Motor Company was substantial. In the years to come, the group produced six company vice presidents and two presidents.

The second influx of leadership came with the entrance of Ernie Breech, an experienced General Motors executive and the former president of Bendix Aviation. Young Henry hired him to be Ford's executive vice president, a position second to Henry's, with the expectation that he would take command and turn the company around. He succeeded. Breech quickly brought in more than 150 outstanding executives from General Motors, and by 1949, Ford Motor Company was on a roll again. In that year, the company sold more than a million Fords, Mercurys, and Lincolns—the best sales since the Model A.

WHO'S THE BOSS?

If Henry Ford II had lived by the Law of Empowerment, the Ford Motor Company might have grown enough to eventually overtake General Motors and become the number one car company again. But only secure leaders are able to give power to others, and Henry felt threatened. The success of Tex Thornton, Ernie Breech, and Lewis Crusoe, a legendary GM executive whom Breech had brought into the company, made Henry worry about his own place at Ford. His position was based not on influence but on his name and his family's control of company stock.

"The best executive is the one who has sense enough to pick good men to do what he wants done, and self-restraint enough to keep from meddling with them while they do it."

—THEODORE ROOSEVELT

What was Henry's solution? He began pitting one top executive against another, first Thornton against Crusoe. Then after Thornton was fired, he turned Crusoe against Breech. Ford biographers Peter Collier and David Horowitz described the second Henry Ford's method this way:

Henry's instinct for survival manifested itself as craftiness combined with a kind of weakness. He had endowed Crusoe with the power to do virtually whatever he wished. By withdrawing his grace from Breech and bestowing it on his lieutenant, he had made antagonists of the two men most vital to Ford's success. While Henry had lost confidence in Breech, however, he had left him officially in charge because this increased his own maneuverability. And, as Crusoe's official superior, Breech could be useful if Henry wanted to keep Crusoe in check.¹

This became a pattern in the leadership of Henry Ford II. Anytime an executive gained power and influence, Henry undercut the person's authority by moving him to a position with less clout, supporting the executive's subordinates, or publicly humiliating him. This maneuver continued all the days Henry II was at Ford. As one Ford president, Lee Iacocca, commented after leaving the company, "Henry Ford, as I would learn firsthand, had a nasty habit of getting rid of strong leaders."

Iacocca says that Henry Ford II once described his leadership philosophy to him, years before Iacocca himself became its target. Ford said, "If a guy works for you, don't let him get too comfortable. Don't let him get cozy or set in his ways. Always do the opposite of what he expects. Keep your people anxious and off-balance."²

WHAT DOES IT MEAN TO LEAD WELL?

Both Henry Fords failed to abide by the Law of Empowerment. Rather than identifying leaders; building them up; giving them resources, authority, and responsibility; and then turning them loose to achieve, they alternately encouraged and undermined their best people. Their insecurity made it impossible for them to give power to others. Ultimately, it under-mined their personal leadership potential, created havoc in the

lives of the people around them, and damaged their organization. If leaders want to be successful, they have to be willing to empower others. I like the way President Theodore Roosevelt stated it: “The best executive is the one who has sense enough to pick good men to do what he wants done, and the self-restraint enough to keep from meddling with them while they do it.”

To lead others well, we must help them to reach their potential. That means being on their side, encouraging them, giving them power, and helping them to succeed. That’s not traditionally what we’re taught about Leadership. What were the two leadership games we were taught as kids? King of the Hill and Follow the Leader. What was the object of King of the Hill? To knock other people down so that you can be the leader. And what’s the point in Follow the Leader? You do things you *know* followers can’t do to separate yourself from them and make yourself look more powerful. The problem with those games is that to win, you have to make all of the other people lose. The games are based on insecurity and are opposite of the way to raise up leaders.

When I travel to developing countries, I am made especially aware of how alien the idea of empowerment can be to emerging leaders. In cultures where you have to fight to make something of yourself, the assumption often is that you need to fight others to maintain your leadership. But that reflects a scarcity mind-set. The truth is that if you give some of your power away to others, there is still plenty to go around.

When I teach the Law of Empowerment in emerging countries, I usually ask a volunteer to come up so that I can show visually what happens when a leader tries to keep others down instead of raising them up. I ask the volunteer to stand in front of me, and I put my hands on his shoulders. Then I begin pushing him down. The lower I want to push him, the more I have to bend down to do it. As I push him lower, I go lower. That’s the same way it is in leadership: to keep others down, you have to go down with them. And when you do that, you lose any power to lift others up.

Leading well is not about enriching yourself—it’s about empowering others.

BARRIERS TO EMPOWERMENT

Leading well is not about enriching yourself—it's about empowering others. Leadership analysts Lynne McFarland, Larry Senn, and John Childress say that the “empowerment leadership model shifts away from ‘position power’ to ‘people power,’ within which all people are given leadership roles so they can contribute to their fullest capacity.”³ Only empowered people can reach their potential. When a leader can't or won't empower others, he creates barriers within the organization that followers cannot overcome. If the barriers remain long enough, then the people give up and stop trying, or they go away to another organization where they can maximize their potential.

When leaders fail to empower others, it is usually due to three main reasons:

THE #1 BARRIER TO EMPOWERMENT: DESIRE FOR JOB SECURITY

The number one enemy of empowerment is the fear of losing what we have. Weak leaders worry that if they help subordinates, they themselves will become dispensable. But the truth is that the only way to make yourself *indispensable* is to make yourself *dispensable*. In other words, if you are able to continually empower others and help them develop so that they become capable of taking over your job, you will become so valuable to the organization that you become indispensable. That's a paradox of the Law of Empowerment.

The number one enemy of empowerment is the fear of losing what we have.

What if I work myself out of a job by empowering others, you may ask, and my superiors don't recognize my contribution? That can happen in the short term. But if you keep raising up leaders and empowering them, you will develop a pattern of achievement, excellence, and leadership that will be recognized and rewarded. If the teams you lead always seem to succeed, people will figure out that you are leading them well.

THE #2 BARRIER TO EMPOWERMENT: RESISTANCE TO CHANGE

Nobel Prize–winning author John Steinbeck asserted, “It is the nature of

man as he grows older to protest against change, particularly change for the better.” By its very nature, empowerment brings constant change because it encourages people to grow and innovate. Change is the price of progress. That’s not always easy to live with.

Most people don’t like change. That’s a fact. Yet one of the most important responsibilities of leaders is to continually improve their organizations. As a leader, you must train yourself to embrace change, to desire it, to make a way for it. Effective leaders are not only willing to change; they become change agents.

THE #3 BARRIER TO EMPOWERMENT: LACK OF SELF-WORTH

John Peers observed, “You can’t lead a cavalry charge if you think you look funny on a horse.” Self-conscious people are rarely good leaders. They focus on themselves, worrying how they look, what others think, whether they are liked. They can’t give power to others because they feel that they have no power themselves. And you can’t give what you don’t have.

The best leaders have a strong sense of self-worth. They believe in them-selves, their mission, and their people. As author Buck Rogers says, “To those who have confidence in themselves, change is a stimulus because they believe one person can make a difference and influence what goes on around them. These people are the doers and motivators.” They are also the empowerers.

Only secure leaders are able to give themselves away. Mark Twain once remarked that great things happen when you don’t care who gets the credit. But I believe you can take that a step further. I believe the greatest things happen *only* when you give others the credit. One-time vice presidential candidate Admiral James B. Stockdale declared, “Leadership must be based on goodwill . . . It means obvious and wholehearted commitment to helping followers . . . What we need for leaders are men of heart who are so helpful that they, in effect, do away with the need of their jobs. But leaders like that are never out of a job, never out of followers. Strange as it sounds, great leaders gain authority

by giving it away.” If you aspire to be a great leader, you must live by the Law of Empowerment.

“Great leaders gain authority by giving it away.”
—JAMES B. STOCKDALE

THE PRESIDENT OF EMPOWERMENT

One of the greatest leaders of the United States was known for his humility and willingness to give his power and authority to others: Abraham Lincoln. The depth of his security as a leader can be seen in the selection of his cabinet. Most presidents pick like-minded allies. But not Lincoln. At a time of turmoil for the country when factions were strong, Lincoln brought together a group of leaders who would bring strength through diversity and mutual challenge. One Lincoln biographer said this of his method:

For a President to select a political rival for a cabinet post was not unprecedented; but deliberately to surround himself with all of his disappointed antagonists seemed to be courting disaster. It was a mark of his sincere intentions that Lincoln wanted the advice of men as strong as himself or stronger. That he entertained no fear of being crushed or overridden by such men revealed either surpassing naïveté or a tranquil confidence in his powers of leadership.⁴

Lincoln’s desire to unify the country was more important than his personal comfort. His strength and self-confidence allowed him to practice the Law of Empowerment and bring strong leaders into his circle.

FINDING STRONG LEADERS TO EMPOWER

Lincoln displayed the ability to empower others again and again. That played a major role in his relationships with his generals during the Civil War. In the beginning, he had trouble finding worthy recipients of his confidence. When the Southern states seceded, the finest generals in the land went south to serve the Confederacy. But Lincoln never lost hope, nor did he neglect to give his leaders power and freedom, even when that strategy had failed with previous generals.

For example, in June of 1863, Lincoln put the command of the Army of

the Potomac into the hands of General George G. Meade. Lincoln hoped that he would do a better job than had preceding generals Ambrose E. Burnside and Joseph Hooker. Within hours of Meade's appointment, Lincoln sent a courier to him. The president's message, in part, said,

Considering the circumstances, no one ever received a more important command; and I cannot doubt that you will fully justify the confidence which the government has reposed in you. You will not be hampered by any minute instructions from these headquarters. Your army is free to act as you may deem proper under the circumstances as they arise . . . All forces within the sphere of your operations will be held subject to your orders.⁵

As it turned out, Meade's first significant challenge came as he commanded the army at a small Pennsylvania town named Gettysburg. It was a test he passed with authority. In the end, though, Meade was not the general who would make full use of the power Lincoln offered. It took Ulysses S. Grant to turn the war around. But Meade stopped Lee's army when it counted, and he prevented the Con-federate general from moving on Washington.

To push people down, you have to go down with them.

Lincoln's use of the Law of Empowerment was as consistent as Henry Ford's habit of breaking it. When his generals performed well, Lincoln gave them the credit; when they performed poorly, Lincoln took the blame. Lincoln expert Donald T. Phillips acknowledged, "Throughout the war Lincoln continued to accept public responsibility for battles lost or opportunities missed."⁶ Lincoln was able to stand strongly during the war and continually give power to others because of his rock-solid security.

THE POWER OF EMPOWERMENT

You don't have to be a leader of Lincoln's caliber to empower others. The main ingredient for empowering others is a high belief in people. If you believe in others, they will believe in themselves.

When I receive an encouraging note from someone close to me, I tuck it away and save it. I cherish such things. Years ago, I received a note from Dan Reiland, the one person outside my family whom I have probably worked hardest to empower over the years. Dan was my

executive pastor when I was at Skyline. Here is what Dan wrote:

John,

The ultimate in mentoring has come to pass. I am being asked to teach on the topic of empowerment! I can do this only because you first empowered me. The day is still crystal clear in my mind when you took a risk and chose me as your executive pastor. You trusted me with significant responsibility, the day to day leadership of the staff and ministries of your church. You released me with authority . . . You believed in me—perhaps more than I believed in myself. You demonstrated your faith and confidence in me in such a way that I could tap into your belief, and eventually it became my own . . .

I am so very grateful for your life-changing impact on my life. Saying thank you hardly touches it. “I love and appreciate you” is better. Perhaps the best way I can show my gratitude is to pass on the gift you have given me to other leaders in my life.

Dan

I am grateful to Dan for all he has done for me, and I believe he has returned to me much more than I have given to him. And I’ve genuinely enjoyed the time I’ve spent with Dan helping him grow.

The truth is that empowerment is powerful—not only for the person being developed but also for the mentor. Enlarging others makes you larger. Dan has made me better than I am, not just because he helped me achieve much more than I could have done on my own, but also because the whole process made me a better leader. That is the impact of the Law of Empowerment. It is an impact you can experience as a leader as long as you are willing to believe in people and give your power away.

Enlarging others makes you larger.

Applying
THE LAW OF EMPOWERMENT
To Your Life

1. How would you characterize yourself in the area of self-worth? Are you confident? Do you believe you have value? Do you operate from an assumption that you have positive things to offer other people and your organization? Are you willing to take risks?

If you rate yourself low in the area of security, you will have a hard time with the Law of Empowerment. You will need to take positive steps to add value to yourself or explore why your self-worth is so low.

2. Are you someone who believes in people? Make a list of the people who work for you. If there are too many to list, then write the names of those closest to you. Next rate each person's potential—not current ability—on a scale of 1 to 10.

If the numbers are low, then your belief in people is probably not very high. Until you change that, you will have difficulty empowering others. Begin dwelling on people's positive qualities and characteristics. Look for people's greatest strengths and envision how they could leverage those strengths to achieve significant things. Imagine what individuals could become if they made the most of their gifts and opportunities. Then help them to do so.

3. If your natural inclination is to build and hold on to your power, then you must experience a paradigm shift to become an empowering leader. Start by selecting your best people and setting them up for success. Train them, give them resources, and then help them set accomplishable goals that will help you and the organization. Then give them the responsibility and authority to follow through. And if they at first fail, help them keep trying until they succeed. Once you experience the joy and organizational effectiveness of empowering others, you will have a hard time *not* giving your power away.



THE LAW OF THE PICTURE

People Do What People See

Several years ago, filmmaker Steven Spielberg and actor Tom Hanks produced a series of television shows on HBO called *Band of Brothers*, based on the book of the same name by historian Stephen Ambrose. The ten episodes chronicled the story of Easy Company, a group of paratroopers from the 101st Airborne who fought during World War II. The men of Easy Company were as tough as soldiers get, and they fought heroically from the invasion of Normandy to the end of the war.

The story of Easy Company is a great study in leadership, for the various sergeants, lieutenants, and captains who commanded the men displayed many styles of leadership, both good and bad. When the leadership was good, it made the difference, not only in the way the soldiers performed but in the outcome of their battles and, ultimately, of the war.

THE WRONG PICTURE

From the very first episode of the television series, the contrasting Leadership styles were on display. Herbert Sobel, Easy Company's commanding officer during its training, was shown to be a brutal and autocratic leader with a sadistic streak. He drove the men harder than the commander of any other company. He arbitrarily revoked passes and inflicted punishment. But judging from Ambrose's research, Sobel was even worse than he was depicted in the series.

Sobel drove the men mercilessly, which was fine, since he was preparing them for combat. But he didn't push himself the same way, being barely capable of passing the physical test required of paratroopers. Nor did he display the high level of competence he demanded from everyone else. Ambrose writes about an incident during training that was representative of Sobel's leadership:

On one night exercise he [Sobel] decided to teach his men a lesson. He and Sergeant Evans went sneaking through the company position to steal rifles from sleeping men. The mission was successful; by daylight Sobel and Evans had nearly fifty rifles. With great fanfare, Evans called the company together and Sobel began to tell the men what miserable soldiers they were.¹

What Sobel didn't realize was that the men he was berating weren't his own. He had wandered into the wrong camp and stolen the rifles belonging to Fox Company. Sobel didn't even realize his mistake until the commander of Fox Company came up with forty-five of his men.

The men who served under Sobel mocked him and undermined him. By the time Easy Company began preparations for the invasion of Normandy, many men were taking bets on which of them would shoot Sobel when they finally got into combat. Fortunately, Sobel was removed from his position as company commander and reassigned before they went into combat.

ANOTHER BAD PICTURE

Another officer's highly incompetent leadership was depicted in an episode called "The Breaking Point." It recounted the Battle of the Bulge when the soldiers were preparing to take the town of Foy from the Germans. By then, the men of Easy Company were experienced veterans, and they were facing one of the most difficult times of the war. They suffered from bitter cold and from merciless shelling by German artillery.

During that time, an Easy Company platoon was commanded by Lieutenant Dike, a leader with political connections but no previous combat experience. Dike's method of leadership was to avoid his men, refuse

to make a decision, and disappear for long periods of time to “take a walk,” including when he was needed most. Not one of the men respected him. And when Dike was finally required to lead his men into an assault on the town, he failed miserably and was relieved of command.

A DIFFERENT KIND OF PICTURE

Fortunately, most of Easy Company’s leaders were excellent, and one in particular was awarded the Distinguished Service Cross and was considered by the men to be “the best combat leader in World War II.”² That person was Dick Winters. He started out as a platoon leader in Easy Company during their training and was promoted to company commander after Normandy and then to battalion executive officer. He finished his military career with the rank of major.

Time after time, Winters helped his men to perform at the highest level. And he always led from in front, setting the example and taking the risks along with his men. Ambrose describes Winters’s philosophy of leadership simply as “officers go first.”³ Whenever his troops needed to assault an enemy position, Winters was in front leading the charge.

One of the most remarkable incidents demonstrating Winters’s way of leading by example occurred soon after D-Day on the road to Carentan, a town that Easy Company needed to take from the Germans. As the American paratroopers under his command approached the town, they became pinned down by German machine-gun fire. Huddled in ditches on either side of the road, they wouldn’t move forward when ordered to. Yet if they didn’t move, they would eventually be cut to pieces. Winters tried rallying them. He coaxed them. He kicked them. He ran from one ditch to the other as machine-gun bullets flew by. Finally, he jumped into the middle of the road, bullets glancing off the ground near him, and shouted at the men to get moving. Everyone got up and moved forward as one. And they helped to take the town.

More than thirty-five years later, Floyd Talbert, a sergeant at the time, wrote to Winters to comment about the incident: “I’ll never forget seeing

you in the middle of that road. You were my total inspiration. All my boys felt the same way.”⁴ In 2006, Winters summed up his approach to leadership, saying, “I may not have been the best combat commander, but I always strove to be. My men depended on me to care-fully analyze every tactical situation, to maximize the resources that I had at my disposal, to think under pressure, and then to lead them by personal example.”⁵

When Ambrose was asked what allowed Easy Company to distinguish itself during the war, to “rise above” its peers, Ambrose was clear in his response: “They weren’t all that much better than other paratroopers, or the Rangers, or the Marines. They were one of many elite units in the war. But what made them special, even among those who were already self-selected and special, was their Leadership . . . The great COs, platoon leaders, and sergeants—not all elite units had such luck in their leaders, and that’s the difference.”⁶ Why did that make such a difference? Because people do what people see. That is the Law of the Picture. When the leaders show the way with the right actions, their followers copy them and succeed.

Great leaders always seem to embody two seemingly disparate qualities. They are both highly visionary and highly practical.

MAKING THE PICTURE COME ALIVE

Great leaders always seem to embody two seemingly disparate qualities. They are both highly *visionary* and highly *practical*. Their vision enables them to see beyond the immediate. They can envision what’s coming and what must be done. Leaders possess an understanding of how:

Mission provides *purpose*—answering the question, *Why?*

Vision provides a *picture*—answering the question, *What ?*

Strategy provides a *plan*—answering the question, *How?*

As author Hans Finzel observed, “Leaders are paid to be dreamers. The higher you go in leadership, the more your work is about the future.”

At the same time, leaders are practical enough to know that vision with-out action achieves nothing. They make themselves responsible for helping their followers to take action. That can be difficult because followers often cannot envision the future as the leader does. They can't picture what's best for the team. They lose track of the big picture. Why? Because vision has a tendency to leak.

The leader's effective modeling of the vision makes the picture come alive!

Leaders are stewards of the vision. So what should they do to bridge the vision gap between them and their followers? The temptation for many leaders is to merely communicate about the vision. Don't get me wrong: communication is certainly important. Good leaders must communicate the vision clearly, creatively, and continually. The leader's effective *communication* of the vision makes the picture clear. But that is not enough. The leader must also live the vision. The leader's effective *modeling* of the vision makes the picture come alive!

Good leaders are always conscious of the fact that they are setting the example and others are going to do what they do, for better or worse. In general, the better the leaders' actions, the better their people's.

That's not to say that leaders have all the answers. Anyone who has led anything knows that. The leaders who make the greatest impact are often those who lead well in the midst of uncertainty. Andy Stanley, an excellent leader and communicator, has addressed this issue. A few years ago at the Catalyst conference for leaders, he said,

Uncertainty is not an indication of poor leadership. Rather it indicates a need for leadership. The nature of leadership demands that there always be an element of uncertainty. The temptation is to think, *If I were a good leader, I would know exactly what to do.* Increased responsibility means dealing with more and more intangibles and therefore more complex uncertainty. Leaders can afford to be uncertain, but we cannot afford to be unclear. People will not follow fuzzy leadership.

When times are tough, uncertainty is high, and chaos threatens to over-whelm everyone, followers need a clear picture from their leaders the most. That's when they need a leader who embraces the Law of the Picture. The living picture they see in their leader produces energy, passion, and motivation to keep going.

MODELING INSIGHTS FOR LEADERS

If you desire to be the best leader you can become, you must not neglect the Law of the Picture. As you strive to improve as an example to your followers, remember these things:

1. FOLLOWERS ARE ALWAYS WATCHING WHAT YOU DO

If you are a parent, you have probably already realized that your children are always watching what you do. Say anything you want, but your children learn more from what they see than from anywhere else. As parents, Margaret and I realized this early. No matter what we taught our children, they insisted on behaving like us. How frustrating. Legendary UCLA basketball coach John Wooden quotes a poem that explains it perfectly:

No written word
nor spoken plea
Can teach our youth
what they should be
Nor all the books
on all the shelves
It's what the teachers
are themselves.⁷

Just as children watch their parents and emulate their behavior, so do employees watching their bosses. If the bosses come in late, then employees feel that they can, too. If the bosses cut corners, employees cut corners. People do what people see.

Followers may doubt what their leaders say, but they usually believe what they do.

Followers may doubt what their leaders say, but they usually believe what they do. And they imitate it. Former U.S. Army general and secretary of state Colin Powell observed, "You can issue all the memos and give all the motivational speeches you want, but if the rest of the

people in your organization don't see you putting forth your very best effort every single day, they won't either."

Whitley David asserted, "A good supervisor is a catalyst, not a drill sergeant. He creates an atmosphere where intelligent people are willing to follow him. He doesn't command; he convinces." Nothing is more convincing than living out what you say you believe.

2. IT'S EASIER TO TEACH WHAT'S RIGHT THAN TO DO WHAT'S RIGHT

Writer Mark Twain quipped, "To do what is right is wonderful. To teach what is right is even more wonderful—and much easier." Isn't that the truth? It's always easier to teach what's right than it is to do it. That's one of the reasons why many parents (and bosses) say, "Do as I say, not as I do."

One of my earliest challenges as a leader was to raise my living to the level of my teaching. I can still remember the day that I decided that I would not teach anything I did not try to live out. That was a tough decision, but as a young leader, I was learning to embrace the Law of the Picture. Author Norman Vincent Peale stated, "Nothing is more confusing than people who give good advice but set a bad example." I would say a related thought is also true: nothing is more *convincing* than people who give good advice and set a good example.

Recently, I received calls on the same day from two reporters—one from the *Chicago Tribune* and the other from *USA Today*—about teaching ethics in the business arena. Both asked similar questions. They wanted to know if ethics could be taught. My answer was yes.

"But many of the companies that teach ethics classes had ethics problems," one reporter pushed back.

"That's because ethics can be instilled in others only if it is taught *and modeled* for them," I replied. Too many leaders are like bad travel agents. They send people places they have never been. Instead, they should be more like tour guides, taking people places they have gone and sharing

the wisdom of their own experiences.

"Leaders tell but never teach until they practice what they preach."
—FEATHERSTONE

John Wooden used to say to his players, "*Show* me what you can do; don't *tell* me what you can do." I believe followers have the same attitude toward their leaders. They want to see their leaders in action, doing their best, showing the way, and setting the example. Featherstone remarked, "Leaders tell but never teach until they practice what they preach." That is the Law of the Picture.

3.WE SHOULD WORK ON CHANGING OURSELVES BEFORE TRYING TO IMPROVE OTHERS

Leaders are responsible for the performance of their people. The buck stops with them. They accordingly monitor their people's progress, give them direction, and hold them accountable. And to improve the performance of the team, leaders must act as change agents. However, a great danger to good leadership is the temptation to try to change others without first making changes to yourself.

As a leader, the first person I need to lead is me. The first person that I should try to change is me. My standards of excellence should be higher for myself than those I set for others. To remain a credible leader, I must always work first, hardest, and longest on changing myself. This is neither easy nor natural, but it is essential. In all honesty, I am a lot like Lucy in the *Peanuts* comic strip who tells Charlie Brown that she wants to change the world. When an overwhelmed Charlie Brown asks where she would start, her response is, "I would start with you, Charlie Brown. I would start with you."

Not long ago, I was teaching on the idea of the 360-degree leader. That is, a leader exerts his influence not just down with those he leads but also up with his boss and across with his colleagues. During a Q&A session, an attendee asked, "Which is the most difficult—leading up, across, or down?"

"None of the above," I answered quickly. "Leading myself is the

toughest.”

To lead any way other than by example, we send a fuzzy picture of Leadership to others. If we work on improving ourselves first and make that our primary mission, then others are more likely to follow.

4. THE MOST VALUABLE GIFT A LEADER CAN GIVE IS BEING A GOOD EXAMPLE

A survey conducted by Opinion Research Corporation for Ajilon Finance asked American workers to select the one trait that was most important for a person to lead them. Here are the results:

RANK	CHARACTERISTIC	PERCENTAGE
1	Leading by example	26%
2	Strong ethics or morals	19%
3	Knowledge of the business	17%
4	Fairness	14%
5	Overall intelligence and competence	13%
6	Recognition of employees	10%8

More than anything else, employees want leaders whose beliefs and actions line up. They want good models who lead from the front.

Leadership is more caught than taught. How does one “catch” Leadership? By watching good leaders in action! The majority of leaders emerge because of the impact made on them by established leaders who modeled leadership and mentored them.

When I think about my leadership journey, I feel that I have been fortunate to have had excellent leadership models from whom I have “caught” various aspects of leadership:

I caught perseverance by watching my father face and overcome adversity.

I caught intensity by observing Bill Hybels’s passionate leadership.

I caught encouragement by looking at how Ken Blanchard valued people.

I caught vision by seeing Bill Bright make his vision become reality.

I continue to learn from good models, and I strive to set the right example for the people who follow me—my children and grandchildren, the employees in my companies, and the people who attend my conferences and read my books. Living what I teach is the most important thing I do as a leader. As Nobel Peace Prize–winner Albert Schweitzer observed, “Example is leadership.”

FOLLOWING THEIR LEADER’S EXAMPLE

A story that illustrates the Law of the Picture is that of King David of ancient Israel. Just about everyone has heard the story of David and Goliath. When the armies of the Philistines faced off against King Saul and the people of Israel, Goliath, a large, powerful professional warrior, laid out a challenge. He said he’d fight Israel’s greatest champion in a winner-take-all battle. And who stepped forward to accept the challenge? Not Saul, the mighty king, or any of his seasoned veterans. It was David, a lowly shepherd boy, who stood to face him. Using a sling, he hurled a rock at Goliath and knocked him out. Then he cut Goliath’s head off with the warrior’s own sword.

We all identify with a story like that because we like to cheer for the under-dog. But many people don’t know the rest of the story. David grew up to be a warrior and eventually became king. Along the way, he raised up a group of warriors who were called his “mighty men.” No fewer than five of them also became giant killers, just like their leader. The example set by David taught his followers how to become great warriors and even giant killers.

LEADERSHIP IN THE FACE OF TERROR

Leadership by example always has a powerful impact on followers. One of the leaders I admire is Rudy Giuliani, former mayor of New York City.

During his career, first as an attorney working for the U.S. government and then later as an elected official, Giuliani led by example. He says in his book *Leadership* that he is very aware that what he does sets the tone for those who follow him.⁹ “You cannot ask those who work for you to do something you’re unwilling to do yourself,” he states. “It is up to you to set a standard of behavior.”¹⁰

Central to Giuliani’s philosophy of leadership is the idea of accountability. Giuliani writes,

More than anyone else, leaders should welcome being held accountable. Nothing builds confidence in a leader more than a willingness to take responsibility for what happens during his watch. One might add that nothing builds a stronger case for holding employees to a high standard than a boss who holds himself to even higher ones. This is true in any organization.¹¹

Accountability was the basis of one of Giuliani’s regular practices: the morning meeting he convened with his top staff every day at eight o’clock. He had done it since 1981. It put him and his people on the same page every day. They had to give him answers—and he was forced to make quick decisions. Nobody could hide. Everyone was accountable.

Many people acknowledged Giuliani’s ability as a mayor. Under his watch, crime in the city fell dramatically, New York returned to its former glory as a tourist destination, taxes decreased, and business thrived. But the event that really revealed Giuliani’s leadership ability was, of course, 9/11. When the unthinkable occurred and the city was in chaos, the mayor was on the front lines, leading, keeping in close contact with state and federal leaders, and directing the various phases of city government.

And when the worst part of the crisis was behind them, Giuliani was also leading by example. Not only was he an advocate of his city, opening the theaters, encouraging people to live their lives as close to normal as possible, and asking visitors to come to New York—but he also grieved with those who had lost loved ones. He estimates that in the wake of the terrorist attacks, there were six to twenty funerals every day. He made sure to attend at least six every day and to be sure that a representative from city government was in attendance at every service.

Giuliani's example of leadership, strength, and resilience inspired the nation. In many ways, people all over the United States learned how to conduct themselves in a post-9/11 world by watching Rudolph Giuliani's modeling. He was not going to let terrorists determine the way he would live. And that's what good leaders always do: they set the example.

Giuliani sums up his leadership this way:

All my life, I have been thinking about how to be a leader—whether it was when I was running the Corruption Unit of the U.S. Attorney's office in the Southern District of New York, then the Narcotics Unit, or turning around a bankrupt Kentucky coal company after being appointed as receiver, or watching Ronald Reagan, Judge MacMahon, and others. I realized later that much of what I was doing in studying these people so closely was preparing. Unconsciously, I was learning how to run things.¹²

In other words, he has simply done what he had seen his leaders do throughout his career. He has practiced the Law of the Picture.



Applying **THE LAW OF THE PICTURE** ***To Your Life***

1. If you are already practicing the Law of Process, then you are currently working to sharpen your skills to increase your leadership ability. (If you're not, get started!) But there is more to leadership than just technical skills. Character is also vital to leadership, and that is communicated through the Law of the Picture. The primary example you set for your followers comes in the area of character, and that is the area you need to address first before trying to change others.

Give yourself a character audit. First, make a list of your core values, such as integrity, hard work, honesty, and so on. Then, think about your actions of the last month. What incidents, if any, stand out as inconsistent with those values? List as many things as you can recall. Don't dismiss

any-thing too quickly, and don't rationalize any of them. These items will show you where you need to work on yourself. Work on changing not only your actions but also your attitude.

2. Ask a trusted colleague or friend to watch you for an extended period of time (at *least* a week) to compare what you teach with how you conduct yourself. Ask him or her to record any inconsistencies. Then plan to meet at the end of the observation period to review the results. At that meeting, you may ask questions for clarification, but you are not allowed to defend yourself. Plan to change either your actions or your philosophy to make them consistent with one another.

3. What are the three to five things you wish your people did better than they currently do now? List them. Now, grade *your performance* for each. (You may want to ask someone else to grade you as well to make sure your perception of yourself is accurate.) If your self-scores are low, then you need to change your behavior. If your scores are high, then you need to make your example more visible to your people. Adjust accordingly.



THE LAW OF BUY-IN

People Buy into the Leader, Then the Vision

In the fall of 1997, a few members of my staff and I had the opportunity to travel to India and teach four leadership conferences, something we've done many more times in the last decade. India is an amazing country, full of contradictions. It's a place of beauty, with warm and generous people. It has a strong emerging economy. Yet at the same time millions and millions of its inhabitants live in the worst poverty imaginable. It was there that I was reminded of the Law of Buy-In.

I'll never forget when our plane landed in Delhi. Exiting the airport, I felt as if we had been transported to another planet. There were crowds everywhere. People on bicycles, in cars, on camels and elephants. People on the streets, some sleeping right on the sidewalks. Animals roamed free, no matter where we were. And everything was in motion. As we drove along the main street toward our hotel, I also noticed something else. Banners. Wherever we looked, we could see banners celebrating India's fifty years of liberty, along with huge pictures of one man: Mahatma Gandhi.

OBSCURE BEGINNINGS

Today, people take for granted that Gandhi was a great leader. But the story of his leadership is a marvelous study in the Law of Buy-In. Mohandas K. Gandhi, called Mahatma (which means "great soul"), was educated in London. After finishing his education in law, he traveled back

to India and then to South Africa. There he worked for twenty years as a barrister and political activist. And in that time he developed as a leader, fighting for the rights of Indians and other minorities who were oppressed and discriminated against by South Africa's apartheid government.

By the time he returned to India in 1914, Gandhi was very well-known and highly respected among his countrymen. Over the next several years, as he led protests and strikes around the country, people rallied to him and looked to him more and more for leadership. In 1920—a mere six years after returning to India—he was elected president of the All India Home Rule League.

The most remarkable thing about Gandhi isn't that he became a leader in India, but that he was able to change the people's vision for obtaining freedom. Before he began leading them, the people used violence in an effort to achieve their goals. For years riots against the British establishment had been common. But Gandhi's vision for change in India was based on nonviolent civil disobedience. He once said, "Nonviolence is the great-est force at the disposal of mankind. It is mightier than the mightiest weapon of destruction devised by the ingenuity of man."

The leader finds the dream and then the people. The people find the leader and then the dream.

A NEW APPROACH

Gandhi challenged the people to meet oppression with peaceful disobedience and noncooperation. Even when the British military massacred more than one thousand people at Amritsar in 1919, Gandhi called the people to stand—without fighting back. Rallying everyone to his way of thinking wasn't easy. But because the people had come to buy into him as their leader, they embraced his vision. And then they followed him faithfully. He asked them not to fight, and eventually, they stopped fighting. When he called for everyone to burn foreign-made clothes and start wearing nothing but homespun material, millions of people started doing it. When he decided that a March to the Sea to protest the Salt Act would be their rallying point for civil disobedience against the British, the nation's leaders followed him the two hundred miles to the city of Dandi,

where government representatives arrested them.

Their struggle for independence was slow and painful, but Gandhi's leadership was strong enough to deliver on the promise of his vision. In 1947, India gained home rule. Because the people had bought into Gandhi, they accepted his vision. And once they had embraced the vision, they were able to carry it out. That's how the Law of Buy-In works. The leader finds the dream and then the people. The people find the leader and then the dream.

DON'T PUT THE CART FIRST

When I teach leadership seminars, I field a lot of questions about vision. Invariably, someone will come up to me during a break, give me a brief description of an evolving vision, and ask me, "Do you think my people will buy into my vision?"

My response is always the same: "First tell me this. Do your people buy into you?"

You see, many people who approach the area of vision in leadership have it all backward. They believe that if the cause is good enough, people will automatically buy into it and follow. But that's not how leadership really works. People don't at first follow worthy causes. They follow worthy leaders who promote causes they can believe in. People buy into the leader first, then the leader's vision. Having an understanding of that changes your whole approach to leading people.

People don't at first follow worthy causes. They follow worthy leaders who promote causes they can believe in.

For the person who attends one of my conferences and asks whether his people will follow, the question really becomes, "Have I given my people reasons to buy into me?" If the answer is yes, they will gladly buy that leader's vision. But if the leader has not built credibility with his people, it really doesn't matter how great the vision is.

During the dot-com boom, I read an article in *Business Week* that

profiled entrepreneurs who partnered with venture capitalists in the computer industry. At that time, Silicon Valley in California was full of people who worked in the computer industry for a short time and then tried to start their own companies. Every day hundreds of them were buzzing around trying to find investors so that they could get their ideas and enterprises off the ground. Most never found backing. But whenever an entrepreneur succeeded once, she found it pretty easy to find money the next time around. Many times, the investors weren't even interested in finding out what the entrepreneur's vision was. If they'd bought into the person, then they readily accepted the ideas.

Every message that people receive is filtered through the messenger who delivers it. If you consider the messenger to be credible, then you believe idea and believed in it 100 percent.

But the start-up of her second company happened almost overnight. It took only two phone calls that lasted mere minutes for her to land five million dollars in backing. When the word got out that she was starting her second company, people were dying to give her even more money. She said, "We had venture capitalists calling us and begging us to take their money."¹

Every message that people receive is filtered through the messenger who delivers it.

Why had everything changed so drastically for her? Because of the Law of Buy-In. People had bought into her, so they were ready to buy into whatever vision she offered, sight unseen.

YOU ARE THE MESSAGE

Every message that people receive is filtered through the messenger who delivers it. If you consider the messenger to be credible, then you believe the message has value. That's one reason that actors and athletes are hired as promoters of products. People buy Nike shoes because they have bought into Michael Jordan, Tiger Woods, or Michael Vick, not necessarily because of the quality of the shoes.

People want to go along with people they get along with.

The same is true when actors pro-mote causes. Have the actors being employed suddenly become experts in the cause they're promoting? Usually not. But that doesn't matter. People want to listen to them because they believe in them as people or because they have credibility as performers. Once people have bought into someone, they are willing to give the person's vision a chance. People want to go along with people they get along with.

IT'S NOT AN EITHER .OR PROPOSITION

You cannot separate leaders from the causes they promote. It cannot be done, no matter how hard you try. It's not an either/or proposition. The two always go together. Take a look at the following table. It shows how people react to leaders and their vision under different circumstances:

LEADER + VISION =		RESULT
Don't buy in	Don't buy in	Get another leader
Don't buy in	buy in	Get another leader
buy in	Don't buy in	Get another vision
buy in	buy in	Get behind the leader

WHEN FOLLOWERS DON'T LIKE THE LEADER OR THE VISION . . . THEY LOOK FOR ANOTHER LEADER

The only time people will follow a leader they don't like with a vision they don't believe in is when the leader has some kind of leverage. That could be something as sinister as the threat of physical violence or as basic as the ability to withhold a paycheck. If the followers have a choice in the matter, they don't follow. And even if they don't have much of a choice, they start looking for another leader to follow. This is a no-win situation for every-one involved.

WHEN FOLLOWERS DON'T LIKE THE LEADER BUT THEY DO LIKE THE VISION . . . THEY LOOK FOR ANOTHER LEADER

You may be surprised by this. Even though people may think a cause is good, if they don't like the leader, they will go out and find another one.

That's one reason that coaches change teams so often in professional sports. The vision for any team always stays the same: everyone wants to win a championship. But the players don't always believe in their leader.

And when they don't, what happens? The owners don't fire all of the players. They fire the leader and bring in someone they hope the players will buy into. The talent level of most professional coaches is similar. The effectiveness of their systems isn't much different. What often separate them are their leadership abilities and their level of credibility with players.

WHEN FOLLOWERS LIKE THE LEADER BUT NOT THE VISION . . . THEY CHANGE THE VISION

When followers don't agree with their leader's vision, they react in many ways. Sometimes they work to convince their leader to change the vision. Sometimes they abandon their point of view and adopt their leader's. Other times they find a compromise. But as long as they still buy into the leader, they rarely out-and-out reject him. They will keep following.

An excellent example occurred in Great Britain. Tony Blair had a long tenure in office as prime minister. He was a popular leader, elected to serve three times. Yet at the same time, the majority of people in Great Britain were against Blair's policy of involving the nation in the war with Iraq. Why did Blair remain in office so long? Because they had bought into him as a leader. As a result, they were willing to live with their philosophical difference with him.

WHEN FOLLOWERS LIKE THE LEADER AND THE VISION . . . THEY GET BEHIND BOTH

When people believe in their leader and the vision, they will follow their leader no matter how bad conditions get or how much the odds are stacked against them. That's why the Indian people in Gandhi's day refused to fight back as soldiers mowed them down. That's what inspired the U.S. space program to fulfill John F. Kennedy's vision and put a man on the moon. That's the reason people continued to have hope and keep

alive the dream of Martin Luther King Jr., even after he was gunned down. That's what continues to inspire followers to keep running the race, even when they feel they've hit the wall and given everything they've got.

As a leader, having a great vision and a worthy cause is not enough to get people to follow you. You have to become a better leader; you must get your people to buy into you. That is the price you have to pay if you want your vision to have a chance of becoming a reality. You cannot ignore the Law of Buy-In and remain successful as a leader.

BUYING TIME FOR PEOPLE TO BUY IN

If in the past you tried to get people to act on your vision but were unable to make it happen, you probably came up against the Law of Buy-In—maybe without even knowing it. I first recognized the importance of the Law of Buy-In in 1972 when I accepted my second leadership position. In the chapter on the Law of Navigation, I mentioned that after I had been at that church several years, I took them through a multimillion-dollar construction program in which we built a new auditorium. But when I first got there, that was not the direction that the people had wanted to go. The week before I arrived at my new church, more than 65 percent of the members had voted in favor of building a new community activity center.

Now, I had done some homework on that church, and I knew coming in that its future growth and success depended not on a new activity center but on a new auditorium. My vision for the years ahead was absolutely clear to me. But I couldn't walk in and say, "Forget the decision you just made and all the agonizing you did to make it. Follow me instead." I needed to buy some time to build my credibility with the people.

So I developed a strategy. I arranged for a committee to make a thorough study of all the issues involved with the activity center project. I told the members, "If we're going to invest this kind of time and money, we have to be sure about it. I must have information on every possible issue related to it." That seemed fair enough to everyone, and off the committee went to work.

For the next year, the group came back to me every month or so and reported on the information they gathered. And each time I'd praise their work and ask several questions that would prompt them to do more research.

BUY-IN IS NOT ABOUT THE LEADER

As the leader, I had the responsibility to make sure the organization didn't make an expensive mistake that would hurt it in the future. Delaying the decision helped me buy enough time for them to buy into me. Meanwhile, I worked hard to build my credibility with the people. I forged relationships with the leaders in the church. I answered everybody's questions so that they could understand me and how I thought as a leader. I shared my ideas, hopes, and dreams for the work we were doing. And I started to produce growth in the organization. That, more than anything else, gave the people confidence in me and my leadership ability.

As a leader, your success is measured by your ability to actually take the people where they need to go. But you can do that only if the people first buy into you.

After about six months, the people started to see that the church was changing and beginning to move in a new direction. In a year, the building committee decided that the activity center was not in the church's best interest, and they recommended that we not build it. In another year, the people reached consensus: the key to the future was the building of a new auditorium. And when the time came, 98 percent of the people voted yes on the issue, and off we went.

When I arrived at that church, I could have tried to push my vision and agenda on the people. That's probably what I would have done in my first leadership position because I was inexperienced and didn't understand that belief in the leader was as important as belief in the vision. But by then I had matured a little. I knew my vision was the right thing to do when I arrived in 1972, just as sure as I was two years later when we implemented it. But if I had tried to sell my vision instead of selling myself, I wouldn't have succeeded in helping those people get where they needed to go. And in the process I would have undermined my

ability to lead them.

As a leader, you don't earn any points for failing in a noble cause. You don't get credit for being "right" as you bring the organization to a halt. Your success is measured by your ability to actually take the people where they need to go. But you can do that only if the people first buy into you as a leader. That's the reality of the Law of Buy-In.



Applying **THE LAW OF BUY-IN** ***To Your Life***

1. Do you have a vision for your leadership and your organization? Why do you lead? What are you trying to accomplish? Write your thoughts in a vision statement. Is that vision worthy of your time and effort? Is it something you're willing to give a significant portion of your life to? (If not, rethink what you are doing and why.)

2. What is the level of buy-in for the people you lead? If your team is small, list all of its members. If it is large, list the key players who influence the team. Now rate each person's buy-in on a scale of 1 to 10. (A 1 means they won't even follow you in areas where they are required to according to their job description. A 10 means they would follow you into battle even in the face of death.) If your people don't buy into you, they will not help you execute your vision—even if they love it. They will find a new leader to lead them.

3. Think about ways you can earn credibility with individuals. There are many ways you can do that:

- By developing a good relationship with them
- By being honest and authentic and developing trust

- By holding yourself to high standards and setting a good example
- By giving them the tools to do their job better
- By helping them to achieve their personal goals
- By developing them as leaders

Develop a strategy with each person. If you make it your primary goal to add value to all of them, your credibility factor will rise rapidly.



THE LAW OF VICTORY

Leaders Find aWay for the Team to Win

Have you ever thought about what separates the leaders who achieve victory from those who suffer defeat? What does it take to make a team a winner? It's hard to identify the quality that separates winners from losers. Every leadership situation is different. Every crisis has its own challenges. But I think that victorious leaders have one thing in common: they share an unwillingness to accept defeat. The alternative to winning is totally unacceptable to them. As a result, they figure out what must be done to achieve victory.

THIS WAS HIS FINEST HOUR

Crisis seems to bring out the best—and the worst—in leaders because at such times the pressure is intense and the stakes are high. That was certainly true during World War II when Adolf Hitler was threatening to crush Europe and remake it according to his vision. But against the power of Hitler and his Nazi hordes stood a leader determined to win, a practitioner of the Law of Victory: Winston Churchill, the British prime minister. He inspired the British people to resist Hitler and ultimately win the war.

Long before he became prime minister in 1940, Churchill spoke out against the Nazis. He seemed like the lone critic in 1932 when he warned, "Do not delude yourselves . . . Do not believe that all Germany is asking for is equal status . . . They are looking for weapons and when

they have them believe me they will ask for the return of lost territories or colonies.” As a leader, Churchill could see what was coming, and he was trying to prepare the people of England for what he saw as an inevitable fight.

Victorious leaders possess an unwillingness to accept defeat. The alternative to winning is totally unacceptable to them.

In successive years, Churchill continued to speak out against the Nazis. And when Hitler annexed Austria in 1938, Churchill said to members of the House of Commons:

For five years I have talked to the House on these matters—not with very great success. I have watched this famous island descending incontinently, fecklessly, the stairway which leads to a dark gulf . . . Now is the time at last to rouse the nation. Perhaps it is the last time it can be roused with a chance of preventing war, or with a chance of coming through with victory should our effort to prevent war fail.¹

Unfortunately, Prime Minister Neville Chamberlain and the other leaders of Great Britain did not make a stand against Hitler. They were not prepared to do what it took to achieve victory. And more of Europe fell to the Nazis.

By mid-1940, most of Europe was under Germany's thumb. But then something happened that probably changed the course of history for the free world. The leadership of England fell to the sixty-five-year-old Winston Churchill, a courageous leader who had practiced the Law of Victory throughout his life. He refused to buckle under the Nazis' threats. For more than a year, Great Britain stood alone facing the threat of German invasion. When Hitler indicated that he wanted to make a deal with England, Churchill defied him. When Germany began bombing England, the British stood strong. And all the while, Churchill looked for a way to gain victory.

CHURCHILL WOULD ACCEPT NOTHING LESS

Time after time, Churchill rallied the British people. It began with his first speech after becoming prime minister:

We have before us an ordeal of the most grievous kind. We have before us many, many long months of struggle and of suffering. You ask, what is our policy? I can say: It is to wage war, by sea, land and air, with all our might and with all the strength that God can give us; to wage war against a monstrous tyranny, never surpassed in the dark, lamentable catalogue of human crime. That is our policy. You ask, what is our aim? I can answer in one word: Victory—victory at all costs, victory in spite of all terror, victory, however long and hard the road may be; for without victory, there is no survival.²

Meanwhile, Churchill did everything in his power to prevail. He deployed troops in the Mediterranean against Mussolini's forces. Although he hated communism, he allied himself with Stalin and the Soviets, sending them aid even when Great Britain's supplies were threatened and its survival hung in the balance. And he developed his personal relationship with another powerful leader: Franklin Roosevelt. Though the president of the United States was reluctant to enter the war, Churchill worked to build a relationship with him, hoping to change it from one of friendship and mutual respect to a full-fledged war alliance. In time his efforts paid off. On the day the Japanese bombed Pearl Harbor, ushering the United States into the war, Churchill is said to have remarked to himself, "So we have won after all."

"What is our aim? I can answer in one word: Victory—victory at all costs, victory in spite of all terror, victory, however long and hard the road may be; for without victory, there is no survival."
—WINSTON CHURCHILL

ANOTHER LEADER DEDICATED TO VICTORY

When Churchill sought the aid of Franklin Roosevelt, he was enlisting a leader who had practiced the Law of Victory for decades. It was a hallmark of Roosevelt's entire life. He had found a way to achieve political victory while winning over polio. When he was elected president and became responsible for pulling the American people out of the Great Depression, it was just another impossible situation that he learned how to fight through. And fight he did. Through the 1930s, the country was slowly recovering due in large part to his leadership.

The stakes during the war were undoubtedly high. Pulitzer Prize-winning historian Arthur Schlesinger Jr. noted, "The Second World War found democracy fighting for its life. By 1941, there were only a dozen or

so democratic states left on earth. But great leadership emerged in time to rally the democratic cause.” The team of Roosevelt and Churchill provided that leadership like a one-two punch. Just as the prime minister had rallied England, the president brought together the American people and united them in a common cause as no one ever had before or has since.

To Churchill and Roosevelt, victory was the only option. If they had accepted anything less, the world would be a very different place today. Schlesinger stated, “Take a look at our present world. It is manifestly not Adolf Hitler’s world. His Thousand-Year Reich turned out to have a brief and bloody run of a dozen years. It is manifestly not Joseph Stalin’s world. That ghastly world self-destructed before our eyes.”³ Without Churchill and England, all of Europe would have fallen. Without Roosevelt and the United States, it might never have been reclaimed for freedom. But not even an Adolf Hitler and the army of the Third Reich could stand against two leaders dedicated to the Law of Victory.

GREAT LEADERS FIND A WAY TO WIN

When the pressure is on, great leaders are at their best. Whatever is inside them comes to the surface. In 1994, Nelson Mandela became president of South Africa following that country’s first full elections at the end of its apartheid government. It was a huge victory for the people of that country, and it was a long time coming.

When the pressure is on, great leaders are at their best. Whatever is inside them comes to the surface.

The road to that victory was paved with twenty-seven years of Mandela’s life spent in prison. Along the way, he did whatever it took to bring victory one step closer. He joined the African National Congress, which became an outlawed organization. He staged peaceful protests. He went underground and traveled overseas to try to enlist support. When he needed to, he stood trial and accepted a prison sentence, with dignity and courage. And when the time was right, he negotiated changes in the government with F. W. de Klerk. Mandela describes himself as “an

ordinary man who had become a leader because of extraordinary circumstances.”⁴ I say he is a leader made extraordinary because of the strength of his character and his dedication to victory for his people. Mandela found a way to win, and that’s what leaders do for their people.

YOU CAN SEE IT EVERY DAY

The best leaders feel compelled to rise to a challenge and do everything in their power to achieve victory for their people. In their view . . .

Leadership is responsible.

Losing is unacceptable.

Passion is unquenchable.

Creativity is essential.

Quitting is unthinkable.

Commitment is unquestionable.

Victory is inevitable.

With that mind-set, they embrace the vision and approach the challenges with the resolve to take their people to victory.

We can often see the Law of Victory in action at sporting events. In other areas of life, leaders do most of their work behind the scenes, and you never get to see it. But at a ball game, you can actually watch a leader as he works to achieve victory. And when the game ends, you know exactly who won and why. Games have immediate and measurable outcomes.

One of the greatest sports leaders when it came to the Law of Victory was basketball’s Michael Jordan. He was an awesome athlete, but he was also an exceptional leader. He lived and breathed the Law of Victory every day that he played. When the game was on the line, Jordan found

a way for the team to win. His biographer, Mitchell Krugel, says that Jordan's tenacity and passion for victory were evident in every part of his life. He even showed both in practice when his team, the Chicago Bulls, would scrimmage. Krugel explains:

At Bulls' practices, the starters were known as the white team. The second five wore red. [Former Bulls' coach] Loughery had Jordan playing with the white team from his first day. With Jordan and [teammate] Woolridge, the white team easily rolled up leads of 8–1 or 7–4 in games to 11. The loser of these games always had to run extra wind sprints after practice. It was about that time of the scrimmage that Loughery would switch Jordan to the red team. And the red team would wind up winning more often than not.⁵

Jordan showed the same kind of tenacity every time he took the court. Early in his career, Jordan relied heavily on his personal talent and efforts to win games. But as he matured, he turned his attention more to being a leader and making the whole team play better. Jordan thinks that many people have overlooked that. He once said, "That's what everybody looks at when I miss a game. Can they win without me? . . . Why doesn't anybody ask why or what it is I contribute that makes a difference? I bet nobody would ever say they miss my leadership or my ability to make my teammates better." Yet that is exactly what he provides. Leaders always find a way for the team to win.

Finding a way to help their team win has been the mark of many outstanding basketball players of the past. A player such as Boston center Bill Russell measured his play by whether it helped the whole team play better. And the result was a remarkable eleven NBA titles. Lakers guard Magic Johnson, who was named NBA Most Valuable Player (MVP) three times and won five championships, was an outstanding scorer, but his greatest contribution was his ability to run the team and get the ball into the hands of his teammates. And Larry Bird, who made things happen for the Celtics in the 1980s, showed that he was a team leader not only as a player (he was named Rookie of the Year, became the MVP three times, and led his team to three NBA championships) but also as a coach. In his first year as head coach of the Indiana Pacers, he was named NBA Coach of the Year after leading his team to a 58–24 record, the best winning percentage in the franchise's history.

Good leaders find a way for their teams to win. That's the Law of

Victory. Their particular sport is irrelevant. Michael Jordan, Magic Johnson, and Larry Bird did it in the NBA. John Elway and Joe Montana did it in the NFL. (Elway led his team to more fourth-quarter victories than any other quarterback in NFL history.) Pelé did it in soccer, winning an unprecedented three World Cups for Brazil. Leaders find a way for the team to succeed.

THREE COMPONENTS OF VICTORY

Whether it's a sports team, an army, a business, or a nonprofit organization, victory is possible as long as you have three components that contribute to a team's dedication to victory.

1. UNITY OF VISION

Teams succeed only when the players have a unified vision, no matter how much talent or potential there is. A team doesn't win the championship if its players are working from different agendas. That's true in professional sports. That's true in business. That's true in nonprofits.

I learned this lesson in high school when I was a junior on the varsity basketball team. We had a very talented group of kids, and many people had picked us to win the state championship. But we had a problem. The juniors and seniors on the team refused to work together. It got so bad that the coach eventually gave up trying to get us to play together and divided us into two different squads for our games: one comprised of seniors, the other comprised of juniors. In the end the team had miserable results. Why? We didn't share a common vision. People played for their fellow classmates, not the team.

2. DIVERSITY OF SKILLS

It almost goes without saying that a team needs diversity in skills. Can you imagine a whole hockey team of goalies? Or a football team of quarter-backs? How about a business where there are only salespeople or nothing but accountants? Or a nonprofit organization with just fund-

raisers? Or only strategists? It doesn't make sense. Every organization requires diverse talents to succeed.

A team doesn't win the championship if its players are working from different agendas.

Some leaders have blind spots in this area. In fact, I used to be one of them. I'm embarrassed to say there was a time in my life when I thought that if people would just be more like me, they would be successful. I'm wiser now and understand that every person has something to contribute. We're all like parts of the human body. For that body to do its best, it needs all of its parts, each doing its own job.

I recognize how each person on my team contributes using his or her unique skills, and I express my appreciation for them. The newer you are to leadership and the stronger your natural leadership ability, the more likely you will be to overlook the importance of others on the team. Don't fall into that trap.

3. A LEADER DEDICATED TO VICTORY AND RAISING PLAYERS TO THEIR POTENTIAL

It's true that having good players with diverse skills is important. As former Notre Dame head football coach Lou Holtz says, "You've got to have great athletes to win, I don't care who the coach is. You can't win without good athletes, but you can lose with them. This is where coaching makes the difference." In other words, you also require leadership to achieve victory.

Unity of vision doesn't happen spontaneously. The right players with the proper diversity of talent don't come together on their own. It takes a leader to make those things happen. It takes a leader to provide the motivation, empowerment, and direction required to win.

THE LAW OF VICTORY IS HIS BUSINESS

One of the most noteworthy success stories I've come across is that of Southwest Airlines and Herb Kelleher, whom I mentioned in the chapter on the Law of Connection. The company's story is an admirable example

of the Law of Victory in action. Today Southwest looks like a powerhouse that has everything going for it. In the routes where it flies, it dominates the market. The company is on a steady growth curve, and its stock performs extremely well. It is the only U.S. airline that has earned a profit every year since 1973—even as other airlines have gone bankrupt and dis-appeared. It is the only airline that has thrived in the wake of 9/11.

“You’ve got to have great athletes to win, I don’t care who the coach is. You can’t win without good athletes, but you can lose with them. This is where coaching makes the difference.”

—LOU HOLTZ

Employees love working there. Turnover is extremely low, and the company is considered to have the most productive workforce in the industry. And it’s extremely popular with customers; Southwest gets consistently superior customer service ratings. It has maintained the fewest overall customer service complaints in the industry since 1987.⁶

Given Southwest’s current position, you might think it has always been a powerhouse. That’s not the case. In fact, it’s a testament to the Law of Victory that the company even exists today. The airline was begun in 1967 by Rollin King, owner of a small commuter air service in Texas; John Parker, a banker; and Herb Kelleher, an attorney. But it took them four years to get their first plane off the ground. As soon as the company incorporated, Braniff, Trans Texas, and Continental Airlines all tried to put it out of business. And they almost succeeded. One court battle followed another, and one man, more than any other, made the fight his own: Herb Kelleher. When their start-up capital was gone and they seemed to be defeated, the board wanted to give up. However, Kelleher said, “Let’s go one more round with them. I will continue to represent the company in court, and I’ll postpone any legal fees and pay every cent of the court costs out of my own pocket.” Finally when their case made it to the Texas Supreme Court, the trio won, and they were at last able to put their planes in the air.

Once it got going, Southwest hired experienced airline leader Lamar Muse as its new CEO. He, in turn, hired the best executives available. And as other airlines kept trying to put them out of business, Kelleher and Muse kept fighting—in court and in the marketplace. When they had

trouble filling their planes going to and from Houston, Southwest began flying into Houston's Hobby Airport, which was more accessible to commuters because of its proximity to downtown. When all the major carriers moved to the newly created Dallas–Fort Worth Airport, Southwest kept flying into convenient Love Field. When the airline had to sell one of its four planes to survive, the executives figured out a way for their remaining planes to be on the ground no longer than an amazingly short ten minutes between flights. That way Southwest could maintain routes and schedules. And when they couldn't figure out any other way to fill their planes, they pioneered peak and off-peak pricing, giving leisure travelers a huge break in the cost of fares.

Through it all, Kelleher kept fighting and helped keep Southwest alive. In 1978, seven years after he helped put the company's first small fleet of planes into the air, he became chairman of the company. In 1982, he was made president and CEO. Today he serves as executive chairman of the board. He and his colleagues continue to fight and find ways for the company to win. And look at the success:

SOUTHWEST AIRLINES YESTERDAY AND TODAY

	1971 ⁷	2006 ⁸
Size of fleet	4	468
Employees at year-end	195	30,000+
Customers carried	108,000	88.4 million
Cities served	3	51
Average trips flown daily	17	3,100+
Stockholders' equity	\$3.3 million	\$6.68 billion ⁹
Total assets	\$22 million	\$14.2 billion

Southwest's President Colleen Barrett sums it up: "The warrior mentality, the very fight to survive is truly what created our culture."¹⁰ What Kelleher, Barrett, and the rest of the Southwest leadership team have is not just a will to survive but a will to win. Leaders who practice the Law of Victory believe that anything less than success is unacceptable. And they have no Plan B. That is why they keep fighting. And it's why

they continue to win!

What is your level of expectation when it comes to succeeding for your organization? How dedicated are you to winning your “game”? Are you going to have the Law of Victory in your corner as you fight? Or when times get difficult, are you going to throw in the towel? Your answer to that question may determine whether you succeed or fail as a leader and whether your team wins or loses.

Leaders who practice the Law of Victory have no Plan B. That is why they keep fighting.



Applying THE LAW OF VICTORY To Your Life

1. The first step in practicing the Law of Victory is taking responsibility for the success of the team, department, or organization you lead. It must become personal. Your commitment must be higher than that of your team members. Your passion should be high. Your dedication must be unquestioned.

Do you currently demonstrate that kind of commitment? If not, you need to examine yourself to determine if it is in you. If you search yourself and are unable to convince yourself to bring that kind of commitment, then one of three things is probably true:

- You are pursuing the wrong vision.
- You are in the wrong organization.
- You are not the right leader for the job.

You will have to make adjustments accordingly.

2. If you are dedicated to leading your team to victory, you will be able to achieve it only if you have the right people on the team. Think about all the skills necessary to achieve your goals. Write them down. Now compare that list with the names of the people on your team. If there are functions or tasks for which no one on the team is suited, you need to add members to the team or train the ones you have.

3. The other crucial component for leading your team to victory is unity of vision. Do a little informal research to find out what's important to your team members. Ask them what they want to achieve personally. And ask them to describe the purpose or mission of the team, department, or organization. If you get a diversity of answers, you need to work on communicating a single vision clearly, creatively, and continually until everyone is on the same page. You should also work with each team member to show how personal goals can align with the team's overall goals.



THE LAW OF THE BIG MO

Momentum Is a Leader's Best Friend

If you've got all the passion, tools, and people you need to fulfill a great vision, yet you can't seem to get your organization moving and going in the right direction, you're dead in the water as a leader. If you can't get things going, you will not succeed. What do you need in such circumstances? You need to look to the Law of the Big Mo and harness the power of the leader's best friend: momentum.

STARTING FROM SCRATCH

If ever there was a person with talent and vision, it was Ed Catmull. As a boy, Catmull had grown up wanting to become an animator and filmmaker. But when he went to college, he had a realization: he wasn't good enough. He promptly changed his focus to physics and computer science, earning a bachelor's degree in each during the next four years. After working for Boeing for a few years, he decided on graduate school and enrolled in a new field within computer science—computer graphics. There he discovered that he could draw with the aid of a computer. It rekindled his dream to make movies. Even before he earned his PhD in 1974, Catmull was developing innovative software and looking for opportunities to make computer-generated movies.

In 1979, filmmaker George Lucas hired Catmull to run the computer graphics division of Lucasfilm Ltd. For the next seven years Catmull hired some of the best technicians in the country and attracted other talent,

such as John Lasseter, who had once worked at Disney. Catmull's group broke new ground technologically and produced some incredible work, such as the "Genesis" sequence in *Star Trek II: The Wrath of Khan*. However, the division was very expensive to keep running. Catmull tried to convince Lucas to let him try to make computer-generated feature films, but the technology was still in its early stages and too expensive. Instead, Lucas decided to sell the division. In 1986 Steve Jobs bought it, paying five million dollars for it and putting an additional five million dollars into the company. He named it Pixar.

BABY STEPS

While it was struggling to become profitable, Pixar began making short films to demonstrate the power of its technology. The first was called *Luxo Jr.* It shows two animated desk lamps interacting as a parent and child would. Typically in those days after showing any kind of film demonstrating computer animation, filmmakers were asked a bunch of technical questions by industry experts who watched the film—about the algorithms they wrote or the software they used. Catmull and Lasseter knew they had made a significant step forward when one of the first questions asked was whether the "parent" lamp was the mother or the father. That's when they knew they had connected with their audience and succeeded in telling a story, not just showing off new technology. Lasseter says,

We had absolutely no money, no computers, no people, no time to do the fancy flying camera moves that you were seeing and all the glitzy tracing and all that stuff—we just had no time. We just locked the camera down and had no background, but it made the audience focus on what was important in the film—the story and the characters. So for the first time, this film was entertaining people because it was made with computer animation.¹

Luxo Jr. was so good that it was nominated for an Academy Award. But Catmull and his team were still a long way from achieving his dream of creating a full-length feature film. The company's greatest challenge at that time was merely surviving. Pixar continued to develop technology. The company also gained recognition and received awards, including its first Oscar in 1989. To help make ends meet, the team started to make

computer- animated commercials. (You may remember a commercial with a Listerine bottle boxing. That was Pixar's work.) But it was difficult for Pixar to gain significant momentum. The firm was moving forward, but only very slowly.

FINALLY, SOME CREDIBILITY

Then in 1991, because of the credibility Pixar had earned, it got a significant break. The leaders thought the company was ready to take its next big step—creating a one-hour television special. Lasseter approached Disney, his former employer, to pitch the idea. The response amazed him. Disney offered Pixar a contract to create three full-length feature movies using computer animation. Disney would fund and distribute the projects; Pixar would create them and receive a percentage of the profits.

Pixar finally had an opportunity to fulfill Catmull's vision, but the company was still far from realizing it. The company got to work on what would become *Toy Story*, but the team had trouble with the characters and story. Disney pushed Lasseter to make the characters more edgy, but they were becoming unlikable. After two years of work, Disney's chief of animation told them, "Guys, no matter how much you try to fix it, it just isn't working."² Lasseter begged Disney not to pull the plug and to give them one more chance to work things out. "We called all hands on deck, stayed up all night, and redid the whole first act of *Toy Story* within two weeks," Lasseter recalls. "When we showed it to Disney, they were stunned."³

The work on *Toy Story* moved forward. It would take Pixar four years to make the movie. Meanwhile, other studios were using the technology developed by Catmull and his team and were producing movies like *Jurassic Park* and *Terminator 2*. "It was kind of frustrating for us," says Catmull, "because we were busy making this movie for Disney, and every-body was taking credit for these other films. But we were the ones who wrote the software for them!"⁴

Though the rest of the world wasn't seeing it yet, Pixar was starting to

develop momentum. That became obvious to everyone when *Toy Story* opened in November 1995. When the contract with Disney was signed four years earlier, Pixar CEO Steve Jobs estimated that if the first movie was “a modest hit—say \$75 million at the box office—we’ll both break even. If it gets \$100 million, we’ll both make money. But if it’s a real blockbuster and earns \$200 million or so at the box office, we’ll make good money and Disney will make a lot of money.”⁵ Few people would have predicted that it would make \$192 million domestically and \$362 million worldwide.⁶

From that time, Pixar’s momentum has been strong and, if anything, has continued to grow. The organization has won seventeen Oscars and been awarded forty-two patents.⁷ And since *Toy Story* came out, the company has produced hit after hit: *A Bug’s Life*, *Toy Story 2*, *Monsters Inc.*, *Finding Nemo*, *The Incredibles*, and *Cars*. Worldwide those movies have earned more than \$3.67 billion!⁸

TURNABOUT

Ironically, while Pixar was gaining momentum, Disney, the company who helped it create its breakthrough, was losing momentum. Disney’s animation division had fallen on hard times. Its last significant animated movie was *Lilo & Stitch* in 2002. And it had produced three highly expensive bombs, *Atlantis*, *Treasure Planet*, and *Home on the Range*. How could Disney possibly regain some momentum? Bob Iger, who became Disney’s president and CEO in October 2005, knew how. He purchased Pixar! Now the people Disney once helped were helping Disney. Catmull became Disney’s president of feature animation, and Lasseter was made chief creative officer. “Disney has had two major heydays,” says Catmull. “We’re going to make a third.”⁹

And what about Pixar? It will continue to function as before under the care of Catmull and Lasseter. When you’ve got great momentum, you don’t want to do anything to get in its way. After all, momentum is a leader’s best friend!

TRUTHS ABOUT MOMENTUM

Why do I say that momentum really is a leader's best friend? Because many times it's the only thing that makes the difference between losing and winning. When you have no momentum, even the simplest tasks seem impossible. Small problems look like insurmountable obstacles. Morale becomes low. The future appears dark. An organization with no momentum is like a train at a dead stop. It's hard to get going, and even small wooden blocks on the track can keep it from going anywhere.

Why is momentum a leader's best friend? Many times momentum is the only thing that makes the difference between losing and winning.

On the other hand, when you have momentum on your side, the future looks bright, obstacles appear small, and troubles seem inconsequential. An organization with momentum is like a train that's moving at sixty miles per hour. You could build a steel-reinforced concrete wall across the tracks, and the train would plow right through it.

If you want your organization, department, or team to succeed, you must learn the Law of Momentum and make the most of it in your organization. Here are some things about momentum that you need to know:

1. MOMENTUM IS THE GREAT EXAGGERATOR

The Law of the Big Mo at work is easily seen in sports because the swings in momentum occur in the space of a few hours right before your eyes. When a team gets on a roll, every play seems to work. Every shot seems to score. The team seems to do no wrong. The opposite is also true. When a team is in a slump, no matter how hard you work or how many solutions you try, nothing seems to work. Momentum is like a magnifying glass; it makes things look bigger than they really are. That's why I call it the great exaggerator. And it's one reason that leaders work so hard to control momentum.

Momentum is like a magnifying glass; it makes things look bigger than they really are.

Because momentum has such a great impact, leaders try to control it.

That's why in basketball games, for instance, when the opposing team is scoring a lot of unanswered points and starts to develop momentum, a good coach will call a time-out. Why? He's trying to stop the other team's momentum before it becomes too strong. If he doesn't, his team will likely lose the game.

When was the last time you heard of a team on the cusp of winning a championship complain about injuries? Or second-guess the team's ability? Or totally rethink strategy? It doesn't happen. Is that because no one is injured and everything is perfect? No. It's because success is exaggerated by momentum. When you have momentum, you don't worry about small problems, and many larger ones seem to work themselves out.

2. MOMENTUM MAKES LEADERS LOOK BETTER THAN THEY ARE

When leaders have momentum on their side, people think they're geniuses. They look past shortcomings. They forget about the mistakes the leaders have made. Momentum changes everyone's perspective of leaders. People like associating themselves with winners.

Young leaders often get less credit than they deserve. I often encourage young leaders just not to lose heart. When leaders are new in their careers, they don't have any momentum yet, and others often don't give them any credit. Experienced leaders think the younger ones don't know anything. One of the reasons John Lasseter was pushed out of Disney was that he had a lot of ideas, and the executives at Disney, who had been second-tier animators under the best filmmakers, wanted him to pay his dues. Lasseter recalls one executive telling him, "Shut up and do your work for the next twenty years, and then maybe we'll listen to you." He knew he was better than that.

Once a leader creates some success for his organization and develops career momentum, then people give him more credit than he deserves. Why? Because of the Law of the Big Mo. Momentum exaggerates a leader's success and makes him look better than he really is. It may not seem fair, but that's just the way it works.

For many years I have tried to add value to people. After writing fifty books and hundreds of lessons on leadership and success, I have gained a lot of momentum. Everything I do to add value to people seems to be compounding in a positive way. Often I say that when I started my career, I wasn't as bad as people thought. Today, I'm not as good as people give me credit for. Why the difference? Momentum!

3. MOMENTUM HELPS FOLLOWERS PERFORM BETTER THAN THEY ARE

When leadership is strong and there is momentum in an organization, people are motivated and inspired to perform at higher levels. They become effective beyond their hopes and expectations. If you remember the 1980 U.S. Olympic hockey team, you know what I'm talking about. The team was good, but not good enough to win the gold medal. Yet that's what the Americans did. Why? Because leading up to the championship game, they won game after game against very tough teams. They gained so much momentum that they performed beyond everyone's expectations. And after they beat the Russians, nothing could stop them from coming home with the gold medal.

Even average people can perform far above average in an organization with great momentum.

The same kind of thing is true in business and volunteer organizations. When an organization has great momentum, all participants are more successful than they would be otherwise. I'll tell you how you know that's true. If you see leaders (especially mid-level ones) who had great success in an organization with momentum leave that organization and suddenly their performance becomes merely average, you know the Law of the Big Mo was at work. Even average people can perform far above average in an organization with great momentum.

4. MOMENTUM IS EASIER TO STEER THAN TO START

Have you ever been waterskiing? If you have, you know that it's harder to get up on the water than it is to steer once you're up there. Think about the first time you skied. Before you got up, the boat was dragging you along, and you probably thought your arms were going to give way as the

water flooded against your chest and into your face. For a moment, you might have believed you couldn't hold on to the tow rope any longer. But then the force of the water drove your skis onto the surface, and off you went. At that point, you were able to make a turn with only a subtle shift of weight from one foot to another. That's the way the momentum of Leadership works. Getting started is a struggle, but once you're moving forward, you can really start to do some amazing things.

5. MOMENTUM IS THE MOST POWERFUL CHANGE AGENT

The story of Pixar is a classic example of the power of momentum. It changed the organization from an underfunded and understaffed organization scrapping to survive into an entertainment powerhouse. During the early days before it had momentum, the company considered becoming a provider of hardware to medical companies so it could store and access MRIs via computer. If that had happened, the organization would have lost its most talented and productive people. Instead, it transformed into an organization that is teaching Disney, the father of animated movies, how to regain its for-mer glory.

It takes a leader to create momentum.

Given enough momentum, nearly any kind of change is possible in an organization. People like to get on a winning bandwagon. Followers trust leaders with a proven track record. They accept changes from people who have led them to victory before. Momentum puts victory within reach.

6. MOMENTUM IS THE LEADER'S RESPONSIBILITY

It takes a leader to create momentum. Followers can catch it. Good managers are able to use it to their advantage once it has begun. Everyone can enjoy the benefits it brings. But *creating* momentum requires someone who has vision, can assemble a good team, and motivates others. If the leader is looking for someone to motivate him, then the organization is in trouble. If the leader is waiting for the organization to develop momentum on its own, then the organization is in trouble. It is the leader's responsibility to initiate momentum and keep it

going. U.S. President Harry Truman once said, “If you can’t stand the heat, get out of the kitchen.” But for leaders, that statement should be changed to, “If you can’t *make* some heat, get out of the kitchen.”

7. MOMENTUM BEGINS INSIDE THE LEADER

Momentum begins within the individual leader. It starts with vision, passion, and enthusiasm. It starts with energy. Inspirational writer Eleanor Doan observed, “You cannot kindle a fire in any other heart until it is burning within your own.”

“You cannot kindle a fire in any other heart until it is burning within your own.”
—ELEANOR DOAN

If you don’t believe in the vision and enthusiastically pursue it, doing all that you can to bring it to fruition, then you won’t start making the small gains required to get the ball rolling. However, if you model enthusiasm to your people day in and day out, you attract like-minded people to your team, department, or organization and motivate them to achieve. You will begin to see forward progress. Once you do, you will begin to generate momentum. And if you’re wise, you’ll value it for what it is: the leader’s best friend. Once you have it, you can do almost anything. That’s the power of the Big Mo.

MOVING THE IMMOVABLE

Of all the leaders I meet, the ones who become the most frustrated are those who try to make progress and develop momentum in bureaucratic organizations. In those organizations, people are often marking time. They’ve given up, and they either don’t want change or don’t believe it’s possible.

Several years ago I saw a movie called *Stand and Deliver* that illustrates the hopelessness many people feel in an organization without momentum. Maybe you’ve seen it, too. It’s about a real-life teacher named Jaime Escalante who worked at Garfield High School in East Los Angeles, California.

Teaching, motivating, and leading were in Jaime Escalante's blood, even from the time of his youth in his native Bolivia. He quickly became known as his city's finest teacher. When he was in his thirties, Escalante and his family immigrated to the United States. He worked several years in a restaurant and then at Russell Electronics. Though he could have pursued a promising career at Russell, he went back to school and earned a second bachelor's degree so that he could teach in the United States. Escalante's burning desire was to make a difference in people's lives.

At age forty-three, he was hired by Garfield High School to teach computer science. But when he arrived at Garfield on the first day of class, he found that there was no funding for computers. And because his degree was in mathematics, he would be teaching basic math. Disappointed, he went in search of his first class, hoping that his dream of making a difference wasn't slipping through his fingers.

FIGHTING A TIDAL WAVE OF NEGATIVE MOMENTUM

The change from computers to math turned out to be the least of Escalante's problems. The school, which had been empty and quiet during his summer-time interview, was now in chaos. Discipline was nonexistent. Fights seemed to break out continually. Trash and graffiti were everywhere. Students—and even outsiders from the neighborhood—roamed all over the campus throughout the day. Gang activity was rampant. It was a teacher's worst nightmare.

Almost daily he thought of quitting. But his passion for teaching and his dedication to improving the lives of his students wouldn't allow him to give up. Yet at the same time Escalante was enough of a leader to know that the students were doomed if the school didn't change. They were all sliding backward fast, and they needed something to move them forward.

When a new principal was brought in, things began to change for the better. But Escalante wanted to take it further. He believed that the way to improve the school was to challenge the school's best and brightest with a calculus class that would prepare them for an AP class earning them

college credit. A few AP tests were already being given on campus in Spanish. Occasionally, an individual student would attempt a test in physics or history. But the problem was that the school didn't have a leader with vision to take up the cause. That's where Escalante came into play.

SMALL BEGINNINGS

In the fall of 1978, Escalante organized the first calculus class. Rounding up every possible candidate who might be able to handle the course from Garfield's 3,500 students, he was able to find only fourteen students. In the first few classes, he laid out the work it would take for them to prepare for the AP calculus test at the end of the year. By the end of the second week of school, he had lost seven students. Even the ones who stayed were not well prepared for calculus. And by late spring, he was down to only five students. All of them took the AP test in May, but only two passed. Escalante was disappointed, but he refused to give up, especially since he had made progress. He knew that if he could help his students experience a few wins, build their confidence, and give them hope, he could move them forward. He was determined to do whatever it took. To motivate them, he'd give them extra homework or challenge one of the school's athletes to a handball match. (Escalante never lost!) If they needed encouragement, he'd take them out to McDonald's as a reward. If they got lazy, he'd inspire, amaze, amuse, and even intimidate them. And all along the way, he modeled hard work, dedication to excellence, and what he called *ganas*—desire.

Leaders always find a way to make things happen.

IT STARTS WITH A LITTLE PROGRESS

The next fall, Escalante put together another calculus class, this time with nine students. At the end of the year, eight took the test and six passed. He was making progress. Word of his success spread. Students heard that Escalante's protégés were earning college credit, and in the fall of 1980, his calculus class numbered fifteen. When they all took the test at

the end of the year, fourteen students passed. The steps forward weren't huge, but Escalante could see that the program was building momentum.

The next group of students, numbering eighteen, was the subject of the movie *Stand and Deliver*. Like their predecessors, they worked very hard to learn calculus, many coming to school at 7:00 a.m. every day—a full hour and a half before school started. And often they stayed until 5:00, 6:00, or 7:00 p.m. And though Educational Testing Service (ETS) questioned the validity of the first test the students took and they had to take it a second time, 100 percent of them passed.

After that, the math program exploded. In 1983, the number of students passing the AP calculus exam almost doubled, from 18 to 31. The next year it doubled again, the number reaching 63. And it continued growing. In 1987, 129 students took the test, with 85 of them receiving college credit. Garfield High School in East Los Angeles, once considered the sinkhole of the district, produced 27 percent of all passing AP calculus test scores by Mexican-Americans in the entire United States.

THE MOMENTUM EXPLOSION

The benefits of the Law of the Big Mo were felt by all of Garfield High School's students. The school started offering classes to prepare students for other AP exams. In time, Garfield held regular AP classes in Spanish, calculus, history, European history, biology, physics, French, government, and computer science.

In 1987, nine years after Escalante spearheaded the program, Garfield students took more than 325 AP examinations. Most incredibly, Garfield had a waiting list of more than four hundred students from areas outside its boundaries wanting to enroll. The school that was once the laughing-stock of the district and that had almost lost its accreditation had become one of the top three innercity schools in the entire nation!¹⁰ That's the power of the Law of the Big Mo.



Applying **THE LAW OF THE BIG MO** ***To Your Life***

1. Momentum begins inside the leader and spreads from there. Have you taken responsibility for the momentum in the area of which you are the leader? Are you passionate about the vision? Do you display enthusiasm at all times? Do you work to motivate others even when you don't feel like it? You must model the attitude and work ethic that you would like to see in others. That often requires what I call *character leadership*.

2. Motivation is a key factor in developing momentum. The first step toward building motivation is removing demotivating elements within the organization. What in your area of responsibility is causing people to lose their passion and enthusiasm? How can you go about removing or at least minimizing those factors? Once you have done that, you can then take the next step, which is to identify and put into play specific elements that will motivate your followers.

3. To encourage momentum, you need to help your people celebrate their accomplishments. Make it a regular practice to honor people who "move the ball forward." You want to continually praise effort but *reward* accomplishments. The more you reward success, the more people will strive for it.



THE LAW OF PRIORITIES

*Leaders Understand That Activity
Is Not Necessarily Accomplishment*

Leaders never advance to a point where they no longer need to prioritize. It's something that good leaders keep doing, whether they're leading a billion-dollar corporation, running a small business, pastoring a church, coaching a team, or leading a small group. I think good leaders intuitively know that to be true. However, not every leader practices the discipline of prioritizing. Why? I believe there are a few reasons.

First, when we are busy, we naturally believe that we are achieving. But busyness does not equal productivity. Activity is not necessarily accomplishment. Second, prioritizing requires leaders to continually think ahead, to know what's important, to know what's next, to see how everything relates to the overall vision. That's hard work. Third, prioritizing causes us to do things that are at the least uncomfortable and sometimes downright painful.

TIME TO RETHINK PRIORITIES

I know the pain of reprioritizing from personal experience. In 1996, I was living in San Diego, which is one of my favorite places on the planet. San Diego is a gorgeous city, with one of the best climates in the world. If you live in San Diego, you can be on the beach in minutes or on the ski slopes in hours. The city has culture, professional sporting teams, and fine restaurants. It's a place where you can play golf year-round. Why

would I ever want to leave a place like that? I expected to live there the rest of my life. It was very comfortable. But leadership has nothing to do with comfort and everything to do with progress.

Back then I spent a lot of time on airplanes. Living in San Diego, I spent entire days traveling to airline hubs like Dallas, Chicago, and Atlanta just to make connections. Most of my speaking and consulting work was east of the Mississippi River, and the travel was taking a toll. I knew in my gut that I needed to make changes. So I asked Linda, my assistant, to figure out exactly how much time I was spending traveling. What I learned shocked me. In the previous year, I had spent the equivalent of twenty-seven full days traveling back and forth—just between San Diego and Dallas to make flight connections. It made me realize that I needed to sit down and reevaluate my priorities.

“A leader is the one who climbs the tallest tree, surveys the entire situation, and yells, ‘Wrong jungle!’”

—STEPHEN COVEY

If I was going to live consistently with the priorities I had established for myself, I was going to have to move myself and my companies to one of the hub cities. Author Stephen Covey says, “A leader is the one who climbs the tallest tree, surveys the entire situation, and yells, ‘Wrong jungle!’” I felt a little like that when I realized what we were about to do.

After a lot of research, we settled on Atlanta. It was a major airline hub. From there I would be able to reach 80 percent of the people in the United States within two hours by plane. And the area is beautiful, offering excellent cultural, recreational, and entertainment opportunities to my employees. I knew people could live well there. It would not be an easy move, but it was a necessary one.

It's been ten years since we made the move. You may ask, “Was it worth it?” My answer is an emphatic yes. Atlanta is a business-friendly area. The cost of living is very reasonable compared to other large cities. And most important for me and for the consultants who work for my company, travel has become so much easier. Most of the time I can travel, speak, and return home the same day. As a result, my productivity has skyrocketed. Can you imagine getting twenty-seven days of your life

back every year? In the ten years since the move, I've gained 270 days. A normal work year for most people is 250 days. It's like I've had an extra year added to the most productive time of my life! And there's nothing like being at home with my wife at the end of a day of traveling instead of being in a hotel room.

THE THREE RS

Leaders can't afford to just think inside the box. Sometimes they need to reinvent the box—or blow it up. Executive and author Max Depree says, "The first responsibility of a leader is to define reality." That requires the Law of Priorities. When you're the leader, everything is on the table.

Every year I spend about two weeks in December reevaluating my priorities. I review the previous year's schedule. I look at my upcoming commitments. I evaluate my family life. I think about my goals. I look at the big picture of what I'm doing to make sure the way I'm living lines up with my values and priorities.

"There are many things that will catch my eye, but there are only a few things that will catch my heart."

—TIM REDMOND

One of the guiding principles I use during this process is the Pareto Principle. I've often taught it to people at leadership conferences over the years, and I also explain it in depth in my book *Developing the Leader Within You*. The idea is this: if you focus your attention on the activities that rank in the top 20 percent in terms of importance, you will have an 80 percent return on your effort. For example, if you have ten employees, you should give 80 percent of your time and attention to the best two. If you have one hundred customers, the top twenty will provide you with 80 percent of your business, so focus on them. If your to-do list has ten items on it, the two most important ones will give you an 80 percent return on your time. If you haven't already observed this phenomenon, test it and you'll see that it really plays out that way. One year as I went through this process, I realized that I had to totally refocus and restructure one of my organizations.

The other guidelines I use whenever I evaluate my priorities are the three Rs. No, not reading, writing, and 'rithmetic. My three Rs are *requirement*, *return*, and *reward*. I believe that to be effective, leaders must order their lives according to these three questions:

1.WHAT IS REQUIRED?

We're all accountable to somebody for the work we do—an employer, a board of directors, stockholders, the government, and so on. We also have responsibility for the important people in our lives, such as spouse, children, and parents. For that reason, any list of priorities must begin with what is required of us.

The question I ask myself is, *What must I do that nobody can or should do for me?* As I have gotten older, that list has gotten shorter and shorter. If I'm doing something that's not necessary, I should eliminate it. If I'm doing something that's necessary but not required of me personally, I need to delegate it.

2.WHAT GIVES THE GREATEST RETURN?

As a leader, you should spend most of your time working in your areas of greatest strength. Marcus Buckingham and Donald O. Clifton have done extensive research on this subject, which you can read about in their book *Now, Discover Your Strengths*. People are more productive and more content when their work is within their natural gifting and strengths. Ideally, leaders should get out of their comfort zone but stay in their strength zone.

Leaders should get out of their comfort zone but stay in their strength zone.

What's the practical application for this? Here's my rule of thumb. If something I'm doing can be done 80 percent as well by someone else, I delegate it. If you have a responsibility that someone else could do according to that standard—or that could *potentially* meet that standard—then develop and train a person to handle it. Just because you *can* do something does not mean that you *should* do it. Remember, leaders understand that activity is not necessarily accomplishment. That's the

Law of Priorities.

3.WHAT BRINGS THE GREATEST REWARD?

This final question relates to personal satisfaction. Tim Redmond, president of Redmond Leadership Institute, observed, “There are many things that will catch my eye, but there are only a few things that will catch my heart.”

Life is too short not to do some things you love. I love teaching Leadership. I love writing and speaking. I love spending time with my wife, children, and grandchildren. I love playing golf. No matter what else I do, I will make time for those things. They are the fire lighters in my life. They energize me and keep me passionate. And passion provides the fuel in a person’s life to keep him going.

REORDERING PRIORITIES

A few years ago when I went through this process of reprioritizing, I revisited the way I was spending my time. Back when I wrote the first edition of this book, I determined to spend my work time according to the following guideline:

AREA	TIME ALLOTTED
1. Leadership	19 percent
2. Communicating	38 percent
3. Creating	31 percent
4. Networking	12 percent

These four areas represent my greatest strengths. They are the most rewarding aspects of my career. And for many years my responsibilities to my companies were aligned with them. However, as I was recently reviewing these areas, I realized that I was not maintaining the balance I desired. I was spending too much time in hands-on leadership at one of my companies, and it was taking away from higher priorities. Once again, I had to recognize that activity is not necessarily accomplishment. I knew I was in for another difficult business decision. If I was going to continue

to be effective in fulfilling my vision, I would have to change and work according to the Law of Priorities. I made the decision to sell one of my companies. It wasn't easy, but it was the right thing for me to do.

REFOCUSING ON A WORLDWIDE SCALE

It is the responsibility of leaders to make tough decisions based on priorities. That can sometimes make them unpopular. Back in 1981 when Jack Welch became chairman and CEO of General Electric, it was a good company. It had a ninety-year history, the company stock traded at \$4 per share, and the company was worth about \$12 billion, eleventh best on the stock market. It was a huge, diverse company that included 350 strategic businesses. But Welch believed the company could become better. What was his strategy? He used the Law of Priorities.

Within a few months of taking over the company, he began what he called *the hardware revolution*. It changed the entire profile and focus of the company. Welch said,

To the hundreds of businesses and product lines that made up the company we applied a single criterion: can they be number 1 or number 2 at what-ever they do in the world marketplace? Of the 348 businesses or product lines that could not, we closed some and divested others. Their sale brought in almost \$10 billion. We invested \$18 billion in the ones that remained and further strengthened them with \$17 billion worth of acquisitions.

What remained [in 1989], aside from a few relatively small supporting operations, are fourteen world-class businesses . . . all well positioned for the '90s . . . each one either first or second in the world market in which it participates.¹

I know Welch is out of favor in some circles, and recently, his methods have been criticized. But his leadership was right for his time and situation. He reprioritized GE, and his strong leadership and focus paid incredible dividends. During his tenure, GE's stock experienced a two-to-one split four times. And it traded at more than \$80 per share when he retired. The company was ranked as the nation's most admired company, according to *Fortune*, and it continues to be one of the most valuable companies in the world. That came about because of Welch's ability to use the Law of Priorities in his leadership. He never mistook activity for accomplishment. He knew that the greatest success comes only when

you focus your people on what really matters.

PRIORITIES WERE THE NAME OF HIS GAME

Examine the lives of all effective leaders, and you will see them putting priorities into action. Every time Norman Schwarzkopf assumed a new command, he didn't just rely on his leadership intuition; he also reexamined the unit's priorities. Lance Armstrong was able to win seven Tour de France championships because his priorities guided his training regimen. When explorer Roald Amundsen succeeded in taking his team to the South Pole and back, it was due, in part, to his ability to set right priorities.

Successful leaders live according to the Law of Priorities. They recognize that activity is not necessarily accomplishment. But the best leaders seem to be able to get the Law of Priorities to work for them by satisfying multiple priorities with each activity. This actually enables them to increase their focus while reducing their number of actions.

A leader who was a master at that was one of my idols: John Wooden, the former head basketball coach of the UCLA Bruins. He is called the Wizard of Westwood because the amazing feats he accomplished in the world of college sports were so incredible that they seemed to be magical.

Evidence of Wooden's ability to make the Law of Priorities work for him could be seen in the way he approached basketball practice. Wooden claimed that he learned some of his methods from watching Frank Leahy, the great former Notre Dame head football coach. He said, "I often went to his [Leahy's] practices and observed how he broke them up into periods. Then I would go home and analyze why he did things certain ways. As a player, I realized there was a great deal of time wasted. Leahy's concepts reinforced my ideas and helped in the ultimate development of what I do now."

EVERYTHING HAD A PURPOSE BASED ON PRIORITIES

People who have served in the military say that they often have to hurry up and wait. That seems to be true in sports, too. Coaches ask their players to work their hearts out one minute and then to stand around doing nothing the next. But that's not the way Wooden worked. He orchestrated every moment of practice and planned each activity with specific purposes in mind. He employed economy of motion. Here's how he worked:

Every year, Wooden determined a list of overall priorities for the team, based on observations from the previous season. Those items might include objectives such as "Build confidence in Drollinger and Irgovich," or "Use three on two continuity drill at least three times a week." Usually, he had about a dozen or so items that he wanted to work on throughout the season. But Wooden also reviewed his agenda for his teams every day. Each morning, he and an assistant meticulously planned the day's practice. They usually spent two hours strategizing for a practice that might not even last that long. He drew ideas from notes jotted on three-by-five cards that he always carried with him. He planned every drill, minute by minute, and recorded the information in a notebook prior to practice. Wooden once boasted that if you asked what his team was doing on a specific date at three o'clock in 1963, he could tell you precisely what drill his team was running. Like all good leaders, Wooden did the work of thinking ahead for his team.

Wooden always maintained his focus, and he found ways for his players to do the same thing. His special talent was for addressing several priority areas at once. For example, to help players work on their free throws—something that many of them found tedious—Wooden instituted a free-throw shooting policy during scrimmages that would encourage them to concentrate and improve instead of just marking the time. The sooner a sidelined player made a set number of free throws, the sooner he could get back into action. And Wooden continually changed the number of shots required of the guards, forwards, and centers so that team members rotated in and out at different rates. That way everyone, regardless of position or starting status, got experience playing together, a critical priority for Wooden's development of total teamwork.

The most remarkable aspect about John Wooden—and the most telling about his ability to focus on his priorities—is that he never scouted opposing teams. Instead, he focused on getting his players to reach *their* potential. And he addressed those things through practice and personal interaction with the players. It was never his goal to win championships or even to beat the other team. His desire was to get each person to play to his potential and to put the best possible team on the floor. And of course, Wooden's results were incredible. In more than forty years of coaching, he had only *one* losing season—his first. And he led his UCLA teams to four undefeated seasons and a record ten NCAA championships.² No other college team has ever come close. Wooden was a great leader. He just might be the finest person to coach in any sport. Why? Because every day he lived by the Law of Priorities. We should strive to do the same.



Applying **THE LAW OF PRIORITIES** ***To Your Life***

1. Are you prepared to really shake up your life and get out of your comfort zone in order to live and work according to your priorities? Is there something in your life that is working so poorly that you intuitively know it will require a major revision in how you do things? What is that some-thing? Describe *how* it is not working. Describe *why* it is not working. Can you think outside the box (or create a new box) to solve the issue and realign your priorities? Ignoring a major alignment problem in your priorities is like lining up a golf shot incorrectly. The farther you hit the ball, the more off course it will be; the longer you live out of alignment, the greater the chance you will miss achieving your vision.

2. If you have never done so before, take the time to write out your answers to the three R questions (Be sure to include family and other

responsibilities, not just career.):

What is *required* of me?

What gives the greatest *return*?

What brings the greatest *reward* ?

Once you have answered those three questions, create a list of the things you are doing that don't fit solidly into one of the three Rs. You need to delegate or eliminate these things.

3. Successful people live according to the Law of Priorities. Successful leaders help their organization, department, or team live according to the Law of Priorities. As the leader, have you taken responsibility for prioritizing and thinking ahead for your area of responsibility? Have you carved out specific time on a regular basis to revisit priorities for that area? If not, you need to start doing so immediately. As a leader, it's not enough for you to be successful. You need to help your people be successful.



THE LAW OF SACRIFICE

A Leader Must Give Up to Go Up

Why does an individual step forward to lead other people? For every person the answer is different. A few do it to survive. Some do it to make money. Many desire to build a business or organization. Others do it because they want to change the world. That was the reason for Martin Luther King Jr.

SEEDS OF GREATNESS

King's leadership ability began to emerge when he was in college. He had always been a good student. In high school, he skipped ninth grade. And when he took a college entrance exam as a junior, his scores were high enough that he decided to skip his senior year and enroll in Morehouse College in Atlanta. At age eighteen he received his ministerial license. At nineteen he was ordained and received his bachelor's degree in sociology.

King continued his education at Crozer Seminary in Pennsylvania. While he was there, two significant things happened. He heard a message about the life and teachings of Mahatma Gandhi, which forever marked him and put in motion his serious study of the Indian leader. He also emerged as a leader among his peers and was elected president of the senior class. From there, he studied for his PhD at Boston University. It was also during this time that he married Coretta Scott.

SEEDS OF SACRIFICE

King accepted his first pastorate in Montgomery, Alabama, at the Dexter Avenue Baptist Church in 1954 and settled into family life when his first child was born the next year in November. But that peace didn't last long. Less than a month later, Rosa Parks refused to relinquish her seat on a bus to a white passenger and was arrested. Local African American leaders arranged a one-day boycott of the transit system to protest her arrest and the city's segregation policy. When it was successful, they decided to create the Montgomery Improvement Association (MIA) to continue the boycott. Already recognized as a leader in the community, King was unanimously elected president of the newly formed organization.

For the next year, King led African American community leaders in a boycott with the goal of changing the system. The MIA negotiated with city leaders and demanded courteous treatment of African Americans by bus operators, first-come, first-served seating for all bus riders, and employment of African American bus drivers. While the boycott was on, community leaders organized carpools, raised funds to support the boycott financially, rallied and mobilized the community with sermons, and coordinated legal challenges with the NAACP. Finally in November 1956, the U.S. Supreme Court struck down the laws allowing segregated seating on buses.¹ King and the other leaders were successful. Their world was beginning to change.

The Montgomery bus boycott was a major step in the American civil rights movement, and it's easy to see what was gained as a result of it. But King also began paying a personal cost for it. Soon after the boycott began, King was arrested for a minor traffic violation. A bomb was thrown onto his porch. And he was indicted on a charge of being party to a conspiracy to hinder and prevent the operation of business without "just or legal cause."² King was emerging as a leader, but he was paying a price for it.

THE PRICE KEEPS GETTING HIGHER

Each time King climbed higher and moved forward in leadership for the cause of civil rights, the greater the price he paid for it. His wife, Coretta Scott King, remarked in *My Life with Martin Luther King, Jr.*, “Day and night our phone would ring, and someone would pour out a string of obscene epithets . . . Frequently the calls ended with a threat to kill us if we didn’t get out of town. But in spite of all the danger, the chaos of our private lives, I felt inspired, almost elated.”

King did some great things as a leader. He met with presidents. He delivered rousing speeches that are considered some of the most outstanding examples of oration in American history. He led 250,000 people in a peaceful march on Washington DC. He received the Nobel Peace Prize. And he did create change in this country. But the Law of Sacrifice demands that the greater the leader, the more he must give up. During that same period, King was arrested many times and jailed on many occasions. He was stoned, stabbed, and physically attacked. His house was bombed. Yet his vision—and his influence—continued to increase. Ultimately, he sacrificed every-thing he had. But what he gave up he parted with willingly. In his last speech, delivered the night before he was assassinated in Memphis, he said,

I don't know what will happen to me now. We've got some difficult days ahead. But it doesn't matter to me now. Because I've been to the mountaintop. I won't mind. Like anybody else, I would like to live a long life. Longevity has its place. But I'm not concerned about that now. I just want to do God's will. And He's allowed me to go up to the mountain. And I've looked over and I've seen the Promised Land. I may not get there with you, but I want you to know tonight that we, as a people, will get to the Promised Land. So I'm happy tonight . . . I'm not fearing any man. "Mine eyes have seen the glory of the coming of the Lord."³

The next day he paid the ultimate price of sacrifice.

King's impact was profound. He influenced millions of people to peacefully stand up against a system and society that fought to exclude them. The United States has changed for the better because of his leadership.

SACRIFICE IS THE HEART OF LEADERSHIP

There is a common misperception among people who aren't leaders that leadership is all about the position, perks, and power that come from rising in an organization. Many people today want to climb up the corporate ladder because they believe that freedom, power, and wealth are the prizes waiting at the top. The life of a leader can look glamorous to people on the outside. But the reality is that Leadership requires sacrifice. A leader must give up to go up. In recent years, we've observed more than our share of leaders who used and abused their organizations for their personal benefit—and the resulting corporate scandals that came because of their greed and selfishness. The heart of good Leadership is sacrifice.

The heart of good leadership is sacrifice.

If you desire to become the best leader you can be, then you need to be willing to make sacrifices in order to lead well. If that is your desire, then here are some things you need to know about the Law of Sacrifice:

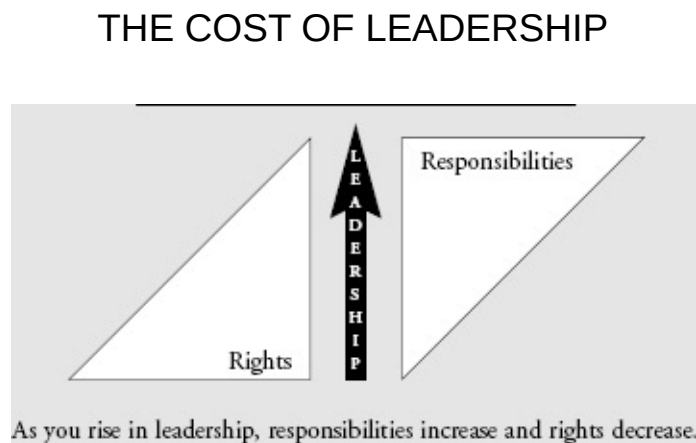
1. THERE IS NO SUCCESS WITHOUT SACRIFICE

Every person who has achieved any success in life has made sacrifices to do so. Many working people dedicate four or more years and pay thousands of dollars to attend college to get the tools they'll need before embarking on their career. Athletes sacrifice countless hours in the gym and on the practice field preparing themselves to perform at a high level. Parents give up much of their free time and sacrifice their resources in order to do a good job raising their children. Philosopher-poet Ralph Waldo Emerson observed, "For everything you have missed, you have gained something else; and for everything you gain, you lose something." Life is a series of trades, one thing for another.

Leaders must give up to go up. That's true of every leader regardless of profession. Talk to leaders, and you will find that they have made repeated sacrifices. Effective leaders sacrifice much that is good in order to dedicate themselves to what is best. That's the way the Law of Sacrifice works.

2. LEADERS ARE OFTEN ASKED TO GIVE UP MORE THAN OTHERS

The heart of leadership is putting others ahead of yourself. It's doing what is best for the team. For that reason, I believe that leaders have to give up their rights. As Gerald Brooks, leadership speaker and pastor, says, "When you become a leader, you lose the right to think about yourself." Visually, it looks like this:



When you have no responsibilities, you can do pretty much anything you want. Once you take on responsibility, you start to experience limitations in what you can do. The more responsibility you accept, the fewer options you have.

Digital chairman and chief executive Robert Palmer said in an interview, "In my model of management, there's very little wiggle room. If you want a management job, then you have to accept the responsibility and accountability that goes with it."⁴ He is really talking about the cost of leadership. Leaders must be willing to give up more than the people they lead.

For every person, the nature of the sacrifice may be different. Everyone who leads gives up other opportunities. Some people have to give up beloved hobbies. Many give up aspects of their personal lives. Some, like King, give their actual lives. The circumstances are different from person to person, but the principle doesn't change. Leadership means sacrifice.

3. YOU MUST KEEP GIVING UP TO STAY UP

Most people are willing to acknowledge that sacrifices are necessary early in a leadership career in order to make progress. They'll take an undesirable territory to make a name for themselves. They'll move their family to a less desirable city to accept a better position. They'll take a temporary cut in pay for greater opportunities for advancement. The problem for leaders comes when they think they have earned the right to stop making sacrifices. But in leadership, sacrifice is an ongoing process, not a one-time payment.

If leaders have to give up to go up, then they have to give up even more to stay up. Have you ever considered how infrequently sports teams have back-to-back championship seasons? The reason is simple: if a leader can win one championship with his team, he often assumes he can duplicate the results the next year by doing the same things. He becomes reluctant to make additional sacrifices in the off-season to prepare for what is often an even greater challenge the next year. But today's success is the greatest threat to tomorrow's success. And what gets a team to the top isn't what keeps it there. The only way to stay up is to give up even more. Leadership success requires continual change, constant improvement, and ongoing sacrifice.

Sacrifice is an ongoing process, not a one-time payment.

When I look back at my career, I recognize that there has always been a cost involved in moving forward. That's been true for me monetarily with every career change except one. When I accepted my first job, our family income decreased because my position paid less than my wife, Margaret, was making as a schoolteacher—she had to give up that job for us to relocate for my new position. Years later when I accepted a director's job at headquarters in Marion, Indiana, I once again took a pay cut. In 1981 I left that headquarters job to take my third pastoral position, which I accepted without even knowing what the salary would be. (It was lower.) When the board members who offered the job said they were surprised that I took it without knowing what it paid, I said, "If I do the job well, I believe the salary will take care of itself." And in 1995 when I finally left church leadership after a twenty-six-year career to teach and resource people full-time, I gave up a salary altogether. Why would I do that? Because I knew it would enable me to have greater influence and

fulfill a larger vision. Anytime the step is right, a leader shouldn't hesitate to make a sacrifice.

If leaders have to give up to go up, then they have to give up even more to stay up.

4. THE HIGHER THE LEVEL OF LEADERSHIP, THE GREATER THE SACRIFICE

Have you ever been part of an auction? It's an exciting experience. An item comes up for a bid, and everyone in the room gets excited. When the bid-ding opens, lots of people jump in and take part. But as the price goes higher and higher, what happens? There are fewer and fewer bidders. When the price is low, everybody bids. In the end, only one person is willing to pay the high price that the item actually costs. It's the same in leadership: the higher you go, the more it's going to cost you. And it doesn't matter what kind of leadership career you pick. You will have to make sacrifices. You will have to give up to go up.

What's the highest level a person can go in leadership? In the United States, it's to the presidency. Some people say the president is the most powerful leader in the world. More than any other single person, his words and actions make an impact, not just on the people in the United States but around the globe.

Think about what people must give up to reach the office of president. First, they must learn to lead. Then they have to pay a lot of dues—usually years or even decades in lower leadership positions. Some, like Ulysses S. Grant and Dwight D. Eisenhower, spend an entire career in military service before seeking elected office. Once they have paid their dues and they decide to run for the presidency, every aspect of their prior life goes under the microscope. Nothing is off-limits. It's the end of their personal privacy.

When they are elected president, their time is no longer their own.

Every statement they make is scrutinized. Every decision they make is questioned. Their family is under tremendous pressure. And as a matter of course, the president must make decisions that mean life or death for

others. Even after they leave office, retired presidents will spend the rest of their lives in the company of Secret Service agents who protect them from bodily harm. That is a price not many people are willing to pay.

STANDING ON OTHERS' SHOULDERS

There can be no success without sacrifice. Anytime you see success, you can be sure someone made sacrifices to make it possible. And as a leader, if you sacrifice, even if you don't witness the success, you can be sure that some-one in the future will benefit from what you've given.

That was certainly true for Martin Luther King Jr. He did not live to see most of the benefits of his sacrifices, but many others have. One such person was an African American girl born in segregated Birmingham, Alabama, in 1954. A precocious child, she followed the news of the day, including civil rights struggles. A neighbor recalls that she was "always interested in politics because as a little girl she used to call me and say things like, 'Did you see what Bull Connor [a racist city commissioner] did today?' She was just a little girl and she did that all the time. I would have to read the newspaper thoroughly because I wouldn't know what she was going to talk about."⁵

Though she had an interest in current events, her passion was music. Perhaps her attraction to music was inevitable. Her mother and grandmother played piano. She began taking piano lessons from her grandmother at age three and was recognized as a prodigy. Music consumed her growing up years. Even her given name was inspired by music. Her parents named her Condoleezza, from the musical notation *condolcezza*, which means "with sweetness."

Condoleezza Rice is a product of generations of sacrifice. Her grandfather, John Wesley Rice Jr., the son of slaves, was determined to get an education and, according to Condoleezza Rice, "saved up his cotton for tuition" and attended Stillman College in Tuscaloosa, Alabama. After graduating, he became a Presbyterian minister. That was no small accomplishment for a black man in the South in the 1920s. He set the course for the family, whose members were determined to become the

best that they could be at whatever they did.

Granddaddy Rice passed his love for education down to his son, also named John, who in turn passed it down to Condoleezza. Her mother's side of the family was equally industrious and focused on education. Coit Blacker, a Stanford professor and friend of Rice, commented, "I don't know too many American families, period, who can claim that not only are their parents college-educated, but their grandparents are college-educated and all their cousins and aunts and uncles are college-educated."⁶

SACRIFICING TO BE THE BEST

Rice received a broad education at school and at home. She read extensively. She studied French. She took ballet classes. She learned the intricacies of football and basketball from her father, who, besides being a pastor, was a high school guidance counselor and parttime coach. And during the summers when the family went to Denver so that her parents could take graduate courses, she practiced figure skating. But her heart was set on music. While other children were out playing, she was studying and practicing piano.

Her schedule was often grueling. After the family moved to Denver when she was thirteen, she worked harder and made more sacrifices. She was highly disciplined. To be able to compete in both figure skating and piano competitions, she would get up at 4:30 in the morning to fit everything in. One of her teachers commented, "There was a core of her that revealed she knew what she wanted and was willing to make the sacrifices. I think in her mind they were not sacrifices, but things to do that were necessary to keep with her goals."⁷ And her parents supported her fully and were willing to make sacrifices for her success as well. To assist her in her goals as a pianist, they took out a \$13,000 loan (in 1969) to buy her a used Steinway grand piano.

Rice graduated early from high school and went to the University of Denver with the intention of earning a degree in music and becoming a professional concert pianist. It was something she had made sacrifices

her entire life to do. But after her sophomore year, she attended the Aspen Music Festival and came to a realization. As hard as she had worked, she might not make it to the top. She observed, “I met eleven-year-olds who could play from sight what had taken me all year to learn and I thought I’m maybe going to end up playing piano bar or playing at Nordstrom, but I’m not going to end up playing Carnegie Hall.”⁸

GIVING UP TO GO UP

Rice knew that if she was going to reach her personal potential, it would not be in music. So she made a sacrifice few people in her position would be willing to make. She dropped her music major. Her identity had been entirely wrapped up in music, but she was willing to strike out in a new direction. She began searching for a new field.

She found it in international politics. She was drawn like a magnet to the Russian culture and the Soviet government. For the next two years, she immersed herself in her courses, did extensive outside reading, and learned the Russian language. She had found her niche, and she was still willing to pay the price to go to the highest level. After graduating with her bachelor’s degree, she went on to Notre Dame to get a master’s degree. She then returned to the University of Denver and earned a PhD at age twenty-six. When she received an offer for a fellowship at Stanford, she jumped on it. A few months later, she was recruited to become a member of the university’s faculty. She had arrived.

Most people would be happy if the rest of the story played out something like this: publish a few articles, then a book or two; earn tenure; and eventually settle into a comfortable life in the academic community. Not Rice. True, she did carve out a place for herself at Stanford; it was an environment she loved. She enjoyed the intellectual stimulation. She was a talented teacher who found teaching and counseling students highly rewarding. She even became an avid fan of the university’s sports teams. She thrived and received one award after another. She spent a year at the Pentagon in an advisory position with the Joint Chiefs of Staff. She called it a reality check—practical experience that informed her teaching and writing. She was quickly made an associate professor. Rice

biographer Antonia Felix writes,

Condi found her passions in Soviet studies and teaching, and her life at Stanford was rich on many levels. She juggled classes, advising, research, writing, playing the piano, weight training, exercising, dating, and gluing herself to the television for twelve-hour football-watching marathons.⁹

Rice was living an ideal life. She was making the most of her talents, she had great influence, and she was helping to shape the next generation of leaders and thinkers. But then in 1989, the White House called. She was invited to accept a position on the National Security Council as the director of Soviet and East European affairs. She took a leave of absence from Stanford, and it turned out to be a wonderful decision. She was President George H. W. Bush's primary advisor on the Soviet Union as that government disintegrated. And she helped in creating policy for the unification of Germany. It made her one of the world's experts on the subject.

She returned to Stanford after two years in Washington. "It wasn't an easy decision," Rice remarked. "I felt that it's hard to keep an academic career intact if you don't come back in about two years . . . But I think of myself as an academic first. That means that you want to keep some coherence and integrity in your career."¹⁰

Back at Stanford, she possessed even greater clout. In two years she was made a full professor—at age thirty-eight. A month later, she was asked to become provost, a position that had never been held by an African American, by a woman, or by anyone so young. All her predecessors had been at least twenty years older when they took the position, and for good reason. The provost is not only the chief academic officer of the university but is also responsible for its \$1.5 billion budget. And Rice was being asked to handle a budget with a \$20 million deficit. Though it meant maintaining a grueling schedule and giving up more of her personal life, she accepted the challenge. And she succeeded, turning the budget around and creating a \$14.5 million reserve—all while continuing to teach as a political science professor.

AT THE TOP

As the second in command at one of the world's premier universities, Rice had it made. She had proven herself as an executive. She was already sitting on many corporate boards. And she was in position to become president of any university in the nation. So some people might have been surprised when she stepped down as provost and began tutoring George W. Bush, then governor of Texas, on foreign policy. But it was a sacrifice she was willing to make—one that led to her becoming national security advisor and eventually U.S. secretary of state.

As I write this, Rice continues to serve in that role. What once looked like a sacrifice has made her more influential than ever. When she completes her term, she could return to teaching with great prestige—there isn't a university in the world that wouldn't want to have her on its political sci-ence faculty. She could become president of one of the top universities. She could run for the Senate. She could even run for the presidency of the United States. She has been consistently willing to give up to go up, and I have no doubt that she will make whatever sacrifices are necessary to take the next step. That's what happens when a leader understands and lives by the Law of Sacrifice.



Applying **THE LAW OF SACRIFICE** ***To Your Life***

1. To become a more influential leader, are you willing to make sacrifices? Are you willing to give up your rights for the sake of the people you lead? Give it some thought. Then create two lists: (1) the things you are willing to give up in order to go up, and (2) the things you are *not* willing to sacrifice to advance. Be sure to consider which list will contain items such as your health, marriage, relationships with children, finances, and so on.

2. Living by the Law of Sacrifice usually means being willing to trade

something of value that you possess to gain something more valuable that you don't. King gave up many personal freedoms to gain freedoms for others. Rice gave up prestige and influence at Stanford to gain influence and impact around the world. In order to make such sacrificial trades, an individual must have something of value to trade. What do you have to offer? And what are you currently willing to trade your time, energy, and resources for that may give you greater personal worth?

3. One of the most harmful mind-sets of leaders is what I call *destination disease*—the idea that they can sacrifice for a season and then “arrive.” Leaders who think this way stop sacrificing and stop gaining higher ground in leadership.

In what areas might you be in danger of having destination disease? Write them down. Then for each, create a statement of ongoing growth that will be an antidote to such thinking. For example, if you have the mind-set that you are finished learning once you graduate from school, you may need to write, “I will make it my practice to learn and grow in one significant area every year.”



THE LAW OF TIMING

*When to Lead Is As Important As
What to Do and Where to Go*

If ever there was an example of the importance of timing as it relates to leadership, it came in New Orleans in late August and early September of 2005.

New Orleans is an unusual city. Like Venice, Italy, it is surrounded by water. To the north lies Lake Pontchartrain. To the south flows the mighty Mississippi River. To the east and west are low-lying swamplands. Canals crisscross the city. You cannot drive into or out of New Orleans without crossing a major bridge. That may not seem like a big deal—until you consider that most of the city lies below sea level. New Orleans is shaped like a bowl. On average, the city is six feet below sea level. In the lowest areas, it's nine feet below sea level. And the land in New Orleans sinks a little more every year. For decades citizens have worried about the potential damage that a direct hit from a powerful hurricane could do to the city.

DISASTER ON THE HORIZON

On Wednesday, August 24, 2005, nobody in New Orleans could have known that the newly formed tropical storm, named Katrina, would be the big one—the hurricane the city had feared would someday come. It wasn't until Friday that the National Hurricane Center predicted that the storm would reach landfall on Monday somewhere near Buras,

Louisiana, about sixty miles southeast of New Orleans. The hurricane was already looking like a bad one. The next morning, Saturday, August 27, the leaders of many of Louisiana's parishes around New Orleans ordered mandatory evacuations: St. Charles, Plaquemines, parts of Jefferson, and even St. Tammany, which is situated on higher ground north of New Orleans.

But what about New Orleans? Why didn't Mayor Ray Nagin, the leader of the city, order a mandatory evacuation at the same time? Many people say New Orleanians are fatalistic and they can't be made to move any faster than they want to go. Others say that Nagin, a businessman before he was elected, was worried about the legal and financial implications of an evacuation. I say he and others in government didn't understand the Law of Timing. When to lead is as important as what to do and where to go.

The time to move people out of New Orleans was when the other parish leaders announced their mandatory evacuations. Nagin waited. On Saturday evening he finally announced a *voluntary* evacuation of New Orleans—only after Max Mayfield, the director of the National Hurricane Center, called Nagin on Saturday night did the mayor become concerned enough to act. “Max scared the crap out of me,” Nagin is reported to have said after the call.¹

TOO LITTLE TOO LATE

The next morning at nine o'clock, Nagin finally ordered a *mandatory* evacuation—fewer than twenty-four hours before the hurricane would make landfall. It was much too late for many citizens of New Orleans. And how did he plan to help those people who couldn't make it out of town on such short notice? He advised them to get to the Superdome, the city's shelter of last resort, however they could. But he made no real provisions for them. In a press conference Nagin advised:

If you can't leave the city and you have to come to the Superdome, come with enough food, [non]perishable items to last for three to five days. Come with blankets, with pillows. No weapons, no alcohol, no drugs. You know, this is like the governor said, you're going on a camping trip. If you don't know what that's like, just bring enough stuff

for you to be able to sleep and be comfortable. It's not going to be the best environment, but at least you will be safe.²

The results of Nagin's leadership played out in the national coverage of Katrina and its aftermath. Water was flowing into parts of the city by nine o'clock Monday morning. Conditions for the people at the Superdome were dreadful. Other people who couldn't get out of town flocked to the Convention Center. Many citizens were stranded on rooftops. How did Nagin respond? He complained to the media at press conferences.

ANOTHER CHANCE

If someone was going to step in and lead, it would have to occur somewhere other than the local level. Most people began looking to the federal government for leadership, but they violated the Law of Timing, too. Not until Wednesday, August 31, did Director of Homeland Security Michael Chertoff release a memo declaring Katrina an "Incident of National Significance"—a key designation needed to trigger swift federal coordination.³ President Bush didn't meet with his cabinet until the following day to determine how to launch the White House Task Force on Hurricane Katrina Response. Meanwhile, the people stranded in New Orleans waited for help. On Thursday, September 1, the Red Cross requested per-mission to take water, food, and supplies to the people who were stranded in the city, but their request was denied by the Louisiana office of Homeland Security. They were asked to wait another day.⁴ Finally, on Sunday, September 4—six days after New Orleans flooded—the evacuation of the Superdome was finally complete.

The way Katrina was handled shows leadership timing at its worst. It was botched at every level. Even the local animal shelter did better than the mayor. Two days prior to Katrina's arrival, it evacuated hundreds of animals to Houston, Texas.⁵ In the end, more than 1,836 people died as a result of the hurricane; 1,577 of those people were from Louisiana.⁶ Eighty percent of the deaths in Louisiana occurred in Orleans and St. Bernard parishes, with the overwhelming majority occurring in New Orleans.⁷ If the leaders had paid greater attention not only to *what* they did but also to *when* they did it, many more lives would have been

saved.

TIMING IS EVERYTHING

Good leaders recognize that *when* to lead is as important as what to do and where to go. Timing is often the difference between success and failure in an endeavor.

Every time a leader makes a move, there are really only four outcomes:

1. THE WRONG ACTION AT THE WRONG TIME LEADS TO DISASTER

A leader who takes the wrong action at the wrong time is sure to suffer negative repercussions. That was certainly the case in New Orleans as Katrina approached. Nagin's poor leadership set in motion a series of wrong actions at the wrong time. He waited until it was too late to call for a mandatory evacuation. He sent faxes to local churches, hoping they would help with evacuating people, but by the time he did so, the people who would have received the faxes were already long gone. He picked a poor location for the shelter of last resort, neglected to supply it properly, and failed to provide adequate transportation for people to get there. One wrong action after another led to disaster.

Obviously, the stakes for every leadership decision are not as high as they were for Mayor Nagin. But every leadership situation requires that leaders heed the Law of Timing. If you lead a department or a small team and you take the wrong action at the wrong time, your people will suffer. And so will your leadership.

2. THE RIGHT ACTION AT THE WRONG TIME BRINGS RESISTANCE

When it comes to good leadership, having a vision for the direction of the organization or team and knowing how to get there aren't enough. If you take the right action but do it at the wrong time, you may still be unsuccessful because the people you lead can become resistant.

Good leadership timing requires many things:

Understanding—leaders must have a firm grasp on the situation.

Maturity—if leaders' motives aren't right, their timing will be off.

Confidence—people follow leaders who know what must be done.

Decisiveness—wishy-washy leaders create wishy-washy followers.

Experience—if leaders don't possess experience, then they need to gain wisdom from others who do possess it.

Intuition—timing often depends on intangibles, such as momentum and morale.

Preparation—if the conditions aren't right, leaders must create those conditions.

I've had my share of blunders in the area of timing. One in particular that stands out was my attempt to introduce a small group program at Skyline, my church in San Diego. It was the right thing to do at the church, but it failed miserably. Why? The timing was wrong. We were trying to do this back in the early 1980s, and there weren't many leaders with experience in this area, so we were playing it by ear. But most important, the church wasn't prepared for it. We didn't understand that the success or failure of a small group launch depended on how many leaders had been developed to support it.

If a leader repeatedly shows poor judgment, even in little things, people start to think that having him as the leader is the real mistake.

For a few years we tried to make it work with the system we had introduced, but ultimately, it failed. It wasn't until six years later that we got it to work—after shutting down the original system, training leaders, and starting over again. The second time around it was very successful.

3. THE WRONG ACTION AT THE RIGHT TIME IS A MISTAKE

People who are naturally entrepreneurial often possess a strong sense of timing. They intuitively know when it's time to make a move—to seize an

opportunity. They sometimes make mistakes in their actions at those key moments. My brother, Larry, who is an excellent businessman, has coached me in this area. Larry says that the greatest mistake made by entrepreneurs and other people in business is knowing when to cut their losses or when to increase their investment to maximize their gains. Their mistakes come from taking the wrong action at the right time.

Once again, I have experience in this area. Because I'm known primarily as a communicator, for years people tried to talk me into doing a radio program. For a long time I resisted the idea. In the mid-1990s, however, I could see there was a need for a growth-oriented program for people of faith. So we decided to create a program called *Growing Today*. The problem was the format. Most programs of that type are supported by donations, but I believe in free-market economics. I wanted the program to support itself by selling products, the way any other commercial program would. What a mistake. The show never broke even. It was the right time but the wrong idea. The Law of Timing had spoken again.

4. THE RIGHT ACTION AT THE RIGHT TIME RESULTS IN SUCCESS

When the right leader and the right timing come together, incredible things happen.

When the right leader and the right timing come together, incredible things happen. An organization achieves its goals, reaps incredible rewards, and gains momentum. Success almost becomes inevitable. If you look at the history of nearly any organization, you will find a pivotal moment when the right leader took the right action at the right time, and it transformed the organization. Winston Churchill, whose greatness in leadership depended on the Law of Timing, described the impact that leaders can make—and the satisfaction they can experience—when they take the right action at the right time. He said, "There comes a special moment in everyone's life, a moment for which that person was born. That special opportunity, when he seizes it, will fulfill his mission—a mission for which he is uniquely qualified. In that moment, he finds greatness. It is his finest hour." Every leader desires to experience that moment.

THE CRUCIBLE OF WAR DISPLAYS THE LAW OF TIMING

When the stakes are high, the consequences of the Law of Timing are dramatic and immediate. That is certainly true in war. In any major battle, the critical importance of timing becomes evident. The Battle of Gettysburg during the American Civil War is a prime example.

When Confederate General Robert E. Lee took the Army of Northern Virginia into Pennsylvania in late June of 1863, he had three goals: (1) draw the Union army out of Virginia, (2) resupply his troops using Pennsylvania's resources, and (3) bring the fighting to the heart of enemy territory, thereby prodding the Union army into hasty and unwanted action. It was the third year of the war, and both the Union and the Confederacy were growing weary of the conflict. Lee hoped his actions would bring an end to the conflict. Several days prior to the battle, Lee told General Trimble,

Our army is in good spirits, not overfatigued, and can be concentrated on any one point in twenty-four hours or less. I have not yet heard that the enemy have crossed the Potomac, and am waiting to hear from General Stuart. When they hear where we are, they will make forced marches . . . They will come up . . . broken down from hunger and hard marching, strung out on a long line and much demoralized, when they come into Pennsylvania. I shall throw an overwhelming force on their advance, crush it, follow up the success, drive one corps back on another, and by successive repulses and surprises, before they can concentrate, create a panic and virtually destroy the army.⁸

Lee was trying to seize the opportunity for overwhelming victory. He didn't know until the morning of July 1 that the Union army had already moved north. By then some of its forces were already engaging Confederate troops on the Chambersburg Road west of Gettysburg. That development disrupted Lee's strategy and ruined his timing. Lee's first instinct was to hold back and wait for his army's full strength to assemble before forcing a major engagement. But always conscious of the importance of timing, he recognized when his troops had a sudden advantage. As Lee watched from a nearby ridge, he saw that Federal troops were being routed and retreating. There was still a chance to take action that could lead to victory.

Confederate forces could attack and seize the high ground of

Cemetery Hill, defended only by a few Union infantry reserves and artillery. If they could capture and control that position, Lee reasoned, they would control the whole area. It would be the key to a Confederate victory and possibly bring an end to the war.

In position to take that hill was Confederate General R. S. Ewell. It was still early in the day, and if Ewell moved forward, he could take it. But instead of pressing his advantage when the time was ripe and engaging the enemy, Ewell simply watched. He let the opportunity slip away, and the Confederates didn't take Cemetery Hill. By the next morning, Union troops had reinforced their previous positions, and the South's chance was gone. The Northern and Southern armies fought for two more days, but in the end, Lee's forces suffered defeat, having lost about 33,000 of his 76,300 men to injury or death.⁹ Their only choice was to retreat and make their way back to Virginia.

ANOTHER OPPORTUNITY LOST

After the South's defeat, Lee expected the Union forces under the Leadership of General Meade to immediately pursue a counterattack and utterly destroy his reeling army. That was also the expectation of Abraham Lincoln after he received the news of the Union's victory at Gettysburg. Anxious to make the most of the Law of Timing, Lincoln sent a communication from Washington DC, to Meade via General Halleck on July 7, 1863. In it, Halleck said,

I have received from the President the following note, which I respectfully communicate.

"We have certain information that Vicksburg surrendered to General Grant on the 4th of July. Now, if General Meade can complete his work so gloriously prosecuted thus far by the literal or substantial destruction of Lee's army, the rebellion will be over."¹⁰

Lincoln recognized that the timing was right. The Union army could crush what was left of the Confederate forces and could end the war. But just as the Southern forces did not seize the moment for victory when it was available to them, neither did their Northern counterparts. Meade took his time following up his victory at Gettysburg, and he didn't pursue Lee aggressively enough. He was content to let the Confederates run,

stating that his goal was to “drive from our soil every vestige of the presence of the invader.” When Lincoln heard that, his response was, “My God, is that all?” Lincoln knew he was seeing the Union’s chance slip away. And he was right. What remained of the Army of Northern Virginia crossed over the Potomac, escaping destruction, and the war continued for almost two more years. And hundreds of thousands more troops died. Lincoln later said that Meade’s efforts had reminded him of “an old woman trying to shoo her geese across a creek.”¹¹ Leaders from both sides had known what to do to achieve victory, but they failed to follow through at the critical moment.

Reading a situation and knowing what to do are not enough to make you succeed in leadership. If you want your organization, department, or team to move forward, you must pay attention to timing. Only the right action *at the right time* will bring success. Anything else exacts a high price. No leader can escape the Law of Timing.



Applying **THE LAW OF TIMING** ***To Your Life***

1. It has been said that managers do things right while leaders do the right things. The Law of Timing says that leaders do more than that: they do the right things at the right time. In your approach to leadership, does timing play an important part in your strategy? Do you think about the appropriateness of the timing as much as you do the rightness of the action? Review the major actions you’ve initiated in the recent past, and discern how much attention you’ve given to timing.

2. Spend some time analyzing recent failed initiatives for your organization, department, or team to determine whether they were caused by the wrong action or the wrong timing. (These initiatives can be yours or others’.) To help you, answer the following questions:

What was the goal of the initiative?

Who was the individual responsible for leading it?

What factors were taken into account while the strategy was planned?

Whose experience did the strategy draw upon?

What was the condition or temperature of the organization at the time of the launch?

What were the market or industry conditions?

What “leverage” was available and being used to aid in the initiative?

What factors were clearly working against it?

Might the initiative have been more successful had it been launched either earlier or later?

Why did the initiative ultimately fail?

3. As you prepare to engage in future plans, use the list of factors from the chapter to prepare for the timing of your actions:

Understanding: Do you have a firm grasp on the situation?

Maturity: Are your motives right?

Confidence: Do you believe in what you are doing?

Decisiveness: Can you initiate action with confidence and win people’s trust?

Experience: Have you drawn upon wisdom from others to inform your strategy?

Intuition: Have you taken into account intangibles such as momentum and morale?

Preparation: Have you done everything you must to set up your team for success?

Remember, only the right action at the right time will bring success to your team, department, or organization.



THE LAW OF EXPLOSIVE GROWTH

*To Add Growth, Lead Followers—
To Multiply, Lead Leaders*

I haven't always felt the way I do now about leadership. My belief in the power of leadership and my passion for training leaders have developed over the course of my professional life. When I started in my career, I thought personal growth was the key to being able to make an impact.

My father had been very strategic in my development as I was growing up. He actually paid me to read books that he knew would help me and sent me to conferences when I was a teenager. Those experiences provided a great foundation for me. And after I began working, I discovered the Law of Process. That prompted me to take a proactive approach to my personal growth.

As a result, when people asked me to help them be more successful, I focused on teaching personal growth. It wasn't until I was forty years old that I began to understand the Law of the Inner Circle and the importance of developing a team. That's when my ability to grow an organization and reach greater goals began to increase. But it wasn't until I began to focus on developing leaders that my leadership *really* took off. I had discovered the Law of Explosive Growth: to add growth, lead followers—to multiply, lead leaders.

HELPING OTHERS TO LEAD

In 1990, I traveled to a country in South America with my wife, Margaret, to teach leadership in a national conference. One of the great joys of my life is teaching leadership to people of influence who desire to make a difference. I was really looking forward to this conference because it was an opportunity to add value to people outside my regular sphere of influence. But it didn't turn out the way I expected.

Everything started well. The people were very gracious, and I was able to connect with them despite the language and cultural barriers. But it wasn't long before I could tell that the attendees and I were not on the same page. When I started to teach about leadership, I could tell my comments were not connecting with them. They didn't engage, and what I was trying to communicate didn't seem to make an impact.

My read on the situation was confirmed after my first session with them. As I spoke with individuals, they didn't want to talk about leadership issues. They didn't ask questions about growing their organizations or fulfilling a vision. They sought advice about personal issues, problems, and conflicts with other people. I felt that I was back doing personal counseling similar to what I did at the beginning of my career. For the next three days, I grew more and more frustrated. The people I spoke to didn't understand leadership, and they had no desire to learn anything about it. For someone like me who believes that everything rises and falls on leadership, it drove me crazy!

This wasn't the first time I had experienced such frustration. I noticed that whenever I traveled to developing countries, I faced similar situations. I suspect that in nations where there is no strong business infrastructure and where government doesn't allow the citizens much freedom, it is difficult for leaders to develop.

On the flight home, I talked to Margaret about all my frustrations. I finally summed it up, saying, "I don't want to do this anymore. I traveled thousands of miles just to counsel people on petty conflicts. If they would just turn their attention to becoming leaders, it would change their lives."

After listening patiently, Margaret replied, "Maybe you're the one who's supposed to do something about this."

THE NEXT STEP

Margaret's exhortation to do something about the leadership problems I had seen overseas stirred something within me. For the next several years, I reflected on the issue and thought about possible solutions. Finally in 1996, I decided what I would do. I brought together a group of leaders to help me create a nonprofit organization to develop leaders in government, education, and the religious community. I named it EQUIP—encouraging qualities undeveloped in people.

For the next five years, EQUIP made modest progress in its goals. But in the months after the terrorist attacks of September 11, 2001, we went through a difficult period in which we had to lay off half the staff. But we took that as an opportunity to reexamine our priorities. We narrowed our focus and developed a new goal—one so large and daunting it looked almost impossible. We would try to develop *one million leaders* around the globe by 2008. How could a small nonprofit organization hope to accomplish such a feat? By using the Law of Explosive Growth!

THE STRATEGY

EQUIP's strategy, which came to be called the Million Leader Mandate, was to develop 40,000 leaders in countries around the world. Those leaders would attend a training session every six months in a city near them for three years. The only thing that would be asked of them in return was that they commit to personally develop twenty-five leaders in their own city, town, or village. EQUIP would provide the training materials for the 40,000 leaders it trained, and it would provide materials for the twenty-five leaders each of them would be developing.

EQUIP already employed some excellent leaders, including John Hull, president and CEO; Doug Carter, senior vice president; and Tim Elmore, vice president of leadership development. They assembled a top-notch team and began creating the training materials. Then they formed strategic alliances with organizations overseas. These organizations would help EQUIP figure out the cities in which to do the training, identify country and city coordinators to run the training sessions, and identify

and recruit the 40,000 leaders to be trained.

The final step was to recruit excellent leaders who would be willing to volunteer their time to do the training in these cities around the world. Two trainers would travel to a city twice a year for three years, paying their own way and donating funds to help underwrite the materials the attendees would need. They would train the 40,000 who would in turn train twenty-five each. If the strategy succeeded, we would develop one million leaders. It was an ambitious plan. The question was, would it work? I'll give you the answer to that question later in this chapter.

MOVING FORWARD WITH LEADERS' MATH

Leaders are naturally impatient. At least, all of the leaders I know are. Leaders want to move fast. They want to see the vision fulfilled. They delight in progress. Good leaders quickly assess where an organization is, project where it needs to go, and have strong ideas about how to get it there. The problem is that most of the time the people and the organization lag behind the leader. For that reason, leaders always feel a tension between where they and their people *are* and where they *ought to be*. I have experienced this tension my entire life. In every organization I've ever been a part of, I had a strong sense of where it should go. I even felt that way as a kid. (I wasn't always *right* about where we should go, but I always thought I *knew* !)

Becoming a leader who develops leaders requires an entirely different focus and attitude from simply attracting and leading followers. It takes a different mind-set.

How do you relieve that tension between where the organization is and where you want it to be? The answer can be found in the Law of Explosive Growth:

If you develop yourself, you can experience personal success.
If you develop a team, your organization can experience growth.
If you develop leaders, your organization can achieve explosive growth.

You can grow by leading followers. But if you want to maximize your leadership and help your organization reach its potential, you need to

develop leaders. There is no other way to experience explosive growth.

A DIFFERENT FOCUS

Becoming a leader who develops leaders requires an entirely different focus and attitude from simply attracting and leading followers. It takes a different mind-set. Consider some of the differences between leaders who attract followers and leaders who develop leaders:

Leaders Who Attract Followers . . . Need to Be Needed

Leaders Who Develop Leaders . . . Want to Be Succeeded

Excitement comes from becoming a leader. When you speak, people listen. When you want to get something done, you can enlist other people to help you. Having followers can make you feel needed and important. However, that is a pretty shallow reason to pursue leadership. Good leaders lead for the sake of their followers and for what they can leave behind after their time of leadership is completed.

Leaders Who Attract Followers . . . Develop the Bottom 20 Percent

Leaders Who Develop Leaders . . . Develop the Top 20 Percent

When you're leading a group of people, who typically asks for the most time and attention? The weakest ones in the group. If you allow them to, they will consume 80 percent or more of your time. However, proactive leaders who practice the Law of Explosive Growth don't allow that bottom 20 percent to take all their time. They seek out the *best* 20 percent—the people with the greatest leadership potential—and they invest their time developing them. They know that if they develop the best, the best will help with the rest.

Leaders Who Attract Followers . . . Focus on Weaknesses

Leaders Who Develop Leaders . . . Focus on Strengths

A necessity of working with the bottom 20 percent is that you must

continually deal with their weaknesses. Unsuccessful people usually need help with the basics. Problems in those areas keep them from achieving consistent performance on a regular basis. However, when you work with your best people, you can build on their strengths.

Leaders Who Attract Followers . . . Treat Everyone the Same
Leaders Who Develop Leaders . . . Treat Individuals Differently

There is a myth in some leadership circles that promotes the idea of treating everyone the same for the sake of “fairness.” What a mistake. As Mick Delaney says, “Any business or industry that pays equal rewards to its goof-offs and its eager beavers sooner or later will find itself with more goof-offs than eager beavers.” Leaders who develop leaders give rewards, resources, and responsibility based on results. The greater the impact of leaders, the greater the opportunities they receive.

Leaders Who Attract Followers . . . Spend Time with Others
Leaders Who Develop Leaders . . . Invest Time in Others

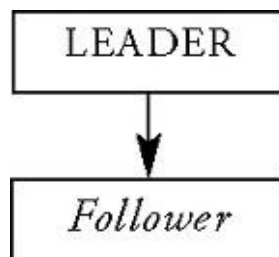
Leaders who attract only followers and never develop them don't increase the value of those they lead. However, when leaders take time to develop the leaders they attract, they are making a valuable investment in them. Every moment they spend helps to increase their ability and influence. And that pays dividends to them and the organization.

Leaders Who Attract Followers . . . Grow by Addition
Leaders Who Develop Leaders . . . Grow by Multiplication

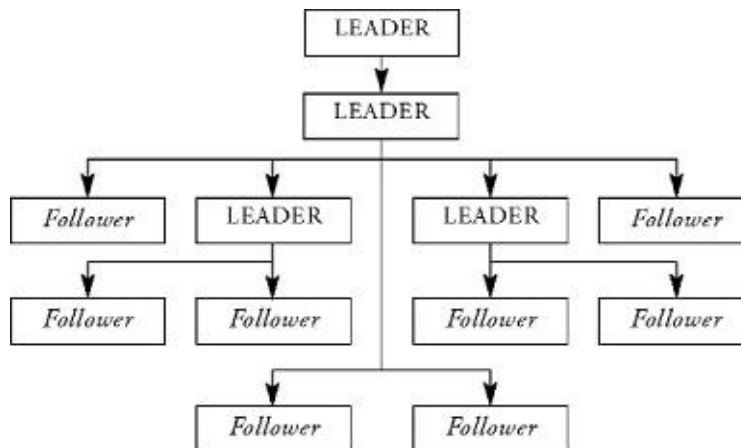
Leaders who attract followers grow their organization only one person at a time. When you attract one follower, you impact one person. And you receive the value and power of one person. However, leaders who develop leaders multiply their organization's growth, because for every leader they develop, they also receive the value of all of that leader's followers.

Add ten followers to your organization, and you have the power of ten people. Add ten leaders to your organization, and you have the power of ten leaders times all of the followers and leaders they influence. That's what I call leader's math. It's the difference between addition and multiplication. It's like growing your organization by teams instead of by individuals.

LEADERS WHO DEVELOP FOLLOWERS
ADD ONE AT A TIME



LEADERS WHO DEVELOP LEADERS
MULTIPLY THEIR GROWTH



Leaders Who Attract Followers . . . Impact Only People They Touch
Leaders Who Develop Leaders . . . Impact People Beyond Their Reach

Leaders who attract followers but never develop leaders get tired. Why?

Because they themselves must deal with every person under their authority. Being able to impact only the people you can touch personally is very limiting. In contrast, leaders who develop leaders impact people far beyond their personal reach. The better the leaders they develop, the greater the quality and quantity of followers and the greater the reach. Every time you develop leaders and help them increase their leadership ability, you make them capable of influencing an even greater number of people. By helping one person, you can reach many others.

THE CHALLENGE OF LEADING LEADERS

If developing leaders has such a great impact, then why doesn't everyone do it? Because it's hard! Leadership development isn't an add-water-and-stir proposition. It takes a lot of time, energy, and resources. Here's why:

1. LEADERS ARE HARD TO FIND

How many people do you know who are really good leaders? They have influence. They make things happen. They see and seize opportunities. And they can attract, enlist, and rally people to perform with excellence. There just aren't that many people capable of doing that on a consistent basis. Most people are followers. Some are producers. Few are leaders. Leaders are like eagles—they don't flock. That's why they are so hard to find.

2. LEADERS ARE HARD TO GATHER

Once you find leaders, drawing them in can be very difficult. They are entrepreneurial and want to go their own way. If you try to recruit them, they want to know where you're going, how you plan to get there, who else you're planning to take with you—and whether they can drive! What you're doing has to be more compelling than what they're already doing.

On top of that, your organization needs to create an environment that is attractive to them. That is often not the case. Most organizations desire stability. Leaders want excitement. Most organizations desire structure.

Leaders want flexibility. Most organizations place a high value on following rules. Leaders want to think outside the box. If you want to gather leaders, you must create a place where they can thrive.

3. LEADERS ARE HARD TO KEEP

As hard as it is to find and gather good leaders, it's even more difficult to keep them. The only way to lead leaders is to become a better leader yourself. If you keep growing and stay ahead of the people you lead, then you will be able to keep adding value to the leaders who follow you. Your goals must be to keep developing them so that they can realize their potential. Only a leader can do that for another leader, because it takes a leader to raise up another leader.

One year in my leadership conferences, I took an informal poll to find out what prompted the attendees to become leaders. The results were as follows:

Natural gifting	10 percent
Result of crisis	5 percent
Influence of another leader	85 percent

Only one leader in ten is able to blossom without the help of another leader. The rest need the help of other leaders who are ahead of them in the journey. If you keep adding value to the leaders you lead, then they will be willing to stay with you. Do that long enough, and they may never want to leave.

THE LAUNCH OF THE MILLION LEADER MANDATE (MLM)

Convinced that developing leaders was the key to reaching our goal of training a million leaders, EQUIP launched the MLM initiative in 2002 in several cities in India, Indonesia, and the Philippines. We had chosen those areas because we had the best contacts there and had experienced success there in previous years. The response was overwhelming. Hundreds of hungry leaders traveled to each site to

engage in the two-day training. Some attendees spent as many as five days *walking* to get to the event! And at the end of the training when we asked attendees to commit to developing twenty-five leaders over the next three years using the materials we would give them, more than 90 percent of the attendees signed on.

With the first success under our belt, we moved forward. The next year we began training leaders in other parts of Asia and the Middle East. In 2004, we started training in Africa; in 2005, Europe; and in 2006, South America. On every continent the strategy was the same:

1. Connect with key influential leaders in organizations already working with people locally and enlist their assistance.
2. Ask those key leaders to identify the cities in their country in which to do the training and to host the training events.
3. Rely on those key leaders to recruit leaders to attend the training.
4. Recruit leaders in the United States willing to travel overseas to train leaders and support the effort financially.
5. Receive a commitment from local attendees to find and train leaders for three years while we trained them.

In some cities, we had very modest success, with a few dozen leaders attending the training. In other cities, people came by the hundreds. Many leaders were able to commit to developing twenty-five leaders. Some could commit to training only five or ten. But others were training 100, 200, or 250 in their towns and cities!

As I mentioned, we wanted to reach our goal of training one million leaders by 2008. At times, it was a struggle. In some countries we had a difficult time gaining credibility. In others it took us a long time to make connections with leaders. But to our great surprise and delight, in the spring of 2006 we reached our goal—two years ahead of schedule! Now what seemed to be an impossible goal seems modest. In 2007, we trained our second million. And we launched an initiative to develop five

million leaders in five years. My hope and prayer are that before I'm finished, EQUIP and its partners will train fifty million leaders around the globe. That's explosive growth.

Now that I'm sixty I've found that leadership development compounds. The more you invest in people and the longer you do it, the greater the growth and the higher the return. And though I may not be as fast as I once was or as energetic, I am now in a compounding stage of life. The thirty-five years of investments I've made in other people are starting to pay incredible dividends.

Leadership development compounds. The more you invest in people and the longer you do it, the greater the growth and the higher the return.

I don't know where you are in your journey of leadership development. You may already be a highly developed leader. Or you may just be getting started. No matter where you are, I know one thing: you will be able to reach your potential and help your organization reach its loftiest goals only if you begin developing leaders instead of merely attracting followers. Leaders who develop leaders experience an incredible multiplication effect in their organizations that can be achieved in no other way—not by increasing resources, reducing costs, increasing profit margins, improving systems, implementing quality procedures, or doing anything else. The only way to experience an explosive level of growth is to do the math—leader's math. That's the incredible power of the Law of Explosive Growth.



Applying **THE LAW OF EXPLOSIVE GROWTH** ***To Your Life***

1. In which stage of the leadership development process do you currently find yourself?

Stage 1: Developing yourself
Stage 2: Developing your team
Stage 3: Developing leaders

To validate your answer, cite specific actions you have taken to develop yourself, to develop a team, and to help specific individuals improve their leadership ability. If you haven't begun to develop leaders, try to identify reasons why. Are you someone who needs to be needed, focuses on the bot-tom 20 percent, tries to treat everyone the same, or isn't strategic about investing in others? If you aren't developing leaders, identify what steps you must take to get started.

2. What are you currently doing to find and gather leaders? Are there places you go, events you attend, and networks you plug into to look for potential leaders? If not, start looking for some. If so, then what do you do to connect with leaders and recruit them for your organization, department, or team?

3. What are you doing to gather and hold leaders? Are you becoming a better leader so that leaders will want to follow you? Are you trying to create an environment where leaders can thrive and succeed? Are you giving leaders freedom to lead and be innovative? Are you clearing away red tape? Are you providing them with resources and greater responsibilities? Are you praising risk and rewarding success?



THE LAW OF LEGACY

A Leader's Lasting Value Is Measured by Succession

What do you want people to say at your funeral? That may seem like an odd question, but it may be the most important thing you can ask yourself as a leader. Most people never consider it. And that's not good, because if they don't, their lives and leadership can take a direction different from that of their greatest potential impact. If you want your leadership to really have meaning, you need to take into account the Law of Legacy. Why? Because a leader's lasting value is measured by succession.

STRIVING FOR MEANING

Eleanor Roosevelt commented, "Life is like a parachute jump; you've got to get it right the first time." I've always been conscious of the fact that our time here on earth is limited and we need to make the most of it. Life is not a dress rehearsal. My father impressed that upon me when I was a teenager. As a result, I've always had drive and desired to be the best I could be at whatever I did. But I have to admit, my goals and desires have changed quite a bit over the years, and that has affected the direction of my leadership.

Clare Boothe Luce, the writer, politician, and ambassador, popularized the idea of the "life sentence"—a statement summarizing the goal and purpose of one's life. When I started in my career in the late 1960s, my life sentence could have been expressed as, "I want to be a great pastor." Several years later as I worked and realized my shortcomings as a

speaker, my sentence changed to be, “I want to be a great communicator.” For more than a decade, improving my speaking skills became a major focus. However, when I reached my early thirties, I realized that if all I ever did was speak, my impact would always be limited. There are only so many days in a year and so many people who will come to an event to hear you. I wanted to reach more people than that. That’s when I decided, “I want to be a great writer.”

It took me three years to write my first book; it’s a small volume of only 128 pages. Each chapter is only three or four pages long. Someone at a conference once complimented me, saying how smart she thought it was to create a book with such short chapters. Smart had nothing to do with it. I just didn’t have very much to say! I’ve written many books since then, and I’m grateful that my writing has afforded me the opportunity to communicate with more people. But when I reached my forties, my focus changed again. That’s when I decided, “I want to become a great leader.” I wanted to build and lead organizations that could make a difference.

CHANGE IN PERSPECTIVE

My life sentence is, “I want to add value to leaders who will multiply value to others.”

I’ve discovered that at each stage of my life, I’ve grown and my world has gotten bigger. As a result, my “life sentence” has changed. When I was in my late fifties, I thought about all of the previous statements I had embraced, and I realized that they all had a common denominator: adding value to others. That was really my desire. I wanted to be an effective pas-tor, communicator, writer, and leader so that I could help people. Now that I’ve turned sixty, I have finally settled on the life sentence that I believe will serve me the rest of my days. When they hold my funeral, I hope I will have lived a life that prompts people to know why I was here and they won’t have to guess at it. My life sentence is, “I want to add value to leaders who will multiply value to others.”

Why is it so important to pay attention to your “life sentence”? Because your life sentence not only sets the direction for your life but it also determines the legacy you will leave. It took me a long time to figure that out.

My hope is that you can learn the lesson more quickly than I did. Success doesn't count for much if you leave nothing behind. The best way to do that is through a leadership legacy.

Most people simply accept their lives—they don't lead them.

DEVELOPING YOUR LEADERSHIP LEGACY

If you desire to make an impact as a leader on a future generation, then I suggest that you become highly intentional about your legacy. I believe that every person leaves some kind of legacy. For some it's positive. For others it's negative. But here's what I know: we have a choice about what legacy we will leave, and we must work and be intentional to leave the legacy we want. Here's how:

1. KNOW THE LEGACY YOU WANT TO LEAVE

Most people simply accept their lives—they don't lead them. I believe that people need to be proactive about how they live, and I believe that is especially true for leaders. Grenville Kleiser, in his classic personal development book, *Training for Power and Leadership*, wrote,

Your life is like a book. The title page is your name, the preface your introduction to the world. The pages are a daily record of your efforts, trials, pleasures, discouragements, and achievements. Day by day your thoughts and acts are being inscribed in your book of life. Hour by hour, the record is being made that must stand for all time. Once the word *finis* must be written, let it then be said of your book that it is a record of noble purpose, generous service, and work well done.¹

Someday people will summarize your life in a single sentence. My advice: pick it now!

2. LIVE THE LEGACY YOU WANT TO LEAVE

I believe that to have any credibility as a leader, you must live what you say you believe. (I've touched on that in the Law of Solid Ground and the Law of the Picture.) Because my legacy involves adding value by influencing leaders, I have focused most of my attention on leaders, and I have become highly intentional in my efforts to lead them.

I believe there are seven major areas of influence in society: religion, economics, government, family, media, education, and sports. In the early years of my career, I had influence in just one of those seven areas. I am constantly striving to reach and gain credibility in more of the others. I try to do that by building bridges, relating to people on a heart-to-heart level, and seeking to give more than I receive.

Someday people will summarize your life in a single sentence. My advice: pick it now!

If you want to create a legacy, you need to live it first. You must become what you desire to see in others.

3. CHOOSE WHO WILL CARRY ON YOUR LEGACY

I don't know what you want to accomplish in life, but I can tell you this: a legacy lives on in people, not things. Max Depree, author of *Leadership Is an Art*, declared, "Succession is one of the key responsibilities of Leadership." Yet the Law of Legacy is something that few leaders seem to practice. Too often leaders put their energy into organizations, buildings, systems, or other lifeless objects. But only people live on after we are gone. Every-thing else is temporary.

There is often a natural progression to how leaders develop in the area of legacy, starting with the desire to achieve:

Achievement comes when they do big things by themselves.

Success comes when they empower followers to do big things for them.

Significance comes when they develop leaders to do great things with them.

Legacy comes when they put leaders in position to do great things without them.

It's like my friend Chris Musgrove says, "Success is not measured by what you're leaving to, but by what you are leaving behind."

Truett Cathy, the founder of the Chick-fil-A restaurant chain, says,

“Somebody told me, ‘Truett, the determination of how good a fellow you are is the conduct of your grandchildren.’ I said, ‘Oh, don’t tell me that. I thought I did pretty good on my three children; now I’ve got to see how my twelve grandchildren turn out.’”² Why would someone say you need to look at a person’s grandchildren? Because it’s a good indication of how the people to whom you have chosen to invest your legacy will carry on without you. For that reason, you must choose wisely.

A legacy is created only when a person puts his organization into the position to do great things without him.

4. MAKE SURE YOU PASS THE BATON

Tom Mullins, an excellent leader and former coach who sits on EQUIP’s board, tells me that the most important part of a relay race is the place that’s called *the exchange zone*. That’s where the runners must pass the baton to their teammates. You can have the fastest runners in the world—each one a record setter—but if they blow the exchange, they lose the race. The same is true when it comes to the Law of Legacy. No matter how well you lead or how good your successor is, if you don’t make sure you pass the baton, you will not leave the legacy you desire.

Tom knows this so well that for the last several years, he has been working on his succession plan. He began grooming his son, Todd, who is also an excellent leader, to take the baton and lead in his place. As time has gone by, Todd has taken on more and more responsibility. Tom tells me that his greatest joy now comes from seeing Todd and other leaders step up and do an even better job of leading than he did.

Just about anybody can make an organization look good for a moment—by launching a flashy new program or product, drawing crowds to a big event, or slashing the budget to boost the bottom line. But leaders who leave a legacy take a different approach. They take the long view. Author, educator, and theologian Elton Trueblood wrote, “We have made at least a start in discovering the meaning in human life when we plant shade trees under which we know full well we will never sit.” The best leaders lead today with tomorrow in mind by making sure they invest in leaders who will carry their legacy forward. Why? Because a leader’s lasting

value is measured by succession. That is the Law of Legacy.

"We have made at least a start in discovering the meaning in human life when we plant shade trees under which we know full well we will never sit."

—ELTON TRUEBLOOD

A LEGACY OF SUCCESSION

In the fall of 1997 on a trip to India with some colleagues, we decided to visit the headquarters of a great leader of the twentieth century: Mother Teresa. Her headquarters, which the local people call the Mother House, is a plain concrete block building located in Kolkata. As I stood outside the doors, I thought that no one could tell by looking at it that this modest place had been the home base of such an effective leader.

We walked through a foyer and into a central patio that was open to the sky. Our intention was to visit Mother Teresa's tomb, which is located in the facility's dining room. But when we got there, we found out that the room was in use and we would not be allowed to go in until the ceremony was over.

We could see a group of about forty to fifty nuns seated, all dressed in the familiar habit that Mother Teresa had worn.

"What's going on in there?" I asked a nun passing by.

She smiled. "Today we are taking forty-five new members into our order," she said and then hurried away into another part of the building.

Since we were already running late and soon had to catch a plane, we couldn't stay. We looked around briefly and then left. As I walked out of the compound, through an alley, and among the throngs of people, I thought, *Mother Teresa would have been proud*. She was gone, but her legacy was continuing. She had made an impact on the world, and she had developed leaders who were carrying on her vision. And all appearances indicate that they will continue influencing people for generations to come. Mother Teresa's life is a vivid example of the Law of Legacy.

FEW LEADERS PASS IT ON

Last year when I was watching the Academy Awards ceremony on television, something struck me. One segment of the program showed brief images of the people in the movie industry who had died the previous year—from writers and directors to actors and technicians. Many images were greeted with polite applause while a few received tremendous ovations. Undoubtedly, those individuals were at the top of their profession. Some were perhaps the best at their craft who ever lived. But after a few seconds on screen and a bit of applause, they were forgotten. Every-one in the audience was focused on the next set of nominees for the Oscar.

Life is fleeting. When all is said and done, your ability as a leader will not be judged by what you achieved personally. You can make a blockbuster film, but it will be forgotten in a few generations. You can write a prize-winning novel, but it will be forgotten in a few centuries. You can create a masterpiece of art, but in a millennium or two, no one will remember that you created it.

“A life isn’t significant except for its impact on other lives.”
—JACKIE ROBINSON

No, our ability as leaders will not be measured by the buildings we built, the institutions we established, or what our team accomplished during our tenure. You and I will be judged by how well the people we invested in carried on after we are gone. As baseball great Jackie Robinson observed, “A life isn’t significant except for its impact on other lives.” In the end, we will be judged according to the Law of Legacy. A leader’s lasting value is measured by succession. May you and I live and lead according to that standard.



Applying **THE LAW OF LEGACY**

To Your Life

1. What do you want your legacy to be? If you are early in your Leadership journey, I wouldn't expect you to have the definitive answer to that question yet. However, I still think there is value in your considering what you want your life to stand for.

Take some time to consider the big picture concerning why you lead. This will not be a quick process. The idea of legacy is closely related to a person's sense of purpose in life. Why are you here? What gifts and skills do you possess that relate to your highest potential as a human being? What unique opportunities do you possess based on your personal circumstances and what's happening in the world around you? Who might you be able to impact and what might you be able to accomplish as a leader in your lifetime?

2. Based on your ideas you developed concerning the legacy you want to leave, what must you change in the way you conduct yourself so that you live that legacy? Write them out. Your list may include behavioral changes, character development, education, working methods, relationship building style, and so on. Only by changing the way you live will you be able to create the legacy you want to leave.

3. In whom will you invest to carry on your legacy? Ideally, you should pick people with greater potential than your own who will be able to "stand on your shoulders" and do more than you did. Begin investing in them today.

CONCLUSION



Everything Rises and Falls on Leadership

Well, there you have them—the 21 Irrefutable Laws of Leadership. Learn them, take them to heart, and apply them to your life. If you follow them, people will follow you. I've been teaching leadership for more than thirty years now, and during those years I've told the people I've trained something that I'm now going to say to you: everything rises and falls on leadership. Some people don't believe me when I say that, but it's true. The more you try to do in life, the more you will find that leadership makes the difference. Any endeavor you can undertake that involves other people will live or die depending on the leadership. As you work to build your organization, remember this:

- Personnel determine the potential of the organization.
- Relationships determine the morale of the organization.
- Structure determines the size of the organization.
- Vision determines the direction of the organization.
- Leadership determines the success of the organization.

Now that you know the laws and understand them, share them with your team. And take time to evaluate yourself regarding each of the laws using the evaluation tool on the following pages. As I mentioned at the beginning of this book, nobody does all the laws well. That's why you need to build a team.

I wish you great leadership success. Pursue your dreams. Strive for excellence. Become the person you were created to be. And accomplish

all that you were put on this earth to do. Leadership will help you to do that. Learn to lead—not just for yourself but for the people who follow you. And as you reach the highest levels, don't forget to take others with you to be the leaders of tomorrow.

APPENDIX A:

21 LAWS LEADERSHIP EVALUATION



Read each statement below and score yourself for each, using the following scale:

- 0 Never
- 1 Rarely
- 2 Occasionally
- 3 Always

1. THE LAW OF THE LID

Leadership Ability Determines a Person's Level of Effectiveness

_____ a) When faced with a challenge, my first thought is, *Who can I enlist to help?* not *What can I do?*

_____ b) When my team, department, or organization fails to achieve an objective, my first assumption is that it's some kind of leadership issue.

_____ c) I believe that developing my leadership skills will increase my effectiveness dramatically.

_____ TOTAL

2. THE LAW OF INFLUENCE

The True Measure of Leadership Is Influence—Nothing More, Nothing Less

_____ a) I rely on influence rather than on my position or title to get others to follow me or do what I want.

_____ b) During discussions or brainstorming settings, people turn to me and ask for my advice.

_____ c) I rely on my relationships with others rather than organizational systems and procedures to get things done.

_____ TOTAL

3. THE LAW OF PROCESS

Leadership Develops Daily, Not in a Day

_____ a) I have a concrete, specific plan for personal growth that I engage in weekly.

_____ b) I have found experts and mentors for key areas of my life with whom I engage on a regular basis.

_____ c) To promote my professional growth, I have read at least six books (or taken at least one worthwhile class or listened to twelve or more audio lessons) per year for the last three years.

_____ TOTAL

4. THE LAW OF NAVIGATION

Anyone Can Steer the Ship, but It Takes a Leader to Chart the Course

_____ a) I spot problems, obstacles, and trends that will impact the outcome of initiatives the organization puts into place.

_____ b) I can clearly see a pathway for the implementation of a vision, including not only the process but also the people and resources needed.

_____ c) I am called upon to plan initiatives for the organization.

_____ TOTAL

5. THE LAW OF ADDITION

Leaders Add Value by Serving Others

_____ a) Rather than being annoyed when team members have issues preventing them from doing their jobs effectively, I see the issues as an opportunity to serve and help those people.

_____ b) I look for ways to make things better for the people I lead.

_____ c) I find great personal satisfaction in helping other people become more successful.

_____ TOTAL

6. THE LAW OF SOLID GROUND

Trust Is the Foundation of Leadership

_____ a) The people I lead confide in me regarding sensitive issues.

_____ b) When I tell someone in the organization that I will do something, he can count on me to follow through.

_____ c) I avoid undermining others or talking behind their backs.

_____ TOTAL

7. THE LAW OF RESPECT

People Naturally Follow Leaders Stronger Than Themselves

_____ a) People are naturally drawn to me and often want to do things with me just to spend time with me.

_____ b) I go out of my way to show respect and loyalty to the people I lead.

_____ c) I make courageous decisions and take personal risks that could benefit my followers even if there is no benefit to me.

_____ TOTAL

8. THE LAW OF INTUITION

Leaders Evaluate Everything with a Leadership Bias

_____ a) I can easily gauge morale, whether in a room full of people, on a team, or in an organization.

_____ b) I often take the right action as a leader even if I cannot explain why.

_____ c) I can read situations and sense trends without having to gather hard evidence.

_____ TOTAL

9. THE LAW OF MAGNETISM

Who You Are Is Who You Attract

_____ a) I am satisfied with the caliber of people who report to me.

_____ b) I expect the people I attract to be similar to me in values, skills, and leadership ability.

_____ c) I recognize that no personnel process can improve the quality of

people I recruit compared to improving myself.

____ TOTAL

10. THE LAW OF CONNECTION

Leaders Touch a Heart Before They Ask for a Hand

____ a) When I am new to a leadership situation, one of the first things I try to do is to develop a personal connection with the individuals involved.

____ b) I know the stories, hopes, and dreams of the people I lead.

____ c) I avoid asking people to help accomplish the vision until we have built a relationship that goes beyond the nuts and bolts of our work together.

____ TOTAL

11. THE LAW OF THE INNER CIRCLE

A Leader's Potential Is Determined by Those Closest to Him

____ a) I am strategic and highly selective about which people are closest to me personally and professionally.

____ b) I regularly rely on some key people in my life to help accomplish my goals.

____ c) I believe that 50 percent or more of the credit for my accomplishments goes to the people on my team.

____ TOTAL

12. THE LAW OF EMPOWERMENT

Only Secure Leaders Give Power to Others

_____ a) I embrace change easily and become dissatisfied with the *status quo*.

_____ b) I believe that no matter how talented the people who work for me are, my position is secure.

_____ c) It is my regular practice to give people I lead the authority to make decisions and take risks.

_____ TOTAL

13. THE LAW OF THE PICTURE

People Do What People See

_____ a) If I observe an undesirable action or quality in team members, I check for it in myself first before addressing it with them.

_____ b) I am continually working to try to make my actions and words consistent with one another.

_____ c) I do what I should rather than what I want because I am conscious that I am setting an example for others.

_____ TOTAL

14. THE LAW OF BUY- IN

People Buy into the Leader, Then the Vision

_____ a) I recognize that a lack of credibility can be as harmful to an organization as a lack of vision.

_____ b) I wait until I see that most of the people on the team have confidence in me before asking for a commitment to the vision.

_____ c) Even when my ideas are not very good, my people tend to side with me.

____ TOTAL

15. THE LAW OF VICTORY

Leaders Find a Way for the Team to Win

____ a) When I lead a team, I feel ultimate responsibility for whether it achieves its goals.

____ b) If members of my team are not unified in their efforts to achieve the vision, I take action to get them on the same page.

____ c) I make personal sacrifices to help ensure victory for my team, department, or organization.

____ TOTAL

16. THE LAW OF THE BIG MO

Momentum Is a Leader's Best Friend

____ a) I am enthusiastic and maintain a positive attitude every day for the sake of my team members.

____ b) Whenever I make a major leadership decision, I consider how that decision will impact momentum in my team, department, or organization.

____ c) I initiate specific actions with the purpose of generating momentum when introducing something new or controversial.

____ TOTAL

17. THE LAW OF PRIORITIES

Leaders Understand That Activity Is Not Necessarily Accomplishment

_____ a) I avoid tasks that are not required by my leadership, don't have a tangible return, or don't reward me personally.

_____ b) I set aside time daily, monthly, and yearly to plan my upcoming schedule and activities based on my priorities.

_____ c) I delegate any task for which a team member can be at least 80 percent as effective as I could be.

_____ TOTAL

18. THE LAW OF SACRIFICE

A Leader Must Give Up to Go Up

_____ a) I know making trade-offs is a natural part of leadership growth, and I make sacrifices to become a better leader as long as they don't violate my values.

_____ b) I expect to give more than my followers do in order to accomplish the vision.

_____ c) I will give up my rights in order to reach my potential as a leader.

_____ TOTAL

19. THE LAW OF TIMING

When to Lead Is As Important As What to Do and Where to Go

_____ a) I expend as much effort figuring out the timing for an initiative as I do figuring out the strategy.

_____ b) I will launch something using a less-than-ideal strategy because I know the timing is right.

_____ c) I can sense whether or not people are ready for an idea.

____ TOTAL

20. THE LAW OF EXPLOSIVE GROWTH

To Add Growth, Lead Followers—To Multiply, Lead Leaders

____ a) I believe that I can grow my organization more rapidly by developing leaders than by any other method.

____ b) I spend a significant amount of time every week investing in the development of the top 20 percent of my leaders.

____ c) I would rather see leaders I develop succeed out on their own than keep them with me so that I can keep mentoring them.

____ TOTAL

21. THE LAW OF LEGACY

A Leader's Lasting Value Is Measured by Succession

____ a) I possess a strong sense of why I am in my job and why I am leading.

____ b) In each position I've held, I have identified people who can carry on after me, and I have invested in them.

____ c) One of my strongest motivations is to leave any team I lead better than I found it.

____ TOTAL

Now that you have completed the evaluation, examine each law and note your strengths and weaknesses. Use the following guidelines to help you proceed.

8–9 This law is in your strength zone. Make the most of this skill and mentor others in this area.

5–7 Target this law for growth. You have potential to make it a strength.

0–4 This is a weakness. Hire staff with this strength or partner with others in this area.

APPENDIX B:

21 LAWS GROWTH GUIDE



For many years I have written books to add value to people. Now that you and your team have completed the leadership evaluation, I encourage you to use the following resources to enable you to lead yourself and others more efficiently.

1. THE LAW OF THE LID

Leadership Ability Determines a Person's Level of Effectiveness

The 21 Indispensable Qualities of a Leader

The Right to Lead

The 360-Degree Leader—Value #2: “Leaders Are Needed at Every Level of the Organization” and Value #4: “Good Leaders in the Middle Make Better Leaders at the Top”

2. THE LAW OF INFLUENCE

The True Measure of Leadership Is Influence—Nothing More, Nothing Less

Developing the Leader Within You—Chapter 1: “The Definition of Leadership: Influence”

The 360-Degree Leader—Section I: “The Myths of Leading from the

Middle of an Organization” and Section II: “The Challenges 360Degree Leaders Face”

Winning with People

3. THE LAW OF PROCESS

Leadership Develops Daily, Not in a Day

Today Matters

Your Road Map for Success—Chapter 5: “What Should I Pack in My Suitcase?”

The 360-Degree Leader —Lead-Up Principle #9: “Be Better Tomorrow Than You Are Today”

Leadership Promises for Every Day

The 21 Most Powerful Minutes in a Leader’s Day

4. THE LAW OF NAVIGATION

Anyone Can Steer the Ship, but It Takes a Leader to Chart the Course

Developing the Leader Within You—Chapter 5: “The Quickest Way to Gain Leadership: Problem-Solving”

Thinking for a Change—Skill 2: “Unleash the Potential of Focused Thinking”; Skill 4: “Recognize the Importance of Realistic Thinking”; Skill 5: “Release the Power of Strategic Thinking”

Becoming a Person of Influence—Chapter 7: “Navigates for Other People”

5. THE LAW OF ADDITION

Leaders Add Value by Serving Others

Today Matters—Chapter 12: “Today’s Generosity Gives Me Significance”

Thinking for a Change—Skill 10: “Experience the Satisfaction of Unselfish Thinking”

Becoming a Person of Influence—Chapter 2: “Nurtures Other People”

The 360-Degree Leader —Lead-Up Principle #2: “Lighten Your Leader’s Load”; Lead-Up Principle #3: “Be Willing to Do What Others Won’t”; Lead-Across Principle #3: “Be a Friend” Lead-Across Principle #3: “Let the Best Idea Win”

Your Road Map for Success—Chapter 8: “Is It a Family Trip?” and Chapter 9: “Who Else Should I Take with Me?”

6. THE LAW OF SOLID GROUND

Trust Is the Foundation of Leadership

Developing the Leader Within You—Chapter 3: “The Most Important Ingredient of Leadership: Integrity”

Becoming a Person of Influence—Chapter 1: “Integrity with People”

The 360-Degree Leader—Lead-Up Principle #1: “Lead Yourself Exceptionally Well”

Ethics 101

7. THE LAW OF RESPECT

People Naturally Follow Leaders Stronger Than Themselves

Thinking for a Change—Skill 6: “Feel the Energy of Possibility Thinking”

Your Road Map for Success—Chapter 4: “How Do I Get There from

Here?”

Winning with People

The 360-Degree Leader

8. THE LAW OF INTUITION

Leaders Evaluate Everything with a Leadership Bias

Thinking for a Change—Skill 8: “Question the Acceptance of Popular Thinking” and Skill 11: “Enjoy the Return of Bottom-Line Thinking”

The 360-Degree Leader

Leadership Gold (coming March 2008)

9. THE LAW OF MAGNETISM

Who You Are Is Who You Attract

Today Matters—Chapter 13: “Today’s Values Give Me Direction”

The 360-Degree Leader —Lead-Across Principle #4: “Avoid Office Politics”

Talent Is Never Enough

The Choice Is Yours

10. THE LAW OF CONNECTION

Leaders Touch a Heart Before They Ask for a Hand

25 Ways to Win with People

The 360-Degree Leader —Lead-Up Principle #5: “Invest in Relational

Chemistry”; Lead-Across Principle #1: “Understand, Practice, and Complete the Leadership Loop”; Lead-Down Principle #1: “Walk Slowly Through the Halls”; Lead-Down Principle #2: “See Everyone as a ‘10’”

Becoming a Person of Influence—Chapter 8: “Connects with People”

Winning with People

11. THE LAW OF THE INNER CIRCLE

A Leader’s Potential Is Determined by Those Closest to Him

The 17 Indisputable Laws of Teamwork

The 17 Essential Qualities of a Team Player

Teamwork Makes the Dream Work

The 360-Degree Leader —Lead-Down Principle #4: “Place People in Their Strength Zones” and Lead-Down Principle #7: “Reward for Results”

12. THE LAW OF EMPOWERMENT

Only Secure Leaders Give Power to Others

Failing Forward

The 360-Degree Leader —Lead-Across Principle #7: “Don’t Pretend You’re Perfect”

Winning with People—Section 1: “Are We Prepared for Relationships?”

Becoming a Person of Influence—Chapter 9: “Empowers People”

Thinking for a Change—Skill 9: “Encourage the Participation of Shared Thinking”

Your Road Map for Success—Chapter 6: “How Do I Handle the

Detours?”

The Difference Maker

13. THE LAW OF THE PICTURE

People Do What People See

The 360-Degree Leader—Lead-Down Principle #5: “Model the Behavior You Desire”

Developing the Leader Within You—Chapter 6: “The Extra Plus in Leadership: Attitude” and Chapter 9: “The Price Tag of Leadership: Self-Discipline”

Your Road Map for Success—Chapter 1: “The Journey Is More Fun if You Know Where You’re Going” and Chapter 2: “How Far Can I Go?”

14. THE LAW OF BUY- IN

People Buy into the Leader, Then the Vision

Developing the Leader Within You—Chapter 8: “The Indispensable Quality of Leadership: Vision”

Your Road Map for Success—Chapter 3: “How Do I Get There from Here?”

25 Ways to Win with People

Winning with People

15. THE LAW OF VICTORY

Leaders Find a Way for the Team to Win

The 360-Degree Leader—Lead-Up Principle #8: “Become a Go-To

Player”

Thinking for a Change—Skill 1: “Acquire the Wisdom of Big-Picture Thinking” and Skill 3: “Discover the Joy of Creative Thinking”

The Difference Maker

16. THE LAW OF THE BIG MO

Momentum Is a Leader’s Best Friend

Developing the Leader Within You—Chapter 4: “The Ultimate Test of Leadership: Creating Positive Change”

The 360-Degree Leader —Lead-Up Principle #4: “Do More Than Manage —Lead!” and Lead-Up Principle #8: “Become a Go-To Player”

17. THE LAW OF PRIORITIES

Leaders Understand That Activity Is Not Necessarily Accomplishment

Developing the Leader Within You—Chapter 2: “The Key to Leadership: Priorities”

Today Matters—Chapter 4: “Today’s Priorities Give Me Focus”

Thinking for a Change—Chapter 5: “Unleash the Potential of Focused Thinking”

The 360-Degree Leader —Lead-Up Principle #1: “Lead Yourself Exceptionally Well”

18. THE LAW OF SACRIFICE

A Leader Must Give Up to Go Up

Developing the Leader Within You—Chapter 3: “The Most Important

Ingredient of Leadership: Integrity”

Your Road Map for Success—Chapter 7: “Are We There Yet?”

Today Matters—Chapter 8: “Today’s Commitment Gives Me Tenacity”

Ethics 101—Chapter 5: “Five Factors That Can ‘Tarnish’ the Golden Rule”

19. THE LAW OF TIMING

When to Lead Is As Important As What to Do and Where to Go

The 360-Degree Leader —Lead-Up Principle #6: “Be Prepared Every Time You Take Your Leader’s Time” and Lead-Up Principle #7: “Know When to Push and When to Back Off ”

Thinking for a Change—Chapter 3: “Master the Process of Intentional Thinking” and Skill 10: “Embrace the Lessons of Reflective Thinking”

20. THE LAW OF EXPLOSIVE GROWTH

To Add Growth, Lead Followers—To Multiply, Lead Leaders

Developing the Leader Within You—Chapter 10: “The Most Important Lesson of Leadership: Staff Development”

Developing the Leaders Around You

Your Road Map for Success—Chapter 10: “What Should We Do Along the Way?”

Becoming a Person of Influence—Chapter 10: “Reproduces Other Influencers”

The 360-Degree Leader —Lead-Down Principle #3: “Develop Each Team Member as a Person”; Special Section: “Create an Environment That Unleashes 360-Degree Leaders”; Section VI: “The Value of 360-Degree

Leaders”

21. THE LAW OF LEGACY

A Leader's Lasting Value Is Measured by Succession

The Journey from Success to Significance

Becoming a Person of Influence—Chapter 6: “Enlarges People” The 360-Degree Leader —Lead-Down Principle #6: “Transfer the Vision”

Dare to Dream . . . Then Do It

NOTES



1. THE LAW OF THE LID

1. McDonald's Canada, "FAQs," <http://www.mcdonalds.ca/en/aboutus/faq.aspx> (accessed August 8, 2006).

2. THE LAW OF INFLUENCE

1. Peggy Noonan, *Time*, September 15, 1997.

2. Thomas A. Stewart, "Brain Power: Who Owns It . . . How They Profit from It," *Fortune*, March 17, 1997, 105–6.

3. Paul F. Boller Jr., *Presidential Anecdotes* (New York: Penguin Books, 1981), 129.

3. THE LAW OF PROCESS

1. Sharon E. Epperson, "Death and the Maven," *Time*, December 18, 1995.

2. James K. Glassman, "An Old Lady's Lesson: Patience Usually Pays," *Washington Post*, December 17, 1995, H01.

3. "The Champ," *Reader's Digest*, January 1972, 109.

4. Milton Meltzer, *Theodore Roosevelt and His America* (New York: Franklin Watts, 1994).

4. THE LAW OF NAVIGATION

1. *Forbes*.

2. John C. Maxwell, *Thinking for a Change: 11 Ways Highly Successful People Approach Life and Work* (New York: Warner Books, 2003), 177–80.

3. Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap . . . and Others Don't* (New York: Harper Business, 2001), 86.

5. THE LAW OF ADDITION

1. Julie Schmit, "Costco Wins Loyalty with Bulky Margins," *USA Today*, September 24, 2004, <http://www.keepmedia.com/pubs/USATODAY/2004/09/24/586747?extID=10032&oliID=213> (accessed August 24, 2006).
2. Alan B. Goldberg and Bill Ritter, "Costco CEO Finds Pro-Worker Means Profitability," ABC News, August 2, 2006, <http://abcnews.go.com/2020/Business/story?id=1362779> (accessed August 16, 2006).
3. Barbara Mackoff and Gary Wenet, *The Inner Work of Leaders: Leadership as a Habit of Mind* (New York: AMACOM, 2001), 5.
4. Steven Greenhouse, "How Costco Became the Anti-WalMart," *New York Times*, July 17, 2005, <http://select.nytimes.com/search/restricted/article> (accessed August 22, 2006).
5. Goldberg and Ritter, "Costco CEO Finds Pro-Worker Means Profitability."
6. Greenhouse, "How Costco Became the Anti-Wal-Mart."
7. Matthew 25:31–40 (The Message).
8. Dan Cathy, Exchange [conference], November 2, 2005.

6. THE LAW OF SOLID GROUND

1. Robert Shaw, "Tough Trust," *Leader to Leader*, Winter 1997, 46–54.
2. Russell Duncan, *Blue-Eyed Child of Fortune* (Athens: University of Georgia Press, 1992), 52–54.
3. Robert S. McNamara with Brian VanDeMark, *In Retrospect: The Tragedy and Lessons of Vietnam* (New York: Times Books, 1995).

7. THE LAW OF RESPECT

1. M. W. Taylor, *Harriet Tubman* (New York: Chelsea House Publishers, 1991).
2. Careers By the People, "Principal," <http://www.careersbythepeople.com/index/do/bio/> (accessed August 31, 2006).
3. NCAA, http://www.ncaa.org/stats/m_basketball/coaching/d1_500_coaching_records.pdf (accessed August 31, 2006).
4. Alexander Wolff, "Tales Out of School," *Sports Illustrated*, October 20, 1997, 64.
5. Mitchell Krugel, *Jordan: The Man, His Words, His Life* (New York: St. Martin's Press, 1994), 39.

8. THE LAW OF INTUITION

1. Cathy Booth, "Steve's Job: Restart Apple," *Time*, August 18, 1997, 28–34.
2. Leander Kahney, "Inside Look at Birth of the iPod," *Wired*, July 21, 2004, <http://www.wired.com/news/culture/0,64286-1.htm> (accessed September 1, 2006).
3. Ana Letícia Sigvartsen, "Apple Might Have to Share iPod Profits," *InfoSatellite*, March 8, 2005, <http://www.infosatellite.com/news/2005/03/a080305ipod.html> (accessed April 6, 2006).
4. BBC News, "iPod Helps Apple Quadruple Profit," December 10, 2005, <http://newsvote.bbc.co.uk> (accessed September 1, 2006).

10. THE LAW OF CONNECTION

1. CBC News Canada, "Bush Visits 'Ground Zero' in New York," September 15, 2001, http://www.cbc.ca/story/news/?/news/2001/09/14/bushnyc_010914 (accessed September 11, 2006).
2. Sheryl Gay Stolberg, "Year After Katrina, Bush Still Fights for 9/11 Image," *New York Times*, August 28, 2006, <http://www.nytimes.com/2006/08/28/us/nationalspecial/28bush.html> (accessed September 12, 2006).
3. H. Norman Schwarzkopf, "Lessons in Leadership," vol. 12, no. 5.
4. H. Norman Schwarzkopf and Peter Petre, *It Doesn't Take a Hero* (New York: Bantam Books, 1992).
5. Kevin and Jackie Freiberg, *Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success* (New York: Broadway Books, 1996), 224.

11. THE LAW OF THE INNER CIRCLE

1. Michael Specter, "The Long Ride: How Did Lance Armstrong Manage the Greatest Comeback in Sports History?" *New Yorker*, July 15, 2002, http://www.newyorker.com/printables/fact/020715fa_fact1 (accessed September 15, 2006).
2. Dan Osipow, "Armstrong: 'I'm More Motivated Than Ever,'" *Pro Cycling*, June 23, 2005, http://team.discovery.com/news/062205tourteam_print.html (accessed September 15, 2006).
3. Discovery Channel Pro Cycling Team, "Cycling FAQ: Learn More About Team Discovery," <http://team.discovery.com/index.html?path=tabs3> (accessed September 15, 2006).
4. Lawrence Miller, *American Spirit: Visions of a New Corporate Culture* (New York: Warner Books, 1985).
5. Warren Bennis, *Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration* (New York: Perseus Books, 1998).

[6.](#) Proverbs 27:17 CEV.

[7.](#) Judith M. Bardwick, *In Praise of Good Business* (New York: John Wiley and Sons, 1988).

12. THE LAW OF EMPOWERMENT

[1.](#) Peter Collier and David Horowitz, *The Fords: An American Epic* (New York: Summit Books, 1987).

[2.](#) Lee Iacocca and William Novak, *Iacocca: An Autobiography* (New York: Bantam Books, 1984).

[3.](#) Lynne Joy McFarland, Larry E. Senn, and John R. Childress, *21st Century Leadership: Dialogues with 100 Top Leaders* (Los Angeles: Leadership Press, 1993), 64.

[4.](#) Benjamin P. Thomas, *Abraham Lincoln: A Biography* (New York: Modern Library, 1968), 235.

[5.](#) Richard Wheeler, *Witness to Gettysburg* (New York: Harper and Row, 1987).

[6.](#) Donald T. Phillips, *Lincoln on Leadership: Executive Strategies for Tough Times* (New York: Warner Books, 1992), 103–4.

13. THE LAW OF THE PICTURE

[1.](#) Stephen E. Ambrose, *Band of Brothers* (New York: Simon and Schuster, 2001), 36.

[2.](#) Dick Winters with Cole C. Kingseed, *Beyond Band of Brothers: The War Memoirs of Major Dick Winters* (New York: Penguin, 2006), front flap copy.

[3.](#) Ambrose, *Band of Brothers*, 38.

[4.](#) Ibid., 95–96.

[5.](#) Winters, *Beyond Band of Brothers*, 283.

[6.](#) About.com: U.S. Military, “Historian Stephen E. Ambrose, Author of *Band of Brothers*: The Story of Easy Company,” <http://usmilitary.about.com/library/milinfo/bandofbrothers/blbbambrose.htm> (accessed September 26, 2006).

[7.](#) Author unknown, quoted in John Wooden with Steve Johnson, *Wooden: A Lifetime of Observations and Reflections On and Off the Court* (Chicago: Contemporary Books, 1997).

[8.](#) Ajilon Office, “Trouble Finding the Perfect Gift for Your Boss—How About a Little Respect?” October 14, 2003, http://www.ajilonoffice.com/articles/af_bosssday_101403.asp (accessed September 25, 2006).

[9.](#) Rudolph W. Guiliani with Ken Kurson, *Leadership* (New York: Miramax Books, 2002), 37.

[10.](#) Ibid., 209.

11. Ibid., 70.

12. Ibid., xiv.

14. THE LAW OF BUY-IN

1. Otis Port, "Love Among the Digerati," *Business Week*, August 25, 1997, 102.

15. THE LAW OF VICTORY

1. James C. Humes, *The Wit and Wisdom of Winston Churchill* (New York: Harper Perennial, 1994), 114.

2. Ibid., 117.

3. Arthur Schlesinger Jr., "Franklin Delano Roosevelt," *Time*, April 13, 1998.

4. Andre Brink, "Nelson Mandela," *Time*, April 13, 1998.

5. Mitchell Krugel, *Jordan: The Man, His Words, His Life* (New York: St. Martin's Press, 1994), 41.

6. Southwest Airlines, "Southwest Airlines Fact Sheet," http://www.southwest.com/about_swa/press/factsheet.html#Fun%20Facts (accessed October 19, 2006).

7. Freiberg, *Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success*.

8. Southwest Airlines, "Southwest Airlines Fact Sheet."

9. Southwest Airlines, Annual Report 2005, http://www.southwest.com/investor_relations/swaar05.pdf (accessed October 20, 2006). [Stockholders' equity and total assets are from 2005, the latest available.]

10. Freiberg, *Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success*.

16. THE LAW OF THE BIG MO

1. Guardian Unlimited, "Regus London Film Festival Interviews 2001: John Lasseter," November 19, 2001, <http://film.guardian.co.uk/lff2001/news/0,,604666,00.html> (accessed October 25, 2006).

2. Catherine Crane, Will Johnson, and Kitty Neumark, "Pixar 1996" (case study), University of Michigan Business School, <http://www-personal.umich.edu/~afuah/cases/case14.html> (accessed October 27, 2006).

3. Brent Schlender, "Pixar's Magic Man," *Fortune*, May 17, 2006, <http://cnmmoney.printthis.clickability.com> (accessed October 24, 2006).

4. Michael P. McHugh, "An Interview with Edwin Catmull," *Networker*, September/ October 1997, http://was.usc.edu/isd/publications/archives/networker/97-98/Sep_Oct_97 (accessed October 26, 2006).
5. Crane, Johnson, and Neumark, "Pixar 1996."
6. Pixar, "Pixar History: 1995," <http://www.pixar.com/companyinfo/history/1995.html> (accessed October 30, 2006).
7. Austin Bunn, "Welcome to Planet Pixar," *Wired*, http://www.wired.com/wired/archive/12.06/pixar_pr.html (accessed October 25, 2006).
8. IMDb, "All-Time Worldwide Boxoffice," <http://www.imdb.com/boxoffice/alltimegross?region=world-wide> (accessed October 30, 2006). [Figures as of October 23, 2006.]
9. Claudia Eller, "Disney's Low-Key Superhero," *Los Angeles Times*, June 12, 2006, <http://pqasb.pqarchiver.com/latimes/access/1057182661.html?dids=1057182661:1057182661&FMTS=ABS:FT&type=current&date=Jun+12%2C+2006&author=Claudia+Eller&pub=Los+Angeles+Times&desc=The+Nation> (accessed October 26, 2006).
10. Jay Mathews, *Escalante: The Best Teacher in America* (New York: Henry Holt, 1988).

17. THE LAW OF PRIORITIES

1. Janet C. Lowe, *Jack Welch Speaks: Wisdom from the World's Greatest Business Leader* (New York: John Wiley and Sons, 1998), 110.
2. John Wooden and Jack Tobin, *They Call Me Coach* (Chicago: Contemporary Books, 1988).

18. THE LAW OF SACRIFICE

1. King Encyclopedia, "Montgomery Improvement Association," http://www.stanford.edu/group/King/about_king/encyclopedia/MIA.html (accessed November 8, 2006).
2. The King Center, "Chronology of Dr. Martin Luther King, Jr.," <http://www.thekingcenter.org/mlk/chronology.html> (accessed November 8, 2006).
3. David Wallechinsky, *The Twentieth Century* (Boston: Little, Brown and Company, 1995), 155.
4. Hillary Margolis, "A Whole New Set of Glitches for Digital's Robert Palmer," *Fortune*, August 19, 1996, 193–94.
5. Antonia Felix, *Condi: The Condoleezza Rice Story* (New York: Newmarket Press, 2005), 48.
6. *Ibid.*, 34.
7. *Ibid.*, 67.
8. *Ibid.*, 72.

[9.](#) Ibid., 127.

[10.](#) Ibid., 152–53.

19. THE LAW OF TIMING

[1.](#) David Oshinsky, “Hell and High Water,” *New York Times*, July 9, 2006, <http://www.nytimes.com/2006/07/09/books/review/09oshi.html?ei=5088&en=4676642ee3fc7078&ex=1310097600&adxnnl=1&partner=rssnyt&emc=rss&adxnnlx=1162847220-jjFf9bMhfwwKfuiWDA/Nrg> (accessed November 6, 2006).

[2.](#) CNN, “New Orleans Mayor, Louisiana Governor Hold Press Conference” (transcript), aired August 28, 2005, 10:00 a.m. ET, <http://transcripts.cnn.com/TRANSCRIPTS/0508/28/bn.04.html> (accessed November 6, 2006).

[3.](#) Jonathan S. Landay, Alison Young, and Shannon McCaffrey, “Chertoff Delayed Federal Response, Memo Shows,” McClatchy Washington Bureau, September 13, 2005, <http://www.realcities.com/mld/krwashington/12637172.htm> (accessed November 2, 2006).

[4.](#) CNN, “Red Cross: State Rebuffed Relief Efforts: Aid Organization Never Got into New Orleans, Officials say,” September 9, 2005, <http://www.cnn.com/2005/US/09/08/katrina.redcross/index.html> (accessed November 2, 2006).

[5.](#) Madeline Vann, “Search and Rescue,” *Tulanian* (Summer 2006), http://www2.tulane.edu/article_news_details.cfm?ArticleID=6752 (accessed November 7, 2006).

[6.](#) Answers.com, “Hurricane Katrina,” <http://www.answers.com/topic/hurricane-katrina> (accessed November 7, 2006).

[7.](#) Coleman Warner and Robert Travis Scott, “Where They Died,” *Times-Picayune*, October 23, 2005, <http://pqasb.pqarchiver.com/timespicayune/access/915268571.html?dids=915268571:915268571&FMT=ABS&FMTS=ABS:FT&date=Oct+23%2C+2005&author=Coleman+Warner+and+Robert+Travis+Scott+Staff+writers&pub=Times+-+Picayune&edition=&startpage=01&desc=WHERE+THEY+DIED+> (accessed November 7, 2006).

[8.](#) Douglas Southall Freeman, *Lee: An Abridgement in One Volume* (New York: Charles Scribner’s Sons, 1961), 319.

[9.](#) Samuel P. Bates, *The Battle of Gettysburg* (Philadelphia: T. H. Davis and Company, 1875), 198–99.

[10.](#) Ibid.

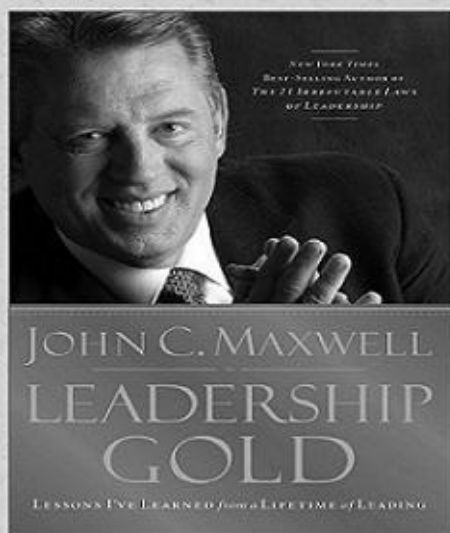
[11.](#) Richard Wheeler, *Witness to Gettysburg* (New York: Harper and Row, 1987).

21. THE LAW OF LEGACY

[1.](#) Grenville Kleiser, *Training for Power and Leadership* (Garden City, New York: Garden City Publishing, 1929).

[2.](#) Q&A Session with Truett Cathy and Dan Cathy, Exchange [conference], November 2, 2005.

COMING SPRING 2008!



Also available in audio and Spanish editions

Leadership Gold delivers leadership guru John C. Maxwell's most valuable lessons from forty years of leading.



THOMAS NELSON
Since 1798

AN EXCERPT FROM LEADERSHIP GOLD

Introduction

SEARCHING FOR GOLD

I confess I've wanted to write this book for almost a decade. In a way, I've been working on it for most of my life. But I promised myself that I would not sit down and write it until I turned sixty. In February of 2007, I reached that milestone and began writing.

I've had a remarkable and rewarding journey as a leader. In 1964 at the age of seventeen, I started reading and filing thoughts on the subject of leadership because I knew leading was going to be an important part of my career. At age twenty-two, I held my first leadership position. In 1976 I became convinced that everything rises and falls on leadership. That belief was accompanied by a passion to be a lifelong student and teacher of this vital subject.

Learning to lead effectively has been a real challenge. Teaching others to lead effectively has been an even greater one. During the late 1970s I poured myself into training and raising up potential leaders. To my delight, I discovered that leaders could be developed. That eventually prompted me to write my first leadership book in 1992, entitled *Developing the Leader Within You*. Since then I have written many others. For more than thirty years, leading and teaching leadership have been my life's work.

ADDING VALUE TO YOUR LEADERSHIP

This book is a result of years of living in a leadership environment and learning through trial and error what it means to be a leader. The lessons I've learned are personal and often simple, yet they can have a profound impact. I have spent my entire life mining them. I think of each chapter as

a gold nugget. In the hands of the right person, they can add tremendous value to their leadership.

As you read each chapter, please understand that . . .

1. *I'm still learning about leadership.* I haven't arrived, and this book is not my final answer on the subject of leadership. Within weeks of this book's publication, there will be thoughts I wish I could add. Why? Because I continue to learn and grow. I hope to keep growing until the day I die. I expect to keep discovering nuggets that I want to share with others.

2. *Many people have contributed to the leadership gold in this book.*

One of the chapters in this book is entitled, "Few Leaders Are Successful Unless a Lot of People Want Them to Be." That has certainly been true for me. It's said that a wise person learns from his mistakes. A wiser one learns from others' mistakes. But the wisest person of all learns from others' successes. Today I stand on the shoulders of many leaders who have added great value to my life. Tomorrow I hope *you* will be able to stand on *my* shoulders.

3. *What I'm teaching can be learned by nearly anyone.* Greek philosopher Plato said, "The greater part of instruction is being reminded of things you already know." That's what the best learning is. As an author and teacher, what I try to do is help people truly understand in a new and clear way something that they have long sensed intuitively. I try to create "aha moments."

Though I have lived my life in leadership by moving forward, I have begun to better understand it by looking backward. Now at age sixty, I want to share with you the most important lessons I've learned as a leader. This book is my attempt to take the leadership gold I've mined through painful trial and error and put it on the "lowest shelf " so that inexperienced as well as experienced leaders can have access to it. You don't have to be an expert to understand what I'm teaching, and you don't have to be a CEO to apply it. I never want anyone who reads my books to be like *Peanuts'* Charlie Brown, who admired a sand castle he

had created on the beach only to have it leveled by huge a downpour. As he looked at the smooth place where his artwork had once stood, he said, "There must be a lesson here, but I don't know what it is." My goal isn't to impress you. It's to be a friend who helps you.

4. Much of the leadership gold I'm sharing is a result of leadership mis-takes I made. Some of the things I've learned were very painful to me at the time. I can still feel the sting as I pass them on to you. I am reminded of how often I have made mistakes. Yet, I am also encouraged because I'm glad to recognize that I am wiser today than I was in years past.

Poet Archibald MacLeish remarked, "There's only one thing more painful than learning from experience, and that is not learning from experience." Too often I see people make a mistake and stubbornly plow ahead only to end up repeating the same mistake. With great resolve they say to themselves, "Try and try again!" How much better it would be to, "Try, then stop, think, change, and then try again."

5. Your ability to become a better leader depends on how you respond.

Reading a book is never enough to make a difference in your life. What has the potential to make you better is your response. Please don't take short-cuts with this book. Hammer every gold nugget into something useful that can help you become a better leader. Don't be like the boy playing chess with his grandfather, who cried, "Oh no! Not again! Grandpa, you always win!"

"What do you want me to do," replied the old man, "lose on purpose? You won't learn anything if I do that."

The boy responded, "I don't want to learn anything. I just want to win!"

Wanting to win isn't enough. You have to go through a process to improve. That takes patience, perseverance, and intentionality. William A. Ward said, "Committing a great truth to memory is admirable; committing it to a life is wisdom."

I suggest that you keep this book as your companion for a significant amount of time so that it becomes a part of your life. Author and professor Peter Senge defines learning as “a process that occurs over time and always integrates thinking and doing.” He goes on to say, “Learning is highly contextual . . . It happens in the context of something meaningful and when the learner is taking action.”

If you are an emerging leader, I recommend that you spend twenty-six weeks working your way through the book—one week for every chapter. Read the chapter and then take the time to follow the instructions in that chapter’s application section. If you take time to let each lesson sink in and then flesh it out by taking action before going on to the next one, I believe that in time you will be amazed by the positive changes that occur in your leadership.

If you are a more experienced leader, take fifty-two weeks. Why longer? Because after you have worked your way through a chapter, you should spend a week taking people you are mentoring through that same chapter.

By the end of the year, not only will you have grown, but you will have helped emerging leaders in your organization to go to the next level!

LEADERSHIP MAKES A DIFFERENCE

Why should you go through all this trouble to learn more about Leadership? For that matter, why have I worked so hard to learn about leadership and mine gold nuggets for forty years? Because good leadership always makes a difference! I’ve seen what good leadership can do. I’ve seen it turn around organizations and positively impact the lives of thousands of individuals. True, leadership is not easy to learn, but what worthwhile thing is? Becoming a better leader pays dividends, but it takes great effort. Leadership requires a lot from a person. It is demanding and complex. Here’s what I mean . . .

Leadership is the courage to put oneself at risk.

Leadership is the passion to make a difference with others.

Leadership is being dissatisfied with the current reality.

Leadership is taking responsibility while others are making excuses.

Leadership is seeing the possibilities in a situation while others are seeing the limitations.

Leadership is the willingness to stand out in a crowd.

Leadership is an open mind and an open heart.

Leadership is the ability to submerge your ego for the sake of what is best.

Leadership is evoking in others the capacity to dream.

Leadership is inspiring others with a vision of what they can contribute.

Leadership is the power of the one made many and the many made one.

Leadership is your heart speaking to the hearts of others.

Leadership is the integration of heart, head, and soul.

Leadership is the capacity to care, and in caring, to liberate the ideas, energy, and capacities of others.

Leadership is the dream made reality.

If these leadership thoughts quicken your pulse and stir your heart, then learning more about leadership will make a difference in you, and you will make a difference in the lives of others. Turn the page, and let's get started.

Chapter 1

IF IT 'S LONELY AT THE TOP, YOU'RE NOT DOING SOMETHING RIGHT

My father's generation believed that leaders should never get too close to the people they lead. "Keep a distance," was a phrase I often heard. Good leaders were supposed to be a little above and apart from those they led. As a result, when I began my leadership journey, I made sure to keep some distance between me and my people. I tried to be close enough to lead them but far enough away to not be influenced by them.

This balancing act immediately created a lot of inner conflict for me. Honestly, I liked being close to the people I led. Plus I felt that one of my strengths was my ability to connect with people. Both of these factors caused me to fight the instruction I had received to keep a distance. And sure enough, within a few months of accepting my first leadership position, my wife Margaret and I began developing close friendships. We were enjoying our work and the people in the organization.

Like many leaders early in their career, I knew that I would not stay in this first job forever. It was a good experience, but I was soon ready for bigger challenges. After three years, I resigned to accept a position in Lancaster, Ohio. I'll never forget the response of most people when they realized we were leaving: "How would you do this after all we have done together?" Many people took my departure personally. I could see they felt hurt. That really bothered me.

Instantly, the words of older leaders rang in my ears: "Don't get too close to your people." As I left that assignment to take my next leadership position, I promised myself to keep people from getting too close to me.

THIS TIME IT'S PERSONAL

In my second position, for the first time in my leadership journey, I could employ staff to help me. One young man showed great promise, so I hired him and began pouring my life into him. I soon discovered that training and developing people was both a strength and a joy.

This staff member and I did everything together. One of the best ways to train others is to let them accompany you, observe what you do, give them some training, and then let them make an attempt at doing it. That's what we did. It was my first experience in mentoring.

I thought everything was going great. Then one day I found out that he had taken some sensitive information I had shared with him and violated my confidence by telling others about it. It not only hurt me as a leader, but it also hurt me personally. I felt betrayed. Needless to say, I let him go. And once again, the words of more experienced leaders rang in my ears: "Don't get too close to your people."

This time I had learned my lesson. I once again determined to keep space between me and everyone around me. I would hire staff to do their job. And I would do my job. And we would only get together at the annual Christmas party!

For six months I managed to maintain this professional separation. But then one day I realized that keeping everyone at a distance was a double-edged sword. The good news was that if I kept people at a distance, nobody would ever hurt me. But the bad news was that no one would ever be able to help me either. So at age twenty-five, I made a decision: As a leader, I would "walk slowly through the crowd." I would take the time—and the risk—of getting close to people and letting them get close to me. I would vow to love people before trying to lead them. This choice would at times make me vulnerable. I would get hurt. Yet the close relationships would allow me to help others as well as be helped by them. That decision has changed my life and my leadership.

LONELINESS IS NOT A LEADERSHIP ISSUE

Today I realize that loneliness is not a positional issue; it is a personality issue. Being at the top doesn't mean you have to be lonely. I've met lonely people at the bottom, on top, and in the middle. There's a cartoon in which an executive is shown sitting forlornly behind a huge desk. Standing meekly on the other side of the desk is a man dressed in coveralls, who says, "If it's any comfort to you, it's lonely at the bottom too."

To many people, the leader's image is that of an individual standing alone at the top of the mountain, looking down on his people. He's separated, isolated, and lonely. Thus the saying, "It's lonely at the top." But I would argue that the phrase was never made by a great leader. If you are leading others and you're lonely, then you're not doing it right. Think about it. If you're all alone, that means nobody is following you. And if nobody is following you, you're not really leading!

Loneliness is not a positional issue; it is a personality issue.

What kind of a leader would leave everyone behind and take the journey alone? A selfish one. Taking people to the top is what good leaders do. Lifting people to a new level is a requirement for effective leadership. That's hard to do if you get too far from your people—because you can no longer sense their needs, know their dreams, or feel their heartbeat. Besides, if things aren't getting better for the people as the result of the leader's efforts, then they need a different leader.

TRUTHS ABOUT THE TOP

Because this leadership issue has been so personal to me, I've given it a lot of thought over the years. Here are some things you need to know.

NO ONE EVER GOT TO THE TOP ALONE

Few leaders are successful unless a lot of people want them to be. No leaders are successful without a few people helping them. Sadly, as soon as some leaders arrive at the top, they spend their time trying to push others off the top. They play king of the hill because of their insecurity or

competitiveness. That may work for a time, but it usually won't last long. When your goal is to knock others down, you spend too much of your time and energy watching out for people who would do the same to you. Instead, why not give others a hand up and ask them to join you?

Taking people to the top is what good leaders do.

MAKING IT TO THE TOP IS ESSENTIAL TO TAKING OTHERS TO THE TOP

There are a lot of people in the world who are willing to give advice on things they've never experienced. They are like bad travel agents: They sell you an expensive ticket and say, "I hope you enjoy the trip." Then you never see them again. In contrast, good leaders are like tour guides. They know the territory because they've made the trip before, and they do what they can to make the trip enjoyable and successful for everybody.

A leader's credibility begins with personal success. It ends with helping others achieve personal success. To gain credibility, you must consistently demonstrate three things:

Initiative—You have to get up to go up.

Sacrifice—You have to give up to go up.

Maturity—You have to grow up to go up.

If you show the way, people will want to follow you. The higher you go, the greater the number of people who will be willing to travel with you.

TAKING PEOPLE TO THE TOP IS MORE FULFILLING THAN ARRIVING ALONE.

A few years ago I had the privilege of speaking on the same stage as Jim Whittaker, the first American to climb Mt. Everest. During lunch I asked him what had given him the most fulfillment as a mountain climber. His

answer surprised me.

“I have helped more people get to the top of Mt. Everest than any other person,” he replied. “Taking people to the top who could never get there without my assistance is my greatest accomplishment.”

A leader's credibility begins with personal success. It ends with helping others achieve personal success

Evidently this is a common way of thinking for great mountain guides. Years ago I saw an interview with a guide on *60 Minutes*. People had died while attempting to climb Mt. Everest, and a surviving guide was asked, “Would the guides have died if they were not taking others with them to the top?”

“No,” he answered, “but the purpose of the guide is to take people to the top.”

Then the interviewer asked, “Why do mountain climbers risk their lives to climb mountains?”

The guide responded, “It is obvious that you have never been to the top of the mountain.”

I remember thinking to myself that mountain guides and leaders have a lot in common. The purpose of leadership is to take others to the top. And when you take others who might not make it otherwise to the top, there's no other feeling like it in the world. To those who have never had the experience, you can't explain it. To those who have, you don't need to.

Retired army general Norman Schwarzkopf remarked, “You can't help someone up a hill without getting closer to the top yourself.” The difference between a boss and a leader is that a boss says, “Go.” A leader says, “Let's go.”

MUCH OF THE TIME LEADERS ARE NOT AT THE TOP

Leaders rarely remain stationary. They are constantly on the move.

Some-times they are going down the mountain to find new potential leaders. At other times they are trying to make the climb with a group of people. The best ones spend much of their time serving other leaders and lifting them up.

"You can't help someone up a hill without getting closer to the top yourself."
– NORMAN SCHWARZKOPF

Jules Ormont said, "A great leader never sets himself above his followers except in carrying responsibilities." Good leaders who remain connected with their people stoop—that's the only way to reach down and pull others up. If you want to be the best leader you can be, don't allow insecurity, pettiness, or jealousy to keep you from reaching out to others.

ADVICE TO LONELY LEADERS

If you find yourself too far from your people—either by accident or by design—then you need to change. True, there will be risks. You may hurt others or be hurt yourself. But if you want to be the most effective leader you can be, there is no viable alternative. Here's how to get started:

1. AVOID POSITIONAL THINKING

Leadership is relational as much as it is positional. An individual who takes a relational approach to leadership will never be lonely. The time spent in building relationships creates friendships with others. Positional leaders, on the other hand, are often lonely. Every time they use their title and position to "persuade" their people to do something, they create distance between themselves and others. They are essentially saying, "I'm up here; you're down there. So do what I say." That makes people feel small, alien-ates them, and drives a wedge between them and the leader. Good leaders don't belittle people—they enlarge them.

Every year I invest time teaching leadership internationally. Positional leadership is a way of life in many developing countries. Their leaders gather and protect power. They alone are allowed to be on top and every-

one else is expected to follow. Sadly, this practice keeps potential leaders from developing and creates loneliness for the one who leads.

If you are in a leadership position, do not rely on your title to convince people to follow you. Build relationships. Win people over. Do that and you will never be lonely at the top.

2. REALIZE THE DOWNSIDES OF SUCCESS AND FAILURE

Success can be dangerous—and so can failure. Any time you think of your-self as a success, you start to separate yourself from others you view as less successful. You start to think, *I don't need to see them*, and you withdraw. Ironically, failure also leads to withdrawal, but for other reasons. If you think of yourself as a failure, you avoid others, thinking, *I don't want to see them*. Both extremes in thinking can create an unhealthy separation from others.

3. UNDERSTAND THAT YOU ARE IN THE PEOPLE BUSINESS

The best leaders know that leading people requires loving them! I've never met a good leader who didn't care about people. Ineffective leaders have the wrong attitude, saying, "I love mankind. It's the people I can't stand." But good leaders understand that people do not care how much you know until they know how much you care. You must like people or you will never add value to them. And if you become indifferent to people, you may be only a few steps away from manipulating them. No leader should ever do that.

4. BUY INTO THE LAW OF SIGNIFICANCE

The Law of Significance in *The 17 Irrefutable Laws of Leadership* states, "One is too small a number to achieve greatness." No accomplishment of real value has ever been achieved by a human being working alone. I challenge you to think of one. (I've made this challenge at conferences for years, and no one has succeeded in identifying one yet!) Honestly, if on your own you can fulfill the vision you have for your life and work, then

you're aiming too low. Occasionally a person will introduce himself to me by saying, "I am a self-made man." I am often tempted to reply, "I'm so sorry. If you've made everything yourself, you haven't made much."

In my organizations I don't have employees; I have teammates. Yes, I do pay people and offer them benefits. But people don't work for me. They work with me. We are working together to fulfill the vision. Without them, I cannot succeed. Without me, they cannot succeed. We're a team. We reach our goals together. We need each other. If we didn't, then one of us is in the wrong place.

Leadership is relational as much as it is positional. An individual who takes a relational approach to leadership will never be lonely.

PEOPLE WORKING TOGETHER FOR A COMMON VISION CAN BE AN

incredible experience. Years ago, when operatic tenors Jose Carreras, Placido Domingo, and Luciano Pavarotti were performing together, a reporter tried to find out if there was a competitive spirit among them.

Each singer was a superstar, and the reporter was hoping to uncover a rivalry between them. Domingo dismissed it. "You have to put all of your concentration into opening your heart to the music," Domingo said. "You can't be rivals when you're together making music."

For many years now I have tried to maintain that kind of attitude toward the people I work with. Our focus is on what we are trying to accomplish together, not on hierarchies or professional distance or the preservation of power. I've come a long way from where I started in my leadership journey. In the beginning my attitude was that it was lonely at the top. But it has changed, following a progression that looks something like this:

- "It's lonely at the top," to
- "If it's lonely at the top, I must be doing something wrong," to
- "Come up to the top and join me," to

- “Let’s go to the top together,” to
- “It’s not lonely at the top.”

Nowadays I never “climb the mountain” alone. My job is to make sure the team makes it to the top together. Some of the people I invite to go along pass me and climb higher than I do. That doesn’t bother me. If I know I was able to give them a hand and pull them up along the way, that is very fulfilling to me. Sometimes they return the favor and pull me up to their level. I’m grateful for that too.

If you’re a leader and you feel isolated, then you’re not doing something right. Loneliness on the part of a leader is a choice. I choose to take the journey with people. I hope you do too.



If It’s Lonely at the Top, You’re Not Doing Something Right

APPLICATION EXERCISES

1. Are you better at the science or art of leadership? Some leaders are better at the technical side of leading: strategy, planning, finances, etc. Others are better at the people part: connecting, communicating, casting vision, motivating, etc. Which is your strength?

If you are more of a technical person, never lose sight of the fact that leadership is a people business. Take steps to improve your people skills. Try walking slowly through the halls so that you can talk to people and get to know them better. Read books or take courses. Ask a friend who is good with people to give you some tips. Do whatever it takes to improve.

2. Why do you want to be at the top? Most people have a natural desire to improve their lives. For many, that means climbing the career ladder so that they can gain a higher position. If your only motivation for leading is career advancement and professional improvement, you are in

danger of becoming the kind of positional leader who plays “king of the hill” with colleagues and employees. Spend some time soul searching to discover how your leadership can and should benefit others.

3. *How big is your dream?* What is your dream? What would you love to accomplish in your life and career? If it's something you can accomplish alone, you are missing your leadership potential. Anything worth doing is worth doing with others. Dream big. What can you imagine accomplishing that would require more than you can do on your own? What kinds of teammates would you need to accomplish it? How might the trip benefit them as well as you or the organization? Broaden your thinking and you will be more likely to think of climbing the summit with a team.

BOOKS BY DR. JOHN C. MAXWELL CAN TEACH YOU HOW TO BE A REAL SUCCESS

RELATIONSHIPS

Be a People Person
Becoming a Person of Influence
Relationships 101
The Power of Influence
The Power of Partnership in the Church
The Treasure of a Friend
Ethics 101
Winning with People
25 Ways to Win with People

ATTITUDE

Be All You Can Be
Failing Forward
The Power of Thinking Big
Living at the Next Level
Think on These Things
The Winning Attitude
Your Bridge to a Better Future
The Power of Attitude
Attitude 101
Thinking for a Change
The Difference Maker
The Journey from Success to Significance

EQUIPPING

Developing the Leaders Around You
Equipping 101
The 17 Indisputable Laws of Teamwork
The 17 Essential Qualities of a Team Player
Partners in Prayer
Your Road Map for Success
Success One Day at a Time
Today Matters
Talent Is Never Enough

LEADERSHIP

The 21 Indispensable Qualities of a Leader
Revised & Updated 10th Anniversary
Edition of The 21 Irrefutable
Laws of Leadership
The 21 Most Powerful Minutes in a Leader's Day
Developing the Leader Within You
Leadership 101
Leadership Promises for Every Day
The 360 Degree Leader
The Right to Lead The Power of Leadership

ABOUT THE AUTHOR



John C. Maxwell is an internationally recognized leadership expert, speaker, and author who has sold over 13 million books. His organizations have trained more than 2 million leaders worldwide. Dr. Maxwell is the founder of EQUIP and INJOY Stewardship Services. Every year he speaks to Fortune 500 companies, international government leaders, and organizations as diverse as the United States Military Academy at West Point and the National Football League. A *New York Times*, *Wall Street Journal*, and *Business Week* best-selling author, Maxwell was named the World's Top Leadership Guru by Leadershipgurus.net. He was also one of only 25 authors and artists named to Amazon.com's 10th Anniversary Hall of Fame. Three of his books, *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*, *Developing the Leader Within You*, and *The 21 Indispensable Qualities of a Leader* have each sold over a million copies.