

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

SHALLENBERGER, STEVEN

**Începe cu viziunea : ghid complet în 6 pași pentru planificare,  
rezolvare de probleme și execuție** / Steven & Robert Shallenberger ; trad  
de Irina Borțoi - București : Didactica Publishing House, 2020  
ISBN 978-606-048-231-4

I. Shallenberger, Robert

II. Borțoi, Irina (trad.)

1599

Copyright © 2017 by Steven R. Shallenberger and Robert R. Shallenberger.

© 2020 Didactica Publishing House Toate drepturile rezervate pentru versiunea în limba română  
Nicio parte a acestei lucrări nu poate fi reprodusă sau stocată fără acordul editurii.

Editor: Florentina Ion  
Traducător: Irina Borțoi  
Redactor: Andreea Bobiș  
Corector: Lorina Chițan  
DTP: Cristina Dumitrescu

**Didactica Publishing House**

Bdul Splaiul Unirii nr. 16, Clădirea Muntenia Business Center,  
etaj 5, 506, Sector 4, București

Comenzi și informații:

telefon/fax: +40 21 410.88.14, +40 21 410.88.10

e-mail: office@edituradph.ro

[www.edituradph.ro](http://www.edituradph.ro)

Tipar realizat de: Tipografia Ceconii

# ÎNCEPE CU VIZIUNEA

Ghid complet în 6 pași pentru planificare,  
rezolvare de probleme și execuție

Traducere de Irina Borțoi

STEVEN & ROBERT  
SHALLENBERGER

Jean Henri Lhuillier, Bruce Matulich, Crystal Maggelet, David McDougal, Jenni Miller, Jean Philbert Nsengimana, Suzanne Oliver, Alan Osmond, Marshall Paepke, David Price, Doug Price, Dane și Barbara Quittner, Julie Richardson, Emery Rubagenga, Jamie Thorup (Mr. Amazing), Sal Vaccaro, Paul Warner, David Wayt, Ron Williams, David Olsen și Jennifer Tanner. De asemenea, Angela Eschler, Michele Preisendorf, Kimberly Kay și Chris Yates de la EschlerEditing.com.

**Steven și Rob Shallenberger**

## Cuprins

PREFAȚĂ DE JOSEPH GRENNY	21
INTRODUCERE	23
CAPITOLUL 1:	
<i>Începe cu viziunea</i> – Ghid complet în 6 pași pentru planificare, rezolvare de probleme și execuție	29
CAPITOLUL 2:	
Povestiri adevărate – cinci studii de caz	41
CAPITOLUL 3:	
Pasul 1 – Care este viziunea ta?	51
CAPITOLUL 4:	
Pasul 2 – Care este situația actuală?	65
CAPITOLUL 5:	
Pasul 3 – Definește ADEVĂRATA problemă.	75
CAPITOLUL 6:	
Pasul 4 – Care sunt cele mai valoroase opțiuni?	87
CAPITOLUL 7:	
Pasul 5 – Dezvoltă și urmează un plan detaliat.	101
CAPITOLUL 8:	
Pasul 6 – Evaluează rezultatele.	121
CONCLUZIE	133

## CAPITOLUL 1

**ÎNCEPE CU VIZIUNEA****Ghid complet în 6 pași pentru planificare,  
rezolvare de probleme și execuție**

Imaginează-ți că ești managerul unui proiect important. Un angajat vine îngrijorat la tine și spune: „Tocmai ne-a sunat clientul. Spune că, dacă nu respectăm cantitățile comandate și nu începem să livrăm la timp, reziliază contractul și găsește alt furnizor”.

Acum imaginează-ți că ești un membru al echipei care lucrează la un proiect care e aproape să atingă o bornă importantă. Jumătate din echipă este recrutată de competiție, lăsându-vă descoperiți în ultima fază, esențială, a proiectului.

Acum hai să ne îndepărtăm puțin de viața profesională și să ne gândim la viața ta personală. Dacă medicul tău îți spune că trebuie să-ți schimbi radical alimentația și condiția fizică, altfel vei avea probleme grave de sănătate? Sau dacă ai o relație încordată cu un prieten, cu partenerul de viață, sau cu copilul tău, și nu știi încotro s-o apuci? Cum reacționezi la acest gen de situații?

În fiecare zi, în toată lumea, oamenii și organizațiile se confruntă cu mii de situații asemănătoare. După ce ai citit aceste exemple scurte, te-ai putea întreba cum poți folosi această carte. Cu siguranță există situații în viața ta asupra cărora ai vrea să intervii. Poate fi vorba de rezolvarea unei probleme complexe la locul de muncă, de găsirea unui mod de a-ți crește

vânzările sau de a încerca să devii un lider mai bun. Poate te simți blocat din cauză că te implici frecvent în situațiile de urgență și nu ai timp să dezvolti strategii pe termen lung în care să valorifici atât abilitățile tale, cât și abilitățile celor din jur.

Dacă nu ai de a face cu mediul de afaceri, poate că citești cartea de față fiindu-ți recomandată de un prieten sau poate îți dorești să faci schimbări în viața ta personală. Poate vrei să îmbunătățești o relație cu o persoană dragă ție, să ai o stare de sănătate mai bună, să-ți atingi un obiectiv financiar sau să-ți crești încrederea în sine.

Motivale pentru care citești această carte pot fi infinite. Oricare ar fi motivul, atracția față de această carte provine din dorința de a reuși. Așadar, felicitări pentru că ai deschis cartea și ai început călătoria.

Este irelevant dacă deții sau nu funcția de manager. Oricine este un lider într-un fel sau altul, fiindcă ești cel puțin liderul vieții tale. Gândește-te la asta, vei duce o viață așa cum îți dorești (*by design*), sau vei duce o viață la întâmplare (*by default*)?

Indiferent dacă își conduc echipa sau propria viață, *marii lideri se concentrează mai întâi asupra lucrurilor pe care vor să le creeze (viziunea) și abia apoi se gândesc la problema reală, care stă între realitatea actuală și viziunea lor.* Cu alte cuvinte, ajung la rădăcina obstacolelor dintre realitatea lor actuală și rezultatul sau viziunea dorită. Odată ce înțeleg aceste cauze, pot identifica cele mai bune opțiuni, pot elabora un plan concret și pot evalua rezultatele. Modul în care un lider abordează o problemă sau o oportunitate împreună cu echipa sa va face diferența dintre succesul sau eșecul său.

Ai putea crede că e ceva intuitiv să știi cum să gestionezi schimbările și să rezolvi problemele, și că majoritatea managerilor știu cum să facă acest lucru; cu toate acestea, ai fi surprins să afli ce am descoperit. Timp de patru ani am cercetat modul în care organizațiile și persoanele gestionează schimbările și rezolvă problemele. Deși mărimea organizației nu prea contează, în studiul nostru am decis să evaluăm 50 de organizații cu cel puțin 100 de angajați și venituri anuale de cel puțin 15 milioane de dolari. În fiecare organizație, am întrebat managerii cum abordează o problemă sau o oportunitate, atât individual, cât și ca echipă, și ce etape ar parcurge pentru a elabora un plan de abordare a acesteia.

Interesant este că nicio organizație nu avea o abordare comună de gestionare a schimbărilor sau de rezolvare a problemelor. Aproape fiecare

manager avea un răspuns diferit la modul cum ar aborda problema. Chiar și în cadrul aceleiași organizații, managerii aveau abordări total diferite. De fapt, 88% dintre manageri nu aveau un proces sau un cadru specific de abordare a unei probleme sau a unei oportunități, cu atât mai puțin să fie capabili să-și conducă echipa printr-un astfel de proces.

Gândește-te la implicații!

În cadrul acestor organizații, fiecare manager și fiecare departament au practic un limbaj diferit. La fel ca în Turnul Babel, echipele din cadrul organizațiilor vorbesc o mulțime de limbi, însă nu comunică între ele. În medicină acest fenomen se numește sindromul Turnului Babel și se referă la lipsa standardizării terminologiei medicale care poate duce la probleme de comunicare și erori semnificative. Același concept se aplică și gestionării schimbărilor în cadrul unei organizații.

Așadar, dacă un manager încearcă să abordeze o problemă în modul său personal, calm, iar alt manager folosește o abordare agresivă, este aproape ca și cum ar încerca să comunice într-o limbă străină – rareori vor avea rezultatele dorite. Această diferență între modul în care abordează problemele angajații și managerii generează pierderi de milioane de dolari, nenumărate bariere de comunicare, lipsă de angajament și frustrare în rândul angajaților – fără să mai luăm în calcul risipa de timp și energie.

Ceea ce spuneau indirect cei mai mulți dintre acești manageri este că, de fiecare dată când trebuiau să abordeze o problemă sau o oportunitate nouă, improvizau. Această situație ducea, deloc surprinzător, la rezultate improvizate. În majoritatea cazurilor, nu este vina lor, fiindcă nu li s-a arătat sau nu au fost învățați o modalitate mai bună.

Din fericire, *Începe cu viziunea – Ghid complet în 6 pași* ajută la rezolvarea acestei probleme și poate transforma la propriu modul în care o organizație dezvoltă planuri și le execută, îmbunătățind radical rezultatele la toate nivelurile. Cei 6 pași stabilesc un limbaj, un proces și un tipar de gândire comune pentru ca membrii organizației să abordeze orice situație și să gestioneze schimbările prin care trec.

Din perspectiva liderilor, cei 6 pași reprezintă un mod de a-ți analiza problemele sau oportunitățile pentru a putea să-ți stabilești un drum clar de urmat. Este un punct de plecare care îți oferă încrederea, liniștea și calmul necesare pentru a obține rezultate care înainte ți s-ar fi părut dificil de atins sau chiar imposibil.

Dezvoltându-ți acest set de competențe, cu fiecare decizie pe care o iei, indiferent de importanța ei, îți vei aduce o contribuție pozitivă. Mai mult, vei deveni mai eficace în tot ceea ce faci, la orice nivel. Vei fi prezent pentru cei din jurul tău, atât în plan personal, cât și în cel profesional.

În acest punct, probabil te întrebi: în ce *constau Începe cu viziunea și cei 6 pași*?

Provocarea *Începe cu viziunea*, dacă decizi să o accepți, presupune să alegi o problemă specifică din organizația sau din viața ta personală și să folosești ghidul nostru în 6 pași pentru a-ți dezvolta un plan în vederea rezolvării acesteia.

Asta e tot!

Frumusețea procesului constă în faptul că, atunci când vei termina cartea, vei avea nu doar un plan pentru rezolvarea celei mai presante provocări sau oportunități, ci și un proces pe care te poți baza în continuare pentru a gestiona toate schimbările din viața ta. Astfel îți vei schimba modul în care abordezi problemele de la locul de muncă. În prezent, există multe organizații în toată lumea care se bazează pe cei 6 pași. Ori de câte ori se confruntă cu o problemă sau o oportunitate nouă, pun în aplicare acest proces, câștigând astfel timp, energie și bani.

Fie că vrei să transformi ceva din lumea ta profesională sau personală, îți promitem că, dacă vei accepta provocarea *Începe cu viziunea* și vei folosi Ghidul complet în 6 pași, acest lucru te va ajuta să-ți găsești calea spre evoluție, oferindu-ți speranță, entuziasm și transformarea pe care ți-o dorești. Și nu numai atât; când vei accepta provocarea pentru tine însuși, o vei duce la bun sfârșit, și apoi vei încuraja pe altcineva să facă același lucru, vei dezlănțui o forță a schimbării pozitive care are potențialul de a deveni exponențială. Transformările au un efect de domino.

Ne-am dorit să experimentezi cei 6 pași prin perspectiva altora, astfel încât să vezi și să simți foarte clar cum îi poți aplica în cazul tău. Povestirile din cartea de față aparțin unor oameni adevărați care se confruntau cu circumstanțe complexe. În aceste exemple, vei vedea procesul nostru în acțiune și cum i-a ajutat să realizeze ceea ce multora dintre ei li se părea imposibil înainte.

La fel ca în cazul eroilor noștri, dacă vrei să vezi progrese reale în viața sau în echipa ta, e nevoie să acționezi. Pentru a trăi acele transformări – și a obține acele rezultate – trebuie să faci mai mult decât să citești aceste pagini. Transformarea necesită acțiune. La urma urmei, dacă vei continua

să faci aceleași lucruri, vei obține aceleași rezultate. Desigur, învățarea este întotdeauna bine-venită, dar adevărata forță a procesului vine din *aplicarea sa practică*.

Iată de ce îți lansăm următoarele două invitații: mai întâi, aplică tu însuși procesul pe măsură ce parcurgi fiecare capitol. Apoi împărtășește-i procesul unei alte persoane.

Atunci când accepți această provocare și aplici cei 6 pași în viața ta, vei vedea repede cum îți revoluționează modul de a aborda orice problemă sau oportunitate. Acest proces îți va permite să abordezi orice situație gândindu-te la ea într-un mod aprofundat, metodic, în loc să faci ceea ce tind să facă majoritatea oamenilor: să amâne sau chiar să evite cu totul acțiunea. De obicei, cei care acționează trec de la problemă direct la soluție – ceea ce îi poate pune în situația de a nu aborda niciodată adevărata cauză a problemei. Aceasta înseamnă că o soluție temporară îți poate oferi rezultate acceptabile, dar nu neapărat schimbarea puternică pe care sperai să o vezi.

Înainte să ajungem la cei 6 pași, să privim ghidul din încă o perspectivă care probabil te va influența. Câte idei grozave ți-au trecut prin minte și nu s-au materializat niciodată?

Să vă povestesc despre Lydie. Am cunoscut-o acum doi ani în Rwanda, când țineam o conferință de leadership în fața a două sute de antreprenori. Își dorise întotdeauna să construiască o școală pentru a-i ajuta pe copiii săraci din Rwanda. Mulți dintre ei nu beneficiau de educația necesară pentru a ieși din ciclul sărăciei. Se gândea la ideea respectivă de mai bine de un deceniu, dar niciodată nu trecuse la acțiune.

În timpul acelei conferințe, fiecare participant a acceptat provocarea noastră. Fiecare dintre ei, în numai o oră, a parcurs ghidul în 6 pași. Lydie a decis să-și folosească acea oră pentru a se gândi la moduri de a-și transforma visul în realitate. Cu doar un pic de îndrumare, Lydie și-a întocmit un plan grozav. Dar au funcționat oare cei 6 pași? Au fost ei catalizatorul care i-a pus ideea în practică?

Doi ani mai târziu, ne-am întors în Rwanda pentru o conferință și ne-am întâlnit din nou cu Lydie. Ne-a spus entuziasmată nu doar că și-a îndeplinit visul de a construi o școală, ci și că tocmai terminase de construit *a doua* școală. Femeia aceasta a binecuvântat la propriu viețile a mii de oameni – elevii, familiile și comunitățile acestora – datorită muncii sale.

În nenumărate cazuri, *Începe cu viziunea* ne arată cum și-a căpătat numele: acest proces a transformat viziunea lui Lydie în realitate. Cu ajutorul ghidului, Lydie a trecut de la idee la acțiune și a făcut un plan pe care l-a pus în aplicare. Ideea ei, care fusese un vis atâta timp, era acum o realitate înfloritoare în mai puțin de doi ani. Iată ce ne-a spus: „Nu făcusem nimic timp de zece ani și probabil n-aș fi făcut niciodată dacă n-aș fi acceptat provocarea voastră de a folosi cei 6 pași”. Ce-i drept, a fost meritul ei că, odată planul întocmit, l-a și pus în aplicare.

De vreme ce aceasta este o carte despre tine și/sau echipa ta, oprește-te o clipă și gândește-te la o listă scurtă de lucruri pe care chiar ți-ai dori să le îmbunătățești în viața sau organizația ta. Notează-le mai jos, pe un carnetel sau într-un fișier electronic – undeva unde să nu le pierzi:

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.

Te vom ruga să păstrezi această listă, aici în carte sau în altă parte, astfel încât să o ai mereu în minte pe măsură ce vei parcurge fiecare dintre cei 6 pași.

Acum uită-te la listă și gândește-te la fiecare punct. Cum ar aborda majoritatea oamenilor aceste probleme sau oportunități? Pe baza experienței și cercetărilor noastre, majoritatea oamenilor fie (1) evită să înfrunte problema în speranța că situația se va îmbunătăți de la sine, fie (2) își stabilesc o rezoluție de Anul Nou sau un alt obiectiv asemănător de tipul un-nou-început, care în general își pierde forța după câteva săptămâni. Asta tinde să fie natura umană.

Este interesant să vedem cum se manifestă acest fenomen în cadrul unei echipe. Studiind organizațiile, am descoperit că modul în care majoritatea oamenilor și echipelor încearcă să rezolve probleme sau să-și elaboreze un plan este exact invers (după părerea noastră). Majoritatea oamenilor și echipelor încep prin a se concentra în primul rând asupra problemei. Investesc în problemă bani, timp sau efort și se trezesc cu rezultate variate – atât bune, cât și mai puțin bune. Uneori norocul le surâde, dar de cele mai multe ori ajung de unde au plecat sau chiar mai rău.

Într-un astfel de sistem haotic – care practic nici nu este un sistem – șansele succesului sunt cam aceleași pe care le-ai avea dacă ai arunca la întâmplare o minge legată la ochi. De exemplu, la nivel individual, imaginează-ți pe cineva pe care l-ai cunoscut în trecut și care a încercat să scape de o dependență, oricare ar fi ea. Pe ce își concentra, probabil, cea mai mare parte a timpului și energiei? De obicei, pe problemă – în cazul de față, pe însăși dependența de care suferea. Am cunoscut mai mulți oameni care au trecut prin așa ceva – nu își găseau calea spre evoluție – și nu puteau vedea dincolo de problemă (dependența). Poate te întrebi ce nu e bine la a te concentra asupra problemei. La urma urmei, nu ar fi important să te concentrezi pe dependență ca să o poți învinge? De ce nu e bine, deși pare normal să acționăm așa?

Închipuie-ți cum se simte un dependent când toată atenția lui este concentrată pe dependență. Cel mai probabil se simte împovărat și nefericit – tocmai starea de care vrea să scape. Gândește-te cum te simți tu când te concentrezi asupra unei probleme. De obicei, te simți copleșit de ea. Speranța pare să dispară cu cât te concentrezi mai mult la problemă, deoarece este înconjurată de o energie negativă.

Tocmai din această cauză, *problema* este exact locul *greșit* de unde să începi.

Când am început să instrui managerii și liderii privind modul de elaborare și execuție a unui plan, în cercetările menționate anterior, am observat că majoritatea oamenilor și organizațiilor făceau foarte puține planuri. Când cei mai mulți manageri încercau să elaboreze un plan, aproape toți foloseau *problema* ca punct de plecare – ceea ce este exact invers față de ghidul în 6 pași. E greu să mergi de la problemă la soluție și să ai rezultate foarte bune.

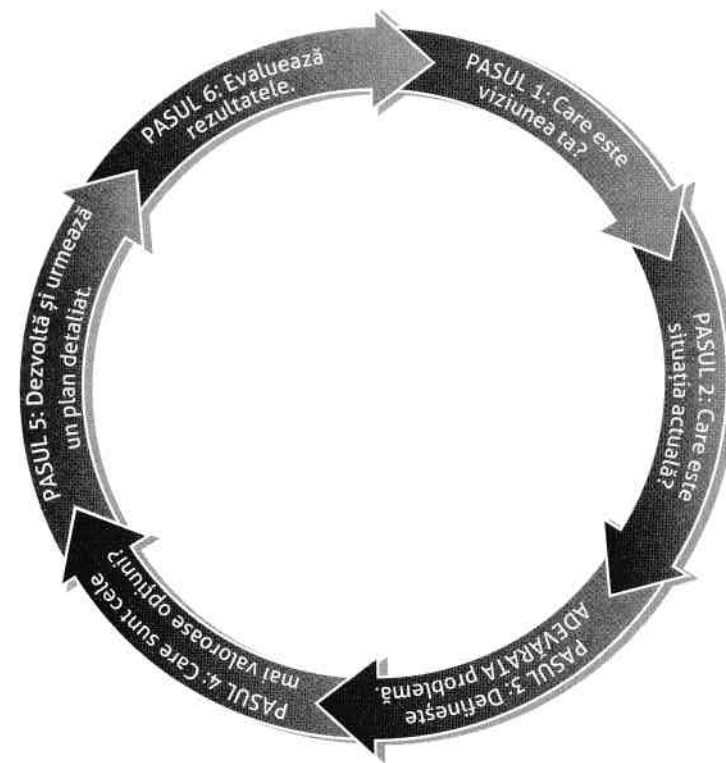
Cei mai mulți oameni au impresia că se pot baza pe instinct. Deseori ni se spune să ne încredem în instinctele noastre, și este un sfat bun în multe situații, dar luarea deciziilor complexe nu ar trebui să fie una instinctivă. Deciziile luate la întâmplare nu dau cele mai bune rezultate oricât de mult ai spera să o faci. Mai rău, unii oameni se lasă conduși de emoții (în special când se concentrează doar pe problemă) fiind incapabili să discearnă elementele pozitive ale intuiției lor. Ajung să acționeze impulsiv, urmărind o cale, apoi trecând la alta, fără să fie conștienți de realitatea lor actuală. Se îndreaptă spre țintă? Se îndepărtează? Poate uneori vor avea noroc în această abordare impulsivă, dar, de cele mai multe ori, deciziile de moment îi duc pe ei sau organizațiile lor înapoi la punctul de plecare sau mai rău.

Poate ai reacționat și tu așa la un moment dat. Reține că nu ești singurul. Aceasta este natura umană. Așa sunt programați cei mai mulți oameni să gestioneze situațiile. Vestea bună este că probabil nu e vina ta, la fel cum, într-o altă situație, un rezultat similar cauzat de lipsa unui proces clar poate să nu fie vina unui manager sau a unui membru al echipei. Pe cei mai mulți dintre oameni nu i-a învățat nimeni o altă modalitate de abordare, așa că fac ce pot ei mai bine cu informațiile disponibile.

Aici intervine ghidul în 6 pași, și iată de ce suntem atât de încrezători că îți va transforma viața, familia și echipa. Dă-ne voie să-ți prezentăm cei 6 pași și să-ți explicăm cum îi poți utiliza pentru a începe chiar de azi să ai un impact pozitiv asupra organizației și vieții tale:

### Cei 6 pași:

1. CARE ESTE VIZIUNEA TA?
2. CARE ESTE SITUAȚIA ACTUALĂ?
3. DEFINEȘTE ADEVĂRATA PROBLEMĂ.
4. CARE SUNT CELE MAI VALOROASE OPȚIUNI?
5. DEZVOLTĂ ȘI URMEAZĂ UN PLAN DETALIAT.
6. EVALUEAZĂ REZULTATELE.



Hai să vedem un exemplu cu care majoritatea oamenilor se pot identifica. Chiar și din acest exemplu scurt, vei înțelege rapid cum poți aborda orice problemă altfel decât majoritatea oamenilor. Imaginează-ți că într-o dimineață te uiți la corpul tău în oglindă și te gândești: „Vreau să arăt și să mă simt mai bine. Simt că sunt prea gras, nu am energie și nu sunt în formă. Trebuie să fac ceva ca să mă schimb și să devin mai sănătos”. Îți sună cunoscut? Dacă nu, cu siguranță cunoști pe cineva care s-a simțit așa. Am identificat problema. Acum, cum vei aborda rezolvarea ei? În lipsa unui proces care să te îndrume, vei lua o decizie bazată pe instinct. Răspunsurile și reacțiile tale se vor concentra pe problemă fără să vezi imaginea de ansamblu. Poți să-ți stabilești o rezoluție de Anul Nou în speranța că starea de sănătate ți se va îmbunătăți. Sau poate mergi și mai departe și îți spui: „Săptămâna viitoare voi începe să fac sport și să mănânc mai sănătos; apoi o să încep să slăbesc și n-o să mă mai simt așa de obosit”.