

Succesul in afaceri

Majoritatea oamenilor ar dori să aibă succes în activitățile sale, dar nu știu ce trebuie să facă pentru aceasta și de aceea preferă să nu facă nimic. Frica de a face greșeli sau posibilitatea de a eșua în ceea ce și-au propus sunt principalele motive prin care ei încearcă să justifice inacțiunile sale. Anume aceste persoane și suferă eșecuri chiar fără să facă nimic, deși destinul le-ar fi dat mai multe posibilități.

Succesul nu este un fenomen care vine pe neașteptate. Pentru a reuși trebuie să muncim foarte mult și să avem anumite calități indispensabile reușitei ca fermitate, risc, bunăvoință, încredere în propriile forțe, finalitate și un pic de noroc.

Fiecare om poate avea succes și pentru a ajunge la el ar trebui să nu ezite și să aștepte ani de-a rândul cea mai favorabilă oportunitate. El trebuie să acționeze cât mai curând încercând să găsească calea cea mai potrivită cale pentru a ajunge la punctul final.

Nimeni nu poate să prescrie ingredientele care ar duce spre reușită. Însă cert este că fiecare om atribuie succesului un sens aparte, cel de care are nevoie el. Pentru unii principalul scop în viață este de a ajunge la punctul de vârf al piramidei ierarhice la unitatea la care acționează, pentru alții - situația ideală li se prezintă ca un trai fără griji și neliniști. În mod corespunzător deducem că, succesul depinde de dimensiunile intereselor și realizarea scopurilor propuse în viață. De aceea în continuare ne vom concentra asupra precizării scopului pe care îl urmărim. Scopul nostru este de a deveni niște conducători de un nivel efectiv și de a reuși în arta conducerii. Pentru acesta ar trebui să ne amintim din experiența noastră de cele mai plăcute momente ale vieții sau de momentele în care am primit cele mai mari satisfacții sufletești. Vom descoperi cu stupoare că am fost fericiți nu atunci când ne relaxăm, ci în momentele de maximă intensitate a forțelor noastre. Eram mulțumiți când depuneam eforturi și primeam o notă mare la școală sau căutam să ne angajăm la un lucru prestigios și reușeam.

Succesul este o acțiune care la etapa finală presupune o răsplată. În exemplele noastre: o notă mare, un serviciu prestigios sau chiar admirația celor din jur. Când însă în urma eforturilor depuse nu suntem răsplățiți, atunci simțim o dezamăgire adâncă, care pentru unii oameni foarte emotivi se poate transforma în insucces.

Mintea omului este programată să-și propună niște scopuri și să încerce să le atingă. Mai mult ca atât omul, este adânc decepționat atunci când își pierde scopul în viață. Anume această trăsătură a omului a fost denumită de I.P. Pavlov ca "Reflexul scopului". Reflexul scopului este instinctul care împinge orice vietate spre căutarea a ceva nou - informație nouă, cunoștințe noi.

După definiția lui Pavlov - reflexul scopului este forma de bază a energiei vitale din organismele noastre. Toată existența noastră, toate îmbunătățirile ei, toată cultura ei sunt aduse numai de oameni care tind spre atingerea țelurilor puse de ei (conștient sau inconștient) în viață.

Din această cauză e foarte important de a ne lămuri, care sunt scopurile noastre pe termen scurt și lung. Desigur natura a înzestrat fiecare om cu diferite capacități în diferite proporții, dar ea ne protejează în majoritatea cazurilor de punerea scopurilor nerealistice.

Revenind la manageri există o tendință a lor de a cădea într-una din următoarele două categorii: cei care definesc ce este de făcut, fac și apoi pleacă acasă; cei care crează în permanență agitație prin exteriorizare de activități și care încearcă să-și justifice poziția mai degrabă prin efortul palpabil pe care îl depun decât prin rezultatele la care ajung. Cei din ultima categorie sunt de asemenea reactivi în răspunsuri și nu inovativi. Această abordare este într-o măsură mai mică sau mai mare prezentă la toți managerii. Totuși primejdia cea mai mare este că dacă un manager petrece prea mult timp autojustificându-se s-ar putea să nu

mai reușească să stabilească ce are de făcut și astfel nici să nu mai facă ce are de făcut. Până la urmă managerii sunt judecați mai degrabă după rezultatele lor decât după orice altceva. Comportamentul centrat pe activitate este mai degrabă asociat incompetenței sau neliniștii decât chiar comportamentul politic abil. Pe termen lung, acest tip de comportament agravează în realitate poziția managerului în loc să o amelioreze. De aceea pentru a nu ajunge în viitor la situații de genul celor prezentate mai sus trebuie să ne învățăm să ne stabilim corect scopurile și să delimităm aria activității noastre.

Odată ce ne-am stabilit scopul principal, adică cel strategic, începem să împărțim acel scop major în scopuri tactice mai mărunte, le analizăm și numai acum putem să întocmim planul de acțiune. Planul de activitate poate fi pe termen lung pentru scopurile mai dificil îndeplinite. El include un lung șir de nivele, pe care v-a trebui să le parcurgeți, înainte de a vă apropia de scopul final. De obicei împrejurările deseori fac ca planul pe termen lung să se modifice sau chiar să devieze de la ținta finală. Astfel e mai util să ne pregătim planuri mai puțin voluminoase pe termen scurt și mediu. Ele sunt îndeplinite cu eforturi mai puține și fac parte din etapizarea planului global.

Planul curent (din fiecare zi) ar trebui neapărat să includă activitățile ce nu pot fi amânate în ordinea importanței și urgenței. Plănuirea are scopul de a face ca omul să nu se împotmolească în detalii și să facă diferență între ceea ce este important și neesențial. Se recomandă următoarea clasificare a activităților în ordinea îndeplinirii lor:

- ◆ Activități importante și urgente
- ◆ Activități importante, dar nu urgente
- ◆ Activități urgente, dar neimportante
- ◆ Activități ce dau senzația de ocupare
- ◆ Pierdere de timp

Prima categorie include activitățile ce trebuie efectuate neapărat, care în caz de ne îndeplinire aduc neplăceri. A doua categorie e constituită din treburi ce sunt permanent amânate, dar care se referă la direcțiile de bază a punerii în practică a scopurilor noastre. La categoria de activități urgente, dar neimportante se referă, de exemplu, obligația de a merge la o întrunire neinteresantă. Activitățile ce ne răpesc vremea, dar nu se atribuie nici la cele importante și nici la cele urgente pot fi de genul celor de a aranja actele și hârtiile de pe masa de lucru, clasificându-le după anumite criterii. Ultimele două grupe ne creează doar impresia de ocupare utilă, însă practic nu ne aduc nici un folos semnificativ nici nouă, nici persoanelor din anturaj. Plănuirea trebuie orientată spre primele două categorii.

Un lucru foarte important pentru un manager este delimitarea postului. Această delimitarea trebuie privită mai degrabă ca un proces continuu decât ca o activitate singulară. Organizațiile trebuie să se schimbe pentru a putea supraviețui, iar posturile managerilor trebuie actualizate în mod corespunzător. Această abordare ne-ar permite să definim cu o claritate superioară scopurile și prioritățile în cadrul sarcinilor care caracterizează postul. În unele unități economice managerii s-ar putea să primească indicații de la manageri superiori, ceea ce le-ar permite să-și execute sarcinile fără să stea prea mult la identificarea lor. În alte situații însă - probabil acolo unde au loc frecvente modificări interne și de mediu extern - managerul trebuie să aloce mult timp definirii obiectivelor. Un ghid suplimentar se poate dovedi modul în care munca a fost prestată de un predecesor, cu condiția de a ameliora tehnica de muncă pentru a atinge rezultate superioare sau pentru a se adapta noilor împrejurări mai cu ușurință. De regulă titularul postului descoperă că-și asumă unele sarcini de care șeful nu este conștient. Este de asemenea de întrevăzut să existe sarcini pe care ceilalți se așteaptă să le rezolve și de care el nu este conștient. De aceea este foarte importantă reactualizarea sarcinilor, obligațiilor, obiectivelor și posibilităților ce ni le oferă postul de manager.

O mare parte din timp managerul și-o petrece răspunzând la presiuni curente și la cererile altora. Ceea ce vrea managerul să realizeze pe termen lung este foarte bine, dar de cele mai multe ori nu poate fi luat în considerare până când nu au fost anulate presiunile imediate. Există chiar pericolul ca managerul să reacționeze doar la aceste presiuni fără să se mai gândească la perspectiva pe termen lung. Se poate de asemenea ca managerii să răspundă doar la anumite presiuni pe termen scurt și ignorând altele, nemaivorbind de punerea problemei cu adevărat importante. Răspunsul la o selecție predeterminată de probleme imediate poate deveni un mod de viață pentru anumiți manageri. În unele cazuri aceasta se întâmplă datorită presiunii directe asupra managerului, în altele deoarece el vrea să evite anumite aspecte. Unul dintre neajunsurile create de această abordare este că unele dintre aspectele ignorate sunt importante; în plus, dacă managerul ar privi lucrurile dintr-o perspectivă pe termen lung, atunci unii dintre acești factori de presiune pe termen scurt ar putea fi reduși sau eliminați. Managerii trebuie să compare ce au de rezolvat imediat cu ceea ce și-au propus să facă.

De aceea este foarte util de încercat de a dedica cel puțin 10-15 min. în fiecare zi pentru a rezolva sau măcar a începe rezolvarea problemelor pentru care niciodată nu ai avut timp, dar care vă vor avansa puțin în atingerea scopului principal. Știm cu toții că, ne străduim să facem ceea ce ne place să facem, și încercăm să ne eschivăm de la sarcinile care ne sunt neplăcute. O soluție ar fi să încercăm să ne convingem că ceea ce trebuie de făcut este de fapt o ocupație foarte interesantă și noi așteptăm cu nerăbdare să ne apucăm de ceea ce trebuie de făcut. Dacă această variantă nu se încununează cu succes, ar trebui de încercat metoda impulsivității. Ideea e de a inventa stimulente și imbolduri sub forma unor recompense care ne-ar fi foarte plăcute după terminarea lucrului.

Psihologii au descoperit încă demult că omul are capacitatea de a inventa sute și mii de scuze în scopul de a nu face nimic. Din această cauză ar fi recomandabil de a analiza sincer posibilitățile și imposibilitățile de a face ceva în momentul în care vrem să renunțăm la lucrul dat.

Dacă și acele primele două metode nu sunt de mare folos, s-ar putea de încercat de a lega îndeplinirea lucrului de niște obligații. De exemplu s-ar putea de stabilit un termen fix pentru îndeplinirea lucrului. În același timp termenii propuși trebuie să fie reali. În caz contrar nu ve-ți îndeplini ceea ce este de făcut și chiar ve-ți putea renunța la ceea ce este de efectuat.

Un ajutor recomandabil a ceea ce este de făcut ni-l aduce managementul prin obiective. Humble susține că, după părerea sa, fiecare manager trebuie să definească obiectivul global al postului său, iar apoi să identifice șase până la opt sarcini cheie care trebuie realizate pentru a atinge obiectivul final. Identificarea sarcinilor cheie prezintă unele avantaje. Un aspect al abordării lui Humble este acela că, dacă obiectivul global și sarcinile cheie sunt definite, atunci restul detaliilor se realizează implicit. În consecință trebuie acordată atenție definirii în detaliu a fiecărei sarcini cheie. Aceasta trebuie însoțită de specificarea unui minim acceptabil de nivel de performanță. Ori de câte ori e posibil aceasta de cuantificat, în special prin includerea unor norme cantitative și calitative, plafoane de cheltuieli și termene de realizare. Informația de control esențială pentru aprecierea gradului de îndeplinire a sarcinilor trebuie și ea specificată. Precizarea sarcinilor-cheie ale unui post primite managerului să aprecieze dacă se concentrează sau nu asupra acelor elemente esențiale care trebuie realizate pentru a atinge obiectivul global. Minusurile pot fi identificate exact, iar managerul își poate aprecia singur performanța. După aceea el poate sesiza aspectele în care activitatea poate fi restructurată sau în care propria sa performanță poate fi îmbunătățită. Acest tip de abordare poate crea multe avantaje motivaționale din îmbunătățirea performanței proprii. Prin această metodă se asimilează disciplina procedurală. Listarea sarcinilor-cheie îl poate determina pe manager să se întrebe dacă își alocă timpul între acele sarcini proporțional cu importanța lor. Abordarea prezintă și dezavantaje. Există pericolul că

acele sarcini care pot fi ușor cuantificate și controlate să fie supraestimate. Uneori obiectivul sau unele sarcini sunt greu de definit, dar ele nu trebuie neglijate doar pentru că succesele în alte domenii pot fi înregistrate mai ușor. Un alt pericol este acela că obiectivele să nu fi fost stabilite corect sau să nu fie integrate în contextul global al activităților organizației. Din această cauză Jon Humble recomandă abordarea managerială “prin obiective” la nivelul întregii organizații, cu obiectivele individuale ale managerilor conectate la cele ale organizației. Alan Fox a explicat și a argumentat că, dacă organizația este considerată la nivel global și abordată pluralist, atunci se poate observa că politici benefice pentru organizație nu sunt întotdeauna și conforme cu interesele unor grupuri sau indivizi. Din nefericire unii manageri nu reușesc să identifice conflictele de interese pe care o astfel de abordare le precipită și ca atare abordarea lor este inadecvată. Din motivele prezentate mai sus putem spune că e mai recomandabil de asociat managementul prin obiective individual cu cel organizațional și de făcut unele concesii la unele capitole, iar în unele cazuri ar fi mai bine de așteptat o abordare organizațională oficială.

O metodă alternativă sau suplimentară care poate ajuta managerul să aprecieze dacă își folosește timpul eficient este analiza setului de roluri. În loc de identificare sarcinilor prin întrebarea “Ce ar trebui să fac?” se pleacă de la “Ce așteaptă alții de la mine?”. Pentru acesta trebuie identificate mai întâi elementele setului de roluri. Procesul de identificare a cerințelor membrilor setului de roluri presupune analizarea unor date disponibile sau, acolo unde se poate, chiar chestionarea partenerilor în legătură cu cerințele lor. Următorul pas constă în sistematizarea într-o formă coerentă a datelor primare și a cerințelor frecvent conflictuale. Trebuie identificate principalele activități, persoane și grupuri cu care lucrează managerul. Schema folosită trebuie să identifice prioritățile și volumul de muncă corespunzător fiecărui element. Trebuie reamintit că pot exista membri extrem de influenți ai setului de roluri cu care contactul este foarte rar, dar foarte important. Următorul pas presupune corelarea timpului și a priorității acordate elementelor setului de roluri, cu cerințele efective. În aprecierea volumului de timp solicitat de alte persoane sau grupuri este bine să ne reamintim că putem aloca fie prea mult timp, fie prea puțin. Subalternii se pot simți prea supravegheați, iar superiorii își pot propune să nu-și petreacă prea mult timp cu un manager. Este evident potențial periculos să petreci prea puțin timp cu șeful tău față de cât consideră el necesar. Perfecționarea schemei setului de roluri presupune alocarea unei părți din timp pentru sine însuși, la fel ca și pentru ceilalți care își vor lua invariabil o felie din timpul managerului. O fază importantă în elaborarea schemei setului de roluri este definirea priorităților în cadrul ei între solicitanții timpului managerial.

Un punct de vedere asupra funcționalității managerului este că singura sa resursă reală este timpul. Se pot observa enorme variații în felul în care diferiți manageri își folosesc timpul cu eficacitate sau îl risipesc. Ca urmare, acest subiect merită o atenție specială. După părerea lui Smails: “Fiecare pierdere poate fi recompensată: pierderea averii - cu o nouă muncă asiduă, pierderea cunoștințelor - cu un studiu nou, pierderea sănătății - cu abținere și ajutor medical, numai pierderea timpului nu poate fi înlocuită cu nimic”. De aceea ar fi util să prezentăm unele reguli care ar trebui să fie urmate:

- ◆ Cheltuiți timpul numai pe lucrurile care sunt cu adevărat importante.
- ◆ Când plănuieți timpul, luați în considerație și faptul că pot apărea probleme neprevăzute.
- ◆ Nu încercați să scoateți dintr-un ceas mai mult de 60 min. Nu grăbiți timpul.
- ◆ Dacă în timpul rezolvării unei probleme ați economisit timpul, încercați să-l folosiți cu cât mai mare folos.
- ◆ Ocoliți persoanele ce încearcă să-și economisească timpul personal din contul timpului vostru.
- ◆ Dezvoltați deprinderea de a vă da socoteală despre timpul folosit. Puteți să alocați o oră dintr-o zi pentru aceasta.

- ◆ Nu lăsați treburile pentru a fi rezolvate mai târziu. Începeți să le rezolvați chiar în momentul în care au apărut dacă aveți timp.
- ◆ Lucrurile și activitățile mai puțin importante încercați să le simplificați pentru a nu cheltui prea mult timp cu ele.
- ◆ Pedantismul excesiv în abordarea unor probleme de multe ori are rolul de justificare a încetinelii și târăgănelii.
- ◆ Niciodată nu amânați treburile cu scuze de genul că nu aveți timp destul pentru a rezolva această problemă. Întotdeauna merită să încercați. Chiar și cele mai mici intervale de timp trebuie folosite util.
- ◆ Pauzele creative sunt necesare în timp ce folosirea în nici un scop a timpului este dăunătoare.
- ◆ E util de a cheltui timp liber doar pentru activitățile care vă dau posibilitatea de a se odihni cu cel mai mare efect.

Există o multitudine de metodici, care ne asigură, după cum spun autorii lor, legătura armonioasă între eul personal și mediul înconjurător. Cele mai populare sunt lucrările psihoterapeutului Erick Bern, autorului metodei tranzacționale. Bern și toți discipolii săi susțin că oamenii se împart în Învingători (cei ce reușesc) - oameni ce știu să trăiască în deplină pace cu ei însuși. Această calitate este instrumentul de bază în arta de a reuși. Învinsul, în baza calităților sale cu greu poate să ajungă la succes, iar dacă accidental a atins acel succes nu se poate bucura de el considerându-l ca un insucces. Fiecare dintre noi are calități de un fel și de altul. Învingătorii sunt acei care își dezvoltă la maxim potențialul și posibilitățile de a se realiza în condițiile date. Ei au abilitatea de a aprecia și alți oameni așa cum sunt ei. Învingătorii nu visează la lucruri irealizabile. Ei nu se laudă cu cunoștințele sale, cu originea și educația lor, ei nu sunt impulsivi. Ei sunt întotdeauna sinceri și naturali, ei nu îmbracă măști pentru a plăcea cuiva. Învingătorul posedă destulă forță să spună că el nu cunoaște când problema în cauză iese din circumstanțele sale. El nu se sokoate pe el însuși nici ca cel mai prost și nici ca cel mai deștept. El este pur și simplu așa cum este. Dar cea mai importantă caracteristică a lui este că el întotdeauna rămâne optimist. El poate să sufere un eșec, dar încrederea în propriile forțe îl vor ajuta să interpreteze acesta ca ceva necesar pentru a continua lucrul. Învingătorii sunt independenți. Ei nu depind de opinia, dispoziția sau purtarea altcuiva. Ei ascultă părerile altor oameni, le analizează și își fac concluziile corecte. Învingătorii niciodată nu joacă rolul de oameni neputincioși, lor nu li e frică să fie răspunzători de ceva. Ei știu că fiecare acțiune și eveniment își are rolul și momentul său. Învingătorii au un interes deosebit față de viață, primesc satisfacții de la lucru, jocuri, oameni, natură. Ei sunt spontani și își pot schimba planurile în funcție de circumstanțe. Ei sunt mândri de realizările sale și se bucură de succesele altora. Cei ce reușesc nu anticipează niciodată insuccesul.

Cei învinși sau ratați nu vreau să trăiască în prezent. Ei încearcă să împovăreze pe ceilalți cu obligațiile sale. Ei nu se consideră niciodată vinovați, întotdeauna altcineva trebuie să fie vinovat. Astfel de oameni se autocompătinesc, învinovățind în același timp alți oameni. Unora dintre ei le pare rău că nu s-au născut bogați sau fericiți. Un alt tip de ratați cred că numai o minune ar putea să le îmbunătățească viața, ei nu se cred în stare să schimbe traiul lor înspre bine. Un al treilea tip de ratați trăiește sub semnul fricii a tot ce s-ar putea întâmpla. Ei sunt întotdeauna neliniștiți. Ei sunt atât de preocupați de nenorocirile din viitor că nu reușesc să observe ce se petrece în prezent. Astfel realitatea pentru ei ia o formă invalidă. Învinșii înșiși nu-și dau posibilitatea de a vedea și analiza lucrurile așa cum stau. Unui ratat îi e frică să aprecieze adevărata situație, să nimerească dintr-o dată într-un mediu nou, să acționeze altfel decât alții, chiar dacă o astfel de acțiune e complet greșită. Acești oameni trăiesc și acționează așa cum se așteaptă alții de la ei să trăiască. Ei așteaptă ca cei din jurul lor să acționeze așa cum cred ei de cuviință. Pentru ca cei din jurul lor să trăiască

precum vreau ei, ratații încearcă să-i conducă, să manipuleze purtarea lor. Persoanele de genul celor analizate folosesc potențialul său mintal nu la modul cel mai favorabil. Pentru ele sunt caracteristice două feluri de activitate mintală: raționalizarea și intelectualizarea. În cazul raționalizării un ratat acționează în concordanță cu pretextele inventate în prealabil. În cazul intelectualizării el copleșește pe cei din jurul său cu vorbe goale dar neînțelese și frumoase. În acest fel o cantitate foarte mare din potențialul său rămâne nerealizat. De obicei majoritatea oamenilor întrunesc calități și de învingători și de ratați, însă dacă vom încerca să privim puțin lucrurile din alt unghi din care ne-am obișnuit să facem vom reuși mai mult ca sigur să ameliorăm considerabil poziția noastră.