

# LIDERUL ORIENTAT SPRE SOLUȚII

GHID COMPLET PENTRU CEI  
CARE DORESC SĂ EXCELEZE

DR. RICK GOODMAN

*Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a  
României*

**GOODMAN, RICK**  
**LIDERUL ORIENTAT SPRE SOLUȚII:**  
**GHID COMPLET PENTRU CEI CARE DORESC**  
**SĂ EXCELEZE – DR. RICK GOODMAN**

*București, BusinessTech International, 2023*  
ISBN 978-606-8709-31-4  
005

Traducere: ANDREEA MIRICĂ  
Consilier editorial: PSIHOLOG MIHAELA BUDUI  
Editor: IULIANA ENACHE

ORIGINALLY PUBLISHED IN ENGLISH UNDER THE TITLE  
THE SOLUTIONS ORIENTED LEADER BY RICK  
GOODMAN

THIS EDITION IS PUBLISHED BY ARRANGEMENT WITH  
NORI MEDIA GROUP/DESTINY IMAGE DBA SOUND  
WISDOM LLC,

COPYRIGHT © 2019 BY RICK GOODMAN

ALL RIGHTS RESERVED INCLUDING THE RIGHT OF  
REPRODUCTION IN WHOLE OR IN PART IN ANY FORM.

TOATE DREPTURILE SUNT REZERVATE.

Reproducerea în orice formă sau scop prin metode  
electronice sau mecanice, inclusiv fotocopiare, înre-  
gistrare sau orice alt mijloc de înmagazinare a informa-  
ției, se poate face doar cu permisiunea scrisă a editorului  
(BusinessTech International – office@BusinessTech.ro).

# APRECIERI

Vei iubi abordarea directă, lipsită de artificii și idei nerealiste, pe care Rick Goodman o folosește de-a lungul întregii cărți pentru a împărtăși principii importante de leadership care pot fi aplicate imediat. Principiile și poveștile lui vor face mai mult decât să te învețe să conduci ca un adevărat profesionist. Ele te vor învăța cum să creezi o echipă de profesioniști!

– **Shep Hyken**

Autor al *The Amazement Revolution*,  
bestseller *New York Times*

Rick știe cum se creează o echipă puternică, productivă și de succes. Cartea lui explorează soluționarea conflictelor, procesul de angajare, implicarea oamenilor, crearea unei culturi organizaționale, comunicarea și colaborarea în echipă. Citește-o pentru a-ți evalua și adapta realist eforturile de creare a unei echipe.

– **Randy Gage**

Autorul bestsellerurilor *New York Times* *Risky Is the New Safe* și *Mad Genius*

De-a lungul istoriei, oamenii cu realizări de excepție au știut că secretul succesului este să găsești o problemă și apoi să o rezolvi! Totul este să iei în stăpânire puterea orientării spre soluții! Dr. Rick Goodman îți

dă liber la exploatarea unei mine de aur prin noua sa carte, *Liderul orientat spre soluții – Ghid complet pentru cei care doresc să exceleze!* Această carte îți va da putere! Dacă vrei să obții rezultate de top, atunci îți recomand cu tărie să faci rost de un exemplar din această carte, să o citești și apoi să oferi câte un exemplar celor din echipa ta. Te vei bucura că ai făcut-o! (La fel și ei!)

– **Dr. Willie Jolley**

Autorul bestsellerurilor *A Setback Is A Setup For A Comeback* și *An Attitude of Excellence*

Profesionist inclus în Hall of Fame Speaker și gazda emisiunii *The Willie Jolley Show* de la Sirius XM Radio

Rick Goodman a distilat experiența sa de o viață din domeniul afacerilor și a transpus totul într-un ghid care trebuie neapărat citit și care îți va dezvălui tot ce trebuie să știi pentru a fi un lider de succes.

– **Bruce Turkel**

Autorul cărții *All About Them*

Dr. Rick Goodman este un geniu al eficienței, care vede lumea într-un mod diferit și spune lucrurilor pe nume. El promovează transparența și știi sigur că va schimba modul în care vei vedea lumea de acum încolo.

– **Mike Handcock**

Global Speaking Fellow

Președinte al organizației Rock Your Life

Autor de bestselleruri internaționale

*Liderul orientat spre soluții* este o combinație între agerime și o intuiție extraordinară. Dr. Rick Goodman stabilește traseul de urmat pentru ca orice lider, în

orice moment al evoluției profesionale s-ar afla, să poată obține rapid rezultate superioare. Această carte este plină de pași practici și realizabili pentru a deveni liderul care ți-a fost merit să fii!

– **Barry Banther**

Autorul cărții *A Leaders Gift, How to Earn the Right to Be Followed*

Aceasta carte scrisă într-un ritm alert este înțesată de idei geniale pe care poți începe să le folosești imediat pentru a-ți stabili obiective mai bune, pentru a duce mai multe la bună îndeplinire și pentru a-ți crește veniturile cu rapiditate. Toți te vor admira pentru realizările tale!

– **Brian Tracy**

Autor a numeroase bestselleruri *New York Times*, inclusiv *Psihologia Vânzătorilor*

Dacă ești pregătit să-ți asumi responsabilitatea pentru îmbunătățirea abilităților tale de lider, această carte este plină de strategii testate și dovedite atât pentru îmbunătățirea managementului, cât și a leadershipului.

– **Andrew Bryant, CSP**

Global Leadership Coach

Autorul cărții *Self Leadership, How to Become a more Successful, Efficient and Effective Leader from the Inside Out*

Puțini autori aduc cititorilor profunzimea înțelepciunii pe care Rick Goodman a reușit să o ofere în *Liderul orientat spre soluții*. Dacă îți faci timp să îți însușești fie și doar 10% din acest conținut, vei fi pe calea cea mai sigură pentru a economisi nenumărate ore pierdute cu oameni care nu sunt suficient de productivi,

devenind tot mai eficient, astfel încât compania ta să poată face profituri mai mari.

– **Joel G. Block, CPA, CSP**

Expert în investiții cu capital de risc și manager de fonduri speculative

Liderii nu se nasc, ci se formează. Permite-i lui Rick să te provoace să devii un lider mai bun și cu impact mai puternic. Citește această carte, dar, mai important, transpune cuvintele lui Rick în acțiuni și culege roadele.

– **Sam Silverstein**

Autorul cărții *No More Excuses*

Fost Președinte al Asociației Naționale a Speakerilor

În cartea sa practică și foarte bine scrisă, *Liderul orientat spre soluții*, Dr. Rick prezintă pașii simpli pe care trebuie să-i urmezi pentru a-ți ridica la nivelul următor capacitatea de conducere. Este una dintre cele mai bune cărți pe care le-am citit în ultima vreme. Nu-mi venea să o las din mână!

– **Elias Kanaris**

CEO al Global Summit

Președinte al Global Speakers Federation (2018-2019)

# CUPRINS

<b>MULȚUMIRI</b> , PAG. 17	
<b>PREFAȚĂ</b> , PAG. 21	
<b>INTRODUCERE</b> , PAG. 23	
Povestea mea: Un lider fără misiune, PAG. 25	
Problema nu era echipa mea, ci eu!, PAG. 26	
<b>Capitolul 1 – SUCCESUL ÎNCEPE CU TINE: Toți liderii veritabili fac mai mult decât le cere fișa postului!</b> , PAG. 29	
Ești problema sau soluția?, PAG. 30	
Epitaful tău de lider, PAG. 31	
Toți liderii veritabili își depășesc fișa postului!, PAG. 33	
Cum devin introvertiții lideri extraordinari, PAG. 37	
De ce contează EQ-ul tău ca lider, PAG. 39	
Șapte trăsături ale liderilor care inspiră, PAG. 41	
<b>Capitolul 2 – ATITUDINEA ESTE TOTUL:</b>	
<b>Folosește din plin puterea gândirii pozitive</b> , PAG. 45	
Autoafirmarea de dimineață, PAG. 48	
Cum să valorifici puterea gândirii pozitive, PAG. 49	
Știința dovedește că motivația pozitivă chiar funcționează, PAG. 51	
Diferite forme de motivare pozitivă, PAG. 52	
Cultura organizațională: Construirea și menținerea pozitivității, PAG. 53	
Începe având în minte scopul, PAG. 54	
Filantropia îți motivează și îți dezvoltă echipa, PAG. 56	

**Capitolul 3 – URMEAȘĂ LIDERUL: Nimănui nu-i place să urmeze un șef, dar tuturor le place să urmeze un lider, PAG. 61**

Diferența dintre un șef și un lider, PAG. 62

Șase moduri de a deveni un lider mai bun, PAG. 65

Cinci trăsături ale unui lider orientat spre soluții, PAG. 69

Ești un micromanager?, PAG. 72

Semnele revelatoare ale unui micromanager, PAG. 72

Cinci sfaturi pentru identificarea punctelor oarbe în leadership, PAG. 75

Puterea colaborării, PAG. 77

**Capitolul 4 – CINE SE ASEAMĂNĂ SE ADUNĂ: Angajezi lideri sau îi formezi... depinde de tine!, PAG. 81**

Crearea unei echipe începe cu angajarea inteligentă, PAG. 82

Cum știi dacă angajezi persoanele nepotrivite, PAG. 84

Cum să faci uz de cultura organizațională atunci când faci angajări, PAG. 86

Recrutarea cu ajutorul culturii companiei tale, PAG. 87

Există prejudecăți în practicile tale de recrutare?, PAG. 88

Când să angajezi un colaborator, PAG. 90

**Capitolul 5 – ANGAJARE CU BUGET LIMITAT: Nu lăsa banii să te împiedice să-ți formezi echipa ideală, PAG. 93**

Pune întrebările potrivite pentru a angaja talente deosebite, PAG. 95

Sprijinirea noilor angajați în procesul de integrare, PAG. 97

Strategie eficientă de retenție a angajaților, PAG. 99

De ce pleacă angajații în masă – și cum să-i oprești, PAG. 102

De ce demisionează angajații buni, PAG. 102

Crește-ți rata de retenție a angajaților fără să faci gaură în buget, PAG. 105

**Capitolul 6 – COMUNICARE PENTRU ACTIVITATE: Pentru a construi o cultură organizațională mai bună, cheia este comunicarea, PAG. 107**

*Stabilește standardele*, PAG. 108  
*Clarifică terminologia*, PAG. 108  
*Concentrează-te pe claritate*, PAG. 109  
*Fă uz de tehnologie în mod deliberat*, PAG. 109  
*Privește dincolo de cuvinte*, PAG. 109  
Este feedbackul tău cu adevărat constructiv?, PAG. 110  
Accepti feedback constructiv?, PAG. 112  
Patru greșeli atunci când încerci să te conectezi cu oamenii, PAG. 114  
Cum să îmbunătățești comunicarea cu angajații tăi, PAG. 116

Cum transmit mării lideri veștile proaste, PAG. 118  
Exprimarea recunoștinței la locul de muncă, PAG. 121  
Instruire în domeniul comunicării, PAG. 123

**Capitolul 7 – OBȚINEREA ANGAJAMENTULUI OAMENILOR: Creșterea angajamentului are un impact real asupra rezultatelor financiare**, PAG. 127

Angajamentul oamenilor și rezultatelor tale financiare, PAG. 130

Cum arată cu adevărat angajamentul la locul de muncă?, PAG. 131

De ce oportunitățile de dezvoltare reprezintă cheia pentru obținerea angajamentului oamenilor, PAG. 133

Emoție și angajament, PAG. 135

Cum să devii un maestru al gândirii emoționale, PAG. 136

Obținerea angajamentului oamenilor începe de la stilul tău de leadership, PAG. 137

Cum pot liderii să crească angajamentul oamenilor, PAG. 137

Cum să obții angajamentul celor nou-veniți în echipa ta, PAG. 139

NOTE, PAG. 141

**Capitolul 8 – MARI LIDERI ȘTIU SĂ OBȚINĂ ANGAJAMENTUL OAMENILOR: Poți să construiești o echipă puternică, formată din membri foarte motivați și productivi**, PAG. 143

- Cinci obiceiuri ale liderilor care obțin un grad înalt de angajament, PAG. 146
- Gestionarea angajaților, dezvoltarea liderilor, PAG. 148
- Modalități rapide de creștere a angajamentului, PAG. 148
- Crește angajamentul și economisește timpul, PAG. 150
- Cum faci ca ședințele tale să contribuie la obținerea angajamentului, PAG. 151
- Trei moduri de a autosabota angajamentul, PAG. 152
- Sondaje privind angajamentul oamenilor, PAG. 153
- Pune întrebările potrivite, PAG. 155
- Coeficientul de fericire, PAG. 156

### **Capitolul 9 – DEZVOLTAREA CULTURII**

**ORGANIZAȚIONALE: Creează-ți propria cultură organizațională care să vă permită ție, companiei și echipei tale să vă dezvoltați**, PAG. 157

- Cum descrii cultura companiei tale, PAG. 161
- Șapte elemente cheie pentru a-ți forma echipa și a încuraja munca în echipă, PAG. 162
- Cultura ta organizațională conferă încredere angajaților?, PAG. 165

Unde intră cultura în ecuație?, PAG. 167

Ai o cultură a feedbackului?, PAG. 168

Angajații mai tineri apreciază cultura organizațională , PAG. 170

### **Capitolul 10 – MĂSURAREA CULTURII**

**ORGANIZAȚIONALE: Puține lucruri sunt mai prețioase decât o cultură excelentă la locul de muncă**, PAG. 173

Diagnosticarea unei culturi organizaționale toxice, PAG. 176

Evitarea unei culturi a blamării, PAG. 178

Cum să crezi o cultură a curiozității, PAG. 179

Cinci modalități de creare a unei culturi a productivității, PAG. 181

Modalități accesibile de a le arăta oamenilor că îți pasă, PAG. 183

**Capitolul 11 – CUM FACI FAȚĂ SCHIMBĂRII:  
Când apare o schimbare, cum vei răspunde la  
aceasta?**, PAG. 187

Cum să schimbi comportamentul echipei tale, PAG. 189

*Începe cu cifrele*, PAG. 190

*Urmărește progresul*, PAG. 190

*Stabilește consecințe*, PAG. 190

Încurajarea angajamentului față de instruire, PAG. 191

Depășirea celor patru obstacole în calea instruirii  
oamenilor, PAG. 193

Care sunt cele mai semnificative obstacole în calea  
instruirii oamenilor?, PAG. 193

Investiția în formarea echipei, PAG. 195

Cinci obiceiuri pentru a-ți extinde zilnic cunoștințele,  
PAG. 197

Modalități simple de a te dezvolta, PAG. 198

**Capitolul 12 – CUM SĂ FACI FAȚĂ**

**CONFLICTELOR: Conflictul nu este niciodată  
plăcut, dar este ceva esențial**, PAG. 201

Conflictul este bun pentru a crește profesioniști de top,  
PAG. 203

Ce ar trebui să știe fiecare manager despre conflicte,  
PAG. 204

Care sunt cauzele conflictelor?, PAG. 205

Costul ridicat al epuizării la locul de muncă, PAG. 207

Epuizarea la locul de muncă costă, PAG. 208

Gestionarea epuizării, PAG. 208

**Concluzie – SĂRBĂTOREȘTE SUCCESUL!: Din  
când în când, fă-ți timp să sărbătorești!**, PAG. 211

Află în ce măsură ești un lider orientat spre soluții, PAG.  
213

**DESPRE AUTOR**, PAG. 215

**DESPRE EDITURĂ**, PAG. 219

**FINAL**, PAG. 224

# INTRODUCERE

În lumea noastră modernă se întâmplă un lucru ciudat: nu a fost niciodată mai ușor să comunici, dar crearea unei conexiuni reale nu a părut niciodată mai dificilă. Liderii din lumea afacerilor știu acest lucru mai bine decât oricine. Ai la dispoziție o mulțime de instrumente pentru a comunica cu angajații tăi – pentru a vorbi *cu* ei și pentru a-ți face cunoscut punctul de vedere. Dar este atât de greu să-ți sincronizezi mesajul cu nevoile lor și să *le obții angajamentul* făcând apel la ceea ce au în comun, la colaborare și la orientarea către echipă, astfel încât să se implice cu adevărat în activitatea lor! Aceasta este adevărata provocare!

Mă întreb, totuși, dacă nu cumva este o provocare care merită abordată. În unele privințe, poate fi *cea* mai importantă provocare cu care se confruntă liderii de afaceri din ziua de azi! Dacă te poți poziționa astfel încât să-ți conduci echipa nu doar prin comenzi și ordine, ci prin *obținerea unui angajament real*, lucrurile pe care le poți realiza sunt nelimitate.

Această carte ar trebui considerată, de asemenea, un studiu de caz concret și real. Acum câțiva ani, am avut o discuție cu managerul de vânzări al unei renumite companii producătoare de bere unde tocmai organizasem un curs de formare privind abilitățile de negociere. Ulterior, echipa de conducere a participat

la un program de formare a liderilor în San Juan, Puerto Rico. Am fost chemat pentru că programul de formare în care se angrenase echipa de conducere în timp ce se aflau în Puerto Rico nu dăduse roade, iar ei doreau să știe dacă aş putea să le ofer câteva soluții pentru a îmbunătăți situația.

Problema mi s-a părut evidentă, așa că am sugerat câteva soluții managerului de vânzări și managerului pe țară. Cu toate acestea, nu era momentul potrivit pentru a începe implementarea lor. Înțelegeam atât problemele companiei, cât și problemele echipei de conducere, pentru că le experimentasem la rândul meu pe toate. Și scriam această carte pentru a împărtăși soluțiile respective cu liderii care doreau cu adevărat să-și transforme afacerea și compania prin formarea altor lideri.

L-am contactat pe managerul pe țară al companiei în luna decembrie pentru a vedea cum merg lucrurile. Mi-a spus că încă nu erau pregătiți să mă aducă la sediul lor pentru a lucra cu echipa. Mi-a sugerat să reluăm subiectul în luna august. I-am spus că șase luni înseamnă ani lumină în afaceri în ziua de azi și că ar trebui să evalueze echipa cât mai curând posibil dacă dorește să mențină și să dezvolte afacerea.

Mi-a mulțumit și a spus că se va gândi la propunerea mea. Înainte de a închide telefonul, i-am spus despre această carte. Niciunul dintre noi nu știa că de la această carte, compania și angajații lor dar și viața mea, nu vor mai fi niciodată la fel.

La zece minute după apelul cu managerul pe țară, mi-a sunat din nou telefonul – de data aceasta era directorul de vânzări, care este un veteran în industria producției de bere.

Primul lucru pe care l-a spus a fost: „Rick, echipa mea nu e bună de nimic, trebuie să luăm prânzul împreună la restaurantul Morton's luni”.

Conversația a fost una directă și la obiect. Am fost de acord să mă văd cu el luni și m-am pregătit pentru întâlnire.

În ziua întâlnirii am ajuns mai devreme și mi-am așteptat clientul. Managerul de vânzări este una dintre cele mai pasionate persoane pe care le-am întâlnit vreodată și are o inimă mare. Din experiență, însă, pot spune că în afaceri pasiunea fără control poate avea efecte dezastruoase asupra unei echipe.

I-am ascultat frustrarea timp de mai bine de nouăzeci de minute. La început, voia să concedieze pe toată lumea. În minutul următor, voia să renunțe complet la afacere.

Primul lucru pe care l-am făcut a fost să înțeleg situația sa actuală. Am înțeles-o sută la sută. Am avut aceeași experiență când am început prima mea afacere după ce am absolvit școala de chiropractică. De asemenea, am fost martor la această situație în multe alte corporații din întreaga lume.

Vestea bună este că am experimentat atât succesul, cât și eșecul, așa că știam că pot oferi soluții bazate pe experiența mea anterioară. Rezultatul ar fi transformat angajații clientului meu în lideri și ar fi făcut ca afacerea să crească dincolo de cele mai îndrăznețe așteptări ale sale.

## **Povestea mea: Un lider fără misiune**

Mi-am lansat prima afacere acum mai bine de douăzeci și cinci de ani. Eram proaspăt absolvent al școlii de chiropractică și dornic să îmi înființez o clinică importantă. Am decis să mă înconjur de oameni de excepție pe care să-i aleg cu grijă pentru a forma o echipă care să mă ajute în această călătorie. Poate că, la fel

ca tine, am avut o mare problemă când am absolvit – nu aveam nicio pregătire privind procesul de angajare al unor oameni. Nu am fost învățat asta la școală. Mai mult decât atât, aveam abilități de conducere și de comunicare îngrozitoare. Sincer, eu doar încercam să promovez și nu înțelegeam importanța dobândirii acestor abilități.

Așa că am angajat câțiva oameni cheie, inclusiv un recepționar. Din nefericire, lucrurile nu au mers bine și a trebuit să angajez un alt recepționar două zile mai târziu. În următorii doi ani, am angajat și am concediat peste două sute de recepționeri. Pacienții mei nu s-au putut abține să nu facă comentarii de genul: „Doctore, trebuie să fie greu să lucreze cineva pentru tine!” și „Cine iese cel mai bun tip de la recepție luna asta?”

Într-o zi, Bobbie, actualul meu recepționar, a intrat în biroul meu și mi-a spus: „Dacă îmi mai vorbești vreodată așa, plec de aici!” Ei bine, pot să spun un singur lucru: până în ziua de azi nu-mi amintesc despre ce era vorba sau ce i-am spus! Cu toate acestea, comentariul lui m-a făcut să realizez că, dacă am trecut prin peste două sute de recepționeri în doi ani, înseamnă că exista o problemă.

## **Problema nu era echipa mea, ci eu!**

Mi-am dat seama că echipa mea nu reușea să performeze pentru că îi lipseau calitățile cheie de care orice grup are nevoie să prospere. Calități precum comunicarea, angajamentul și leadershipul – pentru a numi doar câteva. Iar aceste calități trebuiau să înceapă de la mine. Primul lucru pe care trebuia să-l fac era să-mi găsesc un mentor. Trebuia să iau legătura cu niște lideri extra-

ordinari care construiseră echipe remarcabile și își păstraseră angajații ani de zile. M-am gândit că ei trebuie să aibă o rețetă secretă care le-a permis să obțină angajamentul oamenilor și să construiască afaceri de milioane de dolari, creând în același timp culturi organizaționale cu echipe eficiente, în medii de lucru plăcute și productive.

Am făcut din asta misiunea mea. Trebuia să descopăr ce îi făcea pe cei mai capabili lideri să aibă succes! În următorii doi ani, am călătorit în întreaga lume și am petrecut timp învățând de la lideri de top, directori executivi și antreprenori care fuseseră responsabili de crearea și dezvoltarea unor afaceri de succes de milioane de dolari, printr-o varietate de modele de afaceri și medii de lucru. Ei mi-au împărtășit rețeta lor secretă – ceea ce i-a făcut pe ei câștigători și pe angajații lor membri excepționali ai echipei!

În ultimele două decenii, am pus în aplicare lecțiile pe care le-am învățat pentru a construi echipe de excepție pentru companii Fortune 500, cele cinci ramuri ale forțelor armate, atleți profesioniști și echipe campioane la Super Bowl. Am împărtășit aceste lecții cu audiențe din întreaga lume, susținând discursuri, sesiuni de discuții și facilitând „Transformational Roundtables” cu rezultate spectaculoase!

Acum, sunt entuziasmat să-ți împărtășesc înțelepciunea pe care am dobândit-o de-a lungul acestei călătorii și pe care am pus-o în aplicare cu mare succes! Îți ofer rețeta secretă pe care liderii de succes o folosesc de ani de zile, astfel încât să-ți poți transforma și tu echipa în adevărați profesioniști!

Când liderul se perfecționează, echipa se perfecționează! Aceasta este povestea modului în care leadershipul transformațional și principiile orientate spre soluții vor crește productivitatea, angajamentul și retenția angajaților, creând în același timp un mediu de lucru plăcut.

## Ești problema sau soluția?

**I**ndiferent de ceea ce spui și de ceea ce faci, în definitiv, succesul începe cu tine! Pentru ca eu să-mi încep călătoria și pentru ca tu să o începi pe a ta, înțelegerea acestui principiu este punctul de plecare în formarea unor membri de echipă excepționali.

Vestea bună este că, odată ce înțelegi acest principiu, vei deține controlul asupra destinului tău. Cu câțiva ani în urmă, chiar de ziua mea de naștere, care este pe 6 octombrie, citeam horoscopul din *New York Post*.

Acesta este ritualul meu personal de mai bine de treizeci de ani. De data aceasta a fost ceva diferit, deoarece viața mea tocmai luase o întorsătură neașteptată după ce soția mea, Jackie Klein, s-a stins din viață după lupta cu cancerul. A trebuit să iau câteva decizii esențiale în viață, unele ușoare, iar altele mai dificile.

Horoscopul meu la împlinirea vârstei de 50 de ani s-a dovedit a fi o declarație profundă și care mi-a schimbat viața. De fapt, am înrămat textul și l-am agățat în baie. Mă uit la el în fiecare zi, ca un memento despre cine deține cu adevărat controlul asupra destinului nostru!

---

„Dacă vrei mai multă libertate, atunci depinde de tine să ți-o iei. Nimeni nu ți-o va oferi pe tavă. Ce vrei să faci TU cu viața ta? Ia o hotărâre, apoi treci la treabă și îndeplinește-o. Nu ai nevoie decât de propria permisiune!”

– *New York Post*, 6 octombrie 2013

---

Acest citat a rezonat cu mine în multe feluri, mai ales când a venit momentul să decid ce era cu adevărat important pentru mine în a fi lider, ce amprentă

**A**m copilărit într-un cămin în care tatăl meu lucra peste program și rareori se întorcea acasă înainte de noaptea târziu. Cu siguranță nu era un om care să comunice perfect; de fapt, majoritatea lucrurilor pe care mi le amintesc sunt mai degrabă negative. Îmi spunea că voi eșua și că nu îmi voi atinge obiectivele și așteptările. Nu mi-a oferit sprijin și apreciere.

Am început să citesc cărți de dezvoltare personală și să ascult înregistrări despre menținerea unei atitudini pozitive. Mi-au trebuit mulți ani pentru a-mi reprograma creierul în vederea succesului și totul a început cu autoafirmarea. Într-adevăr, există o forță în ceea ce îți spui în fiecare dimineață, deoarece creierul nu face diferența între ceea ce se întâmplă de fapt în realitate și ceea ce este imaginat cu lux de amănunte. Autoafirmarea te va face să ai o părere corectă despre tine însuși.

Desigur, vechea zicală: „Bețele și pietrele îmi pot rupe oasele, dar cuvintele nu mă vor răni niciodată”, nu este chiar adevărată. Cuvintele au forță, iar atunci când sunt mânuite cu nepăsare, ele chiar pot răni. Atât în relațiile personale, cât și în cele profesionale, cuvintele pe care le alegi și tonul pe care îl adopți pot influența modul în care se simt ceilalți – cu privire la persoana ta și la ei înșiși.

Probabil că știi deja din experiență acest lucru.

Poate că cineva ți-a spus ceva necugetat, iar acest lucru te-a durut cu adevărat. Te-a făcut să-ți pierzi o parte din încredere sau din stima de sine. Totodată, oamenii care vorbesc fără considerație își pot face rău și lor înșiși: când cineva îți spune ceva nepolitic, poți pur și simplu să îți pierzi respectul pentru această persoană, fiindu-ți greu să treci peste comentariile sale necugetate.

În calitate de lider, modul în care vorbești cu membrii echipei tale poate avea un impact dramatic asupra

**C**red cu adevărat că cine se aseamănă se adună. Dacă devenim cei mai buni lideri care putem fi, vom atrage oamenii potriviți. Eu am un motto:  
*„Angajează încet și concediază repede, dar angajează inteligent!”*

## **Crearea unei echipe începe cu angajarea inteligentă**

Iată marele paradox al formării unei echipe – o echipă grozavă este cea în care *colectivul* este mai puternic decât suma membrilor săi. În același timp, o echipă nu poate avea succes decât dacă toți indivizii care o compun sunt dedicați viziunii și reușitei echipei.

Pentru a spune toate acestea altfel – formarea unei echipe necesită să privești imaginea de ansamblu, dar nu poți neglija nici componentele individuale – toate calitățile, talentele și atitudinile individuale care *conturează* acea imagine de ansamblu.

Crearea unei echipe necesită activități de grup, consolidarea conexiunilor dintre membrii echipei și comunicare – dar, de asemenea, trebuie să te concentrezi pe fiecare individ în parte. În calitate de lider al echipei, trebuie să investești timp în progresul fiecărui membru al echipei tale, ajutând fiecare persoană să își dezvolte abilitățile necesare și atitudinea potrivită pentru dinamica echipei.

Când ar trebui să începi această activitate de a investi în fiecare individ? *Nu există moment mai bun ca acum.* Ar trebui să începi cât mai curând posibil, dacă nu ai început deja – și, de fapt, formarea unei echipe puternice, alcătuită din indivizi capabili să joace un rol important, începe nu cu reuniunea anuală a companiei sau cu activitatea trimestrială de consolidare a echipei, ci *în timpul procesului de angajare.*

## Emoție și angajament

Cea mai bună modalitate pe care o cunosc pentru obține angajamentul oamenilor este prin emoție. Toată lumea își dorește iubire, apreciere și respect. Dacă le oferi, le vei primi înapoi!

Angajații vin la serviciu în fiecare zi dedicați misiunii companiei și gata să facă cea mai bună muncă pentru progres și îndeplinirea obiectivele acesteia? Sau sunt acolo doar pentru a încasa un salariu? Sau, mai rău, sunt acolo și doar numără orele până când vor fi liberi să plece, de parcă ar fi într-o închisoare?

Mult prea des, membrii echipei se încadrează în ultima categorie – și, desigur, asta înseamnă că nu sunt *implicați*. Obținerea angajamentului oamenilor este un obiectiv principal pentru mulți lideri de echipă și există o mulțime de curente de opinie cu privire la modul cel mai bun de a face acest lucru.

În acest moment, vreau să-ți sugerez o metodă simplă pentru a obține un angajament semnificativ din partea oamenilor – gândește totul în termeni de *emoții*. În calitate de angajator, întreabă-te: *Care sunt **factorii emoționali** care determină implicarea angajaților?*

La ce mă refer? La faptul că, pur și simplu, angajamentul oamenilor depinde de sentimente – sentimentul de a fi apreciat, de a fi dorit, de a face ceva semnificativ și de a face parte din ceva mai mare decât circumstanțele imediate. Aceasta este una dintre pietrele de temelie ale leadershipului transformațional.

Dă-mi voie să-ți demonstrez la ce mă refer. Ceea ce urmează este un ghid rapid privind abordarea emoțională pentru a obține angajamentul oamenilor:

- **Oamenii tăi vor să se simtă mândri.** Unul dintre cei mai puternici stimuli emoționali este

**E**ste important să ai obiective, dar obiectivele nu înseamnă mare lucru dacă nu ai nicio modalitate de a-ți monitoriza progresul. Cred că asta este problema pe care o întâmpină mulți lideri de afaceri în ceea ce privește cultura companiei. Nu e vorba că nu o înțeleg sau că nu recunosc valoarea îmbunătățirii culturii. De multe ori, însă, se chinuie să afle dacă eforturile *dau roade* – dacă cultura lor se îmbunătățește cu adevărat.

Cultura este un lucru greu de măsurat, dar nu imposibil.

De fapt, există mai mulți parametri cheie pe care îi poți folosi pentru a urmări evoluția culturii tale organizaționale.

Câțiva dintre acești parametri includ: comunicarea, colaborarea, inovarea, bunăstarea, sprijinul și relațiile cu clienții. Hai să le examinăm pe fiecare dintre ele puțin mai atent.

- **Comunicarea.** Sunt toți oamenii tăi pe aceeași lungime de undă în ceea ce privește misiunea și valorile companiei? Consideri că actualele canale de comunicare sunt eficiente sau există probleme frecvente de comunicare în cadrul companiei tale? Sunt frecvente conflictele? Sunt abordate eficient atunci când apar? Cultura organizațională favorizează comunicarea clară – iar dacă sesizezi deficiențe evidente de comunicare, acesta este un semn că mai este încă mult de lucru în construirea culturii!
- **Colaborarea.** Ca să rămânem în ton cu problema comunicării, oamenii tăi lucrează bine împreună? Trebuie să le spui să lucreze în echipă sau acest lucru le vine natural? Culturile organizaționale puternice sunt medii în care echipele înfloresc și oamenii lucrează împreună ca un tot unitar.
- **Inovarea.** Care este cea mai recentă idee grozavă pe care a conceput-o echipa ta? Sunteți cu toții

CONCLUZIE

# SĂRBĂTOREȘTE SUCCESUL!



**Din când în când, fă-ți timp să  
sărbătorești!**