

**În funcție de dorințele tale alege cursul care ți se potrivește!**



**DEZVOLTAREA ABILITĂȚILOR DE NEGOCIERE ȘI VÂNZĂRI**

[Tehnici Esențiale de Negociere](#)  
[Persuasiune și Influențare](#)  
[Manager Vânzări](#)  
[Tehnici Esențiale în Vânzări](#)  
[Master of Public Speaking](#)  
[Expert Achiziții Publice](#)



**DEZVOLTARE PERSONALĂ**

[Master of Public Speaking](#)  
[Persuasiune și Influențare](#)  
[Formare de Formatori \(TOT\)](#)  
[Tehnici Esențiale de Negociere](#)



**DEZVOLTAREA ABILITĂȚILOR DE MANAGEMENT ȘI LEADERSHIP**

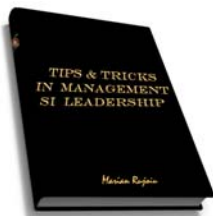
[Manager de Proiect](#)  
[Manager Vânzări](#)  
[Tehnici Esențiale de Negociere](#)  
[Persuasiune și Influențare](#)  
[Master of Public Speaking](#)  
[Formare de Formatori \(TOT\)](#)



**CURSURI DE CALIFICARE**

[Expert Achiziții Publice](#)  
[Manager Vânzări](#)  
[Tehnici Esențiale în Vânzări](#)  
[Manager de Proiect](#)  
[Formare de Formatori \(TOT\)](#)

Pentru a vizualiza lista actualizată vizitează [www.traininguri.ro](http://www.traininguri.ro)  
Cursurile pot fi accesate atât de companii, cât și de persoane fizice. Pentru detalii complete și înscrieri vizitați [www.traininguri.ro](http://www.traininguri.ro)



## CUPRINS

### TIPS & TRIKS IN MANAGEMENT SI LEADERSHIP

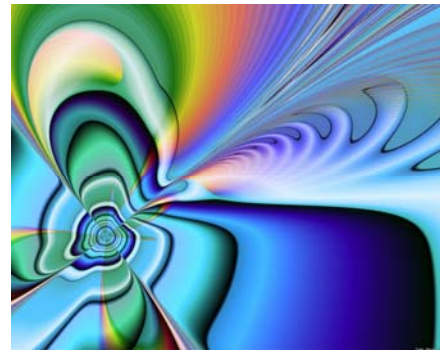
1	<i>Primul pas în leadership Povestea lui Mihai</i>	4
2	<i>Succesul în Leadership</i>	9
3	<i>Leaderul de Platina</i>	15
4	<i>Unde greșesc managerii</i>	24
5	<i>Cum se face coaching cu rezultate?</i>	28
6	<i>Afla dacă ești un Leader sau un Manager</i>	34
7	<i>Jocul excelenței în perioada de criză</i>	38
8	<i>Puterea feedbackului</i>	42
9	<i>Războiul angajat - angajator si solutii</i>	51
10	<i>Cine este mai puternic - individul sau echipa?</i>	59
11	<i>Recrutarea personalului</i>	64
12	<i>Extreme Training are clienți eleganți!</i>	70



## Primul pas în leadership! Povestea lui Mihai

Scris de Marian Rujoiu  
Manager Trainer Extreme Training, *the way to excellence*  
[www.traininguri.ro](http://www.traininguri.ro)  
[www.marian-rujoiu.ro](http://www.marian-rujoiu.ro)

Această poveste va fi despre o persoană numită Mihai. **Să vedem cum ar vrea Mihai să fie!** El vrea ca toata lumea să îl asculte când vorbește, conducând o organizație vrea să fie urmat de către oamenii din subordine. Mai mult decât atât el și-ar dori de la echipa sa performanță, și-ar dori rezultate, și-ar dori ca oamenii pe care-i conduce să-i fie fideli. El vrea de asemenea să fie plăcut, înțeles și respectat! Iși dorește să facă lucruri mari apucând chiar pe drumuri care nu au mai fost încercate de nimeni.



Cam acestea ar fi pretențiile lui în ceea ce privește echipa sa și realizările sale, **însă el mai vrea ceva** și anume, recunoaștere publică față de terți. El speră că cei din jur, atunci când se vorbește de Mihai, să știe de care Mihai este vorba. El dorește să fie vizibil în mediul public, iar părerile să-i fie luate în seamă!

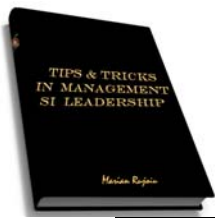


După cum observași Mihai vrea multe de la viață, probabil și multi dintre noi vrem aceleași lucruri. Printre rândurile de mai sus observăm că se desprinde o idee generală, anume, că **vrea sa fie lider!**

Credeți că a reușit? El conduce organizația de mai bine de doi ani, iar toate acțiunile sale se îndreaptă către îndeplinirea obiectivelor de mai sus! Este un comportament care a fost studiat, lăudat, criticat și contemplat în această perioadă! **Acum el se afla în mijlocul unui eșec.** După cum vedeți nu am spus că se află nici la sfârșitul nici la începutul unui eșec. Se află la mijloc pentru că nu poate să iasă din el. Mai mult de atât nu prea este conștient de situația în care se află.

Mihai este un tip simpatic, plăcut de oameni iar pentru el este inexplicabil să aibă vreo problemă, întrucât întotdeauna a dat atenție oamenilor, i-a tratat cu respect, i-a ajutat și i-a îndrumat ori de câte ori a fost nevoie. **Cu toate acestea lipsește ceva!** Acest ceva care lipsește se află la temelia Leadershipului!

Mihai vrea să-i conducă pe ceilalți, iar ceilalți au acceptat acest lucru, însă de la o vreme oamenii acceptă acest lucru mai mult ca o formalitate, parcă nu mai există acel devotament de altă dată! În conducerea oamenilor nu are ce să i se reproșeze, pentru că el s-a îndreptat întotdeauna spre atingerea obiectivelor organizației.



## **Inainte de a-i conduce pe ceilalți trebuie să fii capabil să te conduci pe tine!**

Acesta este lucrul care-i lipsește lui Mihai. Acest „a te conduce pe tine” îl putem considera a fi primul principiu al Leadershipului! **Înainte de a avea o „relație cu ceilalți trebuie să începi prin a avea o relație cu tine”!** Mihai, în cazul de față nu prea știe să se conducă pe sine! Probabil vă veți întreba, „cum adică nu știe să se conducă pe sine?”.

**A te conduce pe tine înseamnă a ști să-ți stabilești ferm obiectivele personale, înseamnă a avea o viziune, înseamnă a avea consecvență și fundamentare în acțiunile tale! A te conduce pe tine înseamnă a fi capabil să-ți organizezi timpul tău, înseamnă a prioritiza și înseamnă a lua decizii ferme în ceea ce te privește!**

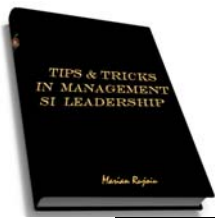
O maxima spunea: „oamenii se dau din fața celor care știu încotro se îndreaptă!”. Această maximă este una plină de adevăr și substanță. Acest lucru înseamnă ca Mihai știe unde vrea să ajungă având obiective clar fixate și transparente! Eu aș mai adăuga ceva la maxima de mai sus și anume aș face-o să sune în felul următor: **oamenii se dau din fața celui care știe încotro se îndreaptă și îl urmează apoi!**



Revenind însă la Mihai, care de altfel este un tip carismatic, plin de umor dar ferm atunci când este nevoie, **echipa lui nu reușește să vadă în el un exemplu sau un mentor.** Ei nu reușesc să vadă acest lucru, mai ales prin prisma faptului că **nu pare un om „tare” în raport cu el însuși.** Faptul că nu pare un om puternic, îi face pe oameni să facă un pas înapoi.

Unii dintre ei numeau acest lucru: **lipsă de conduită, alții lipsă de time management, alții îl numeau „cu capul în nori”, iar alții îl numeau un tip slab!** După cum observăm nu avem de-a face cu referiri ce fac legătura între Mihai și terți, ci între Mihai și Mihai! **A apărut astfel un recul al echipei care nu mai merge cu toată încrederea după Mihai!** Ei nu-i contestă nici autoritatea, nici principiile, nici faptul că nu ar acționa în interesul organizației, numai că nu-l mai urmează cu acea tărie, fermitate și implicare emoțională cu care ar trebui urmat un lider!

**In concluzie,** dacă ai hotărât să o iei pe drumul leadershipului fă-ți puțin timp și stai de vorba cu tine. Eventual dă-ți o întâlnire când ai mai mult timp liber și ai o discuție onestă cu tine! Răspunde-ți înainte de toate la întrebarea: Sunt capabil să mă conduc pe mine? Pare un lucru simplu acest a te conduce pe tine, însă este un lucru peste care nu merită să treci superficial! **A te conduce pe tine înseamnă a fi în stare să-ți controlezi și să-ți direcționezi emoțiile, înseamnă a fi capabil să-ți stabilești obiective clare și**

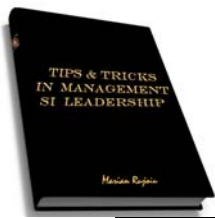


**măsurabile, înseamnă a ști să-ți organizezi o zi de lucru, înseamnă a ști să faci diferența între urgent și mai puțin urgent, între important și mai puțin important, să fii consecvent în primul rând cu tine și să termini lucrurile pe care le-ai început. Acest lucru îl veți întâlni uneori sub denumirea de caracter, tărie sau fermitate!**

### **Reține:**

- 1. Înainte de a-i conduce pe ceilalți trebuie să te poți conduce pe tine!**
- 2. Oamenii se dau din fața celui care știe încotro se îndreaptă și îl urmează apoi pe acesta!**
- 3. Înainte de a-i conduce pe ceilalți trebuie să te poți conduce pe tine!**
- 4. Oamenii se dau din fața celui care știe încotro se îndreaptă și îl urmează apoi pe acesta!**





## Succesul în Leadership

Scris de Marian Rujoiu  
Manager Trainer Extreme Training, *the way to excellence*  
[www.traininguri.ro](http://www.traininguri.ro)  
[www.marian-rujoiu.ro](http://www.marian-rujoiu.ro)

Ce trebuie să fac pentru a fi un bun leader? Aceasta este întrebarea pe care eu mi-am pus-o cu ceva vreme în urmă, la fel întreabă și cursanții din trainingurile de Leadership, probabil și voi vă întrebați la fel! Există vreo metodă? Pot să știu dacă anumite lucruri îmi asigură succesul iar altele nu?

Dincolo de o caracterizare generală a leadershipului, care ar însemna o conducere a echipei dincolo de funcția pe care acesta o deține în organizație, Leaderul deține și capacitatea de a empatiza cu cei din jur, capacitatea de a mobiliza, abilitatea de a împărtăși o viziune, etc. . Cât privește dezvoltarea acestor abilități ne vom ocupa într-un articol viitor. Acum vreau să încep cu începutul, anume să plasăm liderul într-o situație și organizație, unde el trebuie să abordeze un comportament care să-i asigure succesul.

Să luăm exemplul unei organizații cu care am avut de-a face. O voi numi **Performer!** Tocmai se schimbase directorul general al acesteia. Trecutul ei era mediocru, în sensul că nici nu avuseseră

9



realizări extraordinare, dar nici nu înregistraseră vreun eșec remarcabil, era o organizație aflată pe linia de „plutire”. Noul director, era o persoană promovată din interior, care venise cu gânduri mari. Astfel organizația Performer este convocată la o ședință de către noul director pentru a stabili o strategie care să ducă la creșterea producției de medicamente și îmbunătățirea calității acestora, totul cumulat cu creșterea vânzărilor. **DG(Directorul General)** a venit în ședință cu un plan ferm. Acesta cuprindea printre altele: reducerea costurilor de producție, disponibilizarea unor posturi pe care le considera inefficiente, un sistem de sancțiuni clar și dur în același timp, rapoarte de monitorizare clare întocmite zilnic, etc.

Reacția angajaților a fost ceva de genul OK ... dacă șefu zice.... DG și-a pus în aplicare planul. Atmosfera devenise tensionată, iar cei mai buni dintre angajați sondau terenul pentru a merge la un nou job. Intr-o lună de zile, planul DG părea însă că are succes. După 6 săptămâni însă 8 din cei mai buni oameni și-au prezentat demisiile. La numai două săptămâni după, alți doi, urmați de alți 4 din departamentul de producție. Un agent de vânzări din cei cinci, unul dintre cei buni nu-și făcuse țarghetul și fusese penalizat cu 30% din salariu . Acesta făcuse tot posibilul, însă țarghetul propus fusese nerealist! Și acesta din urmă a început să-și caute de lucru, iar ceilalți agenți de vânzări s-au gândit că trebuie să se reorienteze rapid. Povestea continuă, iar Performer ajunge în pragul falimentului.



Acționarii iau decizia să schimbe directorul General. Astfel ei numesc un DG2 la conducerea organizației care se afla în mare impas. DG2 era o persoană din afară, nu știa foarte multe detalii, mai lucrase în domeniu, însă nu în compania respectivă. În primă fază el a stat de vorbă cu 30 din cei 45 de angajați. I-a întrebat de istoria companiei, de trecutul recent și de planurile lor de viitor. A fost o discuție mai mult *Colegială*. El i-a încurajat să se exprime liber, orice ar avea de spus. Ei au povestit astfel de atașamentul lor față de companie, de faptul că atmosfera nu a mai fost atât de plăcută în continuare, au dezagreat stilul vechiului DG dându-i însă dreptate cu privire la faptul că într-adevăr trebuiau luate măsuri. Ei i-au povestit lui DG2 și de familiile lor de copii și unde lucrează soțiile lor. Astfel, timp de 4 zile, a empatizat cu fiecare din cei 30 angajați. Aceștia s-au dovedit a fi foarte deschiși, datorită și stilului Colegial adoptat de DG2.

DG2, în a doua fază ia decizia ca la sfârșit de săptămână să iasă două trei ore cu ei la o plimbare, undeva în afara companiei la un suc. Nu le-a picat foarte bine angajaților pentru că ei deja aveau fixate planuri pentru week-end, astfel că DG2 le propune: haideți să mergem chiar acum! Angajații au gustat propunerea și au mers la o terasă în aer liber. Ajunși la Terasă DG2 i-a provocat să vorbească despre realizările lor. A fost o încântare! Ei au povestit cum au convins diferiți clienți sau cum au reușit la un moment dat să crească producția. Ei au



vorbit și de clienți, de cum priveau aceștia PERFORMER, de ce sugestii aveau aceștia precum și de nemulțumirile lor! Astfel ieșirea la „o bere” a generat foarte multe informații. S-a ajuns și la discuții personale, au început o discuție despre fotbal, ei manifestându-și chiar dorința de a merge într-o zi la fotbal. Apoi a pornit o discuție aprinsă despre sistemul educațional și despre viitorul copiilor lor (născuți sau nenăscuți). La sfârșitul întâlnirii DG2 le-a propus oamenilor ca a doua zi să organizeze o ședință în care să construiască un plan de redresare a organizației. Angajații s-au arătat deosebit de încântați!

DG2 în a treia fază , în cadrul ședinței a folosit drept suport discuția avută cu ei la terasă și i-a invitat să vină cu propuneri. DG2 a fost confruntat cu o avalanșă de propuneri, care de care mai ingenioasă. Unele dintre ele erau considerate de ceilalți nerealiste, însă DG2 a încurajat dezbaterea. Întâlnirea începuse la 3 după amiază, era ora 7 iar ei continuau. DG2 a preluat la un moment dat inițiativa și a încercat o sintetizare a propunerilor cele mai realiste și eficiente în același timp. El a schițat împreună cu ei o viziune despre ce ar trebui PERFORMER să facă în următorul an și măsurile care ar trebui luate. DG2 a fost susținut în noul plan iar pe fața oamenilor se simțea încântarea și devotamentul.

DG2, după ce a încheiat ședința, săptămâna următoare a avut o nouă întâlnire în care a prezentat PLANUL COMUN. El și-a exprimat

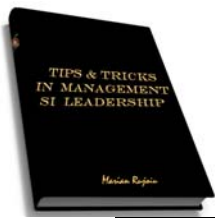


viziunea, a adăugat noi măsuri care a considerat că duc la îndeplinire viziunea comună. El a discutat împreună cu ei și de un sistem de beneficii și de sancțiuni care ar trebuie adoptat pentru ca planul să-și atingă scopul. Oamenii au fost de acord și s-a trecut la treabă!

În următoarele săptămâni, randamentul a crescut impresionant de mult. Producția crescuse, calitatea crescuse și vânzările de asemenea. Atmosfera de lucru era plăcută. DG3 a propus celor care pleaseră să se reîntoarcă în companie. O parte dintre ei au acceptat propunerea întorcându-se bucuroși. După o vreme el a simțit că oamenii parcă au făcut un pas înapoi, ei nemaifiind atât de eficienți ca în primele săptămâni. El i-a rechemat încă o dată într-o întâlnire și le-a retransmis încă o dată viziunea stabilită de comun acord cu ei. El i-a remotivat pe oamenii. Totodată în cadrul întâlnirii au fost făcute publice realizările și cifrele, menționând totodată ca, așa cum au stabilit, se vor aplica și sancțiunile.

Oamenii au înțeles și s-au pus din nou pe treabă dând randament maxim.

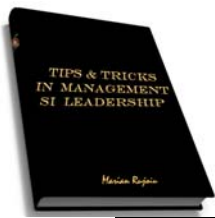
Am avut de-a face mai sus cu două stiluri de Leadership. **Primul dintre DG, fiind Dominator exclusiv a înregistrat un Eșec.** În al doilea caz însă DG2 a înregistrat un succes deosebit. Succesul celui de al doilea s-a datorat unui stil de conducere adaptat la situație. El nu a venit cu un „plan de acasă” pe care a încercat să-l impună. El a ales



mai întâi să adopte un stil **COLEGIAL**, pentru a afla cât mai multe lucruri de la ei, și pentru a empatiza cu ei. Apoi tot **COLEGIAL**, ieșirea la suc și-a dovedit efectul, ca legarea a relațiilor dintre ei și pregătirea terenului pentru întâlnire. În cadrul Ședinței, ulterior întâlnirii DG2 a adoptat un stil **DEMOCRATIC**. El a adunat propunerile tuturor și i-a implicat în luarea deciziilor. Oamenii au dezvoltat în acel moment o apartenență la planul ce urma să fie pus în aplicare! După ce a fost aplicat stilul **DEMOCRAT** a trecut la stilul **VIZIONAR** el împărtășind viziunea celorlalți. Ulterior când a fost cazul el a aplicat Stilul **DOMINATOR** cumulat cu reactivarea stilului **VIZIONAR**.

**În concluzie succesul în Leadership este asigurat de cumularea stilurilor de conducere, aplicate situației. Folosind excesiv doar unul dintre stiluri s-a dovedit a fi lipsit de randament, o combinație între ele dovedindu-se de departe mult mai eficientă!**

Vă doresc mult succes în Leadership!



## Leaderul de Platină

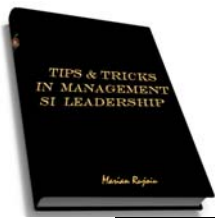
Scris de Marian Rujoiu  
Manager Trainer Extreme Training, *the way to excellence*  
[www.traininguri.ro](http://www.traininguri.ro)  
[www.marian-rujoiu.ro](http://www.marian-rujoiu.ro)

În acest articol doresc să clarific puțin zona de leadership. Abordarea curentă a leadershipului este destul de consistentă. Cu toate acestea, citind, am avut impresia că la nivel de teorie lucrurile sunt destul de simple, încercând însă să racordez teoria la practică, lucrurile nu mai erau deloc simple.

Astfel că am început o căutare, o documentare foarte serioasă pe această temă. M-a ajutat în acest context experiența destul de lungă pe sfera Leadership atât în zona privată, cât și în mediul ONG.

Pentru a înțelege acest model plecăm de la distincțiile de mai jos:

**PQ – Inteligența fizică (a face).** Inteligența fizică presupune abilitatea fizică de a face lucruri. Vorbim aici de un efort pe care trebuie să-l depună un leader. Efort înseamnă tot ceea ce ne consumă din punct de vedere fizic: întâlniri, ședințe, rapoarte, capacitate de a munci ore în șir, studiu, organizare personală și managerială, răspuns

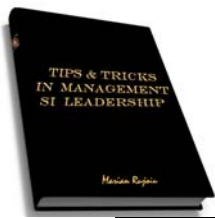


la telefoane. Este desprinsa de realitate ideea că un leader nu trebuie să depună efort. El trebuie să facă anumite lucruri pentru a-și pune în practică viziunea și pentru a coordona. Când spunem efort nu-i asociem o constantă calitativă, ci avem în vedere numai un efort în termeni cantitativi.

**IQ – Inteligența Intelectuală (a învăța / a gândi)** Acest tip de inteligență ne este cunoscut tuturor. Îl folosim în permanență într-o măsură mai mare sau mai mică. Acest tip de inteligență permite asocieri, disocieri, elaborarea de strategii, de planuri, întocmirea de analize, găsirea de soluții, etc. Cum se spune în popor, posesorii unui nivel înalt al coeficientului IQ sunt deșteptii. Acești oameni nu sunt puțini deloc și ei se afirmă în domenii cât mai diferite începând de la matematică până la filosofie. Este bine ca un lider să aibă un înalt nivel al IQ-ului, cu toate că, unii oamenii pot spune, pe buna dreptate, că nu ar fi neapărată nevoie.

**EQ – Inteligența Emoțională (a comunica).** Inteligența Emoțională a prins tot mai mult teren în ultima vreme. Unii discută despre ea fără să știe ce este, alții cunosc destul de multe despre ea, iar alții au făcut o pasiune din studiul acestui tip de inteligență. Mai sunt și alte categorii de oameni care o folosesc foarte mult fără să știe măcar cum se cheamă, iar la polul opus se află cei care teoretizează prea mult și practică prea puțin. Odată cu acest al treilea tip de



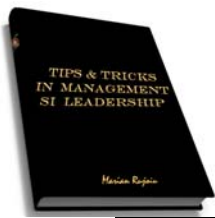


intelență intrăm pe un domeniu asociat extrem de mult leadershipului. Această asociere este făcută pe bună dreptate, întrucât liderul este urmat în primul rând emoțional, motivarea și comunicarea cu oamenii făcându-se cu o puternică încărcătură emoțională. Acest lider creează rezonanță, urnește echipe și mase, ducând astfel la îndeplinire planuri la care nimeni nu s-ar fi gândit. La marea majoritate a teoriilor lucrurile se opresc aici, se bate monedă și se pune aproape egal între Inteligența Emoțională și Leadership. Eu personal nu am fost satisfăcut și după multă analiză, studii de caz și documentare, cheia am găsit-o la Covey, prezentată mai jos.

**SQ – Inteligența Spirituală (A dăruie)** . Prima dată acest nume m-a bulversat puțin. Mi s-a părut că are o dimensiune mistică, reflectând puțin însă, am constatat că SQ completează bucățica ce lipsea din definiția leadershipului autentic. Probabil prima întrebare care vă vine în minte este : Dar ce anume are liderul de dăruit? Imediat după întrebare vin și răspunsurile: **Liderul poate dăruie cunoaștere, implicare, entuziasm, încredere, valori, idealuri și sensuri. Liderul dăruiește, iar cei care sunt conduși de el primesc aceste daruri.** Aceste daruri sunt cele care aduc contribuția esențială în actul de Leadership.

Un corolar al acestor distincții ar fi următorul:

**Leaderul Inteligent = PQ + IQ + EQ + SQ**



**Șansele de a fi un leader Inteligent, un leader autentic se apropie de Leaderul Ideal în momentul în care sunt activate toate cele 4 tipuri de inteligență și turate la capacitate maximă!**

**Mai jos regăsiți câteva exemple relevante ale fiecărui tip de inteligență:**

### **Liderul de Bronz - Leaderul PQ (Petre)**

Petre este tipul de Leader care folosește la maxim resursele sale fizice. De obicei, ajunge în companie înaintea tuturor angajaților. Este un tip „workoholic”, muncește de dimineața până seara. Este un exemplu pentru ceilalți. Este acel om care s-a înhămat la un jug și trage. Nu trage doar compania, ci îi trage și pe ceilalți după el. Îi ajută pe fiecare în parte. Angajații muncesc în primul rând pentru că le este jenă. Când cineva nu-și face bine treaba, pune el mâna și muncește. Această situație în care șeful îți face munca te face să te simți jenat, astfel că data viitoare vei încerca să-ți faci treaba. Atitudinea lui Petre are un risc mare și anume, acela că negestionând bine această situație, la un moment dat se va trezi că face munca a cinci oameni. Fizic, ne este clar că nu va putea duce la bun sfârșit acest demers.

### **Liderul de Argint - Leaderul IQ – (Ionuț)**

Ionuț nu este doar un tip dotat cu PQ, el are ceva mai mult de atât și anume, o capacitate de a găsi soluții ingenioase. Planificarea și



organizarea sunt cuvintele de ordine. Încearcă să facă organizația funcțională și este preocupat în primul rând de eficiență. Ionuț este un tip studios care merge la cursuri de instruire și are în mână o întotdeauna o soluție atunci când apare o problemă. Cunoaște strategii, cunoaște tactici care conduc către performanță, anticipează și gestionează riscurile permanente. IQ-ul lui îl ajută foarte mult astfel încât profesionalismul lui este de invidiat. Este în același timp un specialist în domeniu. El învață de la ceilalți, învață și de la alți specialiști și dacă nu are un MBA se gândește să facă unul în viitorul apropiat. Întregul lui IQ este pus în slujba leadershipului, convins fiind că cele mai bune metode vor genera cele mai bune rezultate. Riscul apare în momentul în care latura lui umană nu este suficient de bine activată. El poate fi considerat de echipa pe care o conduce un tip rece care nu comunică emoții. El pune în aplicare un plan, oamenii sunt executanți, ei neimplicându-se emoțional în munca pe care o fac. Totodată, el nu este cel mai bun în înțelegerea și gestionarea conflictelor și nu dă suficientă atenție relațiilor umane din echipă și relațiilor dintre el și fiecare membru al echipei.

### **Leaderul de Aur – Leaderul EQ (Eugen)**

Întradevăr, este aur pentru organizația pe care o conduce. Este aur curat. El este dotat cu putere de munca (PQ), fiind în același timp un profesionist care învață permanent (IQ). În plus față de Ionuț, conștientizează că are de-a face cu oameni și nu cu mașini. El are o



capacitate extraordinară de autocunoaștere și cunoaștere. El își recunoaște stările sale emoționale și le gestionează eficient. Mai mult de atât, el are capacitatea de a recunoaște emoțiile celorlalți și de a le direcționa în modul potrivit. El este un fin observator al ființei umane. El nu neagă emoțiile celorlalți și nici nu încercă se le anihileze. El recunoaște aceste emoții și le folosește într-un mod constructiv. Uneori merge și mai departe, declanșând emoții în echipa pe care o conduce. Discursurile lui, chiar dacă nu este cel mai mare orator, transmit emoție și declanșează emoții în rândul celor prezenți. Pune suflet în ceea ce face și creează rezonanță. Oamenii se pun în mișcare emoțional, iar relațiile interumane din companie sunt supuse unei permanente îmbunătățiri. Întrebarea ar fi: ce ar putea face un leader mai mult de atât? El mai poate face ceva, iar răspunsul îl găsiți în descrierea Leaderului de Platină!

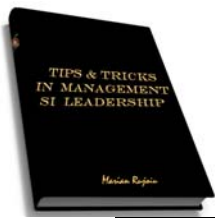
### **Leaderul de Platină – Leaderul SQ ( Ștefan )**

Leaderul de Platină este o rara avis. Sunt greu de găsit în lume pentru că sunt puțini. Orice organizație se va mulțumi să aibă măcar un leader de aur. Și cu leaderul de aur se poate atinge succesul. Leaderul de platină însă poate atinge excelența. Ștefan, leaderul SQ, leaderul de Platină, are multe calități. El depune un efort constant și susținut, intuiește și elaborează strategii și comunică emoțional foarte bine. În plus de toate acestea, el mai face ceva și anume, Dezvoltă! El dăruiește permanent celor din jur câte ceva. El le dăruiește în



permanență din PQ – când cineva nu mai poate îi da o mana de ajutor. Când cineva obosește îi dăruiește un program mai lejer sau câteva zile libere. Acestea sunt lucrurile simple. Apoi el îi învață (IQ) pe cei din echipă. Le dăruiește cunoaștere. Îi perfecționează permanent, nu doar prin a-i trimite la cursuri de instruire, ci din propria experiență. Caută talentul din fiecare și îl sprijină să se dezvolte. Îi îndrumă permanent și le oferă suport necondiționat. Următorul lucru pe care îl face este să-i ajute pe oameni să se dezvolte emoțional. Ștefan îi ajută pe cei de lângă el să se dezvolte emoțional, (Dăruiește EQ) îi ajută să treacă peste greutăți, fie ele personale sau profesionale. Mai mult de atât, Ștefan (leaderul SQ) dă sens. Dăruirea și Sensul sunt două ingrediente cheie ale Leaderului de platină.

El pune un sens în tot ceea ce se întâmplă, creează o viziune și valori. Are valori pe care le împărtășește echipei și îi face să creadă în ele. El știe să dea un sens și celor mai mici lucruri, să dea un sens muncii depuse de o femeie de serviciu sau a unui portar. El dă acest sens, îl transmite oamenilor și aceștia devin automat responsabili, întrucât munca pe care ei o fac nu este ceva simplu. Ștefan are capacitatea de a transforma sarcinile de serviciu în misiuni pe care angajați le au. Este de la sine înțeles că abia acum apare EXCELENȚA. Prin munca Excelența pe care fiecare om o face, organizația devine una care generează Excelență. Țintele pe care Ștefan le propune sunt îndrăznețe. El provoacă oamenii să se implice emoțional și să creadă în ceea ce fac. Ștefan lucrează mult cu valorile. Valori precum onestitate,

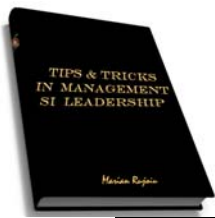


creativitate, deschidere, adevăr, excelență sunt cuvintele de ordine. Oamenii cred în aceste valori pentru că Ștefan îi determină să creadă în aceste valori. Ștefan îi inspiră pe cei din jur. Valorile pot fi diferite în funcție de organizație. Nu există un eșalon sau un tablou pe care trebuie să-l respecte orice organizație. De exemplu, Extreme Training, compania pe care o conduc are trei valori: Excelență, Integritate și Respect.

Vă doresc tuturor să ajungeți lideri de platină indiferent că veți conduce doi oameni, 30 de oameni sau o mie.

Primul avertisment pe care vreau să-l prezint este că Nu poți fi leader de platină fără să ai activat PQ, IQ și EQ. Este ca un munte ce trebuie urcat. Nu poți ajunge în vârful lui decât de la poale către vârf. Spre exemplu, poți ajunge cu un elicopter în vârf, dar acest lucru nu înseamnă că ești un bun alpinist, ceea ce înseamnă că nu vei putea face nici măcar coborârea. Probabil nu vei fi capabil să faci nimic acolo sus. Acesta este motivul pentru care cel mai adesea unii dintre lideri eșuează. Este de ajuns să le lipsească un singur tip de inteligență dintre cele 4 sau să folosească excesiv una dintre ele și totul se poate năruia.

Gândindu-mă la câteva exemple de lideri relevanți pentru fiecare dintre categorii așa avea următoarele exemple, cu rugămintea dumneavoastră de a fi îngăduitori cu aceste propuneri:



Leader de Bronz – Adrian Vasile (muncește)

Leader de Argint – Călin Popescu Tăriceanu (profesionistul)

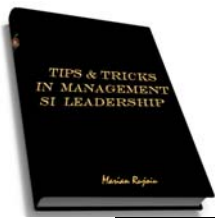
Leader de Aur – Traian Băsescu (comunică și convinge)

Leader de Platină – Sorin Oprescu (sprijină și dăruiește)

Am încercat să iau din fiecare partid, astfel încât să nu se supere nimeni pe mine. Aceștia nu sunt în formă pură, i-am ales gândindu-mă la ce tip de inteligență folosesc cel mai mult fiecare dintre aceștia. Probabil de „leaderul de bronz” nu ați auzit, motiv pentru care i se zice „leader de bronz”. Cu trei dintre cei 4 lideri menționați am și avut de-a face personal, astfel că aceste propuneri au venit dincolo de canalele media și imaginea care o transmite presa.

Sper că v-am convins în oarecare măsură să meditați asupra acestei formule și totodată să vă autoevaluați și să vedeți în ce categorie vă regăsiți mai mult.

Provocarea mea și a dumneavoastră, ca cititori, este să răspundem la întrebarea inerentă ulterior acestei clasificări și anume: Ești un leader din naștere sau poți deveni leader? Pot fi dezvoltate cele 4 tipuri de leader sau nu? Dacă răspunsul ar fi: da, pot deveni leader, întrebarea ar fi: CUM? Aștept cu mare interes feedback-ul dumneavoastră pe marginea acestui articol și eventualele propuneri de răspunsuri ridicate în finalul acestuia.



## Unde greșesc managerii

Scris de Marian Rujoiu  
Manager Trainer Extreme Training, *the way to excellence*  
[www.traininguri.ro](http://www.traininguri.ro)  
[www.marian-rujoiu.ro](http://www.marian-rujoiu.ro)

S-au scris zeci de milioane de pagini pe tema managementului. Fel și fel de tehnici sau scheme îți stau la dispoziție în eventualitatea în care vrei să devii un bun manager sau un bun leader. Pentru mine, conducând o companie de training, a devenit un deja vu o anumită problemă, anume că de cele mai multe ori nu angajații au nevoie de training, ci managerul.

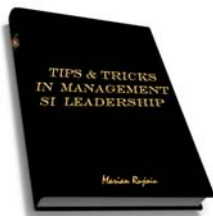
Cineva cunoscut mie, Mihaela, tocmai și-a dat demisia de la un loc de muncă. Avea o funcție unde lucra cu publicul. Obținea performanțe, salariul era bun, iar locul de muncă era unul stabil. Cu toate acestea a decis să-și depună demisia chiar în această perioadă de criză. Am discutat cu ea și mi-a povestit. O să reproduc o mică parte din discuție: A avut o discuție cu șefa ei, în care i-a spus:

*Mihaela: Oana, îmi pare rău, dar nu mai vreau să lucrez aici!*

*Oana: Dar ce s-a întâmplat?*

*Mihaela: Pur și simplu nu mai pot.*





*Oana: Da, am observat la tine o schimbare de comportament, am observat că de când ai o colega nouă comportamentul ți s-a schimbat!*

*Mihaela: Nu, nu are legătură cu noua mea colegă.*

*Oana: Spune-mi te rog ce se întâmplă!*

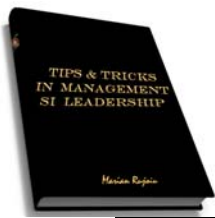
*Mihaela: Oana, e vorba de atitudinea ta. Îmi place ceea ce fac, îmi place să lucrez cu oameni, însă pe tine nu te mulțumește nimic. Toată ziua țiți, iar atmosfera de aici este tensionată! Nu am avut probleme cu clienții, am rezolvat toate problemele apărute, însă nu am auzit nici măcar o odată un „bine ai făcut”. Din această cauză de vreo două luni pur și simplu nu-mi mai pasă. Interesul pentru ceea ce fac a scăzut. Nu mai vorbesc de observațiile pe care mi le-ai făcut de față cu clienții, chiar și atunci când nu greșeam cu nimic. Mă faci să simt că tot ceea ce fac este inutil și că munca mea nu valorează nimic. M-ai făcut să mă simt ca un nimic!*

*Oana: Am înțeles! **Dar nu văd legătura! Una este atitudinea mea, alta este ceea ce ai tu de făcut!** Nu înțeleg de ce ți-au scăzut performanțele.*

.....

Dialogul a continuat!

L-am oprit aici unde chiar Managerul Oana a pus punctul pe I. Cazul de mai sus este real și s-a întâmplat într-o companie multinațională. Este dramatic să ai o funcție de conducere și să nu-ți dai seama că atitudinea pe care o ai față de oameni îi poate motiva



sau demotiva. Oana a fost cinstită, chiar a spus clar și răspicat că nu vede legătura. Este drept, această legătură nu se notează, nu este o fotografie, nu se vede, ci se simte.

Aici greșesc mulți manageri, nerealizând că înainte de orice tehnică sau strategie deșteaptă, ei trebuie să demonstreze un lucru simplu: că sunt oameni! Este cel mai la îndemana managerilor, este foarte eficient și cu o mare valoare, dar din păcate este atât de rar întâlnit. Să nu mă întrebați de ce managerii nu fac deja asta, pentru că nu știu. Poate fi vorba de egoism, lipsă de încredere, frică, neputință, habar nu am. Dramatic este că sunt atât de multe cazuri în care șefii uită că sunt oameni și că lucrează cu oamenii. Acești manageri sunt încuiați în adevăratul sens al cuvântului.

Vreau să fac o precizare importantă. Eu militez pentru o atitudine corectă, un echilibru între recompensă și pedeapsă. Atunci când omul greșește trebuie sancționat într-un fel sau altul, iar atunci când face ceva bine trebuie recompensat măcar cu o vorbă bună.

Nu sunt fan America, însă de multe ori mă văd nevoit să amintesc că ei au pus de mult la punct asemenea probleme. Ei au ajuns la concluzia că cel mai bun customer care este de fapt relația dintre angajator (manager) și angajat. Cu cât este o relație mai bună între angajat și angajator, cu atât angajatul va fi mai performant în



relația cu clienții. Este vorba de un simplu sistem de multiplicare. Îți este mult mai ușor să reproduci în relația cu clienții un comportament pe care-l vezi la superiorii tăi. Dacă între tine și șefa sau șeful tău este o relație bună, cel mai probabil se va realiza un transfer de atitudine. Și tu vei fi mai performant în relația cu clienții sau pur și simplu îți vei face mai bine treaba.

Angajații de bună calitate vor aprecia calitatea de a fi OM a managerului. Va fi și neghina care nu va aprecia un manager care este om în relația cu el. Această neghină va încerca să profite de „bunavoința managerilor”. Este simplu: pe aceștia schimbă-i!

În concluzie, dragi manageri (fie bărbați, fie femei) încercați în primul rând lucrul cel mai simplu dacă doriți performanță. Fiți oameni! Nu costă nimic! În plus, autoritatea și respectul nu le poți impune, acestea se câștigă.

Folosește-le cu încredere și oferă-mi feedbackul tău!  
Comentariile sunt binevenite! ☺



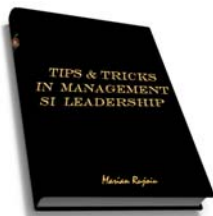
## Cum se face Coaching cu rezultate?

Scris de Marian Rujoiu  
Manager Trainer Extreme Training, *the way to excellence*  
[www.traininguri.ro](http://www.traininguri.ro)  
[www.marian-rujoiu.ro](http://www.marian-rujoiu.ro)

De curând am încheiat un coaching cu rezultate remarcabile. Nu este imposibil și nici extrem de greu să oferi sesiuni de coaching. Mulți dintre manageri nu au resurse alocate pentru activități de coaching, astfel că mi-am propus să vă ofer un scurt îndrumar. De foarte multe ori sunteți puși în situația de a îndruma, instrui și dezvolta oamenii din subordine.

Coaching nu înseamnă instruire, coachingul înseamnă dezvoltarea celor din jur, plecând de la potențialul lor. Coaching nu înseamnă sfaturi, înseamnă sprijin și ghidare în rezolvarea unei probleme sau în atingerea unui obiectiv.

Coachingul presupune o serie de întrebări, care vor ajuta pe cel care primește să aibă performanță. Așadar un plan ar putea fi de felul următor:

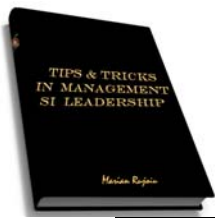


## PASUL 1 - Stabilirea întâlnirii și a obiectivelor

Dacă vrei să experimentezi poziția de **coacher** urmărește schița de mai jos. Primul lucru pe care trebuie să-l faci este să clarifici obiectivul întâlnirii. Coachingul nu se face la întâmplare sau în mod mascat. Pentru rezultate autentice este obligatoriu să existe încredere și deschidere între cel care dă coaching și cel care primește. Tehnica întrebărilor în coaching este esențială. Important este să înțelegi că trebuie numai să întrebi. Lasă sfaturile, sau întrebările retorice pentru altă dată, în cazul în care dorești să ai într-adevăr rezultate.

### Obiectivul întâlnirii

1. De ce ai dori să abordăm această temă?
2. Ce ai dori să realizezi cel mai mult?
3. Ce ai vrea să se întâmple în această întâlnire, ca rezultate?
4. Mai exact, cum vezi tu lucrurile astfel încât timpul acordat acestei întâlniri să simți că l-am folosit așa cum trebuie?
5. Dacă aș avea o baghetă magică în această întâlnire și ți-aș putea îndeplini o dorință care ar fi aceasta?
6. Ce schimbări ai vrea să aibă loc?
7. Ce ai dori să se întâmple în prezent și nu se întâmplă?
8. Ce rezultat ai dori să aibă această întâlnire?
9. Ți se pare realist ce ți-ai propus?
10. Putem face acest lucru astăzi?
11. Este important acest lucru pentru tine?



Observați că sunt întrebări de clarificare, de stabilirea obiectivelor și de stabilirea așteptărilor. După ce sunt clare răspunsurile la acest set de întrebări puteți trece mai departe.

## **PASUL 2 – Evaluare și ancorare în realitate**

După ce am clarificat unde dorim să ajungem, într-o structură logică urmează să stabiliți exact starea de fapt. Este important să existe sinceritate. Practic încercăm să aflăm cum vede el starea de fapt. În acest fel stabilim punctul de pornire!

### **Întrebări privind starea de fapt!**

1. Ce se întâmplă în acest moment?
2. Când se întâmplă mai cu seamă?
3. Cât de des?
4. Cât de mult te deranjează? Te bucură?
5. Asupra căror lucruri sau persoane se răsfârâge acest lucru?
6. Cum percep cei din jur situația?
7. Cum percepi tu această stare de fapt?
8. Ce ai încercat până acum?

În acest pas 2 am stabilit **punctul de pornire** și am adunat suficiente date despre cum vede situația. Acum urmează partea ceva



mai dificilă, în care încercăm punctual să vedem exact ce schimbări îți dorește și cum îți imaginează că s-ar putea întâmpla acest lucru.

### **PASUL 3 – Cum ar fi dacă totul ar fi posibil?**

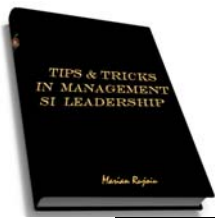
Antrenamentul mental este esențial. În această etapă îl ajutăm să-și stabilească precis **obiectivul**. Trebuie să-l ajuți să vizualizeze, eventual poți să-l rogi să-și închidă și ochii. Observăm că întrebările puse nu conțin răspunsuri. Asupra acestui pas trei poți să stăruiești câteva minute bune. Efectul maxim este atunci când el vede situația în cel mai mic detaliu: imagini clare, sunete, voci, etc.

#### **Imaginează-ți**

1. Descrie-mi o situație ideală.
2. Mai povestește-mi în detaliu
3. Mental se pare că poți
4. Crezi că poți și practic?

### **PASUL 4 – Cum procedăm**

Acesta este pasul în care îl inviți să gândească în termeni de soluții și opțiuni. În etapele anterioare, a fost stabilit că este **nevoie**, am **clarificat starea de fapt** și **rezultatul final**. Practic acum ar trebui întocmit un plan de bătaie. Se pun întrebări legate de opțiuni cum ar fi:



## Opțiuni

1. Ce am putea face pentru a schimba situația
2. Ce alternative sunt?
3. Ce opțiuni agreezi mai mult?
4. Care crezi că ar fi capcanele?
5. Care crezi că ar fi beneficiile?

## PASUL 5 – RESURSE NECESARE

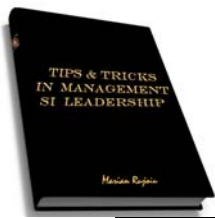
Odată ce am stabilit planul, evaluăm resurse disponibile și resurse de care ar mai fi nevoie. Se pot identifica resurse interne de care e nevoie sau resurse externe. Se pot descrie etapele și așa mai departe. Se identifică totodată și eventuale bariere și căi de contracarare.

### Nevoi:

1. Care ar fi pașii?
2. Putem începe acum?
3. Ai o anumită nevoie specială pentru a duce la îndeplinire acest lucru?
4. Care sunt barierele?
5. Cum le-am putea înlătura?

CE v-am prezentat mai sus are valoare de ghid. Întrebările sunt pur orientative, pentru a vă face o idee asupra procesului. Puteți

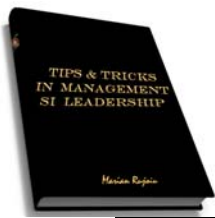




adăuga întrebări în funcție de mersul discuției. Singurul lucru pe care nu trebuie să-l faceți este să **nu-i sugerați**. În procesul de coaching doar antrenăm și scoatem la lumină abilități. În cadrul coachingului efectul este mai puternic decât în cazul unui training, dintr-un motiv simplu: se pune accent numai pe el și pe resursele sale interne, astfel că se pot rezolva probleme complexe cum ar fi:

- creșterea încrederii în sine
- creșterea autorității în fața echipei
- focalizare pe rezultate și găsirea de soluții
- un time management mai bun
- creșterea entuziasmului
- etc.

Vă urez mult succes în această activitate și sper ca acest îndrumar să vă fie de folos. Aș fi bucuros să aflu dacă a funcționat și îmi puteți trimite un scurt feedback pe [manager@traininguri.ro](mailto:manager@traininguri.ro) sau pe blogul personal [www.marian-rujoiu.ro](http://www.marian-rujoiu.ro) Sunt mai multe metode de coaching precum și metode diferite de abordare a procesului. Metoda de mai sus folosește instrumente ale programării neurolingvistice (NLP). Eu îndrăznesc să afirm că metoda este una ușor de pus în practică și poate avea rezultate imediate. Afirm acest lucru mai ales din prisma propriei experiențe. Încercați-o cu un prieten, cu un angajat sau un coleg. Rețineți că este nevoie de acordul lui pentru a genera rezultate. Mult succes!



## Află dacă ești un Leader sau un Manager LEADERSHIP vs. MANAGEMENT

Scris de Marian Rujoiu  
Manager Trainer Extreme Training, *the way to excellence*  
[www.traininguri.ro](http://www.traininguri.ro)  
[www.marian-rujoiu.ro](http://www.marian-rujoiu.ro)

În acest articol te vei regăsi. Vei simți dacă faci parte din vreuna din cele trei categorii și anume:

- leader autentic
- manager autentic
- echilibru dintre manager și leader (o raritate)



O să vă rog să citiți cu atenție cele trei variante. Cu siguranță vă veți regăsi într-una din cele trei categorii, în mai mare măsură. La sfârșitul acestor trei categorii veți găsi câteva **sfaturi practice pentru îmbunătățirea eficienței** dumneavoastră, indiferent de categoria în care v-ați regăsit. De asemenea, în finalul articolului, vă puteți clarifica asupra **distincției dintre manager și leader**.



## **1. Dacă sunteți un LEADER autentic atunci:**

...oamenii vă respectă pentru ideile dumneavoastră, mai ales pentru că îi puteți convinge relativ ușor. Aveți ceva special care adună oamenii în jurul dumneavoastră. În grupul dumneavoastră de prieteni luați inițiativa de cele mai multe ori. A lua inițiativa vi se pare un lucru normal care conduce la succes. Adeseori monotonia vă enervează și doriți ceva nou, doriți să experimentați. Pentru dumneavoastră viața este o continuă provocare!

Oamenii vă uită cu greu pentru că aveți o personalitate puternică ce-și pune amprenta prin locurile unde pășiți! Mult succes în continuare!

## **2. Dacă sunteți un adevărat MANAGER atunci:**

...sunteți o persoană foarte echilibrată care analizează și găsește întotdeauna metoda potrivită. Poate uneori nu ați avut dumneavoastră cea mai bună idee însă cu siguranță ați fost cel mai bun atunci când a venit vorba să găsiți cea mai potrivită cale de a aplica ideea respectivă. Dumneavoastră știți că un detaliu contează, acesta putând duce la un eșec sau la succes.

Nu țineți neapărat să luați inițiativa și vă plac mai degrabă acei oameni numiți specialiști. Nu vă sunt prea plăcuți oamenii care știu să facă de toate, în viziunea dumneavoastră aceștia nu știu mai nimic. Aveți și dreptate! Doriți să faceți lucrurile mai bine decât le-ați făcut în trecut.



Sunteți stimat pentru părerile dumneavoastră obiective și clare în același timp. De asemenea și argumentarea dumneavoastră logică îi va pune pe ceilalți în dificultate. Nu v-ar strica însă ceva mai multă încredere în forțele dumneavoastră. Cu puțin efort veți face parte din acei oameni care sunt foarte bine plătiți pentru munca lor, dacă nu cumva chiar sunteți în această categorie. Aveți valoare de manager! Mult succes!

### **3. Dacă sunteți ECHILIBRUL DINTRE MANAGER ȘI LEADER atunci:**

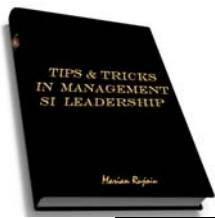
...sunteți un manager cu abilități de leader.

Acest lucru înseamnă că sunteți genul de persoană care cântărește atent înainte de a lua o decizie. Totodată sunteți capabil să luați inițiativa grupului pentru a putea duce lucrurile la bun sfârșit.

Sunteți interesat atât de cantitate cât și de calitate. Dați foarte mare importanță succesului personal, însă ați prefera să nu faceți niciun rău nimănui prin succesul dumneavoastră. Puneți de asemenea preț pe prietenii și dați dovadă de flexibilitate atunci când e nevoie, având tăria să spuneți că o idee este bună, chiar dacă nu vă aparține.

Sfaturi indiferent de categoria în care v-ați regăsit, **ce să faceți pentru a dobândi eficiența?**

- \* stabiliți și comunicați obiectivele
- \* fiți pretențios în ceea ce privește calitatea



- \* creați cadrul necesar pentru o activitate eficientă
- \* formați echipa în adevăratul sens
- \* delegați sarcinile de rutină
- \* comunicați clar, încurajând feedback-ul
- \* dinamizați grupurile, stabilind obiective îndrăznețe, dar realiste
- \* adoptați un stil democratic de conducere
- \* luați decizii corecte și la timp
- \* conduceți eficient discuțiile
- \* utilizați cu pricepere sedințele
- \* sprijiniți membrii echipei

### **Care este diferența între leader și manager?**

**Managerul** - persoană care aplică funcțiile managementului, în acord cu sarcinile, competențele și responsabilitățile atribuite funcției pe care o exercită.

**Diferența primordială manager - lider:** dacă managerul deține în mod evident capacitatea de a influența, atunci el poate fi numit conducător sau lider. Dacă predomină latura formală a puterii, el va fi numit șef, director, dar nu lider.

Managementul este înțeles ca o acțiune numai de sus în jos, se referă numai la subordonați și are ca suport funcțiile managementului, leadership-ul (latura informală a puterii) se poate exercita în afara granițelor și responsabilităților ierarhice și vizează toate tipurile de relații: cu colaboratorii, cu colegii, cu managerii, cu beneficiarii etc.



## Jocul Excelenței în perioada de Criză

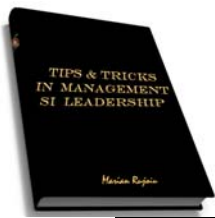
- cum acționăm acum? -

Scris de Marian Rujoiu  
Manager Trainer Extreme Training, *the way to excellence*  
[www.traininguri.ro](http://www.traininguri.ro)  
[www.marian-rujoiu.ro](http://www.marian-rujoiu.ro)

Am fost întrebat în nenumărate rânduri de către cursanți: **“Care este cea mai potrivită strategie în perioada de criză?”** Este posibil ca aceasta să fie întrebarea majorității oamenilor, mai ales a antreprenorilor în aceste vremuri tulburi din punct de vedere economic. Întrebarea a venit și mai insistent după ce Extreme Training, compania pe care o conduc, a anunțat că în anul 2009 aproape și-a dublat volumul afacerii. Astfel, mi s-a pus o întrebare și mai punctuală: **“Cum ai făcut?”**

În rândurile de mai jos o să găsiți strategia pe care am folosit-o. O să folosesc o metaforă pentru a înțelege această strategie, care de altfel, a fost foarte simplă, motiv pentru care a dat și rezultate.

Poate într-un teambuilding sau când ați fost mici ați jucat concursul cu oul și lingura. Mai exact, se pune coada unei linguri între dinți, iar mai apoi se așează un ou în ea. Sunt doi sau mai mulți concurenți care pleacă dintr-un anumit loc, iar la linia de sosire trebuie ca ei să ajungă cu oul întreg, fără ca acesta să fie scăpat din lingură.

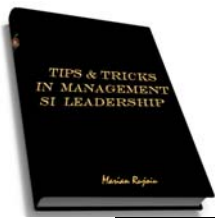


În acest joc, folosind o strategie potrivită poți să câștigi foarte ușor, la fel ca și în afaceri de altfel. Strategia potrivită presupune respectarea a două reguli foarte simple:

1. **Focalizarea pe obiectiv.** Poți să te uiți în stânga și în dreapta la concurenții tăi, însă nu prea mult pentru că s-ar putea să pierzi direcția. Prin urmare, trebuie să te concentrezi intens pe ceea ce ai de făcut, altfel scapi oul din lingură.
2. **Alegerea vitezei potrivite.** În acest joc dacă vei merge prea încet, degeaba ajungi la final dacă vei fi ultimul; la fel și în cazul în care alergi prea repede, riscul crește considerabil și cel mai probabil vei scăpa oul din lingură. Așadar, viteza nu trebuie să fie nici prea mică, nici prea mare( sa fie atât de mare încât să nu rămâi în urmă, dar în același timp înceată pentru a nu scăpa oul).

Aceasta a fost și strategia Extreme Training în anul 2009 și va fi și în 2010. Analizând piața business am văzut accidente/falimente la fel ca în cazul jocului cu oul. Sunt companii mari care au ales să crească viteza, investind excesiv de mult, motiv pentru care la un moment dat au rămas blocate și au dat faliment.

Am observat și alte strategii nereușite și anume, acelea de a modela și remodela strategia în funcție de mișcările concurenților. Aceste companii totdeauna au rămas cu un pas în urmă, ele

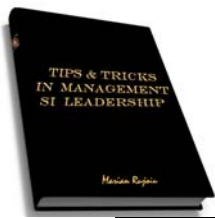


neavând practic o strategie. Aceste companii au rămas focalizate nu pe o strategie a lor, ci pe strategia concurenței, motiv pentru care nu au reușit să o ajungă din urmă. Această strategie se numește lipsă de focalizare, asemenea jocului cu oul. Aceste companii nu s-au focalizat suficient pe a avea o strategie a lor, ci au rămas cu privirile ațintite la mișcările concurenței. Această strategie am observat-o în multe domenii precum instruire, dar mai ales în domeniul retail.

În concluzie, fie că ești antreprenor fie că ești angajat, îți recomand această strategie ce presupune respectarea câtorva reguli foarte ușor de pus în aplicare:

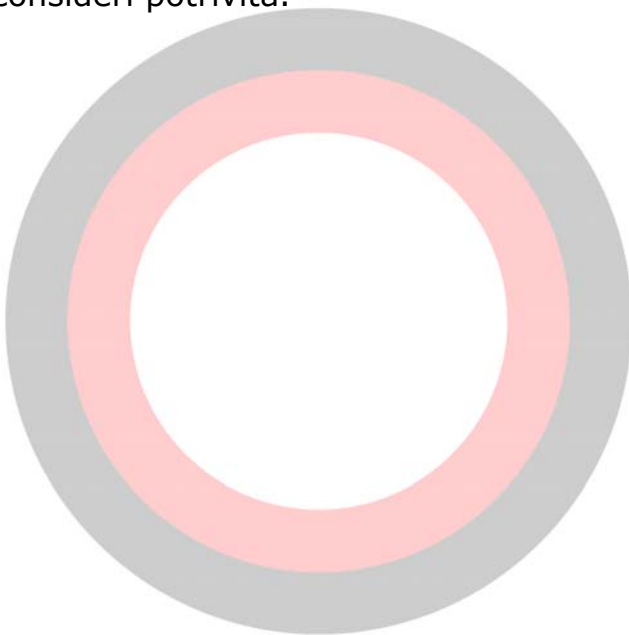
1. Stabilește-ți ferm obiectivele și focalizează-te pe ele.
2. Alege o viteză potrivită și realistă (nici prea înceată, nici foarte rapidă).
3. Renunță la a-ți mai modela permanent strategia în funcție de ceea ce fac ceilalți. Poți trage cu ochii la ei, însă nu atât de mult încât tu să nu ai o strategie a ta.
4. Ai încredere că poți juca acest joc al trecerii prin criză.
5. Pornește la drum! Calea cea mai sigură prin care poți pierde este să rămâi la linia de start, întrebându-te și iar întrebându-te dacă poți juca acest joc.
6. Renunță la a te mai victimiza! Alege să fii responsabil pentru ceea ce urmează și pentru rezultatele tale!

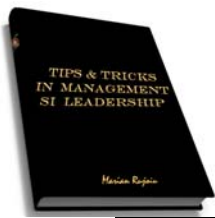




7. Acest joc al excelenței în afaceri presupune și acceptarea riscurilor. Practic, cel mai mare risc este să nu riști nimic.

Dacă esti pregătit să urmezi sfaturile de mai sus poți crește o afacere mai mult ca niciodată. La fel și în carieră, dacă vrei să avansezi și să te dezvolți, această strategie te poate face învingător. Poate te așteptai să expun o strategie complicată care să sune bine și să nu aibă nici o legătură cu realitatea. După cum bine se observă, strategia este simplă și am încrederea că poți găsi cele mai bune căi pentru a o pune în aplicare în viața și în afacerea ta. Poți să-mi oferi feedbackul tău pe [rujoiu@traininguri.ro](mailto:rujoiu@traininguri.ro). Dacă ai o altă strategie care a funcționat așa fi tentat să o aflu, la fel și dacă aceasta pe care am expus-o o consideri potrivită.





## Puterea Feedback – ului

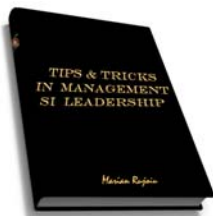
Scris de Marian Rujoiu  
Manager Trainer Extreme Training, *the way to excellence*  
[www.traininguri.ro](http://www.traininguri.ro)  
[www.marian-rujoiu.ro](http://www.marian-rujoiu.ro)

### Ce este feedback-ul?

Feedback-ul este un instrument folosit permanent, indiferent de domeniu, atât în viața personală cât și în viața profesională. Vom învăța împreună cum trebuie folosit feedback -ul pentru a avea rezultate și cum nu trebuie folosit, astfel încât să nu se transforme într-un bumerang ce se poate întoarce împotriva noastră.

Pentru clarificarea termenului vă prezint definiția ce figurează în dicționarul Explicativ al Limbii române : **FEEDBACK** : Retroacțiune care se manifestă la nivelul a diferite sisteme (biologice, tehnice etc.) în scopul menținerii stabilității și echilibrului lor față de influențe exterioare; retroacțiune inversă, conexiune inversă, cauzalitate inelară, lanț causal închis.

După cum vedem, feedback-ul este o reacție cu scopul menținerii echilibrului!



De cele mai multe ori spunem că dăm Feedback atunci când ne expunem parerea despre un anumit lucru. Până aici nimic mai adevărat . Când cineva își expune părerea, spunându-ne dacă am făcut bine sau nu am făcut bine, nu mai este feedback. Iată un exemplu:

ÎNTREBARE: Ce părere ai despre acest tricou?

RĂSPUNS GREȘIT: Cred că ai făcut o alegere bună!

Aparent avem de-a face cu feedback, în care interlocutorul nostru ne spune părerea despre tricou! De fapt el nu ne spune părerea despre tricou ci despre alegerea celui care l-a cumparat!

Să mai luam două alte exemple:

ÎNTREBARE: Cum ți s-a părut acest curs!

R1: Cred că putea fi făcut mai bine!

R2: Este un curs care se adresează avansaților!

R3: O să-l recomand și altor persoane!

R4: Mi se pare ca trainerul a facut o treabă excelentă!

Niciunul din cele patru răspunsuri de mai sus nu poate fi considerat feedback! În următoarele rânduri o să vă explic și de ce!



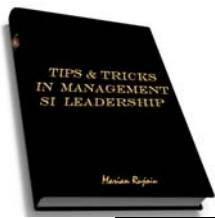
Pentru a înțelege ce nu este feedback-ul, să ne gândim o clipa care este scopul feedback-ului. Feedback-ul are drept scop menținerea unui anumit echilibru, un răspuns la o anumită cauză, el nu trebuie să fie o reacție la ceea ce a declanșat cauza ci doar la efect! Feedback înseamnă a oferi celorlalți un răspuns eficient pentru a le comunica exact ceea ce ne deranjează, în ce mod ne afectează, sau ce dorim să facă ceilalți. Trebuie să facem acest lucru fără a leza cealaltă persoană, a minimaliza apărarea, ci, a-i face pe ceilalți să înțeleagă că doar comportamentul mă deranjează sau îmi place, nu persoana.

Feedback-ul trebuie să fie o reacție la un comportament, mai exact, ceea ce ai simțit TU în momentul în care ai interacționat cu fenomenul!

Probabil în acest moment lucrurile nu vă sunt tocmai neclare, vă întrebați oare: Până la urmă ce este acest feedback? sau Ce nu este feedback-ul? Începem cu cea de-a doua întrebare:

### **Ce nu este feedback-ul?**

1. **Feedback-ul nu este un sfat!** Aceasta este cea mai mare greșală care se face. Mulți dintre noi credem că dăm feedback atunci când dăm sfaturi! Ce-i drept, ne place să dăm sfaturi. Foarte Frumos! Însă trebuie să înțelegem că acest lucru nu reprezintă un feedback,



Întrucât nu reprezintă o reacție, fiind o teoretizare pe marginea unei situații, și nici nu atinge scopul feedback-ului anume reglarea și echilibrul sistemului. Iată un exemplu:

**ÎNTREBARE:** Ce părere ai despre această carte?

**RĂSPUNS GREȘIT:** Cred că ar trebui să o scrii din nou!

**Feedback:** Mi s-a părut o carte incompletă, nu am reușit să o înțeleg!



**ÎNTREBARE:** Cum ți se pare această mașină?

**RĂSPUNS GREȘIT:** Cred că ar trebui să mai încerci și alte variante!

**Feedback:** Raportul preț calitate nu mi se pare ca fiind unul bun. Nu mi se pare așa frumoasă!

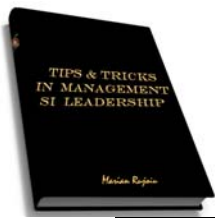
Sau

**ÎNTREBARE:** Cum ți se pare acest demers?

**RĂSPUNS GREȘIT:** Eu în locul tău nu aș fi făcut așa ceva! Aș fi început mai degrabă cu ....

**Feedback:** Acest demers nu mi se pare interesant!

Toate răspunsurile de mai sus nu intră în sfera feedback-ului, Ele sunt sfaturi și nimic mai mult! Putem afirma că indirect ne-am spus



păreră, însă feedback-ul nu înseamnă a ne spune indirect păreră despre ceva, ci trebuie să descriem ce am simțit noi despre lucrul respectiv sau despre acțiunea respectivă. Acesta este primul păcat al feedback-ului, anume să dăm sfaturi. Există o vorbă mai veche: Nu da sfaturi cui nu-ți cere! Trebuie să ai capacitatea să descrii ce păreră ai despre acel lucru, ce simți în legătură cu acel lucru și nu ce ar trebui să facă persoana respectivă. Dacă persoana respectivă va cere un sfat sau va întreaba cum ați fi procedat dumneavoastră, atunci îi puteți spune acest lucru. Pentru un individ, nimic nu este mai neplăcut, decât să primească un sfat atunci când el ar fi vrut să primească feedback!

2. **Feedback-ul nu este sondare psihologică.** Aceasta e o altă greșeală, când facem pe experții, nefiind nici momentul și nici cazul! De cele mai multe ori vom cădea în păcatul psihologului amator, acela care vede dincolo de lucruri. Să nu uităm că interlocutorul nu ne-a cerut să-i descifram intențiile sau motivația, ci vrea de la noi doar un feedback. Iată câteva exemple:

**ÎNTREBARE:** Ce păreră ai despre acest tablou?

**RĂSPUNS GREȘIT:** Probabil autorul lui este destul de tânăr!

**Feedback:** Îmi place acest tablou, mă binedispune!

Sau

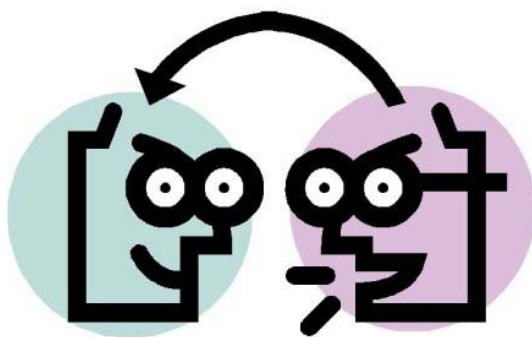
**ÎNTREBARE:** Cum ți se pare acest raport de evaluare?

**RĂSPUNS GREȘIT:** cred că ți-ai dat toata silința să iasă o treaba bună!

**Feedback:** Mi se pare un raport complet și obiectiv!

Ce-i drept, va fi greu să rezistam acestor tentații, de a căuta în spatele fenomenului, însă feedback înseamnă a avea o reacție în legătură cu un fenomenul respectiv. După cum veți observa în relațiile de mai sus, în răspuns nu putem observa care este legătura directă dintre cel care dă răspunsul și asupra cărui lucru trebuie să se pronunțe el. Gândiți-vă doar o clipă, cel care v-a întrebat ceva, v-a întrebat despre intenția lui, despre ce l-a determinat pe el să facă un anumit lucru. Revedeți întrebările și o să observați cum stau lucrurile.

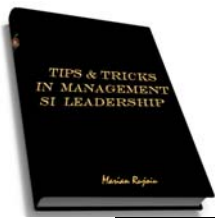
3. **Feedback-ul nu este nici critică nici laudă!** Dacă vrei să critici pe cineva poți să faci liniștit acest lucru, însă nu te consola cu gândul că i-ai dat doar un feedback. Critica și lauda sunt două



fenomene foarte des întâlnite însă nu trebuie confundate cu feedback-ul. Să luăm câteva exemple:

Să presupunem că cineva trebuia să predea un raport acum

două zile



**RĂSPUNS GREȘIT:** trebuia să-mi aduci raportul tău acum două zile!

**Feedback:** Așteptam raportul tău acum două zile.

Sau când cineva vorbește pe un ton ridicat:

**RĂSPUNS GREȘIT:** Ești un nesimțit, nu te interesează ce spun și ceilalți!

**Feedback:** atunci când vorbești pe un ton ridicat nu reușesc să mai înțeleg nimic.

Îți poți da seama foarte ușor că nu vei obține efectul scontat prin Răspunsurile de mai sus, ba din contră lucrurile se pot agrava!

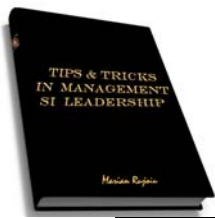
### **De unde vinde puterea feedback-ului?**

Puterea feedback-ului vine din faptul că el poate redresa, menține o stare bună sau schimba un comportament. Feedback-ul îi permite celuilalt să primească un răspuns vizavi de acțiunea lui. Feedback-ul este constructiv când face referire numai la acțiunea în sine și nimic altceva. Dacă într-adevar vrei ca o persoana să știe ce părere ai în legătură cu un anumit lucru, descrie acea stare pe care ai avut-o în momentul în care ai interacționat cu lucrul respectiv!

De exemplu reclamele sunt făcute pe principiul feedback-ului. Acestea sunt o acțiune care vor să

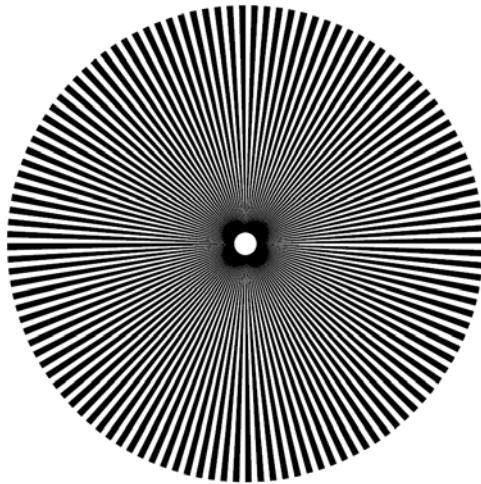






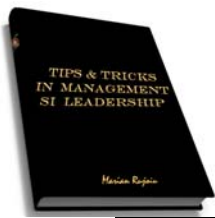
declanșeze în tine o poftă, o senzație un sentiment. Feedback-ul rostit ar trebui să fie: Aș mânca ciocolată când vad această reclamă! sau M-a făcut curios aceasta reclamă! sau Nu am reușit să înțeleg această reclamă! Toate aceste afirmații descriu o reacție a ta în momentul când ai interacționat cu fenomenul respectiv. De exemplu dacă-i spui producătorului reclamei că ți se pare o reclamă bună, acesta va fi

încântat, însă el nu a primit un feedback, el trebuie să afle ce ai simțit tu când ai văzut acea reclamă. Cu alte cuvinte **Feedback-ul trebuie să fie descriptiv nu evaluativ!**



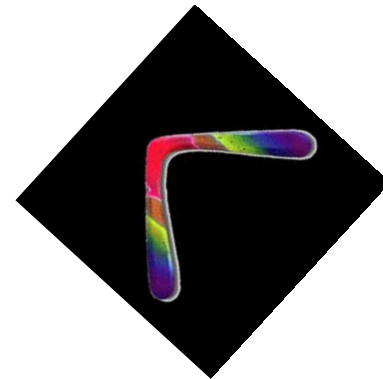
**Efectul de bumerang al feedbackului?** A da un sfat, a face o sondare sau a critica un comportament nu este eficient. Acest lucru poate deveni eficient în cazuri foarte rare, însă ele nu permit individul să afle care este părerea ta despre un anumit lucru. Cu alte cuvinte, dacă te trezești că o să critici atunci când ți s-a cerut doar un feedback, e foarte ușor ca celălalt să se așeze pe poziție conflictuală. Să nu fii mirat atunci, că tu doar i-ai spus adevărul, pentru că nu i-ai spus adevărul!

Finețea feedback-ului stă în a face diferența dintre persoană și acțiune. Paradoxal, confuzia se face foarte des, cu toate ca sunt două



lucruri total diferite. Prin urmare Feedback-ul trebuie să fie răspuns la un comportament nu la persoana care are comportamentul respectiv, trebuie să fie raportat la obiectul discuției (masa, casa, mașina, sucul, etc) nu la posesorul sau viitorul posesor al acestuia. Adică, dacă nu îți place mașina cuiva, Feedback nu înseamnă că posesorul ei nu are gusturi bune, ci doar că nu este pe gustul tău!

Un feedback dat, niciodată nu va putea fi contracarat, pentru ca nimeni nu poate să-ți spună că ți-a plăcut atunci când nu ți-a plăcut, nimeni nu poate să-și spună că tu ești trist atunci când te-a făcut fericit. Cu alte cuvinte, atunci când descrii o stare a ta (de supărare, de regret, de așteptare, de încântare, de enervare, etc) partenerul tău de discuție va avea o viziune exactă asupra a ceea ce simți. Odată ce a primit acest răspuns este decizia lui ce face mai departe. Puteți hotărî chiar împreună ce ar fi de făcut, însă fenomenul numit Feedback se încheie aici, odată cu descrierea reacției tale, cu descrierea stării tale!



Foarte important de menționat în finalul acestui articol este că **atunci când primești un feedback, spune doar Mulțumesc. Nu trebuie nici să te cerți, nici să contrazici, nici să dai feedback la feedback!**



## Războiul Angajat – Angajator și Soluții

Scris de Marian Rujoiu  
Manager Trainer Extreme Training, *the way to excellence*  
[www.traininguri.ro](http://www.traininguri.ro)  
[www.marian-rujoiu.ro](http://www.marian-rujoiu.ro)

În activitatea pe care o depun (cursuri de instruire), întâlnesc tot mai des războiul psihologic dintre angajat și angajator. Poate este mult spus război sau poate este prea puțin sus. Chiar și articolele pe care le scriu au o soartă similară. Dacă scriu un articol pentru a-i ajuta pe manageri să angajeze ca arși și la fel, dacă scriu un articol destinat angajaților, angajatorii sunt nemulțumiți. Poate așa e natura umană sau poate ne caracterizează pe noi ca nație deoarece avem anumite convingeri care ne limitează atât ca angajați cât și ca angajatori.

### **Mulți dintre angajați își spun în minte lucruri de genul:**

- muncesc pentru a-l îmbogăți pe șef;
- oricum sunt plătit prea puțin;
- șefii sunt persoane arogante;
- am o valoare mult prea mare pentru această companie;
- țara este plină de manageri incompetenți.

### **Angajatorii pe de altă parte își spun în minte:**

- cred ca îl plătesc prea mult



- dacă mă port frumos și-o ia în cap
- el știe doar ca vrea salariul nu și ce cheltuieli am
- nu muncește nici jumătate din timpul în care stă la serviciu.

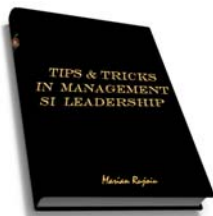
Lista poate continua pe ambele direcții. Menționez că nu toți gândesc la fel, sunt însă și excepții, din punctul meu de vedere. Sper ca aceste excepții să devină cât de curând reguli.

Această poziție conflictuală generează ineficiență, frustrare, stres și atmosferă neplăcută. Vreau să punctez că acest război psihologic mai mult sau mai puțin declarat are repercusiuni care nu fac fericit nici angajatul, nici angajatorul. Am întâlnit atât de des această situație, altfel nu aș fi scris acest articol. Am observat și situații în care lucrurile nu stăteau în acest fel, tocmai de aceea cred că lucrurile pot fi îmbunătățite.

Această situație seamănă foarte mult cu Triunghiul Dramatic a lui Stephen Karpman. Astfel în Analiza Tranzacțională sunt identificate 3 roluri care pot fi jucate:

- **Persecutorul**
- **Victima**
- **Salvatorul**

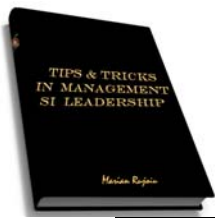
La aceste trei roluri se poate adăuga și un al patrulea rol numit **Public!**



Ar fi multe de discutat privind această abordare, în sensul că seamănă foarte mult cu subiectul abordat. Aceste patru roluri sunt identificate constant în cadrul unui mediu de lucru conflictual. Interesant este că aceste roluri se schimbă permanent, în sensul că angajatul de exemplu poate să preia rolul de victimă, apoi de persecutor, de public sau poate chiar de salvator. **Acest joc funcționează la intensitate maximă când sunt prezenți toți jucătorii.** Un exemplu poate fi sancțiunea dată de un șef (Persecutor) care conduce la victimizarea muncitorului (Victimă), urmând ca angajatul să caute printre colegi, influențatori sau un sindicat, un sprijin (Salvator) și evident intervine Publicul care va juca rolul de spectator. Pe măsură ce se amplifică jocul, rolurile se schimbă permanent, chiar șeful poate deveni Victimă și Publicul de exemplu poate deveni salvator. Aceste roluri sunt caracterizate de o dinamică continuă. Am expus această perspectivă pentru a înțelege mai bine aceste relații conflictuale. **Concluzia e simplă: în nouă din zece cazuri aceste jocuri se sfârșesc prost și seacă de energie pozitivă toate părțile implicate,** fiind necesară o bună bucată de vreme pentru repornirea mecanismului.

### **Cine este de vină?**

Răspunsul unanim al angajaților este că angajatorii/șefii sunt de vină, iar pe de altă parte angajatorii spun că angajații sunt de vină. Ne putem complăce în această situație aruncând vina pe cealaltă parte, în



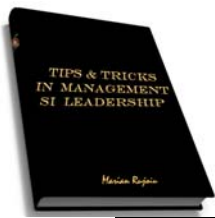
realitate însă ambele părți sunt de vină. O împărțire ideală a timpului este: 8 ore la serviciu, 8 ore personal și 8 ore odihnă. Sunt totuși opt ore pe care le petrecem la serviciu, o treime din viața de adult, de ce să nu facem nimic în acest sens? Preferăm să ne victimizăm, să ne învinovățim și să ne plângem de milă.

### **Există soluții?**

Răspunsul ferm este da, există soluții, atât pe termen scurt cât și pe termen mediu sau lung. Știu că antreprenorii au în primul rând grija plătirii salariilor sau a cheltuielilor curente, la fel cum și angajații au cheltuielilor lor legate de casă, mașină, rate, copii, telefon, etc! Este o relație angajat-angajator care se poate îmbunătăți, fiecare parte are nevoile ei. Vă propun așadar să lăsăm oamenii din noi să iasă la lumină. Valori precum respect, excelență, integritate, onestitate, pot fi îmbrățișate de ambele părți. Propun acest demers întrucât fiecare parte merită mai mult. Poți însă să primești mai mult numai dacă ești dispus să oferi mai mult, dar ce-i drept nu-i o garanție.

### **Ce pot face angajatorii?**

1. Să înțeleagă că lucrează cu oameni care trebuie respectați ca indivizi
2. Să manifeste mai multă deschidere față de propunerile acestora
3. Să dezvolte potențialul din fiecare angajat
4. Să scape de convingerile limitatoare enunțate mai sus



5. Să comunice mai mult cu angajații
6. Să renunțe la a mai face favoruri nejustificate unora dintre angajați
7. Să fie corecți și să se țină de cuvânt
8. Să recompenseze financiar conform meritelor
9. Să implementeze programe de motivare non financiară
10. Să sprijine personal și profesional angajații ori de câte ori este posibil
11. Să selecteze oamenii care au valori similare companiei
12. Să fie mai transparent în ceea ce privește bugetul de venituri și cheltuieli (măcar la modul general)
13. Să nu jignească angajații
14. În spatele fiecărui comportament, de obicei se află o intenție pozitivă! Află această intenție pozitivă și fii mai tolerat cu angajații
15. Să vadă jumătatea plină a paharului ori de câte ori este posibil
16. Să transforme locul de muncă într-un loc în care angajații vin cu plăcere și cu zâmbetul pe buze
17. Să stimuleze întotdeauna performanța și competența
18. Să-și amintească destul de des că este om



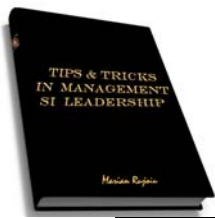
## Ce pot face angajații

1. Să înțeleagă că pot avea un viitor în companie dacă reușesc să aducă plus valoare companiei
2. Să vorbească mai puțin și să facă mai mult
3. Să renunțe la toate convingerile limitatoare enunțate mai sus
4. Să folosească eficient timpul
5. Să vorbească mai puțin pe la spate șeful sau colegii
6. Să înțeleagă că în primul rând pentru el muncește și mai apoi pentru companie
7. Să fie onest în relația cu șefii și colegii
8. Să-și caute un alt loc de muncă dacă munca nu-i este apreciată sau să-și deschidă o afacere pe cont propriu
9. Să încerce să găsească modalități plăcute pentru rezolvarea sarcinilor
10. Să vadă jumătatea plină a paharului ori de câte ori este posibil
11. În spatele fiecărui comportament, de obicei se află o intenție pozitivă! Află această intenție pozitivă și fii mai tolerant cu șeful sau colegii tăi
12. Să încerce să aducă un plus valoare atmosferei și locului de muncă

Ambele liste pot fi îmbunătățite și li se pot adăuga lucruri noi.

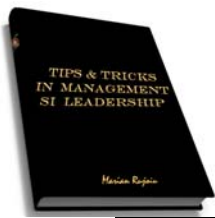
**Scuza care ne acuză este că punem întreaga responsabilitate a**





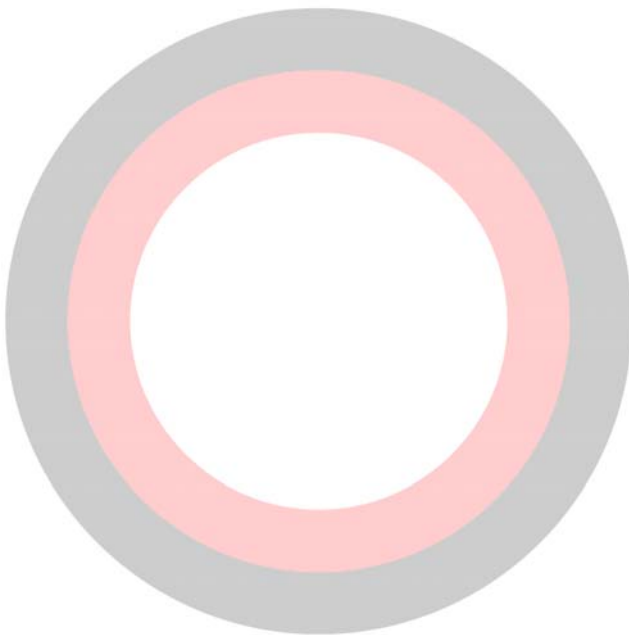
**comportamentului nostru pe cealaltă parte.** Este mai comod, așa ne apărăm când nu putem sau nu vrem să depunem nici un efort pentru a face ceva pentru a îmbunătăți situația. Soluția este depunerea unui efort comun de ambele părți. Să nu ne mințim spunând că vom depune un efort pentru cealaltă parte. Dacă suntem dispuși să facem ceva, atât ca angajați cât și ca angajori, o facem în primul rând pentru noi. **Dacă nu înțelegem că acest efort este benefic în primul rând pentru noi, efortul nostru va fi în zadar.** Putem să ne bucurăm de cele 8 ore petrecute la serviciu cu bunele și cu relele lor. Putem să zâmbim mai mult, să ne bucurăm mai mult și să fim mai toleranți. Acest război de care am menționat mai sus, scoate ce este mai rău din noi, acoperind diamantul din fiecare dintre noi. Acest război este în mintea noastră, realitatea poate fi frumoasă. Fiecare angajat sau angajator este un diamant care așteaptă să strălucească. Permite-ți să strălucești!

**Poți să-ți provoci șeful sau angajații printând acest articol și lipindu-l într-un loc vizibil.** Așteaptă-te la orice apoi, fii pregătit să faci față situației pentru că este o realitate care uneori doare, iar când vezi scris doare și mai tare. Să dăm totuși o șansă celorlalți dându-ne o șansă nouă, pentru că merităm mai mult. Poți să trimiți acest material prin email acolo unde crezi că poate avea un efect cât te mic. Aproape că am luat-o ca pe o datorie de-a mea să încerc să îmbunătățesc acest aspect în România, convins fiind că se poate. Am



nevoie doar de ajutorul vostru. Acceptați provocarea? Poate că nu sau poate că da, poate nu suntem pregătiți încă să trecem peste convingerile limitatoare de mai sus.

Cu bucurie și optimism,  
Marian Rujoiu





## **Cine este mai puternic: individul sau echipa? Mitul Echipei sau Mitul Individului?**

Scris de Marian Rujoiu  
Manager Trainer Extreme Training, *the way to excellence*  
[www.traininguri.ro](http://www.traininguri.ro)  
[www.marian-rujoiu.ro](http://www.marian-rujoiu.ro)

Tot mai mult în ultima vreme se pune accentul pe lucrul în echipă! Mulți dintre noi suntem de acord cu acest concept mai mult în teorie, când vine vorba de practică ne convingem cu mare ușurință că ceea ce faci TU este mai bun făcut. Ba mai mult vezi în lucrul în echipă o pierdere de vreme, mai ales că ți se pare că se pierde mult prea mult timp cu discuții inutile! Lista dezavantajelor poate continua și nu are rost să ne ascundem susținând că formula ideală de lucru este cea în ECHIPĂ.

Nu mi-am propus în acest articol să demonstrez că lucrul în Echipă este doar un mit, întrucât realitatea m-ar contrazice imediat! Cert este însă că sunt oameni care sunt de acord că lucrul în echipă este mai eficient și oameni care afirmă contrariul! Cea mai mare greșală ar fi să spunem că unii dintre ei greșesc iar ceilalți au dreptate. Fiecare are dreptate.



Aici avem de-a face cu două categorii de oameni!

### **Omenii tip INDEPENDENT numiți în cazul de față VULTURI**

Vulturii văd lucrurile în felul următor:

- vor să lucreze singuri
- vor să-și asume responsabilitatea
- își spun: e mai greu de unul singur, dar mai sigur

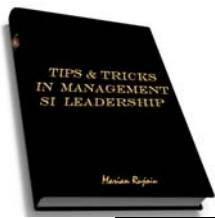
### **Omenii tip COOPERANT numit în cazul de față RÂNDUNICĂ**

Rândunicile văd lucrurile cu totul diferit:

- Cred că  $1 + 1 = 3$  (unde sunt doi puterea crește)
- Munca în echipă dă rezultate mai bune
- Nu vor să lucreze singuri

Orice manager de resurse umane trebuie să înțeleagă aceste două tipologii. Ar fi un eșec să încerci să le convingi pe oricare din ele că lucrurile stau diferit! Prin urmare trebuie să te așezi acolo unde îți este locul. Posibil ca tu să ai rezultate excelente într-o echipă sau poate în afara ei!

Nici vulturul nici rândunica nu trebuie luată în sens negativ sau pozitiv acestea sunt tipare de Lucru și trebuie să le acceptăm ca atare!



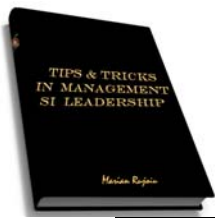
Lucrul în echipă este un fenomen. Chiar și în vânzări sunt companii care au adoptat o politică a lucrului în echipă dând target de echipă, iar vânzările merg foarte bine.

### **De ce sunt totuși importante echipele? Care sunt avantajele lor?**

Dragi Vulturi încercați măcar să înțelegeți că și lucrul în echipă poate să dea rezultate, uneori chiar foarte bune. Un Manager iscusit trebuie să știe să îmbine aceste două tipologii chiar și atunci când avem de-a face cu o singură echipă formată atât din vulturi cât și din rândunici, găsind pentru fiecare un rol potrivit competențelor sale . Am ținut să fac aceste precizări legate de tipologii nu pentru a vă înțelege pe voi ci a-i înțelege pe ceilalți, mai ales pe cei diferiți de voi atunci când vine vorba de lucrul în echipă!

### **Șapte trăsături de AUR ale echipelor?**

1. sunt cele mai indicate **pentru a rezolva probleme complexe** care necesita opinii și cunoștințe diferite!
2. reprezintă un excelent **mediu de învățare!**

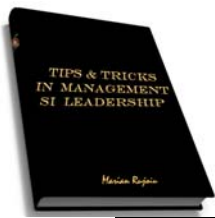


3. sunt mult mai orientate **spre obiective** decât organizația în ansamblul său și își stabilesc mult mai ușor o viziune și un scop propriu (este mai ușor de identificat un obiectiv al unei echipe)!
4. **valorifica mai bine resursele fiecărui membru!**
5. **sunt mai flexibile** decât grupurile organizaționale, pentru că pot fi mult mai ușor formate, dizolvate, reorganizate sau redimensionate!
6. **cultivă loialitatea** și funcționează pe principiul: "toți pentru unul și unul pentru toți"
7. **favorizează delegarea** de responsabilități pentru că oferă garanția de a controla comportamentul membrilor săi, prin norme proprii.

### **Concluzii și sfaturi:**

Pentru **departamentul HR**: Când faci recrutarea ar fi foarte bine să știi dacă îți trebuie o Rândunică sau un Vultur. Odată ce știi ce-ți trebuie ai la îndemână destule instrumente HR pentru a-l găsi și a-l alege!

Pentru **cei care cred în echipe**: Ea funcționează atâta vreme cât e manageriată bine și e compusă preponderent din Rândunici. Nu poți contesta însă niciodată valoarea unui Vultur dacă acesta are disponibil Piscul pe care să se așeze!



**Pentru cei care nu cred în echipe:** Încearcă să înțelegi și să accepți că și o echipă poate avea rezultate care nu pot fi atinse individual!

Atât valoarea individului cât și valoarea echipei va face față provocărilor capitalismului. Depinde doar de obiectivele pe care le avem. Unele pot fi atinse de către o echipă altele de către indivizi ca nu lucrează obligatoriu în echipă.

### **Care este Mitul?**

În ciuda faptului că se face apologia echipei tot mai mult, în mai toate revistele de specialitate, consider cu tărie că individul nu trebuie dezumanizat, nu trebuie să-i negăm comportamentul, nu are rost să ne furăm căciula singuri, nici nu are rost să ne transformăm în cooperativă dacă nu este cazul!

Care este Mitul până la urmă, individul sau echipa? Răspunsul este simplu! **Mit este acela care afirmă că eficiența este dată fie numai de echipe fie numai de indivizi!** Eficiența este dată de folosirea corespunzătoare atât a individului în afara echipei cât și a echipei în sine atunci când este necesar!



## Recrutarea personalului

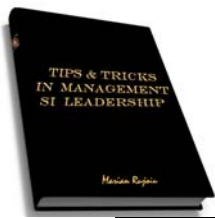
Scris de Marian Rujoiu  
Manager Trainer Extreme Training, the way to excellence  
[www.traininguri.ro](http://www.traininguri.ro)  
[www.marian-rujoiu.ro](http://www.marian-rujoiu.ro)

### De unde începem?

Începem prin a ne clarifica ce vrem de la postul respectiv. Adică trebuie să definim rezultatele. Înainte de a face postul public, înainte de a te întâlni cu potențialii candidați trebuie să știi clar ce cauți. Ce cauți s-ar putea să fie definit în fișa postului. Dacă fișa postului nu te ajută prea mult, fiind foarte generală, vei merge mai departe și vei întocmi profilul candidatului ideal. Să luăm de exemplu un post de director de vânzări pentru care propunem următorul profil cadru:

1. să cunoască domeniul vânzărilor;
2. să cunoască domeniul în care urmează să activeze;
3. să fie orientat către rezultate;
4. să aibă bune abilități de comunicare;
5. să aibă abilități de coordonare;
6. să poată privi o situație atât în ansamblu, cât și în detaliu;
7. să aibă inițiativă;
8. să aibă capacitate atât analitică și sintetică;
9. să fi lucrat minim 1 an în domeniul vânzărilor;





## 10. să aibă minime abilități manageriale și de leadership.

Cam aceasta ar fi o fișă cadru. Aici trebuie să fiți foarte atenți, pentru că a ști ce vindeți și a conduce o echipă de vânzări sunt două lucruri total diferite. Multe companii eșuează promovând în această funcție pe cel care are rezultatele cele mai bune în teren. Eșuează pentru că cel care s-a dovedit foarte bun în a vinde un produs nu are abilități manageriale (de a conduce o echipă). Prin urmare cine are rezultate foarte bune, nu este obligatoriu cel mai bun manager. Sunt viziuni și păreri că aceste domenii nu au nicio legătură, mergând până la a spune că un șef nu trebuie să fi avut neapărat experiență în domeniu. Un șef trebuie să aibă capacitatea de a-i motiva, de a-i încuraja, de a-i monitoriza, de a-i controla.

După cum observați, într-adevăr fișa de post a unui director de vânzări este cu mult diferită de cea a unui agent de vânzări!

### **Pasul 2 – Anunțul de recrutare**

Aici are loc adevărata triere. Anunțurile nu trebuie să fie nici de jumătate de pagină, nici de un rând, ele trebuie să aducă oamenii care pe voi vă interesează. Pot să sosească și 1000 de CV-uri și să nu găsiți pe nimeni potrivit! Anunțul trebuie să fie bine direcționat astfel încât să aveți posibilitatea de a alege pe cel mai bun dintre cei buni!



De exemplu, dacă aveți nevoie de o secretară puteți da un anunț de genul: *Angajăm persoană organizată pentru activitate de secretariat. Persoanele interesate sunt rugate să ne trimită prin fax și e-mail CV și scrisoare de intenție.* Scopul acestuia este de a găsi persoana potrivită. Prin urmare, o activitate de secretariat, înseamnă faxuri, e-mailuri, organizare, etc. Puține persoane veți găsi dispuse să trimită CV-ul atât prin fax cât și prin e-mail. Însă acele persoane care îți vor trimite sunt mai degrabă potrivite pentru această activitate!

### **Pasul 3 – Interviu**

O întrebare bine pusă face cât o mie de răspunsuri! Odată ce ai stabilit ce vrei, trebuie doar să vă dați seama dacă persoana pe care o aveți în față este în conformitate cu ceea ce căutați. Un specialist în recrutare știe ce are de făcut însă câteva sfaturi în plus nu strică nimănui. Să spunem că vă interesează capacitatea lui de sinteză. Puneți-l să vă spună o părere generală despre evoluția vânzărilor de dero (un domeniu pe care-l cunoaște, sau care vă interesează să vedeți dacă-l cunoaște). Din răspunsul lui veți vedea dacă are capacitate de sinteză, în sensul că a surprins (sau nu) principalele aspecte pe această zonă. Dacă el cunoaște domeniul, însă a abordat numai un aspect din acest domeniu pe care l-a despiciat până în cel mai mic detaliu, s-ar putea să fie un profesionist, însă nu este ceea ce



căutați. Presupunând că v-a răspuns foarte bine în ansamblu, vedeți în detaliu cum se descurcă!

### Alte exemplificări

De exemplu dacă vreți să aflați cât este de orientat către rezultate, întrebați-l ce a făcut în ultimul an! Unii vor vorbi despre realizările lor, de rezultatele pe care le-au avut, alții vor vorbi despre capacitatea lor de a rezolva probleme, iar alții doar despre probleme, alții nici de rezultate nici de probleme! Acum dumneavoastră dacă știți ce căutați, vă veți putea edifica dacă aveți în față candidatul pe care-l căutați sau nu! Evident, întrebări suplimentare, sau de control nu strică niciodată!

Să presupunem că doriți un angajat fidel companiei, care nu va fugi la concurență cu prima ocazie, cu tot cu informațiile din compania dumneavoastră. Astfel îl puteți întreba despre compania în care a lucrat, cerându-i cât mai multe informații. Dacă vă va da toate informațiile pe care i le cereți, cu siguranță nu este ceea ce căutați. Bine că ați aflat din timp ☺!

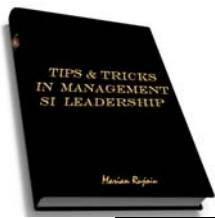
Este important să aflați cât sunt de importanți pentru un viitor director oamenii pe care-i coordonează. Dumneavoastră ca angajator ar trebui să știți dinainte ce fel de director căutați, unul care să pună compania pe primul plan sau unul care pune angajatul pe primul plan! Puneți-l să vă vorbească despre ultima vacanță, de exemplu, și



ascultați-l! Nici prin cap nu-i va trece ce urmăriți. Observați dacă vorbește de locuri, de facilități, etc...dacă vă vorbește despre oamenii pe care i-a cunoscut sau vă povestește despre ambele. Voi știți ceea ce căutați!

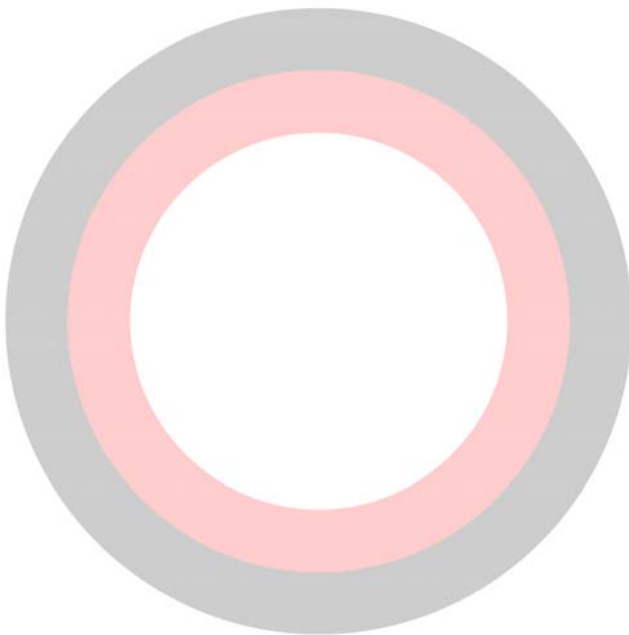
Să presupunem că aveți nevoie de un om plin de creativitate, preocupat în permanență de noi soluții, noi oportunități. Sau poate din contră doriți un om care să respecte clar regulile, să nu reacționeze niciodată sub impuls, să respecte procedurile înainte de toate. Puneți-l să vă povestească despre ultima problemă pe care a rezolvat-o. Cu siguranță cel intervievat va crede că ești interesat de capacitatea lui de a rezolva probleme, însă dumneavoastră veți fi foarte atent să vedeți și să ascultați care este mecanismul prin care el a rezolvat problema! Astfel că el fie va insista pe soluțiile geniale pe care le-a identificat, fie pe procedura standard, care oferea o rezolvare clară!

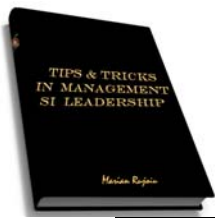
Cât privește partea de cunoștințe, aici trebuie să-i puneți întrebări din domeniu. De exemplu întrebarea clasică pentru un agent de vânzări este cum vinzi o sobă la ecuator sau cum vinzi un frigider la polul nord.



## În concluzie:

1. Trebuie să știți ceea ce căutați;
2. Interviuul vă va oferi ocazia să aflați dacă cel pe care-l ai în față este în conformitate cu ceea ce tu cauți;
3. Întrebările bine puse vă pot oferi mai multe informații decât vă închipuiți;
4. Limbajul celui interviuat vă va spune clar ce fel de persoană ai în față.





## **Extreme Training are clienți Eleganți!**

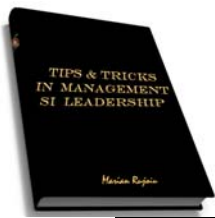
### **Clienții noștri sunt promoterii afacerii noastre!**

Extreme Training a luat ființă în urmă cu 5 ani când managerul companiei, Marian Rujoiu, a fost pus față în față cu un destin, mai mult sau mai puțin anticipat: meseria de trainer. Întâmplarea a făcut ca Marian să



fie pus în poziția aceasta în cadrul unui eveniment. Deși nu mai ținuse până atunci niciun fel de curs și deși nu avea niciun fel de pregătire teoretică sau practică, feedbackul obținut a fost extraordinar, fiind declarat cel mai bun trainer de la acel eveniment.

Se spune că viața îți dă din când în când câte un impuls. Acel moment a reprezentat începutul unei istorii frumoase. Și cum istoria se scrie singură, Extreme Training, a început să scrie o pagină unică în domeniul formării profesionale și personale. Suntem bucuroși să oferim excelență și standarde maxime, Marian Rujoiu, Radu Gabriel și Dan Lambescu fiind repere la care orice trainer ar trebui să ajungă rapid. Trainerii noștri au experiență în business, au succes în viața personală și au vocație. Respirăm implicare și dorința de a reuși! Stabilim anual obiective pe care le atingem, unele chiar le depășim.



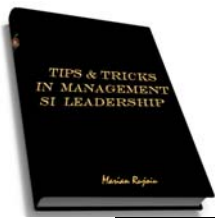
Portofoliul de clienți este vast iar conform feedbackurilor obținute, trainingurile au fost livrate cu seriozitate, profesionalism, rezultatele fiind cu adevărat măsurabile. Trainingurile au fost îmbunătățite continuu, conform cerințelor participanților și a feedbackului obținut de la aceștia.

### **Ținta către succes – Excelența**

Ținta declarată a lui Marian este Excelența! Domenii de expertiză: training și consultanță în următoarele domenii: Negociere, Vânzări, Public Speaking, Leadership, Comunicare, Motivare Non-Financiară, Dezvoltare Managerială, Comunicare Organizațională, Dezvoltare personală, Management, Coaching, Teambuilding etc.

Am avut foarte mulți clienți, număraseram la un moment dat peste 3000. Abordarea fiind una foarte practică, a mers la sufletul lor, clienții noștri devenind promotorii afacerii noastre. Clienții noștri sunt partea cea mai consistentă a marketingului nostru. Marian Rujoiu fiind totodată și trainer, atunci când ne împărtășește viziunea sa asupra creșterii Extreme Training, ne îndeamnă să visăm, ne motivează și ne responsabilizează în același timp.

În anul 2009 Extreme Training lansează proiectul Business Start-Up, proiect cofinanțat de Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane prin Ministerul Muncii, Familiei și Egalității de șanse și de Uniunea Europeană prin Fondul Social European. Business Startup și-a propus creșterea potențialului antreprenorial la nivelul



regiunii București - Ilfov prin dezvoltarea culturii antreprenoriale și prin îmbunătățirea competitivității și adaptabilității potențialilor antreprenori. Proiectul a fost condus de Dan Lambescu, trainer și partener Extreme Training.

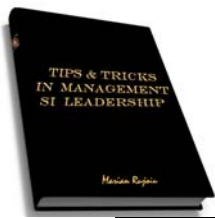
Finalul proiectului a culminat cu lansarea Ghidului Antreprenorului, distribuit gratuit. Acesta conținea informații utile și necesare oricărei persoane aflate la început de drum în afaceri. Acum Extreme Training a început un al doilea proiect cu finanțare europeană - Fii Genial!- și sperăm că va fi considerat un model de bună practică, asemenea proiectului Business Start-Up!

### **Obiectivele Extreme Training**

Viața în Extreme Training este plină de evenimente inedite, de la desfășurarea cursurilor, la fiecare proiect în parte. Toate aduc un suflu de nou, fresh, personal. Niciun curs un seamănă cu celălalt prin prisma faptului că se schimbă cursanții, se schimbă așteptările sau aspirațiile. Interesant de remarcat este faptul că avem cursanți care ne urmăresc activitatea, ne scriu după ce au fost la cursuri sau revin la un curs nou.

Deși există mii de companii de profil pe piață, putem spune cu mândrie că suntem în top 10, 5 sau 3, depinde din ce unghi facem măsurătorile. Avem o atitudine orientată către client, acest lucru însemnând că facem tot ce putem a avea clienți mulțumiți de serviciile pe care le prestăm. Avem clienți eleganți, iar clienții noștri sunt în primul rând prietenii noștri. Încercăm să ne punem mereu în locul lor





atunci când construim un produs nou, un pachet sau o ofertă, privind atât din punctul de vedere al activităților incluse cât și a ofertei financiare "*Ce-și dorește clientul cu adevărat?*" Aceasta este întrebarea pe care o avem mereu în vedere atunci când construim, proiectăm, vizualizăm.

Suntem visători, dar pastrăm realitatea ca a doua noastră natură. Îi învățăm pe cursanți, la randul lor să viseze. Icar a fost visător și a ajuns să zboare, să se înalțe spre soare, să își urmărească un vis. Vrem ca participanții la cursurile noastre să iasă din sala de curs visându-se un mic Icar și ne dorim ca Extreme Training să fie aripile.

Avem o agendă a cursurilor care se stabilește la începutul fiecărui sezon: toamnă – iarnă, respectiv primăvară – vară. În agendă se regăsesc și cursurile cu acreditare CNFPA.

### **Omul potrivit la locul potrivit**

Suntem o echipă relativ tânără, dar foarte îndrăzneță. Sarcinile sunt bine trasate, fiecare știe ce are de făcut și de ce se ocupă. Faptul că suntem un colectiv tânăr înseamnă că suntem într-un fel, mereu în creștere și maturizare. O facem împreună! Poate că uneori greșelile sunt inerente și totuși...nu din greșeli învățăm? Mai mult însă, încercăm să învățăm din succesul nostru. Suntem o echipă fericită! În companie punem accent pe dezvoltarea aptitudinilor fiecărui angajat. Vedem ce talente are și cum putem să le folosim în Extreme. Le dăm



un impuls în același timp să își descopere calități și să le dezvolte, în primul rând pentru ei și mai apoi pentru noi. Pentru că prin ei, crește compania. S-a dezvoltat așa un soi de loialitate, care nu vine din constrângeri și nici din promisiuni false, ci din dorința de a face ceva împreună care să rămână în urmă. Am încurajat mereu creativitatea și am construit planuri în funcție de părerile și ideile echipei. În Extreme Training este loc de "nu" și este loc de argumentație. Facem ședințe în care fiecare își expune părerea. Fiecare este liber să își folosească creativitatea cum vrea în cadrul companiei. Îi lăsăm să își facă planul săptămânal de activități, iar feedbackul se dă constant. Responsabilitatea fiecăruia a crescut gradual, odată cu sarcinile noi pe care și le-a ales singur sau i-au fost trasate. Deținem un blog intern pentru a potența și mai mult comunicarea, pentru a stoca ideile și informațiile și pentru a oferi feedback constructiv. Privind în urmă observăm schimbare în bine în fiecare și o tendință tot mai mare de a profita de un mediu de lucru care le permite să se dezvolte frumos. Suntem o companie care promovăm dezvoltarea profesională și personală, de ce să nu facem același lucru începând cu proprii noștri angajați?

### **O zi in Extreme Training**

Avem principii bine conturate și fiecare angajat a aderat la ele. Din acest motiv am ajuns să facem rar compromisuri. Niciodată, în schimb, acestea nu lezează valorile companiei.



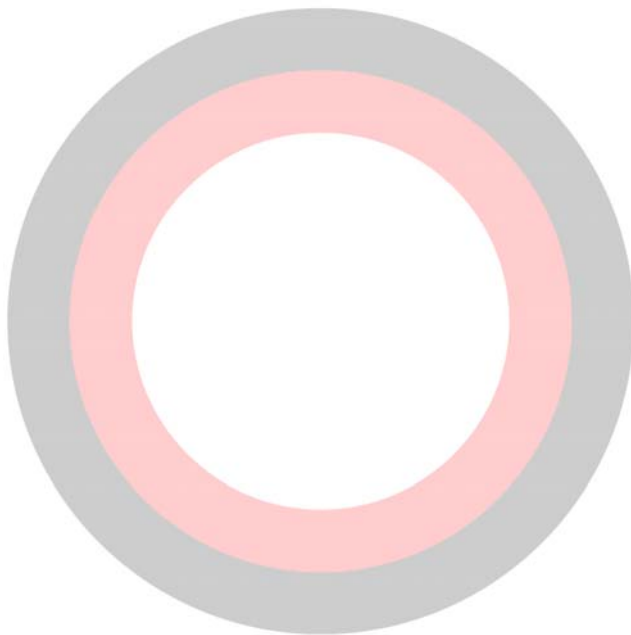
O zi obișnuită de lucru începe la ora 9:00 și se încheie la ora 17:00. Mailuri, faxuri, telefoane, acestea sunt aferente oricărui office. Lucrăm în sales, contruim oferte, planificăm cursuri, ținem legătura cu clienții, bancă etc. Livrăm traininguri, teambuildinguri inedite, coaching și consultanță HR. Alina, Auraș și Cristina mențin legătura cu clienții noștri, sunt amabile și deschise. Cafeaua o bem împreună, la o mini sedință de dimineață unde facem și planningul pe ziua respectivă sau construim noi strategii de succes. Dacă e zi de curs, se aranjează tot ce trebuie pentru desfășurarea în condiții excelente a cursului. Chestionarele de feedback ne ajută la îmbunătățirea calității serviciilor pe care le prestăm, fiind elemente cheie.

Participăm împreună la evenimentele în care compania noastră este implicată, dar și la cele din viața personală a fiecăruia dintre noi. Pe lângă colegi de birou suntem și prieteni.

Targetul nostru? Orice persoană care încearcă să își depășească limitele, orice persoană care vrea să se perfecționeze, să își descopere aptitudini și să și le perfecționeze sub o îndrumare profesionistă, atentă și motivantă. Cursurile noastre sunt deschise pentru oricine simte că vrea o schimbare, un plus în carieră și în viața personală. Pentru că dezvoltarea este bidirecțională. La solicitarea companiilor, Extreme Trainig oferă sprijin în creșterea profitului, oferind traininguri de vânzări sau negociere, teambuildinguri sau motivare a angajaților. Am avut nenumărați clienți mari, multinaționale, dar și imm-uri care au devenit mai competitive apelând la serviciile noastre.



Extreme Training are ca slogan „*The way to excellence*”. Ni l-am asumat și ni l-am însușit până la cea mai adâncă trăire a ființei noastre.





**În funcție de dorințele tale alege cursul care ți se potrivește!**



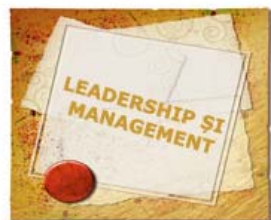
**DEZVOLTAREA ABILITĂȚILOR DE NEGOCIERE ȘI VÂNZĂRI**

[Tehnici Esențiale de Negociere](#)  
[Persuasiune și Influențare](#)  
[Manager Vânzări](#)  
[Tehnici Esențiale în Vânzări](#)  
[Master of Public Speaking](#)  
[Expert Achiziții Publice](#)



**DEZVOLTARE PERSONALĂ**

[Master of Public Speaking](#)  
[Persuasiune și Influențare](#)  
[Formare de Formatori \(TOT\)](#)  
[Tehnici Esențiale de Negociere](#)



**DEZVOLTAREA ABILITĂȚILOR DE MANAGEMENT ȘI LEADERSHIP**

[Manager de Proiect](#)  
[Manager Vânzări](#)  
[Tehnici Esențiale de Negociere](#)  
[Persuasiune și Influențare](#)  
[Master of Public Speaking](#)  
[Formare de Formatori \(TOT\)](#)



**CURSURI DE CALIFICARE**

[Expert Achiziții Publice](#)  
[Manager Vânzări](#)  
[Tehnici Esențiale în Vânzări](#)  
[Manager de Proiect](#)  
[Formare de Formatori \(TOT\)](#)

Pentru a vizualiza lista actualizată vizitează [www.traininguri.ro](http://www.traininguri.ro)  
Cursurile pot fi accesate atât de companii, cât și de persoane fizice. Pentru detalii complete și înscrieri vizitați [www.traininguri.ro](http://www.traininguri.ro)