

JOHN C.  
MAXWELL

— CELE —

5

NIVELURI

— ALE —

LEADERSHIPULUI

METODE TESTATE PENTRU  
A-ȚI ATINGE POTENȚIALUL MAXIM



EDITURA AMALTEA

*Lucrarea de față este dedicată companiei EQUIP ([www.iequip.org](http://www.iequip.org)) și tuturor celor care fac parte din această organizație de leadership.*

*Iată regula lui 5 adoptată de EQUIP:*

*În fiecare zi...*

1. Gândim la nivel global
2. Ne evaluăm propria strategie de leadership
3. Creăm resurse
4. Dezvoltăm trainerii, partenerii și donatorii
5. Instruim liderii care să instruiască, la rândul lor, alți liderii

*Milioane de liderii sunt instruiți grație eforturilor voastre.*

*Vă mulțumesc!*

# Cuprins

<b>POȚI AVEA UN PLAN DE LUCRU REFERITOR LA LEADERSHIP PENTRU PROPRIA TA VIAȚĂ</b>	<b>9</b>
Poți deprinde instrumentele practice de leadership	11
Trecere în revistă a celor cinci niveluri de leadership	14
Perspective asupra celor cinci niveluri de leadership	19
<b>NIVELUL 1. POZIȚIA</b>	
<b>UN LOC MINUNAT PE CARE SĂ ÎL VIZITEZI, DAR LA CARE NU TREBUIE SĂ TE OPREȘTI</b>	<b>45</b>
Avantajele Poziției: <i>Ai fost invitat la masa liderilor</i>	49
Dezavantajele Poziției: <i>Adevăratul leadership nu se rezumă la poziție</i>	57
Comportamentul indicat la nivelul 1: <i>Cum să profiți la maximum de poziția pe care o ai</i>	72
Legile leadershipului la nivelul Poziției: <i>Legea Pragului limitativ, Legea Procesului, Legea Navigației</i>	79
Convingeri care pot ajuta un lider să ajungă la nivelul 2	82
Ghid de dezvoltare la nivelul 1	87
<b>NIVELUL 2. PERMISIUNEA</b>	
<b>NU POȚI CONDUCE OAMENII DACĂ NU ÎI PLACI</b>	<b>91</b>
Avantajele Permisiei: <i>Locul de muncă a devenit mult mai plăcut pentru toată lumea</i>	95
Dezavantajele Permisiei: <i>De tine depinde să construiești relații pozitive</i>	103
Comportamentul indicat la nivelul 2: <i>Cum să obții permisiunea celorlalți</i>	112

Legile leadershipului la nivelul Permisiei:	125
<i>Legea Influenței, Legea Adăugării, Legea unei Baze solide, Legea Magnetismului, Legea Conectării, Legea Acceptării</i>	
Convingeri care pot ajuta un lider să ajungă la nivelul 3	129
Ghid de dezvoltare la nivelul 2	133
<b>NIVELUL 3. PRODUCȚIA</b>	
<b>REALIZĂRILE PROPRIU-ZISE FAC DIFERENȚA DINTRE LIDERII REALI ȘI IMITATORI</b>	<b>137</b>
Avantajele Producției: <i>Acum ai credibilitate ca lider</i>	141
Dezavantajele Producției: <i>Povara leadershipului devine din ce în ce mai grea</i>	151
Comportamentul indicat la nivelul 3: <i>Cum să ai cele mai bune rezultate în leadership</i>	156
Legile leadershipului la nivelul Producției:	171
<i>Legea Respectului, Legea Magnetismului, Legea Imaginii, Legea Victoriei, Legea Marelui avânt, Legea Priorităților, Legea Sacrificiului, Legea Acceptării</i>	
Convingeri care pot ajuta un lider să ajungă la nivelul 4	176
Ghid de dezvoltare la nivelul 3	180
<b>NIVELUL 4. DEZVOLTAREA OAMENILOR</b>	
<b>FAPTUL CĂ AJUȚI LIDERII SĂ SE DEZVOLTE ÎȚI AMPLIFICĂ INFLUENȚA ȘI IMPACTUL</b>	<b>185</b>
Avantajele Dezvoltării oamenilor: <i>Potențialul organizației crește și mai mult</i>	189
Dezavantajele Dezvoltării oamenilor: <i>Ca lider de nivel 4 ai nevoie de mai multă maturitate și de abilități mai mari</i>	201
Comportamentul indicat la nivelul 4: <i>Cum să-i ajuți pe ceilalți să se dezvolte</i>	210
Legile leadershipului la nivelul Dezvoltării oamenilor:	223
<i>Legea Procesului, Legea Adăugării, Legea Cercului intern, Legea Delegării, Legea Dezvoltării explozive, Legea Acceptării</i>	
Convingeri care pot ajuta un lider să ajungă la nivelul 5	227
Ghid de dezvoltare la nivelul 4	231

**NIVELUL 5. APOGEUL****CEA MAI MARE REALIZARE DE LEADERSHIP ESTE  
DEZVOLTAREA LIDERILOR DE LA NIVELUL 4 237**

Avantajele Apogeului: *Influența ta s-a extins dincolo de  
zona și momentul imediat* 241

Dezavantajele Apogeului: *Poți începe să ai senzația că  
totul se învâрте în jurul tău* 246

Comportamentul indicat la nivelul 5: *Cum să utilizezi  
Apogeul ca pe o unealtă de a face ceva mai spectaculos decât  
tine însuși* 252

Legile leadershipului la nivelul Apogeului: 261

*Legea Respectului, Legea Intuiției, Legea Sincronizării,*

*Legea Moștenirii, Legea Dezvoltării explozive*

Ajută-i pe ceilalți să ajungă la nivelurile 4 și 5: *Creează  
momente cruciale pentru liderii pe care îi dezvolti* 264

Ghid pentru a-ți atinge potențialul maxim la nivelul 5 274

**PORTRETUL UNUI LIDER DE NIVEL 5**

*Antrenorul John Wooden* 278

*O zi cu antrenorul* 279

---

# Poți avea un plan de lucru referitor la leadership pentru propria ta viață

---

Leadershipul este una dintre pasiunile mele. Și la fel este și **L**predarea acestei discipline. Mi-am dedicat peste treizeci de ani din viață ajutându-i pe ceilalți să învețe ceea ce eu însumi știu despre calitatea de lider. De fapt, petrec aproape optzeci de zile pe an predând leadershipul. În ultimii câțiva ani, am împărtășit cunoștințele mele oamenilor de pe șase continente. Subiectul este inepuizabil. Care este motivul? Totul se ridică și coboară odată cu leadershipul. Dacă vrei să influențezi lumea în mod pozitiv, trebuie să înveți să conduci mai bine.

În toți acești ani în care am predat leadershipul, am recomandat în mod repetat o carte, mai mult decât oricare alta – de la West Point și până la Microsoft, în toate țările din lume. Este vorba despre o lucrare care explică modul în care funcționează leadershipul și oferă un plan prin care să înveți cum să devii un lider. Este vorba despre „Cele cinci niveluri ale leadershipului”.

Convingerea mea referitoare la faptul că totul se ridică și coboară odată cu leadership-ul s-a conturat ca atare în anul 1976 – și de atunci am pornit într-o călătorie de leadership pe care o continui și astăzi. Mi-am început drumul punând mai multe întrebări. *Cum definești leadershipul? Ce este un lider? Cum funcționează leadershipul?* Din nefericire, răspunsurile pe care le-am primit în mod constant la

aceste întrebări nu prea mi-au fost de ajutor. Unii identifică leadershipul cu obținerea unei poziții de conducere. Eu personal am cunoscut însă lideri proști care aveau poziții bune și lideri foarte buni care nu aveau nici o funcție. Nu ți s-a întâmplat și ție acest lucru? Alții mi-au declarat următorul lucru: „Nu pot descrie leadershipul, dar îl recunosc atunci când îl văd”. Deși acest lucru poate fi valabil, nu te ajută totuși în nici un fel să înveți cum să conduci.

Concluzia la care am ajuns într-o primă fază este că leadershipul înseamnă influență. Dacă oamenii pot avea o influență mai mare asupra celorlalți, atunci pot conduce mult mai eficient. Pe măsură ce am reflectat la acest lucru, în minte a început să se cristalizeze un concept legat de modul în care funcționează leadershipul. Acest concept se referea la „cele cinci niveluri de leadership”, la dezvoltarea căruia am lucrat aproape cinci ani. Și de atunci învăț în continuare. De fiecare dată când îl prezint, una dintre întrebările pe care oamenii mi le pun întotdeauna este următoarea: „Când veți scrie o carte despre acest subiect?”. După cum poți vedea, în sfârșit răspund și la această întrebare.

## Poți deprinde instrumentele practice de leadership

**E**xistă o mulțime de cărți despre leadership aliniată în bibliotecile oamenilor. De ce ar trebui să o citești pe aceasta de față? Fiindcă funcționează. Principiul celor cinci niveluri a fost folosit pentru a instrui lideri din companii de diverse dimensiuni și configurații, de la firme mici și corporații incluse în topul Fortune 100. A fost utilizat pentru a ajuta organizațiile non-profit să înțeleagă cum să-i conducă pe cei care fac muncă de voluntariat. Și a fost predat în peste 120 de țări din toată lumea. De fiecare dată când vorbesc despre el, oamenii îmi pun întrebări și fac diverse observații. Aceste lucruri au dus la aprofundarea celor cinci niveluri de leadership, care au devenit astfel și mai puternice. Conceptul este testat și dovedit. În plus, oferă câteva beneficii:

### **Cele cinci niveluri de leadership oferă o imagine clară a leadershipului**

Cum ajung oamenii să înțeleagă leadershipul? Pentru cei care nu sunt înzestrați în mod natural cu această abilitate, ea poate fi un adevărat mister. Pentru ei, să îi conduci pe ceilalți este ca și cum ai păși pe un coridor cufundat în întuneric. Știi într-o oarecare măsură unde vor să ajungă, dar nu văd nimic în fața lor și nu știu unde vor întâmpina probleme sau unde se vor întâlni cu capcane. Pentru foarte multe persoane din lumea academică, leadershipul este un exercițiu teoretic, o ecuație ale cărei variabile merită cercetate, studiate și dezbătute la modul serios. În schimb, cele cinci niveluri de



leadership pot fi înțelese și din punct de vedere vizual, așa că oricine le poate deprinde.

### **Cele cinci niveluri de leadership se referă la verbul „a conduce”, nu la substantivul „conducere”**

Leadershipul este un proces, nu o poziție. Au existat perioade în care oamenii foloseau cuvintele *leadership* și *management* ca fiind \_\_\_\_\_ sinonime. Cred că acum cei mai mulți își dau  
**Leadershipul este un proces, nu o poziție.** seama că există o diferență semnificativă între cele două. În cel mai bun caz, managementul se aplică atunci când lucrurile rămân la fel.

Leadershipul implică oamenii și dinamica acestora, aflați într-o continuă schimbare. Ei nu sunt niciodată statici. Provocarea în cazul leadershipului este să demarezi schimbarea și să facilitezi dezvoltarea. Aceste lucruri presupun mișcare, care, așa cum vei vedea în curând, este inerentă pentru trecerea la un nivel superior de leadership.

### **Cele cinci niveluri de leadership pot împărți abilitatea de a conduce în pași mai mici și mai ușor de înțeles**

Subiectul leadershipului poate fi copleșitor și poate produce confuzie. De unde începe leadershipul? Ce ar trebui să facem mai întâi? Ce procese ar trebui să urmărim? Cum să avem o influență mai mare asupra celorlalți? Cum putem crea o echipă productivă? Cum îi ajutam pe cei care ne urmează să devină lideri de sine stătători? Cele cinci niveluri de leadership oferă răspunsuri la toate aceste întrebări, apelând la pași mai mici și mai ușor de înțeles.

### **Cele cinci niveluri de leadership oferă un plan clar pentru dezvoltarea acestei abilități**

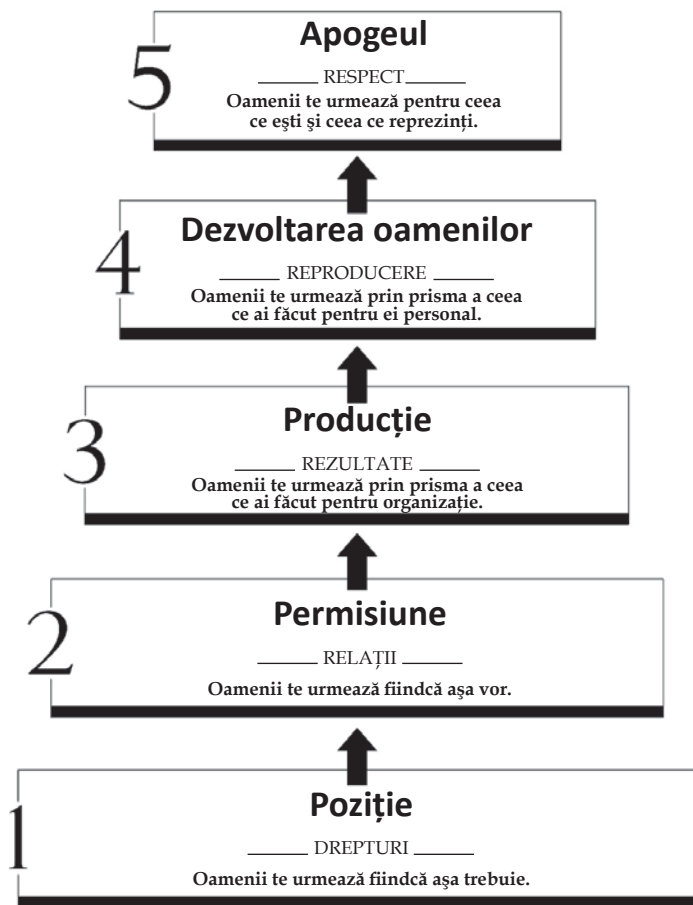
De foarte multe ori, atunci când oamenii se gândesc la călătoria lor în sfera leadershipului, își imaginează mai întâi de toate drumul pe care îl vor parcurge în carieră. Însă ar trebui, de fapt, să se

gândească la propria dezvoltare ca lideri! Calitatea corespunzătoare de lider nu se rezumă doar la avansarea personală. Ci la avansarea echipei. Cele cinci niveluri de leadership oferă niște pași clari de dezvoltare a acestei abilități. Dacă îi conduci pe ceilalți așa cum trebuie și îți ajuți membrii echipei să devină lideri eficienți, o carieră de succes îți este, practic, garantată.

### **Cele cinci principii de leadership aliniază practicile, valorile și principiile de leadership**

Atunci când am dezvoltat și am aprofundat aceste cinci niveluri, le-am conceput pe fiecare dintre ele ca pe o practică pe care o poți folosi pentru a conduce mult mai eficient. În timp, pe măsură ce am folosit și am predat și altora aceste niveluri, mi-am dat seama că reprezintă, de fapt, niște principii. Iată diferența: o practică este o acțiune care poate funcționa într-o anumită situație, dar nu în mod obligatoriu și în alta. Un principiu este un adevăr extern, care inspiră la fel de multă încredere ca o lege a fizicii. De exemplu, atunci când Solomon a spus: „Un răspuns blând alungă mânia, iar o vorbă aspră o ațâță”, a stipulat un principiu care este universal și care va fi întotdeauna valabil. Principiile sunt importante, fiindcă funcționează ca o hartă, permițându-ne să luăm decizii înțelepte. Dacă îmbrățișăm un principiu și îl adoptăm, devine o parte a propriilor noastre valori. Cele cinci niveluri îmi influențează în fiecare zi viața de lider.

# Trecere în revistă a celor cinci niveluri de leadership



Fiecare dintre următoarele secțiuni ale cărții este dedicată unuia dintre aceste cinci niveluri. Vei afla avantajele fiecărui nivel, dezavantajele, cel mai indicat comportament, convingerile care ajută un lider să treacă la următorul nivel și modul în care fiecare

nivel este legat de legile leadershipului. Dacă ești deja familiarizat cu ele, le vei înțelege mai bine dacă vei observa cum se încadrează în cele cinci niveluri. Însă chiar dacă nu le cunoști, vei înțelege conceptul de bază din spatele fiecăruia și modul în care poate fi aplicat. De asemenea, reprezintă și un ghid de dezvoltare pentru fiecare nivel. Cu toate acestea, înainte de a aprofunda fiecare nivel, aș vrea să le trecem în revistă și să vedem cum se potrivesc unele cu celelalte, dar și să împărtășim câteva perspective referitoare la fiecare dintre ele.

## Nivelul 1 – Poziția

Poziția este nivelul cel mai de jos al leadershipului – nivelul de pornire. Singura influență pe care un lider pozițional o are este cea care îi însoțește funcția. Oamenii îl urmează fiindcă sunt nevoiți. Leadershipul pozițional se bazează pe *drepturile* garantate de poziția ocupată și de titlul deținut. Nu este deloc indicat să te folosești de poziția pe care o ai ca să-i faci pe oameni să te urmeze. Poziția este un substitut nepotrivit al influenței.

Cei care se află la nivelul 1, cel al Poziției, pot fi șefi, dar niciodată lideri. Au subordonați, nu membri ai unei echipe. Se bazează pe reguli, regulamente, politici și diverse grafice organizaționale ca să-și controleze oamenii. Aceștia îl vor urma doar în limitele autorității pe care o deține. Și vor face, de obicei, doar ceea ce li se cere. În momentul în care liderii poziționali solicită puțin timp sau efort suplimentar, arareori îl și primesc.

De cele mai multe ori, liderii poziționali întâmpină dificultăți în a lucra cu voluntarii, cu cei mai tineri sau cu cei foarte bine pregătiți. De ce? Fiindcă liderii poziționali nu au nici un fel de influență, iar aceste tipuri de persoane au tendința să fie mult mai independente.

Poziția este singurul nivel care nu presupune abilități și efort pentru a ajunge la ea. Oricine poate fi numit într-o anumită poziție.

## Nivelul 2 – Permisivitatea

Nivelul 2 se bazează în întregime pe *relații*. La nivelul Permisivității, oamenii te urmează fiindcă așa vor. Atunci când îți plac oamenii și

îi tratezi ca indivizi care au valoare, începi să ai o influență din ce în ce mai mare asupra lor. Dezvolți sentimentul de încredere. Mediul devine unul mult mai pozitiv – indiferent că este vorba despre cel familial, despre locul de muncă, de joacă sau de voluntariat.

Agenda liderilor de la nivelul 2 nu ține cont de poziția ocupată. Aceștia ajung să își cunoască oamenii și se gândesc cum să evolueze alături de ei. Liderii ajung să știe cine sunt oamenii lor. Cei care îi urmează ajung să știe cine sunt liderii care îi conduc. Oamenii construiesc relații solide și de durată.

---

**Există posibilitatea să îți placă  
oamenii fără să îi și conduci,  
dar nu poți conduce oamenii  
fără să îi plăci.**

---

Există posibilitatea să îți placă oamenii fără să îi și conduci, dar nu poți conduce oamenii fără să îi plăci. Exact la acest lucru se referă nivelul 2.

### Nivelul 3 – Producția

Unul dintre pericolele nivelului Permisiei este acela că un lider poate fi tentat să se oprească în acest punct. Liderii buni însă nu doar creează un mediu de lucru plăcut. Ei și finalizează ceea ce încep! De aceea trebuie să ajungă la nivelul 3, care se bazează pe *rezultate*. La nivelul Producției, liderii obțin influență și credibilitate, iar oamenii încep să îi urmeze grație lucrurilor pe care aceștia le-au făcut pentru propria organizație.

Foarte multe lucruri pozitive încep să se întâmple atunci când liderii ajung la nivelul 3. Sarcinile sunt îndeplinite, moralul se îmbunătățește, profiturile cresc, cifra de afaceri la fel, iar scopurile sunt îndeplinite. Tot la nivelul 3, se experimentează un nou elan.

Conducerea și influențarea celorlalți devin amuzante la acest nivel. Se știe că succesul și productivitatea rezolvă o mulțime de probleme. Așa cum a spus Joe Namath, legendarul jucător de fotbal: „Atunci când câștigi, nu te mai doare nimic”.

La nivelul 3, liderii se pot transforma în agenți ai schimbării. Pot rezolva probleme mai dificile și pot face față unor aspecte mai puțin plăcute. Pot lua decizii dificile, care vor face o diferență. Își pot conduce oamenii către un nivel superior de eficiență.

## Nivelul 4 – Dezvoltarea oamenilor

Liderii devin mult mai buni, nu datorită puterii pe care o dețin, ci prin prisma abilității de a le conferi altora putere. Exact asta fac liderii la nivelul 4. Se folosesc de poziția pe care o au, de relații și de productivitate, pentru a investi în cei care îi urmează și pentru a-i dezvolta, până când aceștia se transformă în lideri de sine stătători. Rezultatul este *reproducerea*; la nivelul 4, liderii se „reproduc” singuri.

La nivelul Producției se pot câștiga jocuri, dar la nivelul Dezvoltării oamenilor se pot câștiga campionate. La nivelul 4 se întâmplă întotdeauna două lucruri.

---

**Liderii devin mult mai buni, nu datorită puterii pe care o dețin, ci prin prisma abilității de a le conferi altora putere.**

---

În primul rând, echipa ajunge la un nivel mult mai înalt. De ce? Fiindcă investiția în oameni face ca relațiile să devină mult mai profunde, îi ajută pe aceștia să se cunoască mai bine unul pe celălalt și consolidează sentimentul de loialitate. În al doilea rând, crește și performanța. Care ar fi motivul? Acela că există mai mulți lideri într-o echipă, care contribuie la creșterea performanței generale.

Liderii de la nivelul 4 schimbă viețile celor pe care îi conduc. În consecință, oamenii îi urmează prin prisma lucrurilor pe care liderii le-au făcut pentru ei, personal. Iar relațiile stabilite durează adesea întreaga viață.

## Nivelul 5 – Apogeu

Cel mai înalt și mai dificil nivel de leadership este Apogeul. Deși cei mai mulți pot învăța cum să ajungă de la nivelul 1 la nivelul 4, nivelul 5 presupune nu dor efort, abilități și intenție, ci și un talent mai mare. Doar liderii înzestrați în mod natural ajung la acest nivel superior. Ce anume fac liderii la nivelul 5? Își dezvoltă oamenii ca să ajungă lideri de nivelul 4.

Dacă oamenii sunt respectuoși, plăcuți și productivi, pot ajunge la un nivel de influență asupra celorlalți și să își câștige destul de ușor adepți. Dificil este însă ca acești adepți să ajungă ei înșiși să

conducă. Cei mai mulți lideri nu fac acest lucru, fiindcă presupune mult mai multă muncă decât simplul fapt de a-și conduce adepții. Cu toate acestea, dezvoltarea liderilor până în punctul în care să fie capabili și dispuși să dezvolte alți lideri este cea mai dificilă sarcină de leadership dintre toate. Există însă și recompense: liderii de nivel 5 conduc organizații de nivel 5. Ei creează oportunități pe care alți lideri nu le văd. Creează și transmit mai departe o adevărată moștenire. Oamenii îi urmează pentru ceea ce sunt și pentru ceea ce reprezintă. Cu alte cuvinte, leadershipul lor le aduce o *reputație* pozitivă. Ca urmare, liderii de nivel 5 transcend de cele mai multe ori poziția, organizația și, uneori, chiar și domeniul în care își desfășoară activitatea.

# Perspective asupra celor cinci niveluri de leadership

**A**cum, după ce ai făcut cunoștință cu aceste niveluri, aș vrea să împărtășesc câteva puncte de vedere care te vor ajuta să înțelegi cum sunt legate ele unul de celălalt.

## **1. Poți urca la un nivel superior, dar nu îl vei lăsa niciodată în urmă pe cel de dinainte**

După ce am văzut care sunt nivelurile și am aflat câteva elemente de bază referitoare la ele, poți presupune că un lider avansează prin fiecare, trecând de unul ca să ajungă la celălalt, ca și cum ai urca o scară. Adevărul este însă acela că nu vei lăsa niciodată în urmă un nivel după ce ai reușit să treci de el. Din contră, te bazezi în continuare pe ele ca să construiești ceva. Dacă te gândești un moment la acest lucru, vei fi de acord că are sens. Dacă începi cu leadershipul bazat pe poziție și îți construiești relații cu cei pe care îi supervizezi, renunți la poziția pe care o deții pentru a face acest lucru? Nicidecum. Nu renunți dinainte la poziție, dar dacă câștigi în mod corespunzător nivelul 2, nu va mai trebui niciodată să te bazezi pe poziția deținută.

Odată ce ai construit relații cu oamenii și ai trecut la un nivel mai mare de productivitate, abandonezi sau neglijezi aceste relații? Mai bine să nu o faci! Fiindcă, dacă o vei face, te vei trezi că ajungi din nou la nivelul 1.

Liderii nu renunță la un nivel pentru altul, ci adaugă un nou nivel la cel anterior. Este un proces de construcție.



## 2. Nu te afli la același nivel cu fiecare persoană

Leadershipul este dinamic și se modifică de la relație la relație. Acest lucru este valabil pentru toate cele cinci niveluri de leadership. Mă pot afla la un nivel diferit din cele cinci cu cinci persoane diferite de la locul meu de muncă. O persoană care abia a început să lucreze în companie îmi va recunoaște doar poziția, în timp ce cu un individ în care am investit și pe care l-am ajutat să conducă la rândul lui am o relație de nivel 4. Dacă sunt un tată bun, am o relație de nivel 4 cu propriii mei copii. Dacă sunt un tată absent, mă pot afla la nivelul 1. Cu vecinul de alături, probabil că am o relație de nivel 2.

Ai împărtășit vreodată o viziune propriei tale echipe și ți s-a întâmplat să vezi reacții diferite vizavi de aceeași comunicare? Din ce cauză crezi că se întâmplă acest lucru? Îl pui pe seama pregătirii și experienței diferite a celor care te ascultă? Pe seama faptului că au niveluri diferite de inteligență? Niveluri diferite de training? Personalități diferite? Sunt de părere că toți acești factori sunt valabili, dar, de cele mai multe ori, elementul care are cel mai mare impact este nivelul de leadership la care te afli în relație cu fiecare persoană în parte. Oamenii îți vor răspunde în funcție de nivelul de leadership

la care te afli comparativ cu ei. Și acest lucru poate fi schimbat.

---

**Oamenii vor reacționa în funcție de nivelul de leadership la care te afli comparativ cu ei.**

---

Atingerea unui nivel de leadership nu se aseamănă cu obținerea unei diplome. Nici cu doborârea unui record de către un sportiv. Nu atingi acel nivel și gata. Este vorba

mai degrabă despre o cursă desfășurată în fiecare zi, prin care să îți dovedești abilitățile. Singura excepție este nivelul Apogeului. Liderilor care ajung la nivelul 5 li se acordă uneori credit în funcție de reputație și nu doar prin prisma interacțiunii personale. Este însă important de notat că, indiferent de nivel, un lider nu rămâne în mod automat acolo. Trebuie să îți câștigi nivelul de leadership cu fiecare persoană – iar acesta poate coborî sau urca în orice moment.

### **3. Cu cât ajungi mai sus, cu atât îți este mai ușor să conduci**

Iată și câteva vești bune. Pe măsură ce te străduiești să ajungi la un nivel superior de leadership, vei descoperi că îți este mult mai ușor să conduci oamenii. Fiecare avansare îți permite să îi conduci mai eficient pe ceilalți, fiindcă influența ta crește odată ce ajungi la un nivel superior. Și, pe măsură ce această influență crește, oamenii sunt mult mai dispuși să te urmeze. Influență limitată înseamnă un leadership limitat. O influență mai mare înseamnă o eficiență mai mare. Este de la sine înțeles. Cu toate acestea, există și o veste proastă: nu e simplu să ajungi la un nivel superior de leadership! Dacă ar fi fost ușor, toată lumea ar fi un lider de nivel 5.

### **4. Cu cât ajungi mai sus, cu atât este nevoie de mai mult timp și angajament ca să treci mai departe**

Ce e mai greu? Să fii numit într-o poziție de conducere (nivelul 1) sau să obții permisiunea oamenilor de a-i conduce (nivelul 2)? Răspunsul este destul de evident. Este nevoie de timp, efort și de angajament pentru a dezvolta relații pozitive cu cei din jur. Ce părere ai despre trecerea de la nivelul 2 la nivelul 3? Cred că este mult mai greu să devii productiv în mod constant decât să îți faci prieteni. Este mult mai dificil și ai nevoie de mult mai mult timp să ajungi la nivelul 4, unde să-i dezvolti pe ceilalți astfel încât să devină lideri mai buni. Și îți poate lua o viață să ajungi lider de nivel 5, care să dezvolte lideri care, la rândul lor, să dezvolte alți lideri.

Acum câțiva ani, îmi amintesc că am văzut un desen cu *Ziggy*, creat de Tom Wilson, în care eroul de benzi desenate se afla pe drumul către succes și înaintea lui vedea un semn pe care scria „Pregătește-te să te oprești pentru vamă”. Ar putea fi un sfat bun pentru oricine dorește să ajungă la nivelul 5 de leadership. Nu există nici o cale mai ușoară ca să ajungi în vârf. Și, de fiecare dată când urci, plătești. Trebuie să dai dovadă de mai multă implicare, trebuie să oferi mai mult, trebuie să folosești mai multă energie de fiecare dată când vrei să mai faci un pas în sus. Și acest lucru este valabil și

pentru oamenii tăi. Nimeni nu ajunge la ceva mareț dacă oferă foarte puțin. Nici o echipă nu va câștiga campionatul fără să facă sacrificii și fără să dea ce are mai bun.

## 5. Ascensiunea se produce lent, însă căderea poate apărea foarte rapid

Așa cum am mai spus, este nevoie de timp ca să urci pe scara leadershipului. Mi s-a întâmplat ca oamenii să mă întrebe: „De cât timp am nevoie ca să ajung un lider de nivel 5?”.

„De mult mai mult decât ai putea crede”, era răspunsul meu invariabil. Pentru a construi ai nevoie mereu de mai mult timp decât pentru a distruge. Ca să urci la un nivel superior, o mulțime de lucruri trebuie să fie făcute, însă uneori este nevoie de un singur aspect greșit pentru ca o persoană să o ia în jos. De exemplu, gândește-te cât de mult îți ia să stabilești o relație extraordinară cu o anumită persoană. Dar dacă faci ceva și pierzi încrederea acelei persoane, relația se poate deteriora definitiv, cât ai clipi din ochi.

---

**Ca să urci la un nivel superior, o mulțime de lucruri trebuie să fie făcute, însă uneori este nevoie de un singur aspect greșit pentru ca o persoană să o ia în jos.**

---

Deși e neplăcut să te gândești cât de repede poate cădea cineva dintr-o poziție superioară de leadership, sper că ai înțeles ideea: odată ce ai ajuns la niveluri mai înalte, cele de dedesubt funcționează ca o plasă de siguranță. Așadar, cu cât avansezi mai mult, cu atât mai sigur este leadershipul. De exemplu, dacă iei o decizie proastă la nivelul 3, care îți ruinează productivitatea, a ta sau a echipei, relațiile pe care le-ai stabilit te pot ajuta să nu fi concediat. Singurul nivel fără o asemenea plasă de siguranță este nivelul 1: Poziția. Nu ai prea multe șanse la dispoziție să faci greșeli la acest nivel. Este un alt motiv pentru a avansa pe scara leadershipului.

## 6. Cu cât ajungi mai sus, cu atât recompensele sunt mai mari

Se poate să fie nevoie să oferi mai mult ca să ajungi la un nivel superior de leadership, dar și recompensele vor fi mai mari. Ca

lider, profitul obținut în urma investițiilor crește odată cu fiecare nivel. La nivelul 2, ai câștigat încredere și dreptul de a conduce. La nivelul 3, aduci productivitate organizației. La nivelul 4, multiplici această productivitate, fiindcă de fiecare dată când adaugi un nou lider la organizație, adaugi și „cai-putere” echipei aceluși lider. La nivelul 5, dezvoltarea și productivitatea cresc exponențial pe măsură ce adaugi noi lideri la organizație, care nu numai că îi conduc pe ceilalți, ci creează și generații de lideri noi, care continuă să producă.

Cu cât liderii dintr-o organizație sunt mai buni, cu atât devin mai buni și ceilalți. Atunci când productivitatea este ridicată, totul merge bine, moralul este ridicat, elanul este puternic și atunci recompensele culese cresc.

## **7. Ascensiunea presupune întotdeauna dezvoltare continuă**

De fiecare dată când un lider trece la un nivel superior de leadership, cu atât are nevoie de abilități mai bine definite. Din acest motiv, fiecare pas de dezvoltare presupune o dezvoltare ulterioară, ca parte a capacității de lider. Dar iată și o veste bună. Fiecare nivel de leadership atins funcționează ca o platformă pornind de la care un lider poate ajunge la un nivel superior.

Iată cum funcționează lucrurile. Pentru a trece la un nivel superior, liderii își asumă riscuri. La nivelurile inferioare, riscurile sunt mai mici și mai simplu de depășit. De exemplu, pentru a face trecerea de la nivelul 1 la nivelul 2, liderii riscă inițierea de relații. Atunci când ei ajung la niveluri superioare, riscurile cresc și ele. De exemplu, la nivelul 3, liderii se pot alătura echipei încercând să îndeplinească un scop mare, doar pentru a da greș într-un final. Acest lucru l-ar putea costa credibilitatea, îi poate stopa elanul și îi poate demotiva pe membrii echipei. Iată însă și vestea cea bună: orice risc de la un nivel superior este o extensie firească a abilităților pe care liderii și le-au dezvoltat până în acel moment. Analizând situația în care se află liderul, cei din exterior pot spune: „Uau, chiar și-a asumat un mare risc”. Însă există posibilitatea ca acești observatori să nu vadă cât de mult s-a dezvoltat acel lider. Până în