

10 PAȘI pentru O VIAȚĂ ÎMPLINITĂ

Autorul
bestsellerului
*Secretele
succesului. Cum să
vă faceți prieteni
și să deveniți
influent*

DALE
CARNEGIE

10 PAȘI pentru O VIAȚĂ ÎMPLINITĂ

Autorul
bestsellerului
*Secretele
succesului. Cum să
vă faceți prieteni
și să deveniți
influent*

DALE
CARNEGIE

10 PAȘI pentru O VIAȚĂ ÎMPLINITĂ

Autorul
bestsellerului
*Secretele
succesului. Cum să
vă faceți prieteni
și să deveniți
influent*

DALE
CARNEGIE

Cuprins

Prefață

Pasul 1

Creează-ți o imagine de sine favorabilă

Pasul 2

Stabilește-ți și atinge obiective realizabile

Pasul 3

Poartă-te bine cu ceilalți

Pasul 4

Fii un bun interlocutor

Pasul 5

Vorbește în public plin de încredere și convingător

Pasul 6

Gestionarea relațiilor de calitate

Pasul 7

Îvinge-ți grijile și temerile

Pasul 8

Cum să devii un lider adevărat

Pasul 9

Ajută-i pe ceilalți să reușească

Pasul 10

Trăiește o viață armonioasă

Cuvânt de încheiere

Despre autor

Despre Dale Carnegie & Associates, Inc.

10 PAȘI
pentru
O VIAȚĂ
ÎNPLINITĂ

DALE

CARNEGIE

10 PAȘI
pentru
O VIAȚĂ
ÎMPLINITĂ

DALE
CARNEGIE

Traducere din limba engleză
de Irina Nicolaescu

LITERA
București
2020

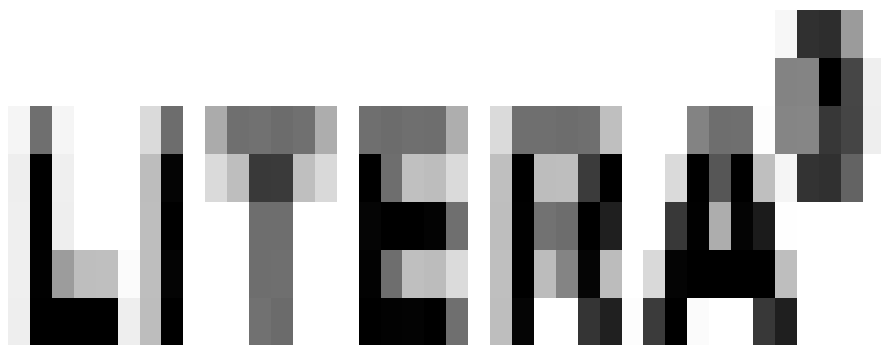
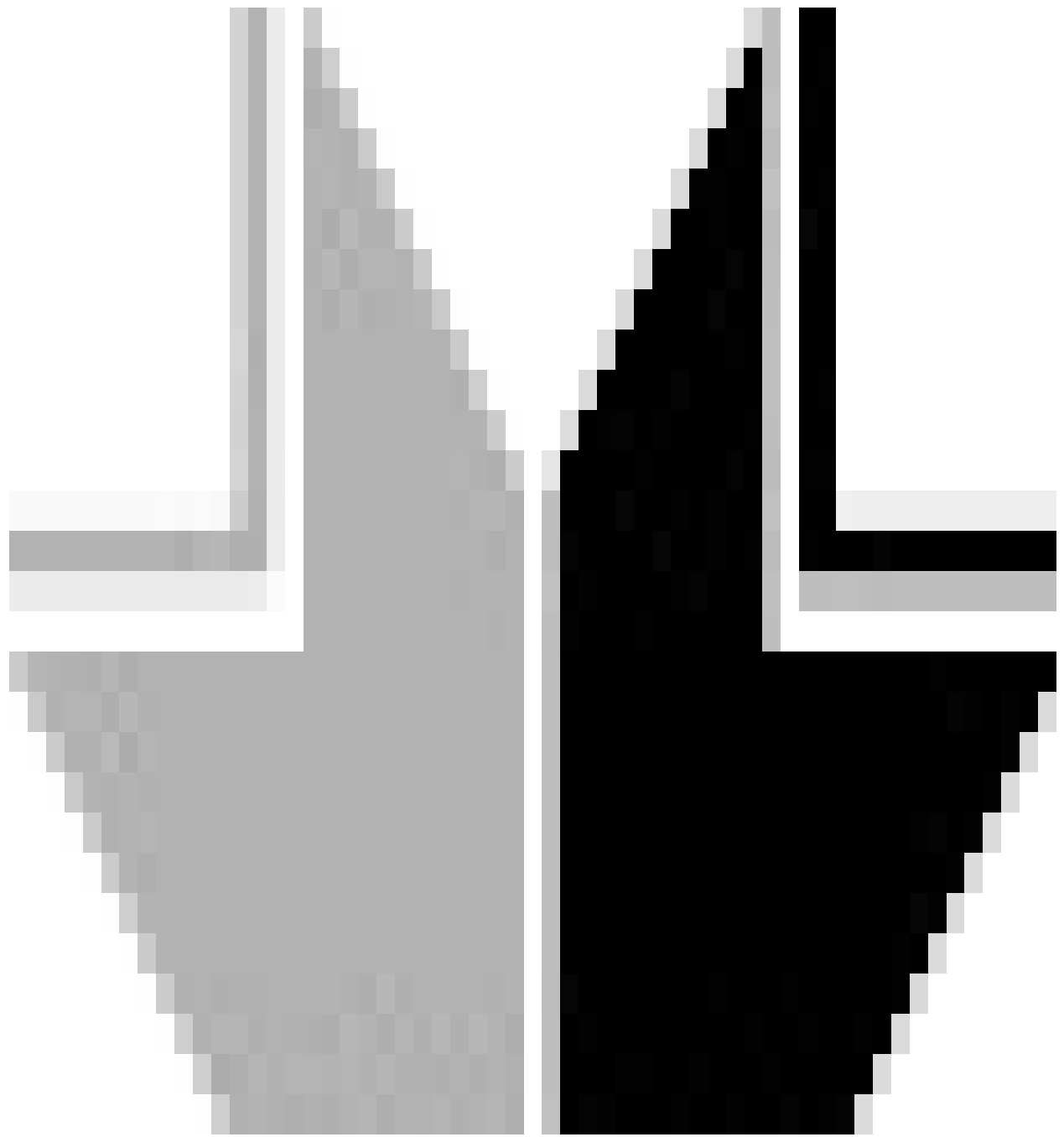
10 Steps to a More Fulfilling Life

Dale Carnegie

Copyright © 2014 Dale Carnegie and Associates

Drepturi deținute exclusiv de JMW Group Inc.,

jmwgroup@jmwgroup.net



Editura Litera

O.P. 53; C.P. 212, sector 4, București, România

tel. 021 319 63 90; 031 425 16 19; 0752 548 372

e-mail: comenzi@litera.ro

Autorul acestei cărți nu acordă sfaturi medicale și nici nu prescrie utilizarea vreunei tehnici ca formă de tratament al unor probleme fizice, emoționale sau medicale fără sfatul medicului, direct sau indirect. Intenția autorului este doar de a oferi informații de natură generală, pentru a vă ajuta în efortul de a vă găsi starea de bine emoțională și spirituală. În eventualitatea în care folosiți orice informație din această carte pentru dumneavoastră, nici editura, nici autorul nu își asumă nici o responsabilitate pentru acțiunile dumneavoastră.

Ne puteți vizita pe

www.litera.ro

10 pași pentru o viață împlinită

Dale Carnegie

Copyright © 2019 Grup Media Litera

pentru versiunea în limba română

Toate drepturile rezervate

Editor: Vidrașcu și fiii

Redactor: Ramona Zamfirescu

Corector: Sabrina Florescu

Copertă: Ana-Maria Gordin Marinescu

Tehnoredactare și prepress: Ana Vârtosu

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

Carnegie, Dale

10 pași pentru o viață împlinită / Dale Carnegie;

trad.: Irina Nicolaescu – București: Litera, 2018

ISBN 978-606-33-3343-9

ISBN EPUB 978-606-33-5880-7

I. Nicolaescu, Irina (trad.)

Prefață

Unii oameni se bucură de o viață frumoasă și plină de satisfacții. Sunt oamenii cu magnetism personal: atât de optimiști, de luminoși, de veseli și atrăgători încât nu trebuie niciodată să forțeze sau măcar să solicite accesul undeva. Ușa li se deschide larg și sunt invitați să intre. Simpla lor prezență este liniștitoare și plăcută. Știu cum să convingă aproape fără să rostească vreun cuvânt. Sunt simpatizați în grupurile și comunitățile sociale și avansează rapid la locul de muncă și în carieră.

Este greu să fugi de farmecul unei persoane binevoitoare. E dificil să refuzi o persoană care se bucură de acest farmec. Are ceva ce te atrage spre ea și, indiferent de cât de ocupat sau de îngrijorat ai fi sau oricât de mult ți-ar plăcea să fii întrerupt, îți dorești cumva să interacționezi cu ea orice ar fi.

Bărbații și femeile sunt magneți umani. Așa cum un magnet din oțel trecut printr-o grămadă de prostii va atrage numai lucrurile care au afinitate pentru el, și noi atragem în mod constant și stabilim relații cu lucrurile și oamenii care răspund gândurilor și idealurilor noastre.

Mediul nostru, partenerii noștri și starea noastră generală sunt rezultatul atracției noastre mentale. Aceste lucruri au venit la noi în plan fizic deoarece ne-am concentrat asupra lor, am relaționat mental cu ele; sunt afinitățile noastre și vor rămâne cu noi atât timp cât atracția față de ele continuă să existe în mintea noastră.

Depinde în mare măsură de calitatea impresiei pe care o vom face asupra altora dacă vom trăi o viață cu adevărat împlinită. Înseamnă totul, prin urmare, să îți dezvolti o personalitate puternică, magnetică.

Nu ți-ar plăcea să ai o personalitate cuceritoare? Ei bine, acum e posibil. Aceste trăsături nu sunt neapărat înnăscute – toți cei care doresc cu adevărat să-și dezvolte o personalitate afectuoasă, sociabilă, agreabilă o pot face, dacă stăpânesc tehnicile care contribuie la această imagine.

Nu e un lucru foarte greu de făcut. Oricine își poate cultiva abilitatea de a se face

plăcut și puterea de caracter care să-l facă să simtă că are valoare.

Dale Carnegie și cei care îi continuă munca ne-au arătat în cursurile și în scrierile lor calea pe care să o urmăm. În această carte am sintetizat aceste principii în 10 pași care îi vor conduce pe cititori spre o viață mai plină de satisfacții. Acești pași sunt enumerați în cuprins.

Pentru a profita cât mai mult de această carte, citește-o mai întâi în întregime, pentru a asimila conceptul general. Apoi recitește fiecare capitol și începe să pui în practică îndrumările pentru realizarea fiecărui domeniu pe care îl acoperă. Astfel vei porni pe drumul ce a adus succesul, fericirea și îmbogățirea milioaneilor de femei și bărbați care au studiat și aplicat învățăturile lui Dale Carnegie.

Dr. Arthur R. Pell, Editor

Pasul 1

Creează-ți o imagine de sine favorabilă

În timp ce interacțiunile și relațiile noastre cu alți oameni sunt indispensabile unei vieți pline de satisfacții, prima noastră prioritate trebuie să fie întreținerea unor relații bune cu noi înșine. Dacă ne lipsește simțul propriei valori, nu avem nici o șansă să proiectăm imaginea noastră ca pe a cuiva pe care alții ar dori să-l cunoască și în care să aibă încredere. Crearea unei imagini favorabile despre sine și prezentarea acestei imagini lumii întregi sunt primele puncte din planul pentru obținerea succesului și a fericirii.

Crede în tine! Ai încredere în abilitățile tale! Fără o încredere modestă, dar rezonabilă în propriile puteri nu poți fi o persoană realizată sau fericită.

Trebuie să ne iubim pe noi înșine

„Iubește-ți aproapele ca pe tine însuși.“ Aceasta sau alte porunci similare au fost formulate în Vechiul și Noul Testament, cât și în scrierile și doctrinele celor mai multe religii și filosofii de-a lungul timpului.

Cu toate acestea, majoritatea predicilor și discuțiilor despre această învățătură se centrează pe primele trei cuvinte. Ele se axează asupra felului în care îi tratăm pe ceilalți, admitând că iubirea de noi înșine este de la sine înțeleasă.

Din păcate, situația nu se prezintă întotdeauna așa. Prea mulți oameni nu se iubesc pe ei înșiși. Sunt nemulțumiți din cauza aspectului fizic, a personalității și aptitudinilor lor, precum și din cauza unor nenumărate alte aspecte din viața personală.

Ca să trăim o viață fericită, plină de satisfacții, trebuie mai întâi să învățăm să ne iubim realmente pe noi înșine. Este prima treaptă pe scara spre o viață mai bună.

Iubirea de sine nu înseamnă să fim în totalitate egocentrici. Iubirea de sine constituie baza pe care vom clădi modul în care ne raportăm la toți oamenii cu care relaționăm în viața noastră. Iubirea de sine duce la încrederea în sine, la stima de sine și la felul în care suntem percepuți în mod pozitiv de ceilalți oameni. Iubirea de sine ne permite să-i iubim pe ceilalți.

Filosoful antic evreu Hillel a definit succint acest concept: „Dacă eu nu sunt pentru mine, atunci cine este? Și dacă sunt numai pentru mine, atunci ce sunt?”

„Nu ar fi remarcabil dacă te-ai îndrăgosti de tine însuși atât de mult încât ai face aproape orice dacă ai ști că te face fericit? Atât de mult te iubește viața și vrea să te protejeze. Cu cât te iubești mai mult, cu atât universul îți va recunoaște valoarea. Apoi te vei putea bucura pe tot parcursul vieții de o poveste de dragoste care îți va aduce împlinirea cea mai bogată din interior spre exterior.“

Alan Cohen, om de afaceri american

Clădirea încrederii în sine

Iubirea de sine ajută la dezvoltarea și menținerea încrederii în sine. Printre elementele încrederii în sine se află:

Acceptarea de sine

Acceptarea de sine vine din capacitatea noastră de a ne accepta ca ființe umane în timp ce ne concentrăm pe laturile noastre pozitive – forțele, calitățile și trăsăturile noastre pozitive – care ne fac cine suntem. Atunci când ne concentrăm pe aceste lucruri, atât încrederea, cât și stima de sine sunt influențate pozitiv.

Este ceva destul de obișnuit ca oamenii să se axeze pe slăbiciunile, și nu pe forțele lor. În felul acesta facem mai mult rău decât bine. Trebuie să ne ajutăm pe noi înșine și pe ceilalți să ne concentrăm pe trăsăturile noastre pozitive.

Formează-ți și întipărește-ți permanent în minte imaginea ta mentală ca învingător. Păstrează această imagine cu tenacitate. Nu o lăsa să se estompeze vreodată. Mintea ta va căuta modalități să dezvolte această imagine [...]. Nu clădi obstacole în imaginația ta.

Respectul de sine

Cheia dezvoltării respectului de sine se află în concentrarea asupra victoriilor și realizărilor noastre din trecut și în respectul pentru noi înșine în urma binelui făcut. Este mult mai ușor să insistăm asupra eșecurilor. Alții abia așteaptă să ne atragă atenția asupra lor. Perspectiva noastră se schimbă și încrederea crește atunci când ne petrecem timpul contemplându-ne victoriile.

Crearea unui Inventar al Succesului este un exercițiu important. Acesta cuprinde o listă a victoriilor și realizărilor pe care le-am avut pe parcursul vieții. La început, crearea listei va părea dificilă, dar, cu perseverență, o putem suplimenta și astfel ne dezvoltăm încrederea. Fă-ți un dosar și pune în el, începând de astăzi, simbolurile pozitive și înregistrările reușitelor tale. Ele pot fi scrisori de la profesorii care ți-au lăudat activitatea școlară, notificări de la angajatori privind implicarea ta la locul de muncă, e-mailuri de la beneficiari sau clienți prin care aceștia îți mulțumesc pentru serviciile prestate, scrisori de mulțumire din partea organizațiilor nonprofit în care ai investit timp și efort și alte documente asemănătoare. În plus, poți crea un jurnal în care să notezi realizările și conduita de care ești în special mândru. Când suntem triști sau nu ne simțim confortabil față de o situație prezentă, putem citi acest dosar și astfel ne reamintim că am reușit în trecut și o putem face din nou.

Dialogul interior pozitiv

Toți ne angajăm într-un „dialog interior“ – lucrurile pe care ni le repetăm despre noi înșine. Când punem lucrurile de mai sus laolaltă, creăm un dialog interior pozitiv susținut de dovezi, un argument care va rezista unui examen minuțios. Cu cât dovezile sunt mai concludente și mai convingătoare, cu atât mesajul este mai credibil și mai puternic. Acest dialog interior reprezintă un instrument de preluare a controlului asupra singurului lucru pe care într-adevăr îl stăpânim – gândirea noastră.

Asumarea riscului

Ne putem clădi încrederea în sine și dacă suntem gata să ne asumăm riscuri. Putem aborda noile experiențe ca pe niște oportunități de a învăța, mai degrabă decât ocazii de a câștiga sau de a pierde. În felul acesta suntem deschiși unor noi posibilități și putem amplifica sentimentul stimei de sine. În caz contrar, dezvoltarea personală este inhibată și ne întărește eventuala convingere că orice nouă posibilitate este o ocazie de eșec.

Unii oameni nu-și asumă niciodată riscuri. Merg întotdeauna la sigur. Probabil vor fi întotdeauna doar executanți mediocri. Nu vor avea niciodată succese adevărate. Neasumându-și riscul ca acel lucru pe care-l susțin să nu iasă bine, ei evită „agonia înfrângerii“, dar nu cunosc niciodată „emoția victoriei“.

Țestoasa este o fortăreață vie. Carapacea ei impenetrabilă o protejează de orice lovitură. Totuși, dacă ea vrea să se miște trebuie să scoată capul și gâtul din carapace, expunându-se astfel pericolelor din mediul înconjurător. La fel ca țestoasa, dacă vrem să mergem mai departe nu ne putem înconjura cu o protecție desăvârșită. Trebuie să ieșim în evidență pentru a progresa.

Asumarea riscurilor nu înseamnă să fim temerari. Oamenii rezonabili își asumă riscuri rezonabile, dar, prin definiție, unul dintre riscuri s-ar putea să nu reușească. Oamenii de afaceri prosperi își asumă riscuri cu fiecare decizie pe

care o iau. Totuși, își maximizează șansele de reușită printr-o cercetare și analiză atente înainte de luarea deciziei. Dar când, în cele din urmă, acea decizie trebuie luată, managerul trebuie să fie gata să riște o eventuală pierdere financiară, de timp, energie și emoție. Fără riscuri, nu există nici o posibilitate de câștig. Prin asumarea riscurilor, chiar dacă rezultatul nu este cel pe care ni l-am dorit foarte mult, ne demonstrăm nouă și celorlalți că suntem încrezători în abilitățile noastre.

Speră la ce este mai bun

Nu există un obicei mai înălțător ca acela de a avea o atitudine plină de speranță sau de a crede că lucrurile se vor rezolva în bine, și nu în rău; că vom avea succes și nu vom da greș; că, indiferent de ce se va întâmpla, vom fi fericiți.

Pentru dezvoltarea încrederii în sine, nu există nimic mai încurajator decât această atitudine optimistă, de perspectivă – atitudinea care caută și nădăjduiește la tot ce este mai bun, mai înalt, mai fericit și nu ne permite niciodată să intrăm într-o stare pesimistă, descurajantă.

Trebuie să credem din toată inima că vom realiza ceea ce am fost meniți să realizăm. Nu avem voie să ne îndoim nici măcar o secundă în această privință și trebuie să întreținem numai „gânduri frumoase” – idealizarea lucrului pe care suntem hotărâți să-l realizăm. Trebuie să respingem orice „gânduri negative” – toate stările descurajante, orice ar putea sugera eșec sau nefericire.

Nu contează ce încercăm să facem sau să fim atât timp cât, întotdeauna, ne asumăm o atitudine expectativă, încurajatoare, optimistă în această privință. Asta ne va face să ne dezvoltăm toate abilitățile și să ne perfecționăm în general.

Consolidarea stimei de sine

Stima de sine poate fi definită ca felul în care ne apreciem pe noi înșine. Persoanele cu o stimă de sine ridicată cred că au șanse mai mari de a avea succes și nu vor da greș în majoritatea acțiunilor întreprinse. Sunt conștiente că alți oameni le respectă. Asta nu înseamnă că cineva este peste măsură de optimist în privința tuturor acțiunilor sale. Cu toții avem zile proaste și trecem prin momente când nimic nu ne iese bine. Persoanele cu stimă de sine ridicată pot accepta evenimentele dificile și nu le vor permite să-i copleșească sau să-i descurajeze.

Într-un studiu efectuat de Organizația Gallup pentru Newsweek, 89% dintre respondenți au spus că stima de sine este importantă în motivarea unei persoane de a munci mai mult și de a reuși. 63% au declarat că timpul și efortul investite pentru dezvoltarea stimei de sine sunt valoroase, în timp ce doar 34% au considerat că timpul și efortul pot fi investite mai bine la muncă.

Mulți oameni au o stimă de sine scăzută și o părere foarte proastă despre propriile lor capacități. Se consideră ratați, iar când reușesc cu adevărat, cred că este o întâmplare. De ce oare?

Kevin era un tânăr promițător și chipeș, dar el nu se considera nici una, nici alta. Credea că e plictisitor și că niciodată nu va realiza nimic în viață. În ciuda notelor mari obținute la școală, nu a aplicat la colegii de top, deoarece simțea că nu era suficient de bun pentru a fi acceptat. Îndrumătorul lui a încercat să descopere de ce Kevin avea o stimă de sine atât de scăzută. Tatăl băiatului era un director de corporație energic, care cerea perfecțiune din partea copiilor săi și nu se mulțumea niciodată cu o performanță departe de a fi perfectă. Când Kevin a primit punctajul 90 la un test, tatăl a dorit să știe de ce nu a primit 100. Tatăl domina conversațiile din timpul mesei cu familia și respingea orice dezaprobare a ideilor sale venită din partea copiilor săi. Deoarece nu părea să-și mulțumească vreodată tatăl, cu timpul, Kevin a dezvoltat sentimentul că este o persoană incapabilă.

Sarah a fost dintotdeauna un copil încrezător în sine. Se evidențiasse la școală și își demonstrase talentele în artă și muzică. Cu toate acestea, când a terminat colegiul și a început activitatea profesională, a încercat o serie de slujbe nesatisfăcătoare – fiind nemulțumită și dând greș în fiecare dintre ele. Încrederea în sine a scăzut și a început să simtă că nu va reuși niciodată în viață.

Steve fusese mulți ani un vânzător de succes, dar într-o primăvară a intrat în declin. Nimic din ceea ce făcea nu părea să-i reușească și nu a mai încheiat alte

afaceri. Începuse să simtă că era depășit. „Am pierdut bătălia“, gândea el. „Nu voi mai vinde vreodată.“

Kevin dezvoltase probleme psihologice profunde și era puțin probabil să-și poată restabili stima de sine fără ajutor de specialitate. La sugestia îndrumătorului, a început o serie de ședințe cu un psihoterapeut care l-a ajutat să constate că este un tânăr foarte capabil și să-și dezvolte o părere sănătoasă în privința valorii sale.

Totuși, majoritatea oamenilor care au o stimă de sine scăzută nu au nevoie de psihologi. Se pot ajuta singuri. Sarah știa că avea capacitatea de a reuși. Și-a dat seama că eșecurile ei nu erau cauzate de lipsa ei de pricepere, ci poate de alegerea greșită a slujbelor pe care le avusese. S-a gândit: „Am fost bună la școală și în activitatea mea din domeniul artei și muzicii. Am avut succes și-l pot avea din nou“.

Având această atitudine, și-a regândit planurile de carieră și a început să caute locuri de muncă mai apropiate intereselor ei reale. Rezultatul a fost o slujbă în care își putea folosi talentele și unde a fost foarte apreciată de șeful și colegii ei de muncă.

Directorul lui Steve era îngrijorat de declinul acestuia – nu doar din cauza efectului asupra afacerii, ci și a consecințelor asupra angajatului său. A vorbit cu Steve pe îndelete. „Steve“, i-a spus el, „nu te-ai schimbat deloc – declinul poate apărea la oricine. Ai toate calitățile necesare. Ești un vânzător bun. Vei reuși.“ Cu încurajarea șefului, Steve a început noul proiect cu mai multă încredere în el și a reușit să facă vânzarea. A fost primul pas în reconsolidarea stimei de sine aflate la pământ.

Stima de sine este importantă – nu numai pentru succesul în demersurile noastre, ci și pentru starea noastră de bine. Adesea, persoanele cu o stimă de sine ridicată sunt mai fericite și chiar mai sănătoase decât cele lipsite de stimă de sine. Trebuie să ne păstrăm moralul ridicat. Nu lăsa eșecurile să te doboare. Vom trece prin eșecuri și dezamăgiri în viață, dar dacă ne vom concentra pe succesul nostru, pe momentele frumoase, stima de sine va rămâne ridicată și ne va ajuta să depășim crizele temporare.

„Atât timp cât îți faci griji în legătură cu ce gândesc alții despre tine, te afli sub stăpânirea lor. Numai atunci când nu ai nevoie de nici o aprobare din afară poți fi

propriul tău stăpân.“

Neale Donald Walsch, autor american

Dacă nu avem încredere în abilitățile noastre și credință în determinarea noastră de a reuși, nici măcar nu vom porni pe calea ce duce la realizarea obiectivelor noastre. Trebuie să ne așteptăm la lucruri mărețe din partea noastră. Această credință scoate ce este mai bun în noi. După cum spune o veche zicală:

Bătălia vieții nu i se întâmplă întotdeauna

Omului mai puternic sau mai rapid;

Dar, mai devreme sau mai târziu, omul care câștigă

Este cel care CREDE că poate.

Oamenii care nu au încredere în ei pun mare preț pe ceea ce gândesc ceilalți pentru a vedea ce părere au despre ei înșiși. Ei evită să-și asume riscuri din cauza fricii de eșec și, în general, nu se așteaptă să aibă succes. Adesea se disprețuiesc singuri, nu țin cont de feedbackurile pozitive și subscriu la presupuneri supărătoare care perpetuează modele de gândire dăunătoare și o atitudine negativă. Unele modele de gândire dăunătoare includ:

- Gândirea Extremă: Un eșec ne poate determina să spunem: „Sunt un ratat dacă performanța mea nu este perfectă“.

- Dezastru Remarcabil: Presupunem că dezastrul stă la pândă la fiecare colț și vine pe neașteptate. De exemplu, un singur detaliu negativ, puțină critică sau un

comentariu pasager ne întunecă realitatea. „Am dat-o în bară cu prezentarea aceea și acum nu voi mai fi promovat.“

- Amplificarea Negativului: Productivitatea bună nu contează la fel de mult precum cea slabă. „Știu că am avut cele mai bune vânzări trimestrul trecut, dar a fost doar un noroc. Acum sunt din nou adevăratul eu. Trimestrul acesta voi realiza doar norma de lucru.“

- Acordarea de prea multă importanță afirmațiilor ce folosesc cuvintele „ar trebui“. Afirmațiile de tipul „ar trebui“ sunt menite să ne împingă spre rezultate „perfecte“, dar trebuie urmate de un proces de gândire realistă care stabilește ce trebuie să facem pentru a ajunge unde „ar trebui“ să fim. De multe ori doar ne uităm unde suntem și înlemnim de frică când vedem că nu suntem aproape de locul unde ar trebui să fim. În schimb, acesta ar trebui să fie momentul în care ne oprim, ne planificăm etapele acțiunii și începem să ne punem în practică planul.

Sunt momente când fiecare dintre noi se îndoiește de abilitățile și de realizările lui și constată că încrederea în sine scade vertiginos. Pentru a înrăutăți și mai mult lucrurile, insistăm și ne concentrăm pe ceea ce credem că gândesc alții despre noi cu scopul de a stabili cum ne simțim în privința abilităților noastre și față de noi înșine. Această mentalitate ne duce la evitarea asumării riscurilor din cauza fricii de eșec. Acest tip de fixare ne poate face să ne disprețuim singuri, să nu ținem cont de feedbackul pozitiv și să subscriem la presupuneri supărătoare, care perpetuează modele de gândire dăunătoare pentru sine și o atitudine negativă.

Să nu uităm niciodată că încrederea în sine este parte integrantă a stimei de sine. Înainte de a avea încredere în deciziile pe care le luăm, trebuie să credem în noi. Să avem convingerea că suntem o persoană valoroasă. Dacă ne lipsește stima de sine, cum am putea avea încredere că deciziile noastre au valoare?

„Nici un om nu este liber dacă nu este propriul său stăpân.“

Epictet, filosof grec

Suntem cine credem noi – nu alții – că suntem

De prea multe ori suntem mai preocupați de ceea ce cred alții despre noi decât de ce credem noi despre propria persoană. William Becker, preot și scriitor de la mijlocul secolului XX, își admonesta cititorii astfel: „Nu contează ce cred oamenii despre voi. Ei vă pot supraestima sau subestima! Până când nu vor descoperi adevărata voastră valoare, succesul vostru depinde în special de ceea ce credeți voi despre voi și dacă aveți încredere în voi. Puteți reuși dacă nimeni altcineva nu crede, dar nu veți reuși niciodată dacă nu credeți în voi înșivă“.

„Pe măsură ce te placi mai mult, începi să semeni din ce în ce mai puțin cu cei din jur, iar asta te face unic.“

Walt Disney

Imaginea de sine pe care o proiectezi

Imaginea noastră este modul în care ne exprimăm în fața lumii exterioare. Unii oameni au o părere bună, pozitivă despre cine sunt și le transmit această părere și altora. Există ceva anume în personalitatea oamenilor care scapă fotografului, pe care pictorul nu-l poate reproduce, iar sculptorul nu-l poate modela. Aceste ceva nedefinit, subtil, pe care toți îl simțim, dar care nu poate fi descris, pe care nici un biograf nu l-a menționat vreodată în vreo carte, are mult de-a face cu succesul lor în viață.

Anumite personalități sunt mai presus de frumusețea fizică și mai puternice decât cunoștințele dobândite. Oamenii care posedă această putere magnetică îi influențează inconștient pe toți cei cu care intră în contact. Din momentul în care ești în prezența unui astfel de om, te simți în largul tău. Orizontul tău se lărgeste; simți o nouă putere trezindu-se în tine. Nu ar fi minunat dacă oamenii ar reacționa astfel față de noi?

Prima impresie pe care o transmiți

De fiecare dată când ne întâlnim cu o persoană necunoscută, acelei persoane îi ia doar treizeci de secunde să-și facă o listă completă de impresii, păreri sau presupuneri despre cine suntem și ce facem. Iar aceste presupuneri sunt mult mai importante decât prețul pe care-l plătim pentru haine sau dacă părul nostru are o culoare naturală. Aceste impresii cuprind totul, de la nivelul nostru de educație până la situația financiară, de la succesul nostru în carieră până la lucruri tot atât de subiective precum onestitatea și integritatea noastră. Toate aceste păreri se formează, aproape inconștient, în primele treizeci de secunde.

Vechea zicală: „Nu judeca o carte după copertă“ este foarte semnificativă, dar, din păcate, mulți dintre noi îi judecăm pe oameni după aparențe – înfățișarea și comportamentul lor. Într-adevăr, unii oameni își fac o părere despre o anumită persoană în primele treizeci de secunde de când au intrat în contact.

Dacă la prima întâlnire impresia este una negativă și indezirabilă, aceasta va pune stăpânire pe toate interacțiunile cu persoana respectivă în anii ce vor urma. E nevoie de puțină rațiune și efort pentru a face o impresie bună, dar merită strădania. Reține, vom transmite o imagine mult mai bună când părerile despre noi sunt pozitive și plăcute.

„Cum poți avea charismă? Fii mai preocupat să-i faci pe ceilalți să se simtă bine în pielea lor decât să-i faci să aibă o părere bună despre tine.“

Ne putem crea o imagine excelentă

Când Robert a cunoscut-o pe Lisa, noua sa șefă, a fost impresionat de personalitatea ei agreabilă. Ceva din impresia pe care o lăsa celorlalți l-a făcut pe Robert să capete încredere în ea, să o admire și să se simtă bine în prezența ei. S-a gândit: „Această femeie are charismă. Aș vrea să fiu ca ea“.

Am putea crede că oamenii ca Lisa se nasc așa. Unele aspecte ale personalității noastre sunt înnăscute – aspectul fizic, inteligența elementară și unele talente – dar fiecare dintre noi își poate valorifica la maximum trăsăturile native, dezvoltându-le pentru a obține acel tip de personalitate pe care ceilalți o vor admira.

Un lucru important de care trebuie să ținem seama este că o imagine plăcută, agreabilă poate fi dezvoltată. Nu-i ușor să ne transformăm într-o persoană charismatică, dar asta pornește de la dorința și angajamentul puternic de a ne crea o atitudine prietenoasă, veselă, optimistă și pozitivă – o imagine care va câștiga aprobarea oamenilor cu care interacționăm. Dacă ne iubim cu adevărat, avem dorința puternică și angajamentul de a o face, putem dezvolta acel magnetism.

Aspectul fizic

Când ne cunosc, primul factor al impresiei celorlalți despre noi este felul în care arătăm. Aspectul fizic joacă un rol important în modul în care suntem percepuți. Ne poate deschide uși... sau ni le poate închide. Toți vânzătorii cunosc frustrarea de a nu ajunge la un posibil cumpărător deoarece nu pot trece de așa-numitul „supraveghetor“ – recepționarul, secretara sau subalternul care îi filtrează pe vizitatorii nedorți. Până la un punct, prima impresie a unei persoane despre noi

este cel mai puternic paznic. Adesea el stabilește dacă acea persoană ne lasă să intrăm, metaforic vorbind, cât și la propriu.

Câțiva dintre factorii care îi pot impresiona pozitiv sau negativ pe ceilalți nu țin de voința noastră. Nu ne putem schimba înfățișarea, dar ne putem prezenta într-o lumină cât mai favorabilă calitățile, minimalizând ceva ce ar putea fi perceput drept defect. Nu trebuie să arătăm ca un star de cinema pentru a face o impresie bună.

Majoritatea semnalelor privind imaginea noastră exterioară sunt transmise vizual. Studiile arată că impulsurile vizuale sunt transmise direct către centrul emoțiilor din creier, ocolind sistemele normale de comandă și dând naștere la răspunsuri aproape instantaneu.

Un aspect îngrijit, o îmbrăcămintă adecvată, un zâmbet plăcut și bunele maniere sunt primii pași atunci când vrem să facem o impresie bună. Ne putem crește șansele de succes îmbrăcându-ne în așa fel încât să transmitem mesaje pozitive despre noi și aptitudinile noastre. Odată cu adoptarea generală a codului vestimentar business casual, astăzi nu mai există nici un mod corect de a te îmbrăca. Trebuie să facem unele cercetări pentru a vedea ce este adecvat domeniului, țării și culturii noastre.

„Aspectul fizic și personalitatea sunt doar primii pași în crearea și păstrarea imaginii pe care alții o au despre noi. Trebuie să le dezvoltăm devenind cu adevărat interesați de ceilalți oameni.“

Dale Carnegie

Păstrarea unei atitudini pozitive

Atitudinea este importantă în fiecare sferă a imaginii pe care o proiectăm, dar nicăieri nu este mai esențială decât în atitudinea noastră față de noi înșine.

Eleanor Roosevelt este adesea citată: „Nimeni nu te va face să te simți inferior fără permisiunea ta“.

Majoritatea – chiar și cei aparent de succes – purtăm cu noi o încărcătură mentală plină de mesaje negative despre noi înșine. Acestea pot proveni de la părinți, profesori, șefi, colegi și chiar din propria imaginație, dar putem reinterpretă acele mesaje făcând din convingerile pozitive alegerea noastră conștientă.

O atitudine pozitivă față de ceilalți va ajuta mult la îmbunătățirea imaginii pe care o proiectăm. Dacă, în adâncul sufletului nostru, credem că lumea este plină de prieteni, vom purta această convingere ca pe o haină potrivită și vom trimite un semnal celor pe care îi întâlnim, un mesaj ce transmite că suntem într-adevăr persoana cu care doresc să se împrietenească. Dacă nu privim fiecare zi ca pe o binecuvântare de care să ne bucurăm și pe care să o apreciem, vom avea o viață nefericită și, mai mult ca sigur, neproductivă.

Unii oameni nutresc cu înverșunare ani de zile o ură sau o invidie imensă față de ceilalți. Deși s-ar putea să nu conștientizeze, o astfel de atitudine mentală nu le va permite să atingă culmile abilităților lor și le va distruge fericirea. Și nu doar atât; ei transmit această senzație distrugătoare influențându-i negativ pe oamenii din jurul lor, stârnind ostilitate și dezavantajându-se constant pe toate planurile.

Nu putem da tot ce e mai bun în noi dacă nutrim astfel de gânduri răzbunătoare sau chiar neprietenose față de ceilalți. Aptitudinile noastre ating cote maxime doar când lucrează într-o armonie perfectă. Trebuie să existe bunăvoință în sufletul nostru, altfel nu putem face un lucru bun cu inima sau cu mâinile. Atitudinea prietenoasă, sentimentul de bunăvoință față de ceilalți vor duce la o viață liniștită și calmă. Vor reduce conflictele din viața noastră și ne vor ajuta să păstrăm relații armonioase cu cei din jur.

Nu putem duce mai departe ura și dușmănia secretă, invidia și sentimentele de răzbunare fără a nu ne submina serios reputația. Mulți oameni se întrebă de ce nu sunt simpatizați, de ce sunt antipatizați în general, de ce reprezintă atât de puțin pentru comunitatea lor, când tocmai sentimentele lor înverșunate, răzbunătoare, nepotrivite omoară magnetismul personal.

În schimb, dacă avem gânduri bune, afectuoase, utile și pline de înțelegere, dacă suntem prietenoși cu toată lumea și nu purtăm în inimile noastre amărăciune, ură

sau invidie, vom crea o imagine atractivă încântătoare și optimistă.

Oamenii veseli și optimiști au reușit dintotdeauna cel mai bine în viață, au făcut totul cu zâmbetul pe buze și și-au asumat schimbările și riscurile acestei vieți trecătoare înfruntând în egală măsură binele și răul.

Fiind mereu veseli și optimiști ne putem ușura adesea situația, obținem un salariu mai mare, suntem promovați, avem vânzări mai bune, suntem manageri sau profesioniști mai eficienți și, în același timp, ne simțim bine și suntem fericiți.

„Îți place să te asociezi cu oameni morocănoși, deprimați și nefericiți sau îți place să te asociezi cu oameni fericiți și luminoși? Sentimentele și atitudinile lor sunt la fel de contagioase ca pojarul. Așa că ar trebui să transmiți ceea ce ai vrea să aibă ceilalți.“

Dale Carnegie

Zâmbeste

Oamenii charismatici știu cum și când să zâmbească. Zâmbetul este semnul unei atitudini prietenoase. Este echivalentul uman al datului din coadă în cazul câinelui. Bineînțeles, nu poți zâmbi tot timpul. Zâmbetul nu este ceva mecanic, ca atunci când îți pui pălăria. Un zâmbet adevărat este doar expresia exterioară a unei situații interioare. Este foarte posibil să fii plin de grație și fermecător fără să zâmbești efectiv. Există situații în care zâmbetul este total nepotrivit și, cu siguranță, nimeni nu ar trebui să zâmbească mereu.

Zâmbetul trebuie să pornească din inimă. Își croiește drum afară și se arată în ochii noștri, în vocea și în acțiunile noastre. Fii binedispus și te vei simți ca atare. Nu poți mima un zâmbet. Un zâmbet fals arată exact așa – fals.

Dale Carnegie oferă câteva sfaturi privind arta de a zâmbi. În primul rând, a notat el, trebuie să ai starea mentală potrivită față de lume și față de oamenii ei. Până nu faci asta, nu vei avea un mare succes. Dar chiar și un zâmbet superficial ajută, pentru că va aduce fericire altora și astfel va acționa ca un bumerang asupra ta. Când crezi cuiva un sentiment plăcut, te vei simți mai bine și, curând, zâmbetul tău va deveni sincer.

De asemenea, când zâmbești, atenuezi orice sentiment neplăcut sau artificial pe care îl aveai în tine. Practică obiceiul de a zâmbi; este un mod minunat de a te simți bine cu tine și de a transmite lumii întregi că ești o persoană agreabilă, pe care merită să o aibă în preajmă.

„Să stabilim un lucru: haide să ne întâmpinăm unii pe alții cu un zâmbet atunci când este greu să zâmbești.“

Maica Tereza

Transmiterea unei imagini a entuziasmului

Oamenii charismatici sunt entuziaști în privința vieții, muncii, relațiilor și obiectivelor lor. Termenul „entuziasm“ își are originea în două cuvinte grecești însemnând „Dumnezeul din noi“ și vine din interiorul nostru. Entuziasmul nu poate fi simulat. A pretinde că ești entuziast prin gesturi artificiale, zâmbete false și comentarii exagerate este un lucru ușor de detectat. Dacă ai convingerea că ceea ce faci merită efortul, are însemnătate, este captivant și realizabil, acest lucru se va vedea în comportamentul și acțiunile tale.

Oamenii entuziaști în privința lor și a acțiunilor pe care le întreprind își desfășoară activitatea cu garanția succesului. Angajații care pun energie, determinare și entuziasm în sarcinile de serviciu le dau angajatorilor certitudinea că sarcinile lor nu vor fi doar îndeplinite, ci vor fi îndeplinite bine. Lumea a făcut întotdeauna loc entuziasmului. Îți multiplică puterile și îți îmbunătățește la

maximum toate capacitățile.

Entuziasmul are darul de a ne obține afaceri. Este atât de contagios încât, înainte de a ne da seama, suntem deja molipsiți, chiar dacă încercăm să ne opunem. Dacă pui suflet în ceea ce faci, entuziasmul tău îl va face adesea pe un potențial client să uite că încerci să-i vinzi ceva.

Există ceva anume în asumarea rolului pe care dorim să-l jucăm și în interpretarea lui cu entuziasm. Dacă ai ambiția de a face lucruri mari, trebuie să fii entuziast în ceea ce te privește și să-ți asumi rolul necesar acestui scop.

Adesea, activitatea pe care o desfășori s-ar putea să nu fie captivantă sau, măcar, interesantă. Poate fi anostă, plictisitoare și obositoare.

Caută în ea ceva care să-ți stârnească entuziasmul. Găsește o modalitate de a o îndeplini mai bine sau mai repede ori stabilește obiective cantitative sau calitative pentru care trebuie să depui efort ca să le poți atinge. Dacă nu găsești modalități de a crea acest entuziasm în munca ta, găsește o altă activitate în cadrul comunității, familiei, bisericii sau într-un grup politic ori social și dedică-te acesteia.

Există ceva în oamenii entuziaști, în cei care cred că vor reuși, ceva în aspectul lor fizic care câștigă pe jumătate bătălia înainte chiar de a fi început.

Entuziasmul se răspândește în atmosferă și le dă celorlalți certitudinea că putem realiza ceea ce ne propunem. Odată cu trecerea timpului, suntem întăriți nu numai prin forța propriului entuziasm, ci și prin cea a tuturor celor care ne cunosc. Prietenii și cunoștințele noastre confirmă și reconfirmă capacitatea noastră de a reuși, făcând ca fiecare victorie personală să fie mai ușor de realizat decât cea de dinainte. Stăpânirea de sine, încrederea și capacitatea cresc direct proporțional cu numărul realizărilor noastre. Însăși intensitatea entuziasmului nostru, atunci când facem acel lucru, influențează în mod cert măsura în care reușim să-l realizăm.

Entuziasmul este dinamica personalității noastre. Fără el, toate abilitățile pe care le avem se află în stare latentă; putem afirma categoric că avem cu toții mai multă putere latentă decât am știut vreodată să folosim. Putem avea cunoștințe, o judecată solidă, capacitatea de a raționa corect, dar nimeni – nici chiar noi înșine – nu o va ști până când nu descoperim cum să punem entuziasm în gândirea și în acțiunile noastre. O înfățișare entuziastă ne va ajuta să proiectăm

imaginea încrederii și a competenței.

Când suntem entuziasmați de ceea ce facem, emoția, bucuria, sentimentul de satisfacție din interiorul nostru pun stăpânire pe întreaga noastră activitate. Nu este întotdeauna ușor să fii entuziast în privința multora dintre lucrurile pe care le ai de făcut zilnic, dar e posibil, dacă te străduiești puțin.

Entuziasmul este ingredientul secret al succesului în cazul oamenilor cu cele mai mari reușite, cât și generatorul de fericire din viețile celor care îl posedă.

„Ceea ce se întâmplă în minte este ceea ce determină rezultatul. Când o persoană este cu adevărat entuziasmată poți vedea asta în strălucirea din ochii ei, în personalitatea ei vie și plină de viață. O poți vedea în energia întregii ființe. Entuziasmul face diferența în atitudinea ta față de alți oameni și în a altora față de tine. El face marea diferență între a fi un «oarecare» și a fi o persoană charismatică.“

Norman Vincent Peale

Idei principale

- Pentru a avea o viață satisfăcătoare, plină de avantaje, trebuie să înveți mai întâi să te iubești cu adevărat. Acesta este primul pas către o viață intensă. Iubirea de sine duce la încrederea în sine, la stima de sine și la felul în care ceilalți te percep.

- Stima de sine se definește cel mai bine drept felul în care ne apreciem.

- Persoanele care au o stimă de sine ridicată cred că au mai multe șanse să reușească decât să eșueze în majoritatea lucrurilor pe care le fac.

- Vei suferi eșecuri și dezamăgiri în viață, dar dacă te vei concentra pe realizările tale în loc să te concentrezi pe eșecuri, stima de sine va rămâne la cote înalte și te va ajuta să depășești crizele temporare.

- Prea des suntem mai preocupați de ce cred alții despre noi decât de ceea ce credem noi despre propria persoană. Ei te pot supraestima sau subestima. Succesul tău depinde în special de ceea ce crezi despre tine însuși. Poți reuși chiar dacă nimeni altcineva nu crede, însă nu vei reuși niciodată dacă nu crezi în tine.

- O imagine plăcută poate fi dezvoltată. Deși unele aspecte care alcătuiesc imaginea noastră sunt înnăscute – aspectul nostru fizic, nivelul de inteligență și unele talente – fiecare dintre noi are abilitatea de a-și exploata la maximum trăsăturile înnăscute și de a le dezvolta pentru a ne oferi acea imagine pe care toți ceilalți o vor admira.

- Trăsăturile personalității pot fi dobândite. Oamenii nu se nasc egali. Trebuie să recunoaștem că nu toți au același nivel de inteligență, putere fizică sau nivel de energie, dar, cu efort, putem deveni charismatici. Putem alege să lucrăm la dezvoltarea trăsăturilor personalității pe care dorim să o dobândim. Secretul constă în sârguința noastră.

- Oamenii entuziaști în privința lor și a acțiunilor pe care le întreprind își desfășoară activitatea cu siguranța succesului. Lumea a făcut dintotdeauna loc entuziasmului. El ne multiplică puterile și ne îmbunătățește la maximum toate capacitățile.

Pasul 2

Stabilește-ți și atinge obiective realizabile

Toți oamenii de succes încep cu un obiectiv. Stabilirea obiectivelor și a acțiunilor ce trebuie întreprinse pentru realizarea lor sunt pași importanți pe lungul drum către succes. Dacă știi încotro te îndrepti și cum plănuești să ajungi acolo, îți vei putea canaliza timpul, energia și emoțiile – și vei porni pe drumul cel bun pentru atingerea acelor obiective.

Un vas cu cârma ruptă va continua să plutească cu toată viteza, la nesfârșit, dar nu va ajunge niciodată nicăieri. Va ajunge într-un port doar accidental și, chiar dacă îl găsește, încărcătura sa nu va fi potrivită pentru oamenii, clima sau condițiile de acolo. Vasul trebuie direcționat spre un anumit port unde marfa transportată de el este potrivită și solicitată, iar nava trebuie să se îndrepte neapărat acolo, pe soare sau furtună, prin viscol sau ceață. La fel, o persoană care a reușit în viață nu trebuie să plutească fără cârmă în oceanul vieții, dar nici nu trebuie să se îndrepte direct spre portul de destinație doar atunci când oceanul este liniștit, curenții și vânturile sunt prielnice, ci trebuie să-și mențină cursul și când e încolțit de vânt și furtună, chiar și atunci când este învăluit în ceața dezamăgirii și în negura obstacolelor.

Începe cu un vis

Începem cu un vis – o viziune a viitorului. În vis suntem bogați, fericiți și poate chiar faimoși. Majoritatea oamenilor chiar visează la un astfel de viitor, dar în cele mai multe cazuri asta este tot ce va rămâne – un vis.

Oamenii de succes au avut și ei acele visuri, dar le-au transformat în obiective și apoi în realitate. Visurile lor nu au fost speranțe deșarte de succes, ci visuri ale unor realizări specifice spre care tindeau. Edison a visat o lume în care energia electrică să lumineze noaptea. Beethoven a visat muzica înălțătoare a spiritului.

Bill Gates a visat la un software care să permită tuturor – nu doar marilor organizații – să folosească puterea calculatoarelor. Marii actori, artiști, muzicieni, scriitori, contabili (da, contabili) au visat – nu doar celebritatea, ci și felul în care își vor folosi talentele pentru obținerea succesului.

Visarea nu este doar pentru genii. Toți oamenii prosperi spun că succesul lor a început cu o speranță, un vis, care a condus spre un obiectiv, care a dus la un plan de acțiune și, inevitabil, la realizarea obiectivului.

Visarea nu este doar pentru tineri. Nu este niciodată prea târziu să ai un alt vis care să ducă spre noi obiective și mai departe către noi realizări. Este uimitor ce au putut să realizeze oamenii care au avut visuri mult mai târziu în viață. - Benjamin Franklin trecuse de 50 de ani când a început studierea științelor naturii și a filosofiei. Milton, deși orb, depășise vârsta de 50 de ani când și-a încheiat poemul epic Paradisul pierdut.

Visarea nu este limitată doar la influențele și prejudecățile vremurilor. Ani la rând, femeilor li s-au impus restricții în ceea ce încercau să realizeze. Carierelor lor se limitau doar la ce se considera „muncă pentru femei“. Aveai nevoie de determinare și curaj doar pentru a te gândi la alte opțiuni. Un exemplu îl constituie Elaine Pagels, profesor la Princeton și autoarea unor cărți de succes despre gnosticism și creștinismul timpuriu. Ea povestea că a fost educată într-o perioadă în care fetele erau instruite nici măcar să nu se gândească la cariere importante. Ea s-a simțit liberă să urmeze ce-i plăcea; doar mai târziu a descoperit că își putea câștiga existența din acestea. Visul devenise obiectivul ei.

„Dacă vrei să ai o viață fericită, leag-o de un scop, nu de oameni sau lucruri.“

Albert Einstein

În secolul al XIX-lea, Frederick Douglass, născut în sclavie, nu a permis ca rasa sau condiția sa de servitor să-l oprească din a învăța să scrie și să citească pentru ca, în final, să devină conducătorul poporului său. În secolul XXI, Barack Obama a depășit bariera rasei și a devenit primul președinte afro-american al

Statelor Unite.

Astăzi, numeroase astfel de bariere au dispărut în multe domenii profesionale. De exemplu, în majoritatea facultăților de drept, de medicină sau în alte școli profesionale din Statele Unite, jumătate, sau chiar mai mult, dintre studenți sunt femei. Ca angajator, este ilegal să discriminezi pe cineva din cauza rasei, genului sau a credinței sale.

Când vine vorba de realizarea visurilor noastre, chiar și judecata este mai importantă decât voința. Doar cei cu o voință de fier și determinarea că nimic nu-i va împiedica au certitudinea că prin curaj și perseverență vor reuși. Visurile devin obiective și obiectivele devin realizări pentru cei care se străduiesc suficient de mult.

Transformarea visurilor în obiective

Din nefericire, prea mulți visători rămân doar atât – niște visători. Visurile rămân visuri. Când transformăm visurile în obiective, ele nu mai sunt fantezii, ci devin ținte pe care ni le stabilim în drumul spre succes. Trebuie să adăugăm un scop visurilor noastre, determinarea că vom face tot posibilul pentru ca ele să devină realitate.

O persoană care a avut un vis și l-a transformat într-un obiectiv de succes este designerul de îmbrăcăminte Rachel Roy. Filmele pe care le-a văzut în copilărie i-au inspirat lui Rachel dragostea pentru modă. Hainele purtate de femeile de pe marele ecran păreau să le confere aura încrederii și a succesului. Rachel visa că poate crea pentru ea și pentru celelalte femei aceeași aură, un look sofisticat, care să genereze o stimă de sine benefică.

O dată pe an mergea împreună cu familia la cumpărături pentru școală. Era deranjată de lipsa varietății obiectelor vestimentare interesante din magazinul local și a hotărât că, dacă va avea ocazia, va crea modele vestimentare mai bune. Mama i-a spus că aceasta era treaba buyer-ului. Acum visul ei avea un nume: buyer. În acel moment, a povestit ea, visul a devenit obiectivul ei – să ajungă buyer în domeniul modei.

Prima ei slujbă a fost de gestionar. A trecut repede de la asistent manager la personal shopper și la stilist în diverse magazine. În scurt timp crea îmbrăcăminte și era pe drumul spre o poziție superioară în compania unde lucra.

Când soțul ei, Damon Dash, a dorit să lanseze o linie vestimentară independentă, Roy trebuia să ia o decizie – să rămână fidelă carierei sale de succes sau să pornească afacerea cu Dash. A ales să o ia de la capăt, dedicându-se noului job, lucrând cu toată priceperea, aducându-și tot timpul contribuția și implicându-se în cât mai multe aspecte ale afacerii. Dorea să devină de neînlocuit. După aproape șase ani, Rachel era sigură că poate să conducă singură o afacere și și-a deschis propria companie. Creațiile sale au fost foarte bine primite de industria vestimentară, iar astăzi este considerată unul dintre cei mai renumiți designeri din domeniul modei.

Este o mare diferență între cei care își doresc și cei care fac. Rachel Roy a fost mai mult decât o visătoare și decât cineva care își dorea. Ea și-a transformat visul într-un obiectiv și a lucrat din greu pentru realizarea acestuia.

Crede și vei reuși

Însăși obișnuința de a spera că viitorul este plin de lucruri bune pentru noi, că vom prospera și vom fi fericiți, vom avea o familie minunată, un cămin frumos, o carieră de succes și că vom reprezenta ceva este cea mai bună modalitate cu care să ne începem viața.

Ceea ce încercăm să exprimăm cu tenacitate este ceea ce dorim să realizăm, chiar dacă pare puțin probabil sau chiar realizabil. Dacă încercăm întotdeauna să ne exprimăm idealul și îl vizualizăm cât mai viu cu putință și încercăm din răzputeri să-l realizăm, mai mult ca sigur vom realiza acele lucruri care am dori să devină realitate în viața noastră, fie că acestea sunt: o stare bună de sănătate, un caracter nobil sau o carieră extraordinară. Doar când dorința se cristalizează în soluție devine eficientă. Dorința combinată cu voința puternică de a realiza un lucru produce puterea creatoare. Dorința arzătoare, năzuința și strădania, toate laolaltă generează rezultate.

Dacă dorim să ne perfecționăm în vreun fel, trebuie să ne vizualizăm cât mai viu și cu tenacitate aptitudinile și să menținem un ideal superior pe aceeași linie cu ambițiile noastre. Trebuie să ținem minte acest lucru până când îi simțim forța și împlinirea în viața noastră. Suntem născuți pentru a câștiga, a cuceri și a duce o viață plină de victorii. Ar trebui să avem un succes răsunător în activitatea pe care ne-am ales-o, în relația noastră cu oamenii și în toate celelalte etape ale vieții.

Prosperitatea începe în mintea noastră și devine un lucru imposibil când atitudinea mentală îi este ostilă. Este o mare greșeală să lucrezi pentru un obiectiv și să te aștepti la altceva, deoarece totul trebuie creat mai întâi mental și este obligatoriu să urmezi modelul mental. Nu vom deveni prosperi dacă de fapt ne așteptăm sau ne așteptăm pe jumătate să rămânem săraci. Vom primi ce ne așteptăm să primim, iar dacă nu ne așteptăm la nimic, nu vom primi nimic.

Când fiecare pas pe care-l facem este pe drumul spre eșec, cum putem spera să ajungem la obiectivul succesului? Dacă abordăm drumul într-un mod greșit, dintr-o perspectivă pesimistă, deprimantă, fără speranță, putem munci cât de intens dorim, dar eforturile noastre vor fi zadarnice.

Gândurile sunt magneți care atrag lucruri similare lor. Dacă mintea noastră insistă asupra sărăciei și a bolilor, ea va aduce sărăcie și boală. Nu există nici o posibilitate să producem exact opusul a ceea ce avem în minte, deoarece atitudinea noastră mentală este modelul încastrat în viața noastră. Realizările noastre sunt înfăptuite mai întâi mental.

Groaza eșecului, teama de pierdere financiară și de posibila umilire împiedică numeroși oameni să obțină exact lucrurile pe care și le doresc, secătându-i de vitalitate și împiedicându-i, prin griji și anxietate, de la munca eficientă, creativă, care să le aducă succesul.

Obiceiul de a privi totul constructiv, din perspectiva bună, optimistă a lucrurilor, a credinței și a siguranței, în loc să le privim prin prisma îndoielii și a nesiguranței, cât și obiceiul de a crede că urmează să se întâmple numai lucruri bune, că dreptatea trebuie să triumfe, că adevărul trebuie să învingă greșeala, că armonia și sănătatea sunt o realitate – acestea sunt atitudinile optimistului, cele care, în cele din urmă, vor reforma lumea.

Autoevaluarea pentru succes

Nu putem depinde de alții să ne pună pe drumul succesului. Depinde în totalitate doar de noi. Înainte de a stabili care sunt obiectivele ce ne pot face să pornim în această călătorie, trebuie mai întâi să ne evaluăm. Trebuie să căutăm adânc în mintea noastră și să extragem ceea ce vrem cu adevărat de la viață și însușirile care ne vor duce spre atingerea acestui obiectiv.

Trebuie să fim realiști. Am putea dori să stabilim un obiectiv ce pare dezirabil, dar s-ar putea să nu avem abilitățile necesare realizării lui. Am putea visa să devenim un star de cinema sau cântăreț de operă, dar nu avem talentul necesar. Cariera noastră de vis ar putea fi în domenii nefezabile pe care să le încercăm noi. Pe de altă parte, putem avea aptitudini și abilități pe care nu ne dăm seama că le posedăm și care ne pot duce spre o carieră satisfăcătoare și profitabilă. Cum putem afla? Să privim adânc în sufletul nostru. O introspecție atentă va scoate acest lucru la iveală. Majoritatea adulților știu ce pot face și ce nu, ce le place și ce nu le place. Deși nu pare, introspecția ne dă posibilitatea de a ne scoate în evidență înclinațiile și abilitățile cele mai bune.

Ceea ce trebuie să facem este să ne examinăm sistematic pregătirea, experiența anterioară, hobby-urile și interesele. Să căutăm acele aspecte din viața noastră când am reușit, am avut satisfacții și bucurii. Sunt indicatorii domeniilor în care vom reuși pe viitor. Dar acesta este doar începutul. Să privim dincolo de ceea ce am realizat și să ne gândim la ce putem realiza.

Oamenii de succes învață chiar de la începutul carierei lor care sunt resursele pe care se pot baza. Trebuie să ne facem un inventar al eventualelor valori și resurse. Să nu ne uităm doar la ceea ce am realizat până acum în viață, ci la ceea ce știm că putem realiza. Marea majoritate a tinerilor pornesc în carieră fără să-și cunoască abilitățile cu adevărat și le descoperă, de obicei, una după alta pe parcurs.

Prea mulți oameni nu-și descoperă niciodată mai mult de un mic procent al abilităților și rareori își depășesc condiția, fie că vorbim de o funcție prost plătită sau de una inferioară. Trudesc din greu în mediocritate, deși au resurse, iar dacă ar putea să le detecteze, acest lucru i-ar propulsa în funcții superioare. Dintr-un motiv oarecare, ei nu ajung în mediul propice de trezire a ambiției sau nu intră în

contact cu ideile ori mentorii care să le aprindă forța uriașă a valorilor ascunse.

Identitatea obiectivului

Oamenii de succes cred cu tărie că trebuie să ne dedicăm cu desăvârșire obiectivelor noastre. O decizie fără nici o restricție are o putere uriașă – căci este vorba de a avea un scop puternic, persistent, tenace, care riscă totul, șterge toate obstacolele din calea sa și își atinge obiectivul, indiferent de cât timp este nevoie, de sacrificiul sau de prețul plătit.

Pentru a reuși trebuie să ne concentrăm toate capacitățile mentale asupra unui țel lipsit de rezerve și să avem tenacitatea scopului care duce la înfrângere sau la victorie. Orice altă înclinație care ne tentează trebuie suprimată.

Trebuie să plantăm în mintea noastră semințele care ne vor permite să acceptăm și să ne implementăm obiectivul. Pentru a avea grijă de aceste semințe, trebuie să redactăm o declarație clară și concisă a obiectivului nostru și ceea ce intenționăm să întreprindem pentru realizarea lui. Ar trebui să citim apoi această declarație cu voce tare, de două ori pe zi, prima oară chiar înainte de a ne duce la culcare și a doua imediat când ne trezim dimineață. Pe măsură ce citim, trebuie să vedem, să simțim și să credem că deja realizăm obiectivul.

Stabilirea obiectivelor

Peter a dorit dintotdeauna să devină inginer. Pe când era copil, mecanica îl interesa cel mai mult. La școală a excelat la matematică și științe. Obiectivele carierei sale erau solide și le-a urmat atât la facultate, cât și în afaceri.

Majoritatea dintre noi nu sunt la fel de norocoși ca Peter. În vremea copilăriei și a adolescenței avem doar vagi concepte despre carieră și adesea „ajungem“ la locul de muncă din întâmplare. Cu toate acestea, nu este niciodată prea târziu să

stabilim obiective – nu doar la locul de muncă și în carieră, ci în toate aspectele vieții.

Jeanne a cochetat cu mai multe slujbe după terminarea facultății. Își luase diploma în marketing, dar primul loc de muncă în acest domeniu a plictisit-o de moarte. A trecut la vânzări, dar era nefericită și stresată. Următorul serviciu, ca asistent juridic într-o firmă de avocatură, a entuziasmat-o și i-a stârnit interesul de a deveni consilier juridic.

Și-a stabilit un obiectiv pe termen lung – acela de a deveni avocat de drept penal. A cerut transferul în interiorul firmei pentru a lucra cu avocatul care se ocupa de cazurile penale. A urmat facultatea de drept la seară și, în scurt timp, și-a luat diploma de avocat. Și-a stabilit un alt obiectiv, acela de a lucra în biroul avocatului din oficiu pentru a căpăta experiență înainte de a începe practica pe cont propriu.

„Dacă ai eșuat în ceea ce ți-ai dorit foarte mult să realizezi, nu renunța și acceptă înfrângerea. Încearcă altceva. Ai mai mult de o coardă la arcuș – trebuie doar să o descoperi.“

Dale Carnegie

Îndrumări pentru stabilirea obiectivelor

Pentru a transforma obiectivele în ceva mai mult decât niște planuri ireale, ele trebuie să combine următoarele elemente:

Să fie specificate clar

Indică în termeni clari ceea ce dorești să realizezi. Stabilește în detaliu și cu fermitate care este obiectivul. De exemplu, dacă spui: „Obiectivul meu este să fiu cel mai bun vânzător din companie“, sună bine, dar trebuie să fii mai precis: „Obiectivul meu este să ating un volum de vânzări de atâția dolari pentru următorul an financiar și cu 10% mai mult în următorii trei ani“. Acum cunoști obiectivul, iar subconștientul tău te va ajuta să îți concentrezi eforturile pentru atingerea acelor cifre.

Să fie rezonabile

Dacă obiectivele propuse nu pot fi atinse, stabilirea lor este inutilă. Pentru a asigura caracterul rezonabil al obiectivului, împarte obiectivul stabilit pe termen lung în mai multe obiective realizabile. De exemplu: Obiectiv pe termen lung: expunerea tablourilor mele într-o prestigioasă galerie de artă în decurs de trei ani. Obiective intermediare: terminarea unui număr de atâtea pânze până în luna decembrie a anului viitor; organizarea unei expoziții la galeria de artă locală până în luna iulie a anului viitor; să citesc o recenzie despre mine într-o revistă de artă până în luna decembrie a acestui an. Obiective pe termen scurt: să pictez un tablou în fiecare lună; prezentarea lucrărilor personale la un număr de galerii în fiecare lună pentru evaluarea acestora de către proprietarul galeriei.

Să te inspire

Dacă îți stabilești un obiectiv prea ușor de realizat, acest lucru nu te va motiva să faci mai mult decât o activitate minimă. Trebuie să-ți stabilești obiective care să te anime să mergi mai departe și să muncești mai intens pentru realizarea lor. Oamenii de succes recunosc că, odată ce au atins un obiectiv, trebuie să-și stabilească imediat altul care îi determină să forțeze și să continue perfecționarea și dezvoltarea.

Să fie bazate pe acțiune

Dacă acțiunile ce vor fi întreprinse pentru implementarea obiectivelor nu sunt importante, obiectivele nu vor rămâne altceva decât visuri. Pe lângă componentele sale fizice, acțiunea are și componente mentale și emoționale. Trebuie să fii pregătit mental să te gândești în orice moment la obiectivele tale și la acțiunile care trebuie întreprinse pentru realizarea lor. Din punct de vedere emoțional, nu trebuie să-ți fie teamă sau să fii copleșit. Trebuie, pur și simplu, să-ți amintești de determinarea ta și să faci treptat câte un pas. Dacă pe parcurs întâmpini opoziție, nu ceda descurajării.

Să fie măsurabile

Nu este întotdeauna posibil să cuantifici obiectivele. Unele obiective pot fi măsurate în termeni financiari ori din punct de vedere numeric. Poți stabili cifrele de vânzări pe care vrei să le realizezi lunar, trimestrial sau anual – în termeni de unități de producție sau în funcție de valoarea în bani. Poți stabili obiectivele de producție după cantitate. Chiar și obiectivele intangibile, care nu pot fi cuantificate, se pot stabili în termeni măsurabili. Obiectivul principal poate fi segmentat și planificat pentru finalizarea fiecărui segment. Astfel, poți măsura cât de aproape ești de realizarea fiecărui segment și îți poți regla activitățile pentru a te asigura că vor fi realizate într-o manieră potrivită.

Să fie așternute pe hârtie

Un mod de a te asigura că obiectivele tale nu vor fi uitate sau nu se vor pierde în viața agitată de zi cu zi este să le scrii pe hârtie. Alcătuieste o listă cu obiectivele pe termen lung; împarte-o în acțiuni pe termen scurt și mediu. Scrie-le cu litere mari și afișează-le într-un loc unde le vei vedea zilnic – pe biroul tău, pe frigider,

pe oglindă. Citește-le, memorează-le, recitește-le și întreabă-te în fiecare zi: „Ce pot face pentru realizarea acestor obiective?”

Să fie flexibile

Există momente când situațiile se schimbă, iar obiectivul pe care l-ai stabilit nu mai este realist sau relevant pentru afaceri. S-ar putea ca situația economică să nu mai fie favorabilă începerii unei afaceri pe cont propriu, inovațiile tehnologice să transforme obiectivul într-unul depășit, poate ai făcut câteva erori în studiul tău, iar obiectivul nu mai este realizabil. Aceasta nu înseamnă neapărat că trebuie să abandonezi în totalitate. Va necesita poate o regândire sau mai multă muncă de cercetare. Dacă te confrunți cu o astfel de situație, reanalizează ce s-a întâmplat și fă corecturile necesare.

Eșuăm adesea să îndeplinim un set de obiective. Nu cădea pradă frustrării și nu renunța. Vezi ce s-a întâmplat, evaluează situația și fă rectificările necesare.

Jason spera că va fi promovat ca director de magazin după ce a lucrat doi ani ca asistent manager. Nu s-a întâmplat așa. Frustrat, în loc să-și dea demisia, Jason a revizuit situația. În ultimii șase ani, compania unde lucrează a deschis într-un an șase până la zece magazine noi, iar el și-a stabilit obiectivul pornind de la premisa că firma va continua să deschidă anual alte magazine. Dar, în ultimul an, afacerile au scăzut; s-au deschis doar două puncte de vânzare. Anul acesta, afacerea și-a revenit, iar el știe că vor urma noi deschideri de magazine. Adaptându-și obiectivele, și-a extins termenul alocat cu încă un an și, mai mult ca sigur, va izbuti.

Să necesite efort

După realizarea unui obiectiv, stabilim altul care ne va face să continuăm să ne perfecționăm și să ne dezvoltăm. La începerea unui nou program de fitness, lui

Ben i s-a spus că, dacă va înota treizeci de lungimi de bazin într-o jumătate de oră, se va menține în forma optimă. Nu i-a luat mult timp să atingă acest obiectiv. Mulți oameni de vârsta lui – aproape 60 de ani – ar fi fost mulțumiți să înoate în acest ritm, dar Ben aflase că în bazinul de 22 de metri pe care îl folosea 36 de lungimi de bazin echivalau cu 800 de metri. A decis imediat să lupte pentru atingerea acestui nou obiectiv.

Să fie făcute publice

În majoritatea programelor de slăbit, participanții sunt sfătuiți să-și informeze familiile în legătură cu numărul de kilograme pe care intenționează să le piardă și să le țină la curent cu progresul lor. De ce? Când îți împărtășești obiectivul cu alte persoane, ele te vor ajuta să-l realizezi. Când ești tentat să renunți, vei fi încurajat să continui.

Karen a abandonat colegiul după ce s-a măritat ca să poată munci până când soțul ei își termina studiile. Apoi, și-a propus să se întoarcă la școală și să-și ia diploma. Nașterea copiilor i-a schimbat planul. Zece ani mai târziu, Karen a reușit să-și reia studiile. Să ai grijă de casă, să lucrezi opt ore pe zi și să mergi seara la cursuri este destul de greu. Din când în când, Karen simte că nu merită efortul. Dar, deoarece soțul, copiii și prietenii ei știu cât de important este pentru ea să-și termine studiile, o ajută la cumpărături, îi ridică moralul și o încurajează să continue.

Evaluarea progresului

Nu toate obiectivele pot fi cuantificate astfel încât să poată fi măsurate cu ușurință, dar, când ai posibilitatea, stabilește standarde și termene specifice. Când obiectivele nu sunt cuantificabile, găsește o cale de a măsura cât de aproape ești de realizarea lor.

Lee și-a stabilit obiectivele privind vânzările pentru restul anului așteptându-se la o creștere a volumului anual cu 8%. Acest lucru însemna că va trebui să deschidă cel puțin patru conturi noi sau să crească vânzările către clienții actuali. A împărțit acest scop în obiective lunare care puteau fi ușor măsurate în raport cu vânzările sale efective. Dacă afacerea nu ajungea la nivelul obiectivului lunar, putea lua imediat măsurile necesare pentru a reveni pe linia de plutire.

Ca director al departamentului de Resurse Umane din cadrul companiei sale, Kathy nu putea stabili obiective cuantificabile. Obiectivele sale pentru următoarele douăsprezece luni cuprindeau inițierea unui program de pregătire pentru operatorii de procesare date, analizarea și prezentarea către conducere a unui nou tip de pachet de beneficii și conceperea unui sistem de evaluare a productivității personalului administrativ și de specialitate.

A împărțit fiecare dintre aceste obiective pe segmente și a stabilit termene pentru fiecare segment. În felul acesta putea măsura cât de aproape se afla de realizarea fiecărui segment, reglându-și activitățile pentru a se asigura de îndeplinirea tuturor segmentelor până la sfârșitul anului.

„Țintește sus, căci stelele se ascund în tine. Visează profund, pentru că fiecare vis precedă un țel.“

Rabindranath Tagore, scriitor, laureat al Premiului Nobel

Procesul de planificare

Să studiem un exemplu de stabilire eficientă a obiectivelor. Să presupunem că ești un distribuitor de articole de feronerie care își vinde linia de produse în principal antreprenorilor din domeniul construcțiilor. Am dori să ne extindem pe piața de consum – cu vânzări către punctele de desfacere, către furnizorii din construcții, către raioanele de feronerie din magazine și din lanțurile de magazine cu discount.

Iată o abordare în opt puncte de stabilire a obiectivului, pe care o putem urma.

Punctul 1: Rezultatul dorit

Primul nostru punct îl reprezintă rezultatul final al proiectului. Este o imagine a ceea ce dorim la final. Trebuie să fie clar specificată și aprobată de toți membrii echipei de conducere.

Punctul 2: Circumstanțele actuale

Examinează situația actuală. Care sunt în momentul de față punctele tari și punctele slabe în promovarea acestor produse?

Punctul 3: Stabilirea obiectivelor

Acum ești în măsură să definești și să stabilești obiective realiste pentru a realiza cu succes scopul acestui proiect. Fără astfel de obiective, plutim în derivă. Obiectivele trebuie definite din punctul de vedere al proceselor și resurselor. Cam cât din timpul și efortul nostru va fi dedicat noilor piețe și cum va afecta asta piețele actuale?

După cum am spus mai devreme în acest capitol, scopurile noastre trebuie să fie ușor de măsurat prin date obiective. Ce cotă de piață trebuie să ne străduim să atingem în fiecare dintre cele patru trimestre din primul an al procesului?

Obiectivele trebuie definite clar din punctul de vedere al timpului. Stabilește timpul necesar acordat fiecărei faze a procesului, inclusiv planificarea, pornirea

fiecărei etape și implementarea programului.

Pasul 4: Acțiunile concrete

În vederea realizării obiectivelor se vor stabili prioritățile și se vor întreprinde acțiunile concrete specifice. Acțiunile concrete trebuie să definească cerințele financiare, materiale și de echipamente, astfel încât să putem stabili un buget rezonabil. Aceste acțiuni concrete cuprind:

- Cine va executa sarcina? Îmi pot realiza obiectivul cu actualul personal de vânzări și marketing? Dacă da, ce tip de pregătire necesită? Va trebui să angajez suplimentar vânzători și personal de marketing? Dacă da, ce abilități și ce experiență trebuie să caut?
- Metode folosite. Ce trebuie să fac diferit pentru a ajunge pe această nouă piață?
- Cine răspunde de coordonarea realizării în ansamblu?

Punctul 5: Cheltuieli

Un alt aspect al planificării îl constituie stabilirea bugetului și a cheltuielilor pentru fiecare etapă. Cheltuielile includ personalul, echipamentele, materialele și oricare alte cheltuieli necesare realizării obiectivului.

Punctul 6: Termene-limită

Termenele-limită trebuie stabilite și comunicate astfel încât să fie înțelese clar,

iar obiectivele pe termen scurt, mediu și lung să fie realizate. Când stabilești termenele, fii realist. Notează planificarea pentru a evita interpretările greșite.

Punctul 7: Implementarea

O parte importantă, dar omisă în implementarea planului este să te asiguri că toți cei implicați își înțeleg rolul pe care îl au în realizarea obiectivelor. Stabilește angajamentul față de rezultatele convenite.

Punctul 8: Follow-up/Evaluarea

O parte foarte importantă în procesul de îndeplinire a obiectivului constă în păstrarea unor înregistrări exacte, analizarea cauzelor care au dus la apariția unor devieri și luarea unor măsuri de rezolvare a tuturor problemelor. Concentrează-te pe factorii cruciali pentru realizarea obiectivului. Stabilește puncte de reper la anumite intervale-cheie, astfel încât devierile de la obiective să fie identificate rapid, reglate sau reevaluate cât mai devreme în etapele procesului.

Prin stabilirea unui plan bine conceput te vei putea concentra asupra adevăratelor obiective, vei măsura progresul și te vei asigura că lucrul cel mai important pentru tine în cadrul jobului sau alte aspecte din viața ta se vor realiza.

„Când vine înfrângerea, accept-o ca pe un semn că planurile tale nu sunt sigure, refă planurile și pornește din nou în călătoria spre obiectivul râvnit.“

Idei principale

- Oamenii prosperi afirmă că succesul lor a început cu o speranță, un vis, care au dus la un obiectiv, ce la rândul lui a condus la un plan de acțiune și inevitabil la realizarea obiectivului.

- Înainte de a stabili ce obiective te ajută să pornești în această călătorie, trebuie să te autoevaluezi. Trebuie să cauți adânc în minte și să stabilești ce vrei cu adevărat de la viață, ce mijloace ai la îndemână pentru îndeplinirea aceluși obiectiv.

- Formularea unor obiective rezonabile și realizabile constituie primul pas către succes.

- Urmează aceste îndrumări pentru stabilirea obiectivelor:

- Obiectivele trebuie stabilite clar.

- Obiectivele trebuie să fie suficient de realizabile.

- Obiectivele trebuie să ne anime.

–Obiectivele trebuie să se bazeze pe acțiune.

–Obiectivele trebuie să fie măsurabile.

–Obiectivele trebuie așternute pe hârtie.

–Obiectivele trebuie să fie flexibile.

–Obiectivele trebuie să necesite efort.

–Obiectivele trebuie împărtășite și altor oameni care te pot ajuta.

•Obiectivele trebuie evaluate periodic pentru măsurarea progresului făcut.

•Un plan de acțiune bine conceput și scris este important pentru realizarea obiectivelor.

Pasul 3

Poartă-te bine cu ceilalți

Unul dintre motivele cele mai obișnuite pentru care oamenii nu se înțeleg cu semenii lor este deoarece ei presupun că fiecare își transmite dorințele și psihologia proprie. Nu putem ști întotdeauna ce-l face pe celălalt să acționeze sau să răspundă unei situații într-un anumit fel. Dar putem înțelege tipul de tratament apreciat de majoritatea oamenilor și la care răspund favorabil și ne putem folosi de înțelegerea bunelor relații interpersonale. Iată câteva ponturi care îți vor permite să te înțelegi bine cu oamenii pe care-i întâlnești.

Recunoașterea ca individ

Aș face bine să-ți reamintesc că, în fiecare grup de oameni – la locul de muncă, acasă sau pe terenul de fotbal –, fiecare persoană este diferită de noi și de celelalte din grup. Fiecărei persoane îi place să constate că recunoaștem aceste diferențe și o tratăm ca pe o persoană specială, și nu ca pe un element standard interschimbabil. Trebuie să ne dezvoltăm practica ascultării și observării oamenilor cu care relaționăm și să învățăm să le apreciem unicitatea. Află care sunt puterile și limitările lor, ce le place și ce nu, cum acționează sau reacționează și adaptează la personalitățile lor modul în care te porți cu fiecare dintre ei. Acordând atenție acestor diferențe, aflăm că fiecare are una sau mai multe preocupări privind relațiile și activitățile sale. De exemplu, presupune că ai o funcție de conducere sau ești lider de echipă în compania în care lucrezi. Observi că Joe, unul dintre membrii echipei tale, evită situațiile care-l pot expune unui pericol și nu-și va asuma nici un risc de teama eșecului sau poate nu vrea să-și pună în pericol locul de muncă. Remarci că Betty este foarte ambițioasă și vrea să avanseze cât mai repede posibil. Printre alți parteneri de-ai tăi, Sam și Lil au nevoie constant de o confirmare verbală, pe când Karen încearcă noi abordări. Reținând astfel de diferențe individuale, vom putea munci mai eficient alături de fiecare dintre ei, ajutându-i să obțină ce-și doresc cel mai mult din partea noastră.

Tratament diferit versus tratament preferențial

Unii manageri sunt îngrijorați că „satisfacerea capriciilor“ fiecărui angajat ar însemna să o trateze pe fiecare persoană diferit, iar acest lucru nu ar fi doar haotic, dar ar putea duce și la acuzații de nedreptate.

Dar fiindcă oamenii nu sunt toți la fel, trebuie să facem ajustările necesare în conduita noastră față de ei cu scopul de a atinge același obiectiv general – îndeplinirea eficientă a activității. Asta nu înseamnă acceptarea unor standarde inferioare sau tolerarea unui comportament neadecvat din partea unora dintre membrii din conducere. Purtându-ne cu oamenii într-un mod care-i face să dea tot ce au mai bun, ne îndeplinim funcțiile manageriale în maniera optimă. În felul acesta, atmosfera de lucru va deveni mai plăcută și mai productivă, ajutând astfel fiecare persoană și pe noi să atingem obiectivele dorite.

Trebuie stabilite politici și proceduri care vor fi comunicate clar angajaților și gestionate într-o manieră adecvată. Cindy și Sandy au amândouă probleme cu întârziatul. Șefa o place pe Cindy, dar nu o agreează prea mult pe Sandy. Ea aplică măsuri disciplinare când Sandy întârzie, iar Cindy scapă doar cu o muștrare ușoară. Nu numai Sandy e deranjată de această conjunctură. Și celelalte persoane din departament consideră acest lucru nedrept. Oamenii care comit aceeași greșeală ar trebui să suporte și același tratament.

Oamenii reacționează emoțional – nu rațional – când interesul propriu le este în pericol. Dorința de a fi tratat corect este adânc înrădăcinată în structura emoțională a tuturor oamenilor. Favoritismul este cel mai important dintre factorii demoralizatori. El distruge sentimentul de siguranță al oamenilor, care se tem că eforturile și valoarea personală nu le sunt recunoscute.

Mândria la locul de muncă

Indiferent dacă te afli într-o poziție de conducere sau de stagiar, ești mai mult ca sigur mândru de slujba ta. Ți-ai câștigat locul pe care-l deții acum și ești mândru de realizările tale. Șefii îți apreciază munca și te consideră parte importantă din companie. Dacă le-am putea insufla acest sentiment de mândrie tuturor celor aflați în jurul nostru, acest lucru ar duce la un moral mai ridicat și la devotament.

Aprecierea și lauda trebuie acordate ori de câte ori este necesar. Dale Carnegie ne-a încurajat să fim „generoși cu aprobările și darnici cu laudele“, iar sfatul se poate aplica indiferent de situația în care ne aflăm. Tuturor le place să audă că sunt o parte valoroasă dintr-un întreg. O putem aprecia pe cumnata noastră pentru că face o treabă minunată curățând bucătăria sau faptul că bona se joacă cu copiii noștri îi face fericiți să o aibă în preajmă. Când oamenii știu că munca lor este apreciată, comportamentul lor este stimulat și, mai ca sigur, devine o normalitate.

Importanța aprecierii contribuției a fost confirmată de un raport al Societății pentru Managementul Resurselor Umane din SUA, în baza unui sondaj Gallup desfășurat în patru sute de companii. Acesta a confirmat că relația angajatului cu șeful său direct influențează mai mult rămânerea acestuia la respectivul loc de muncă decât beneficiile salariale sau cele ale jobului. Un leadership corect și care inspiră, incluzând coachingul și mentoringul, duce la fidelizarea angajaților. Un alt sondaj Gallup a arătat că un indicator-cheie al satisfacției și productivității angajatului îl reprezintă convingerea acestuia că șeful are grijă de angajați, iar ei pot avea încredere în el.

În mod similar, un studiu al Employee Retention Headquarters a arătat că aprecierea și implicarea sunt mai importante pentru fericirea angajaților decât banii. Personalul trebuie convins verbal sau nonverbal că managementul respectă funcțiile angajaților și că aceștia sunt importanți pentru succesul organizației. A te purta bine cu ceilalți înseamnă să sărbătorești prompt și sincer alături de ei evenimentele importante și reușitele, în public sau în privat.

Sentimentul apartenenței

Multe organizații se laudă cu spiritul de echipă creat. Spiritul de echipă este

esențial activităților în grup. Oamenilor le place să simtă că sunt parte din ceva mai important decât ei înșiși: o echipă, un grup social, o unitate militară sau o companie. Persoanele sunt mai fericite, mai cooperante și mai productive când se identifică cu grupul – în special un grup de succes și eficient. Oamenii se laudă că au servit în Infanteria Marină a SUA încă mult timp după ce și-au încheiat misiunea. Alții declară cu mândrie că au fost angajați ai IBM, Microsoft, Apple, General Motors, Sony, Toyota sau ai altor companii de prestigiu.

Cum putem clădi acest sentiment de comunitate în cei din jurul nostru? Managerii buni construiesc spiritul de echipă prezentându-i personalului obiectivele clar și dându-le tuturor șansa de a participa la stabilirea modului în care ei vor realiza obiectivele respective. Implicându-i în luarea deciziilor care le pot afecta munca, se simt importanți în departamentul lor, iar acest lucru le consolidează angajamentul. Dacă sunt entuziași în privința muncii lor, vor fi motivați să facă tot ce le stă în putință.

„Tratează-i pe oameni ca și cum ar fi ceea ce ar trebui să fie și ajută-i să devină ceea ce sunt capabili să fie.“

Johann Wolfgang von Goethe

Billy nu l-a uitat niciodată pe primul său șef. El își amintește: „Îmi venise o idee nemaipomenită prin care puteam crește producția în departamentul meu. Emoționat, am mers la șeful meu să-i spun. Nici măcar nu m-a ascultat. A spus: «Ești plătit să muncești, nu să gândești. Întoarce-te la biroul tău». Cât am lucrat acolo, nu i-am mai propus niciodată o altă idee“.

Oamenii care muncesc cunosc foarte bine procesul de producție și vin adesea cu sugestii bune. Toți suntem mai creativi decât credem. Ar trebui să ne facem un obicei din asta și să-i încurajăm pe toți să facă propuneri, dar să le luăm în serios pe fiecare în parte. Dacă o idee este inacceptabilă, explică motivul, dar nu o ignora niciodată – și nici nu o minimaliza.

Membrii echipei și partenerii ar trebui să aibă libertatea de a discuta progresele personale cu șeful lor. Unii șefi ridică fără voie o barieră între ei și cei din subordine, astfel încât partenerii ezită să-i abordeze. S-ar putea să nu realizăm asta, dar dacă angajații noștri vin rar la noi cu probleme, nu înseamnă că acestea nu există. Probabil ezită să le discute cu noi.

Beneficiile unei comunicări deschise sunt vizibile în toate situațiile. Poate îți amintești cazul producătorului Johnson & Johnson, care a retras aproape 31 de milioane de sticle de Tylenol, cu o cheltuială imensă din partea companiei, când s-a descoperit că unele capsule au fost infectate. Sinceritatea și măsurile rapide luate de directorii companiei au fost salutate în media, iar acțiunile companiei și-au revenit relativ rapid. Acest eveniment (acum peste 30 de ani) a generat o bunăvoință extraordinară față de companie și a stabilit printre alte organizații un nou standard de soluționare în caz de criză.

Oportunitatea de a prospera

Nimeni nu dorește să se plictisească. Când te porți bine cu ceilalți te asiguri că aceștia prosperă. Într-un mediu de lucru, mai multe studii au arătat că, pentru mulți angajați, activitatea stimulantă și utilă este mai importantă decât salariul sau avansarea. E dificil să etichetezi entuziasmul și bucuria pentru un job. Managerii care încurajează implicarea angajaților și îi angrenează în proiecte obțin mai multe idei creative, investesc mai mult în angajați și se mândresc cu rezultatele obținute. Angajații care participă activ în luarea deciziilor într-un spectru larg de probleme ajută la crearea unui mediu plăcut, în care își doresc să rămână.

Asigură-le oportunități de dezvoltare atât în plan personal, cât și profesional, iar angajații nu-și vor dori un alt loc de muncă. Furnizarea unor oportunități de pregătire pentru dezvoltarea unor abilități noi și a carierei profesionale indică faptul că managerul dorește să investească în angajații lui. Este un lucru foarte important în fidelizarea angajatului. Îți poți arăta interesul față de membrii personalului încurajându-i să se înscrie în organizații profesionale (plătindu-le și taxa de membru) și acordându-le timp liber și taxa de admitere necesare pentru a participa la conferințe și prânzuri de afaceri. Companiile care au o cotă înaltă de

fidelizare a angajaților au reputația că asigură mobilitatea ascendentă a personalului. Dacă stabilești de comun acord cu angajatul evoluția carierei sale, îți vei asigura în acest fel devotamentul lui, precum și acceptarea de către acesta a obiectivelor și direcției companiei. De fapt, 92% dintre respondenții unui studiu arată că nici măcar o mărire substanțială a salariului anual nu-i va face să-și schimbe locul de muncă, dacă primesc coaching pentru dezvoltare personală și profesională.

Recunoașterea nevoilor celorlalți

S-ar putea ca uneori să nu anticipăm nevoile specifice ale celorlalți, dar putem fi întotdeauna conștienți că alții au interese ce nu ne implică și pe noi. Atunci când colegul de cameră învață, nu intrăm și deschidem televizorul. La locul de muncă, companiile care știu că angajații au nevoie de o viață echilibrată au o cotă de fidelizare mai mare decât companiile ce consideră că angajații trebuie să mănânce, să respire și să doarmă muncind. Recunoașterea și respectarea importanței familiei și a vieții personale a angajaților previn epuizarea și încurajează loialitatea. Conform Societății pentru Managementul Resurselor Umane din SUA, angajatorii trebuie să fie conștienți de echilibrul dintre viața personală și cea profesională. Aceștia trebuie să fie dispuși să ofere programe de muncă flexibile, să fie sensibili la problemele impuse de îngrijirea copilului, a părinților și chiar la balanța dintre cariera angajatului și cea a partenerului acestuia.

„Mi-a atras atenția de multă vreme faptul că oamenii de succes rareori stau liniștiți și așteaptă ca lucrurile să li se întâmple. Ei ies în lume și fac ca lucrurile să se întâmple.“

Leonardo da Vinci

Opt moduri de a-i trata bine pe ceilalți la locul de muncă

1. Fiecare persoană trebuie să știe cum progresează.
 2. Ajută personalul să-și îmbunătățească productivitatea și implicarea prin coaching și îndrumare.
 3. „Fii generos cu aprobările și darnic cu laudele.“
 4. Spune-le oamenilor în prealabil despre schimbările care-i vor afecta și, dacă este posibil, de ce au loc acestea.
 5. Profită din plin de priceperea fiecărei persoane.
 6. Caută abilitatea care nu a fost încă exploatată; ajut-o pe persoana respectivă să-și dezvolte acea abilitate și să o utilizeze.
 7. Nu bloca niciodată oportunitatea de avansare a cuiva.
 8. Lasă-le oamenilor libertatea de a controla felul în care își îndeplinesc sarcinile.
- Încurajează-i să propună metode și abordări mai bune.

Să ne cunoaștem și să ne depășim prejudecățile

Oamenii iau adesea decizii bazate pe factori despre care nici măcar nu-și dau seama că sunt prejudecăți.

După ce compania Achilles Heel l-a respins pe Juan C. la un interviu pentru un post în vânzări, el a fost angajat de un competitor direct și a devenit cel mai bun vânzător dintre angajații firmei. Directorul de vânzări din compania Achillels Heel a fost întrebat de ce îl respinsese pe Juan, iar acesta a răspuns: „Pentru că nu știam cum se va acomoda“.

Câți oameni pricepuți nu au fost respinși – de la locul de muncă sau din punct de vedere social – din cauza prejudecăților noastre conștiente sau inconștiente?

Cuvântul „prejudecată“ înseamnă „idee preconcepută“. De exemplu, când facem angajări, avem o înclinație către cei care se potrivesc noțiunilor noastre preconceptuate referitoare la un succes garantat sau nu în activitatea respectivă. Adesea, aceste idei preconceptuate sunt greșite – fiind bazate pe idei care nu rămân în picioare când sunt atent analizate. Termenul „prejudecată“ înseamnă „pre-judecată“. Decizia se ia în baza unei caracteristici superficiale, înainte de a efectua o evaluare reală a calificărilor.

Uneori îi respingem pe oameni din cauza unei trăsături personale specifice care ne deranjează. Amintește-ți că perspectiva este numai a ta și nu este neapărat împărtășită de alții. De exemplu, faptul că Lisa îți amintește de fosta ta prietenă nu este o experiență pe care o vor avea și alții și cu siguranță nu îi va descuraja.

Oameni ca noi

Prejudecățile noastre nu se bazează doar pe felul în care vorbește, arată sau se îmbracă o persoană, ci și pe alte aspecte ale experienței acesteia. Oamenii se simt

mai confortabil în compania unor persoane pe care le consideră la fel ca ei. Avem o înclinație către persoane care provin din același mediu, au frecventat aceeași școală sau chiar locuiesc în aceeași comunitate.

Președintele unei bănci americane era creștin. Printr-o stranie coincidență, majoritatea celor pe care-i angaja sau îi promova personal erau tot creștini. Ocazional, câte o persoană deosebit de competentă provenind dintr-un alt mediu putea fi promovată într-un post de conducere – dar niciodată un musulman. De ce? În subconștientul său nu mai avea încredere în musulmani după atacurile de la 11 septembrie.

La suprafață, acțiunea pare rezonabilă. În fond, oamenii care lucrează împreună trebuie să fie compatibili. Nu numai că era ilegal – discriminare bazată pe religie –, dar a permite ca religia unei persoane să constituie o piedică importantă în cariera sa poate duce la eliminarea unor oameni foarte competenți, care și-ar fi putut aduce o contribuție importantă la succesul companiei.

Nu este prejudecată – este realitate

Jack era iritat. „Nu sunt părtinitor“, a explicat el când a fost criticat pentru alegerea viitorilor agenți de vânzări. „Trebuie să arăți bine ca să ai succes în vânzări. Oamenii chiar judecă o carte după copertă. Cumpărătorii își petrec mai mult timp cu o persoană care arată bine. Celor nearătoși le întorc spatele.“

Însă, când lui Jack i s-a solicitat să compare rezultatele vânzătorilor săi cu cele ale altor manageri, care nu puseseră la angajare atât de mult accent pe aspectul fizic, el și-a dat seama că „realitatea“ pe care o menționase nu era de fapt așa. Cel mai bun vânzător din companie era Mark, un bărbat pe care Jack refuzase să-l angajeze deoarece era supraponderal. „Clienții nu vor sta de vorbă cu un grăsan“, explicase el. Șeful lui Jack a subliniat că Mark era o persoană deșteaptă, antrenantă, iar colegilor le făcea plăcere să-și petreacă timpul cu el. Judecata subiectivă a lui Jack nu era împărtășită și de alte persoane, era nedreaptă față de Mark și de toți ceilalți cu probleme de greutate și a stat în calea luării unei decizii bune.

Descoperirea propriilor prejudecăți

Cei mai mulți oameni acceptă faptul că atunci când judecăm pe cineva trebuie să luăm în considerare toate aspectele. Deoarece multe prejudecăți sunt subconștiente, cei mai mulți dintre noi nu-și dau seama care sunt acestea. Prejudecățile sunt emoționale, nu logice. Doar printr-o analiză atentă le putem conștientiza.

O modalitate de a face asta este să treci în revistă toate oportunitățile de carieră – fie prin angajare, fie prin promovare – din ultimul an. Uită-te la oamenii pe care i-ai selectat. Au ei în comun vreo trăsătură caracteristică? Au cumva același aspect fizic, același fel de a vorbi sau aceeași apartenență etnică?

Acordă o atenție deosebită solicitanților respinși, în special celor care nu au trecut niciodată de primul interviu sau de prima evaluare. Chiar nu erau calificați? Aveau ceva anume care nu poate fi definit sau doar nu ți-au plăcut? Dacă da, poate e vorba de o bună intuiție în privința angajaților – sau, haide să fim sinceri, nu au fost cumva doar prejudecățile tale?

Să ne înțelegem propria atitudine – o autoevaluare

Pentru a ne înțelege mai bine atitudinea privind diferențele culturale dintre noi și ceilalți, scrie „De acord“ sau „Nu sunt de acord“ în dreptul următoarelor afirmații:

1.În copilărie am fost educat să celebrez anumite sărbători legate de țara mea de origine sau de credințele mele religioase.

2. Ca adult, sunt mândru de cultura în care m-am dezvoltat și de regulile clare de comportament pe care le-am învățat.

3. Religia mea îmi cere să respect anumite tradiții ca un act de credință.

4. Prin propria alegere, există în fiecare an și alte datini importante pentru mine, în funcție de interesele mele, religia, genul, de vârsta mea și de alți factori.

5. Majoritatea partenerilor mei de afaceri cunosc puține lucruri sau chiar nimic despre trecutul și valorile mele.

6. Consider că datinile religioase și culturale ar trebui să fie o chestiune personală.

7. Cunosc mediul cultural și credințele religioase ale prietenilor și partenerilor mei.

8. Respect și sărbătoresc obiceiurile culturale și tradițiile celorlalți.

9. Împărtășesc deschis importanța sărbătorilor mele culturale.

10. Consider că numai sărbătorile oficiale ale acestei țări trebuie celebrate public.

11. Consider că unele dintre obiceiurile, tradițiile și/sau datinile oamenilor din diverse culturi sunt ciudate sau ofensatoare.

12. Comunitatea noastră s-ar baza mai mult pe înțelegere dacă am împărtăși cu toții aceleași valori.

Evaluarea răspunsurilor

Dacă la punctele 1–4 răspunsul a fost „De acord“:

Acest lucru poate indica o legătură strânsă cu tradițiile și valorile noastre culturale și religioase. Pe de o parte, această legătură ne dă sentimentul că avem un scop, ne oferă îndrumare pentru comportamentul etic și devine sprijin în situațiile necunoscute și stresante. Pe de altă parte, experiențele personale și convingerile noastre pot face dificilă acceptarea sau tolerarea unor puncte de vedere diferite de ale noastre.

Dacă la punctele 5–6 răspunsul a fost „De acord“:

Aceasta arată că suntem rezervați în a ne exprima deschis propriile valori și considerăm că alții ar trebui să se comporte la fel. Într-o notă pozitivă, această abordare poate evita conflictul și confruntarea atunci când într-adevăr există neînțelegeri. Totodată, lipsa conștientizării ar putea cauza probleme bazate pe comentarii sau comportamente deranjante față de care alții nu ar fi de acord.

Dacă la punctele 7–9 răspunsul a fost „De acord“:

Aceste răspunsuri pot fi interpretate ca o demonstrație a deschiderii către ceilalți și considerarea diferențelor mai degrabă interesante decât iritante. Beneficiul acestor atitudini este că pot duce la construirea unei relații cu colegii, iar ca dezavantaj, alții ne-ar putea percepe mai puțin fermi în convingerile noastre.

Dacă la punctele 10–12 răspunsul a fost „De acord“:

Prin aprobarea acestor afirmații vom fi considerați puriști în ceea ce privește termenii valorilor culturale și ai obiceiurilor. Avantajul unor astfel de idei poate include dezvoltarea unui mediu omogen când toți îl acceptă de bunăvoie. Un posibil dezavantaj ar fi că astfel de atitudini îi pot înstrăina foarte ușor pe membrii grupului care au diferențe de opinii și practică alte obiceiuri.

„Pe măsură ce devenim tot mai diferiți, trebuie să depunem eforturi și mai mari pentru a ne uni în jurul acelorași valori și al umanității comune.“

William Jefferson Clinton

Profită la maximum de diversitate

După ce devii conștient de prejudecățile tale și iei măsuri pentru a le depăși, ar trebui să analizezi întregul concept de relaționare cu oamenii din diverse medii. Ar fi bine să faci un scop din realizarea unei relații de succes cu oameni diferiți de tine.

Prima etapă când vrei să profiți cât mai mult de diversitate este să faci un efort

conjugat pentru a conștientiza diversitatea culturală dintr-o organizație, biserică, comunitate sau din alte locuri.

A doua etapă când dorești să valorifici la maximum diversitatea este să-i încurajezi pe oameni să vorbească despre diferențele lor culturale. Trebuie să reții două lucruri referitoare la diversitatea culturală:

- Oamenii ar trebui să rețină că abordarea diferențelor culturale este dificilă fără a recurge la stereotipuri. În cea mai pură formă, nu există o persoană stereotipică. Nici o persoană nu este identică cu alta și nici un individ nu este o clonă a altui membru din grup.

- Odată cu creșterea diversității cresc și complexitatea comunicării și necesitatea de a face eforturi mai mari pentru dezvoltarea unor abilități de comunicare mai bune.

Conștientizarea și discuțiile pot crea o imagine mai clară a diversității culturale. Aprecieră și înțelegerea diversității culturale reprezintă mai mult decât simpla tolerare a diferențelor dintre oameni sau grupuri, reprezintă sprijinirea și grija față de ei. O varietate de idei, talente, aptitudini și cunoștințe constituie un atribut dezirabil în orice organizație.

Oferirea unui mediu de susținere și îngrijire și expunerea membrilor grupului la noi probleme, idei, informații și culturi intensifică oportunitățile noastre de dezvoltare și succes. Totodată, creează posibilități pentru dezvoltarea caracterului, făcându-ne să înțelegem toleranța și respectul față de oameni și prin încurajarea preocupării pentru dreptate.

A profita din plin de diversitate necesită angajamentul tuturor celor implicați. Nu este ușor să schimbăm atitudini și supoziții dominante. Adesea, cel mai bun lucru la care putem spera este să schimbăm comportamente mai degrabă decât atitudini adânc înrădăcinate.

Ascensiunea multiculturalismului

În majoritatea țărilor, oamenii trebuie să facă față astăzi unor probleme inerente atunci când lucrează cu diverse grupuri. De la mijlocul secolului XX, companiile din Europa și Asia au „importat“ lucrători din țările mai puțin dezvoltate pentru a munci în întreprinderile lor. Am fost martorii unor emigrări în masă – a turcilor în Germania, a algerienilor în Franța, a indonezienilor și asiaticilor din sud spre Arabia Saudită, a coreenilor spre Japonia și ale multor alora.

La începutul istoriei SUA, experiența americană a fost diferită de cea din alte țări, deoarece primii imigranți au fost asimilați relativ repede în stilul de viață american. Nu la fel s-a întâmplat și în vremurile moderne.

Conform teoriei amestecului de națiuni, imigranții care s-au stabilit în America au adus obiceiurile din țările lor și s-au amestecat bucuroși, devenind un singur popor. Acest tip de asimilare a fost înlocuit de conceptul de multiculturalitate. Imigranții sosiți de curând au tendința de a se agăța de cultura lor indigenă și o integrează în noul mediu, fără a renunța la ea.

Începând cu anii 1960, ideea de monocultură a început să se deterioreze. Aceasta a făcut loc unei societăți mai pluraliste, care continuă să evolueze prin integrare și influență culturală. Aceste schimbări se văd de obicei în modă, obiceiuri alimentare, spectacole, muzică, literatură și sport.

O astfel de diversitate ne permite să beneficiem de pe urma abilităților unice și a domeniilor de expertiză. Putem învăța mult prin înțelegerea reciprocă și aprecierea diferențelor individuale. Întărirea sentimentului de identitate culturală pozitivă a oamenilor reprezintă un aspect important în stabilirea unei relații de succes în rândul tuturor celor implicați. Persoanele pot, conștient sau inconștient, să intercaleze valori, atitudini sau comportamente etnice în dinamica unui grup mai mare.

„Înțelegerea este primul pas al acceptării.“

Gestionarea diversității culturale

Pentru a profita cât mai mult de pe urma diversității culturale, programele și protocoalele trebuie să cuprindă:

1.Recrutarea. Încearcă să incluzi în organizația ta oameni reprezentativi pentru comunitate.

2.Pregătirea diversității. Conștientizează diversitatea culturală a grupului. Încearcă să-i înțelegi toate dimensiunile și urmărește implicarea celor care susțin diversitatea culturală. Discută despre miturile, stereotipurile și diferențele culturale care interferează cu întreaga contribuție a membrilor.

3.Comunicarea. Îndepărtează principalele bariere care intervin între oamenii din culturi diferite ce lucrează împreună. Cea mai bună metodă de a o face constă în înțelegerea și practicarea unei comunicări mai bune:

- Învăță să asculți. Ascultă cu adevărat ce ți se spune, nu ce dorești să auzi.

- Invită și alte persoane la discuție.

- Nu judeca oamenii după accentul sau gramatica lor.

- Test de înțelegere. Pune întrebări ca să fii sigur că ai înțeles ce s-a spus.

- Adaptează stilul comunicării în funcție de situație. Fii explicit. Persoanele aparținând unor culturi variate pot reacționa diferit la un anumit limbaj sau ton. Trebuie să știi cu cine comunică.

- Folosește un limbaj care să încurajeze încrederea și colaborarea. Fiecare persoană vrea să fie câștigătoare în această aventură. Fii calm și pozitiv.

- Când apar conflictele, problema poate fi din cauza stilului, mai degrabă decât din cauza conținutului. Străduiește-te să înțelegi. Revizuieste, analizează și revino asupra obiectivului principal pentru a fi sigur de claritatea conținutului. Felul în care comunică poate fi mai important decât ceea ce spui.

4. Concentrarea pe asemănări. Bărbați și femei, albi sau de culoare, directori și lucrători sunt diferiți unii de alții, dar asemănările lor depășesc astfel de diferențe. Aprecierea și acceptarea atât a punctelor comune, cât și a diferențelor sunt esențiale în relațiile eficiente.

5. Păstrează-ți angajamentul. Continuă să revii asupra activităților care asigură conștientizarea, înțelegerea, comunicarea și grija dintr-o organizație diferită din punct de vedere cultural.

6. Asigură un leadership puternic.

- În orice domeniu participi, la muncă sau în afara ei, specifică clar viziunea pluralistă și valorile acelei organizații; arată căile prin care acestea sunt parte integrantă din misiunea și viziunea organizației respective.

- Încurajează și susține discuțiile dintre oameni despre semnificația diversității și a pluralismului; arată modul în care trebuie puse în aplicare programele ce pot realiza acele obiective.

- Demonstrează angajamentul etic față de corectitudinea și eliminarea discriminării în relațiile cu alți oameni, grupuri și organizații.

- Înțelege dimensiunile diversității, folosește un limbaj general și valoros, citează diverse surse, adaptează-te rapid diferențelor din stilurile de comunicare ale diferitelor tipuri de oameni, arată respect față de deosebirile dintre aceștia, fii conștient și simte-te în largul tău când ai de-a face cu problemele diversității.

- Apreciază schimbarea și dezvoltarea personală continue, solicită punctele de vedere și părerile unor persoane diferite, cere feedback despre comportamentul și punctele slabe și fii deschis la schimbarea convingerilor și acțiunilor în urma feedbackului.

- Îndrumă, responsabilizează diverse persoane și încurajează-i și pe alții să procedeze la fel.

Sfaturi rapide pentru a lucra cu oamenii din culturi diferite

- Majoritatea oamenilor apreciază efortul sincer de a comunica, de a fi salutați în limba lor și de a li se recunoaște convingerile. Nu-ți face griji pentru eventualele greșeli.

- Construirea relațiilor și a încrederii față de persoanele din culturi diferite poate dura mai mult. Ai răbdare.

- Roagă-le pe persoanele implicate să-ți spună în orice moment dacă faci ceva considerat ofensator în cultura lor.

- Explică amănunțit procedurile pe care îți propunem să le aplici și motivul pentru care o faci.

- Comunicarea cu persoanele care nu stăpânesc la perfecție limba culturii tale necesită o grijă suplimentară. Dacă problemele sunt de natură tehnică sau complexe, apelează la un interpret pentru chestiunile mai simple și cere ajutorul unul alt partener, care cunoaște bine ambele limbi implicate în comunicare.

- Pe cât posibil, folosește-te de cuvinte (nu de gesturi) pentru a exprima ceea ce dorești. Gesturile acceptate în cultura noastră pot fi ofensatoare sau fără sens în alte culturi.

- Analizează modul în care persoana percepe problema aflată în discuție.

Idei principale

- Îi tratezi pe ceilalți bine începând cu recunoașterea că fiecare persoană este o individualitate.

- Trebuie să facem tot posibilul să îndeplinim așteptările diferite ale unor oameni diferiți și să-i tratăm pe fiecare corect și în mod egal.

- Insuflându-le membrilor echipei spiritul de mândrie pentru munca lor, ajutăm la crearea unui grup de angajați productivi și fericiți.

- Echipa va fi mult mai devotată organizației dacă le solicităm membrilor săi în mod activ ideile și inovațiile.

- La locul de muncă și oriunde în altă parte, este foarte important să reținem că nu suntem unicul punct central din viața celorlalți.

- Demonstrează ceva adaptând numeroasele nevoi pe care le are personalul tău la multiplele cerințe ale vremurilor.

- Demonstrează ceva îndrumându-le și apreciindu-le pe celelalte persoane la locul de muncă.

- Putem avea prejudecăți în ceea ce-i privește pe cei diferiți de noi. Mai bine ne-am analiza atent comportamentul față de alții și ne-am descoperi prejudecățile, astfel încât să putem acționa spre temperarea lor.

- Deoarece multiculturalismul a devenit tot mai mult un standard în întreaga lume, trebuie să profităm de ceea ce au de oferit cei din alte medii. La locul de muncă, vom dori să aplicăm practici globale pentru a primi cum se cuvine și a integra indivizi de toate naționalitățile și religiile.

Pasul 4

Fii un bun interlocutor

Abilitatea de a te angaja într-o conversație interesantă este una dintre cele mai importante calități pe care le poate avea un individ. Poate fi de mare ajutor în afaceri sau contribuie la succesul social și devine o și mai mare bucurie în compania celorlalți.

Nimic nu ne oferă posibilitatea de a face o impresie atât de bună, în special asupra celor care nu ne cunosc prea bine, decât abilitatea de a purta o conversație de calitate. Capacitatea de a stârni interesul oamenilor, de a le capta atenția, de a-i atrage în mod natural tocmai prin superioritatea abilității de a conversa, asta înseamnă o mare realizare. Deschide uși și înmoaie inimi. Ne face bine-veniți și plăcuți în orice anturaj ne-am afla. Ne ajută să ne croim drum în viață. Ne trimite clienți, pacienți, beneficiari și prieteni. Este instrumentul prin intermediul căruia îi vom putea convinge pe oameni să ne accepte ideile, să se lase conduși de noi și să ne cumpere produsele.

Persoanele care știu să vorbească, acelea care posedă arta de a îmbrăca lucrurile într-o formă frumoasă, cele care stârnesc imediat interesul celorlalți prin puterea discursului au un mare avantaj asupra celor care poate știu mai mult decât arată despre un subiect, dar nu se pot exprima cu ușurință. De fapt, studiile au arătat că abilitățile non-cognitive, cele îndreptate spre socializare, sunt mult mai importante din punctul de vedere al succesului profesional decât am crede noi în mod obișnuit.

„Există doar patru moduri prin care intrăm în contact cu lumea. Suntem evaluați și clasificați prin intermediul acestor patru modalități de contact: ce facem, cum arătăm, ce spunem și cum o spunem.“

Dale Carnegie

Conversația este un creator extraordinar de putere. Cu toate acestea, să vorbești fără a gândi, fără să faci un efort de a te exprima clar și concis, toate vor acționa împotriva ta. Simpla pălăvrăgeală sau bârfa nu impresionează. Nimic nu va indica finețea sau vulgaritatea nivelului nostru intelectual, buna noastră creștere sau lipsa ei, la fel de prompt ca o conversație pe care o susținem. Ea spune întreaga noastră poveste de viață. Ceea ce spunem și felul în care o spunem va trăda toate secretele noastre și va arăta lumii adevărata noastră valoare.

Cum devii un bun interlocutor?

Inteligența, puterea minții și competența într-un anumit domeniu pot fi de ajutor, dar nu constituie motivele principale pentru ca un bun interlocutor să capteze atenția celorlalți.

Trebuie să îi faci pe oameni să simtă empatia ta, să simtă că au întâlnit o persoană sinceră. În loc să-i întâmpinăm pe oameni cu un rigid: „Ce mai faci?“ sau „Mă bucur să te cunosc“, fără vreo sensibilitate sau sentiment în aceste expresii, ar trebui să-i privim în ochi pe oamenii cu care ne întâlnim și să-i facem să ne intuiască personalitatea. Oferă-le un zâmbet și o vorbă bună care îi vor face bucuroși să te întâlnească.

Fii cordial

Cultivă-ți obiceiul de a fi cordial; deschide larg ușa către inima ta. Nu o lăsa doar ușor întredeschisă, atât cât să le spui oamenilor pe care-i întâlnești: „Poți arunca o privire înăuntru, dar nu poți intra până când nu știu dacă vei fi o persoană dezirabilă“. Foarte mulți oameni sunt zgârciți în ceea ce privește cordialitatea. Par să o păstreze pentru vreo ocazie specială sau pentru prietenii foarte apropiați. Ei o consideră mult prea prețioasă pentru a fi împărtășită tuturor.

O strângere caldă de mână, prietenoasă și o întâmpinare cordială vor crea o

legătură de bunăvoință între noi și oamenii pe care îi întâlnim. Își vor spune: „Ei bine, iată o persoană cu adevărat interesantă. Vreau să știu mai multe despre acest bărbat sau despre această femeie. Evident că ei văd ceva în mine, ceea ce mulți oameni nu văd“. Această abilitate de a genera un sentiment puternic de conectivitate cu alte persoane este o trăsătură pe care președintele Clinton o stăpâna foarte bine. Cei care l-au întâlnit spun invariabil că s-au simțit de parcă el vedea direct în inimile lor când le vorbea. Un astfel de sentiment creează instantaneu căldură și intimitate.

Nu contează doar ce spui, ci și cum o faci

Reține, nu ne exprimăm doar prin cuvintele pe care le rostim, ci și prin tonul vocii, expresia feței, gesturile și comportamentul nostru.

Să-i privești pe ceilalți în ochi și să asculți cu atenție ce spun creează un impact enorm. Dacă cineva simte că nu suntem cu adevărat angajați în conversație – dacă privim prin cameră, expresia feței nu este una de atenție și compasiune sau dacă, Doamne ferește, ne uităm în telefon când cineva ne vorbește –, transmitem semnalul că cealaltă persoană nu este importantă pentru noi. Este o cale sigură prin care cineva își va pierde interesul de a ne cunoaște mai bine sau de a face afaceri cu noi pe viitor.

Vom ști când am relaționat bine cu cineva. Toți interlocutorii buni simt o putere care vine spre ei din partea ascultătorului pe care nu au mai simțit-o niciodată și care adesea stimulează și animă spre un nou demers. Îmbinarea gândurilor, contactul dintre minți dezvoltă noi puteri, la fel cum amestecul dintre două substanțe chimice produce adesea o a treia substanță.

„Conversația ar trebui să fie ca un număr de jonglerie; sus, în aer, zboară mingile și farfuriile, în sus și peste, înăuntru și afară, obiecte solide care strălucesc în lumina reflectoarelor și cad cu zgomot dacă nu reușești să le prinzi.“

Manifestă interes sincer față de cei din jur

Nerăbdarea enervantă este o caracteristică evidentă a multora dintre noi. Ne plictisește tot ce nu ne aduce mai multe contracte, mai mulți bani sau nu ne ajută să ajungem în funcțiile pentru care ne străduim din răputeri.

În loc să ne bucurăm de prieteni, avem tendința de a-i privi ca pe numeroase trepte ale unei scări și să-i evaluăm direct proporțional cu abilitatea lor de a ne trimite pacienți, clienți, beneficiari sau de a ne acorda sprijin pentru o poziție politică.

Manifestă empatie

O cauză a declinului nostru conversațional o constituie lipsa empatiei. Suntem prea egoiști, prea preocupați de binele nostru, ascunși în lumea noastră mică și prea absorbiți de autopromovare pentru a ne mai interesa de alții. Nici o persoană care nu este empatică nu va putea deveni un bun interlocutor. Trebuie să putem intra în viața celuilalt, să o trăim alături de el, să fim buni ascultători sau buni oratori.

Dacă vrem să ne facem plăcuți, trebuie să abordăm și interesele celorlalți. Indiferent cât știm despre un subiect, dacă pe cei cu care stăm de vorbă nu îi interesează, eforturile noastre sunt în zadar.

Prea mulți oameni sunt indiferenți, rezervați și distanți, iar asta pentru că mintea lor este departe, preocupată doar de afacerile lor. Doar două lucruri îi interesează: afacerile și lumea lor mică. Dacă le vorbim despre aceste lucruri, devin imediat interesați; dar nu le pasă despre afacerile noastre, cum ne simțim, care sunt ambițiile noastre sau cum ne pot ajuta. Conversația lor nu se va ridica

niciodată la un standard înalt dacă ei trăiesc într-o stare atât de încordată, de egoistă și de indiferentă.

„Cel mai fructuos și mai natural exercițiu pentru spiritul nostru este, după părerea mea, conversația.“

Michel de Montaigne, eseist francez

Fii diplomat

Maeștrii în conversații au dat întotdeauna dovadă de tact. Sunt interesați fără a ofensa. Unii oameni au o abilitate deosebită de a ajunge la partea cea mai bună din noi, sunt veseli și plăcuți. Nu ne irită niciodată. Radiază tot ce este spontan, dulce și frumos. Alții stârnesc trăsăturile noastre mai puțin dezirabile. De fiecare dată când sunt în prezența noastră, ne scot din sărite.

Fii deschis și tolerant. Oamenii care încalcă bunul-simț, sentimentele de justiție și de dreptate nu interesează și nu atrag pe nimeni. Ei blochează orice încercare de a ajunge la sinele lor interior, iar conversația le este superficială, mecanică și lipsită de viață sau emoție.

Fă-i pe alții să se simtă în largul lor

Lincoln stăpânea arta de a se face interesant pentru toți cei pe care îi întâlnea. Prin povestirile și glumele sale, îi făcea pe toți să se simtă bine și în largul lor în prezența lui încât își deschideau, fără rezerve, orizonturile intelectuale pentru el. Străinii erau întotdeauna fericiți să vorbească cu el deoarece era atât de cordial și nostim și oferea întotdeauna mai mult decât primea.

Un simț al umorului ca al lui Lincoln este, bineînțeles, un mare câștig pentru puterea cuiva de a conversa. Dar nu oricine poate fi nostim; și, dacă ne lipsește simțul umorului, ne vom face de râs încercând să fim amuzanți.

Totuși, interlocutorii buni nu sunt excesiv de serioși. Ei nu ne copleșesc cu detalii ne semnificative. Faptele, statisticile pot fi plictisitoare, așa că le însoțesc cu exemplificări și istorioare pentru a-și evidenția punctul de vedere. Entuziasmul este absolut necesar. Conversația greoaie poate deveni plictisitoare, dar, pe de altă parte, dacă purtăm o discuție prea ușoară, deși amuzantă, le va transmite celorlalți că suntem plictisitori și superficiali.

Prin urmare, pentru a fi un bun interlocutor trebuie să fim spontani, plini de viață, naturali, înțelegători și trebuie să arătăm bunăvoință. Trebuie să fim utili și să ne implicăm în lucrurile care îi interesează pe ceilalți. Trebuie să le captăm oamenilor atenția și să o menținem făcându-i să fie interesați și putem face asta doar prin compasiune – una reală, prietenească. Dacă suntem indiferenți, distanți și lipsiți de înțelegere, nu-i vom atrage spre noi.

Modalitatea prin care ne proiectăm ideile, atitudinea, starea de spirit pe care o emanăm, personalitatea, toate vor contribui la experiența noastră de interlocutori. Impresia pe care o facem va constitui un factor deosebit de important pentru succesul nostru.

Învăță și reține numele

Când întâlnești o persoană pentru prima dată, fă un efort și învață-i numele. Adesea numele nu sunt rostite clar, în special când sunt prezentate mai multe persoane în același timp. Dacă nu ai înțeles foarte bine, poți cere să fie repetat numele, nu este nepolitic. Repetarea numelui într-o conversație ne ajută să-l întipărim în minte.

Urmează aceste sugestii:

- Stabilește ce parte a numelui vei folosi. De obicei, folosim numele mic, cu condiția ca persoana respectivă să nu fie mult mai în vârstă sau să nu aibă o funcție înaltă, caz în care folosim termenul de politețe domnul/doamna până când persoana ne permite altfel. În unele culturi, se întrebuițează întotdeauna forma politicoasă „domnul“, „doamna“, „domnișoara“ sau titlul „doctor“, „profesor“ etc. dacă nu ești rugat să fii mai puțin protocolar.

- Creează-ți o imagine mentală prin care să legi numele de persoana respectivă. Nu gânde în cuvinte – gândește în imagini. Când o întâlnești pe Julia, ți-o poți imagina împodobită cu giuvaiere, Sanda ne amintește de sandale, iar Gina, de gin.

- Dacă numele este identic sau asemănător cu al unei rude, al unui prieten sau al unei alte persoane pe care o cunoști, asociază persoana întâlnită cu cea pe care o știi deja.

- În timpul conversației, repetă numele imediat, dar nu exagera. Repetările prea dese vor părea intenționate. Rostește numele celeilalte persoane doar o dată într-o conversație de 3–4 minute și apoi la plecare.

- Cel mai important lucru: repetă numele până când ți s-a întipărit bine în minte.

„Nu uita: numele unei persoane reprezintă pentru aceasta cel mai dulce și mai important cuvânt, în orice limbă ar fi rostit.“

Dale Carnegie

Află informații despre cealaltă persoană

Când cunoaștem o persoană, este foarte important să avem cât mai multe informații despre ea. O modalitate de a face asta este să punem întrebări. Nu trebuie să fie un interogatoriu. Doar câteva întrebări bine alese vor iniția conversația, care va curge în mod natural.

Este un proces delicat, deoarece nu dorești să pari o persoană indiscretă. Pune doar întrebările adecvate situației în care te afli. De exemplu, există întrebări potrivite pentru momentele când discuți cu o persoană despre afaceri și altele pentru situații neoficiale etc.

În situațiile sociale, întrebările despre zona unde locuiește persoana respectivă, despre hobby-urile sau interesele ei, despre familie și cunoștințele comune pornesc adesea cu succes o conversație. Alte întrebări pentru a începe o conversație ar putea fi cele despre școlile sau facultățile frecventate, evenimentele recente (dar atenție la politică, nu vrei să te angajezi într-o discuție în contradictoriu) sau poți face referire la un comentariu făcut de cealaltă persoană și ceri astfel amănunte. De asemenea, poți începe o discuție spunându-i persoanei că-ți plac pantofii, bluza sau poșeta ei (această abordare poate fi puțin cam dificilă dacă discutăm cu un bărbat).

Când întâlnim persoane într-un mediu business, discuția demarează cu succes dacă punem întrebări despre industria și compania pe care o reprezintă persoana respectivă, despre noutățile ce afectează industria respectivă și întrebări despre natura muncii sau a carierei sale.

Nu-i nevoie să pregătești o listă cu întrebările pe care vrei să le adresezi. Odată ce conversația începe, comentariile și răspunsurile vor veni cu ușurință.

Ascultă! Ascultă cu adevărat!

Conversația este ca un drum cu două sensuri. Un sens reprezintă ceea ce

spunem, iar celălalt ce spune interlocutorul nostru. Prea des suntem atât de angrenați în ceea ce spunem sau în ce credem că am dori să spunem, încât nu acordăm atenția necesară celeilalte persoane.

Să presupunem că o persoană aduce în discuție o problemă și cere ajutor. Poate că începem prin a asculta atent, dar, înainte să ne dăm seama, începem să ne pierdem șirul gândurilor. În loc să ascultăm, ne gândim la o mulțime de lucruri care ne așteaptă la birou, la telefonul pe care aveam de gând să-l dăm chiar atunci când persoana respectivă a intrat sau la cearta pe care am avut-o cu fiica noastră când am dus-o la școală în această dimineață. Auzim cuvinte, dar nu ascultăm cu adevărat.

Ni se întâmplă tuturor. De ce? Minte noastră gândește mai repede decât putem noi vorbi. Când cineva ni se adresează, mintea tinde să o ia înainte, iar noi completăm fraza vorbitorului în gând – uneori corect, dar adesea diferit de ce spune el. Auzim ce ne dictează mintea, dar nu și ce s-a spus la un moment dat.

Aceasta este natura umană. Dar nu este o scuză pentru a fi un ascultător rău. Fă următorul test pentru a afla care sunt obiceiurile tale de ascultare.

Evaluează-ți abilitățile de ascultare

Răspunde cu „da“ sau „nu“ la următoarele întrebări:

1.O întrerup mereu pe persoana care încearcă să-mi spună ceva?

2.Mă uit la hârtii în timpul discuției?

3.Ajung la o concluzie înainte de a auzi întreaga poveste?

4.Limbajul corpului semnalează lipsa interesului?

5.Aud doar ce vreau să aud și blochez orice altceva?

6.Sunt nerăbdător cu vorbitorul?

7.Petrec mai mult timp vorbind decât ascultând?

8.Îmi pierd șirul gândurilor în timpul discuției?

9.Mă gândesc la combaterea persoanei sau la răspunsuri în timp ce aceasta vorbește?

10.Ignor semnalele nonverbale venite din partea interlocutorului care îmi transmit că acesta dorește un răspuns?

Dacă răspunsul a fost „da“ la oricare dintre aceste întrebări, abilitățile tale de ascultare trebuie îmbunătățite.

Cum să devii un ascultător activ

Un ascultător activ nu numai că acordă atenție spuselor interlocutorului său, dar pune și întrebări, comentează, reacționează verbal și nonverbal la ce i se spune.

O modalitate de a-ți îmbunătăți abilitățile de ascultare este să participi activ ca ascultător. În loc să asculți atent, urmează aceste îndrumări:

Privește-l pe vorbitor. Contactul vizual este un mod de a-ți arăta interesul, dar nu exagera. Privește per ansamblu; nu te uita fix în ochii lui.

Arată-ți interesul prin expresii faciale. Zâmbește sau arată-ți interesul când este cazul.

Lasă să se înțeleagă că ești atent la conversație prin aprobări sau gesturi.

Pune întrebări legate de subiectul discuției. Poți spune: „După cum înțeleg eu [...]“ sau poți adresa întrebări despre anumite subiecte. Această tehnică nu numai că îți permite să clarifici unele aspecte neclare, dar îi vei putea acorda întreaga atenție interlocutorului.

Nu întrerupe. Nu considera pauza vorbitorului un semnal pentru a vorbi. Așteaptă.

Fii un ascultător empatic. Ascultă cu inima, dar și cu mintea. Încearcă să percepi ce simt ceilalți când vorbesc. Altfel spus, pune-te în locul celeilalte persoane.

Activează-ți mesageria vocală pentru a nu fi distras. Una dintre cele mai comune distrageri în timpul unei conversații este sunetul telefonului. Când răspunzi la telefon în timpul discuției cu o altă persoană nu numai că-ți pierzi ideea, dar este și o dovadă de impolitețe. Îți transmiți astfel persoanei cu care discuți că nu este la fel de importantă precum cea care te-a sunat. Dacă aștepti un apel important, informează-o pe persoana cu care discuți că trebuie să răspunzi la telefon, dar cere-ți scuze pentru întrerupere.

Dacă nu poți închide telefonul, stai mai departe de el. Mergi într-o sală de conferințe goală. Chiar dacă există un telefon în încăpere, probabil nu va suna, deoarece nimeni nu știe că ești acolo.

Ascunde hârtiile. Dacă pe birou sunt împrăștiate hârtii, vei fi tentat să arunci o privire și vei pierde astfel concentrarea asupra discuției. Dacă alegi o sală de conferințe, ia cu tine numai hârtiile legate de discuție. Dacă trebuie să rămâi la

birou, pune hârtiile într-un sertar și închide documentele de pe ecranul computerului, pentru a nu exista tentația de a le citi. Și, evident, nu trebuie să te uiți la mobil în timpul conversației.

Nu te așeza prea confortabil. Robert L. povestește despre o situație jenantă: „Acum câțiva ani, discutam despre o situație cu un alt director. După cum aveam obiceiul, stăteam în fotoliul de director, confortabil, cu mâinile după ceafă. Parcă mă și legănam puțin, dar, din fericire, m-am prins de ceva înainte să mă ia somnul. De atunci, mi-am făcut un obicei de a sta pe marginea scaunului, aplecat în față, și nu spre spate. Această poziție nu numai că mă aduce fizic mai aproape de persoana respectivă, dar îmi dă și posibilitatea de a fi mai atent și mă ajută să păstrez contactul vizual. Totodată îi demonstrează celeilalte persoane că sunt cu adevărat interesat să aflu toată povestea pe care aceasta o relatează și că iau în serios ceea ce se spune. Și, deoarece nu stau atât de confortabil, tentația de a visa cu ochii deschiși este redusă“.

Nu te gândești la argumente. Este tentant să alegi unul sau două aspecte ale discuției și să stabilești cum vei răspunde la ele. Fă asta și vei pierde probabil mult din greutatea celor spuse, adesea chestiunile cu adevărat importante. Concentrează-te la tot ce se spune pe parcursul întregului proces.

Ia notițe. Este imposibil să reții toate informațiile pe parcursul unei discuții lungi. Cu toate acestea, chiar dacă folosim prescurtări, niște notițe foarte stufoase ne împiedică să ascultăm în totalitate. Schițează doar cuvintele sau frazele-cheie. Notează cifrele sau evenimentele importante doar cât să te ajute să ți le amintești. Imediat după întâlnire, cât timp informațiile sunt încă proaspete în minte, scrie un rezumat detaliat.

„Ține minte, când vorbim despre oameni, nu vorbim despre ființe logice, ci despre ființe emoționale.“

Dale Carnegie

Stiluri conversaționale

Maniera în care comunicăm cu alții, fie că este o conversație față în față, fie că ne adresăm unui grup, poate influența felul în care ne percep ceilalți. Putem părea pasivi, agresivi sau încrezători.

Câteva dintre trăsăturile manifestate de oamenii pasivi:

- Sunt mai preocupați de alții, adesea în detrimentul personal.
- Sunt adesea stresați în interior, deși s-ar putea ca acest lucru să nu fie evident pentru alții.
- Probabil au o stimă de sine scăzută.
- Sunt mai preocupați să se facă plăcuți decât să fie respectați.
- Îi încurajează pe alții, suportând costurile.
- Vor lua vina asupra lor mai degrabă decât să-i învinovățească pe alții.
- Evită confruntarea.
- Când este nevoie de implicare, o vor cere indirect, sub forma unei sugestii sau dorințe.

Opusul stilului pasiv este abordarea agresivă. Oamenii agresivi manifestă următoarele caracteristici:

- Sunt exagerat de egoiști.
- Sunt adesea stresați.
- Le lipsește stima de sine, dar nu vor recunoaște asta nici față de ei înșiși.
- De obicei, nu sunt agreați sau respectați de alții.
- Îi discreditează pe ceilalți folosindu-se de sarcasm și de remarci peiorative.
- Încearcă să controleze tot și pe toată lumea.
- Când apar erori sau eșecuri, dau vina pe alții și niciodată nu se vor considera responsabili ei.
- Caută și se bucură când se confruntă cu oameni cu păreri diferite.
- Dacă se află într-o funcție cu autoritate, insistă ca ceilalți să-i urmeze.

- Îi agrează adesea verbal pe oponenții lor.

- Când este nevoie de implicare, o prezintă sub forma unei cereri sau a unui ordin.

Comunicatorii eficienți preferă o cale de mijloc. Sunt încrezători și hotărâți.

- Își susțin drepturile, dar sunt sensibili și față de drepturile persoanei/persoanelor cu care stau de vorbă.

- Dacă sunt stresați, rezolvă situația și apoi merg mai departe.

- Au o imagine de sine puternică și pozitivă.

- Sunt persoane directe și sincere.

- Câștigă respectul altora.

- Își recunosc deschis greșelile și eșecurile și speră că și ceilalți vor face la fel.

- Nu caută dispute. Dacă ceilalți îi dezaprobă, vor căuta să-i convingă să adopte

punctul lor de vedere printr-o discuție obiectivă, inofensivă.

- Sunt întotdeauna dispuși să-i asculte pe alții.

- Când este nevoie de implicare, ei spun ce trebuie făcut și lucrează alături de ceilalți la rezolvarea problemelor.

Nu este ușor să ne schimbăm personalitatea, dar dacă recunoaștem că avem un stil de comunicare pasiv sau agresiv, vom dori să devenim comunicatori mai buni. Trebuie să facem un efort pentru a atinge abordarea afirmativ-încrezătoare.

Conversațiile telefonice

De fiecare dată când pui mâna pe telefon – fie că suni pe cineva sau răspunzi unui apel – lași o impresie persoanei de la celălalt capăt al firului. Adesea, imaginea pe care persoana respectivă și-o va face despre tine și compania în care lucrezi va rezulta din această conversație.

În cazul unei conversații față în față, există mai multe instrumente care ne pot ajuta să creăm o impresie bună (sau proastă): expresia facială, gesturile și folosirea recuzitei și a mijloacelor vizuale. În cazul telefonului, există doar un singur instrument: vocea. Majoritatea persoanelor nu se aud la fel cum o fac ceilalți. Cea mai bună metodă pentru a avea o idee exactă privind modul în care ceilalți ne aud vocea este să înregistrăm câteva apeluri pentru a putea analiza cum sună. Cel mai important lucru este cum vorbim. După cum am spus mai sus, ascultă înregistrările și fă toate schimbările necesare pentru a-ți îmbunătăți calitatea vocii. Remarcă faptul că unii s-au obișnuit să vorbească prea tare la mobil. Dacă ai acest obicei, roagă un prieten să fie atent la nivelul volumului vocii tale când discuți afaceri la telefon.

Atitudinea

Una dintre caracteristicile principale ale unei conversații eficiente cu alte persoane este să fii prietenos. Când asculți înregistrările tale telefonice, pari prietenos, nepoliticos ori iritat? Poate apelul a venit într-un moment nepotrivit – poate ești presat de un șef exigent, de un termen-limită pe care trebuie să-l respecti ori de o criză în departament, dar apelantul tău nu știe sau nu-i pasă de asta. Trebuie să ne autodisciplinăm să ne eliberăm mintea de orice altceva în afară de apelul respectiv. Aceasta presupune să ne întoarcem cu spatele la ecranul computerului în timpul convorbirii. Dacă suntem pe Facebook în timp ce discutăm, credem că putem face mai multe lucruri dintr-odată, dar, de fapt, acordăm și mai puțină atenție ambelor lucruri.

Dacă ești supărat dintr-un motiv oarecare, înainte de a răspunde la telefon, inspiră adânc, relaxează-ți mușchii și eliberează-ți mintea de orice supărare. Fii calm, atent, iar impresia pe care dorești să o transmiți – interesul față de ceea ce persoana respectivă spune – va fi transmisă imediat.

Politețea la telefon când ești apelat

Răspunde imediat la apelul primit. În afaceri, telefonul trebuie să sune de cel mult trei ori înainte de a se răspunde. Dacă ești angajat într-o altă convorbire ori folosești mesageria vocală sau pui în așteptare convorbirea în desfășurare, preia noul apel și roagă-l pe apelant să aștepte câteva minute sau cere-i numărul și revino tu cu un apel. Dacă știi că vei lipsi de la birou mai mult de câteva minute, roagă pe altcineva să preia apelurile sau setează dispozitivul pe mesagerie vocală, care să intre după trei apeluri.

Prezintă-te întotdeauna. În loc de „alo“ spune „departamentul mecanic, Sam Johnson la telefon“. Nu poți presupune că persoana care a sunat știe cine ești. Dacă nu-l cunoști pe apelant, roagă-l să se prezinte. Dacă este un nume

neobișnuit, roagă-l să ți-l spună pe litere. Notează-l. Când răspunzi data viitoare, folosește numele persoanei. Asta arată interesul sincer atât pentru persoana respectivă, cât și pentru problema ei. Dacă nu poți oferi răspunsuri la întrebările apelantului în decurs de câteva minute, spune-i mai bine că vei reveni cu un apel decât să-l ții la telefon timp îndelungat. Dacă apelantul dorește să aștepte sau dacă răspunsul durează mai mult decât s-a anticipat, revino la telefon cât mai des, astfel încât apelantul să știe că nu l-ai abandonat.

Unul dintre cele mai enervante aspecte când telefonăm la o companie este să ți se spună că vei fi transferat la o altă persoană și apoi să fii deconectat. Dacă trebuie să transferăm o convorbire, informează-o întotdeauna pe persoana căreia i se face transferul și oferă-i persoanei numărul interiorului sau numărul de telefon (dacă diferă de al tău). O idee bună ar fi să obții numărul de telefon al apelantului, astfel încât, în caz că se întrerupe convorbirea, să poți reveni cu un apel.

Nu răspunde doar întrebărilor directe, ci și obiecțiilor tacite. Când Madeline a sunat la departamentul de comenzi și livrare prin poștă pentru a reclama că a primit produsul deteriorat, a fost deranjată când i s-a comunicat să-l returneze prin United Parcel Service. Reprezentantul serviciului de relații cu clienții și-a dat seama de îngrijorarea ei și i-a spus imediat că nu trebuie să se deplaseze până la centrul de expediție UPS, ci că vor face tot posibilul ca UPS să-i ridice coletul de acasă. Ascultându-l cu atenție pe apelant și răspunzând îngrijorării acestuia, reprezentantul serviciului de relații cu clienții nu numai că l-a determinat pe beneficiar să fie mai liniștit în privința situației, dar l-a și transformat totodată într-un prieten al companiei.

Politețea la telefon când apelăm pe cineva

Începutul și finalul unei convorbiri sunt puncte critice. Începe convorbirea cu o atitudine veselă, care să arate că ești bucuros să vorbești cu acea persoană, și manifestă faptul că apreciezi bunăvoința acesteia de a vorbi cu tine. Dacă persoana pe care ai apelat-o nu te cunoaște, prezintă-te și comunică-i motivul pentru care ai sunat-o.

„Bună dimineața, doamnă Samuels, ca mamă care are copiii la școala noastră, știu că sunteți preocupată de calitatea învățământului din această zonă. Sunt Blanche H., manager de campanie al Diane McGrath, candidat la postul de președinte al consiliului de administrație al școlii.“

După prezentări, ascultarea și oferirea unor răspunsuri la întrebări, încheie într-o notă pozitivă. „Mulțumesc pentru atenția acordată. Aștept să vă văd la ședința consiliului de administrație de marțea viitoare.“

Planifică-ți toate apelurile înainte de a deschide telefonul. Dacă ai mai multe probleme de rezolvat într-un apel, fă o listă. Notează ideile principale pe care dorești să le susții pentru fiecare în parte. Urmează planul pe parcursul convorbirii, iar aceasta se va realiza eficient și într-un timp mai scurt decât dacă nu ai fi planificat-o dinainte.

Poate pare un sfat inutil, dar ascult-o cu atenție pe cealaltă persoană. Răspunsurile acesteia pot duce la ajustarea planului tău inițial. Adresează întrebări și fii foarte atent la răspunsuri. Este un lucru valabil pentru toate modalitățile de comunicare, dar mai ales pentru convorbirile telefonice, deoarece nu avem avantajul de a vedea semnalele nonverbale transmise în timpul unei discuții de afaceri față în față. Învăță să citești nuanțele schimbării din inflexiunea și tonul vocii. Concepe mesajul pe care dorești să-l trimiți din perspectiva ascultătorului.

Discuțiile relaxante

Discuțiile mărunte nu sunt neapărat neimportante. Acest stil de conversație neoficial are puterea de a crea legături și de a deveni baza unor relații permanente.

Să devii adeptul discuțiilor relaxante nu necesită cunoașterea minuțioasă a evenimentelor actuale. E nevoie pur și simplu de abilitatea de a focaliza atenția celorlalte persoane asupra subiectului ei preferat – și de a adresa întrebări pentru a arăta că te interesează acest subiect. Chiar și o discuție despre vreme poate sparge gheața. O mică discuție relaxantă înaintea uneia de afaceri poate fi un

mod sigur de a construi o relație.

Fii atent la limbajul corpului

Toți transmitem informații prin mai multe mijloace, nu doar prin cuvinte. Ceea ce spunem este adesea modificat de felul în care ne folosim corpul, expresiile feței, gesturile – modul în care ne așezăm sau stăm în picioare, toate au o semnificație.

Nu ar fi minunat dacă am putea cumpăra un dicționar de limbaj corporal, astfel încât să putem căuta în el ce înseamnă fiecare gest sau expresie în parte? Abia atunci am putea interpreta cu adevărat ce spun toți.

Unii au încercat să scrie astfel de „dicționare“. Ei înșiră o varietate de „semnale“ diferite și identifică semnificația lor. De exemplu, partenerul de discuție își duce mâna la bărbie. Ce poate însemna asta? „Da, știu. Cântărește situația.“ Într-adevăr, s-ar putea să reconsidere situația, dar la fel de bine poate fi și din cauză că nu s-a bărbierit de dimineață și îl mănâncă bărbia.

Persoana din fața noastră stă cu brațele încrucișate. Unii „experti“ interpretează această poziție drept una defensivă, de blocare sau de respingere a celor din jur. Prostii! Privește o încăpere plină cu oameni aflați la un curs, o conferință sau un spectacol de teatru. Vei remarca faptul că mulți stau jos, cu brațele încrucișate. Înseamnă oare că îl resping pe instructor sau pe actori? Bineînțeles că nu. Este o poziție confortabilă când stăm jos, iar dacă ne este frig, în felul acesta ne vom încălzi. Dar, dacă în mijlocul unei conversații cealaltă persoană își încrucișează brusc brațele, ar putea însemna că nu este de acord cu noi asupra vreunui aspect.

Nu există un limbaj universal al corpului

Deși nu există un limbaj simplu, universal al corpului nu înseamnă că nu putem

descifra acest limbaj. Fiecare dintre noi are modul său de a-și exprima nonverbal ideile, sentimentele și reacțiile.

De ce se întâmplă așa? Limbajul corpului este o trăsătură dobândită. Avem tendința de a imita alți oameni. Pornește de la părinții noștri și adesea este strâns legată de apartenența etnică. Doi băieți sunt născuți în Detroit, Michigan, dar părinții lor au imigrat în Statele Unite din două țări diferite. O familie vine dintr-o țară unde modalitatea obișnuită de a se exprima este gesticulând. Nu poți vorbi limba fără să-ți folosești și mâinile. Cealaltă familie vine dintr-o țară unde nimeni nu gesticulează, ci numai dacă este foarte emoționat. Cei doi băieți se întâlnesc pentru prima oară la liceu. Primul prezintă o situație cum face de obicei – mâinile i se mișcă frenetic. Cel de-al doilea se gândește: „Doamne, este foarte emoționat de situație“. Apoi reacționează în felul său liniștit, iar primul se gândește: „Nici măcar nu-l interesează“.

Un model similar poate fi determinat de obiceiurile din cadrul familiei. Când cineva se adresează unui membru din familia lui Chelsea, aceștia răspund dând adesea aprobator din cap. Mulți am interpreta aceasta ca pe o aprobare pentru noi. Dar, așa cum a precizat Chelsea, asta înseamnă confirmarea că au auzit ce s-a spus.

Analizează indicațiile nonverbale ale fiecărei persoane

Dacă limbajul corpului reprezintă un aspect important al comunicării, există vreo metodă prin care putem învăța să-l descifrăm? Nu există o abordare precisă 100% pentru descifrarea limbajului corporal. Singura modalitate de a obține o interpretare corectă a acțiunilor și reacțiilor nonverbale ale unei persoane este să comunicăm cu o persoană cunoscută. Când intri în contact cu aceiași oameni, observând atent, înveți să le citești limbajul corpului. Vei remarca faptul că atunci când Claudia este de acord cu tine, tinde să se aplece în față, iar când Paul te aprobă, apleacă ușor capul spre dreapta. Vei observa cum Kate dă din cap indiferent ce-i spui, iar când nu este sigură de ceva are o privire nedumerită, dar chiar și atunci dă din cap aprobator.

Dacă memorezi atent câteva informații despre fiecare dintre persoanele cu care

comunicați, veți putea înțelege indiciile nonverbale și le veți interpreta corespunzător. După un timp, veți observa că unele gesturi sau expresii sunt mai obișnuite la oamenii cu care comunicați decât la ceilalți. În felul acesta, veți putea face unele generalizări când veți intra în contact cu persoane noi, dar trebuie să ai grijă să nu te încrezi prea mult în aceste interpretări până nu ai o experiență concretă cu oamenii respectivi.

Când limbajul corporal pare să contrazică, să denatureze semnificația cuvintelor spuse sau când nu ești sigur de ceea ce înseamnă cu adevărat semnalul transmis, pune întrebări. Convinge persoana să comunice verbal ce a vrut să spună de fapt. Prin întrebări bine alese veți depăși îndoiala indusă de acțiunile nonverbale și veți ști cum să reacționezi.

„Limbajul corpului este un instrument foarte puternic. Învățăm să folosim limbajul corporal înainte de a învăța să vorbim și, aparent, 80% din ceea ce înțelegi dintr-o conversație se citește prin intermediul corpului, nu prin cuvinte.“

Deborah Bull, dansatoare și scriitoare britanică

Listă de sfaturi pentru conversații eficiente

Pentru a evalua modul în care folosim sfaturile din acest capitol, analizează câteva conversații recente – indiferent dacă s-au desfășurat față în față sau la telefon.

- Ai zâmbit? Chiar și la telefon, zâmbetul se reflectă în vocea și atitudinea ta.
- Dacă a fost cazul, ai folosit discuțiile relaxante pentru a sparge gheața?

- Ți-ai amintit să folosești numele persoanei?
- Ai creat o legătură cu cealaltă persoană observându-i trăsăturile, valorile sau realizările?
- Ai stabilit puncte comune?
- Ai respectat timpul celorlalte persoane?
- Eviți subiectele controversate?
- Manifești o dorință sinceră de a afla informații despre persoana respectivă, adresând întrebări bine gândite?
- Asculți cu atenție și te concentrezi pe ce spune persoana respectivă?
- Întrebi cum poți fi de folos?
- Discuți în funcție de interesele celorlalte persoane?
- Ai spus un lucru interesant pe care persoana respectivă să nu-l știe?

- Ai transmis laude sau complimente sincere împreună cu demonstrarea afirmațiilor tale?

Idei principale

Ce să faci pentru o conversație reușită

- Fii bine pregătit. Un bun interlocutor angrenează publicul și stimulează conversația. Perfecționează-ți talentul conversațional fiind în pas cu tendințele și evenimentele actuale.

- Memorează numele persoanei cu care discuți și folosește-l în timpul conversației.

- Păstrează contactul vizual cu interlocutorul. Dacă te uiți la persoana cu care discuți înseamnă că asculți. Dar nu o privi fix. Mută-ți privirea astfel încât să-i observi toată fața.

- Vorbește clar și răspicat. Dacă ești rugat frecvent să vorbești mai tare sau să repeți ce ai spus, probabil nu vorbești destul de clar. Înregistrează și ascultă conversațiile, astfel încât să poți analiza dacă te faci auzit și înțeles.

- Folosește un limbaj și imagini cunoscute ascultătorului. Obții mai mult dintr-o conversație cu o persoană care vorbește și gândește la fel ca tine decât dacă

folosești un vocabular diferit.

- Folosește stilul lingvistic al persoanei cu care discuți. Folosește cuvinte și inflexiuni diferite când discuți cu partenerii de afaceri față de atunci când discuți cu un adolescent pe stradă.

- Rămâi la subiect. Hoții de conversație sunt cei care intră în discuție pentru a atrage atenția asupra lor sau asupra unui subiect pe care ei îl cunosc mai bine.

- Să știi când să vorbești și când să asculți. Conversația trebuie să fie un beneficiu reciproc. Fiecare persoană implicată într-o conversație trebuie să vorbească, la fel cum fiecare trebuie să și asculte. Participă, dar nu monopoliza conversația.

- Arată-ți interesul privitor la subiectul discuției. Aprobă relatările dând din cap afirmativ, comentează sau pune întrebări când este cazul.

- Pune întrebări care permit mai multe răspunsuri, pentru a încuraja conversația – adică întrebări care necesită un răspuns mai amplu decât cel de tipul da/nu.

Ce să nu faci, pentru o conversație reușită

- NU vorbi prea repede sau prea rar. Am avut cu toții conversații cu oameni care vorbeau atât de repede încât nu puteam ține pasul cu ei sau atât de rar încât, până își terminau ideea, uitam subiectul discuției.

- NU vorbi neclar și nu înghiți cuvintele.
- NU vorbi prea încet sau prea tare. Stabilește volumul conversației în funcție de apropierea sau distanța față de cel/cei care te ascultă.
- NU monopoliza conversația. Lasă-le și celorlalte persoane șansa de a vorbi.
- NU te lauda. O conversație trebuie să fie o alternanță de idei și concepte – nu o laudă de sine.
- NU pune prea multe întrebări. Întrebările trebuie puse într-o manieră prietenoasă și neagresivă. Folosește întrebări care permit mai multe răspunsuri, astfel încât cealaltă persoană să-și poată exprima liber ideile.
- NU întrerupe. Permite-i persoanei cu care discuți să-și termine comentariul înainte ca tu să intervii.
- NU vorbi peste interlocutor. Să vorbești în timp ce persoana își exprimă punctul de vedere nu numai că este nepolitic, dar vei pierde ideea pe care interlocutorul tău o susține.
- NU fi închis la minte. Lipsa de prejudecăți este esențială dacă vrei să înțelegi punctul de vedere al interlocutorului.

Pentru a fi un ascultător eficient:

- Ascultă cu interes. Încearcă să înțelegi ce simte și interlocutorul tău atunci când vorbește.

- Elimină toate lucrurile care îți pot distrage atenția. Închide telefonul; îndepărtează toate documentele care nu țin de conversație.

- Asigură-te că ai înțeles ce s-a spus, reformulând ce ai auzit. Lămurește toate neclaritățile după ce interlocutorul tău a încheiat.

- Încearcă cu adevărat să vezi lucrurile din perspectiva celuilalt.

- Nu te pripzi cu concluziile și nu face presupuneri. Păstrează o atitudine deschisă și tolerantă.

- Arată-ți interesul prin expresia facială. Zâmbește sau exprimă-ți îngrijorarea, după caz.

- Arată că urmărești conversația dând din cap sau făcând unele gesturi.

- Pune întrebări legate de subiect. Poți adăuga: „Prin urmare, dacă am înțeles bine [...]“ sau poți adresa întrebări clare despre anumite aspecte. Acest lucru nu numai că îți permite să clarifici unele probleme, dar te va menține concentrat și atent.

- Nu întrerupe! O pauză nu trebuie interpretată ca și cum ar fi momentul să vorbești tu. Așteaptă până ești sigur că interlocutorul a terminat ce avea de spus.

- Observă limbajul corporal al interlocutorului.

Pasul 5

Vorbește în public plin de încredere și convingător

Studiile arată că vorbitul în public se situează în fruntea listei de temeri ale oamenilor. Din fericire, este o teamă ce poate fi învinsă ușor.

Structurarea prezentării informațiilor

O prezentare inovativă va menține publicul interesat, dar cel mai bine ar fi să păstrezi inovația pentru subiect. În ceea ce privește modul în care vei face prezentarea, urmează structura tradițională care te ajută să ai succes.

Introducere. Expunerea temei

Discursul inaugural în care prezentăm tema discuției trebuie să fie scurt și clar. Nu trebuie să stârnească dubii în mintea ascultătorului privind subiectul prezentării. Acest lucru este valabil în special atunci când prezentarea face parte dintr-o serie mai lungă de prezentări, cum ar fi o ședință cu personalul sau o sesiune de training pe durata întregii zile.

Specifică mesajul-cheie. Rezultatul final dorit

Expunerea mesajului-cheie trebuie să ofere publicului o imagine clară asupra mesajului principal al prezentării. Este simplă, directă și transmite publicului ce intenționezi să transmiți. Trebuie să răspundă la întrebarea ascultătorilor: „De ce

aș asculta această prezentare?”

Mesajul central ar trebui urmat de aspectele esențiale pe care le vom susține și de rezultatele scontate, într-un limbaj simplu, direct. În general, cu cât folosim cuvinte mai puține, cu atât ne vom afirma punctele de vedere mai bine. Pentru a accentua mesajul-cheie al prezentării de informare, vom reformula succint mesajul respectiv sau rezultatul final dorit al prezentării, după expunerea problemelor importante. Acest lucru va transmite publicului nostru un mesaj de care își va aminti mult timp după prezentare.

Tipuri de dovezi

După ce am informat publicul despre ceea ce dorim să transmitem, trebuie să prezentăm argumentele. Există mai multe forme de argumente pe care le putem folosi. Așa cum ne gândim la modurile în care să ne susținem afirmațiile, ne putem gândi și la argumente similare celor prezentate de avocați, cum vedem în filme sau la televizor. (Sau dacă am participat la un proces ori suntem de profesie avocați.)

Tipurile de argumente cuprind fapte și statistici, precum și:

- Analogii în care comparăm tema noastră cu ceva pe înțelesul publicului.
- Mărturii ale unor persoane care cunosc unele aspecte ale temei.
- Demonstrații prin care arătăm publicului cum s-a întâmplat sau s-ar fi putut întâmpla un lucru – îți amintești cum Atticus Finch i-a aruncat mingea lui Tom Robinson în romanul Să ucizi o pasăre cântătoare?

- Exemplele, cum ar fi relatări privind punerea în practică a temei, reprezintă o modalitate antrenantă ca tema discuției noastre să prindă viață pentru public.

- Argumentele materiale, adică mijloacele vizuale cu ajutorul cărora explicăm informațiile pe care încercăm să le transmitem într-o formă la care publicul se poate raporta. Prezentările sunt mult mai interesante și antrenante când găsim modalități de a folosi mijloacele vizuale pentru a ne susține ideile.

Transformarea datelor într-un grafic sau o diagramă face ca mesajul nostru să fie înțeles mai repede și mai ușor. Diagramele și fotografiile stârnesc atenția publicului asupra prezentării. Ia în calcul și fișele de prezentare, pentru a face informațiile mai accesibile publicului după încheierea prezentării.

- Flipcharturile și tablele magnetice sunt mijloace vizuale simple care îmbunătățesc prezentarea. Ilustrarea subiectelor discutate face prezentarea mult mai eficientă. Oamenii au tendința de a învăța mai repede și de a reține mai mult timp un subiect când ascultarea este însoțită de imagini.

Unul dintre cei mai cunoscuți profesori ai Școlii de Jurnalism din cadrul Universității Syracuse era și ilustrator. Desena benzi animate și caricaturi în timp ce își susținea cursurile. Colegii săi luau în râs acest obicei, considerându-l foarte neprofesionist. „Nu predă, ci doar își distrează studenții“, pretindeau ei. Da, studenții săi le considerau amuzante, dar asimilau mult mai multe informații decât ar fi făcut-o doar din cursuri. Mulți ani mai târziu, studenții încă își aminteau de cursurile sale.

Există multe forme de mijloace vizuale. Printre ele se numără:

- Scheme

- Grafice

- Fotografii

- Diagrame

- Fișe

- Modele de lucru

- Înregistrări

Formatul folosit la prezentarea mijloacelor vizuale depinde de tipul mijlocului vizual și de mărimea publicului. Pentru grupurile mai mici, schemele, graficele, diagramele și altele pot fi afișate pe pereții încăperilor sau expuse pe un șevalet. Videourile pot fi urmărite pe un ecran TV mic sau prezentate în PowerPoint pe laptop sau pe computer. Dacă este cazul, poți folosi și tablele de perete.

Imaginile se pot folosi și în comunicarea față în față. Când și-a pregătit angajații în domeniul creanțelor de asigurări, Joan a constatat că procesul era înțeles mult mai ușor dacă desena schema procesului pe măsură ce îl descria. Fiecare etapă predată era rezumată prin desenarea unor casete pentru fiecare pas de urmat, iar săgețile arătau trecerea de la un pas la altul.

Steve, managerul unui depozit, a avut de învățat dintr-o experiență dificilă, și anume că a le spune angajaților cum să-și îndeplinească sarcinile nu era suficient. Stagiarilor le-ar fi fost greu să înțeleagă ce le explica managerul dacă acesta nu i-ar fi condus prin tot depozitul. Era un efort care necesita foarte mult timp. Managerul a simplificat instruirea desenând un model al încăperilor de depozitare cu ajutorul căruia își direcționa personalul pe măsură ce le povestea

despre activitatea pe care urmau să o desfășoare.

Unui public mai numeros, schemele, graficele, fotografiile și alte materiale conexe îi pot fi prezentate sub formă de slide-uri în PowerPoint. Videourile și slide-urile pot fi proiectate pe un ecran mare. Ar fi mai bine ca tabelele și schemele statistice ce conțin multe cifre să fie înmânate ca suport de prezentare.

Încheiere

Subliniază din nou mesajul-cheie. Repetă ce trebuie să facă participanții:

- Să ia anumite măsuri.
- Să încerce o tehnică nouă.
- Să elaboreze un plan pentru a pune în practică ideile discutate.
- Să-i pregătească pe alții în domeniile acoperite în prezentare.
- Alte acțiuni relevante.

Rezumând ideile principale, lăsăm publicului o impresie finală clară și memorabilă. Dacă treci la sesiunea de întrebări și răspunsuri, fă un rezumat după această sesiune. În final, în timp ce închei prelegerea, mulțumește publicului

pentru atenție și implicare.

Structurarea unei prezentări convingătoare

Poate că discursul are drept scop determinarea publicului de a face un anumit lucru sau ne dorim ca acesta să plece cu anumite convingeri. În acest scop, putem modifica ușor prezentarea de mai sus folosind cele trei componente care urmează pe parcursul discursului nostru. Aceste îndrumări pentru prezentarea conținutului oferă garanția că prezentarea va fi un discurs vibrant și convingător.

1. Evenimentul: Povestirea unei întâmplări sau a unei istorioare ce ilustrează ideea pe care dorim să o susținem constituie o modalitate categorică de a capta și păstra atenția publicului.

2. Acțiunea: Precizează apoi cum dorești să acționeze publicul.

3. Beneficiul: Încheie arătând cum va beneficia publicul ca urmare a acestei acțiuni.

Evenimentul

Când ne susținem prezentarea ar trebui să începem aproape întotdeauna cu relatarea unei întâmplări. Întâmplarea se bazează pe o experiență în urma căreia am învățat ceva. Atrage imediat atenția publicului și face comunicarea noastră mai familiară.

Acțiunea

A doua componentă a formulei magice, acțiunea, este ceea ce dorim să întreprindă publicul. Aceasta poate însemna să cumpere produsul nostru, să renunțe la fumat sau doar să se gândească mai mult la tema prezentării. Când folosești formula magică, ai grijă ca ambele mesaje, cel al acțiunii și cel al beneficiului, să fie scurte, clare și la obiect. Reține că mesajul nostru trebuie să comunice acțiunea pe care dorim să o întreprindă publicul. Cu cât acțiunea este mai specifică, cu atât mai bine. Pentru a comunica limpede, identifică o acțiune și un beneficiu concrete.

Beneficiul

A treia parte a formulei magice o reprezintă beneficiul pe care îl va avea publicul dacă îndeplinește ceea ce i s-a cerut în etapa acțiunii.

De exemplu: „Folosind acest element vei reduce timpul și costul de producție al (numele produsului)“.

„Renunțarea la fumat nu numai că ne va face mai sănătoși și astfel vom trăi mai mult, dar și familiile noastre vor sta departe de pericolul fumatului pasiv.“

Folosirea formulei pentru obținerea avantajului

Capacitatea noastră de a-i inspira pe alții să întreprindă o acțiune sau să adopte o opinie depinde în mare măsură de talentul de a comunica din perspectiva auditoriului nostru. Încrederea publicului trebuie stimulată încă de la începutul

prezentării. E necesar să captăm rapid atenția publicului și să stabilim necesitatea considerării unei noi atitudini sau convingeri. Un mod eficient de a face asta constă în povestirea unui eveniment. Pentru a-l putea convinge să realizeze un anumit lucru, publicul trebuie să vadă dovezile care, din punctul său de vedere, susțin în mod clar necesitatea de a acționa. Publicul nu trebuie să simtă că este împins spre un anumit comportament sau spre o anumită convingere – el trebuie să le ia în calcul ca pe o opțiune logică.

După stabilirea necesității de a acționa, vom ilustra atât avantajele, cât și dezavantajele fiecărei soluții. Ne vom asigura că acestea sunt percepute din punctul de vedere al celor care ne ascultă și sunt judecate și comunicate într-un mod credibil și echilibrat.

Vom încheia cu argumente care să susțină ceea ce noi considerăm a fi cea mai bună soluție și vom specifica acțiunea care va fi întreprinsă sau convingerea afirmată și beneficiul adus, inspirând astfel publicul să îmbrățișeze o anumită conduită sau înțelegere care va genera rezultatele dorite.

Pentru elaborarea unei prezentări convingătoare, ar trebui să începem având în minte scopul final – acțiunea pe care dorim să o întreprindă auditoriul – și să construim prezentarea pornind de la acesta. Când susții prezentarea, găsește un exemplu sau un eveniment care va atrage atenția și va pregăti calea spre acțiunea dorită. Prin reconstruirea unui eveniment vom putea pune bazele influențării comportamentului altor persoane. Argumentele vor fi cele care vor convinge publicul să acționeze. Atunci când dăm un exemplu, trebuie să recreăm un segment al experienței noastre, astfel încât să aibă asupra publicului același efect pe care l-a avut și asupra noastră. Asta ne va pregăti pentru clarificarea, intensificarea și dramatizarea mesajelor noastre, astfel încât să devină interesante și captivante pentru public.

De asemenea, trebuie să obținem, adunând din studii, cât mai multe informații. Un bun prezentator trebuie să știe de zece ori mai multe lucruri despre subiect decât va folosi în comunicare. Vino cu dovezi pentru susținerea mesajelor tale. În final, pregătește încheierea. Felul în care se încheie o prezentare s-a dovedit a fi una dintre cele mai bune modalități de a motiva publicul să acționeze. Vom vedea că încheierea cu un beneficiu – din punctul de vedere al auditoriului – produce rezultate favorabile.

„Oratorii care vorbesc despre ceea ce i-a învățat viața nu vor da greș niciodată în captarea atenției publicului lor.“

Dale Carnegie

Cum să te pregătești și cum susții un discurs

Mai jos ai șapte exemple de principii care te vor ajuta foarte mult în pregătirea discursurilor:

1.Dacă ai posibilitatea de a-ți alege tema de discuție, de exemplu dacă ești rugat să vorbești la școala copilului tău, la reuniunea asociației comunitare sau în orice alt grup, cea mai bună metodă este să vorbești despre un subiect pe care știi că îl stăpânești. Vorbește despre ceva ce ți-a stârnit interesul, despre un lucru pe care dorești din toată inima să-l comunicii publicului. Când ești interesat de subiect, entuziasmul tău va fi transmis automat și auditoriului.

2.Dacă în timpul unui discurs mai lung ți-e teamă că vei uita ce ai de spus, fă-ți câteva notițe și uită-te din când în când peste ele.

3.Nu-ți scrie discursurile, deoarece în felul acesta vei folosi limbajul scris în locul celui simplu, familiar, iar când vei vorbi, vei încerca probabil să-ți amintești ce ai scris. Asta te va împiedica să vorbești natural și plin de energie.

4.Nu memora niciodată discursul! Dacă înveți discursul pe de rost, îl vei uita cu siguranță, iar publicul va fi bucuros, deoarece nimeni nu vrea să asculte un

discurs înregistrat. Chiar dacă nu-l uiți, va suna mecanic. Vei avea o privire absentă și o voce pierdută.

5. Completează discursul cu ilustrări și exemple, după cum am specificat mai sus. De departe, cel mai ușor mod de a face un discurs interesant este să dispui de relatări care să-ți exemplifice mesajele. Povestește cum ai aplicat tu sau alții mesajul respectiv. Oferă exemple specifice aflate din studii referitoare la tema discuției.

6. Devino un expert în domeniu. Dezvoltă-ți calitatea neprețuită cunoscută ca rezerva de energie. Adună de zece ori mai multe informații despre subiect decât vei folosi în discurs.

7. Repetă discursul vorbind cu prietenii. Nu este necesară o recapitulare finală, dar ar trebui să verifici mesajele pe care le vei transmite în conversația cu ceilalți, pentru a le vedea reacțiile. În felul acesta vei descoperi cum vor fi primite glumele tale și ce remarci vor stârni interesul publicului. Un „public“ format din prieteni îți va transmite reacțiile, ceea ce nu este posibil când repeți discursul în fața oglinzii.

Folosește-te de limbajul corpului când vorbești

Pentru a comunica eficient trebuie să folosim mai mult decât vocea. Va trebui să folosim mișcarea sau gesturile – altfel spus, tot corpul. Gesturile naturale, convingătoare, spontane sunt extrem de elocvente din două motive: gesturile îl stimulează și îl inspiră pe vorbitor. Gesturile ne trezesc, ne detensionează și ne relaxează. Folosirea gesturilor ne eliberează fizic, mental și emoțional. Gesturile au impact și asupra publicului. Efectul emoțional pe care acestea îl au asupra publicului este evident și uneori chiar dramatic. Gândește-te la unii dintre cei mai mari oratori din lumii. În aproape toate cazurile folosirea gesturilor naturale,

spontane contribuie la eficiența vorbitorului și la impactul mesajului său.

Conectarea cu publicul

În planificarea unei prezentări, oratorii profesioniști țin cont de publicul lor. Una din provocările majore pentru a fi un bun vorbitor este să te asiguri că nu vorbești sub sau peste nivelul de cunoștințe și competență al publicului. Numeroase grupuri de ascultători cuprind persoane cu diverse niveluri de experiență, ceea ce face ca sarcina ta să fie și mai solicitantă.

Stabilește nivelul de cunoștințe al publicului

Când planifici susținerea unui discurs, trebuie să încerci să afli cât mai multe privitor la cunoștințele publicului despre subiect. Nu presupune că publicul este familiarizat cu argoul, abrevierile sau jargonul folosit în industrie sau în companii. Pe măsură ce îi introduci pe ascultători în discurs, definește pe scurt termenii, nu durează mult. Dacă folosești cuvinte în loc de acronime sau abrevieri, cu siguranță toate persoanele din public vor înțelege mesajul tău.

Reține, dacă nu organizezi o sesiune de training în care să fie necesare îndrumări detaliate, majoritatea persoanelor din public nu au nevoie de toate datele și cifrele, ci doar de cele care sunt relevante pentru ele. De preferat este să găsești o cale care să restrângă tema discuției la o prezentare specială și să ofere publicului suficiente informații, și doar atât, în perioada alocată.

Înainte de a pregăti notițele pentru discurs, ar trebui să răspunzi la următoarele întrebări:

- Cât de informat este publicul despre subiectul prezentării tale?

- Se adresează, de exemplu, unor specialiști în domeniu sau utilizatorilor finali, ori ambelor categorii?
- Este oare necesar să oferi informații suplimentare despre surse privitoare la tema discuției sau publicul este bine informat cu privire la contextul mesajului tău?
- Ce experiență legată de subiect sau pregătire anterioară are publicul?
- Tema discuției este un subiect de care cei din public se lovesc în fiecare zi ori în fiecare săptămână sau este nouă pentru ei?
- Dacă ai experiență legată de tema discuției, ce fel de probleme sau preocupări au apărut în trecut pe care ar dori să le vadă abordate acum?
- Ai vreun motiv să crezi că publicul este preocupat în mare măsură de tema prezentării tale?
- Dacă într-adevăr există probleme, ce tip de opinii se reflectă în acest public?
- Ce probleme sau critici au fost ridicate de acest public în legătură cu tema discuției?

- Ce personalități vor fi prezente care ar putea avea preferințe pro și contra mesajelor-cheie?
- Este un grup ce are nevoie de toate detaliile pe care le poți furniza sau sunt interesați doar de un rezumat al discuției?
- Cât de mare va fi impactul mesajului tău asupra grupului? Cât de mult le vei cere să schimbe ceea ce deja fac?
- Există probleme privitoare la siguranță sau la politică în mesajul tău care ar putea necesita informații detaliate pentru public?

12 modalități de a-i face pe ascultătorii tăi să te placă

Pentru ca mesajele noastre să fie ascultate cu simpatie, trebuie să facem publicul să ne placă. Iată 12 principii testate de a-i câștiga pe ascultători și de a influența publicul.

1. Consideră-te onorat că ai fost rugat să te adresezi unui public – și spune-o!

Indiferent de mărimea sau de tipul grupului în fața căruia ai fost rugat să vorbești, ia lucrul acesta întotdeauna ca pe un compliment. Ține de curtoazie și de bunele maniere să acceptăm un astfel de compliment. Aceasta este o modalitate de a determina publicul să te placă.

2. Exprimă-ți sincer aprecierea față de ascultătorii tăi.

Nu te adresa niciodată unui grup fără să fi aflat cât mai multe informații înainte. Apoi petrece câteva secunde amintindu-i publicului câteva dintre calitățile sale minunate sau neobișnuite, care te-au făcut mândru că ai fost ales să le vorbești.

3. Ori de câte ori ai posibilitatea, menționează numele câtorva dintre ascultători.

Numele unei persoane este cel mai dulce cuvânt în orice limbă; așadar, ori de câte ori ai ocazia, menționează numele câtorva dintre persoanele din public. De remarcat faptul că atunci când persoanele politice vorbesc la o întrunire, aproape întotdeauna menționează numele oficialităților locale aflate în public.

4. Fii modest – nu îngâmfat!

Modestia inspiră de obicei încredere și bunăvoință. De exemplu, Abraham Lincoln era maestru în acest domeniu. Într-o seară, în timpul unor dezbateri între Lincoln și Douglas, o orchestră i-a cântat lui Lincoln o serenadă; iar când acesta a ieșit în balconul slab luminat al hotelului pentru a se adresa celor din orchestră, cineva a ridicat o lanternă astfel încât mulțimea să poată vedea chipul familiar al lui Lincoln. El a început spunând: „Prietenii, cu cât mă vedeți mai puțin, cu atât mă veți plăcea mai mult“. Lincoln cunoștea înțelepciunea sfatului biblic: „Cel ce se va smeri pe sine va fi înălțat“.

5. Spune „noi“ – nu „voi“.

Nu adopta niciodată o abordare care îi exclude pe ascultători. Angrenează-i pe toți în discuție folosind „noi“ în loc de „voi“. De exemplu, dacă un vorbitor spune: „Când ești îngrijorat, ești atât de ocupat încât nu vei avea timp să te gândești la necazurile tale“, vorbitorul lasă impresia că ține o prelegere și subapreciază auditoriul.

Poți spune în schimb: „Când suntem îngrijorați, suntem atât de ocupați încât nu vom avea timp să ne gândim la necazurile noastre“.

Observi diferența? Când folosești cuvântul „voi“, te distanțezi implicit de public

și ai putea fi perceput că adopți o atitudine de superioritate.

6. Nu vorbi cu fața încruntată și cu un ton critic.

Amintește-ți că expresia feței și tonul vocii exprimă adesea mai mult decât cuvintele tale. Indiferent dacă vorbești în public sau în privat, nu-ți vei câștiga prietenii cu o față încruntată și un ton critic.

7. Vorbește în funcție de interesele ascultătorilor.

Toți ascultătorii sunt intens și etern interesați de ei înșiși și de modul în care pot să-și rezolve problemele. Așadar, dacă le arăți cum să fie mai fericiți, cum să câștige mai mulți bani, cum să nu-și mai facă griji și cum să obțină ce doresc, te vor asculta cu plăcere.

De exemplu, când a fost întrebată cum și-a făcut prieteni atât de ușor și cum a devenit o interlocutoare atât de interesantă, o cercetătoare din domeniul medical a răspuns că doar îi întreba pe oameni: „Cum ați ajuns în branșă?“ Apoi își centra conversația pe răspunsul primit. Ea a declarat că această întrebare simplă a făcut minuni în ceea ce o privește, în special cu străinii. Înainte de a te adresa unui grup, află care sunt principalele lor preocupări și adu-le în discuție.

8. Simte-te bine în timpul discursului.

Dacă nu te simți bine când vorbești, cum poți spera că cineva se bucură ascultându-te? Indiferent care este atitudinea ta mentală și emoțională, este obligatoriu să fie contagioasă. Dacă te simți bine vorbind, cântând sau patinând, oamenii care te privesc sau te ascultă se simt și ei bine. Atitudinile emoționale sunt la fel de contagioase ca pojarul.

Te-ai putea întreba: „Cum m-aș putea simți extrem de bine susținând un discurs?“ Secretul este simplu: vorbește despre lucrul cu care ți-ai câștigat dreptul să vorbești, cel ce-ți aduce sclipire în ochi și-ți face vocea să vibreze.

9. Nu-ți cere scuze.

Am auzit deja oratori care încep spunând astfel: „Nu știam că voi ține acest discurs până acum două săptămâni, când directorul mi-a spus că va trebui să țin locul președintelui“. Ce părere ai de această remarcă de deschidere, atât de des auzită? „Deși nu sunt obișnuit să vorbesc în public [...]“ Acești vorbitori se scuză încă înainte de a începe discursul.

Nu ar trebui să acceptăm niciodată o invitație de a ține un discurs dacă nu avem posibilitatea de a ne pregăti îndeajuns. Dacă ne dăm silința, scuzele nu sunt necesare, dar dacă nici nu încercăm, nici o scuză nu va fi acceptată. De obicei, scuzele sunt o risipă enervantă din timpul auditoriului.

Totuși, dacă ești în întârziere fără voia ta, din cauza unor probleme tehnice sau din vreun alt motiv la fel de valid, explică pe scurt împrejurările, scuză-te politicos și începe discursul înainte de a mai pierde timp prețios.

10. Fă apel la sentimentele deosebite ale auditoriului.

Nu este ușor să animi publicul stârnindu-i emoțiile. Înainte de toate, tu însuși trebuie să fii animat. Pentru a le insufla celorlalți modul tău de gândire, arată-le cum ceea ce tu le propui le va permite să ia parte în vreun fel la îndreptarea întregii lumi. Oferă-le un exemplu. Când Susan Earl a solicitat contribuții pentru instituția filantropică preferată, Heifer International, le-a spus celor cu care vorbea cum o mică donație ar da posibilitatea organizației să doneze o capră unei familii din India, ceea ce ar asigura lapte pentru copiii familiei respective și un mic venit din vânzarea surplusului.

11. Fii sincer.

Toată elocvența din lume nu va compensa lipsa de sinceritate și integritate. Pentru a determina auditoriul să te placă, trebuie să îi inspiți încredere în sinceritatea scopului tău. S-ar putea ca publicul să nu fie de acord cu ideile tale, dar trebuie să-ți respecte credința în acele idei, dacă vrei să fii eficient.

Acceptă critica și răspunde cu respect și modestie. Ceea ce ești valorează mai mult decât ceea ce spui. Sinceritatea, integritatea, modestia și altruismul influențează profund auditoriul.

Prefer un orator stângaci care exprimă onestitate și altruism unui orator ireproșabil care încearcă să impresioneze cu elocința sa.

12. Organizează-ți ideile cu atenție.

Toți am trecut prin experiența ascultării unor oratori care nu au privit în ansamblu și nu și-au organizat materialele, astfel încât săreau la întâmplare de la un punct la altul, lăsând publicul confuz și neinteresat. Acordă-ți timp pentru a putea organiza materialul astfel încât să fie logic și ușor de urmărit. Acest lucru nu numai că îi ajută pe ascultători să înțeleagă mesajele, dar te ajută și pe tine să-ți amintești ce vrei să spui.

„Orice la care te poți gândi cât de puțin poate fi gândit clar.

Orice se poate spune se poate spune clar.“

Ludwig Wittgenstein

Evaluează-ți capacitatea de prezentare

Pentru a aprecia modul în care îți susții prezentările, răspunde la următoarele întrebări folosind „Î“ pentru întotdeauna, „U“ pentru uneori și „N“ pentru niciodată.

- 1.Îmi planific atent modul în care transmit informațiile. _____

- 2.Folosesc mijloace vizuale pentru a face ca mesajul meu să fie mai ușor de înțeles. _____

- 3.Pregătesc suportul temei de discuții sau prezentarea în PowerPoint pentru a-mi susține mesajul. _____

- 4.Organizez sesiunea de întrebări și răspunsuri după transmiterea informațiilor.

- 5.Revin pentru a mă asigura că auditoriul a înțeles mesajul meu. _____

- 6.Solicit feedback pentru a vedea cât de bine am comunicat mesajul.

- 7.Exersez prezentarea înainte de a o susține. _____

- 8.Folosesc o abordare structurată în pregătirea mesajului meu. _____

- 9.Caut dovezi pentru a-mi face mesajul mai convingător. _____

- 10.Folosesc exemple și ilustrații pentru a fi mai interesant. _____

11.Restrâng conținutul până la cele mai relevante informații. _____

12.Rezum adesea pentru a-mi menține publicul atent. _____

13.Primesc feedback de la colegi referitor la prezentările mele. _____

14.Publicul meu rămâne angajat în discuție când prezint informațiile.

15.Pot susține o prezentare manifestând energie și entuziasm.

Scopul nostru este să ne pregătim în așa fel încât să putem răspunde cu „Î” la toate întrebările.

„Multe discursuri nu reușesc să fie clare deoarece oratorul dorește să stabilească un record mondial pentru cât mai multe subiecte acoperite în timpul alocat.“

Dale Carnegie

„Să gândești precum cei înțelepți, dar să vorbești precum cei mulți.“

Aristotel

Solicitarea feedbackului

Oamenii de afaceri caută modalități pentru a primi feedbackuri cu privire la claritatea și relevanța prezentărilor lor. Unele dintre modalitățile prin care putem primi feedbackuri sunt:

Organizarea unei sesiuni de întrebări și răspunsuri

Întrebările puse de public îți transmit dacă mesajul tău a fost clar. Este cel mai direct mod de a obține feedback de la ascultătorii tăi. Dacă există întrebări care să indice o lipsă de claritate, poți profita de ocazie pentru a reformula ideea și, poate, pentru a oferi explicații suplimentare în vederea susținerii mesajului tău.

Follow-up prin prezentarea unui studiu

Studiile pot fi distribuite la finalul prezentării ca atare sau ca materiale complementare. Studiile trimise prin e-mail le permit participanților să prelucreze prezentarea înainte de a evalua mesajul tău, dar s-ar putea să nu primești multe răspunsuri.

Solicită o evaluare detaliată

Înainte de susținerea prezentării, întreabă câteva persoane dacă doresc să-ți

trimită feedback după prezentare. Informează-le asupra obiectivelor tale legate de prezentare și despre abilitățile pe care încerci să le îmbunătățești. Solicită-le modalitățile prin care mesajul tău să fie înțeles mai ușor și modurile în care îți poți perfecționa performanța în prezentările viitoare. Atunci când judeci răspunsurile, caută sugestiile pe care le poți exprima vizual, cum ar fi diagrame sau grafice.

Testarea cunoștințelor

„Testarea“ publicului pentru a observa dacă ai transmis mesajul cu succes se poate efectua în mai multe feluri. Unul dintre acestea este să chestionezi grupul la sfârșitul prezentării pentru a vedea cât de bine își amintește informațiile-cheie. Alt mod este să concepi un test care va evalua cât anume din mesajul tău a fost reținut de către ascultători. Alte modalități de follow-up sunt apelurile sau e-mailurile.

Idei principale

- Când oferi informații unui public trebuie să:

- Începi cu specificarea temei de discuție.

- Să stabilești mesajul-cheie și rezultatul dorit.

- Oferi explicații pentru mesajul tău, folosind o varietate de forme, cum ar fi materiale și analogii.

–Închei reformulând mesajul principal și acțiunea dorită.

•Când ții un discurs persuasiv trebuie să:

–Folosești cele trei componente ale convingerii în corpul prezentării –
menționează un eveniment, specifică acțiunea dorită, specifică beneficiul pentru
auditoriu.

•Principiile unui discurs bun includ:

–Alegerea unei teme care să entuziasmeze.

–Întocmirea unor notițe de folosit pe măsură ce vorbești. Nu învăța discursul pe
dinafară.

–Folosește exemple și ilustrări.

–Studiază cu atenție subiectul, pentru a deveni un expert în domeniu.

–Repetă ideile vorbind cu prietenii.

–Folosește gesturile și mișcările corespunzătoare pentru a rămâne entuziasmat, iar publicul, angajat în discuție.

•Consideră esențială relaționarea cu publicul.

–Încearcă să afli care este nivelul de cunoștințe al publicului cu privire la tema discuției.

–Câștigă publicul de partea ta mulțumindu-i pentru atenția acordată, fiind sincer și modest, folosind un limbaj familiar și o exprimare plăcută și organizându-ți ideile astfel încât să fie ușor de urmărit.

•Evaluează-ți abilitatea de a susține eficient prezentări, astfel încât să îți poți îmbunătăți eforturile.

•Solicită feedback din partea publicului, pentru a-l putea folosi în discursurile viitoare, prin:

–Sesiuni de întrebări și răspunsuri. Sondaje post-discurs.

–Testări post-discurs pentru a vedea cât a înțeles publicul.

–Solicitarea de feedback specific din partea unui anumit număr de ascultători.

Pasul 6

Gestionarea relațiilor de calitate

După cum am arătat la Pasul 3, pentru a ne bucura de un mediu armonios oriunde ne-am afla, trebuie să-i tratăm pe ceilalți cu obiectivitate și respect și să ne familiarizăm cu felul lor de a acționa și reacționa într-o anumită situație. Bineînțeles că relațiile de calitate sunt ca o stradă cu dublu sens și vrem să ne asigurăm astfel că și ceilalți ne tratează cu obiectivitate și respect.

Asigură-ți respectul celorlalți

Îți prezint șapte sugestii care te vor ajuta să câștigi și să păstrezi respectul celorlalți. Aceste sugestii au fost concepute pentru a fi folosite la locul de muncă, dar pot fi aplicate în orice situație în care avem de a face cu alte persoane.

1.Fii onest și păstrează secretele. Dedu când este bine și când nu să împărtășești conversații și strategii.

2.Dezvoltă o politică a „ușii deschise“. Acordă-le celorlalți atenție deplină atunci când vorbesc și încurajează-i să-și exprime preocupările și interesele.

3.Folosește-ți întotdeauna bunele maniere, abilitățile de bun ascultător și limbajul adecvat și ai grijă să existe o concordanță între cuvintele și acțiunile tale.

4. Construiește relații pozitive atât cu toți membrii echipei din companie, cât și cu contactele din afară, cum ar fi clienții și furnizorii.

5. Fii încrezător, energic și cu spirit de inițiativă. Anticipează provocările și posibilitățile de a le depăși. Există oameni „pretențioși” și oameni „lipsiți de pretenții”. Ne dorim ca ceilalți să ne includă în cea de-a doua categorie, niște persoane care își asumă responsabilitatea în mod corespunzător și nu creează probleme decât în cazuri excepționale.

6. Organizează întâlniri eficiente și axate pe o anumită temă și oferă-le informații detaliate tuturor celor implicați.

7. Fii o persoană demnă de încredere, consecventă și responsabilă.

Mai jos ai șapte tipuri de comportamente distructive care te trag înapoi. Îți reamintesc că această listă a fost creată pentru a scoate la iveală tot ce ai mai bun în tine, iar un comportament ofensator va avea un impact negativ asupra celor din jurul tău, indiferent de locul unde îl manifesti.

1. Îți este imposibil să păstrezi un secret față de colegi, camarazi și anturaj.

2. Stai cu ochii pe ceas tot timpul, îți iei pauze lungi și nepotrivite, lași unele sarcini urgente neterminate și nu răspunzi la mesajele primite.

3. Nu ai capacitatea să oferi punctul tău de vedere conducerii înainte de luarea unei decizii.

4. Inșiști asupra punctului tău de vedere chiar și după luarea deciziei.

5. Te îmbraci necorespunzător, folosești un limbaj neadecvat și ești insensibil la diverse probleme.

6. Nu participi la discuțiile cu conducerea și personalul.

7. Nu ai capacitatea de a-ți reveni imediat și de a-ți recăpăta stăpânirea de sine după un moment frustrant sau dificil.

Gestionarea relațiilor cu persoanele dificile

Evident că vei întâlni și oameni care necesită puțin mai mult efort pentru a avea relații bune. Unele persoane sunt încăpățânate, iraționale sau chiar agresive. Să analizăm câteva tehnici pentru a-ți păstra interacțiunile calme și pozitive.

Persoanele sensibile

Cu siguranță există persoane cu care intri în legătură și sunt extrem de sensibile. Ele îți pot face viața îngrozitoare sau pot deveni o provocare veșnic schimbătoare. Nu le poți ignora; trebuie să te ocupi de ele, așa că iată câteva sugestii.

Oamenii hipersensibili reacționează adesea necorespunzător la critică și, ori de

câte ori aduci cea mai neînsemnată observație la adresa muncii lor, se îmbufnează, iau o poziție defensivă și te vor acuza că te iei tot timpul de ei.

Cea mai bună metodă de a comunica cu oamenii extrem de sensibili este să fii diplomat. Începe prin a lăuda munca la care au excelat. Apoi fă anumite propuneri asupra modului în care și-ar putea îmbunătăți activitatea în domeniile cu rezultate nesatisfăcătoare.

Teama de a fi criticată a determinat-o pe Kathy să fie extrem de atentă în toate domeniile sale de activitate. Pentru a nu risca să facă vreo greșeală, ea verifică, reverifycă și apoi verifică din nou tot ce lucrează. Probabil acest proces reduce posibilitatea de a fi criticată, dar ia mult timp și încetinește astfel activitatea întregii sale echipe. Mai rău este că ea ezită să ia decizii, pretinzând că are nevoie de mai multe informații. Chiar și după primirea acelor informații, pasează altcuiva responsabilitatea.

Oameni precum Kathy trebuie sprijiniți, așa că urmează aceste îndrumări pentru a-i ajuta să-și depășească temerile:

- Asigură-i că, datorită priceperii lor deosebite în domeniul respectiv, munca lor este, de obicei, bună de prima dată și nu trebuie verificată în repetate rânduri.

- Spune-le că eventualele erori sunt ceva normal și pot fi depistate și corectate mai târziu, fără ca acest lucru să se reflecte asupra capacității persoanei care a comis erorile.

- Dacă oamenii au nevoie de mai multe informații înainte de a lua o decizie, îndrumă-i spre resursele care îi pot ajuta să le obțină. Dacă crezi că au informații suficiente, insistă să ia decizii rapide.

- Dacă încearcă să-ți paseze responsabilitatea și te întrebă ce să facă, spune-le că este decizia lor și să o ia rapid.

În majoritatea cazurilor, oamenii hipersensibili au cunoștințele necesare și iau deciziile corecte. S-ar putea să aibă nevoie de o garanție din partea ta pentru a-și transforma ideile în acțiune.

Persoanele irascibile

Poți intra în contact cu persoane care par să se enerveze peste măsură când nu le iese ceva. De exemplu, Terry lucrează bine, dar din când în când își pierde cumpătul și țipă la colegii săi. Se calmează repede, dar purtarea lui afectează munca întregii echipe și durează ceva până revine la productivitatea normală. Am discutat de multe ori cu Terry despre comportamentul său, dar fără nici un rezultat.

Nu-i ușor să lucrezi într-un mediu în care oamenii țipă și strigă, mai ales dacă ținta ești tu. Deoarece victimele unei izbucniri nu mai pot lucra câteva ore la capacitatea maximă după incident, o astfel de situație nu poate fi tolerată.

Iată câteva sugestii referitoare la modul în care te-ai putea comporta cu persoanele care au accese de furie:

- După ce persoana s-a calmat, discută cu ea între patru ochi. Atrage-i atenția asupra faptului că nu este întotdeauna ușor să-ți păstrezi cumpătul, dar astfel de crize de nervi nu sunt acceptate la locul de muncă.
- Dacă se mai întâmplă, spune-i să iasă din cameră până se calmează. Precizează că următoarea abatere se va lăsa cu sancțiuni disciplinare.
- Când o persoană face o criză de nervi, părăsește încăperea! Transmite-i că revii

după ce se calmează. Așteaptă 10 minute și încearcă din nou. Asigur-o că nu este un atac la persoană, ci un mod de corectare a unei situații. Atenție! Nu este o idee bună să lași o persoană supărată singură în biroul tău. Dacă incidentul are loc în spațiul tău intim, insistă ca cealaltă persoană să părăsească încăperea.

- Păstrează-ți calmul. Urmează un sfat vechi: „Numără până la zece înainte de a deschide gura“.

Anularea negativității

În aproape toate organizațiile există una sau mai multe persoane negativiste – oameni care găsesc câte un cusur fiecărei persoane, situații sau idei. Orice spui tu, ei dezaprobă. Au întotdeauna un motiv pentru care ce vrei tu să realizezi pur și simplu nu se poate face. Pesimismul lor îți poate distruge echipa. Să analizăm câteva probleme cauzate de persoane negativiste:

- Rezistența la schimbare. Chiar și persoanele cu o atitudine pozitivă se împotrivesc schimbării. Este mult mai simplu să facă lucrurile cum le-au făcut dintotdeauna. Oamenii cu o gândire pozitivă pot fi convinși să accepte schimbarea dacă li se prezintă argumente logice. Persoanele negativiste se opun schimbării doar de dragul de a se opune. Nici un argument nu este de ajutor. Adesea fac tot ce le stă în putință pentru a sabota o situație, astfel încât noile metode să nu funcționeze, iar ele să poată zice: „Ți-am spus eu“.

- Impactul asupra moralului echipei. La fel cum un măr stricat poate contamina toată grămada, o persoană negativistă poate distruge moralul întregii echipe. Negativismul se răspândește de la o persoană la alta, așa că în aceste condiții este destul de greu să menții spiritul de echipă.

Motivele negativității unui membru din echipă variază. Pot porni de la un tratament nefavorabil mai vechi, real sau perceput, venit din partea companiei. Merită efortul să cercetezi situația și să vezi dacă așa stau lucrurile. Dacă o persoană are motive întemeiate să fie negativistă, încearcă să o convingi că trecutul a rămas în urmă și poate privi acum spre viitor. În cazul în care e vorba de concepții greșite, încearcă să le clarifici.

Pe de altă parte, mai există și cei pentru care negativitatea face pur și simplu parte din personalitatea lor – o perspectivă pe care tu nu o poți învinge, dar pe care trebuie totuși să o gestionezi.

În primul rând, atunci când ai de-a face cu persoane negativiste, acceptă-le argumentele și convinge-le să lucreze alături de tine pentru depășirea problemelor percepute, astfel încât proiectul să meargă mai departe. Persoana trebuie să fie parte din soluție mai degrabă decât o problemă în plus.

Când le prezinți idei noi oamenilor negativiști, invită-i să-și exprime deschis obiecțiile. Spune-le: „Ai adus în discuție câteva idei bune și eu le apreciez. Deoarece începem acest program nou, să fim atenți la probleme. Trebuie să încercăm acest nou concept. Să lucrăm împreună la el și să aplanăm divergențele“.

Persoanele critice

Există unele persoane a căror principală bucurie în viață este să evedențieze defectele și greșelile altora.

Persoanele care se comportă astfel fie încearcă să-și arate superioritatea, fie își compensează inferioritatea asigurându-se că vedem cu toții imperfecțiunile celor din jur. Deoarece nu au idei originale sau sugestii constructive, plăcerea lor este să vâneze greșelile oamenilor, în special ale șefului lor. Ele încearcă să ne facă să ne simțim jenați și penibili.

Când o persoană critică îți subliniază o greșeală, nu trebuie să-i dai satisfacție. Glumește despre asta („Ce greșeală mare!“) sau zâmbește și spune: „Mulțumesc

că mi-ai atras atenția înainte să devină o problemă“. Dacă aceia cărora le place să critice observă că nu te deranjează jocul lor, vor înceta și vor încerca să-l practice cu altcineva.

Gestionarea relațiilor cu persoanele nemulțumite

Probabil există cel puțin o persoană nemulțumită în orice grup. Toți avem de-a face cu perioade în care lucrurile merg prost acasă sau la serviciu – și acest fapt influențează modul în care ne îndeplinim obligațiile sau interacționăm cu alți oameni. Șefii ar trebui să fie atenți la acest comportament și să-și facă timp să stea de vorbă cu persoana respectivă. Și, bineînțeles, ca prieten sau coleg, nu există nici un motiv pentru a nu oferi sprijin cuiva care trece printr-o perioadă dificilă. Atunci când îi dai unei persoane posibilitatea de a vorbi despre o problemă, adesea acest fapt reduce un pic tensiunea. Chiar dacă problema respectivă rămâne, lucrurile devin clare și asta îi permite persoanei să funcționeze mai bine.

Însă unii vor avea întotdeauna câte o nemulțumire. Adesea, la locul de muncă, nu sunt mulțumiți de atribuțiile lor. Nici când te conformezi solicitărilor și acționezi conform nemulțumirilor lor nu sunt satisfăcuți. Ei consideră că nu sunt tratați niciodată cu destul respect și nu sunt luați în considerare. Își afișează nefericirea prin negativitate.

De exemplu, dacă cererea lui Jill de a-și schimba programarea concediului nu este aprobată, ea se va supăra și va lăsa să se vadă asta în atitudinea ei atât în mod evident, cât și subtil.

Nu-i poți mulțumi niciodată pe toți. Reclădirea moralului oamenilor care consideră că au fost tratați necorespunzător necesită diplomație și răbdare. În calitate de manager, poți evita unele situații nedrepte dacă, în momentul când iei o decizie, explici motivele care stau la baza acesteia. În exemplul referitor la concediu, ai putea oferi explicația că firma stabilește programarea concediilor cu luni înainte și deja alți doi angajați și-au stabilit concediul în aceeași perioadă. Apoi clarifică faptul că echipa nu se poate lipsi de încă un angajat în aceeași perioadă. I-ai mai putea sugera să încerce să găsească pe altcineva care să-i țină

locul în perioada de concediu.

Șeful cu care nu se poate discuta

Dar ce faci când persoana dificilă cu care trebuie să interacționezi este chiar managerul? Unii șefi sunt mai vocali în criticile aduse echipei decât alții și consideră că pur și simplu trebuie să-și corecteze angajații mai des.

Fiind întrebat de ce își tot pisează angajații, Jack a răspuns: „Asta trebuie să facă un șef“. El a lucrat întotdeauna pentru șefi care criticau, acuzau sau erau mereu nemulțumiți și a presupus că doar astfel îți poți ține angajații sub control.

Arlene era o perfecționistă și nu tolera persoanele care nu se ridicau la standardele ei. Își pierdea răbdarea cu cei care nu învățau rapid și corect și își exprima adesea nemulțumirea sarcastic și cu voce tare. Arlene își spunea că nu e o persoană ușor de manipulat și nu-i este frică să vorbească deschis. Nu învățase că dacă face asta într-un mod mai avantajos și încurajator va obține într-un final rezultate mai bune.

Nu ai cum să-ți alegi șeful. Ai putea avea o relație minunată cu șeful tău, dar când acesta părăsește compania, înlocuitorul său poate avea un alt stil de management, total diferit, un stil pe care-l vei considera intolerabil.

Deoarece nu ne putem aștepta să schimbăm comportamentul șefului, cea mai bună modalitate de a rezolva această situație este să ne concentrăm pe ce putem schimba – și anume reacția noastră față de această situație. Încearcă aceste tactici:

1. Reține că o critică nedreaptă este adesea un compliment mascat. Uneori, oamenii sunt atât de nesiguri pe succesul lor, încât îi critică pe alții pentru a reduce la minimum propriile greșeli. Când ești criticat pe nedrept, nu va dura mult până când ceilalți își vor da seama de asta.

2.Îndeplinește-ți sarcinile cât mai bine cu putință. Nu poți controla atitudinea șefului sau ceea ce spune despre tine. Dar poți controla cât de bine îți îndeplinești sarcinile. Persoanele din conducere îți vor remarca realizările.

3.Încearcă cu adevărat să vezi lucrurile din perspectiva celuiilalt. Pune-te în situația acelei persoane – cu tot stresul și problemele ei – și vei afla câteva indicii despre comportamentul său. Bineînțeles că acest lucru nu scuză atitudinea persoanei, dar empatia ta ar putea doborî barierele care te frustrează.

„Provocările vieții nu ar trebui să ne paralizeze; ele trebuie să ne ajute să descoperim cine suntem.“

Bernice Johnson Reagon, compozitoare și interpretă americană

4.Vorbește frumos despre șeful tău. Poate pare paradoxal, dar realmente ajută să spui lucruri plăcute despre un șef dificil. Creează-i șefului o reputație bună, care-i face cinste. Spune-le celorlalți cât de important este el pentru companie. Accentuează chiar și cea mai neînsemnată trăsătură pozitivă. Apoi, indiferent de ce face șeful, tratează-l ca și când s-ar fi ridicat la înălțimea reputației sale. Chiar și cea mai răutăcioasă persoană ar ceda în fața unei bunăvoințe permanente.

5.Construiește relația. Spune-i șefului că dorești să aveți o relație bună și întreabă-l ce poți face ca relațiile de muncă să fie mai plăcute. Dacă este cazul, poți să te scuzi pentru tot ce pare să nu funcționeze normal în relațiile voastre. Asigură-ți șeful că, înainte de toate, succesul este cel mai important pentru companie.

6.Cere-i sfatul. Dacă șeful se simte amenințat de cunoștințele tale de specialitate,

dă-i șansa de a-și arăta competența. Roagă-l să-ți împărtășească părerile sale în domeniile în care este mai pregătit decât tine.

7.Repară imediat greșelile. Dacă afli că șeful răspândește neadevăruri despre tine, informează-l că știi ce a spus și nu este adevărat. Nu fi nepoliticos, pur și simplu spune-i că a fost probabil vorba de o comunicare defectuoasă și dorești să clarificai situația.

8.Nu te aștepta la o schimbare peste noapte. Așa cum am mai spus, nu-i poți schimba pe ceilalți; poți schimba doar reacția ta față de purtarea lor. Gestionează fiecare eveniment pe măsură ce apare și nu te îngrijora de ceea ce ar putea face el mâine.

9.Umple-ți mintea cu gânduri bune, de curaj, sănătate și speranță. Treci peste neplăcerile de zi cu zi provocate de șef și urmărește obiectivele importante în viață. Alege conștient să devii o persoană calmă, mulțumită, care are puterea de a trece peste critica celorlalți.

10.Bucură-te de lucrurile bune pe care le ai. Amintește-ți să te concentrezi pe lucrurile bune din viață. O familie iubitoare, de exemplu, îți poate aduce recompense mult mai mari decât cele de la serviciu.

Sugestiile de mai sus nu se limitează doar la manageri sau la locul de muncă. Punerea lor în practică atunci când te confrunți cu persoane dificile în situații sociale sau chiar familiale este la fel de eficientă.

„Deși lumea este plină de suferință, avem în același timp și capacitatea de a trece peste aceasta.“

Ce faci când ai păreri diferite

Dezacordurile sunt inevitabile, dar felul în care le gestionăm poate schimba lucrurile în relațiile noastre.

Un bun exemplu este Patrick, directorul sectorului de producție al firmei Proper Paper Co., căruia i s-a cerut să facă o recomandare preliminară către conducerea companiei referitoare la efectuarea unei investiții într-un proces de fabricație nou și netestat încă. Problema era că șeful lui Patrick, vicepreședintele sectorului de producție, susținea categoric ideea, în timp ce Patrick avea unele rezerve.

Evident, Patrick putea ține cont de părerea șefului său fără să spună nimic, dar era sigur că rezultatul ar fi însemnat sfârșitul fabricuței de hârtie. „V-am spus eu“ nu ar fi contat prea mult când șaiszeci de persoane ar fi rămas fără slujbă. Însă ar fi putut face scandal în fața echipei din conducere, arătând exact cât de greșite erau presupunerile șefului său. Poate ar fi funcționat, dar exista și riscul ca executivul să se îndepărteze de Patrick, iar asta ar fi distrus cu siguranță orice șansă a unei relații bune de muncă între Patrick și conducerea companiei.

Pentru a-l ajuta să rezolve problema, Patrick a apelat la mentorul său, un director pensionat de la prima companie unde lucrase după terminarea colegiului. Directorul i-a sugerat să abordeze calea de mijloc, contrazicându-și șeful prietenește. I-a sugerat să pregătească o prezentare neoficială. Aceasta cuprindea:

1. Recunoașterea câtorva idei bune în planul șefului său. Unele aspecte ale procesului propus erau foarte bune. În mod cert promiteau; testele efectuate în ateliere de microproducție au economisit timp și bani la producția de hârtie cretată, fără a suprima calitatea. Totodată, compania trebuia neapărat să ia în considerare noi procese de producție, dacă voia să rămână competitivă.

2. Tranziția la punctul său de vedere. Patrick nu-și putea nega primul său comentariu folosind cuvinte precum „dar“ sau „însă“, deoarece acestea ar fi indicat imediat faptul că urma să contrazică ideile șefului său. În schimb, după recunoașterea validității opiniei șefului, avea să facă o scurtă pauză, apoi să spună: „M-am gândit și la alți câțiva factori care ar putea influența decizia noastră“. Este un mod foarte neutru de a deschide o discuție.

3. Prezentarea datelor. La început, Patrick voia să aducă teancuri de rapoarte care urmau să arate că avea dreptate. Dorea să-și verse supărarea pe șeful lui înecând echipa de management în documente. În schimb, și-a condensat demonstrația la doar două idei principale: datele arătau că procesul devenea mai puțin eficient dacă era extins la unități mai mari și trebuia totuși încercat la o operațiune de dimensiunea companiei lor.

4. Încheierea cu o formulare neutră. Acestea fiind datele, era normal ca Patrick să sugereze firmei să formeze o echipă mai mare, care să studieze mai detaliat această opțiune, cât și altele. Își putea liniști șeful spunându-i cât de interesant ar fi dacă acest proces nou, după o examinare suplimentară, s-ar dovedi a fi cea mai bună șansă pentru companie.

5. Evitarea mâniei. Rareori dezacordurile se desfășoară conform planului. Mentorul i-a amintit lui Patrick că putea doar să furnizeze informațiile; nu avea cum să controleze decizia finală. Dacă șeful lui ar fi adus argumente, el putea „fi de acord cu discutarea problemei, dar fără să-și spună părerea“, și nu trebuia să se angajeze într-o dispută verbală. Treaba lui era să facă ceea ce credea că ar fi optim pentru firmă, nu să se angajeze într-un schimb furios de replici.

Nu-i de mirare că executivul a fost de acord cu sugestia lui Patrick. Chiar și șeful lui a înțeles că era cea mai bună alegere. Prezentându-ți prudent ideile, fără a le submina pe ale altora, vei obține aceleași rezultate data viitoare când nu vei fi de

acord cu cineva.

Nu critica, nu condamna și nu te plânge

Dacă vrem să avem relații bune cu cei din jur, ar trebui să ne gândim cum ne-ar plăcea să se poarte ceilalți. Nu ne plac oamenii negativiști, critici – de ce am crede că altora le plac? Ar trebui să decidem ferm, încă de la începutul vieții, că nu-i vom critica sau condamna pe ceilalți și nu le vom reproșa greșelile și defectele. Să criticăm mereu, să încurajăm sarcasmul și ironia, să găsim defecte tuturor lucrurilor și persoanelor, să condamnăm în loc să lăudăm, acestea sunt obiceiuri foarte periculoase. Sunt ca niște viermi care strică miezul unui boboc de trandafir sau al unui fruct și ne vor face viața grea, sucită și tristă.

Nu există viață armonioasă și fericită odată ce ți-ai format acest obicei dăunător. Cei care caută mereu ceva de condamnat își compromit caracterul și își distrug integritatea.

Tuturor ne plac oamenii luminoși, optimiști, veseli și încrezători; nimeni nu-i îndrăgește pe cârcotași, cusurgii, calomniatori sau bârfitori. Renumitul filosof american Ralph Waldo Emerson scria: „Lumea îl iubește pe omul care vede trăinicie în cauzele lui și un viitor optimist, care crede cele mai bune lucruri despre ceilalți, și nu ce-i mai rău“.

Este foarte ușor să treci prin viață căutând binele și frumusețea în locul urâteniei, mărinimia în locul josniciei, strălucirea și veselia în locul obscurității și supărării, speranța în locul disperării; să vezi partea bună a lucrurilor în locul celei întunecate. Să ne întoarcem întotdeauna fața către lumină este la fel de ușor ca a vedea mereu umbrele, iar acest lucru face diferența între mulțumire și nemulțumire, fericire și suferință și, profesional, între prosperitate și adversitate, între succes și eșec.

Haide să învățăm să căutăm lumina, să refuzăm categoric umbrele și petele, imaginile negative și discordante. Să rămânem legați de acele lucruri care transmit bucurie, sunt utile și înălțătoare, iar astfel ne vom schimba modul de a privi lucrurile, transformându-ne felul de a fi într-un timp foarte scurt.

Cum să-i faci pe ceilalți să-ți accepte ideile

Deși nu dorești să acționezi într-o manieră care ar putea exercita o influență nepotrivită asupra celorlalți sau ar putea fi considerată drept manipulativă, nu faci nimic greșit încurajând alte persoane să-ți accepte ideile. De fapt, la locul de muncă, trebuie să iei decizii și să generezi idei care vor face compania să avanseze. Dacă nu te pricepi nici măcar puțin să-i faci pe ceilalți să-ți sprijine eforturile, nu ești un angajat prea eficient.

Jennifer, director de Resurse Umane în cadrul Sweet Sixteen Cosmetics Company, a studiat fișele de pontaj și a constatat că trebuiau luate măsuri privind întârzierile membrilor echipei. Pedepsirea întârzițiilor nu dăduse roade, iar acordarea de recompense angajaților conștiincioși nu dusese la o îmbunătățire semnificativă a situației. Cu un an în urmă, ea propusese introducerea unui program de lucru flexibil ca soluție alternativă pentru personal, dar șeful ei refuzase categoric. Oare cum putea să-și prezinte din nou propunerea și să-l facă să-și schimbe părerea?

Vânzarea ideilor nu diferă foarte mult de vânzarea unui produs sau serviciu. Urmând abordările vânzătorilor de succes, îi vei putea convinge pe oameni să-ți accepte ideile. Primul pas în orice activitate de vânzare este să fii foarte pregătit. Un bun vânzător nu ar încerca niciodată să vândă un produs fără o atență pregătire.

Clarificarea ideilor

Așa cum un vânzător trebuie să-și cunoască foarte bine produsul pentru a-l putea vinde, și tu trebuie să cunoști cât mai multe cu putință despre ideea pe care dorești să o promovezi. Înainte ca Jennifer să aducă în discuție chestiunea programului de muncă flexibil, ea trebuia să cunoască cât mai bine acest concept. Trebuia să citească materialele de specialitate despre acest subiect, să

discute cu directorii altor companii ce adoptaseră programe similare și să afle părerea unor angajați care puteau fi afectați de situație.

Evaluarea beneficiului ideilor tale

Analizând subiectul, stabilești care este schimbarea în bine pe care o poate aduce acest concept și nu o poate aduce altul. Studiind experiența companiilor care aplicau programul de muncă flexibil, Jennifer a aflat că în toate acele firme întârzierile s-au redus semnificativ, iar productivitatea nu a avut de suferit, chiar dacă nu toți angajații erau disponibili în același timp. De asemenea, recrutarea noilor angajați, în special a mamelor care lucau, devenise mai simplă. Prin urmare, trăsătura dominantă a timpului de muncă flexibil este aceea că poate combina toate aceste beneficii. Jennifer le-a rezumat în felul următor: „Va reduce numărul întârzierilor fără a scădea productivitatea și, în același timp, va atrage oameni de calitate în companie“.

Evaluarea avantajului pentru „cumpărător“

Toți vânzătorii știu că principala grijă a unui cumpărător este: „Eu cu ce mă aleg?“ Ce beneficii va avea compania dacă acceptă ideea ta? Majoritatea companiilor sunt foarte atente la costuri, așa că va trebui să demonstrezi cât de eficientă, din punctul de vedere al costurilor, este ideea ta.

Atunci când îți vinzi ideea unei persoane cu care lucrezi și pe care o cunoști bine, de exemplu șefului tău direct, ar trebui să știi ce anume îl interesează. Fii pregătit să-ți adaptezi prezentarea conform intereselor sale. Dacă îți poți adapta oferta conform dorinței celeilalte persoane, ți-ai mărit șansele de a face vânzarea. Acesta este Motivul Dominant de Cumpărare – MDC – al „cumpărătorului“. Însă, dacă persoana pentru care faci prezentarea este un necunoscut, este important să afli ce o interesează cu adevărat. Pentru a-i cunoaște MDC-ul trebuie să fii gata să pui întrebări prin care vei descoperi adevăratele sale

interese. Trebuie să afli cât mai multe informații despre persoana respectivă de la alți parteneri de afaceri. Încearcă să stabilești o întâlnire cu această persoană înainte de prezentare și să-i adresezi întrebări foarte bine alese, care te vor lămuri. Întrebări directe, precum: „Ce doriți să realizați prin cutare activitate?“, „Care sunt obiectivele dumneavoastră pentru acest an?“, sau întrebări indirecte: „Ce realizări din trecutul dumneavoastră v-au adus cele mai mari satisfacții? De ce?“. Ascultă cu atenție răspunsurile și vei afla ce va stârni cu adevărat curiozitatea cumpărătorului – MDC-ul său.

Elaborarea dovezilor

Un bun vânzător are întotdeauna argumente la îndemână pentru a-și susține punctele de vedere. În vânzarea unei idei, cea mai bună dovadă este experiența altor companii care au aplicat, cu succes, concepte similare. Jennifer a contactat mai multe companii din comunitatea ei care foloseau, de câțiva ani, programul de muncă flexibil, și astfel a putut obține numeroase date privind beneficiile rezultate. A aflat totodată problemele întâmpinate și cum le-au depășit. Cunoscând astfel ambele aspecte ale problemei, a fost pregătită să răspundă obiecțiilor pe care șeful ei le-ar fi putut ridica și a elaborat argumentele care urmau să o ajute la combaterea lor.

Adaptarea planului tău la ce se cere

Rareori faci o vânzare doar în baza unor informații. Vânzătorul trebuie să poată demonstra cum se traduc informațiile respective în beneficii pentru cumpărător. Atunci când pregătești vânzarea unei idei, scrie pe o coloană fiecare informație care face ideea ta valoroasă și alături, pe o altă coloană, identifică beneficiul adus cumpărătorului.

Prin conceptul de program flexibil prezentat de Jennifer:

Se dorește

O economisire de 2 300 de dolari pe lună.

Scăderea fluctuației de personal.

Creșterea productivității.

Se oferă

Reducerea întârzierilor cu 80%.

Îmbunătățirea stării de spirit în departament.

Cooptarea unor angajați mai buni.

Dacă prezinți modul în care ideea pe care o vinzi va satisface cerințele cumpărătorului, prezentarea ta se va desfășura într-o manieră pozitivă și convingătoare. Nimeni nu dorește să i se „vândă” ceva. Toți vor să creadă că ceea ce au cumpărat este ce doreau să cumpere. Arătându-i persoanei căreia îi prezinți ideea modul în care aceasta se potrivește cu ce-și dorește, probabilitatea să-ți accepte ideea este mult mai mare.

Acum ești pregătit să faci prezentarea și să îi vinzi ideea șefului.

Vânzarea

Să analizăm modul în care Jennifer i-a prezentat din nou conceptul de program flexibil șefului ei, chiar dacă acesta îl respinsese cu un an în urmă. Pentru asta, Jennifer și-a pregătit cu grijă prezentarea. A aflat cât mai multe lucruri despre programul de muncă flexibil, a studiat experiența altor firme care au implementat cu succes acest program și a identificat principalul avantaj. De asemenea, a analizat ce își dorea cel mai mult șeful ei pentru companie, Motivul Dominant de Cumpărare (MDC). Acum era pregătită să-și susțină prezentarea în fața șefului.

Adesea vânzătorii inițiază o discuție cu un potențial client făcând comentarii despre elementele de decor ale biroului sau despre un tablou de pe perete ori despre alte chestiuni fără legătură cu vânzarea. Atunci când ai de-a face cu persoana cu care lucrezi, cel mai bine ar fi să începi cu un lucru de interes pentru persoana respectivă. Dacă este o persoană „axată pe afacere“, atunci începe direct cu afacerea în cauză. „Doug, știu cât ești de preocupat de creșterea productivității. Una din cauzele situației în care ne aflăm este, după cum știi, dificultatea recrutării unor angajați capabili. Dacă ar exista un mod de a atrage mai mulți oameni pricepuți, ai vrea să afli care este acela, nu-i așa?“

Singurul răspuns pe care îl putea oferi Doug era „da“. Jennifer a prezentat principalele avantaje ale ideii sale și i-a captat imediat atenția. Acum va trebui să continue pentru a afla ce îl interesează în mod special pe Doug.

Pune întrebări și ascultă răspunsurile

Deși din experiența pe care o avea Jennifer lucrând alături de Doug știa destul de bine ce îl interesa pe șeful ei, ea trebuia să fie pregătită cu întrebări specifice despre obiectivele sale. Dacă te confrunți cu o persoană pe care nu o cunoști bine, această parte a prezentării poate fi cea mai importantă. Este esențial să descoperi care este lucrul cel mai important pentru persoana respectivă, MDC-ul său. Poate vei afla că o persoană este interesată mai mult de eficiența raportată la cost, iar alta de gradul în care un nou produs sau o nouă practică îi va afecta imaginea.

Mulți sunt atât de dornici să-și „vândă“ ideile încât nu ascultă cu adevărat ce

dorește efectiv „cumpărătorul“. Unii agenți de vânzări presupun că prețul produsului mai mic decât la concurență, poate scoate în evidență economiile în materie de costuri și, prin urmare, nu sunt atenți la interesul pe care eventualul client îl acordă calității. Nu presupune că interesele cumpărătorului sunt aceleași cu ale tale. Ascultă cu atenție răspunsurile la întrebările tale și fii pregătit să prinzi subtilitățile care te pot conduce spre adevăratele interese ale persoanei respective.

Prezentarea argumentelor

În pregătirea prezentării tale probabil ai adunat destule argumente pentru a-ți susține ideile pe care dorești să le promovezi. Odată ce ai adunat destule informații despre ce îți dorește cu adevărat directorul căruia trebuie să-i vinzi conceptul, vei putea formula argumentele în funcție de dorințele cumpărătorului. Jennifer știa că șeful ei Doug era pragmatic. El nu avea să accepte teorii vagi, ci putea fi impresionat cu fapte și cifre. Totodată Jennifer știa că el evalua toate proiectele din punctul de vedere al eficienței în materie de costuri. Pentru a-i vinde un program de lucru flexibil, ea trebuia să fie pregătită să-i arate cum a funcționat acest concept în alte companii, care era costul și cum fusese amortizat.

„Doug, am discutat cu Hilary Hendricks, managerul departamentului de Resurse Umane de la Fitrite Shoes. Ei au introdus programul flexibil acum trei ani. Mi-a relatat că astfel s-au redus întârzierile cu 80%, economisindu-se 2 300 de dolari pe lună. În plus, atrăgând mai mulți angajați care preferă programul de lucru flexibil, au putut recruta oameni mai bine pregătiți, iar fluctuația de personal a scăzut semnificativ.“

Cum prezinți argumentele? În cazul în care o cunoști pe persoana căreia îi vinzi conceptul – și în majoritatea cazurilor este vorba despre șeful nostru sau alt director din companie –, ar trebui să știi modalitatea prin care îi place să primească informațiile. Unii înțeleg mai ușor tabelele, graficele și diagramele; alții, argumentele convingătoare sau exemplele. Folosind formatul care are cele mai mari șanse să impresioneze publicul, crește și probabilitatea de a-ți vinde propunerea.

Gestionarea obiecțiilor

Agenților de vânzări le plac obiecțiile. Îi ajută să stabilească ce-și dorește cu adevărat eventualul client și le dau posibilitatea de a se conforma dorințelor acestuia, sporind totodată șansele de a vinde. Vânzătorii bine pregătiți anticipează care sunt obiecțiile ce vor fi aduse și sunt pregătiți să le contracareze. Ar fi bine să cunoști posibilele obiecții pe care șeful tău le poate aduce conceptului pe care îl promovezi și să fii pregătit să le gestionezi.

Doug respinsese în urmă cu un an conceptul programului flexibil deoarece considera că afectează producția. Argumentul său la acea vreme era: „Dacă venim la ore diferite, cum putem coordona producția? Să presupunem că șeful ar avea nevoie de informații importante de la un lucrător care a plecat deja sau nu a sosit încă“. Jennifer era pregătită să-i arate cum firmele pe care le-a analizat s-au descurcat cu aceste probleme și ce rezultate au obținut.

Finalizarea vânzării

Există mai multe moduri de a aborda finalizarea unei vânzări. Când vinzi o idee unui director din compania în care lucrezi, probabil cea mai adecvată abordare este să-l rogi să te ajute la evaluarea conceptului tău. Împarte o coală de hârtie în două coloane. Intitulează o coloană: „Aspecte negative“, iar cealaltă: „Aspecte pozitive“. Notează obiecțiile importante aduse în coloana „aspecte negative“ și scrie argumentul prin care vei contracara aspectul negativ în coloana „aspecte pozitive“. Adaugă în coloana „aspecte pozitive“ toate beneficiile suplimentare care au fost discutate. Dacă ți-ai făcut bine temele, ar trebui să ai mai multe elemente pozitive decât negative. Apoi spune: „Să analizăm acum câteva dintre motivele care vă fac să ezitați în privința acceptării acestei idei și să le punem în balanță cu motivele în favoarea continuării proiectului. După părerea dumneavoastră, care parte cântărește mai mult?“ Răspunsul ar trebui să fie cel din coloana cu elementele pozitive.

După ce ai căzut de acord că ideea ta este viabilă, întreabă: „Dacă sunteți de acord că aceasta este o idee bună, aș dori să discutăm și despre implementare“. Dacă ideea ta trebuie vândută de șeful direct către alți directori înainte de a fi adoptată, spune-i că ai fi bucuros să-l ajuți cu pregătirea pentru prezentarea respectivă.

Cu o pregătire adecvată și urmând abordările folosite de vânzătorii de succes, îți vei prezenta și vinde ideile șefului tău și vei obține satisfacția de a-ți vedea conceptele acceptate și realizate.

Idei principale

- Pentru a fi respectat de ceilalți, trebuie să fii politicos, adecvat organizației și de încredere.
- Dacă ești încăpățânat și egoist, nu vei câștiga respectul celorlalți.
- Gestionează persoanele sensibile prin încurajări și reasigurări.
- Evită persoanele cu ieșiri nervoase. Rămâi calm și, după ce criza a trecut, spune-i persoanei respective că un astfel de comportament este inacceptabil.
- Oamenii negativiști trebuie acceptați și lăsați să se exprime. Demonstrează-le că sunt auziți și că te vei strădui să te ocupi de problemele lor.
- Dacă persoanele din jurul tău te critică, mulțumește-le politicos pentru critica

adusă. Își vor pierde interesul de a te mai critica pe viitor.

- Dacă șeful tău este o persoană dificilă și te critică, trebuie să te străduiești să păstrezi o relație bună cu el. Rămâne la latitudinea ta să faci tot posibilul și, deși poate părea un paradox, trebuie să vorbești întotdeauna de bine despre șeful tău.

- Fii politicos și când nu ești de acord. Poți avea o opinie diferită și totuși să-i arăți respect persoanei respective.

- Dacă vrei să influențezi oamenii, trebuie să le câștigi respectul. Reia sugestiile prezentate la începutul acestui capitol.

- Vânzarea ideilor nu diferă foarte mult de vânzarea unui produs sau serviciu. Urmând modul de abordare al oamenilor de succes îi poți convinge pe ceilalți să-ți accepte ideile.

- Trebuie să știi cât mai multe lucruri cu putință despre ideea pe care dorești să o promovezi.

- Evaluează beneficiul adus de ideea pe care o „vinzi“ cumpărătorului. Asigură-te că treci avantajele în oferta de vânzări. Nu presupune că interesele celeilalte persoane coincid cu ale tale. Adresează întrebări pertinente și ascultă cu atenție răspunsurile. Vânzătorii de succes au întotdeauna argumente la îndemână pentru a-și demonstra ideile. Atunci când vinzi o idee, cea mai bună dovadă o constituie experiența altor companii care au aplicat cu succes idei similare.

- În pregătirea prezentării tale trebuie să ai suficiente argumente pentru a-ți susține ideile pe care vrei să le promovezi. Odată ce ai adunat destule informații despre ce îți dorește cu adevărat directorul căruia trebuie să-i vinzi conceptul, poți formula argumentele în funcție de dorințele persoanei respective.

Pasul 7

Învinge-ți grijile și temerile

Grijile sau temerile de orice fel sunt fatale pentru concentrarea mentală și distrug capacitatea de a crea. Indiferent dacă suntem savanți, artiști, inventatori sau mari industriași, nu ne putem concentra dacă ne cuprinde teama, grija sau neliniștea.

Când mintea ta vibrează de emoții tulburătoare, eficiența este imposibilă. Lucrurile care ne enervează și ne îmbătrânesc pentru totdeauna, care ne fură bucuria nu sunt cele care se întâmplă cu adevărat.

Succesul și fericirea depind de cât de bine ne menținem în formă pentru a profita la maximum de energiile noastre. Trebuie să ținem minte că teama este dușmanul succesului și al fericirii noastre. Trebuie să renunțăm la obiceiul de a prevedea catastrofe care probabil nu vor avea loc vreodată. Anxietatea și nervozitatea ne vor răpi nu numai liniștea mentală, puterea și capacitatea de a ne îndeplini sarcinile, dar și ani prețioși din viață.

Munca nu omoară pe nimeni, dar teama a ucis mii de oameni. Nu faptul că facem un lucru ne dăunează atât de mult, ci teama de a-l face – nu numai prin faptul că îl repetăm mental la nesfârșit, dar și pentru că anticipăm ceva neplăcut pe parcursul realizării lui.

De câte ori nu ne-am trezit în mijlocul nopții, transpirați, făcându-ne griji privitor la o problemă cu care ne vom confrunta în ziua următoare sau pe viitor? De câte ori în timpul unei activități plăcute nu ne-a fugit mintea la o problemă care ne-a îmbolnăvit de îngrijorare?

Probabil fiecare bărbat sau femeie a trecut prin aceste clipe de îngrijorare, lăsându-se afectat iar și iar. Totuși, dacă peste câteva săptămâni sau luni privim în urmă la lucrurile ce ne preocupau atât de tare, constatăm adesea că problema care ne-a trezit dintr-un somn adânc sau ne-a transformat bucuria în neliniște nu a evoluat niciodată sau a fost o grijă mult mai mică decât anticipaserăm noi.

Nici o problemă nu s-a rezolvat vreodată făcându-ți griji. Dacă energia pe care o consumăm îngrijorându-ne (iar grija este un mare consumator de energie) am canaliza-o pe abordări constructive de rezolvare a neliniștilor noastre în loc să

cugetăm asupra lor, ne-am învinge temerile și frământările și am fi niște oameni mai sănătoși și mai fericiți.

Cei mai fericiți oameni nu au neapărat tot ce e mai bun; ei doar profită la maximum de tot ce le iese în cale. Cel mai strălucit viitor va avea întotdeauna la bază un trecut uitat; nu putem merge mai departe dacă nu ne detașăm de eșecurile și suferințele din trecut.

Trăiește în compartimente etanșe de timp

În cartea sa *Lasă grijile*, începe să trăiești, Dale Carnegie citează următoarele comentarii făcute de dr. William Osler, unul dintre cei mai mari chirurghi de la începutul secolului XX, într-un discurs ținut în fața unui grup de studenți de la Universitatea Yale.

Dr. Osler spunea că pe un pachebot căpitanul are posibilitatea să izoleze compartimente ale navei, dacă nava ar fi în pericol. Apoi a spus:

„Fiecare dintre voi este o structură mult mai minunată decât pachebotul și este destinat unei călătorii mai lungi. Vă îndemn să învățați să controlați mașinăria în așa fel încât să trăiți în «compartimente etanșe de timp», acesta fiind modul cel mai bun de a vă asigura siguranța voiajului. Urcați pe punte și asigurați-vă că cel puțin pereții despărțitori principali sunt în stare de funcționare. Atingeți un buton și auziți la fiecare nivel al vieții voastre cum se închid ușile de fier, lăsând afară Trecutul – zilele moarte de ieri. Atingeți alt buton și printr-o cortină metalică izolați Viitorul la fel de etanș ca Trecutul [...]. Viitorul este astăzi [...] Nu există mâine. Risipa de energie, tulburările mintale, îngrijorarea însoțesc pașii celui neliniștit din cauza viitorului. [...] Izolați apoi pereții de la pupa și de la prora și pregătiți-vă să vă cultivați obișnuința de a vă trăi viața în «compartimente etanșe de timp».“

Voia doctorul Osler să spună că nu ar trebui să facem nici un efort pentru pregătirea zilei de mâine? Sugera însă că modalitatea cea mai bună de a ne pregăti pentru ziua de mâine este să ne concentrăm toată inteligența și entuziasmul pentru îndeplinirea excelentă a sarcinilor de azi. Numai așa te poți

pregăti pentru viitor.

Pentru a ne ajuta să închidem ușile de fier către trecut și viitor, Dale Carnegie sugerează să ne punem aceste întrebări și să notăm răspunsurile în scris:

- Am tendința de a amâna să trăiesc în prezent, făcându-mi griji pentru viitor, ori să tânjesc după „o grădină magică de trandafiri aflată undeva la orizont“?

- Îmi amărăsc uneori prezentul regretând lucrurile întâmplate în trecut – lucruri care s-au încheiat pentru totdeauna?

- Mă trezesc dimineața hotărât să „trăiesc clipa“ – să profit cât mai mult de cele 24 de ore care urmează?

- Pot obține mai mult de la viață „trăind în compartimente etanșe de timp“?

- Când voi începe să fac asta? Săptămâna viitoare? [...] Mâine? [...] Astăzi?

„Trecutul s-a încheiat; nu-l putem schimba; viitorul este necunoscut, dar ziua de azi este un dar – de aceea o numim prezent¹.“

Anonim

Douăsprezece modalități de a minimaliza grijile

E simplu să-i spui cuiva să nu-și mai facă griji, dar să înceteze cu adevărat este o altă problemă. Iată câteva modalități care ajută adesea:

1. Ia o decizie.

Când te confrunți cu o chestiune îngrijorătoare, nu o analiza și reanaliza în minte. Înfrunt-o o dată pentru totdeauna și ia o decizie.

2. Stabilește unde se sfârșește gândirea și unde începe grija.

Reține, grija nu este același lucru cu gândirea. Gândirea limpede este constructivă. Grija este distructivă.

3. Dacă poți face ceva pentru rezolvarea unei probleme care-ți dă bătăi de cap, nu ezita.

Trebuie să te străduiești din răspuțeri să o învingi, astfel încât să nu te mai îngrijoreze. Câțiva membri de la Centrul pentru Seniori din New York își făceau griji să nu fie atacați pe drumul dinspre și înspre centru. Teama constantă îi determina pe mulți dintre ei să rămână închiși în camerele lor, iar pe alții să iasă din centru foarte neliniștiți. Unul din bărbați a recunoscut că îngrijorarea îi distrugea pe toți și nimeni nu făcea nimic împotriva – poate doar se îngrijorau și mai mult. Și-a mutat gândul de la deprimare la acțiune. Rezultatul – un aranjament ca bărbații și femeile să meargă împreună prin „zona rău famată a cartierului“ la o anumită oră în fiecare zi. Gândirea constructivă în locul neliniștii distructive a rezolvat problema.

4. Să-ți vezi de treburile tale.

Mulți își creează singuri probleme implicându-se prea des în treburile altora. Fac

asta pentru că sunt convinși cumva că modul lor de a vedea lucrurile este cel mai bun, iar cei care nu se conformează gândirii lor trebuie criticați și îndreptați pe calea cea bună – pe drumul lor. Dacă-ți vezi de treaba ta și dai sfaturi doar când ți se cer, te vei îngrijora mai puțin.

5. Nu purta pică.

Deși „a avea gânduri negative“ poate diferi de „a fi îngrijorat“, ambele sunt obiceiuri mentale inutile, repetitive, în care nu vrei să te lași angrenat. Evenimentele pe care le consideri insultătoare sau dăunătoare te pot deprima. Însă, dacă vrei să mergi mai departe, este esențial să cultivi arta iertării și a uitării. Viața este prea scurtă pentru a fi irosită pe fleacuri. Uită, iartă și mergi mai departe.

6. Ai încredere în tine.

Îți faci adesea griji deoarece nu-ți sunt recunoscute realizările. Șeful sau partenerii tăi te laudă rareori sau chiar niciodată. Trebuie să înțelegi că există mulți oameni care rareori laudă pe cineva fără vreun motiv egoist. Se grăbesc să te critice, dar îți ignoră realizările. Pui prea mult accent pe felul în care te percep alții. Dacă crezi cu tărie în propriile abilități și puteri, te vei îngrijora mai puțin în privința atitudinii oamenilor la adresa ta.

„Probabil nu ne-am face griji cu privire la ce cred oamenii despre noi, dacă ne-am da seama cât de rar se gândesc la noi.“

Olin Miller, umorist american

7. Renunță la invidie.

Am văzut cu toții cum invidia ne poate distruge liniștea mentală. La locul de muncă poate că lucrezi mai mult decât colegii tăi, dar ei sunt cei promovați în funcții, nu tu. Munca ta se află în punctul critic al rentabilității, iar cea a rivalilor tăi este prosperă. Îți invidiezi vecinul pentru mașina nouă și mai scumpă. Invidia nu-ți va rezolva problemele, ci va duce doar la griji și nesiguranță. Trebuie să înveți să accepți ce ai și să muncești intens pentru îmbunătățirea aceluia lucru, fără invidie.

8. Schimbarea este bine-venită.

Schimbarea este inevitabilă. Nu există progres fără schimbare. Și totuși, foarte mulți dintre noi se tem de schimbare. Te scoate din zona de confort. Dacă îți sunt impuse schimbări, în loc să te îngrijorezi că te vor influența negativ, concentrează-te asupra modului în care acestea pot îmbunătăți lucrurile.

Jack nu putea dormi. Era foarte îngrijorat. Într-o săptămână noul lui șef urma să-și preia postul. Un străin. Jack se înțelesese foarte bine cu vechiul lui șef, dar când acesta se pensionase, compania, în loc să numească pe unul din „veteranii“ firmei pe acel post, angajase o persoană din afară. „Poate nou-venitul va fi un tip dur; poate nu mă va plăcea“, se gândea el. În zilele următoare, a fost foarte nervos la locul de muncă și avea mari probleme cu somnul. Jack a remarcat că prietenul și colegul său Tony nu părea afectat de noua situație, așa că l-a întrebat: „Tony, nu-ți faci griji cu privire la noul șef?“

Tony a dat din cap. „Bineînțeles că sunt neliniștit. Ar putea face schimbări mari. Dar nu sunt îngrijorat. Care este lucrul cel mai rău care mi se poate întâmpla? Ei bine, cel mai rău lucru ar fi să mă concedieze. Dar am calități valoroase și, dacă mă concediază, știu că voi găsi un alt post. Nu există nici un motiv real să mă concedieze. Am muncit bine și voi continua să o fac. Dacă face schimbări, mă voi adapta la ele – și dacă nu voi putea, mai sunt și alte locuri de muncă pentru mine. Așa că de ce să-mi fac griji?“

Jack a văzut logica din gândirea lui Tony și a ținut cont de ea. A început să lucreze fără a-și mai face griji și a dormit mai bine. Cu siguranță avea să continue să fie neliniștit, dar în loc să facă presupuneri despre tot ce se putea întâmpla rău, avea să se concentreze pe capacitatea lui de a se relaxa și de a accepta situația.

Reține că schimbarea nu se limitează doar la ceea ce ne forțează alții să acceptăm. Analizează întotdeauna cum vei acționa și caută modalități de a o face cât mai eficient. Propunerea schimbărilor atrage după sine un risc. S-ar putea ca schimbarea să nu reușească, dar oamenii încrezători învață să accepte riscurile și sunt suficient de rezistenți pentru a nu se îngrijora în privința înfrângerilor ocazionale și a merge mai departe.

9. Învață să accepți inevitabilul.

După douăzeci și doi de ani în cadrul companiei, Elisabeth își aștepta pensionarea ce urma să vină peste opt ani. Când firma și-a anunțat intrarea în faliment, ei nu i-a venit să creadă. Toate planurile ei se bazau pe siguranța oferită de job.

Elisabeth plângea în fiecare noapte înainte să adoarmă. Fusesse întotdeauna mândră că era o persoană independentă economic, iar acum urma să devină dependentă de copiii ei. În câteva săptămâni, Elisabeth s-a schimbat din persoana încrezătoare, veselă într-o persoană stresată și epuizată emoțional, suferind de migrene și afecțiuni stomacale constante. Doctorul ei și-a dat seama că nu medicamentele erau terapia de care avea nevoie. I-a propus să citească „Rugăciunea seninătății“ de Reinhold Niebuhr.

Doamne, dă-mi seninătatea

De a accepta lucrurile pe care nu le pot schimba;

Curajul de a schimba lucrurile pe care pot să le schimb;

Și înțelepciunea de a ști să le deosebesc.

Cu timpul, Elisabeth a învățat să discearnă ceea ce putea fi schimbat (atitudinea ei) de ceea ce nu putea fi schimbat (falimentul companiei). Cu sprijinul familiei și al prietenilor, ea a acceptat inevitabilul și a început să-și caute un nou loc de muncă, făcând pași reali spre noua și captivanta etapă din viața ei.

10. Nu face mai mult decât poți duce.

De multe ori îți asumi mai multe responsabilități decât ești capabil să duci la bun sfârșit. Vrei ca alții să te admire, așa că îți asumi sarcini mai mari decât poți duce. Trebuie să fii conștient de limitele tale. Când ești rugat să preiei încă o sarcină, iar tu ești deja supraîncărcat, ar trebui să refuzi diplomatic.

11. Păstrează-ți mintea ocupată.

Când mintea nu ți-e ocupată cu gânduri pozitive, o umpli cu griji – adesea despre lucruri neimportante sau care nici măcar nu se vor întâmpla. Mintea trebuie să fie ocupată cu lucruri pozitive, valoroase. Citind cărți inspiraționale, ascultând muzică bună, meditând sau concentrându-te pe un proiect comunitar valoros, pe un hobby distractiv sau doar pe bucuriile și binecuvântările vieții, vei îndepărta gândurile îngrijorătoare.

12. Nu amâna.

De-a lungul vieții, în orice activitate trebuie să faci și lucruri care nu-ți plac. Mulți au tendința de a amâna sarcinile neplăcute și de a efectua lucrurile care le plac. Dacă faci mai întâi lucrurile plăcute, într-un final va trebui să le faci și pe cele care îți displac. Nu îți faci decât rău. Dacă scapi de activitățile epuizante, le vei aștepta cu nerăbdare pe cele plăcute.

13. Învață din greșeli.

Cu toții facem greșeli. După cum am spus mai sus, trebuie să-ți asumi riscuri dacă vrei să progresezi, iar o parte integrantă a fiecărui risc o constituie un posibil eșec. Oamenii de succes își asumă riscuri la fiecare decizie pe care o iau. Riscurile nu pot fi eliminate niciodată, dar pot fi minimalizate prin analiză și o planificare atentă. Nu există realizări fără sacrificii.

Când te confrunți cu eșecurile, în loc să te îngrijorezi și să fii deprimat din cauza lor, analizează cu atenție motivele și, dacă e posibil, ia măsuri pentru corectarea lor. Este în interesul tău să cauți soluții alternative, să observi ce anume a cauzat acele probleme și să nu mai faci aceleași greșeli pe viitor.

„Când te confrunți cu o problemă, mai întâi întreabă-te: care este cel mai rău lucru ce se poate întâmpla? Apoi pregătește-te să-l accepți și după aceea treci la repararea lui.“

Dale Carnegie

Aplică regula probabilităților

Mike a abandonat colegiul și a decis să călătorească prin Statele Unite făcând autostopul. Mama lui era disperată. Stătea trează noaptea, făcându-și griji despre toate lucrurile care i s-ar fi putut întâmpla lui Mike. Putea fi omorât, răpit, putea cădea într-un șanț, putea fi arestat, se putea îmbolnăvi ori putea intra într-un anturaj dubios și așa mai departe. Săptămâni în șir ea nu a dormit, nu a mâncat și nu s-a bucurat de nici un moment al vieții. Nu a făcut decât să se îngrijoreze.

A cerut sfatul unui vechi prieten, care i-a amintit că mii de tineri făcuseră același lucru. Câți dintre ei au avut cu adevărat ghinion?

Prietenul i-a sugerat să facă unele cercetări și, de fapt, ea a aflat că numai un mic procent dintre acești tineri au dat de necaz. Regula probabilităților cântărea mult în favoarea întoarcerii acasă fără probleme. După ce prietena mea a acceptat asta, mintea i s-a relaxat, a încetat să-și mai facă griji, iar viața ei a revenit la normal. Sigur, mai avea din când în când gânduri temătoare, dar nu-i mai dominau viața.

La timpul convenit, băiatul s-a întors acasă și și-a reluat studiile.

Dacă mama lui Mike nu ar fi privit totul dintr-o perspectivă corectă, sănătatea și echilibrul personal i-ar fi fost distruse.

„Nu poți controla toate evenimentele care ți se întâmplă, dar poți decide să nu fii îngenuncheat de ele.“

Maya Angelou, poetă americană

Nu ceda în fața înfrângerii

Un atribut important al oamenilor de succes nu este acela că reușesc mereu, ci că, în loc să-și facă griji despre abilitățile lor, ei reacționează în fața eșecului sau a obstacolelor ca să-l scape intensificându-și eforturile. Sunt rezistenți, o calitate a celor cu inteligență emoțională ridicată, pot controla stresul și grijile.

Puterea de a rezista este caracteristică tuturor oamenilor care au realizat ceva mareț; poate le lipsesc alte calități, poate au slăbiciuni sau excentricități, dar nu renunță ușor.

Succesul nu vine peste noapte. Steve Jobs și Steve Wozniak au eșuat în mai multe rânduri până au perfecționat primul computer Apple de succes. Bineînțeles, și-au făcut griji că s-ar putea să nu reușescă vreodată, dar au lăsat grijile deoparte și s-au concentrat pe rezolvarea problemelor cu care se confruntau.

„Nu renunța niciodată. Există șanse și schimbări,

Care îi ajută pe cei optimiști, una la o sută;

Și, prin haos, Măreața Înțelepciune aranjează

Veșnicul succes, doar dacă vei rezista.

Nu renunța niciodată; fiindcă cel mai înțelept este cel mai curajos,

Știind că Providența amestecă paharul,

Și din toate aforismele, cele mai frumoase, cât și cele mai vechi,

Răsare autoritar motto-ul: «Nu renunța niciodată!».

Oliver Wendell Holmes, poet și filosof american

În loc să-ți faci griji că nu ai succes, continuă eforturile cu optimism. Proprietarul unei mine din Colorado a săpat un tunel de peste un kilometru lungime prin stratul care, credea el, conținea aur. A cheltuit o sută de mii de dolari ca să-l sape, iar într-un an și jumătate nu a reușit să găsească aur și a renunțat. O altă companie a săpat un tunel cu un singur metru mai departe și a dat de minereu. Prin urmare, comoara vieții poate fi doar la un metru distanță.

Benjamin Franklin este un exemplu de tenacitate. Când și-a început activitatea în domeniul tipografiei în Philadelphia, el și-a unit biroul, atelierul și utilitățile pentru dormit într-o singură cămăruță. A aflat că un alt tipograf din oraș își pusese în gând să-l distrugă. Franklin l-a invitat în camera sa. Arătând spre o bucată de pâine, care fusese tot ce mâncase în seara aceea, el i-a spus: „Dacă nu poți trăi cu mai puțini bani decât mine, nu mă vei vedea muritor de foame“. În loc să se îngrijoreze că își va vedea afacerea ruinată, Franklin a decis să facă tot posibilul pentru a reuși.

„Dacă nu poți dormi, trezește-te și fă ceva în loc să zaci în pat făcându-ți griji. Grijiile te doboară, nu lipsa somnului.“

Dale Carnegie

Învinge-ți teama

Mult mai gravă decât îngrijorarea este starea de teamă. Grijă este adesea un aspect întâmplător din viața noastră, dar frica domină viața multora dintre noi.

Când o publicație a intervievat două mii cinci sute de persoane, a descoperit că acestea aveau peste șapte mii de temeri diferite. Cele mai frecvente erau: teama de moarte, de a nu-și pierde locul de muncă, de a vorbi în public, de sărăcie, de boli contagioase, de a nu dezvolta vreo boală ereditară ascunsă, de a zbura și nenumărate temeri superstițioase.

Unii oameni trăiesc într-o permanentă teamă și nu știu cum să-și învingă fricile care-i îngrozesc. Teamă de vreun rău iminent este veșnic prezentă. Fericirea le este otrăvită de această frică, astfel încât nimic nu-i bucură sau consolează prea mult. Teamă este adânc înrădăcinată în viețile lor și îi împiedică să-și realizeze inițiativele.

Trist este că unora le este teamă de aproape orice. Se tem să se aventureze în afaceri de frică să nu-și piardă banii. Sunt exagerat de preocupați de ceea ce cred vecinii lor despre ei. Întreaga lor viață este plină de teamă și iar teamă.

Când oamenii suferă de sentimentul fricii sau al presimțirilor întunecate, acesta afectează tot ce întreprind ei la muncă sau în alte aspecte ale vieții lor. Teamă înăbușă originalitatea, îndrăzneala, curajul; omoară individualitatea și slăbește toate procesele mentale. Frica reduce activitatea mentală obișnuită și devii incapabil de a acționa chibzuit în caz de necesitate, deoarece nimeni nu poate gândi clar și nu poate acționa cu cap când este paralizat de frică. Când ești deprimat și descurajat de problemele tale, când ești copleșit de teamă că o să eșuezi, atragi chiar lucrul de care ți-e teamă.

Propune-ți să învingi teama

Teama este un obicei al minții pe care ai capacitatea să-l distrugi cu ușurință schimbându-ți pur și simplu modul de a gândi. Încrederea este antidotul perfect. Pe când teama vede doar întuneric și umbre, încrederea vede partea bună a lucrurilor, soarele de dincolo de nori. Teama privește în pământ și se așteaptă la ce este mai rău; încrederea privește în sus și anticipează tot ce este mai bun. Teama este pesimistă; încrederea este optimistă. Teama prevestește întotdeauna eșecul; încrederea prevede succesul. Teama de sărăcie sau de eșec nu va exista dacă mintea este dominată de încredere. Îndoiala nu va exista în prezența ei, căci încredea este mai presus de toate dificultățile.

Într-adevăr, încrederea în tine însuși și în abilitățile tale va ajuta mult la alinarea temerilor. Una dintre cele mai rele forme ale fricii este deprimarea în cazul unui eșec. Îți distruge ambiția, îți omoară orice scop și îți aduce înfrângerea.

O modalitate de a depăși o astfel de situație este să notezi tot ce crezi că se va termina prost și apoi să pui lista deoparte. Într-o bună zi, când o vei regăsi, vei realiza ce procent redus dintre lucrurile neplăcute s-a întâmplat.

Fă tot posibilul să renunți la gândurile temătoare, la fel cum ai renunța la orice practică rea care te face să suferi. Uplete-ți mintea cu speranță, curaj și încredere. Nu aștepta până gândurile bazate pe teamă vor fi adânc înrădăcinate în mintea și imaginația ta. Când trebuie să înfrunți teama, ia-ți imediat antidotul, iar dușmanii vor dispărea. Nu există teamă atât de mare sau atât de înrădăcinată în mintea ta încât să nu poată fi neutralizată sau eradicată total de opusul ei. Sugestiile opuse o vor ucide. Aminte-ți spusele lui Franklin D. Roosevelt: „Singurul lucru de care trebuie să ne fie teamă este însăși teama“.

„Teama este un tiran și un laș; tot ce trebuie să facem pentru a o învinge este să uităm că există. Putem să facem asta.“

Dale Carnegie

Atunci când stabilești cum vei învinge teama, mai întâi trebuie să-ți înțelegi temerile. Aproape întotdeauna e vorba de ceva ce nu s-a întâmplat încă; adică un

lucru nonexistent. Necazul este ceva imaginar la care te gândești și te înspăimântă doar prin perspectiva de a fi.

Pentru a-ți depăși temerile, analizează-o pe fiecare în parte, până ajungi la concluzia logică și te convingi că lucrurile de care te temi există doar în imaginația ta. Indiferent dacă se vor întâmpla sau nu pe viitor, frica ta este efectiv o pierdere de timp, energie, forță fizică și mentală.

Doar să te convingi pe tine însuși că obiectul temerii tale este imaginar nu va fi de ajuns până când nu-ți vei antrena mintea să se debaraseze de ideea fricii și să lupte împotriva tuturor gândurilor care duc la ea. Asta înseamnă vigilență constantă și efort mental alert. Când gândurile prevestitoare sau grijile încep să se furișeze, nu le face voia, nu le lăsa să se dezvolte, ci schimbă-ți gândurile și concentrează-ți mintea în direcția opusă.

Dacă te temi de un eșec personal, în loc să te gândești cât de mic, slab și de prost pregătit ești pentru marea misiune și cât de sigur ești de eșec, gândește-te cât de puternic și competent ești, cum ai reușit în situații asemănătoare și cum vei folosi experiența anterioară pentru a fi la înălțimea situației actuale. În felul acesta îți vei îndeplini misiunea cu succes și vei fi pregătit pentru altele și mai solicitante. O astfel de atitudine, fie că este asumată conștient sau nu, te va duce către realizări mai mari.

Același principiu de înlăturare a fricii printr-o gândire optimistă, plină de speranță și încredere poate fi aplicat în cazul tuturor tipurilor de frici cu care ne confruntăm zilnic și la orice oră. La început va fi greu să schimbi direcția gândirii, în sensul de a înceta să mai insiste asupra unor lucruri sumbre și deprimante. Un ajutor de-a lungul acestui proces este întotdeauna recomandat. O schimbare bruscă a activității spre ceva care necesită concentrarea minții va acționa întotdeauna ca un comutator.

Teama este cea care te face să lupți continuu împotriva neplăcerilor în loc să le depășești. Această teamă vine din credința falsă privind incapacitatea de a face față unei probleme, așa cum este frica de a nu fi în stare să te întreții pe tine și familia ta. Transformă acea teamă în încredere și nu vei da greș.

Teama, inamicul principal al omenirii, poate fi eliminată din obiceiul gândirii – poate fi eradicată în totalitate – numai dacă o înfrunți. După cum spunea Emerson: „Fă lucrul de care te temi cel mai mult, iar frica va dispărea imediat“.

Idei principale

- Când te confrunți cu o problemă:

- Întreabă-te: „Care este cel mai rău lucru care se poate întâmpla?“

- Fii pregătit să accepți ce e mai rău.

- Încearcă să îmbunătățești situația.

- Gândește-te la prețul exorbitant pe care l-ai putea plăti din punctul de vedere al sănătății.

- Pentru a ține grijile sub control, analizează cauza lor:

- Stabilește faptele.

- Analizează toate faptele – apoi ia o decizie.

- După ce ai luat decizia, pune-o în aplicare!

•Scrie răspunsul la următoarele întrebări:

–Care este problema?

–Care sunt cauzele problemei? Care sunt soluțiile posibile?

–Care este cea mai bună soluție posibilă?

•Nici o problemă nu a fost rezolvată vreodată făcându-ți griji. Dacă energia folosită va fi canalizată pe abordări constructive de soluționare a cauzei neliniștii în loc să te gândești la ea, îți vei învinge temerile și îngrijorarea, vei fi mai sănătos și mai fericit.

•Ți-ar fi mult mai bine dacă te-ai concentra pe prezent decât să-ți faci gânduri negre despre trecut și să te temi în privința viitorului. Trăiește în compartimente etanșe de timp care-ți concentrează atenția pe ce se întâmplă în prezent.

•Modalități de a minimaliza grijile:

–Nu detalia prea mult deciziile. Ia cea mai bună decizie și rămâi la ea.

–Stabilește unde se termină gândirea constructivă și unde începe îngrijorarea.

–Dacă poți face ceva pentru rezolvarea problemei care te sâcâie, nu ezita.

–Vezi-ți de treburile tale. Poți avea impresia că ai răspunsuri pentru alții, dar nu trebuie să controlăm modul în care își gestionează alții problemele.

–Nu purta pică.

–Ai încredere în tine și în capacitatea ta de a face față problemelor pe măsură ce apar.

–Renunță la invidie.

–Nu-ți fie teamă de schimbare, ci consider-o ca pe o ocazie bine-venită de a te dezvolta.

–Învață să accepți lucrurile pe care nu le poți schimba.

–Nu face mai mult decât poți duce. Vei avea mai puține griji dacă nu-ți asumi responsabilități care-ți depășesc capacitățile.

–Păstrează-ți mintea ocupată. Cât timp ești preocupat de ceva care te interesează sau îți solicită atenția, nu-ți vei mai face griji și nici nu-ți vei urma fricile.

–Acționează acum. Dacă ești îngrijorat sau ți-e teamă de o activitate, continuă. E mai bine să lași evenimentul în urmă decât să te gândești la el.

–Învață din greșeli. Când ai greșit, observă ce nu a mers bine, pentru a nu mai comite aceeași greșeală și a doua oară.

•Tenacitatea duce la izbândă. Stabilește ce ai de făcut și fă-o. Cel care amână la nesfârșit nu va face nimic.

•Ai capacitatea de a distruge sau de a neutraliza ușor teama prin simpla schimbare a gândirii.

•Încrederea este antidotul perfect pentru teamă. Teamă prevestește întotdeauna eșecul; încrederea prezice succesul.

•Renunță la obiceiul de a anticipa catastrofe care probabil nu vor avea loc niciodată. Anxietatea și nervozitatea nu numai că-ți vor răpi liniștea mentală, puterea și capacitatea de a-ți îndeplini sarcinile, dar și ani prețioși din viață.

•Grija că temerile tale s-ar putea realiza crește probabilitatea ca acestea chiar să se întâmple.

•Teama poate fi eliminată din obiceiul gândirii numai dacă o înfruntăm.

Joc de cuvinte. În limba engleză „present“ înseamnă prezent, dar și cadou.

(n.trad.)

Pasul 8

Cum să devii un lider adevărat

Nu trebuie să te naști lider; majoritatea oamenilor pot fi învățați să devină conducători, dar există caracteristici pe care trebuie să le dobândească pentru a fi cu adevărat lideri. De-a lungul anilor s-au făcut numeroase cercetări pentru a afla care sunt aceste caracteristici.

Deși puterile și abilitățile individuale pot varia, studiile arată că toți managerii remarcabili percep lumea în același fel. Mai jos sunt descrise cele mai comune calități ale unor lideri de succes:

1. Dețin valori puternice și standarde etice înalte. Poți afla multe lucruri urmând filosofia lui Sir John Templeton, cel care a înființat Fondul Franklin Templeton, unul dintre cele mai profitabile fonduri mutuale din lume. El își bazează practicile în domeniul afacerilor pe credința că oamenii care reușesc cel mai bine în viață sunt adesea și cei mai motivați din punct de vedere etic. Templeton spune că astfel de oameni au șanse mari să înțeleagă cel mai bine importanța eticii în afaceri și putem avea încredere că vor face tot ce le stă în putință și nu-și vor înșela clienții.

2. Conduc prin puterea exemplului, acționând cu integritate atât în viața personală, cât și în cea profesională. Conducătorii eficienți cred că regulile se aplică tuturor, în special lor înșiși. Au standarde morale înalte și nu le cer altora să facă lucruri pe care ei nu le-ar face. În relațiile interpersonale, cât și în cele de afaceri își țin promisiunile, știind că trebuie să-și păstreze integritatea în orice condiții.

3. Cunosc obiectivele corporației și ale departamentelor și sunt la curent cu schimbările. Cei mai buni lideri nu se îndeapărtează de membrii personalului sau de provocările din afaceri. Ei sunt disponibili să ofere sfaturi și dorinți să ia

decizii importante.

4.Sunt proactivi și automotivați spre rezultate. Conducătorii buni nu se culcă pe laurii victoriei și niciodată nu sunt deplin mulțumiți de ei înșiși. Ei nu numai că țin pasul cu cele mai noi realizări în domeniu, dar își îmbunătățesc cunoștințele și priceperea în diverse domenii. Citesc publicații și reviste de specialitate în ariile lor de interes. Joacă un rol activ în cadrul asociațiilor profesionale și comerciale nu numai pentru a fi la curent cu cele mai noi progrese, ci și pentru a face schimb de opinii cu partenerii din alte companii. Participă la convenții, conferințe și dezvoltă relații cu persoanele spre care se pot îndrepta pentru a obține cunoștințe sau idei de-a lungul anilor.

5.Sunt oratori reductabili și ascultători excepționali. Îi ascultă pe membrii echipei și recunosc că cei pe care îi angajează pot contribui cu idei și propuneri mult mai valoroase decât ale lor. Liderii buni instaurează un climat de cooperare și colaborare în care angajații de la orice nivel știu că participarea lor în luarea deciziilor este bine-venită.

6.Sunt flexibili când se află sub presiune și își controlează bine emoțiile. Când se confruntă cu eșecul, sentimentul datoriei nu îi lasă să cadă pradă înfrângerii. Nu vor lăsa eșecurile sau dezamăgirile să fie un impediment în încercarea continuă de a-și încuraja echipa să meargă mai departe.

„Cel ce merge cel mai departe este, în general, cel care este dispus să facă și să îndrăznească. O barcă sigură nu se îndepărtează niciodată de țărm.“

Dale Carnegie

7. Au o atitudine pozitivă. Conducătorii eficienți știu că o gândire pozitivă le sporește enorm capacitatea, din două motive. În primul rând, pentru că le scoate la iveală aptitudini latente și resurse neștiute până atunci; în al doilea rând, deoarece păstrează mintea în armonie, distrugând teama, grija, neliniștea și toți inamicii succesului și ai eficienței. Dacă ei vor avea o gândire pozitivă, și partenerii lor vor avea probabil o gândire pozitivă.

8. Întrețin cooperarea și colaborarea în cadrul echipei. Conducătorii buni știu că rivalitatea și conflictele interne sunt cauzele unei productivități slabe. Ei încurajează și recompensează cooperarea între membrii echipei și diferitele departamente din compania lor. Își fac timp pentru a afla ce îl motivează pe fiecare angajat și se bucură să-i motiveze și să-i ajute să reușească. Conducătorii buni îi înțeleg pe oameni – ce îi face să acționeze și să reacționeze în felul în care o fac. Cunosc importanța de a fi un factor motivant pentru ceilalți – apelând la determinarea și sentimentele celorlalți.

9. Au mintea deschisă la idei noi și primesc cu bucurie sugestii. Chiar și după ce s-au făcut schimbările și îmbunătățirile, ei încă mai caută modalități și mai eficiente de a-și realiza obiectivele.

10. Recunosc și maximizează punctele forte ale altor persoane. Adesea, oamenii aflați în poziții de conducere își obligă subordonații să le urmeze ordinele în virtutea puterii conferite de funcția lor. Dar aceștia nu sunt conducători adevărați. Da, ordinele vor fi îndeplinite, dar este singurul lucru care se va întâmpla. Adevărații lideri le insuflă încredere și siguranță partenerilor lor. (Reține, îi consideră parteneri – nu subordonați.) Asta atrage după sine dorința nu numai de a urma exemplul managerului, dar și de a pune în practică ideile proprii potrivite obiectivelor stabilite.

11. Se consideră responsabili alături de ceilalți pentru rezultate. Stabilesc standarde care sunt înțelese și acceptate de partenerii lor și acționează pentru realizarea acestora. Iau măsuri imediate pentru a corecta devierile. Își recunosc

limitele și cer ajutor când au nevoie.

12.Sunt eficienți și își gestionează timpul eficient. Liderii puternici creează programe semnificative pentru respectarea termenelor. Ei învață să prioritizeze și să reducă numărul întreruperilor și absențelor.

13.Sunt vizionari. Marii lideri știu ce vor să realizeze și ce măsuri trebuie luate pentru atingerea obiectivelor. Văd dincolo de îndeplinirea obiectivelor pe termen scurt și păstrează clar în minte imaginea de ansamblu.

14.Nu se demoralizează ușor. Când se confruntă cu un eșec, iau frâiele inițiativei și luptă pentru rezolvarea problemei. Un exemplu edificator este Tom Monaghan, fondatorul Domino Pizza. El a dezvoltat afacerea pornind de la un singur magazin, ajungând în aproximativ 30 de ani la un lanț de mii de magazine cu livrare la domiciliu. În 1989 și-a vândut compania. După doi ani și jumătate, compania care cumpăraseră lanțul de magazine a pierdut din avantajul generat de Monaghan. Pentru a salva compania, el a răscumpărat-o și a revenit în funcția de director executiv. Sub îndrumarea lui, compania s-a extins la peste cinci mii de magazine în Statele Unite și la peste trei mii în alte țări.

„Esența însăși a conducerii înseamnă să ai o viziune. Trebuie să fie o viziune pe care tu să o afirmi clar și răspicat cu orice ocazie. Nu poți sufla într-o trompetă care sună fals.“

Theodore Hesburgh, fost președinte al Universității Notre Dame

Activitățile unui lider de succes

Unul dintre motivele principale pentru care oamenii sunt promovați în poziții administrative și de conducere este pentru că au fost eficienți în realizarea activității lor. După ce am obținut promovarea, obiectivul nostru este să-i facem și pe ceilalți să lucreze la fel de bine sau chiar mai bine decât noi. Un bun angajat are un set de abilități, iar un lider bun are un set cu totul diferit. Astfel, pentru a munci bine într-o nouă funcție, trebuie să perfecționăm un nou set de abilități. O concentrare prea mare pe dezvoltarea echipei poate pune productivitatea în pericol. Dacă intenționăm să ajustăm abilitățile tuturor și să le maximizăm aptitudinile, ne vom găsi într-o situație dificilă în cazul în care unul dintre membrii esențiali ai echipei pleacă. Preocuparea prea mare pe proces înseamnă că sistemele importante sunt demarate, dar angajații nu le înțeleg pe deplin sau nu vor să o facă. Lucrează alături de ei. Un manager concentrat pe echipă ar spune: „Să discutăm planul și motivul pentru care facem aceste lucruri“. Un manager concentrat pe proces ar spune: „Iată planul și iată cum procedăm“. Cu echilibrul potrivit, atât loialitatea, cât și productivitatea rămân la cele mai înalte cote.

Echilibrul dintre motivație și responsabilitate

Unii oameni consideră că din momentul în care încercăm să-i responsabilizăm pentru munca lor, își pierd motivația. Nu este neapărat așa. Putem dezvolta instrumente cu care să-i facem responsabili pentru țelurile, obiectivele și angajamentele lor și să rămână totodată motivați. Cu echilibrul potrivit, menținem un control bun asupra rezultatelor noastre și ale echipei.

„Există doar o singură cale [...] pentru a convinge pe cineva să facă un lucru. Și aceasta este să acționezi în așa fel încât persoana respectivă să-și dorească să-l facă.“

Comunicarea și coachingul pentru obținerea rezultatelor

Astăzi, mai mult ca oricând, datoria unui manager este de a înlesni dezvoltarea membrilor din echipa sa. Atunci când creăm un mediu în care oamenii să obțină rezultate, să-și dezvolte noi abilități și să aibă succes, ne împlinim cea mai importantă vocație ca manager și lider. Comunicarea cu fermitate și sensibilitate din calitatea noastră de mentor și formarea abilităților oamenilor reprezintă cea mai mare prioritate a unui lider.

Unul din motivele pentru care oamenii sunt promovați în funcția de manager este acela că și-au demonstrat priceperile și cunoștințele necesare pentru a excela în domeniul lor de expertiză. Acum, succesul lor nu mai depinde de realizările personale, ci de îndrumarea celorlalți spre reușită. Tranziția reușită de la statutul de simplu angajat la cel de manager necesită o altă stare de spirit și un nou set de abilități. Tabelul următor arată diferențele dintre un angajat și un manager de succes:

■

Angajat	Manager sau li
Are nevoie de îndrumare și control	Planifică strate
Se conformează organizării	Asigură organi
Are o perspectivă pe termen scurt	Are o perspecti
Acceptă și se conformează	Provoacă, conv
Demonstrează abilități în anumite domenii	Găsește ocazii
Vrea să înțeleagă: „Eu cu ce mă aleg“	Motivează, acț
Evită riscurile și conflictele și caută continuitatea	Își asumă riscu
Folosește procesul analitic de luare a deciziilor	Folosește proce

Caută să fie auzit și înțeles	Ascultă și caută
Identifică ceea ce este necesar pentru a excela la locul de muncă	Oferă coaching
Caută un scop	Oferă un scop
Își dorește încredere, implicare și responsabilitate	Solicită inform
Are nevoie de reasigurare și feedback	Oferă feedback
Are nevoie de apreciere și recunoaștere	Clădește încred
Caută un drum clar în carieră	Oferă ocazii pe

Nu face pe șeful – îndrumă

Peter Drucker, unul dintre cei mai mari gânditori și scriitori din domeniul managementului, scria: „Cea mai mare parte din ceea ce numim noi management constă în punerea oamenilor în dificultate în ce privește activitatea lor“.

Ce anume fac managerii încât l-au determinat pe Drucker să scrie cele de mai sus? Multe persoane aflate în funcții de conducere sau de supervizare se comportă cu angajații lor ca și când aceștia ar fi niște roboți – așteptându-se să urmeze întocmai procedurile și să nu-și folosească inițiativa, creativitatea și inteligența când lucrează. Sunt atât de preocupați de respectarea regulilor, regulamentelor, procedurilor și rutinei încât le scapă din vedere potențialul pe care îl poate avea orice ființă umană care lucrează sub supravegherea lor.

Managerii care îi conduc cu adevărat pe oameni în loc să le dirijeze munca nu numai că obțin rezultate mai bune pentru compania lor, dar stimulează și dezvoltarea echipelor dornice să lucreze cu succes în toate aspectele muncii și vieții lor.

Liderii sprijină

Un adevărat lider își ajută oamenii – și nu invers. Figura geometrică tipică pe care o asociem cu majoritatea organizațiilor este piramida. În vârful ei se află managerul companiei, care dă ordine managementului mediu, care le dă ordine șefilor de echipă, care, la rândul lor, le dau ordine angajaților. La baza piramidei se află clienții care speră să fie satisfăcuți de ceea ce li se oferă.

Scopul fiecărui nivel este să-l ajute pe cel de deasupra sa. În abordarea tradițională, lucrătorii își ajută superiorii și împreună îl susțin pe managerul companiei. Clientul de la baza piramidei este practic ignorat. Piramida ar trebui răsturnată. Liderii de rang superior ar trebui să ajute managementul de nivel

mediu, care, la rândul lui, ar trebui să îi ajute pe șefii de echipe din prima linie ce se află acolo pentru a-i sprijini pe lucrători – și împreună îl servesc pe client.

Unui bun lider îi pasă cu adevărat de membrii personalului. El află cât mai multe lucruri despre calitățile și limitările acestora, despre ce le place și ce nu, cum acționează și reacționează. Își face timp să lucreze alături de ei, să le dea resurse, instrumente și informațiile necesare pentru a-și îndeplini eficient sarcinile. Nu le stau în cale, făcându-și griji pentru detalii inutile.

În urma unor studii despre ce își doresc angajații de la șeful lor, printre răspunsurile din fruntea listei se află: Cineva care să fie acolo pentru mine.

Acesta este șeful la care angajatul poate apela pentru a-i adresa o întrebare fără să-i fie teamă că ar putea fi considerat slab pregătit, un șef care îți asigură informații, pregătire și sugestii în loc să ceară, să dea ordine și să comande. Acesta este un șef care contribuie la dezvoltarea potențialului din oameni – și nu-i folosește doar ca mijloc de îndeplinire a unei sarcini.

Liderii își „împuternicesc” angajații

Adevărații lideri își „împuternicesc” angajații. Cuvântul „a împuternici” a devenit un trend în managementul de azi, dar trendurile exprimă adesea concis un concept acceptat în prezent. El derivă dintr-un termen juridic, însemnând transferarea unor anumite drepturi legale de la o persoană la alta. Totuși, în limbajul managementului de astăzi este folosit într-un sens mult mai larg – desemnând procesul prin care managerii împart o parte din autoritatea și controlul pe care le dețin cu angajații din subordine. În loc ca managerul să ia fiecare decizie legată de modalitatea îndeplinirii unei sarcini, angajații care vor realiza lucrarea participă la luarea deciziei. Când angajații decid cea mai bună modalitate de realizare a obiectivelor, nu numai că obținem informații mai variate despre modul în care se poate îndeplini obiectivul, dar și angajații consideră că e de datoria lor să aibă succes.

Management vs leadership

Managementul pune accentul pe faptul că oamenii execută ordinele – adesea fără a pune întrebări. „Vom face în felul următor.“ Leadershipul încurajează creativitatea oamenilor, solicitându-le ideile atât informal, în contactele zilnice, cât și formal, în cadrul întrunirilor, al programelor de propuneri și al activităților similare. Management înseamnă să le comunicăm angajaților ce responsabilități au. Leadershipul îi împuternicește pe angajați – dându-le instrumentele pentru a lua decizii în cadrul unor îndrumări acceptabile pentru toate părțile implicate.

Managementul este preocupat mai mult de felul în care sunt urmate politicile, explicând regulile și politicile și aplicându-le. Leadershipul îi motivează pe oameni și îi învață cum să-și realizeze obiectivele personale (și pe cele ale companiei). Dacă acest lucru nu are rezultatul scontat, se fac eforturi pentru îmbunătățirea productivității printr-o pregătire mai intensă și mai bună. Instrumentul-cheie pentru a obține performanță de calitate este să-i faci pe angajați să învețe.

Managementul își concentrează eforturile pe a face lucrurile cum trebuie; leadershipul pune accentul pe a face lucrurile potrivite. Există momente când managementul este necesar – când, din motive legale sau similare, este esențial ca lucrurile să fie făcute corespunzător. Evident, angajații din pozițiile de conducere trebuie să se asigure că lucrurile sunt făcute corect. Dar nu acesta este jobul lor principal. Aplicarea regulilor poate fi necesară în astfel de împrejurări, dar mai importante sunt pregătirea și motivarea oamenilor pentru a fi competenți și doritori să facă tot posibilul pentru realizarea obiectivelor departamentului și ale companiei. Realizarea acestui deziderat cu propriii angajați este paradigma adevăratului leadership.

Un bun lider nu este nici indecis, nici tiranic. Nu este nici ignorat, nici temut de partenerii săi. Șefii capabili se bucură de încrederea și de respectul subordonaților lor.

Să aruncăm o privire asupra unei comparații simple între modurile în care conduc un șef și un lider:

Şeful	Liderul
Conduce angajații	Îndrumă angajații
Inspiră frică	Insuflă entuziasm
Spune „Faceți“	Spune „Să facem“
Face munca o corvoadă	Face munca interesantă
Se bazează pe autoritate	Se bazează pe cooperare
Spune „Eu“, „Eu“, „Eu“	Spune „Noi“

Cum să devii lider

Unii oameni ezită să-și asume rolul de lider. Pentru a o face, ei consideră că ar trebui să aibă unele trăsături înnăscute, cum ar fi charismă sau acea personalitate insesizabilă care le-ar da putere să-i influențeze pe ceilalți.

E adevărat că unii dintre marii lideri ai lumii s-au născut cu aceste trăsături – aveau acel farmec deosebit care cucerea publicul. Dar acestea sunt excepțiile. Majoritatea liderilor de succes sunt oameni obișnuiți, bărbați și femei, care au muncit mult pentru a ajunge unde se află acum. E mai ușor să conduci când ai acest talent din naștere, dar nu esențial. Fiecare dintre noi poate dobândi abilitățile necesare coordonării și conducerii oamenilor.

Leadershipul este o artă care poate fi învățată. Cu puțin efort, oricine dorește poate învăța să îndrume oamenii într-un mod care impune respect, încredere și cooperare deplină.

Deprinde arta de a conduce

Multor manageri le place să se autointituleze „profesioniști“, dar este oare managementul cu adevărat o profesie? Persoanelor care lucrează în alte domenii (cum ar fi medicii, avocații, psihologii și inginerii) li se solicită studii superioare și trebuie să treacă anumite examene pentru a obține certificate. Pentru a deveni manager, nu există asemenea cerințe. Unii manageri pot avea pregătire specială, cum ar fi diplome în administrarea afacerilor, dar cei mai mulți sunt promovați din rândurile angajaților și au o pregătire minimă în management sau chiar deloc. Majoritatea managerilor învață în primul rând la locul de muncă.

Din ce în ce mai mulți manageri de succes fac eforturi pentru a dobândi cunoștințele necesare urmând cursuri în domeniu, dar majoritatea încă mai deprind tehnicile observându-le pe cele ale superiorilor. Modelul pe care îl

urmează ar putea fi unul bun. Însă, foarte des, noii directori se confruntă cu filosofii depășite și fără nici o bază ale șefilor lor.

Leadershipul este o artă care poate fi învățată. Putem învăța să-i îndrumăm pe oameni într-un mod care impune respect, încredere și cooperare deplină.

Haide să vedem câteva dintre ideile mai puțin utile despre conducerea în afaceri care domină societatea noastră.

Mitul nr. 1: Management înseamnă bun-simț

Fiind întrebat despre pregătirea sa în leadership, un manager a răspuns: „Când am fost promovată în primul meu post de conducere, am rugat un manager cu experiență să-mi dea câteva sfaturi privind modul în care ar trebui să mă comport cu subalternii mei. El mi-a spus: «Folosește-ți bunul-simț, nu vei avea probleme»“.

Ce înseamnă mai exact „bun-simț”? Ce pare rațional pentru unii poate fi un nonsens pentru alții. Adesea, definiția bunului-simț are un fundament cultural. În Japonia, de exemplu, se consideră bun-simț când aștepți consensul deplin înainte de a lua o decizie; în Statele Unite, această tehnică este adesea ridiculizată, fiind considerată inefficientă și o pierdere de timp.

Obiceiurile culturale nu sunt singura cauză pentru ideile diferite referitoare la ceea ce înseamnă bunul-simț. Oamenii diferiți au păreri diferite despre ce este bine și ce e rău, despre eficiență și risipă, despre ce merge și ce nu.

Avem tendința de a face uz de propriile experiențe pentru a ne dezvolta anumite noțiuni privitoare la bunul-simț. Problema este că experiența personală oferă o perspectivă limitată. Leadershipul implică mult mai mult decât experiența unei persoane. Un lider adevărat trebuie să privească dincolo de bunul-simț.

Nu ar trebui să ne bazăm doar pe bunul-simț pentru a ne ajuta în problemele financiare sau de producție. Pentru sfaturi și informații ar trebui să apelăm la cele mai bune cunoștințe de specialitate în aceste domenii. Atunci de ce să recurgem la o bază mai puțin pragmatică în gestionarea problemelor privind

relațiile umane?

Putem afla multe lucruri despre arta și știința managementului citind cărți legate de industrie și reviste de specialitate, mergând la cursuri și seminare sau participând activ în cadrul asociațiilor din domeniul respectiv.

Mitul nr. 2: Managerii trebuie să știe totul

Managerii nu știu totul. Nimeni nu știe. Acceptă că nu ai toate răspunsurile, dar dobândește abilitățile de a obține răspunsuri. O modalitate eficientă ar fi să intri în contact cu persoane din alte companii care au trecut prin situații similare. Poți învăța multe lucruri de la ele. Networkingul – stabilirea de contacte cu oameni din alte companii la care poți apela pentru sugestii, idei și strategii de rezolvare a problemelor – ne permite accesul la aceste persoane atunci când avem nevoie de informații sau de idei noi și ne oferă în permanență resurse valoroase pentru rezolvarea problemelor.

„Una dintre cele mai sigure modalități de a influența părerea celorlalți este să acorzi atenție opiniei persoanei respective și să o faci să se simtă importantă.“

Dale Carnegie

Mitul nr. 3: Managerii trebuie să fie duri

Gestionarea situației prin instaurarea fricii încă se mai practică. Și funcționează – uneori. Oamenii vor munci mai intens de teamă să nu-și piardă locul de muncă, dar ce calitate va avea munca depusă de ei? Răspunsul este: „Îndeajuns de bună cât să nu fie concediați“. Din acest motiv, această tehnică nu este considerată un

management eficient. Managementul de succes implică cooperarea benevolă a partenerilor.

(Ca o paranteză, ar trebui să luăm în calcul că schimbarea în mod frecvent a angajaților nu este o soluție eficientă – dacă putem concedia personalul, asta nu înseamnă că este o practică bună. E dăunător pentru moral și trebuie să găsești înlocuitori, ceea ce înseamnă o risipă de timp și de bani. În plus, dacă angajații sunt membri de sindicat, concedierea lor poate duce la un proces obositor.)

Există manageri care se comportă precum stăpânii de sclavi. De ani de zile, James Miller, consultant în management și autorul cărții *The Corporate Coach*, organizează un concurs pentru Cel mai bun și Cel mai slab șef al anului.

Angajații fac nominalizările. Miller a declarat că primește mai multe nominalizări pentru cel mai slab șef decât pentru cel mai bun șef. Unul dintre motivele principale pentru care angajații nu-și iubesc superiorii, a descoperit Miller, este acela că șefii dau adesea vina pe subordonați, li se adresează cu sarcasm, se bucură de eșecurile lor și țipă adesea la angajați.

De ce se comportă astfel acești oameni? La unii dintre ei s-a țipat mereu – au făcut-o părinții, profesorii sau foștii șefi –, deci ei presupun că acesta este un mijloc eficient de comunicare.

Majoritatea ridică vocea din când în când, în special când sunt stresați. În cazul acesta e nevoie de multă autodisciplină. Totuși, liderii eficienți își țin sub control această tendință. Când ridici tonul, îți recunoști incapacitatea de a fi un lider adevărat. Nu vom obține cooperarea benevolă a partenerilor noștri dacă țipăm la ei.

Nu îi vom păstra pe cei mai buni angajați pentru mult timp gestionând situația prin instaurarea fricii. Când în comunitate sau în industrie există puține locuri de muncă, angajații vor avea tendința de a tolera un șef despot și abuziv. Dar când piața forței de muncă este ofertantă, cei mai mulți dintre angajați vor pleca la companii unde există un mediu de lucru mai plăcut. Fluctuația forței de muncă poate fi costisitoare și adesea devastatoare.

Mitul nr. 4: Laudă rezultatele cu măsură

Unii manageri se tem că aprecierea muncii unui angajat îl va face pe acesta să fie satisfăcut de sine și că nu va mai încerca să se perfecționeze (evident, unii chiar reacționează astfel). Obiectivul este ca lauda să fie exprimată în așa fel încât să îl încurajeze pe angajat să lucreze bine în continuare.

Alți manageri se tem că aprecierea angajaților pentru munca bine făcută îi va determina pe aceștia să solicite măritări de salariu sau bonusuri. Iar unii chiar o fac. Dar acesta nu este un motiv să nu-i lauzi când merită. Angajații ar trebui să știe cum se calculează salariul, bonusurile și alte compensații financiare. Dacă remunerarea se renegociază la evaluările performanței anuale, angajații trebuie asigurați că activitatea pentru care sunt lăudați va fi luată în considerare la evaluare.

Unii manageri consideră lauda irelevantă. Șeful nostru de departament spunea: „Subalternii mei știu că lucrează bine dacă nu le spun nimic. Dar dacă trebuie să vorbesc, atunci știu că au dat de necaz“. Însă nici să dăm alt feedback decât muștrări nu este eficient. Ține minte, vrei să acorzi sprijin pozitiv, nu negativ.

Evident, și laudele pot fi exagerate. Dacă angajații sunt lăudați în repetate rânduri chiar și pentru cea mai neînsemnată realizare, lauda tinde să devină superficială. De asemenea, dacă sunt lăudați excesiv, angajații neproductivi vor avea impresia că fac o muncă excelentă.

Încearcă regula de platină

Când manageriezi, regula biblică: „Poartă-te cu ceilalți așa cum ai vrea să se poarte ei cu tine“ este un sfat bun – până la un punct. Nu toți oamenii sunt la fel; a-i trata pe ceilalți așa cum ți-ai dori să fii tratat nu este același lucru cu a-i trata pe alții cum și-ar dori să fie tratați.

De exemplu, Linda preferă să primească sarcini clare și îi place să elaboreze singură detaliile slujbei. Dar asistentului ei, Jason, nu-i place să primească sarcini dacă nu îi sunt clare toate detaliile. Dacă Linda delegă treburi către

asistentul ei așa cum îi place ei, nu va obține cele mai bune rezultate.

Sol are nevoie în permanență de încurajare. Este fericit la serviciu numai când șeful îi supraveghează munca și-l asigură că lucrează bine. În schimb, Tanya se supără dacă șeful o verifică prea des. „Nu are încredere în mine?“, se plânge ea. Nu vei putea să te porți cu Tanya cum te porți cu Sol și să obții rezultate satisfăcătoare de la fiecare dintre ei.

Fiecare dintre noi are un stil și un mod de abordare specifice și propriile ciudățenii. Să ne purtăm cu ceilalți așa cum am vrea să se poarte ei cu noi poate fi o modalitate mai puțin eficientă de a manageria.

Ca manager eficient, trebuie să îl cunoști pe fiecare membru al echipei și să-ți ajustezi metoda de management în funcție de fiecare persoană în parte. În loc să urmezi regula de aur, încearcă regula de platină:

Poartă-te cu ceilalți așa cum îți doresc ei să fie tratați.

Evident, trebuie făcute compromisuri. În unele situații, munca trebuie făcută într-o manieră care s-ar putea să nu fie potrivită pentru unii oameni. Știind dinainte ce trebuie realizat, putem anticipa problemele și pregăti angajații să-și accepte sarcinile.

Liderii trebuie să realizeze mai mult decât productivitatea optimă

Producția, randamentul și profitul sunt aspecte importante în sarcinile unui manager, dar oare sunt ele tot ce trebuie să luăm în considerare? Cu siguranță, dacă vrei ca o afacere să supraviețuiască, trebuie să genereze și rezultate. Totuși, la fel de importantă este și perfecționarea angajaților. Dacă ignori potențialul oamenilor, abilitatea echipei tale de a ajunge la rezultate va fi limitată. În schimb, culegi beneficii pe termen scurt în detrimentul succesului pe termen lung și riști chiar supraviețuirea afacerii.

Când Eliot și-a înființat compania de componente pentru computere, era la acea vreme un începător într-o industrie nouă și în plină dezvoltare. Decis să devină lider în domeniul său, el și-a forțat angajații să mențină un nivel ridicat al productivității în timp ce el urmărea atent profitul, însă nu a acordat atenție perfecționării personalului. Angajații săi din domeniul tehnic și administrativ aveau puține ocazii să contribuie cu idei sau să ia inițiativa în cadrul proiectelor. De-a lungul anilor, compania lui Eliot a avut profituri rezonabile, dar nu s-a dezvoltat niciodată încât să devină un lider în domeniul său, așa cum sperase el. Deoarece sufocase potențialul și ambiția angajaților săi, i-a pierdut pe mulți dintre cei foarte pricepuți, care au ales să plece la alte companii. Și fiindcă se baza numai pe ideile lui, a ratat toate ideile inovatoare pe care echipa lui ar fi putut să le aibă.

Scoate tot ce este mai bun de la angajații tăi

Pentru a obține tot ce este mai bun de la angajații tăi trebuie să-i înțelegi ca pe niște ființe umane și să lucrezi cu ei ca individualități, pentru a-i ajuta să încheie și să respecte angajamentele de a lucra și mai bine decât au făcut-o până în prezent.

După cum am menționat mai sus, trebuie să fii conștient că fiecare om are felul lui de a fi. Trebuie să îi tratăm pe toți ținând cont de personalitatea fiecăruia, mai curând decât să ne așteptăm de la ei să reacționeze la fel cum am face-o noi sau decât să încercăm a-i determina pe toți să răspundă identic la aceeași situație. Iată cuvântul „oameni“ (people) și extinzând fiecare literă obții câteva idei despre modul în care îți poți realiza obiectivul, acela al unor relații mai bune cu ceilalți.

Personalitatea

Fiecare persoană are personalitatea sa. Trebuie să-ți faci timp pentru a afla cum

acționează și reacționează, ce o interesează și ce nu, ce o preocupă cu adevărat. O greșeală majoră, pe care mulți o fac, este că se așteaptă ca alții să le împărtășească temperamentul și priceperea. Suntem lipsiți de înțelepciune dacă îi tratăm pe toți oamenii la fel. Unii au nevoie de mai multă atenție, în timp ce alții consideră atenția noastră drept indiscretă sau o atitudine de superioritate. Există persoane care au nevoie constant de sprijin, în timp ce altele vor doar o bătaie încurajatoare pe umăr.

Trăsăturile excepționale

Caută acele trăsături care individualizează fiecare persoană. Laurie este foarte creativă. În timpul liber desenează, sculptează și scrie poezii. Cum te poate ajuta acest lucru în discuțiile cu ea? Apelând la creativitatea ei, o poți face pe Laurie să se ocupe de proiecte dificile sau să vină cu idei și sugestii care pot contribui la rezolvarea problemelor de serviciu. Gary este un perfecționist. Poate că lucrează încet, dar lucrează întotdeauna corect. Dacă îi dai sarcini în care calitatea este primordială, vei folosi abilitățile lui mult mai eficient.

Oportunitatea

Munca lui Claudette era foarte plictisitoare. Dar șeful ei și-a dat seama că era dornică să învețe și că s-ar fi străduit din răspuțeri în realizarea sarcinilor ei plictisitoare dacă ar fi putut înțelege că acest lucru avea să ducă la o muncă mai provocatoare. Oferindu-i ocazia să învețe și despre alte posturi din departament, ea s-a putut pregăti, fiind astfel încurajată să învețe și să se perfecționeze.

Oferirea unor oportunități de perfecționare nu se limitează doar la promovări. Există oameni care nu-și doresc responsabilitatea unei funcții de conducere, ci caută șanse de a-și extinde cunoștințele sau de a efectua o activitate mult mai interesantă pentru ei. David se considera o „persoană sociabilă“. Relaționa bine cu cei din jur, dar în activitatea sa de contabil își petrecea mare parte din timp

lucrând singur. Când i s-a oferit ocazia de a-i învăța pe ceilalți angajați din departament diverse proceduri ale companiei și de a conduce periodic ședințele departamentului, satisfacția pentru munca lui a crescut, iar per ansamblu productivitatea sa a crescut.

Participarea

Angajații care au o anumită sarcină de realizat știu mai bine decât credem noi cum trebuie realizată. Atunci când trebuie perfecționată o nouă procedură sau trebuie planificat un nou proiect, angajații care vor efectua sarcina respectivă trebuie să participe la stabilirea modului de lucru. În calitate sa de manager al departamentului, Kathy considera că știa exact cum trebuie executat noul proiect. În fond, avea ani de experiență în această activitate. Totuși, în loc să stabilească planul și apoi să le spună angajaților cum va fi realizat, Kathy i-a convocat din primele etape ale procesului de planificare. Nu numai că ei au venit cu idei excelente la care ea nu se gândise, dar, fiindcă făceau parte din procesul de planificare, s-au simțit obligați să muncească intens și să asigure succesul proiectului.

Leadershipul

Liderii pricepuți nu stabilesc obiective pentru membrii echipei lor și nu le spun cum să le realizeze. Ei lucrează alături de colegii lor pentru a-i încuraja să-și stabilească propriile obiective, dându-le instrumentele necesare realizării acestora.

- Fred era un om inteligent și un lucrător bun, dar Paul, șeful lui, considera că angajatul său era mult mai priceput decât arăta. Fred se temea să ia inițiativa și îi cerea în permanență instrucțiuni lui Paul. Pentru a-l ajuta să-și depășească

această teamă, acesta a început prin a-i da lui Fred proiecte de mică amploare, făcându-l responsabil de îndeplinirea lor. Treptat, complexitatea acestor sarcini a crescut și astfel Paul l-a ajutat pe Fred să-și dezvolte încrederea în sine de care avea nevoie pentru a da un randament maxim.

Așteptările

Anunță-i și pe ceilalți când ai așteptări mari. Nu te mulțumi cu o activitate mediocră. Foarte mulți manageri sunt încântați dacă personalul lor se conformează standardelor minime. Nu e o problemă dacă afacerea merge bine, dar când companiile trebuie să lupte pentru a supraviețui, ai nevoie de ceva în plus, nu doar de îndeplinirea standardelor. Angajații trebuie încurajați să devină din ce în ce mai buni. În fond, așteptările din partea celorlalți îi fac să înțeleagă că sunt considerați competenți și de încredere. Respectul față de ceilalți înseamnă să-i încurajezi să fie cei mai buni.

Când superiorii, familiile și, cel mai important, angajații înșiși văd că productivitatea lor se îmbunătățește, nimic nu-i mai poate opri din drumul către succes.

Cunoscându-i pe cei din jurul nostru, folosindu-ne de punctele lor forte și tratându-i cu respect, echipa din care fac parte se va dezvolta.

Idei principale

Liderii eficienți urmează aceste principii:

- Membrii echipei reacționează mai bine când conducerea se implică decât dacă are un comportament autoritar.

- Angajaților trebuie să li se dea toate posibilitățile de a-și folosi talentele, priceperea și ideile.
- Un conducător bun stabilește un mediu de cooperare și colaborare în cadrul căruia toți participanții să știe că implicarea lor este bine-venită. Partenerilor trebuie să li se ofere toate ocaziile de a-și folosi talentele, priceperea și ideile.
- Liderii buni se consideră persoane care ușurează munca celorlalți. Sarcina lor este să faciliteze îndeplinirea sarcinilor de către angajații lor.
- Liderii eficienți sunt gata să preia conducerea, să acționeze mai degrabă decât să reacționeze.
- Cei mai buni lideri își stabilesc standarde înalte și apoi muncesc intens pentru realizarea obiectivelor lor.
- Ei se concentrează pe realizarea sarcinilor și nu se lasă descurajați.
- Leadershipul este o artă care poate fi învățată. Cu puțin efort, oricine dorește poate învăța să-i îndrume pe oameni într-un mod care impune respect, încredere și cooperare deplină.
- Nu face pe șeful – îndrumă.

- Managerii sunt adesea influențați de concepțiile greșite și de miturile legate de management. Nu face aceleași greșeli precum cel dinaintea ta.

- Nu fi nici prea aspru, nici prea înțelegător. Cea mai eficientă modalitate de a controla se află undeva la mijloc. Se bazează pe înțelegerea comportamentului uman și pe aplicarea acestor cunoștințe în cazul oamenilor din subordine.

- Laudă-i pe angajați pentru sarcinile bine îndeplinite. Munca nerecunoscută este ca o plantă neudată. Productivitatea va dispărea.

- Urmează regula de platină: „Poartă-te cu ceilalți așa cum își doresc ei să fie tratați“.

- Încearcă să-i cunoști pe oameni cu care lucrezi ca individualități. Cunoscând nevoile și abilitățile fiecărei persoane, construim relații bune și maximizăm aportul angajatului în companie.

Pasul 9

Ajută-i pe ceilalți să reușească

Nu suntem judecați doar prin prisma performanțelor noastre, ci și în baza productivității subordonaților noștri. Pentru a fi un lider de succes, obiectivul principal este dezvoltarea și cultivarea priceperii și eficienței echipei sau a subordonaților noștri.

Cum îi ajuți pe angajații noi să pornească la drum

Felul în care îi ghidezi și îi pregătești pe noii angajați care se alătură echipei tale va avea un mare impact asupra modului în care ei se adaptează la mediu și la noile lor sarcini. Să vedem câteva exemple.

Gloria era nefericită și frustrată. Era prima ei zi la muncă și nimeni nu-i acorda prea multă atenție. Își petrecuse mare parte a dimineții completând documente în biroul de Resurse Umane și i se spusese că era subordonata lui Carly Martin, noua ei șefă. Carly o interviewase înainte de a fi angajată și, deși părea că se gândește doar la muncă, era o persoană plăcută. Acum, în prima ei zi la serviciu, Gloria nu mai era sigură că luase o decizie bună acceptând postul. Carly a salutat-o în trecut, i-a repartizat un birou și i-a dat să citească fișa postului. Două ore mai târziu, încă nu-i vorbise Gloriei.

Prima zi la serviciu poate pregăti terenul pentru succes sau pentru eșec, pentru fericire sau nemulțumire, pentru cooperare sau împotrivire. Indiferent cât de ocupat este un manager, el trebuie să petreacă o perioadă importantă cu noul angajat în ziua în care acesta își începe activitatea.

Stabilește imediat relații

Fă planuri privind sosirea noului angajat. Aranjează-ți programul în așa fel încât să poți petrece cel puțin două ore cu persoana respectivă. Dacă este posibil, invit-o în prima ei zi la masa de prânz. Este cea mai bună ocazie de a discuta deschis despre companie, departament și de a afla cât mai multe lucruri despre noul membru al echipei. Prezintă-l imediat celorlalți oameni din departament și persoanele din alte departamente alături de care nou-venitul va lucra. Atunci când faci prezentările, specifică cu ce se ocupă persoana din departament căreia i-l prezinți pe nou-venit și spune-i acesteia care vor fi sarcinile lui. De exemplu, am putea spune: „Marilyn, ea este Gloria, noul nostru analist de marketing. Gloria, Marilyn se ocupă de partea de statistică“.

Când o prezinți pe Gloria personalului din conducere, urmează protocolul companiei referitor la modul de adresare. Chiar dacă toți îi spun șefului Don, dacă Gloria va trebui să i se adreseze cu domnul Deane, prezintă-l oficial ca domnul Deane.

Orientarea

Multe companii au programe de orientare pentru angajații noi, iar acestea acoperă de regulă puncte cum ar fi istoricul companiei, discuții despre produsele sau serviciile oferite și descrierea beneficiilor etc. În plus, un șef de departament va discuta despre misiunea departamentului și cum se încadrează acesta în imaginea de ansamblu.

Este important ca persoana nou-venită să învețe cât mai repede ierarhia din departament și din companie. Organigrama ajută, dar nu spune întotdeauna întreaga poveste. În organigramă, Don Deane, director de marketing, figurează ca fiind șeful nostru. Însă Don este în prag de pensionare și Ken Maynard, managerul de vânzări la nivel național, e pregătit să-l înlocuiască. Este important ca Gloria să știe acest lucru, deși nu apare menționat în organigramă.

Cultura corporației este mai greu de transmis unui angajat nou. De-a lungul anilor, fiecare companie și-a dezvoltat propria filosofie, un anumit mod de abordare a problemelor, o unicitate care a adus-o acolo unde se află astăzi. Această „cultură“ este greu de exprimat în cuvinte și va fi înțeleasă cu timpul de

noul angajat. Totuși, există anumite aspecte ale culturii corporației cu care noul angajat trebuie să se familiarizeze încă de la început.

O modalitate de a-i sprijini pe noii angajați să-și înceapă activitatea și să cunoască activitățile din interiorul companiei este de a-i atribui fiecăruia dintre ei unul sau de preferat doi colegi care le vor putea răspunde la întrebări și îi vor ghida prin labirintul practicilor companiei.

Fișa postului clară și ușor de înțeles

Un bun punct de plecare ar fi să citești din nou fișa postului. Este descrisă corect activitatea ce trebuie desfășurată? Dacă noul angajat s-ar folosi de aceasta, ar putea să-și îndeplinească obiectivele legate de activitatea respectivă? În multe companii fișa postului se elaborează odată cu crearea postului și rămâne neschimbată ani de zile. Majoritatea joburilor sunt dinamice – se schimbă mereu. Înainte să începi pregătirea unui angajat nou, recitește fișa postului pentru a vedea dacă mai este de actualitate și, dacă nu, fă modificările necesare.

După ce angajatul a studiat fișa postului, șeful ar trebui să o discute cu el. Roagă persoana să-ți spună ce părere are despre postul oferit. O discuție detaliată despre natura activității va clarifica orice neînțelegeri ce pot apărea doar din simpla citire a fișei postului.

Instruiește-i, instruieste-i, instruieste-i

Indiferent de experiența fiecărei persoane într-un domeniu, o instruire specifică despre metodele și tehnicile pe care le utilizezi este foarte importantă. La locurile de muncă anterioare, persoana respectivă poate să fi îndeplinit activități oarecum diferite, să fi avut standarde mai puțin riguroase sau să se fi confruntat cu probleme diferite. Cu cât petreci mai mult timp instruind o persoană de la început, cu atât vor apărea mai puține probleme pe viitor.

Cine ar trebui să facă instruirea? În unele companii se folosesc trainerii specializați, dar în majoritatea companiilor șefii sunt cei care își instruiesc angajații. Deoarece răspunzi de munca membrilor echipei tale, este important să deții un rol semnificativ în pregătirea lor. Uneori, șeful nu poate acorda timpul necesar pentru finalizarea instruirii, așa că alți angajați vor prelua această sarcină. Când alegi o altă persoană pentru instruirea noilor angajați, respectă următoarele sfaturi:

- Formatorul trebuie să cunoască foarte bine activitatea respectivă.
- Arată-i instructorului cum să procedeze. Nu presupune că, deoarece o persoană cunoaște activitatea respectivă, îi poate instrui și pe alții.
- Asigură-te că instructorul are o atitudine pozitivă față de companie și activitatea sa. Dacă apelezi la un angajat nemulțumit, acesta îl va influența negativ pe noul angajat.
- Stabilește periodic întâlniri cu angajații noi pentru feedback și pentru a recapitula ce au învățat, unde au nevoie de instruire suplimentară și pentru a-i sfătui asupra modului în care se pot perfecționa.

Pentru ca angajații să pornească cu dreptul și pentru a te asigura că vor progresa cu succes la locul de muncă, stabilește o cale de comunicare cu ei, îndrumă-i atent, instruiește-i cu atenție, oferă și solicită în mod regulat feedback.

Comunicarea cu angajații

Keith era nedumerit. Tocmai petrecuse zece minute descriind echipei sale procedura de urmat pentru noul proiect. Se considera un bun comunicator. Acest lucru reieșea din faptul că majoritatea angajaților săi îl înțelegeau pe deplin, dar nu le putea transmite aceste instrucțiuni unora dintre ei. Nu era așa greu, de ce nu înțelegeau?

Ca mulți alții, Keith știa exact ce trebuie făcut și presupunea că, doar prin comunicarea acestui lucru celorlalți membri ai echipei, ei vor ști ce au de făcut. Dar întrebările pe care unii dintre angajați le puneau dovedeau că nu aveau nici cea mai vagă idee despre ce li se cerea.

Oamenii asimilează informațiile în mod diferit

Unii oameni înțeleg mai bine dacă li se spune, alții dacă li se arată.

Tanya era o persoană vorbăreață. Ea asculta atent și de obicei înțelegea tot materialul. În caz contrar, puneă întrebări pertinente și amănunțite. Keith nu avea nici o problemă cu ea. Gary învăța privind și făcând. Își compensa slăbiciunea privind abilitățile verbale prin înțelegerea mecanică. Nu se putea concentra prea mult timp în cadrul discuțiilor lungi și, prin urmare, pierdea punctele esențiale, dar dacă proiectul era prezentat sub formă de diagrame, exemplificări sau demonstrații, înțelegea imediat. Așa că Keith i-a arătat lui Gary cum să-și execute partea lui din noua procedură, iar Gary nu a avut nici o dificultate în a înțelege.

Acordă-le atenție celor care învață mai greu

Nu toată lumea învață în același ritm. Unora le ia mai mult timp să înțeleagă noile concepte decât altora. Asta nu înseamnă că sunt proști. Sally, unul dintre reprezentanții serviciului de relații cu clienții din echipa lui Keith, învăța mai greu. Când a fost repartizată echipei, Keith a avut mari dificultăți în a o învăța ce

are de făcut. Era pe punctul de a renunța la ea, când fostul ei șef a precizat că, deși învăța mai lent, odată ce stăpânea un domeniu, devenea unul dintre cei mai buni membri ai echipei. L-a sfătuit pe Keith să aibă răbdare, iar răbdarea lui a meritat, deoarece Sally a devenit unul dintre cei mai de nădejde și mai riguroși membri ai echipei.

Evită folosirea limbajului tehnic

Fiecare domeniu, meserie, profesie are un limbaj specific – limbajul tehnic. Este în regulă când oamenii din același domeniu comunică astfel între ei. Însă tot mai multe echipe din companiile din ziua de azi provin dintr-o varietate de domenii. Unii dintre angajați s-ar putea să nu cunoască limbajul profesional folosit de ceilalți.

Keith era specializat în inginerie, dar echipa sa era alcătuită din specialiști în serviciul de relații cu clienții, angajați care asigurau suportul tehnic și cei de la vânzări și marketing. După ani de obișnuință, Keith folosea termeni tehnici și limbajul profesional destul de des când discuta problemele cu care se confrunta echipa.

Deoarece acești termeni nu erau înțeleși pe deplin de angajații fără pregătire tehnică, comunicarea nu era întotdeauna reușită. A durat ceva timp până Keith și-a dat seama de acest impediment, dar a obișnuit personalul din celelalte domenii cu terminologia necesară și a evitat să mai folosească limbajul profesional când nu era cazul.

Solicită mereu feedback

Adesea avem impresia că angajații din echipă înțeleg sarcinile, iar apoi, când proiectul este în curs de realizare, aflăm că au interpretat instrucțiunile diferit de ce se cerea.

Pentru a evita să mergi în direcția greșită, solicită mereu feedback. Când sunt prezentate instrucțiunile, pune întrebări despre punctele esențiale, pe măsură ce sunt prezentate. Roagă-i pe cei care te ascultă să-ți spună cum interpretează ei îndrumările date. Unde este cazul, întreabă doar cum intenționează angajații să respecte îndrumările. Dacă sunt și chestiuni de demonstrat, roagă-i să-ți arate cum vor proceda. Pe parcursul realizării sarcinii, verifică împreună cu personalul implicat pentru a te asigura că execută corect proiectul respectiv. Nu este neapărat necesar să-i verifici permanent, dar stabilește dinainte ședințe de trecere în revistă, în cadrul cărora vei analiza împreună cu angajații evoluția lucrărilor și te vei asigura că partea care s-a încheiat îndeplinește standardele stabilite, astfel încât să nu apară surprize neplăcute la finalul proiectului.

Deoarece echipa lui Keith era formată atât din personal tehnic, cât și non-tehnic, el a descoperit că unii dintre angajații de la marketing și de la serviciul de relații cu clienții nu aveau cunoștințele de specialitate care, deși nu erau esențiale activității lor, i-ar fi ajutat să înțeleagă mai bine procesul.

A încercat să le ofere un curs intensiv despre aceste aspecte tehnice, dar nu a fost suficient. Și-a dat seama că petrecea o mare parte din timp răspunzând întrebărilor pe probleme tehnice de bază, iar activitatea lui avea de suferit. Pentru a depăși această problemă, i-a rugat pe angajații pricepuți în domeniul tehnic din echipa lui să-i ajute pe cei fără cunoștințe tehnice să înțeleagă bine termenii folosiți. În acest fel, nu numai că sarcina lui Keith s-a simplificat, dar le-a oferit angajaților care aveau nevoie de acest ajutor un mijloc mai ușor și mai accesibil de a-l obține. În plus, autorizându-și angajații să-și ajute colegii s-au creat relații mai strânse între ei, ceea ce a dus la un spirit de echipă care a contribuit astfel la succesul grupului.

Angajați confuzi

Uneori, indiferent de ce am face, într-o echipă există angajați care, pur și simplu, nu înțeleg cum să-și desfășoare activitatea. Înainte de a renunța și a-i lăsa să plece, încearcă o abordare diferită.

Până să fie distribuit în echipa lui Keith, Jack fusese câțiva ani membru al

serviciului tehnic. Era un mecanic priceput, dar era dificil pentru el să învețe ce urma să facă în cadrul proiectului de grup. Keith i-a explicat, i-a arătat și a lucrat alături de el. Nimic nu părea să ajute. Keith și-a dat seama că Jack părea copleșit de proiect. Mai întâi i-a explicat lui Jack cum se încadra proiectul în activitățile companiei și care erau obiectivele acestuia. S-a asigurat că acesta a înțeles care era proiectul mai mare, astfel încât să aibă o perspectivă asupra ceea ce trebuia să realizeze. Apoi, a împărțit munca pe care trebuia să o facă Jack în sarcini mai mici. Învățându-l să rezolve sarcinile pe rând, el a învins teama lui Jack, transformându-l într-un angajat de valoare.

Fii un mentor

Probabil partea cea mai interesantă din munca unui lider este să îl modeleze pe fiecare angajat astfel încât acesta să devină o persoană dinamică, interactivă și foarte performantă. Am văzut cum antrenorii de atletism își formează echipa și, ca lideri ai echipelor noastre, putem învăța de la ei.

Putem realiza asta ajutându-i pe membrii echipei noastre să-și dezvolte talentele la capacitate optimă. Trebuie să îi punem la curent cu obiectivele companiei și cu ultimele metode și tehnici care îi vor ajuta să realizeze obiectivele. Să îi ajutăm să învețe ceea ce nu știu și să-și perfecționeze informațiile deja știute.

Un exemplu bun este Bob, un vânzător experimentat recent angajat în companie. Datorită pregătirii sale excelente, Bob nu se aștepta ca directorul său să-l instruiască prea mult. A presupus că i se vor spune câteva cuvinte despre produs și apoi va fi trimis la muncă. Dar directorul lui Bob a insistat ca acestuia să i se acorde aceeași pregătire intensivă oferită vânzătorilor stagiați mai puțin experimentați. Bob a înțeles asta. La liceu fusese campion la alergări, dar când se alăturase echipei de atletism de la universitate, antrenorul îi acordase la fel de multă atenție și instruire ca și celorlalți membri ai echipei care nu mai participaseră niciodată la competiții.

Managerii de succes iau în considerare acest lucru când angajează personal nou. Chiar dacă angajatul are experiență anterioară, este necesar să înțeleagă modurile de abordare a muncii sale din punctul de vedere al companiei, care pot diferi de

experiența lui anterioară. Majoritatea directorilor nu ezită să facă asta cu o persoană fără experiență, dar le scapă adesea din vedere în cazul personalului experimentat.

„Am făcut numeroase cercetări în ultimii trei ani și am ajuns la concluzia că liderii cu cele mai bune abilități de coaching au și cele mai bune rezultate în afaceri.“

Tanya Clemens, vicepreședinte al departamentului administrativ și de dezvoltare organizațională la nivel global din cadrul IBM

Zece idei privind coachingul angajaților

- 1.Întâlnește-te cu fiecare angajat în mod regulat pentru a identifica ce ar putea face persoana respectivă pentru a deveni mai eficientă și cum poți să o ajuți.
- 2.Nu aștepta evaluarea oficială a performanței pentru a lua măsuri în ce privește rezultatele slabe. Corectează greșeala imediat ce ai observat-o.
- 3.Ține un registru cu progresele înregistrate de fiecare angajat. Include exemple de succes și de eșec. Notează domeniile în care mai este necesară o îmbunătățire.
- 4.În pregătirea angajaților, ține minte că oamenii ajung să stăpânească sarcinile dacă pornesc cu pași mici. Începe pregătirea oferindu-le angajaților sarcini simple și continuă până ajungi la unele mai complexe.

5.Încurajează-i pe cei care învață mai greu, lăudându-le eforturile și insistând asupra pregătirii, pentru a-i ajuta să-i ajungă din urmă pe ceilalți.

6.În loc să încerci să realizezi mai multe obiective în același timp, ajută-ți angajații să-și dezvolte abilitățile concentrându-se pe un singur obiectiv. În momentul în care sunt pe cale să-l îndeplinească, adaugă un nou obiectiv.

7.Trebuie să fii un model de urmat pentru cei cu care lucrezi, arătându-le că înveți în permanență și că te străduiești să abordezi noi metode de lucru.

8.Transmite-le membrilor echipei tale informațiile și ideile pe care le afli. Poți face asta sub forma unor articole pe care le citești și le decupezi, a unor surse de pe internet pe care le trimiți prin e-mail sau prin discutarea unor noi concepte.

9.Atribuie-le angajaților responsabilitate pentru întregul sau o parte din proiect și oferă-le libertate de acțiune, fără să intervii.

10.Dacă sesiunea de coaching nu a dus la o îmbunătățire, pune-ți următoarele întrebări:

- Care a fost scopul sesiunii de coaching?

- Ce am făcut ca să îndeplinesc scopul?

•Ce acțiune a rezultat din sesiunea de coaching?

Roagă-i pe membrii echipei să răspundă la aceleași întrebări și compară rezultatele.

Coachingul echipei

Oricât de mult s-ar munci astăzi în echipă, nu este suficient pentru a-l pregăti pe fiecare membru să lucreze excelent. La fel de importantă este și fuzionarea angajaților într-un grup compact.

În cazul unei echipe noi, coachingul va începe cu orientarea generală cu privire la obiectivele grupului – ce așteptări sunt de la fiecare angajat și de la echipă ca întreg. Poți face asta în sesiuni de grup sau pe rând, când apare un nou membru în echipă.

Să luăm exemplul Ericăi, lider al echipei de tehnologia informației. Când echipei i se atribuie un nou proiect, Erica acordă una sau mai multe zile proiectului discutându-l împreună cu echipa – atât cu fiecare membru, cât și cu echipa în întregime. Ea a făcut următorul comentariu: „Cu cât petrec mai mult timp cu ei la început, cu atât rata succesului va fi mai mare“. Ea se inspiră din experiența pe care au avut-o diverși membri ai echipei cu proiecte similare și planifică împreună întreaga operațiune. Pe măsură ce lucrările avansează, Erica urmărește îndeaproape progresul angajatului și intervine oferind asistență, cursuri suplimentare sau orice este necesar pentru a-l face mai eficient în munca sa.

Discuțiile încurajatoare

La fel cum antrenorul echipei de atletism își încurajează atletii înaintea unei

curse și în timpul pauzelor, liderii de echipe consideră că încurajările stimulează producția și îi revigorează pe angajați când entuziasmul lor scade. Vorbele încurajatoare înseamnă mai mult decât strigătul „Hai, echipă!“ Un lider eficient își face coechipierii să înțeleagă ce trebuie să schimbe pentru a fi mai eficienți și lucrează alături de ei la efectuarea acelor schimbări.

Discuțiile încurajatoare fac echipa să progreseze pe termen scurt – și adesea asta este suficient pentru a o scoate din rutină. Pentru un efect de durată, ține echipa concentrată pe performanță. Este important să lauzi fiecare realizare, să sărbătorești atingerea obiectivelor provizorii și să-ți arăți recunoștința față de angajații care au finalizat un proiect important.

Liderii pricepuți, la fel ca instructorii buni, își pregătesc oamenii să ofere la rândul lor vorbe încurajatoare. Arătându-le angajaților că te bazezi pe abilitățile lor și ajutându-i să-și construiască încrederea de sine, îndeplinești una dintre cele mai importante atribuții ale funcției de manager/antrenor. Antrenorii de succes lucrează cu oamenii pentru a le ridica moralul când sunt deprimați, pentru a-i pregăti din nou când aceștia uită aspectele fundamentale ale sarcinii lor și pentru a se bucura alături de ei când sunt triumfători. Le înțeleg personalitățile și adaptează pentru ei programe motivaționale care să îi ajute să profite la maximum de calitățile lor. Liderii eficienți nu renunță ușor când unii angajați nu se ridică la așteptările lor. Ei lucrează cu subalternii lor și fac tot posibilul să-i aducă la standardele înalte stabilite pentru echipă.

Liderii pricepuți recunosc performanța, dar și progresul. Când s-au obținut rezultate deosebite, liderul îi laudă pe membrii echipei și recunoaște modul în care eforturile reunite ale echipei au contribuit la realizarea proiectului. Când o parte importantă din proiect s-a încheiat cu succes, un manager obișnuiește să organizeze o petrecere-surpriză cu pizza sau înghețată. Când se finalizează un proiect complex, alt manager organizează un grătar la el acasă pentru toată echipa sa și alți angajați importanți.

„Orice prost poate critica, condamna și se poate plânge, dar este nevoie de caracter și stăpânire de sine pentru a fi înțelegător și iertător.“

Dale Carnegie

Formează o echipă bine motivată

Pregătirea angajaților va fi foarte eficientă dacă știi cum să îi motivezi pe unii dintre ei. Dacă nu poți gestiona corespunzător acest lucru, vei petrece și mai mult timp doar ca să învingi rezistența față de noi sarcini și proiecte.

Auzim adesea că oamenii se opun schimbării. În mare măsură, oamenii se împotrivesc atunci când nu văd necesitatea schimbării, când aceasta nu prezintă interes pentru ei sau când cred că nu vor reuși într-un mediu nou. Ori de câte ori li se cere să se schimbe fără acordul lor, oamenii opun rezistență. Un lider eficient discută despre preocupările angajaților referitoare la schimbare și creează o atmosferă în care aceștia sunt motivați constant să atingă niveluri înalte de productivitate.

Furnizează resurse

Un manager eficient se asigură de disponibilitatea tuturor resurselor necesare procesului de pregătire. Acestea includ timp, bani, echipamente, mijloace de pregătire, informații, acord la nivel superior și sprijin – și, cel mai important, angajamentul privind reușita al tuturor celor implicați. Trebuie să te asiguri că resursele corespunzătoare există și sunt disponibile. Nimic nu este mai frustrant decât să ți se promită un lucru, iar mai apoi să nu-l primești. Se vor simți toți de parcă au fost programați să eșueze.

„Un antrenor bun își va face jucătorii să vadă ce pot deveni, mai degrabă decât ceea ce sunt.“

Fii un mentor și formează-i și pe ceilalți să devină mentori

Una din cele mai bune modalități de a-i dezvolta pe angajații tăi este să-i încurajezi pe cei experimentați să devină mentorii debutanților. De exemplu, un angajat cu mai multă experiență ia sub aripa lui un angajat mai tânăr și devine mentorul lui. Persoana îndrumată va avea astfel un început bun pentru a avansa și pentru a deprinde cunoștințele profesionale despre activitatea respectivă, subtilitățile și nuanțele contribuției sale la companie, cât și secretele meseriei.

Pentru companii ar fi un mare beneficiu dacă fiecare angajat ar avea un mentor. În calitate de manager, ar trebui să consideri mentoratul o cerință a slujbei, nu numai pentru tine, dar și pentru toți angajații cu experiență. Prin structurarea unui program de mentorat și atribuind responsabilitatea mentoratului pentru noii angajați celor mai buni oameni din companie, faci un pas uriaș înainte, dându-i angajatului nou-venit posibilitatea să devină eficient și să se dezvolte personal.

În cadrul unui program de mentorat structurat, persoanele alese să fie mentori trebuie să-și dorească asta. E demoralizator să obligi pe cineva să fie mentor. Nu toată lumea este interesată sau calificată pentru a fi mentor. Totuși, dacă tu consideri că persoana care nu dorește această atribuție este cu adevărat calificată pentru mentorat, dar este timidă sau nu are încredere în ea, trebuie să ai o discuție în privat despre faptul că, prin acceptarea acestei sarcini, vor beneficia atât angajatul, cât și întreaga echipă. Persoanele cu experiență în arta mentoratului ar trebui să pregătească noi mentori.

Atât mentorul, cât și persoana îndrumată de acesta profită de pe urma acestui proces. Evident, cei îndrumați învață mult din acest mentorat, dar și mentorii își perfecționează abilitățile pentru a le transmite mai departe. Mentoratul le dezvoltă simțul responsabilității arunci când își îndrumă învățăceii prin labirintul politicilor și practicilor companiei. Îi face totodată mai buni în relațiile interpersonale.

„Un mentor este o persoană care vede mai mult talent și dăruire în tine decât vezi tu singur și te ajută să le scoți la iveală.“

Bob Proctor, autor, orator și mentor de succes

Zece sfaturi pentru noii mentori

Când ți se atribuie rolul de mentor, trebuie să înveți cât mai multe lucruri despre arta mentoratului. Dacă ai avut o experiență reușită cu un mentor, poți folosi acest lucru drept model. Dacă nu, caută un alt coleg care a fost mentor de succes și învață de la el.

Iată zece lucruri de ținut minte:

1. Cunoaște-ți munca. Trece în revistă principiile de bază. Gândește-te la problemele cu care te-ai confruntat și la modul în care le-ai rezolvat. Fii pregătit să răspunzi la întrebările despre fiecare aspect al proiectului.

2. Află cât mai multe lucruri despre companie. Una dintre principalele atribuții ale mentorului este să-l ajute pe noul angajat să depășească barierele unor politici și practici ale companiei cu care nu este obișnuit. Lucru și mai important, ca angajat care se află în organizație de ceva timp, trebuie să cunoști activitățile din interiorul companiei – adevărata structură a puterii, politicile firmei. Acestea fiind spuse, nu ar fi înțelept să bârfești sau să-ți împărtășești opiniile despre un grup sau un angajat din companie. Tot ce ai de făcut este să transmiți informații obiective, reale despre modul în care funcționează organizația voastră.

3. Trebuie să-ți cunoști stagiarul. Pentru a fi un mentor eficient, trebuie să acorzi

timp pentru a te documenta cât mai mult despre persoana al cărei mentor vei fi. Află ce studii are, experiența de la locul de muncă anterior, slujba actuală și altele. Descoperă-i obiectivele, ambițiile și interesele care nu sunt legate de muncă. Observă-i trăsăturile personalității. Obișnuiește-te cu modul ei de a comunica – direct, prin memo-uri, telefon, e-mail, mesaje etc.

4.Învăț să le predai altora. Dacă încă nu ai experiență în predare, ajută-te de metodele de predare ale celor mai buni instructori. Citește articole și cărți despre tehnicile de instruire.

5.Fii dornic să înveți. Este esențial să te informezi permanent – nu numai privitor la cele mai recente tehnici din domeniu, dar și la noutățile din industrie, din comunitatea de afaceri și din întregul domeniu al managementului.

6.Ai răbdare. Unii oameni învață mai greu decât alții. Dacă îi va lua un timp pentru a se familiariza cu noul loc de muncă, nu înseamnă că angajatul este slab pregătit. Dacă persoana al cărei mentor ești nu înțelege imediat, ai răbdare. Cei care învață mai greu ajung adesea angajați eficienți.

7.Trebuie să fii diplomat. Nu ești un ofițer de instrucție care pregătește un novice pentru a supraviețui în luptă. Fii amabil, politicos, blând, dar ferm și transmite-i învățacelului că te aștepti la ce este mai bun din partea lui.

8.Nu-ți fie teamă să-ți asumi riscuri. Atribuie-i angajatului sarcini care vor necesita folosirea abilităților sale. Spune-i că pot apărea și eșecuri, dar că cea mai bună metodă de a evolua este să-și asume sarcini complexe. Eșecurile ar trebui considerate experiențe de învățare.

9.Sărbătorește succesul. Angajatul trebuie să știe că ești mândru de realizările și de progresele sale. După realizarea unei sarcini cu adevărat importante, înștiințează-l atât pe angajat, cât și pe ceilalți din companie.

10.Încurajează-l pe angajat să devină mentor. Cea mai bună recompensă pe care o primești când ești mentor este că, odată ce protejatul tău a adunat toate informațiile necesare, acesta continuă procesul, devenind la rândul lui mentor.

„Mentoratul înseamnă să găsești un cap în care să bagi idei, o ureche care să asculte și un ghiont în direcția bună.“

John Crosby, director executiv

Corectarea greșelilor

Chiar și cei mai competenți oameni fac din când în când greșeli în activitatea lor. Responsabilitatea managerului este de a le corecta. Pentru a menține starea de spirit și a obține randamentul maxim din partea angajaților, greșelile trebuie corectate fără a le cauza resentimente sau a-i face să se simtă prost sau inferiori. Chiar dacă ești frustrat, supărat sau chiar nervos din cauza situației, nu este momentul și nici locul să-ți pierzi cumpătul, să tuni și să fulgeri ori să concediezi persoana care a greșit. Abordează fiecare situație imediat ce se ivește. Nu aștepta ca situația să ia proporții și apoi să răbufnești. Acționează din timp, câtă vreme situația și reacțiile tale încă mai pot fi gestionate.

Nouă modalități de corectare a greșelilor

Iată câteva sugestii despre cum poți corecta cu diplomatie greșelile, cum îi poți învăța pe angajați să le corecteze și cum pot evita aceștia să facă greșeli în viitor.

1. Cercetarea. Trebuie să vii cu temele făcute, pentru a fi sigur că ai toate datele înainte de a discuta problema cu angajatul. Scopul tău nu este să îi deschizi un dosar, ci să aduni cât mai multe informații. Nu trebuie să ai idei preconcepute, ci să analizezi datele, pentru a înțelege mai bine motivațiile.

2. Raportarea. Când te întâlnești cu persoana care a greșit, cel mai bine ar fi să o faci să se simtă bine și să-i reduci neliniștea. O modalitate de a face acest lucru este să începi cu o apreciere sinceră, susținută cu dovezi. În loc să îi faci un compliment cu caracter general, alege o calitate pe care ai remarcat-o. Menține politica de păstrare a relațiilor de afaceri cordiale, astfel încât cealaltă persoană să fie deschisă la remarcile tale.

Discută în particular. Nu spune și nu acționa în vreun fel care să-l facă pe angajat să se simtă jenat sau să-i știrbească reputația în fața celorlalți.

Adoptă atitudinea și acțiunile pe care dorești să le adopte cealaltă persoană. Dacă vorbești încet și calm, e posibil ca și ea să facă la fel. Dacă tu consideri că greșeala este minoră și ușor de corectat, cealaltă persoană va adopta aceeași atitudine.

3. Asocierea cu situația. Pentru a avea succes, atunci când corectezi o greșeală este esențial să te concentrezi pe problema respectivă, și nu pe persoană. Elimină pronumele personale și depersonalizează problema. Acțiunea a fost cea care a dus la greșeală, nu persoana care a făcut-o. Oferă-i celeilalte persoane șansa de a explica ce s-a întâmplat și apoi spune-i ce știi despre problemă. Ascultă, pentru a înțelege și a stabili dacă persoana respectivă acceptă responsabilitatea faptei ori aruncă vina pe altcineva și evită răspunderea. Scopul tău este de a strânge date și informații pentru a identifica cu exactitate problema și a stabili motivul pentru care a avut loc. Dacă nu ești acuzator și nu te grăbești cu concluziile, diferite perspective vor ieși la suprafață, iar cauza de bază a problemei va fi identificată.

Înainte de a eticheta greșit persoana, trebuie să-ți formulezi comentariile în termeni non-acuzatori. Iată câteva exemple. În loc de: „În raport nu sunt suficiente informații despre chestiunile de siguranță“, poți spune: „Acest raport este foarte cuprinzător; ar putea fi și mai eficient dacă secțiunea despre siguranță ar fi mai detaliată [...]“. În loc să faci următorul comentariu: „De ce ai fost atât de neatent în privința acestor statistici?“, ai putea spune: „Statisticile trebuie să fie foarte precise“. Dacă este cazul, furnizează câțiva pași ai unor măsuri corespunzătoare pentru a-l ajuta pe angajat să mai atenueze din greșeală. „Joe Smith are ultimele cifre de care ai nevoie. Poți lua azi legătura cu el?“ sau „Vrei s-o suni pe Mary Ross de la X-Tech și s-o informezi cu privire la data corectă a expedierii mărfurilor?“

Modul în care angajații privesc problema – acțiunile, atitudinea și comportamentul lor în această discuție – va determina următoarea noastră mișcare.

4. Restabilirea productivității. Scopul acestei etape este de a remedia problema, de a reduce riscul ca greșeala să reapară și de a restabili productivitatea angajatului. Implică, de asemenea, găsirea unei modalități ca această problemă să nu mai apară pe viitor.

Această etapă trebuie gestionată într-un anumit fel cu persoana care acceptă responsabilitatea și altfel cu cea care dă vina pe altul și evită asumarea răspunderii. În cazul angajatului responsabil, întrebările, ascultarea și coachingul eficiente pot fi folosite pentru a-l încuraja să propună modalități de corectare a situației. Implică-l pe angajat în analizarea problemei și în procesul de luare a deciziilor.

În cazul în care angajatul dă vina pe altcineva și evită asumarea răspunderii, managerul trebuie mai întâi să-și reafirme așteptările în privința productivității și să-l pregătească pentru a accepta responsabilitatea și tragerea la răspundere.

5. Reasigurarea. Această etapă se concentrează pe persoană. Evident, o persoană care a făcut o greșeală se va simți, într-o oarecare măsură, un ratat și va fi poate mai puțin doritoare să abordeze următoarea ocazie cu încredere. Prin urmare, managerul trebuie să-l ajute pe angajat să vadă situația într-un alt context.

Angajatul trebuie asigurat din nou de valoarea și importanța lui pentru companie, cât și de sprijinul și încurajarea managerului. Angajatul trebuie să iasă de la întâlnire motivat să atingă randamentul optim, deoarece el percepe relația cu firma ca pe una solidă.

Angajatul care dă vina pe altul și evită asumarea răspunderii trebuie responsabilizat și să înțeleagă care sunt așteptările companiei. Persoana respectivă trebuie totodată să înțeleagă că ești interesat și că îți asumi obligația ca ea să aibă succes și să progreseze.

6. Susținerea. Dacă ai gestionat bine etapele anterioare, ai crescut șansele de păstrare a angajatului și de consolidare a angajamentului acestuia. Iertarea greșelilor ridică totodată moralul întregii echipe. Acest lucru clădește încrederea, crește gradul de angajare și etica muncii.

7. Reafirmarea. Dacă performanța nu se îmbunătățește sau angajatul nu pare să se implice în problemă, următorul pas este de a reafirma faptele, seriozitatea, politicile și remediarea corespunzătoare a problemei; aceasta îi dă angajatului încă o șansă de a face lucrurile corect.

8. Muștrarea. Când angajații refuză să-și asume răspunderea, trebuie să le amintești oficial acest lucru, în vreun fel, înainte de măsurile ulterioare. Majoritatea companiilor au stabilite anumite politici și proceduri ce trebuie urmate înaintea unor măsuri disciplinare. Acest lucru este deosebit de important în companiile care au contracte fie doar cu angajații, fie cu sindicatul.

9. Transferul. Uneori, considerăm că angajatul nu este potrivit pentru o anumită sarcină, proiect sau, în unele cazuri, nu este o parte importantă din activitățile companiei. Va trebui să analizezi care sunt capacitățile, interesele și obiectivele sale și să cauți un loc în companie unde s-ar putea încadra mai bine sau care i s-ar potrivi. Este o nedreptate față de angajați și companii să perpetuăm o situație în care persoanele respective simt că nu vor reuși niciodată.

Ultima soluție, după ce încercările de a pregăti un angajat slab performant pentru a avea un anumit randament au dat greș, este să-l înlocuiești, să-i dai o altă sarcină sau să-l concediezi. Nu uita să respecti politicile companiei când iei această decizie.

Idei principale

- Liderul are sarcina de a se asigura că toți angajații din echipa sa cunosc obiectivele companiei și cele mai noi metode și tehnici care îi vor ajuta să le îndeplinească. Liderii îi ajută pe angajați să învețe și să perfecționeze ceea ce deja știu.

- Pentru a fi un lider de succes, scopul principal este să dezvolți și să cultivi abilitățile și eficiența echipei tale sau a personalului, în general.

- O modalitate de a-l ajuta pe un angajat să-și înceapă activitatea în companie și să învețe activitățile ce se desfășoară în cadrul acesteia este de a numi unul sau mai bine doi angajați pentru fiecare angajat nou, care îi vor putea răspunde la întrebări și îl vor ghida prin labirintul practicilor companiei.

- Înainte de a începe pregătirea unui nou angajat recitește fișa postului, pentru a stabili dacă este actualizată, iar în caz contrar, fă ajustările necesare.

- Indiferent de cât de multă experiență are un angajat în domeniul respectiv, este important să-i oferi o pregătire specifică privind metodele și tehnicile pe care le folosești.

- De-a lungul pregătirii angajaților, pune întrebări despre punctele esențiale prezentate. Roagă-i pe ascultători să-ți spună cum interpretează ei îndrumările tale. Acolo unde este cazul, întreabă-i doar cum intenționează să urmeze aceste îndrumări.

- La fel cum antrenorul unei echipe de atletism este tot timpul în alertă pentru a identifica domeniile în care fiecare membru al echipei își poate îmbunătăți performanța, liderii de succes caută să lucreze cu fiecare angajat în parte pentru a le perfecționa abilitățile, astfel încât să devină mai eficienți în munca lor.

- Oricât de mult s-ar munci astăzi în echipă, nu este suficient pentru a-l pregăti pe fiecare membru al echipei să lucreze excelent. La fel de importantă este și fuzionarea angajaților într-un grup compact.

- La fel cum antrenorul unei echipe de atletism își încurajează atleții înaintea unei curse și în timpul pauzelor, liderii de echipe consideră că încurajările stimulează producția și îi revigorează pe angajați când entuziasmul lor scade.

- Liderii pricepuți recunosc meritele pentru orice performanță și realizare bună. Când s-au obținut rezultate deosebite, liderul îi laudă pe membrii echipei și subliniază modul în care eforturile reunite ale echipei au contribuit la realizarea respectivă.

- Una dintre cele mai bune abordări pentru dezvoltarea angajaților este mentoratul. Acest lucru îi oferă celui care beneficiază de mentorat un început bun pentru a avansa și unele cunoștințe profesionale utile despre muncă, activitățile companiei și secretele meseriei.

- Pentru a evita resentimentele și pentru a asigura cooperarea, atunci când corectezi greșelile unui angajat, concentrează-te pe problemă, nu pe angajat.

- Când ai de-a face cu angajați care nu au reușit să îndeplinească standardele de productivitate, aplică sugestiile descrise în „Nouă modalități de corectare a greșelilor“.

Trăiește o viață armonioasă

Cu toții ne dorim să fim fericiți și să trăim într-un mediu liniștit. Dar la locul de muncă, acasă sau în orice aspect al activității noastre pot apărea conflicte care întrerup armonia.

S-a scris mult despre crearea și păstrarea unei familii fericite. În această carte ne vom concentra pe păstrarea armoniei la locul de muncă. Reține însă că cele mai multe dintre îndrumările pentru gestionarea conflictelor se aplică și în rezolvarea conflictelor familiale și din grupurile sociale și comunitare.

În calitate de șef sau de lider de echipă, trebuie să fii atent la semnele de conflict, dacă acestea apar, și, pe cât posibil, să iei măsuri pentru prevenirea și rezolvarea lor rapidă.

E normal ca într-o companie cu un număr mare de angajați să existe neînțelegeri, nemulțumiri sau doar plângeri. Conflictelor care nu ajung în atenția managerului nu înseamnă că nu există. Acest lucru poate însemna că nu există nici o cale prin care aceste conflicte să fie aduse la cunoștința lui. Probabil linia de comunicare s-a blocat undeva pe parcurs.

Problemele care nu pot fi dezvăluite și modificate sau clarificate chinuie mintea celui nedreptățit. La un moment dat, poate la locul de muncă sau în viața personală, am fost cu siguranță obsedați despre cum să procedăm într-o anumită conjunctură. Problema ne distrage de la ce avem de făcut și nu ne dă pace. La locul de muncă, preocuparea unui angajat pentru o problemă în desfășurare se poate manifesta printr-o performanță mai slabă, încetinirea voită a lucrului, absenteism și/sau o mare fluctuație a personalului. Ar putea duce și la o serioasă ostilitate din partea angajatului. Pentru a remedia aceste probleme, este important ca angajații să-și prezinte dezacordurile și conflictele în fața unei persoane cu autoritatea necesară.

Stabilirea unor comunicări deschise

Majoritatea angajaților și a companiilor fac o treabă destul de bună păstrând liniile de comunicare deschise. În vederea rezolvării conflictelor, dorim să ne asigurăm că există o linie clară de comunicare începând de la nivelul conducerii până la ultimul lucrător și, la fel de important, de la fiecare lucrător către conducere. Toate politicile și procedurile existente în companie ar trebui comunicate tuturor angajaților. Poți face asta sub forma unui manual ușor de citit adresat angajaților, cât și prin ședințe cu șefii pentru clarificarea și consolidarea conținutului manualului. Când apar anumite încălcări ale politicilor, șefii sunt încurajați să stea de vorbă cu vinovații, înainte de instituirea măsurilor disciplinare.

Transmiterea informațiilor de la conducere către personal prezintă rareori o problemă; procesul de transmitere a informațiilor de la angajați către conducere nu este atât de simplu. Persoana-cheie în acest caz este șeful sau liderul de echipă, care va fi mult mai eficient dacă reușește să câștige încrederea subordonaților săi. Angajații trebuie să simtă că nu este doar „sigur“, ci și util să-și prezinte nemulțumirile șefului și că toate nemulțumirile vor fi rezolvate cu promptitudine și corectitudine.

„Liderii de succes văd oportunități în fiecare dificultate, mai degrabă decât dificultăți în fiecare oportunitate.“

Reed Markham, profesor american

Menținerea liniștii

Dacă dezacordurile sau neînțelegerile asupra unei probleme sunt ascunse, ele pot avea consecințe grave. Persoanele implicate nu vor reuși să coopereze în cazul dezacordului, dar și asupra altor probleme la care lucrează. Toate părțile implicate trebuie să se străduiască să detensioneze situația. Iată câteva sugestii:

1. Abordează situația când persoanele implicate s-au mai calmat. Nu vei realiza mare lucru dacă participanții sunt supărați sau tulburați emoțional. Dacă simți că problema este prea gravă pentru a fi gestionată pe moment, ocupă-te de ea mai târziu. Dacă nu este nici o urgență, poți convoca o ședință pentru discutarea ei la o dată ulterioară. Dacă trebuie acționat rapid, chiar și o pauză scurtă ajută la reducerea tensiunii. Ia aminte că nu dorești totuși să aștepti prea mult – tensiunile se pot „întipări adânc“ în oameni și cu cât aceștia își repetă „povestea negativă“, cu atât devine mai „adevărată“ în mintea lor.

2. Înainte de a aduce părțile față în față, vorbește mai întâi cu fiecare separat, pentru a asculta ambele versiuni. Pune întrebări care să ducă la informații pertinente. Câteva întrebări pentru început:

- Mara, spune-mi cum vezi această situație.
- Când ai discutat-o cu Corey, ce anume ți-a propus?
- Cum ai reacționat când a spus asta?
- De ce te-a supărat acest lucru?
- De ce consideri că el nu înțelege punctul tău de vedere?
- Ce pot face ca să te ajut?

3. Alege un loc de întâlnire neutru. Dacă controversa este între lideri sau șefii unor echipe diferite, adu toate părțile implicate în sala de conferințe, departe de locul unde își desfășoară activitatea. Când discuția are loc în spațiul uneia dintre persoanele care participă la discuție, cealaltă nu se va simți în largul ei.

4. Dacă este posibil, tratează problema ca pe o chestiune de echipă. Să presupunem că doi angajați nu sunt de acord asupra unei chestiuni. Rezolvarea acestei probleme este mai mult decât o controversă între doi colegi; problema afectează întreaga echipă.

5. Ca moderator, nu domina discuția. Începe într-un mod amical. De exemplu, începe cu un comentariu: „După cum amândoi știți, finalizarea la timp a acestui proiect este de o importanță capitală. Acum există o problemă pe care trebuie să o depășim. Mara și Corey, acesta este proiectul vostru și aveți păreri diferite asupra felului în care trebuie încheiat. Să le discutăm și să lucrăm la ele împreună pentru a ne putea pune de acord“.

„Pacea nu este absența conflictului, ci prezența soluțiilor alternative, creative pentru a reacționa la conflict – soluții alternative la reacții pasive sau agresive, soluții alternative la violență.“

Dorothy Thompson, autoare americană

6. Discuția trebuie să fie inofensivă. Evită comentariile acuzatoare și sugestiile conform cărora o persoană sau una din părți are dreptate sau nu. De exemplu, în loc să spui: „Mara, nu ai ținut cont de factorul costuri“, spune: „Să analizăm costurile implicate în proiect“. Dacă subliniezi „eșecul“ Marei, ea va lua o atitudine defensivă. Acest sfat este la fel de bun și în situațiile din afara locului

de muncă. Când copiii se ceartă, cel mai bine este să ne abținem de la a indica imediat greșeala sau comportamentul urât al unuia dintre ei.

7. Discută despre problemă, nu despre persoană. Cel mai adesea, adversarii într-un conflict se plâng unul de altul și/sau se învinovătesc reciproc. Auzim adesea lucruri precum: „Ea nu-mi acordă niciodată atenție“ și „El îmi spune mereu ce să fac“. Aceste tipuri de afirmații reflectă cauzele problemei, dar nu abordează problema în sine. Pentru a continua discuția într-o notă pozitivă, direcționează-o către problemă. De exemplu, ai putea spune: „Povestește-mi cum este distribuit volumul de muncă pe fiecare angajat“ sau „care sunt aspectele activității ce cauzează cele mai multe probleme?“

8. Nu vorbi, ascultă. Amintește-ți vechea vorbă: „Există un motiv bun pentru care avem două urechi și numai o gură – ca să ascultăm de două ori mai mult decât vorbim“. Problemele nu pot fi rezolvate dacă nu cunoști toate aspectele. Încurajează-i pe adversari să vorbească liber, apoi ia o decizie.

9. Acționează în funcție de ce auzi. Misiunea ta este să rezolvi conflictul, pentru ca proiectul să poată continua în mod corespunzător. Dacă reușești, nu numai că ai rezolvat problema, dar ai reușit și să câștigi încrederea angajaților.

Depășește conflictul fără resentimente

Gestionarea reacțiilor tale emoționale este foarte importantă pentru păstrarea liniilor de comunicare deschise. Dale Carnegie a descris această importanță în cărțile sale Cum să câștigi prieteni și să influențezi oameni și Lasă grijile, începe să trăiești. El a identificat multe principii orientative pentru a ne ajuta să trecem peste conflicte într-un mod productiv și fără să avem resentimente, principii care se regăsesc în Anexa A a acestei cărți. Să vedem cum putem folosi câteva dintre aceste principii în rezolvarea conflictelor.

Ascultă și celălalt punct de vedere

Cel mai bine este să încerci să îți ignori propria perspectivă când ajungi la rezolvarea problemelor și să încerci cu adevărat să vezi lucrurile și din punctul de vedere al celuilalt.

Reuniunea comitetului pentru strângerea de fonduri se afla în impas. Jody, președinta ultimelor trei reuniuni de strângere de fonduri, era ferm convinsă că evenimentul de golf, devenit o tradiție, trebuia continuat. „Am avut ani la rând un eveniment ce implica golful în fiecare lună mai. Membrii îl așteaptă cu nerăbdare și ne merge întotdeauna foarte bine din punct de vedere financiar.“

Kat, actuala președintă, a precizat: „Jody, da, evenimentele de golf au avut succes în trecut, dar suma de bani strânsă a scăzut în fiecare an. Trebuie să încercăm altceva. Cred că ar trebui să ne gândim la o licitație fără strigare. Instituția filantropică pe care o prefer a ținut una anul trecut. O mulțime de firme, restaurante și chiar stațiuni de odihnă din lumea întreagă au fost solicitate să contribuie. Am câștigat mii de dolari“.

Jody: „Evenimentul de golf nu numai că aduce bani, dar le oferă colaboratorilor noștri șansa de a-și răsfăța oaspeții cu o zi în aer liber – iar cei nou-veniți devin totodată interesați de companie“.

Kat: „Înțeleg punctul tău de vedere. Este important să le oferim membrilor noștri șansa de a participa, dar trebuie să acceptăm realitatea. Ani la rând am avut beneficiul de a folosi terenul de la Springfield Country Club gratis – dar acum, când s-a închis clubul, va trebui să găsim un nou loc de întâlnire și nici unul dintre celelalte terenuri locale nu mă atrage. În cadrul licitației, membrii noștri loiali pot solicita cadouri de la numeroasele puncte de vânzare și restaurantele pe care le frecventează. Sunt sigură că vom obține contribuții foarte valoroase, pe care participanții noștri vor fi fericiți să le achiziționeze“.

După ce s-a gândit puțin, Jody a fost de acord. „Cred că ai dreptate. Fără terenul de la club, va fi mai dificil să atragem oamenii la eveniment. Licitația le cere membrilor noștri un alt mod de participare, dar sunt sigură că se vor bucura să ia

legătura în numele nostru cu cei cunoscuți din cadrul comunității.“

Nu te agita pentru fleacuri

Scapă de fleacurile care nu contează. Stabilește dacă merită să te îngrijezi pentru un lucru și refuză să depășești acest prag. În majoritatea cazurilor, sunt doar lucruri mărunte.

Conștient fiind că, în ultimă instanță, dezacordurile nu contează foarte mult, trebuie să-ți amintești să îți alegi băcăniile și să te ocupi de problemele care pot avea un impact real asupra obiectivelor și relațiilor tale. Sue și Stan plănuiseră un weekend la mare. Sue dorea să se cazeze la hanul West Beck, unde stăteau de obicei, dar Stan considera că hanul se scumpise prea mult în ultima vreme. În loc să admită că era legată emoțional de locul unde stăteau de obicei, Sue a început să-i ofere lui Stan răspunsuri monosilabice. După o oră, Stan i-a spus: „Sue, observ din comportamentul tău că am spus sau am făcut ceva care te deranjează. Aș vrea să știi ce este“. Sue se gândea: „Cum de nu-și dă seama?“, dar și-a amintit că de cele mai multe ori Stan nu ghicea la ce se gândea ea. I-a spus că a interpretat afirmația lui despre han ca pe o indicație a unei lipse de sentimente față de ea. Stan i-a răspuns că a înțeles, era și el atașat de han, dar dorea să se poată bucura de momentul lor fără să cheltuiască atât de mult. Au fost de acord să caute alte opțiuni mai ieftine și, în final, au găsit un motel care le-a plăcut și mai mult.

Acceptă inevitabilul

Dacă nu poți schimba un lucru care nu-ți place, trebuie să înveți să-l accepți. Uneori, o decizie este luată sau o situație va continua indiferent de poziția ta, iar dacă-ți păstrezi ostilitatea, nu faci decât să plângi inutil. De exemplu, tatăl lui Tim a fost diagnosticat cu diabet în stadiu incipient. Doctorul i-a spus să mai slăbească, considerând important să facă sport. Tim și-a încurajat tatăl să-și

schimbe dieta și i-a cumpărat o pereche de pantofi de sport și un pedometru pentru a-l folosi ca stimulent să iasă din casă și să se plimbe mai mult. Tatăl lui s-a supărat pe Tim pentru că „încearca să-i conducă viața“ și a refuzat să respecte sfaturile doctorului. Tim s-a simțit frustrat, dar a învățat să accepte că singura persoană care putea schimba comportamentul tatălui era însuși tatăl său.

„Ori de câte ori te afli în conflict cu cineva, există un factor care face diferența între deteriorarea relației cu persoana respectivă și consolidarea ei. Acest factor este atitudinea.“

William James, psiholog american

Nu căuta răzbunare

În societatea noastră avem tendința de a încuraja răzbunarea – în filme și la TV, eroii caută adesea să se răzbune pe cei care i-au nedreptățit. În fond, răzbunarea este un lucru meschin. Dacă am ajuns vreodată la asta, știm că nu ne oferă nici o mulțumire, ci ne face doar să ne simțim vinovați. Supărarea, resentimentul și ura distrug capacitatea noastră de a ne bucura de viață. Să nu lăsăm o situație sau o persoană să ne controleze fericirea.

„Sărbătoriți diversitatea, practicați acceptarea și să alegem cu toții opțiunile pașnice în locul celor conflictuale.“

Donzella Michele Malone, psiholog și autor

Profilul personalității

De prea multe ori tindem să-i învinovățim pe alții pentru provocarea unui conflict, când adevărata cauză se află în interiorul nostru.

Pentru a te înțelege mai bine pe tine și felul cum tinzi să acționezi în situațiile conflictuale, citește cu atenție fiecare dintre următoarele puncte și pune unul dintre cele trei numere în dreptul fiecărei afirmații.

1 – rareori; 2 – uneori; 3 – de cele mai multe ori.

1. ___ Pot fi convins să adopt punctul de vedere al celeilalte persoane.

2. ___ Îi îndepărtez pe oamenii cu care nu sunt de acord.

3. ___ Când apar conflicte, abordez problema cu diplomație și nu o atac pe persoana respectivă.

4. ___ Consider că alții încearcă să mă „intimideze“.

5. ___ Îmi exprim ideile și convingerile respectuos când sunt diferite de ale celorlalți.

6. ___ Decât să-mi dau cu părerea când nu sunt de acord cu un lucru, mai bine o țin pentru mine.

7. ___ Ascult punctele de vedere ale celorlalți fără a avea idei preconcepute.
8. ___ Când nu sunt de acord cu cineva, am tendința de a lăsa emoțiile să mă copleșească.
9. ___ Ridic vocea în timpul discuției pentru a-mi susține punctul de vedere.
10. ___ Am tendința de a-i subestima pe ceilalți când îmi susțin punctul de vedere.
11. ___ Caut căi de negociere și compromis cu ceilalți.
12. ___ Mi s-a spus că sunt prea agresiv.
13. ___ Mă asigur că îmi fac opinia cunoscută în orice controversă.
14. ___ Consider că, în cadrul ședințelor, contradicția este necesară.
15. ___ Când încerc să-mi fac cunoscut punctul de vedere la ședințe, sunt cel mai vocal.

Scorul:

Adună scorul total de la întrebările 1, 2, 4, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14 și 15, apoi scade suma de la scorul întrebărilor 3, 5, 7, 11. Numărul rezultat este scorul final. Ce înseamnă acest număr?

1–4: Pasiv – Ai tendința de a evita conflictele. Tinzi să le permiți persoanelor dificile sau cu păreri diferite să facă ce vor doar pentru a evita disputele, chiar dacă situația finală este în dezavantajul tău.

5–10: Asertiv – Ești asertiv din punct de vedere profesional atunci când ai de-a face cu oameni dificili sau cu păreri diferite. Această poziție de mijloc este un loc bun în ierarhie; îți împărtășești ideile fără a fi certăreț. Ar trebui să fii deschis în continuare la alte puncte de vedere și să-ți exprimi ideile și opiniile în mod corespunzător.

11 și peste: Agresiv – Când nu ești de acord cu ceilalți, poți fi atât de combativ încât oamenii evită complet să interacționeze cu tine. Vei avea de câștigat dacă înveți să asculți și să-ți exprimi opiniile mai eficient.

„Dacă ai învățat cum să nu fii de acord fără să fii dezagreabil, atunci ai descoperit secretul de a merge mai departe – indiferent dacă e vorba de afaceri, relații familiale sau despre viața în sine.“

Bernard Meltzer, comentator radio

Înțelegerea reacțiilor la conflict

Pentru majoritatea oamenilor, barierele în fața rezolvării conflictului se ridică atunci când credințele profunde și/sau convingerile le sunt contestate sau amenințate. Pentru a „calma situația“ atunci când apar dispute, este esențial să înțelegi reacțiile caracteristice într-un conflict.

Oamenii implicați în conflicte sunt afectați în diverse moduri. Într-adevăr, majoritatea oamenilor nu se simt în largul lor când se confruntă cu conflicte.

Una din reacțiile obișnuite la această problemă este să o personalizezi, să crezi că este legată de tine, iar când procedezi astfel, emoțiile implicate sunt invariabil mari. În loc să te concentrezi pe problemă, transferi accentul pe oponent, iar „atacul“ pe tine însuși.

De exemplu, într-o discuție despre metodele de introducere în vânzare a unui produs nou, Beth, principalul strateg de piață al companiei, a făcut o propunere. Megan, vânzătorul regional, i-a spulberat planurile. „Este imposibil de aplicat“, i-a spus ea. „Nu merge decât în teorie. Abordarea respectivă nu va funcționa și pe teren.“ Ostilitatea față de angajații care nu fuseseră niciodată pe teren i-a dictat remarcile.

Beth ar fi trebuit să reacționeze cerându-i lui Megan motivele pentru care nu credea că planul va funcționa. Însă ea a luat acea afirmație ca pe un afront personal. Singurul lucru la care s-a putut gândi a fost: „Megan este lipsită de viziune. Crede că are toate răspunsurile și, automat, se opune la orice idee prezentată de angajații noștri de la marketing“.

Cei care nu pot separa problemele și dezacordurile de afronturile personale vor muta conflictul spre ei înșiși. Ei nu văd problema clar. Au tendința de a:

- Fi siguri pe problema prezentată înainte de orice discuție și de a nu lua în considerare punctele de vedere ale părții adverse.

- Respinge orice dezacord.
- Fi reticenți la orice compromis.
- Nu-și asuma responsabilitatea pentru provocarea conflictului.
- Reacționa la conflict mai degrabă emoțional decât intelectual.

Dacă aceste reacții emoționale nu sunt depășite, impasul nu numai că va rămâne nerezolvat, dar probabil alte neînțelegeri vor apărea la nesfârșit. În această situație, managerii trebuie să recunoască faptul că personalul lor nu încearcă să soluționeze problema reală și să îndrume din nou ambele părți spre o discuție utilă.

S-ar putea ca unii să nu ia dezacordul la modul personal, ci să se simtă izolați referitor la această experiență. Considerând că sunt singurii care simt tensiunea sau văd conflictul, se retrag. Aceasta nu schimbă cu nimic situația.

La fel, există și cei care se simt inferiori în orice tip de conflict. Adesea acest lucru apare sub forma convingerii că „oponentul“ are mai multă influență. Ei cred că vor „pierde“ și nu urmăresc soluționarea problemei. Arătându-le angajaților că opinia lor contează și oferind exemple concrete despre modul în care își pot exprima preocupările, conflictul poate fi adus în discuție și soluționat.

Nu uita, angajații extrem de sensibili ar putea necesita coaching suplimentar atunci când vine vorba să-și împărtășească problemele cu ceilalți. Managerii și liderii de echipă ar trebui să demonstreze asta solicitându-le frecvent angajaților idei și sugestii.

Cei care se feresc de probleme pot fi considerați drept persoane care evită conflictele. În general, aceștia:

- Preferă să paseze problemele unei alte persoane din grup.
- Se enervează când se confruntă cu un conflict care nu poate fi evitat.
- Consideră conducerea companiei responsabilă pentru rezolvarea conflictului.

Pe de altă parte, unele persoane nu se vor feri de conflict; așteaptă cu nerăbdare bătălia și se bucură de procesul conflictual. Adesea, acești oameni cred cu tărie că au dreptate și refuză să accepte orice altă soluție. De exemplu, Roger și Kyle, managerul lui Roger, erau în total dezacord cu privire la modul de gestionare a unei probleme. Roger considera soluția sugerată de Kyle nepotrivită, fiind absolut sigur că ideea acestuia de gestionare a problemei nu era cea mai bună cale de rezolvare. Nimic nu-l putea face să se răzgândească. Kyle a subliniat că ideea lui Roger implica cheltuieli mult peste bugetul aprobat și că deși soluția mai ieftină nu era la fel de lipsită de riscuri ca alegerea lui Roger, avea să servească scopului pe termen scurt și să le dea posibilitatea de a menține fluxul de producție. L-a rugat pe Roger să continue cu soluția lui și i-a promis că va face tot posibilul pentru a obține aprobarea pentru un buget mai mare, ca planul lui Roger să poată fi luat în calcul pe viitor.

Clarificând că a luat în considerare planul lui Roger și i-a respectat ideea, Kyle i-a arătat aprecierea din partea companiei. Roger s-a simțit prețuit și, deși nu și-a văzut planul pus în aplicare, a fost totuși dispus să susțină soluția alternativă, și anume cea mai puțin costisitoare.

Cei care par să se bucure de un conflict (și poate chiar îl inițiază) pot fi caracterizați drept combativi. Ei:

- Se bucură de o luptă dreaptă.

- Simt că un conflict ascute mintea și generează soluții creative pentru probleme.

- Pot provoca situații conflictuale.

- Sunt mai mulțumiți să câștige disputa decât să obțină un compromis.

În condiții ideale, ar trebui să analizezi conflictele fără a avea idei preconcepute și să te implicii într-un mod constructiv. Trebuie să ai în vedere următoarele:

- Oamenii văd problemele în mod diferit, conflictul asupra unor chestiuni este inevitabil.

- Mulți oameni nu dau în vileag conflictele, ceea ce duce la resentimente și lipsa cooperării.

- Apreciază conflictul ca pe o modalitate ce conduce la discuții sănătoase.

- Încearcă să anticipezi problemele care pot duce la conflict și ocupă-te de ele înainte să escaladeze.

- Folosește procesul conflictual ca mijloc de a afla mai multe informații despre problemele implicate.

- Creează compromisuri avantajoase pentru rezolvarea problemelor.

Aspecte etice

În unele situații conflictuale, nu poți fi sigur dacă dorința sau solicitarea unei persoane este etică sau adecvată. De exemplu, un client poate cere o cantitate suplimentară de mărfuri, rambursări sau distracții costisitoare, lucru neobișnuit pentru firma ta. În aceste cazuri, poți colabora cu cei din conducere sau cu un avocat pentru a te asigura că respecti valorile și practicile de afaceri ale companiei.

Aliniezi obiectivele organizației cu cele ale personalului prin valorile împărtășite. În cadrul comunităților, al echipelor de lucru, al familiei și al altor sisteme sociale, valorile servesc drept cadru ce ghidează convingerile și comportamentele. Valorile împărtășite dau semnificație și influențează evenimentele, comunicările și interacțiunile din cadrul grupurilor și reprezintă liantul care-i unește pe oameni, astfel încât să poată realiza obiectivele comune. Descoperirea valorilor împărtășite ale unei comunități, ale echipei de lucru, comitetului sau familiei este reciproc benefică, deoarece valorile:

- Stabilesc reguli de bază sau principii călăuzitoare pentru comportamente și acțiuni.
- Modelează cultura sau mediul în termeni lingvistici, ritualuri, practici, convingeri și perspective.

Colaborarea

Uneori, situația care cauzează conflictul este complicată și greu de rezolvat. De unul singur, puterea ta de a te ocupa de numeroasele probleme implicate în dispută poate fi limitată. Ocazional, ne pricepem cel mai bine să apelăm la experiența, expertiza, creativitatea și valorile altor persoane pentru a soluționa situația cu succes.

Soluțiile găsite prin colaborare în cazul unor conflicte le permit tuturor celor implicați să simtă că s-a făcut tot ce era cu putință pentru rezolvarea cu profesionalism a situației.

Colaborarea poate fi definită ca acțiunea de a lucra împreună cu una sau mai multe persoane în vederea realizării unui anumit lucru. Colaborarea cu experții te eliberează de presiunea de a avea toate răspunsurile într-o situație dificilă și îți aduce diverse puncte de vedere care pot aduce un rezultat bun.

Colaborarea cu ceilalți poate fi și o tehnică eficientă pentru rezolvarea conflictelor personale. Sunt momente când un punct de vedere obiectiv al unei persoane din exterior poate determina o schimbare majoră, ajutându-te să găsești soluții viabile la ceea ce păreau a fi probleme de nerezolvat. Apelezi la un expert sau la o persoană mai experimentată când:

Nu ai experiență

Majoritatea dintre noi nu se simt bine în situațiile de conflict care ne depășesc experiența. Dacă te confrunți cu un client nemulțumit și nu-i cunoști situația, mai bine colaborezi cu departamentul de vânzări sau de service pentru a rezolva problema clientului.

Îți lipsește îndemânarea sau nu ai cunoștințele necesare

În anumite situații constatăm că abilitățile sau cunoștințele noastre nu sunt suficiente pentru a trata conflictul cu profesionalism. De exemplu, poate ai nevoie de cineva care să aibă cunoștințe informatice mai vaste, talent la scris sau la negocierea în vederea rezolvării unei probleme sau poate te afli într-o situație în care trebuie să colaborezi cu cineva care are cunoștințe în domeniul juridic. Colaborarea cu alte persoane îți dă posibilitatea să înveți de la ele și să-ți dezvolti în continuare abilitățile.

Îți lipsește obiectivitatea

Cu toții suferim de lipsa obiectivității. Suntem obișnuiți să analizăm lucrurile din poziția care ne permite o vedere de ansamblu. Același concept este valabil și pentru o echipă. Când angajații lucrează în aceeași companie și au aceeași pregătire ori au stat în același mediu pentru o perioadă mai îndelungată, ei tind să gândească la fel. Când sunt puși în fața problemelor înclină să ajungă la aceleași concluzii pentru rezolvarea lor. Uneori este necesar un punct de vedere diferit, care să aducă o abordare nouă și diversă pentru rezolvarea situației (într-adevăr, multe descoperiri științifice au fost făcute de oameni cu puține cunoștințe în domeniu – aceștia nu sunt limitați de înțelegerea convențională a problemei). Colegii cu puncte de vedere diferite îți pot fi de un real ajutor.

„Nu speciile cele mai puternice, nici cele mai inteligente supraviețuiesc, ci acelea care se adaptează cel mai ușor.“

Charles Darwin

Îți lipsesc creativitatea și inovația

În multe situații de conflict, soluțiile evidente sunt insuficiente. În astfel de cazuri, căutăm colaborarea celor care ne pot ajuta să gândim în afara propriilor percepții.

La sfârșitul celui de-al Doilea Război Mondial, compania Ford Motor s-a confruntat cu o problemă majoră – revenirea la producția de mașini pentru civili după ce ani în șir produsese vehicule militare de luptă. Henry Ford II, președintele companiei, a recunoscut că, pentru a se dezvolta rapid și eficient, era nevoit să facă unele schimbări importante în conducere, iar pentru asta trebuia să caute oameni din afara companiei.

Ford a aflat de existența unui grup format din zece ofițeri din cadrul Centrului de Control Statistic al Forțelor Aeriene care înființase o organizație ce aplica în afaceri ceea ce învățaseră atât de bine în timpul războiului. Ford i-a angajat pe toți zece.

Acest grup, cunoscut sub numele de „Whiz Kids“, a ajutat compania care lucra în pierdere să-și reformeze sistemul de administrație haotic prin planificare modernă, organizare și controlul managementului. Grupul a lucrat în colaborare la restructurarea companiei, făcând-o foarte profitabilă. Un membru al acestui grup, Robert McNamara, a devenit primul președinte al companiei Ford din afara familiei cu același nume. Acest lucru a dus la numirea sa de către președintele Kennedy ca Secretar al Apărării.

Îți lipsește personalul

Unele conflicte necesită soluții complicate, care cer timp, și trebuie să recunoaștem că să faci față unor anumite probleme este un efort prea mare pentru o singură persoană. Găsirea unei soluții bune poate implica contactarea unui număr de persoane sau efectuarea unor cercetări pentru verificarea informațiilor. Încearcă să beneficiezi de colaborarea unei forțe de muncă extinse atunci când ești împins dincolo de resursele tale disponibile de timp, pricepere și cunoștințe.

Networkingul poate fi de mare ajutor atunci când trebuie să-ți dezvolți echipa.

Oamenii de succes pot crea o rețea personală cu alte persoane talentate încă de la începutul carierei lor. Este ușor de realizat. Când întâlnești persoane noi – în societate, la întâlnirile asociațiilor profesionale sau comerciale, la evenimentele comunității – trebuie să le incluzi în lista ta de contacte. Notează-ți în această listă numele persoanei, domeniul de specialitate, unde ai întâlnit-o și alte informații relevante.

Cât de cooperant ești? Exercițiu de autoevaluare

Colaborarea și cooperarea nu se limitează doar la locul de muncă. Adaptând abordarea cooperantă în fiecare etapă a activităților noastre, ne vom îmbogăți viețile în mare măsură.

Primul pas constă în evaluarea gradului tău de cooperare. Bifează acele afirmații care descriu atitudinea ta în majoritatea timpului.

1. Ascult mai mult decât vorbesc.

2. Îi rog pe oameni să-mi povestească despre preocupările lor.

3. Încerc să-mi imaginez cum m-aș simți dacă aș fi în situația celeilalte persoane.

4. Când cineva îmi povestește despre experiența sa, mă gândesc la propriile experiențe.

5. Am tendința de a judeca acțiunile oamenilor.

6.Mă străduiesc să văd lucrurile și din perspectiva celeilalte persoane.

7.Îmi formez opiniile în funcție de cât de bine îmi îndeplinesc oamenii așteptările.

8.În general, sunt sensibil la starea emoțională a oamenilor.

9.Prefer să lucrez de unul singur.

10.Prefer să lucrez alături de ceilalți.

11.Mă interesează mai mult acțiunile altor oameni decât sentimentele lor.

12.Îmi pierd răbdarea când oamenii îmi vorbesc despre sentimentele și părerile lor. Nu vreau să știu multe detalii; doar ceea ce au nevoie de la mine.

13.De obicei nu pot face nimic pentru a rezolva problemele celorlalți.

14.Nu am timp să ascult problemele fiecăruia.

15.Vreau să știu cum se simte cealaltă persoană într-o situație de conflict.

16.Știu cum vor reacționa oamenii din echipa mea în majoritatea situațiilor.

17.Prefer să lucrez cu oamenii cu care am interese și valori în comun.

18.Primesc adesea idei grozave de la ceilalți.

Dacă ai bifat afirmațiile 1, 2, 3, 4, 6, 8, 10, 15, 16 și 18 ești un bun colaborator. Dacă ai bifat afirmațiile 5, 7, 9, 11, 12, 13, 14 și 17 trebuie să mai lucrezi pentru a fi mai deschis și mai răbdător pentru a-ți îmbunătăți abilitățile de cooperare.

Cum să încurajezi colaborarea

Când implementezi procedura descrisă mai jos, trebuie să ții cont de valorile împărtășite ale grupului cu care lucrezi. Colegii tăi vor fi mai receptivi la ideile care le reflectă valorile. În plus, trebuie să încerci să conștientizezi modul în care ai răspuns la evaluarea modului nostru de colaborare. Dacă există un aspect care poate fi îmbunătățit, demonstrează acea îmbunătățire prin procesul de rezolvare a problemei.

1.Clarifică obiectivul. Primul pas în stimularea colaborării este afirmarea clară a obiectivului pe care dorești să-l atingi. Obiectivele pot varia de la o soluție imediată sau pe termen scurt la o problemă cu obiectiv pe termen lung.

2.Adună toate informațiile despre situație. Pentru a veni cu o soluție imparțială,

care să cuprindă informații de la toți cei implicați, trebuie să putem identifica și stabili faptele relevante referitoare la conflict.

3. Comunică-le situația tuturor părților. Pentru a veni cu cea mai bună soluție, fiecare membru al grupului tău trebuie să cunoască toate informațiile despre problemă. Dacă ești conștient de anumite roluri pe care ai dori ca oamenii să le joace în cadrul colaborării, transmite-le această informație.

4. Solicită colaborarea. Solicită colaborarea și ce ai nevoie de la cealaltă parte într-un limbaj cât mai clar posibil.

5. Organizează o ședință de brainstorming cu partenerii colaboratori pentru a obține stimulentele de care ai nevoie: creativitate și inovație, resurse suplimentare, experiență etc.

6. Ia în considerare toate variantele. Majoritatea părților dintr-o colaborare se așteaptă ca tu să ai în prealabil cel puțin câteva idei despre modul în care poate fi gestionată problema. Fii deschis la idei noi și comentarii despre soluțiile tale.

7. Pune în practică acțiunea. Imediat ce procesul este posibil, soluția trebuie aplicată.

8. Follow-up. Stabilește un proces referitor la eficiența soluției care să fie urmărit în totalitate. Stabilește termene pentru verificarea progresului și căile prin care va fi comunicată evoluția acestuia.

9.Evaluarea. După trei luni sau după o altă perioadă rezonabilă ținând cont de problemă și soluție, verificați împreună pentru a vedea cât de mulțumiți sunt de rezoluție cei afectați de soluție.

„Ca să reușești trebuie în primul rând să ai un ideal precis, clar, practic – un obiectiv. În al doilea rând, să ai mijloacele necesare pentru a-ți atinge scopul: înțelepciune, bani, materiale, metode. În al treilea rând, să adaptezi toate nevoile tale aceluia scop.“

Aristotel

Sfaturi pentru o colaborare eficientă

Pașii descriși mai sus te vor ghida printr-un proces de colaborare pentru rezolvarea problemelor la locul de muncă. Reține următoarele pe măsură ce acționezi:

- Pentru o bună colaborare, părțile nu trebuie să se reunească prea devreme sau prea târziu. O situație minoră nu trebuie abordată de un grup mare și cel mai bine ar fi să vezi mai întâi dacă poate fi rezolvată fără implicarea celorlalți. Pe de o parte, dacă grupul de colaborare se formează prea târziu, te-ai putea confrunța cu un termen-limită sau problema ar putea să se extindă.

- Amintește-ți că resursele de personal, timp, bani, spațiu și sprijin sunt factori care joacă un rol într-o colaborare de succes. Investiția este mai mică dacă mergi pe cont propriu, dar recuperarea investiției este aproape întotdeauna mai mare în timp când utilizezi ideile mai multor părți.

•Pentru a maximiza talentele și experiența reprezentate în colaborare, toate planurile, schițele, ciornele și obiectivele disponibile trebuie împărtășite. Un plan definit reprezintă adesea obiectivul colaborării. După ce planul a fost demarat, vei putea gestiona obținerea soluției pe cont propriu.

•În final, trebuie să remarcăm faptul că rareori colaborarea este posibilă în culturile în care managementul o dirijează cât se poate de mult sau unde există limite rigide între departamente și funcții. Echipele cooperante, care apreciază contribuțiile personale, sunt cele care duc la o colaborare reușită.

„Nu acționăm în mod corect pentru că avem virtuți sau excelență, ci mai degrabă le avem pentru că am acționat corect.“

Aristotel

Pentru armonie, colaborează și în viața personală

Pe lângă aplicarea eforturilor de colaborare la locul de muncă, iată și alte locuri în care le putem pune în practică.

În cadrul comunității

Există multe feluri în care te poți implica în comunitate. Antrenarea unei echipe sportive, hrănirea săracilor, formarea unui grup de pază în cartier, activitățile ca

părinte voluntar în cadrul școlii, donarea de sânge și implicarea într-un partid politic sunt, toate, căi de a lucra împreună cu ceilalți pentru realizarea unui obiectiv comun. Dacă vrei să ai sentimentul implicării în cadrul comunității tale și dacă vrei să cunoști și alte persoane din cartierul tău, ar trebui să te implici în câteva dintre aceste angajamente în cadrul comunității.

Socializarea

Valorile privind cooperarea pot fi exprimate prin felul tău de a socializa. Îți vei amplifica abilitățile de colaborare activând într-o ligă sportivă, participând la un club de carte, mergând la concerte cu prietenii și practicând alte activități în societate. Astăzi, o mare parte din socializare gravitează în jurul problemelor de sănătate. Poate te antrenezi la sală și ai acolo prieteni sau urmezi o dietă alături de alte persoane. În plus, fiecare dintre noi are lucruri care îl interesează, de exemplu muzica, grădinăritul, alpinismul, pescuitul, sau suntem colecționari și ne place să ne petrecem timpul alături de cei care ne împărtășesc pasiunea. Orice activitate practică poate fi o ocazie de a colabora sau de a ne perfecționa abilitățile de cooperare.

Educația

Unii dintre noi studiem pentru a obține o diplomă; unii dintre noi avem copii care studiază. Mulți dintre noi învățăm toată viața. Educația este o valoare împărtășită de numeroși oameni și, ca studenți sau ca părinți (ori chiar ca profesori!), putem avea idei grozave și putem munci alături de ceilalți pentru a continua experiența învățării.

Spiritualitatea

Nu trebuie să mergem la același lăcaș de cult pentru a împărtăși aceleași valori spirituale. Caracteristici individuale simple precum smerenia, sinceritatea, grija față de alții sau empatia indică valori spirituale împărtășite, care asigură cadrul pentru o colaborare în vederea realizării binelui în lume.

„Nu este greu să iei decizii atunci când știi care-ți sunt valorile.“

Roy Disney

Relațiile personale

Evident, în viața personală trebuie să colaborăm tot timpul. În societatea noastră, a fi „încăpățânat“ este considerat adesea un punct forte, dar pentru rezolvarea problemelor e mai bine să fii receptiv. Când apar conflictele personale, cea mai bună soluție va fi o colaborare în cadrul căreia sunt lămurite interesele fiecăruia. Când este posibil, fă o listă cu toate părțile dispuse la un consens. Să privim mai atent modul în care am putea rezolva un conflict folosind interesele comune ca pe un instrument de soluționare a problemei.

Idei principale

- Un conflict care nu iese la iveală poate fi costisitor atât pentru companie, cât și pentru angajații ei. Pierdem ocazia de a îmbunătăți sau de a face o schimbare ce poate avea un impact pozitiv semnificativ.

- Majoritatea oamenilor nu se simt bine când se confruntă cu un conflict. Le perturbază rutina și îi face să se simtă vulnerabili.

- În rezolvarea conflictelor, folosește abordarea pragmatică:

- Anticipează problemele care pot duce la conflict și ocupă-te de ele înainte ca acestea să apară.

- Folosește procesul conflictual ca mijloc de obținere a mai multor informații despre problemele implicate.

- Țintește spre găsirea unei soluții avantajoase pentru rezolvarea problemei, în care ambele părți câștigă.

- Îndrumări pentru momentul în care te confrunți cu un conflict:

- Abordează problema după ce a trecut accesul de supărare.

- Pentru a discuta problema, alege un loc neutru.

- Tratează chestiunea ca pe o problemă de echipă, dacă este posibil.

- Nu monopoliza discuția.

–Pune întrebări care să ajute la aflarea unor informații bune și adevărate.

–Adoptă o poziție neutră. Evită comentariile acuzatoare.

–Discută despre problemă, nu despre persoanele implicate.

–Nu mai vorbi și ascultă.

–Acționează conform celor auzite.

•Câteva îndrumări care să te ajute să ieși dintr-un conflict într-un mod eficient și fără resentimente:

–Încearcă cu adevărat să vezi lucrurile din perspectiva celeilalte persoane.

–Nu te agita pentru fleacuri.

–Acceptă lucrurile pe care nu le poți schimba.

–Stabilește dacă merită să te neliniștești pentru un lucru și refuză să depășești acest prag.

–Nu căuta niciodată răzbunare. Vei fi mai satisfăcut dacă întorci și celălalt obraz decât dacă îl lovești înapoi pe cel care crezi că ți-a făcut rău.

- Obținem armonizarea în ceea ce privește obiectivele companiei prin intermediul valorilor comune. Valorile comune dau semnificație relațiilor noastre și formează baza pentru găsirea unor soluții la probleme.

- Colaborând cu alte persoane din interiorul sau din exteriorul organizației poți avea acces la experiența, expertiza, creativitatea și valorile altor profesioniști pentru a soluționa problemele.

- Viața personală îți oferă nenumărate ocazii de a-ți pune în practică abilitățile de colaborare. Un punct important din care poți începe este să cauți domeniile în care toate părțile au un interes comun și să folosești asta ca pe o rampă de lansare în rezolvarea problemei.

Cuvânt de încheiere

Principiile lui Dale Carnegie

Cum să devii o persoană mai prietenoasă

1. Nu critica, nu condamna și nu te plânge.
2. Fii drept și sincer în aprecieri.
3. Stârnește în cealaltă persoană o dorință înflăcărată.
4. Manifestă un interes sincer față de cei din jur.
5. Zâmbește.
6. Reține că numele cuiva este pentru persoana respectivă cel mai dulce și mai important cuvânt, în orice limbă ar fi el rostit.
7. Fii un bun ascultător. Încurajează-i pe ceilalți să vorbească despre ei înșiși.

8. Vorbește ținând cont de interesele celorlalți.

9. Dă-i interlocutorului tău posibilitatea să se simtă important.

10. Ca să profiți cât mai mult de pe urma unei dispute, evit-o.

11. Respectă opinia interlocutorului. Nu spune niciodată unei persoane că nu are dreptate.

12. Dacă ai greșit, recunoaște imediat și categoric.

13. Începe într-un mod prietenos.

14. Determină-ți interlocutorul să spună „da“ imediat.

15. Lasă-ți interlocutorul să vorbească nestingherit.

16. Lasă-ți interlocutorul să creadă că ideea îi aparține.

17. Încearcă să vezi lucrurile din perspectiva interlocutorului.

18.Fii înțelegător față de ideile și dorințele interlocutorului.

19.Apelează la sentimentele nobile ale celorlalți.

20.Prezintă-ți ideile într-un mod emoționant.

21.Lansează o provocare.

22.Începe prin a lăuda și a aprecia sincer.

23.Atrage-le oamenilor atenția asupra greșelilor în mod indirect.

24.Vorbește despre greșelile proprii înainte de a o critica pe cealaltă persoană.

25.Pune întrebări în loc să dai ordine directe.

26.Permite-i interlocutorului să iasă cu fața curată din situația respectivă.

27.Laudă cea mai mică îmbunătățire și laudă fiecare îmbunătățire. Fii „generos cu aprobările și darnic cu laudele“.

28. Arată-i celuilalt că ai o părere bună despre el, astfel încât să-și dorească să nu-ți înșele așteptările.

29. Folosește încurajări. Fă astfel încât greșeala să pară simplu de corectat.

30. Fă astfel încât persoana cealaltă să pună bucuroasă în practică sugestia ta.

Principii fundamentale pentru depășirea îngrijorării

1. Gândește-te doar la ce ai de făcut azi.

2. Cum să faci față problemei îngrijorării:

- Pune-ți întrebarea: „Care este cel mai rău lucru care se poate întâmpla?”

- Pregătește-te să accepți ce e mai rău.

- Încearcă să îmbunătățești scenariul cel mai rău.

3. Adu-ți aminte de prețul exorbitant pe care l-ai putea plăti în privința sănătății, dacă te lași pradă grijilor.

Tehnici de bază pentru analizarea îngrijorării

1.Examinează toate faptele.

2.Cântărește toate faptele, apoi ia o decizie.

3.După ce ai luat decizia, pune-o în aplicare.

4.Așterne pe hârtie și răspunde la următoarele întrebări:

- Care este problema?

- Care sunt cauzele problemei?

- Care sunt soluțiile posibile?

- Care este cea mai bună soluție posibilă?

5.Renunță la obiceiul de a te îngrijora înainte de a te lăsa copleșit.

6.Fii tot timpul ocupat.

7.Nu te agita pentru fleacuri.

8.Utilizează legea probabilității pentru a îndepărta grijile.

9.Acceptă inevitabilul.

10.Decide cât de mult merită să te neliniștești pentru un lucru și refuză să depășești acest prag.

11.Nu fi preocupat de trecut.

12.Cultivă o atitudine mentală care să îți aducă pace și fericire.

13.Umple-ți mintea cu gânduri de pace, curaj, sănătate și speranță.

14.Nu încerca niciodată să îți reglezi conturile cu adversarii.

15.Așteaptă-te la nerecunoștință.

16. Numără-ți binecuvântările, nu necazurile.

17. Nu-i imita pe alții.

18. Încearcă să profiți de pe urma pierderilor tale.

19. Adu-le fericire altora.

Despre autor

Dale Carnegie a fost inițiatorul a ceea ce este cunoscut astăzi sub numele de mișcarea potențialului uman. Cursurile și scrierile sale i-au ajutat pe oamenii de pretutindeni să devină încrezători în propriile puteri, sociabili și influenți.

În 1912, Carnegie a susținut primul său curs despre vorbitul în public la Y.M.C.A., în New York. Așa cum se proceda în majoritatea cursurilor despre vorbitul în public predate la vremea aceea, Carnegie a început cu o prelegere teoretică, dar imediat a remarcat că studenții se plictiseau și nu-și găseau locul. Ceva trebuia făcut.

Dale și-a întrerupt cursul și, arătând calm spre un student din ultimul rând, l-a rugat să țină un discurs improvizat despre sine. După ce studentul a terminat, a rugat alt student să vorbească despre el însuși și așa mai departe, până când toți cei prezenți au susținut un mic discurs. Încurajați de colegi și îndrumați de Carnegie, fiecare dintre ei și-a învins teama și a susținut discursuri acceptabile.

„Fără să știu ce fac“, a declarat Carnegie mai târziu, „am descoperit cea mai bună metodă de a învinge teama“.

Cursurile sale au înregistrat un succes atât de mare încât i s-a solicitat să le susțină și în alte orașe. De-a lungul anilor, Carnegie a îmbunătățit tot mai mult conținutul acestor cursuri. A înțeles că pe studenți îi interesa foarte mult să-și dezvolte încrederea în forțele proprii, să-și îmbunătățească relațiile interpersonale, să aibă succes în carieră și să-și depășească teama și neliniștea. Drept urmare, cursul nu a mai pus accentul pe discursul în public, ci pe alte chestiuni.

Discuțiile au devenit instrumentul pentru atingerea unui scop, și nu scopul în sine.

Pe lângă ceea ce a învățat de la studenți, Carnegie a început să studieze pe larg modul de abordare a vieții de către bărbații și femeile de succes. A introdus studiul respectiv în cursurile sale. Rezultatul a fost scrierea renumitei sale cărți *How To Win Friends and Influence People* [Secretele succesului. Cum să vă

faceți prieteni și să deveniți influent].

Cartea a devenit imediat un bestseller și, de la publicarea ei în 1936 (și a ediției revizuite în 1981), a fost vândută în peste 20 de milioane de exemplare. A fost tradusă în 36 de limbi. În 2002, *How To Win Friends and Influence People* a fost cotate drept cea mai bună carte de business a secolului XX. În 2008, *Fortune Magazine* a inclus-o printre cele șapte cărți pe care toți liderii ar trebui să le aibă în bibliotecă. Cartea sa *How To Stop Worrying and Start Living* [Lasă grijile, începe să trăiești], scrisă în 1948, s-a vândut, de asemenea, în milioane de exemplare și a fost tradusă în 27 de limbi.

De-a lungul anilor, Dale Carnegie și urmașii lui în compania pe care a fondat-o, Dale Carnegie & Associates, Inc., au inițiat și au predat cursuri și seminare la care au participat milioane de bărbați și femei din peste 70 de țări și au influențat viețile oamenilor de la toate nivelurile societății – de la lucrătorii din fabrici și funcționarii din birouri la proprietarii și managerii unor afaceri și până la șefi de guverne. Absolvenții acestor cursuri sunt directori de mari corporații, proprietari și manageri de afaceri de toate dimensiunile și activități comerciale și industriale, lideri de guverne.

Dale Carnegie s-a stins din viață la 1 noiembrie 1955. Necrologul dintr-un ziar din Washington rezuma contribuția sa pentru societate astfel: „Dale Carnegie nu a rezolvat nici unul dintre misterele profunde ale universului. Dar, poate, mai mult decât oricine altcineva din generația sa, i-a ajutat pe oameni să învețe să trăiască împreună – ceea ce, uneori, pare a fi cea mai mare nevoie a tuturor“.

Această carte are drept scop familiarizarea cititorilor cu doctrinele lui Dale Carnegie. Se bazează pe scrierile acestuia, iar subiectul apare în diversele cursuri susținute de Dale Carnegie & Associates, Inc. Pentru ca aceste principii să fie cât mai pline de semnificații și să se poată aplica cititorului din secolul XXI, materialul a fost îmbunătățit cu exemple și studii de caz din prezent.

Editor: dr. Arthur R. Pell

Despre Dale Carnegie & Associates, Inc.

Fondată în 1912, compania Dale Carnegie Training a pornit de la credința unui singur om în puterea de autoperfecționare și a devenit o firmă de training bazat pe performanță, cu birouri pretutindeni în lume. Scopul său este să le ofere persoanelor din lumea afacerilor posibilitatea de a-și îmbunătăți aptitudinile și performanța, în vederea obținerii unor rezultate pozitive, constante și profitabile.

Cunoștințele de început ale lui Dale Carnegie au fost constant actualizate, extinse și cizelate prin intermediul experiențelor din domeniul afacerilor, de aproape un secol. Cei 160 de directori ai companiei Carnegie din întreaga lume își oferă serviciile de training și consultanță firmelor de diverse dimensiuni, din toate segmentele de afaceri, pentru ca acestea să-și îmbunătățească cunoștințele și performanța. Rezultatul acestei experiențe colective și globale îl reprezintă un rezervor tot mai mare de informații din domeniul afacerilor, pe care se bazează clienții companiei pentru a avea succes pe plan profesional.

Cu sediul în Hauppauge, New York, Dale Carnegie Training este reprezentat în toate cele 50 de state ale SUA și în peste 75 de țări. Cei peste 2 700 de instructori prezintă programele Dale Carnegie Training în peste 25 de limbi străine. Dale Carnegie Training este dedicat sprijinirii comunităților de afaceri de pretutindeni. Aproximativ 7 milioane de oameni au absolvit cursurile Dale Carnegie Training.

Dale Carnegie Training pune accentul pe principii și procese practice prin crearea unor programe care să le ofere oamenilor cunoștințele, aptitudinile și capacitățile necesare adăugării de valoare afacerilor lor. Reușind să găsească soluții palpabile pentru provocări reale, Dale Carnegie Training este recunoscută la nivel internațional drept liderul în dezvoltarea personală și profesională a managerilor de top. Printre absolvenții acestor programe se numără directori executivi ai unor corporații importante, proprietari și manageri de afaceri din orice arie comercială și industrială, lideri legislativi și executivi din diverse țări ale lumii și nenumărați oameni a căror viață a fost îmbunătățită de această experiență.

Într-un studiu global al satisfacției clienților, 99% dintre absolvenții Dale Carnegie Training și-au exprimat satisfacția cu privire la programul la care au

participat.