



BUSINESSTECH
INTERNATIONAL
PENTRU CĂ
www.BusinessTech.ro



EVOLUEAZĂ CU VITEZA ACTUALĂ A SCHIMBĂRII

Cum să dezvolți în tine
calitățile unui lider
într-o lume
în permanentă
transformare

GHID INSPIR-AȚIONAL

JIM CLEMMER

este practician cu recunoaștere internațională în domeniul dezvoltării indivizilor, echipelor și organizațiilor pentru obținerea performanțelor de vârf. Ca vorbitor profesionist, conducător de ateliere și consultant a livrat mii de prezentări pe tema eficientizării conducerii persoanelor și organizațiilor.

Cărțile sale – dintre care merită menționate în primul rând *Moose on the Table*, *The Leader's Digest*, *Pathways to Performance*, *Firing on All Cylinders* sau *The VIP Strategy* – sunt bestselleruri internaționale și susțin creșterea a milioane de cititori, așa cum face și *Manual de Dezvoltare Personală Continuă: Repere transmise din generație în generație pentru obținerea succesului pe plan personal, profesional și familial*, carte publicată în limba română de BusinessTech International <http://businesstech.ro>.



BUSINESSTECH
INTERNATIONAL

www.BusinessTech.ro



EVOLUEAZĂ CU VITEZA ACTUALĂ A SCHIMBĂRII

GHID INSPIR-AȚIONAL

Cum să dezvoltți în tine calitățile unui lider
într-o lume în permanentă transformare

JIM CLEMMER

Mulțumiri, pag. 5

Introducere, pag. 11

CUM SĂ PROSPERI ÎN VREMURI
AGITATE, pag. 15

CE ESTE NOU? ÎNTREBARE GRE-
ȘITĂ. CONTEAZĂ CEEA CE
FUNCȚIONEAZĂ, pag. 17

FORMAT PRIN PROPRIA EXPERI-
ENȚĂ: CINE SUNT EU?, pag. 19
TOATĂ LUMEA ÎN AUTOBUZ
PENTRU TURUL ORAȘULUI,
pag. 25

DE CE ESTE DEOSEBITĂ ACEAS-
TĂ CARTE, pag. 27

SIMȚUL UMORULUI SE FORMEA-
ZĂ, pag. 31

prima parte: Schimbarea se întâmplă,
pag. 33

cap 1: VÂNTUL SCHIMBĂRII ÎȚI POA-
TE RĂSTURNA VIAȚA, pag. 35

PARADOXUL SCHIMBĂRII: TO-
TUL SE SCHIMBĂ ȘI TOTUL SE
REPETĂ, pag. 39

PROSPERI SAU TE PRĂBUȘEȘTI
SUB VÂNTURILE SCHIMBĂRII,
pag. 43

PREZIC CĂ, ÎN CEA MAI MARE
PARTE, LUCRURILE SUNT IM-
PREVIZIBILE, pag. 47

VIAȚA NU ESTE DREAPTĂ, pag. 55
PROFITĂ DE TURBULENȚE PEN-
TRU A PROGRESA, pag. 59

a doua parte: „Realitatea” vieții, pag. 65

cap 2: VERIFICAREA REALITĂȚII,
pag. 67

MECANICA CUANTICĂ: ÎN FOND,
CE ESTE LUMEA REALĂ?, pag. 71

CÂNTĂ PROPRIA MELODIE, pag.
77

VIAȚA ESTE O ILUZIE OPTICĂ,
pag. 81

GAMA REALITĂȚII: POȚI SĂ A-
LEGI CE ESTE MAI BUN SAU CE
ESTE MAI RĂU ÎNTR-O PE-
RIODĂ DE TIMP, pag. 85

a treia parte: Alegeri reale, pag. 93

cap 3: TE SCALZI ÎN NEPUTINȚĂ, ÎI
URMEZI PE ALȚII SAU CON-
DUCI, pag. 95

CNÎ: CE NIVEL DE ÎNCADRARE
ALEGI?, pag. 99

MODELUL CNÎ: LA CE NIVEL
FACI ÎNCADRAREA?, pag. 103

RECOMPENSE CÂND PREIEI
CONDUCEREA, pag. 109

PSIHOLOGIA COGNITIVĂ: CUM
NE ALEM REALITATEA, pag.
111

STILUL EXPLICATIV: SCAPĂ DE
CEI TREI „P” ȘI DE „AR TRE-
BUI”, pag. 117

PSIHOLOGIA POZITIVĂ ȘI FERI-
CIREA, pag. 121

DURITATE ȘI REZILIENTĂ: CÂND
ESTE BINE SĂ CEDEZI, pag. 127

cap 4: ÎNNĂMOLIT: CÂND NE BĂLĂ-
CIM ÎN MOCIRLĂ, pag. 131

BOLI MORTALE: VIRUSUL VICTI-
MIZĂRII ȘI EPIDEMIA DE PESI-
MISM, pag. 137

TEAMA: ENERGIE ÎNTUNECATĂ
DIN PARTEA INTUNECATĂ,
pag. 141

cap 5: LAMENTĂRI: CELE ZECE
TENTANTE, pag. 147

5.1: NU SUNT UN LIDER ÎNNĂS-
CUT, pag. 149

5.2: NU SUNT INVESTIT CU AU-
TORITATE, pag. 153

5.3: SUNT SUPRAÎNCĂRCAT ȘI
MĂ SIMT COPLEȘIT, pag. 155

5.4: MĂ FAC CĂ NU VĂD ELANUL
DE PE MASĂ, pag. 159

5.5: VEȘTILE PROASTE MĂ TRAG
ÎN JOS, pag. 163

5.6: VREAU SĂ AM MAI MULT,
pag. 165

5.7: SUNT PEA OCUPAT CA SĂ
ÎNVĂȚ, pag. 167

5.8: NU POT PERMITE ORICUI SĂ
ÎMI VADĂ GREȘELILE, pag. 169

5.9: PORT ÎN SUFLET MÂNIE ȘI
RESENTIMENTE, pag. 170

5.10: NU COMUNICĂM BINE,
pag. 173

a patra parte: Preia conducerea dacă
vrei să ai succes, pag. 177

cap 6: TOȚI AVEM NEVOIE SĂ ȘTIM
SĂ CONDUCEM: CONDUCE-
REA ÎNSEAMNĂ ACȚIUNE ȘI
NU FUNCȚIE, pag. 179



MAREA MEA AVENTURĂ CU UN RINICHI, pag. 183

INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ: UN DOMENIU DE AVANGARDĂ, pag. 185

CADRUL COMPETENȚEI EMOȚIONALE, pag. 191

cap 7: A TRĂI ȘI A CONDUCE PENTRU SUCCES, pag. 195

GÂNDEȘTE-TE LA POSIBILITĂȚI: RĂSPÂNDEȘTE SPERANȚĂ ȘI OPTIMISM, pag. 197

ÎNCURAJEAZĂ, SPRIJINĂ ȘI AJUTĂ, pag. 199

REFLECTEAZĂ, REÎNNOIEȘTE ȘI AJUSTEAZĂ OBIECTIVUL PE CARE TE CONCENTREZI, pag. 201

TREI ÎNTREBĂRI ESENȚIALE PENTRU UN CONDUCĂTOR, pag. 203

CUM SĂ DEVII MAI ISTET SPORINDU-ȚI INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ, pag. 205

TRĂIND ÎN ZONA GRI A CONDUCERII, pag. 207

ÎNGRIJORĂRI STRATEGICE ÎN COMPARAȚIE CU ÎNGRIJORĂRI PESIMISTE, pag. 211

CONDUCERE CURAJOASĂ: FORȚAREA ZONEI DE CONFORT, pag. 213

CONDUCEREA PRIN INFLUENȚAREA ȘEFILOR IERARHICI, pag. 215

STĂPÂNEȘTI SAU TE LAȘI STĂPÂNIT DE TEHNOLOGIE?, pag. 217

CUM SĂ REVII PE LINIA DE PLUTIRE, pag. 221

a cincea parte: Pășește într-o nouă realitate, pag. 225

cap 8: ATRACȚIE MAGNETICĂ: FĂ SĂ VIBREZE CÂMPUL TĂU DE FORȚĂ, pag. 227

TEHNICA IMAGINATIVĂ ȘI MAREA AVENTURĂ A RINICHIULUI MEU, pag. 231

cap 9: ALINIAREA VALORILOR PERSONALE CU PUNCTELE FORTE ȘI CU SCOPUL, pag. 239

SENSUL MUNCII TALE, pag. 243
PUNEREA ÎN VALOARE A PUNCTELOR FORTE, pag. 247

cap 10: RESETEAZĂ-ȚI CREIERUL PRIN AFIRMAȚII, REÎNCADRARE ȘI RECUNOȘȚINȚĂ, pag. 253

AFIRMAȚII POZITIVE: POLIȚIA MINTII, pag. 255

REÎNCADRARE: STILUL EXPLICATIV OPTIMIST, pag. 257

CULTIVĂ-ȚI O ATITUDINE DE RECUNOȘȚINȚĂ, pag. 261

cap 11: RECÂȘTIGĂ DREPTUL DE A DISPUNE DE TIMPUL TĂU, RECÂȘTIGĂ DREPTUL DE A DISPUNE DE VIAȚA TA, pag. 265

GESTIONEAZĂ-ȚI TIMPUL, ÎN CAZ CONTRAR, ALTCINEVA O VA FACE ÎN LOCUL TĂU, pag. 267

DOMESTICEȘTE BESTIA ELECTRONICĂ, pag. 271

cap 12: ÎNCETINEȘTE RITMUL ȘI TRĂIEȘTE ACUM, pag. 275

FII PREZENT AICI ȘI ACUM, pag. 279

AI GRIJĂ DE MINEA TA, DE CORPUL TĂU ȘI DE SPIRITUL TĂU, pag. 281

LASĂ DE LA TINE: IARTĂ ȘI MERGI MAI DEPARTE, pag. 285

cap 13: SPOREȘTE-ȚI CURAJUL, pag. 289

DISCUȚII DIRECTE CURAJOASE, pag. 293

CONTRIBUIE POZITIV SAU TACI DIN GURĂ, pag. 297

cap 14: INFLUENȚAREA ȘEFILOR: CUM SĂ-L CONDUCI PE ȘEFUL TĂU, pag. 301

CUM SĂ ÎNȚELEGI DE CE ȘEFUL ESTE SLAB, pag. 303

cap 15: OBTINE AJUTOR, CONECTEAZĂ-TE CU ALȚII ȘI FII CONVINGĂTOR, pag. 311

CERE AJUTOR, pag. 315

ÎNTĂREȘTE-ȚI INFLUENȚA ȘI PUTEREA DE CONVINGERE, pag. 319

cap 16: CULTIVĂ-ȚI MINEA, pag. 323

CUM MĂ MENȚIN LA CURENT, pag. 329

În concluzie, pag. 333

cap 17: FII UN EROU DE ACȚIUNE, pag. 335

TRASAREA CĂLĂTORIEI EROULUI NOSTRU, pag. 337

OBICEIURI DE CONDUCĂTOR, pag. 341

SPER CĂ ȚI-A PLĂCUT TURUL DE ORAȘ!, pag. 345

Note finale, pag. 349

Despre BusinessTech International, pag. 363

Final, pag. 368



CUM SĂ PROSPERI ÎN VREMURI AGITATE

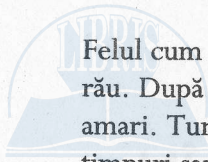
„Nimic nu este stabil în această lume; tumultul este singura ta muzică.”

John Keats (1795 – 1821), poet englez. *Scrisoare din 13 – 19 ianuarie 1818 pentru frații săi, George și Thomas Keats*²

Turbulență înseamnă dezordine, haos și instabilitate. Vremurile turbulente sunt imprevizibile, provoacă rupturi și confuzie. Îți sună cunoscut? Da. Seamănă cu ce se întâmplă în viață.

Deși este tentant să vrei stabilitate, previzibilitate și ordine, ai grijă ce-ți dorești. Germaine Greer, scriitor, profesor, jurnalist și specialist în literatura engleză modernă timpurie ne previne că „Ai siguranță când totul este așezat, când nimic imprevizibil nu ți se poate întâmpla. Siguranța este o negare a vieții.”

Cele mai mari și mai dificile răsturnări de situație aduc pierderi. Poți pierde o persoană iubită sau o slujbă, îți poți pierde sănătatea sau mobilitatea, poți pierde o relație sau resurse financiare, îți poți pierde siguranța sau puterea și controlul. „Pierderea nu înseamnă altceva decât schimbare, iar schimbarea este încântarea Naturii”, după cum a observat împăratul Augustus. Deși ne-ar plăcea ca Natura să ne ofere astfel de încântări mai delicat sau mai rar, pierderea în sine nu este nici bună, nici rea. Este pierdere pur și simplu.



Felul cum o înfruntăm o transformă în ceva bun sau rău. După o pierdere putem deveni mai buni sau mai amari. Turbulențele pot fi marca celor mai bune timpuri sau ale celor mai rele. Alegerea vă aparține.

A prospera în vremuri agitate înseamnă a trăi la maxim. A evita turbulențele înseamnă a nu trăi cu adevărat. Trebuie să găsim căi de a folosi, de-a lungul vieții personale și profesionale, această forță puternică legată de schimbările pozitive.

Tocmai pentru a te ajuta să realizezi acest lucru am scris *ghidul inspir-acțional Evoluează cu viteza actuală a schimbării – Cum să dezvolți în tine calitățile unui lider într-o lume în permanentă transformare.*



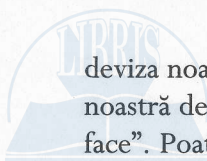
CE ESTE NOU? ÎNTREBARE GREȘITĂ. CONTEAZĂ CEEA CE FUNCȚIONEAZĂ

„Să știi nu este suficient; trebuie să pui în practică.
A vrea nu este destul; trebuie să acționezi.”

Johann Wolfgang von Goethe (1749 – 1832), scriitor german

Dacă, în modul cum abordezi schimbarea, evoluția sau abilitățile personale de conducere, cauți ce este la modă sau ce este „nou”, atunci aceasta nu este cartea potrivită pentru tine. Vreme de decenii, de când lucrez în acest domeniu, am văzut apărând în lumina reflectoarelor multe abordări noi care au dispărut la fel de repede. Am zeci de studii în baza mea de date care arată procentul mare de eșecuri ale acestor programe „foarte la modă”. Când te ocupi de schimbare și turbulențe, nu este important să fii în avangarda gândirii sau a tendințelor la modă, să arunci cu cuvinte sforăitoare sau să folosești un jargon care se va demoda în câteva luni. Cheia eficienței este, pur și simplu, să implementezi ceea ce funcționează. Și sincer, ceea ce funcționează sunt în mare parte, lucruri deja încercate, adevărate și dovedite. Dar chiar și așa, trebuie să intri în acțiune.

Când am format The Achieve Group (Grupul pentru Realizări) în anii 1980 și la începutul anilor 1990,



deviza noastră era: „Teoria nu ajunge”. Abordarea noastră de bază era că „a ști nu este echivalent cu a face”. Poate că învățăm făcând, dar nu facem nimic dacă doar învățăm. De la înființarea Grupului CLEMMER în 1994, ne-am concentrat pe *aplicații practice* ale unor principii de conducere care au trecut proba timpului și au adus succesul pe plan personal, la nivel de echipă sau de organizație. Îmi pare rău dar nu există scurtături sau soluții ușoare și rapide care să necesite puțin efort și doar mici schimbări la nivel personal. Nu există decât muncă perseverentă pentru a construi obiceiuri esențiale. Grupul CLEMMER se concentrează pe aplicarea unor tehnici și sugestii verificate. Aceste lucruri le-am distilat pentru voi în această carte.



FORMAT PRIN PROPRIA EXPERIENȚĂ: CINE SUNT EU?

„Cunoașterea de sine și propria experiență determină restul cunoașterii.”

The Cloud of Unknowing (Norul necunoașterii) o carte de meditație despre care se crede că a fost scrisă în secolul al 14-lea de către un călugăr englez

O asistentă administrativă, fără niciun fel de experiență în angajarea unor vorbitori profesioniști, a primit sarcină de la managerul ei să mă sune pentru a mă întreba dacă sunt disponibil și ce onorariu solicit pentru a ține un discurs de deschidere la viitoarea conferință cu personalul firmei. Când i-am comunicat onorariul meu, asistenta a exclamat: „Oh, ... atât de mult pentru o oră! Ce slujbă bună! Și nici măcar nu trebuie să faci sex!” Nu mi-a plăcut asta! Fapt este că firma ei trebuia să mă plătească pentru cei 30 de ani de studiu, experiență și practică concentrate într-o oră și ajustate după necesitățile lor. După ce am ținut prelegerea, asistenta a putut aprecia mai bine valoarea pe care am livrat-o audienței ajutând-o să-și schimbe perspectiva asupra rolului pe care trebuie să-l joace fiecare pentru ca organizația să evolueze în pas cu schimbarea. Cu siguranță, mă simt foarte privilegiat pentru că sunt bine plătit pentru prelegerile și cărțile mele, pentru munca mea de consultanță și instruire.

Am trăit pentru prima dată, puterea de transformare a principiilor evoluției personale și autoconducerii, care de atunci mi-au croit viața și cariera – și care formează temele principale ale acestei cărți – cu ocazia slujbei de vânzător pe bază de comision direct pe care am avut-o la Culligan Water Conditioning. Pe atunci, aveam 18 ani. Aplicarea acestor principii m-au propulsat într-o evoluție destul de rapidă către roluri de supraveghere și de instruire.

După ce am participat la conceperea și predarea unor cursuri de perfecționare la Dale Carnegie, m-am alăturat acestei firme, pentru o scurtă perioadă, spre a vinde programe de instruire și pentru a-i ajuta să-și livreze cursurile despre vorbirea în public, vânzări și management. Era în 1977. Mai târziu în acel an, imediat după ce m-am căsătorit cu Heather, Culligan m-a reangajat ca instructor de vânzări și consultant intern. În următorii câțiva ani am îndrumat vânzători și antreprenori/dealeri pentru a folosi aceste principii și abordări. Vânzările au crescut spectaculos. La vârsta de 24 de ani am fost promovat director general la cea mai mare filială a firmei Culligan în Canada, cea de la Edmonton, Alberta. Din nou, aceste principii au avut un impact dramatic asupra personalului pe care îl conduceam. În timpul celor 18 luni ca director am reușit să sporim veniturile cu 35%.

În 1981, am plecat de la Culligan pentru a participa la conducerea firmei The Achieve Group specializată în instruire și consultanță în management și fondată de Art McNeil în Edmonton. La puțin timp după aceea, eu și cu Heather ne-am mutat înapoi în Ontario de sud și am lucrat împreună pentru a construi baza de clienți ai grupului (am atras întotdeauna cei mai importanți oameni să colaboreze cu firma noastră) și pentru a ne consolida familia. Lucrând cu Zenger

Miller din California, care a conceput programele noastre de instruire de-a lungul anilor 1980, am angajat și instruit zeci de cadre de conducere, instructori, consultanți și personal de asistență. Nu doar că am vândut programe și servicii de instruire privind principiile de eficientizare a persoanelor, echipelor și organizațiilor, dar ne-am construit și propria firmă pe baza lor. Prin 1990, The Achieve Group a devenit cea mai mare firmă de instruire și consultanță din Canada. În 1991, Grupul Achieve a fost achiziționat de către Times Mirror și a fuzionat cu Zenger Miller, Learning International și Kaset formând AchieveGlobal. În următorii câțiva ani am fost manager pentru facilitarea muncii în echipă și consultant și am călătorit intensiv în Canada și SUA. Am ținut prelegeri în calitate de conferențiar principal, am ajutat sute de echipe de management, și am ținut sesiuni de consultanță pentru zeci de directori seniori. Unii dintre clienții noștri ne-au angajat pentru că noua mea carte, *Firing on All Cylinders: The Service/ Quality System for High-Powered Corporate Performance (Înaintând cu toată viteza: Sistem Servicii/Calitate pentru performanțe corporative înalte)*, a avut un deosebit succes și a prins valul Managementului Calității Totale (mai târziu, acesta a evoluat sub forma tehnicilor Lean Six Sigma). Clienții lipsiți de succes au sărit în vagonul unui grup la modă și au avut rezultate limitate de pe urma eforturilor lor limitate. Însă majoritatea clienților noștri au aplicat perseverent principiile eficientizării lucrului în echipă și în organizație fiind martorii unor rezultate spectaculoase. În plus, s-au bucurat de succese personale mai mari.

În 1994, eu și cu Heather am fondat Grupul CLEMMER. Construind pe baza celei de-a treia cărți pe care am scris-o, *Pathways to Performance: A Guide to Transforming Yourself, Your Team and Your Organization*

(Căi către performanță: un ghid pentru a te transforma pe tine, echipa ta și organizația ta), eu și câțiva asociați am început să oferim un mic număr de seminarii personalizate, prelegeri de deschidere a unor evenimente, programe de instruire pentru echipe de manageri juniori, consultanță pentru manageri seniori, corporații și antreprenori. Experiența și oferta noastră a crescut exponențial cuprinzând cărți noi, ghiduri de aplicare și materiale de instruire.

Următoarea mea carte, *Growing the Distance: Timeless Principles for Personal, Career and Family Success* (Manual de dezvoltare personală continuă: Repere transmise din generație în generație pentru obținerea succesului pe plan personal, profesional și familial – carte editată în 2006 în România de BusinessTech International: www.BusinessTech.ro), a devenit una dintre cele mai populare datorită sferei largi de aplicare, a formatului de revistă și a mesajelor care inspire. Pornind de la această carte am dezvoltat Principiile de conducere fără vârstă în modelul *Leadership Wheel* (Roata conducerii) care a constituit structura de bază și pentru cartea însoțitoare, *The Leader's Digest: Timeless Principles for Team and Organization Success* (Revista liderilor: Principii fără vârstă pentru succesul echipelor și al organizațiilor). Acest model de conducere a propriei persoane, și a altora, a devenit structura centrală a seminariilor și materialelor de instruire pentru dezvoltarea abilităților de conducere oferite de Grupul CLEMMER.

Pentru următoarea mea carte, am studiat cum se scrie o povestire literară. *Moose on the Table: A Novel Approach to Communications @ Work* (Elanul de pe masă: O abordare inedită a comunicării la locul de muncă) este un studiu de caz sau o lucrare de ficțiune ce are în centrul ei personajul Pete Leonard, un

manager care se luptă să răzbească. Povestea lui Pete transpune în viață principiile de evoluție personală, de dezvoltare a calităților de conducere și de organizare eficientă descrise în cărțile mele anterioare.

Puteți afla mai multe despre cărțile, materialele și seminariile mele, precum și despre serviciile de consultanță și instruire ale Grupului CLEMMER vizitând web-site-ul nostru www.JimClemmer.com. Tot pe site-ul nostru puteți viziona zeci de materiale video în care prezint multe dintre aceste principii și puteți citi peste 300 de articole.