

De la Sef la Lider ***Ghid practic in arta conducerii***



Iwin Academy

CUPRINS

<i>1. Management si Leadership – doua fatete ale aceleiasi monede</i>	<i>2</i>
<i>2. Cum stii daca esti sef sau Lider? Afli facandu-ti testul.....</i>	<i>5</i>
<i>3. Cum este si cum se comporta un Sef in comparatie cu un Lider.....</i>	<i>7</i>
<i>4. Cele 5 niveluri de conducere.....</i>	<i>12</i>
<i>5. Ce trebuie sa stii si sa practici pentru a stapani stiinta conducerii.....</i>	<i>18</i>



1. Management si Leadership – doua fatete ale aceleiasi monede

Multa vreme s-a vorbit despre management, si multe carti au strans intre paginile lor tot ce trebuie sa faci pentru a fi un Sef bun. Mai nou, titulatura de “Sef” s-a schimbat in cea de “Manager”, fapt intrepratatit de altfel pentru ca exprima mai bine ideea de administrator. Management, asa cum ii spune si numele, reprezinta, conform dictionarului de neologisme “știința organizării și conducerii întreprinderilor, a valorificării eficiente a resurselor umane, financiare și materiale ale unei organizații.” In cuvinte mai simple, reprezinta stiinta de a administra cu succes resursele unei organizatii astfel incat prin rezultatele obtinute firma sa aiba profit.

Acest capitol isi propune sa evidentieze complementaritatea dintre cele 2 concepte, pentru ca nici unul nu poate atinge rezultate remarcabile fara includerea celuilalt in “ecuatie”.

Practic, stiinta administrarii si stiinta conducerii sunt doua fatete ale aceleiasi monede, si cand spun “moneda” ma refer la “obiectul” conducerii.

Se stie deja ca nu ii poti conduce pe altii pana cand nu te conduci pe tine. Asa ca ai putea sa iti privesti propria viata ca pe “moneda” cu aceste doua fete. Devenind constient ca ai nevoie sa iti administrezi resursele de orice natura, si, in egala masura, sa stabilesti o relatie pozitiva cu tine insuti si sa iti pastrezi integritatea fata de tine, atunci drumul catre o viata cu semnificatie s-a deschis.

Sau daca detii o pozitie intr-o firma in care responsabilitatea ta este sa “conduci”echipe, procese, bugete, “moneda” pe care ai nevoie sa o privesti pe ambele parti este exact echipa, procesul sau bugetul atribuit intr-o structura organizationala.

Insa, inainte de toate, stiu un lucru: Ceea ce face ca o companie sa existe sunt **Oamenii**.

Astfel ca in spatele oricarei “monede” despre care am vorbit mai devreme se afla valoarea acesteia. Ai observat ca in portofel ai mai multe bucati rotunde de metal, de culori si materiale diferite? Ceea ce le diferentiaza cel mai clar este valoarea acestora: 5, 10, 20, 50, 1, in functie de valuta in care tranzactionezi.



In functie de oamenii din echipa, departamentul sau organizatia ta, si de masura in care intelegi ca acetia sunt resursa ta cea mai de pret, vrei realiza cu timpul ca toate celelalte aspecte ale muncii tale se realizeaza cu oameni. Degeaba ai un produs daca nu are cine sa-l vanda, orice proces este pus in miscare si obtine rezultate doar daca implici oameni ca sa il faca functional. Degeaba ai un buget anual excelent administrat daca nu exista oameni care sa il foloseasca in joburile in care lucreaza.

Daca ai reusit sa constientizezi valoarea extraordinara pe care o dau oamenii, companiei tale, atunci urmatorul pas consta in a intelege ca "Oamenii nu doresc sa fie administrati. Ei vor sa fie condusi". Cui i-ar placea sa fie tratat ca pe un numar in lista angajatilor companiei? Cine ar fi motivat sa faca eforturi suplimentare daca tot timpul este privit si tratat ca si cum ar fi o componenta intr-un mecanism de productie?

In concluzie, "moneda" despre care ajungem sa vorbim in acest material sunt Oamenii, pe care ii poti conduce sau ii poti administra, in functie de fateta pe care alegi sa o joci.

Nici managementul, nici leadershipul nu pot exista in absenta oamenilor, ceea ce face diferenta este modul in care te raportezi la ei.

Sefii vor sa vada rezultatele oamenilor, in schimb Liderii vor sa vada oamenii rezultatelor.

2. Cum te raportezi acum la oameni? Ca sef sau ca Lider?

Tinzi sa fii sef sau mai degraba lider?

Acest test vizeaza momentul tau actual de abordare a oamenilor cu care lucrezi. Nu exista raspunsuri corecte sau gresite, ci doar raspunsuri care te apropie sau te indeparteaza de una din cele doua extreme: managementul (altfel spus "administrarea") oamenilor si conducerea lor.

Raspunde cu **DA** sau **NU** la aceste 10 intrebari si vezi care este tendinta ta din acest moment.

1. Caut sa gasesc solutii si mai putin vinovati?
2. Pun interesele echipei mai presus de agenda mea personala?
3. Caut sa stabilesc relatii pozitive cu toti cei cu care interactionez?
4. Imi arat entuziasmul de a lucra impreuna cu echipa la finalizarea proiectelor ?
5. Propun solutii pentru rezolvarea problemelor in loc sa le impun?
6. Caut resurse prin care sa dezvolt punctele forte ale celor cu care lucrez?
7. Dedic timp sa arat cum trebuie facute anumite lucruri?
8. Cand le vorbesc oamenilor, acestia ma asculta?

9. Am incredere ca echipa cu care lucrez are toate resursele pentru rezultate excelente?
10. Ofer increderea mea oamenilor inainte ca ei sa fi inregistrat vreun succes?



Calcularea si Interpretarea rezultatelor:

Pentru intrebarile la care ai raspuns cu DA, acorda 1 punct, iar pentru cele cu Nu, 0 puncte.

Daca ai intre 0 si 3 pct – Tendinte accentuate de manager

Daca ai adunat 3 puncte sau mai putin, ai tendinta sa "administrezi" oamenii si mai putin sa ii inspiri. Esti mai mult orientat catre rezultatele colegilor si mai putin interesat de persoana care ti-a adus acele rezultate in echipa. Atunci cand le vorbesti oamenilor, folosesti frecvent pronumele "eu" deoarece consideri important sa te impui in fata oamenilor, astfel incat ei sa te vada ca pe o autoritate. Intotdeauna ai nevoie de dovezi clare si palpabile pentru a avea incredere in oamenii din echipa. Ei trebuie sa iti castige aceasta incredere dupa ce au inregistrat niste rezultate notabile.

Atunci cand s-a comis o eroare, cauti sa gasesti persoana vinovata de eroare astfel incat sa poti afla direct de la ea motivele greselii si mai mult decat, sa poti lua masuri de sanctionare . Preferi sa aloci sarcinile unui proiect in mod egal catre fiecare membru al echipei pentru ca nu vrei sa faci favoritisme si sa apara discutii in echipa.

Daca ai intre 4 si 6 – Uneori esti sef, alteori tinzi sa actionezi ca un lider

Imbini abilitatile managariale cu cele de leadership, ceea ce poate aduce confuzii in randul oamenilor din jurul tau. Nefiind prea bine conturate abilitatile tale de leadership si nici suficient de mult consolidate, colegii tai au indoilei in ceea ce priveste viziunea ta si nu stiu daca sa te urmeze in proiectele pe propui sau in strategia pe care le-o prezinti. Chiar daca arati ca iti pasa de ei si ai incredere in potentialul lor, continui sa “ii administrezi” in loc sa ii conduci. Revino la intrebarile chestionarului si vezi unde ai raspuns *Nu* ca sa stii care sunt zonele in care mai ai de lucru pentru a-ti consolida rolul de lider.

Ai nevoie de mai multa influenta asupra oamenilor din preajma ta, iar acest lucru se obtine adaugandu-le valoare, interesandu-te de ei ca oameni, si preocupandu-te sa le dezvolti punctele forte. Deocamdata inca simti o nesiguranta cu privire la pozitia pe care o ocupi si ai uneori tendinta sa te impui doar prin faptul ca te afli intr-o pozitie ierarhica superioara lor. Cu cat vei continua sa faci asta, cu atat influenta ta se va diminua si oamenii isi vor alege un alt lider pe care sa il urmeze.

Daca ai peste 7 puncte – Abilitati pregnante de lider

Mai mult de 7 puncte la test denota faptul ca reusesti sa te raportezi la cei din jurul tau ca un lider, avand o influenta pozitiva asupra lor. Asta nu inseamna ca nu poti administra cu succes procesele din aria ta de expertiza, ci doar ca faci o prioritate din oameni si relatiile pe care le stabilesti cu ei. Prin felul tau de actiune inspiri entuziasm, incredere si bunavointa fata de cei cu care interactionezi. Cand vine vorba de proiecte si sarcini noi, esti dispus sa arati cum se fac lucrurile si sa investesti timp pentru a distribui treburile in functie de abilitatile celor din echipa ta. *Noi* si *Impreuna* sunt cuvinte de ordine de fiecare data cand te adresezi colegilor tai astfel incat ei simt ca esti mereu alaturi de ei si ai incredere in capacitatile lor de lucru.

Pentru ca stii cat de importanta este conectarea cu oamenii, te preocupi sa ii cunosti dincolo de sarcinile pe care le executa si de contributia pe care o au in echipa, astfel inca sa le afli pasiunile, punctele forte si preocuparile din viata de zi cu zi. Asta te va ajuta sa poti face pe viitor investitii in dezvoltarea abilitatilor cheie si sa cresti lideri, nu doar adepti.

Felicitari!

Esti pe drumul cel bun!



3. Cum este si cum se comporta un Sef in comparatie cu un Lider

Acum ca stii care este tendinta ta de a te raporta la oameni in ceea ce priveste “conducerea” lor, iti voi spune o anecdota pe care Leonard Ravenhill o povesteste in cartea sa “The Last Days Newsletter”.

Un grup de turisti vizitau un sat pitoresc. Trecand pe langa un batran care statea langa un gard, unul dintre turisti intreba pe un ton superior: “Spune-mi, te rog, s-a nascut vreun om mare in acest sat?” Batranul raspunde: “A, nu, aici s-au nascut numai copii”.

Stiinta conducerii se invata, se dezvolta zi de zi, se cultiva prin fiecare experienta care te pune fata in fata cu oameni pe care sa ii influentezi. Liderul cu adevarat “innascut”, se va face remarcat imediat, dar pentru a ramane la un nivel semnificativ, va trebui sa dezvolte trasaturile innascute. Cu totii avem in noi semintele abilitatii de a conduce (Leadershipului) cu mentiunea ca unii au inceput sa le dezvolte inca din copilarie, altii, abia mai tarziu, ca urmare a mediului in care au ajuns.

John C. Maxwell, nr 1 mondial in domeniul leadershipului povesteste ca este intrebat de foarte multe ori daca trebuie sa te nasti lider pentru a putea ajunge un lider de succes. Iar el raspunde de fiecare data ca “nu-si doreste sa vada vreodata vreun lider care sa nu se fi nascut deja”. Se amuza de fiecare data si explica echipei de traineri pe care o formeaza ca poti deveni un lider de succes daca esti convins si dedicat muncii pentru dezvoltarea abilitatilor de leadership. Chiar daca te-ai nascut cu aceste abilitati mai dezvoltate si ai putea spune ca ai “un avans” in fata celorlalti, necultivarea acestora, lipsa de interes si a dorintei de dezvoltare personala si relationala iti vor anula acel “avans” de inceput, deoarece devii lider in fiecare zi, nu intr-o zi.

Abilitatea de a-i conduce eficient pe ceilalti se vede in rezultatele muncii tale. Cu alte cuvinte, eficienta muncii tale va fi pe masura capacitatii tale de a conduce si de a-i influenta pe altii.

Cea mai concludenta definitie a Leadershipului este aceea ca *“Leadership-ul este influenta, nici mai mult, nici mai putin”* – John C. Maxwell, astfel ca putem da credit proverbului conform caruia “Cel care crede ca este un conducator si nu are adepti sa il urmeze, face doar o plimbare”

James C. George, a formulat definitia Leadershipului la un moment dat, intr-un interviu acordat <Executive Communications>, ca fiind *Abilitatea de a castiga discipoli*. Iar pentru a-i castiga ai nevoie de influenta, ai nevoie sa atingi vietile oamenilor intr-un mod in care ei sa te urmeze pentru ca vor, pentru ca te respecta si pentru ca au incredere in tine si in drumul pe care vreti sa il parcurgeti impreuna.

Asa cum spuneam in primul capitol, managementul si Leadership-ul merg mana in mana, insa atunci cand vine vorba de a le pune in practica sunt prea putini oamenii care reusesc sa “impleteasca” cele doua “metode”. Acestia au reusit sa se diferentieze de marea masa a managerilor “de rand” si au fost numiti “manageri lideri”

Pentru ca exista o tendinta foarte mare de a confunda stiinta conducerii cu managementul (administrarea), John W. Gardner, fost Secretar al Departamentului pentru Sanatate, Educatie si

Asistenta Sociala a Statelor Unite, a schitat cinci caracteristici care ii diferentiaza pe “managerii lideri” de “managerii de rand”:

1. Managerii lideri sunt ganditori de perspectiva, care reusesc sa vada dincolo de momentul critic al unei probleme si de raportul trimestrial
2. Managerii lideri sunt interesati nu doar de departamentele pe care le conduc ci sunt preocupati de modul in care sectoarele companiei se intrepatrund, privind mereu dincolo de zona lor de influenta.
3. Managerii lideri insista asupra previziunilor, valorilor si motivatiei.
4. Managerii lideri au abilitati puternice de a face fata conflictelor cu multe implicatii
5. Managerii lideri nu accepta status quo-ul.

Chiar daca suntem adulti si ne inconjuram in cea mai mare parte a timpului de adulti, continuam sa invatam prin povesti si sa retinem mult mai usor un mesaj daca acesta a venit catre noi “printre randurile” unei povesti.



Povestea lui Andrei

Andrei este un foarte bun specialist in domeniul IT si a reusit sa se diferentieze inca de la inceput de colegii lui prin dedicarea, competenta si interesul mereu viu de a se perfectiona, fiind mereu la curent cu noutatile din domeniul lui. Ajungand sa fie printre cei mai experimentati din companie, lui Andrei i s-a

propus sa conduca echipa din care facea si el partea, compusa din specialisti in programare JAVA. Aceasta pozitie reprezenta pentru Andrei recunoasterea cunostintelor si experientei sale. Desi nu mai ocupase niciodata o functie de acest gen, prin care sa conduca oameni, Andrei a acceptat cu multa bucurie noul rol.

Inca d ela preluarea functiei, Andrei a inteles ca pe langa administrarea proceselor din echipa, el trebuia sa ii conduca pe colegii lui, sa creasca rezultatele echipei si sa reduca turnover-ul echipei (rata de plecari vs. angajari). Asta insemna ca avea nevoie sa descopere motivatia fiecarui coleg de a lucra in mediul respectiv si mai multe decat atat, sa consolideze relatiile dintre colegi astfel incat mediul de lucru sa fie dintre cele mai bune.

In primele luni de la preluarea noului rol, Andrei a fost foarte mult centrat pe rezultatele pe care fiecare membru al echipei le aduceau in proiectele in care erau implicati. Astfel ca Andrei a neglijat relatiile cu colegii lui, care pana acum cateva aluni erau colegii lui de birou cu care “impartea” glumele, pauzele si proiectele. Acestia il privesc acum ca pe cineva “care a uitat de unde a plecat”, preocupat acum de propriile interese in ascensiunea pe scara ierarhica. Totusi, Andrei continua sa se preocupe intern de bunul mers al proiectelor in echipa si chiar cauta sa iasa la masa cu colegii de echipa, doar ca de fiecare data, ei isi faceau alte planuri si ajungea sa manace singur. Crezand ca e nevoie de o perioada fireasca de acomodare cu noile schimbari, el nu a intervenit in mod intentionat astfel incat sa reia legaturile de colegialitate pe care le avea cu membrii echipei si astfel ca au ajuns sa interactioneze doar prin intermediul sedintelor despre care Andrei aflase ca sunt foarte importante ca sa traseze sarcini si sa arate directia de evolutie a echipei si proceselor.

Din ce in ce mai mult preocupat pe aspectele tehnice ale jobului, Andrei a inceput sa observe ca moralul echipei era scazut, prezenta si interesul de colaborare in cadrul sedintelor precum si in restul timpului se reducea vertiginos. Performantele echipei au inceput sa scada , iar pentru a nu pierde clienti si bani, Andrei si-a asumat sa preia el anumite sarcini tehnice, fapt ce ii consuma tot mai mult timp. Asa ca, in cele din urma, Andrei se “intorsese”, metaforic vorbind la rolul de specialist senior pe care il ocupase inainte. Timp pentru chestiuni legate de leadership (conectarea cu colegii, pentru motivarea si pentru a-si creste influenta in randurile lor era aproape inexistent, iar acest fapt a inceput sa se reflecte in moralul scazut, deadline-uri intarziate si iata si prima plecare a unui dintre colegi. In aceasta etapa, oamenii faceau ceea ce trebuia facut, si il urmau pe Andrei doar pentru ca trebuia si nu pentru ca ar fi crezut in viziunea lui ca lider, sau in abilitatile lui de a conduce oameni.

Intre specialistul de procese si conducatorul de oameni este o diferenta colosala in ceea ce priveste profilul de personalitate al acestora. Poti fi specialist si sa nu-ti fi dezvoltat de-a lungul timpului nici o calitate specifica leadership-ului, chiar daca vorbim de self leadership in acest caz. Daca din rolul de specialist nu reusesti sa ii influentezi pe cei cu care lucrezi, colegii in alte departamente, clienti, omologi ai tai din alte subsidiare ale firmei, etc, atunci ar fi momentul sa incepi studiul practicilor de leadership pe care sa le implementezi in activitatea ta, exact asa cum erata ea in momentul actual. Intotdeauna incepe de unde esti! Nu e nevoie sa ai o functie de lider ca sa incepi sa iti dezvolti abilitatile de conducere.

De asemenea, poti fi intr-un rol in care sa manageriezi niste procese ale unei echipe sau ale unui departament, si totusi sa nu exerciti nici o influenta asupra oamenilor care deruleaza acele procese. Acest fapt se va reflecta intr-o lipsa de angajament fata de echipa, fata de viziunea companiei si mai ales dezinteres fata de propunerile venite din partea ta, fie pentru schimbare, fie pentru colaborare.

Tine minte: (manageriezi) administrezi procese si conduci oameni. Este absolut necesar sa faci distinctia dintre cele doua perspective de conducere daca vrei sa ai un impact pozitiv asupra oamenilor si ei sa te urmeze pentru forta personalitatii tale si nu pentru ca sunt obligati.



Revenind la cazul lui Andrei, odata cu prima demisie pe care a primit-o, a obtinut si primul feedback cu privire la stilul lui de “conducere”. Acesta era perceput ca indiferent si nepasator in raport cu colegii lui, incongruent in ceea ce priveste ceea ce credea el despre management inainte sa fie numit si felul complet diferit in care se comporta acum. Colegii observasera ca Andrei s-a distantat de ei, s-a “aliat” cu sefii iar pentru ei nu mai avea timp si interes. Chiar daca de cealalta parte, din perspectiva lui Andrei lucrurile au stat complet altfel, asta nu a impiedicat destramarea echipei si valul de plecari care a urmat.

In decurs de 6 luni, au plecat 4 din cei 6 membri ai echipei pe care Andrei ii avea in echipa. Asta a insemnat pentru el un mare “semn de intrebare”: Ce as putea face mai bine?

Andrei isi dorea foarte mult sa aiba relatii placute, armonioase si constructive cu colegii lui si in gala masura isi dorea ca fiecare dintre ei sa se dezvolte in domeniul lui si sa devina un specialist remarcabil. Doar ca nu stia cum sa transmita aceasta viziune a lui de crestere fata de oameni.

Atunci s-a uitat catre omologii lui in functii de conducere care aveau echipe performante, cu un turnover mic si atmosfera placuta de lucru.

Astfel, Andrei a ajuns sa aiba un mentor care sa-l indrume pe calea leadership-ului. El i-a recomandat sa urmeze, in paralel cu intalnirile lor de mentoring, un program de dezvoltare prin care sa interactioneze si cu alti specialisti aflati in acelasi proces de crestere a influentei fata de echipele lor. Programul de invatare ii permitea sa aplice chiar cu colegii de echipa exact ceea ce afla el ca sunt Legile fundamentale ale Leadershipului, sau alte concepte precum, stabilirea relatiilor, cresterea gradului de influenta, a adauga valoare si a pretui oamenii din jur..

Incepand acest proces de cunoastere, Andrei a inceput sa se cunoasca mai mult pe el insusi, sa isi intelegea rolul si mai ales care sunt nivelurile de conducere, astfel incat sa poata urca aceste trepte si sa castige increderea, respectul si angajamentul oamenilor din echipa.

Si pentru ca am amintit de Legile Leadership-ului, cea mai greu de inteles pentru Andrei a fost Legea Procesului care spune ca Liderii se dezvoltă zilnic si nu doar o zi, asa ca nu poti deveni lider peste noapte ci fiind consecvent i perseverent in practicile stiintei conducerii.

Andrei este in continuare in curs de invatare si intre timp echipa lui s-a intregit cu oameni noi, ceea ce a adus un suflu nou. Andrei a facut o prioritate din a adauga continut de valoare in vietile (profesionale si personale) oamenilor pe care acum ii conduce nu doar ii “administreaza”. Se preocupa sa ii cunoasca si mai mult arata in mod clar ca ii pasa de moralul si starea de bine a celor cu care lucreaza.

Drept consecinta, colegii vin sa ii ceara parerea, il invita sa petreaca timp cu ei, si sunt prezenti la sedinte cu bucurie entuziasm si buna-dispozitie.

Din povestea lui Andrei putem observa parcursul de la manager la Lider, de la administrator de procese la lider. Desi nu se pune in discutie sa negligeze imbunatatirea proceselor, Andrei continua sa faca o prioritate din imbunatatirea lui personala si a oamenilor din echipa lui.

Toata schimbarea s-a declansat intr-un moment de neplaceri, frustrari si haos, si totusi acela a fost un punct de cotitura atat in cariera lui Andrei cat si a celor care il incojoara. Atunci cand el a inceput sa se dezvolte, toata viata lui a inceput sa se dezvolte, sa evolueze si sa obtina rezultate mai bune.

In concluzie, este foarte bine sa gresesti in cariera ta de conducere, ba chiar indicat pentru ca asta indica faptul ca este in miscare, esti intr-un proces si tot ce ai de facut este sa te ridici, iar in timp ce te ridici, sa inveti din acel esec astfel incat sa devina un moment de invatatura in viata si cariera ta.

Asadar, continua sa faci din tine cea buna varianta a ta in fiecare zi si sa incepi sa iti pui mai des intrebarea “Cum as putea face mai bine?”



4. Cele 5 niveluri de conducere

Ce trebuie sa stii & Ce trebuie sa pui in practica pentru a reusi la fiecare nivel

Nivelul 1 : Pozitia – Lider prin functie

<Oamenii te urmeaza pentru ca sunt obligati sa o faca>

➤ **Ce trebuie sa stii despre acest nivel de conducere**

- Persoana este numita intr-o functie care presupune un rol de conducere
- Liderul se simte sigur doar pentru ca are un titlu si nu pentru ca ar avea talent.
- Oamenii il urmeaza doar pentru ca trebuie, pentru ca are autoritatea
- Liderului prin functie ii este mai greu sa-i conduca pe care care nu sunt obligati sa-l urmeze (de exemplu: voluntari, studenti).
- Oamenii fac doar ceea ce trebuie atunci cand li se cere – moralul lor este scazut
- Am fost invatati ca “pozitia de lider este o functie” doar ca “Nu pozitia te face lider; ci liderul da viata pozitiei” - Stanley Huferty

➤ **Ce sa pui in practica daca esti la acest nivel**

- Ai nevoie sa cunosti pana in cele mai mici detalii descrierea functiei tale
- Sa te implici sa un promotor al valorilor companiei si sa cunosti trecutul organizatiei
- E important sa iti asumi responsabilitatea cu care este incarcat acest rol
- Prin toate mijloacele pe care le ai la dispozitie, straduieste-te sa faci mai mult decat se asteapta de la tine.
- Permite-ti sa fii creativ si as vti cu solutii creative pentru imbunatatiri si schimbari

<Oamenii te urmeaza pentru ca asa vor ei>

➤ **Ce trebuie sa stii despre acest nivel de conducere**

- “Talentul de a conduce consta in a-i face pe oameni sa lucreze pentru tine cand nu sunt obligati sa o faca” – Fred Smith
- Actul conducerii incepe din suflet, nu in minte. “Oamenilor nu le pasa cat de multe stii pana cand nu stiu cat de mult iti pasa”
- De cele mai multe ori, acest nivel este neglijat si se trece rapid la urmatorul
- Caracteristic acestui nivel este faptul ca oamenii se asociaza de dragul de a fi impreuna
- Atentie: Oamenii incapabili sa construiasca relatii de durata sunt incapabili sa sustina un act de conducere eficient si de durata
- Oamenii te vor urma dincolo de functia pe care o ocupi
- Adeptii il iubesc pe lider
- La acest nivel, munca depusa de cei din echipa ta este facuta cu placere



➤ **Ce sa pui in practica daca esti la acest nivel**

- Este esential sa iubesti oamenii in mod autentic
- Preocupa-te ca cei cu care lucrezi sa aiba si ei succes impreuna cu tine
- Tine cont ca oamenii sunt mai importanti decat regulamentele
- Abordeaza-i cu intelegere pe cei cu personalitati dificile
- Singura atitudine potrivita pentru a stabili relatii este de tip win-win (castig reciproc)
- Da-ti toata silinta sa vezi lucrurile si din perspectiva celorlalti – nimeni nu detine adevarul absolut

- Este nivelul la care te dedici intentionat pentru a-i dezvolta personal pe oamenii tai; in felul acesta le castigi inima

➤ **Ce sa pui in practica daca esti la acest nivel**

- Tine minte: Oamenii sunt bogatia ta cea mai de pret
- Concentreaza-te si dedica-ti timpul formarii oamenilor
- Devin-o tu insuti un model potrivit pentru a fi urmat
- Concentreaza-ti atentia si exercita-ti abilitatile de lider asupra a 20% dintre cei mai buni oameni din echipa
- Construieste ocazii pentru ca liderii-cheie pe care ii formezi sa poata avansa



Nivelul 5: Forta personalitatii

<Oamenii te urmeaza pentru ceea ce esti si ceea ce reprezinti>



➤ **Ce trebuie sa stii despre acest nivel de conducere**

- La acest nivel ajung liderii care au dezvoltat organizatii, oameni si echipe de-a lungul anilor
- Acesta este nivelul apogeului conducerii si sunt putini cei care il ating
- Primesti recunoasterea muncii de a fi parcurs "cu brio" toate nivelurile anterioare

➤ **Ce sa pui in practica daca esti la acest nivel**

- Urmaresti progresul si dezvoltarea altor oameni
- Cand esti solicitat de altii sa le fii mentor, nu ezita sa contribui, viata unui lider nu se incheie cu acest nivel

Principiile de baza in parcurgerea nivelurilor de conducere

Atunci cand vorbim despre niveluri de conducere trebuie sa avem in vedere cateva principii pentru a evolua de la un nivel la altul.

>>Cu cat tintesti mai sus, cu atat procesul este mai lung<<



Acest principiu vizeaza legea procesului din orice aspect al vietii unui lider. Fie ca e vorba despre un nou loc de munca, un rol nou, sau de o comunitate careia te-ai alaturat de curand, de fiecare data pornesti de la un nivel inferior fata de cel ocupat in trecut. E important sa intelegi ca orice progres necesita un proces pe care trebuie sa-l urmezi ca sa iti construiesi drumul catre nivelul superior de conducere.

>>Cu cat ajungi mai sus, cu atat este mai inalt nivelul de angajament <<

In acest caz, principiul se refera si la oamenii implicati in proces, nu doar la lider. Astfel, un nivel ridicat al angajamentului inseamna ca toata echipa, inclusiv tu, ca lider, aveti nevoie sa va asumati sacrificiile cerute de noul nivel. Fara acest angajament sporit, influenta incepe sa scada in intensitate si incet-incet, ajungi sa conduci de pe nivelul imediat inferior

>>Cu cat ajungi mai sus, cu atat este mai usor sa conduci<<

Cu fiecare nivel pe care il parcurgi si il "absolvi" cu atat oamenii te vor urma cu mai multa usurinta,

pentru ca influenta ta asupra lor este deja consolidata. Usurinta in a-i conduce atunci cand te afli la un nivel superior vine din faptul ca nu mai ai nevoie sa depui un efort sustinut pentru a-i influenta pozitiv pe oameni. Ceea ce ai facut deja a adus multa valoare in viata oamenilor si asta se vede in deschiderea lor de a te urma mai departe.

>>Cu cat urci mai sus pe treptele conducerii, cu atat cresterea este mai mare<<

Cand vorbim de crestere, evolutie, devoltare, ne referim implicit la schimbare efectiva. Aceasta se va produce din ce in ce mai usor pe masura ce urci treptele conducerii. Astfel, schimbare atrage dupa sine crestere, iar cu cat nivelul conducerii este mai inalt cu atat cresterea va fi mai mare. Acest lucru este accentuat si de faptul ca vei avea oameni care sa te sustina si chiar sa te ajute in procesul schimbarii.

>>Nu neglija niciodata nivelul inferior<<

Fiecare nivel se sprijina pe cel anterior si se poate prabusi daca negligezi nivelul inferior. Astfel daca ai consolidat nivelul relatiilor (oamenii te urmeaza pentru ca asa vor ei) si incepi sa te preocupi de urmatorul nivel (al rezultatelor) fara sa te mai ingrijesti de oamenii care te ajuta sa le obtii, ei vor incepe sa simta ca profita de ei. Acest lucru iti va sabota noul nivel spre care tinzi si va trebui sa te intorci din nou la nivelul anterior. Progresand tot mai mult pe treptele de conducere, ai grija la nivelurile pe care le-ai depasit si continua sa leconsolidezi, chiar daca tu conduci acum de pe un nivel superior.

>>Daca te afli la conducerea unui grup de oameni, nu vei fi la acelasi nivel cu toti<<

Atunci cand conduci o echipa, influenta ta va avea ecouri de intensitate si durata diferita de la o persoana la alta. Ceea ce inseamna ca daca te afli la nivelul productiei in care oamenii te urmeaza pentru ceea ce ai facut pentru organizatie, vor fi si persoane care nu te vor urma la nivelul urmator (al formarii oameilor). Pentru ei, conteaza doar ceea ce faci pentru organizatie/afacere si nu te vor sprijini in demersurile tale de a investi in formarea de noi lideri.

>>Daca vrei sa exerciti o conducere eficienta, este esential sa-i iei alaturi de tine, spre niveluri superioare, si pe ceilalti oameni cu influenta din grup<<

Influenceaza "influentatorii" din echipa ta, astfel incat sa faca si ei trecerea spre nivelurile superioare de conducere. Liderii pe care ii ai in echipa au o influenta mai mare asupra grupului lor de adepti decat ai tu, asa ca urcandu-i alaturi de tine pe trepte superioare, vei reusi sa atragi si restul membrilor echipei.



5. 21 de lucruri pe care trebuie sa le stii si sa le practici pentru a-ti dezvolta abilitatile de lider – Legile Leadershipului



1. Capacitatea unei persoane de a conduce determina nivelul sau de eficienta – Legea pragului limitativ
2. Leadershipul este influenta, Nici mai mult, nici mai putin – Legea Influentei
3. Un lider se dezvolta in fiecare zi , nu intr-o zi – Legea Procesului
4. Oricine poate tine carma unei nave, dar numai un lider cunaoste cursul – Legea Navigatiei
5. Un lider adevarat contribuie prin continut de valoare la dezvoltarea oamenilor lui - Legea Contributiei
6. Increderea sta la baza stiintei conducerii – Legea Bazei Solide
7. Oamenii respecta in general liderii mai puternici decat ei – Legea Respectului
8. Liderii evalueaza totul prin prisma dorintei de a fi lider – Legea Intuitiei
9. Cine se aseamana, se aduna – Legea Magnetismului
10. Liderii iti cuceresc inima inainte de a-ti cere ajutorul – Legea Conectarii
11. Potentialul unui lider este determinat de cei care ii sunt apropiati – Legea Cercului intern
12. Doar liderii increzatori pot oferi forta si altora – Legea Delegarii

- 13. Numai un lider poate forma alt lider – Legea Multiplicarii**
- 14. Oamenii accepta mai intai liderul si abia apoi viziunea acestuia – Legea Acceptarii**
- 15. Liderii gasesc intotdeauna o modalitate pentru ca echipa lor sa castige - Legea Victoriei**
- 16. Momentul propice este prietenul cel mai bun al unui lider - Legea Marelui AV**
- 17. Liderii stiu ca a fi activ nu inseamna neaparat si a avea succes – Legea Prioritatilor**
- 18. Un lider trebuie sa stie sa renunte pentru a evolua – Legea Sacrificiului**
- 19. Momentul in care preiei conducerea este la fel de important ca directia in care mergi si modalitatile prin care faci un anumit lucru – Legea Sincronizarii**
- 20. Pentru dezvoltare, fii liderul celor cate urmeaza – pentru multiplicare, fii liderul altor lideri – Legea Dezvoltarii Explozive**
- 21. Valoarea permanenta a unui lider se masoara prin intermediul succesorilor lui – Legea Mostenirii**