

INTRODUCȚIV

Cum să învingi grijile și stresul

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

DALE
CARNEGIE

INTRODUCȚIV

Cum să învingi grijile și stresul

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

DALE
CARNEGIE

INTRODUCȚIV

Cum să învingi grijile și stresul

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

DALE
CARNEGIE

Cuprins

Prefață

Capitolul 1

Pericolele grijilor

Capitolul 2

Rupe lanțul îngrijorărilor

Capitolul 3

Grijile legate de locul de muncă

Capitolul 4

Dezvoltă o atitudine pozitivă

Capitolul 5

Cum să învingi frica

Capitolul 6

Gestionarea stresului

Capitolul 7

Eliminarea epuizării

Capitolul 8

Reducerea presiunii timpului

Capitolul 9

Cum să faci față schimbărilor

Cuvânt de încheiere

Despre autor

Despre Dale Carnegie & Associates, Inc.:

Despre editor

INTROSPECTIV

DEZVOLTARE PERSONALĂ

Evoluția începe de la cunoașterea de sine.
Prin lectură, pornim într-o călătorie
înspre sine, pentru ca apoi să găsim
starea de împăcare și echilibrul
interior. *Introspectiv* își propune
să ofere cititorului cărți-reper
din domeniile spiritualității, psihologiei
și dezvoltării personale.

Cum
să învingi
grijile
și stresul

DALE

CARNEGIE

Traducere din limba engleză
de Cristina Stoenescu

LITERA
București
2020

Overcoming Worry and Stress

Dale Carnegie

Copyright © 2014 Dale Carnegie And Associates

Drepturi obținute exclusiv prin JMW Group Inc.,

jmwgroup@jmwgroup.net

Autorul acestei cărți nu oferă sfaturi medicale și nu sugerează nici un fel de tehnică sub formă de tratament, fie direct sau indirect, pentru probleme fizice, emoționale sau medicale fără sfatul unui medic. Intenția autorului este numai aceea de a oferi informație de natură generală pentru a ajuta cititorul să își îmbunătățească starea emoțională și spirituală. În cazul în care folosești orice informație în scopuri personale, autorul și publicația nu își asumă nici o responsabilitate pentru acțiunile tale.

®

Introspectiv este parte a Grupului Editorial Litera

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

tel. 021 319 6390; 031 425 1619; 0752 548 372

e-mail: comenzi@litera.ro

Ne puteți vizita pe

www.litera.ro

Cum să învingi grijile și stresul

Dale Carnegie

Copyright © 2018, 2019 Grup Media Litera

pentru versiunea în limba română

Toate drepturile rezervate

Traducere din limba engleză de

Graal Soft/Cristina Stoenescu

Editor: Vidrașcu și fiii

Redactori: Carmen Ștefania Neacșu, Mihaela Moroșanu

Corector: Elena-Anca Coman

Copertă: Claudia Pascu

Tehnoredactare și prepress: Ana Vârtosu

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

Carnegie, Dale

Cum să învingi grijile și stresul / Dale Carnegie;

trad.: Cristina Stoenescu – București: Litera, 2019

ISBN 978-606-33-3540-2

ISBN EPUB 978-606-33-4737-5

I. Stoenescu, Cristina (trad.)

159.9

Prefață

Cu toții ne îngrijorăm. Multe dintre aceste griji sunt de scurtă durată și trec ușor. Dar atunci când ele persistă, ne simțim slăbiți, fără energie și entuziasm, ceea ce poate duce la căderi nervoase și probleme fizice. Doctorii atenționează că stresul cronic este cauza unui număr mare de afecțiuni, precum astmul, alergiile, problemele cardiace, tensiunea ridicată și multe altele, prea multe ca să fie menționate aici.

Mintea îngrijorată este confuză, indecisă și rătăcește aiurea printre tot felul de gânduri care nu au nici o bază reală. Putem să facem față grijilor dacă ne antrenăm mintea să se concentreze pe armonie, pace, frumusețe, acțiunile potrivite, dragoste și înțelegere – prin înlocuirea gândurilor negative cu cele constructive.

Grija ne întunecă viețile. Singurul mod de a înfrunța întunericul este căutarea unei lumini. Aceasta risipește întunericul așa cum soarele risipește ceața. Atunci când suntem asaltați de griji, tot ce trebuie să facem este să aprindem lumina din mintea noastră. Trebuie să ne reamintim că suntem îndeajuns de puternici pentru a face față problemelor care ne provoacă îngrijorare. Trebuie să ne întărim credința în noi. Trebuie să învățăm să ne analizăm grijile și să le punem sub lupa rațiunii, să le disecăm, să le tăiem în bucăți mici și să ne întrebăm: „Sunt ele reale? De unde vin? Au vreo putere? Există vreo rațiune în spatele lor?” Trebuie să le înfruntăm cu gânduri raționale. Abordarea aceasta ne va dizolva grijile și ne va ajuta să ne dăm seama că ele nu sunt decât umbre în mintea noastră, că sunt false și iluzorii.

O umbră nu are nici o putere – și cum grija este o umbră în mintea noastră, ea nu este reală, nu are nici o substanță, nici un adevăr. Nu are nici un sens să ne îngrijorăm în privința unor umbre care nu au nici un temei în realitate.

Trebuie să înlocuim îngrijorarea cu gânduri pozitive și să ne repetăm acele gânduri din nou și din nou, până când stabilim în mintea noastră adevărul care ne va elibera și care ne va ajuta să mergem mai departe.

Este nevoie de un pic de efort, dar vom reuși. Trebuie să pornim cu hotărâre.

Trebuie să ne spunem: „Voi depăși acest moment. Îmi voi înfrunța direct grijile. Sunt doar umbre în mintea mea și nu voi acorda putere unor umbre“.

În această carte vom aborda multe dintre cauzele stresului. Vom analiza grijile care iau naștere în viața de familie și în carieră. Vom discuta despre cum să facem față stresului, cum să evităm epuizarea și cum să ne păstrăm o atitudine mentală pozitivă care să ne permită să înlocuim grijile cu gânduri și acțiuni pozitive.

Pentru a profita cât mai mult de această carte, citește-o mai întâi integral, pentru a avea o imagine de ansamblu despre învingerea grijilor și a stresului. Recitește apoi fiecare capitol și începe aplicarea indicațiilor pentru fiecare dintre secțiunile acoperite.

Nu ne putem elibera total de griji, dar putem să minimizăm efectele lor negative și să transformăm îngrijorarea în acțiuni pozitive care să ne facă viețile mai fericite și mai bogate.

Dr. Arthur R. Pell

Editor

Capitolul 1

Pericolele grijilor

De câte ori nu ne-am trezit în mijlocul nopții, plini de transpirație din cauza îngrijorării legate de o problemă cu care aveam să ne confruntăm a doua zi sau chiar mult mai târziu în viitor? Cât de des nu ne-am oprit brusc în mijlocul unei activități care ne făcea plăcere și am început să ne gândim la o problemă care ne îngrijora excesiv?

Este foarte puțin probabil ca vreun om să nu se fi confruntat cu asemenea chinuri pricinuite de îngrijorare, în repetate rânduri. Cu toate acestea, atunci când privim în urmă, câteva săptămâni sau luni mai târziu, realizăm că problema care ne tulburase somnul sau ne transformase bucuria în neliniște și anxietate nu a ajuns să ia proporțiile pe care ne temuserăm că le va lua sau a fost mult mai puțin semnificativă decât anticipaserăm noi că va fi. Nici o problemă nu a fost vreodată rezolvată prin îngrijorare. Dacă energia pe care o folosim (iar grija e o consumatoare mare de energie) ar fi fost canalizată către o abordare mai constructivă în vederea rezolvării situației, în loc să continuăm să ne facem griji, am fi putut să ne depășim teama și să ne calmăm, fiind astfel mai sănătoși și mai fericiți.

Ceea ce citești nu este o idee nouă. De-a lungul istoriei, nenumărați profeți și filosofi au exprimat același lucru în mai multe moduri. În cartea sa *How to Stop Worrying and Start Living*¹ Dale Carnegie a abordat această problemă în profunzimea ei. Chiar și numai câteva dintre sugestiile prezente în această carte îi pot ajuta pe mulți dintre noi să evalueze corespunzător anxietățile care ne afectează atât de mult.

Trei moduri de a reduce la minimum grijile

Este ușor să îi spui cuiva să înceteze să își facă griji. Este mai greu să pui efectiv în practică acest sfat. Iată câteva sugestii ajutătoare:

1.Când te confrunți cu o problemă care îți produce îngrijorare, nu reveni asupra ei iar și iar. Înfrunt-o o dată pentru totdeauna și ia o decizie. Îngrijorarea este de obicei cauzată de indecizie.

Odată ce ai luat o decizie, nu te mai răzgânde. Nu va fi întotdeauna decizia corectă, dar orice acțiune pozitivă este de obicei mai bună decât lipsa oricărei acțiuni. Nu face greșeala de a te aștepta că nu vei greși niciodată.

2.Decide unde se termină gândul și unde începe îngrijorarea.

Amintește-ți, îngrijorarea nu este același lucru cu gânditul. Gândurile clare sunt constructive. Grija este distructivă.

3.Dacă putem face ceva pentru a rezolva problema care ne macină, e cazul să acționăm. Ar trebui să luăm orice măsură posibilă de a o soluționa, ca să nu ne mai îngrijoreze.

Mai mulți membri ai Centrului de Seniori din New York își făceau griji că ar fi putut să fie jefuiți pe drumul lor spre și dinspre centru. Teamă constantă i-a ținut pe mulți dintre ei încuiați de frică în camere, iar ceilalți ieșeau din centru plini de teamă. Unul dintre bătrâni a recunoscut că îngrijorarea aceasta îi afectează pe toți, dar că nimeni nu face nimic altceva decât să se teamă. El și-a redirecționat gândurile dinspre îngrijorare către acțiune. Rezultatul – s-au organizat grupuri formate din mai mulți bărbați și femei care mergeau împreună prin „zonele periculoase“ într-un anumit moment al zilei. Înlocuirea anxietății distructive cu gândire constructivă a rezolvat problema.

Atunci când ai de înfruntat o problemă, întreabă-te: Care este situația cea mai rea care se poate întâmpla? Apoi pregătește-te să o accepți. Apoi începe să îmbunătățești situația cea mai rea.

Dale Carnegie

Folosește legea probabilităților

Atunci când Mike a renunțat la studii, asemenea multora din generația lui, el s-a decis să facă autostopul prin Statele Unite. Mama lui a trecut prin multe nopți albe în care își făcea griji pentru tot ce i s-ar putea întâmpla rău. Ar fi putut să fie ucis, răpit, să cadă într-o groapă, să fie arestat, să se îmbolnăvească sau să se alăture unui grup infracțional. Săptămâni întregi n-a putut dormi, n-a putut mânca și n-a avut nici o bucurie. Grija o cuprinsese cu totul.

Atunci când a cerut sfatul unei prietene vechi, aceasta i-a reamintit că multe alte mii de tineri au făcut același lucru. Câți dintre ei au pățit ceva grav? Ea i-a sugerat să verifice la poliție, să citească ziarele și să contacteze câteva agenții sociale. Aceste surse au confirmat că numai un procent infim de tineri a pățit ceva vreodată. Legea probabilităților a fost un argument bun pentru alinarea grijilor mamei. Odată ce mama lui Mike a acceptat acest lucru, mintea ei s-a relaxat, a încetat să își mai facă griji, iar viața ei s-a întors la normal. Desigur că a mai avut momente de îngrijorare din când în când, dar ele nu i-au mai dominat viața. Între timp, băiatul ei s-a întors acasă și și-a reluat studiile.

Dacă nu ar fi privit problema din perspectiva corectă, sănătatea și echilibrul ei personal ar fi putut fi distruse.

Trăiește prezentul în compartimente de câte o zi

În cartea lui Lasă grijile, începe să trăiești, Dale Carnegie citează următoarele afirmații ale dr. William Osler, unul dintre cei mai mari chirurghi și filosofi ai începutului de secol XX, într-o prezentare susținută la Universitatea Yale în fața unui grup de studenți.

Dr. Osler le-a reamintit că, pe un pachebot, căpitanul poate sigila compartimente ale navei dacă acestea prezintă un risc pentru restul vasului. Apoi a spus:

Acum fiecare dintre voi reprezintă ceva mult mai minunat decât un pachebot și are de parcurs o călătorie mult mai lungă. Ceea ce vă îndemn este să învățați să controlați această mașinărie astfel încât să trăiți prezentul în compartimente de câte o zi, ca să vă bucurați de siguranță pe parcursul călătoriei. Apăsăți pe un buton și auziți, la fiecare nivel al vieții voastre, cum ușile de fier închid trecutul – zilele moarte de ieri. Atingeți un alt buton și închideți, cu o perdea metalică, accesul către viitor, la fel de ferm cum ați făcut-o cu trecutul... Viitorul este azi... Nu există ziua de mâine. Risipa de energie, stresul psihologic, grijile nevrotice ridică obstacole în calea celui care își face probleme cu privire la de viitor... Închideți bine ușa și înspre provă, și înspre pupă, și pregătiți-vă să creați obiceiul unei vieți trăite în compartimente de câte o zi.

Dr. Osler nu a vrut să spună că nu trebuie să facem nici un efort ca să ne pregătim pentru ziua de mâine. Dar a susținut că cel mai bun mod de a ne pregăti pentru ziua de mâine este să ne concentrăm cu toată capacitatea noastră mentală, cu tot entuziasmul nostru asupra zilei de azi și a faptului de a face din activitățile de azi ceva superb. Acesta este singurul mod prin care ne putem pregăti pentru viitor.

Pentru a ne ajuta să închidem ușile de fier ale trecutului și ale viitorului, Dale Carnegie ne sugerează să ne punem următoarele întrebări și să ne notăm răspunsurile:

- Oare tind să amân momentele din prezent făcându-mi griji în legătură cu viitorul sau visând la ceva de neatins?

•Oare îmi otrăvesc prezentul regretând lucruri din trecut – lucruri care sunt deja istorie?

•Oare mă trezesc în fiecare dimineață hotărât să trăiesc clipa – să profit cât mai mult de aceste 24 de ore?

•Pot să obțin mai mult de la viață trăind prezentul în compartimente de câte o zi?

•Când am să încep să trăiesc așa? Săptămâna viitoare?... Mâine?...Azi?

•E o vorbă: „Trecutul s-a încheiat, nu îl putem schimba; viitorul este necunoscut, dar ziua de azi este un dar, prezentul e un dar“.

Trei oale cu apă

Este foarte ușor să ne pierdem speranța atunci când lucrurile par mereu că dau greș. Uneori ni se pare că, orice am face, nimic nu iese bine. Următoarea parabolă ne oferă o altă perspectivă asupra lucrurilor.

O tânără s-a dus la mama ei să se plângă despre greutățile vieții sale. Nu știa ce să facă și voia să renunțe. Era obosită și nu mai voia să continue. De fiecare dată când rezolva o problemă, apărea alta.

Mama ei a dus-o în bucătărie, unde a umplut trei oale cu apă și le-a pus pe foc. În scurt timp, apa a început să fiarbă. În prima oală a pus morcovi, în a doua a pus ouă și în ultima a pus boabe de cafea. Le-a lăsat la fiert fără să spună un cuvânt.

În aproximativ douăzeci de minute a luat oalele de pe foc. A scos morcovii și i-a așezat într-un castron. A scos apoi ouăle și le-a pus într-un castron. A luat și cafeaua și a strecurat-o într-un castron. Apoi a întrebat-o pe fata ei:

– Spune-mi, ce vezi?

– Morcovi, ouă și cafea, a răspuns ea. Mama i-a dat castroanele și a rugat-o să pipăie morcovii. La atingere se simțeau moi. Apoi a rugat-o să ia un ou și să-l spargă. După ce l-a decojit, ea a observat că oul era tare. La final, mama a rugat-o să bea din cafea. Fiica ei a zâmbit în timp ce savura aroma și gustul cafelei. Fata a întrebat-o apoi ce au însemnat toate acestea.

Mama ei i-a explicat că fiecare dintre aceste obiecte a trecut prin același proces de fierbere. Fiecare a reacționat diferit. Morcovii au fost la început duri și puternici. Însă după ce au fost fierti, au devenit slabi și moi. Ouăle au fost fragile. Coaja a protejat lichidul din interior, însă după ce au fost fierte, gălbenușul s-a întărit. Dar boabele de cafea erau unice. După ce au fost fierte, ele au schimbat apa.

– Tu care dintre ele ești? a întrebat-o pe fiica ei. Cum reacționezi atunci când dai de greu? Ești un morcov, un ou sau o boabă de cafea?

Gândește-te la asta: Ce sunt eu? Sunt morcovul care pare puternic, dar atunci când dă de durere și de obstacole devine moale și slab? Sunt oul care începe cu o inimă maleabilă, dar care se schimbă după ce a fiert? Am avut oare cândva un spirit blând care, după un deces, o despărțire sau o problemă financiară, a devenit dur și împietrit? Oare carapacea mea arată la fel, dar pe dinăuntru sunt înverșunat și am o inimă dură?

Sau sunt precum bobul de cafea? Bobul reușește să schimbe apa fierbinte, mediul însuși care provoacă durerea. Atunci când apa devine fierbinte, bobul își împărtășește aroma. Dacă suntem precum boabele de cafea atunci când întâmpinăm obstacole, putem schimba situația din jurul nostru. În cel mai întunecat ceas ne putem ridica la un alt nivel. Cum facem față adversităților? Suntem morcovi, ouă sau boabe de cafea?

Cei mai fericiți oameni nu au neapărat tot ce este mai bun, dar reușesc să scoată ce este mai bun din viața lor. Cel mai strălucitor viitor va fi mereu construit pe fundația unui trecut uitat; nu putem merge înainte în viață până când nu renunțăm la eșecurile și durerile din trecut.

Urmează în viață această zicală: „Când ne-am născut, plângeam atunci când toată lumea din jurul nostru zâmbea. Trebuie să ne trăim viețile astfel încât, la final, noi să fim cei care râd în timp ce toată lumea din jur plânge“.

Dacă oamenii care își fac griji în legătură cu datoriile lor s-ar gândi la bogățiile pe care le au, ei ar înceta să se mai îngrijoreze.

Dale Carnegie

Zece sfaturi pentru a reduce gradul de îngrijorare

Desigur, nu există viață fără griji. Apar mereu probleme serioase care ne fac să ne îngrijorăm și care ne pot acapara viețile pentru o vreme. Cu toate acestea, prea mulți oameni își fac griji cu privire la probleme mărunte, temporare sau uneori chiar inexistente. Iată zece sugestii pentru a ține îngrijorarea sub control:

1. Vezi-ți de treaba ta

Cei mai mulți dintre noi își creează singuri probleme amestecându-se în treburile altora. Facem asta pentru că avem convingerea că modul nostru de a face lucrurile este cel mai bun și că cei care nu se conformează gândirii noastre trebuie să fie criticați și îndrumați în direcția corectă, în direcția noastră. Oamenii se poartă în acest fel din cauza ego-ului lor. Ei simt că au mereu dreptate și că este misiunea lor să le arate celorlalți „calea cea dreaptă“. Dacă ne vedem de treaba noastră și dăm sfaturi doar atunci când suntem întrebați, vom avea mai puține lucruri care să ne îngrijoreze.

2. Nu păstra ranchiună

Este normal să avem resentimente față de persoanele care ne insultă sau care ne rănesc. Cu toate acestea, dacă vrem să mergem mai departe, este esențial să învățăm arta iertării și să lăsăm trecutul în urmă. Viața este prea scurtă ca să o risipim cu aceste mărunțișuri. Uită, iartă și mergi mai departe.

3. Crede în tine

Ne facem griji că nu ne sunt recunoscute reușitele. Șefii și colegii noștri nu ne laudă decât foarte rar sau niciodată. Trebuie să înțelegem că există mulți oameni care rareori laudă pe altcineva fără vreun motiv egoist. Ei sunt întotdeauna gata să critice, dar ne ignoră reușitele. Punem prea mult accent pe cum credem noi că ne văd ceilalți. Dacă noi credem într-adevăr în abilitățile și competențele noastre, ne vom face mai puține griji cu privire la atitudinea celorlalți față de noi.

4. Ferește-te de invidie

Toți am trecut prin perioade în care am simțit cum gelozia ne poate tulbura pacea minții. Poate lucrăm mai mult decât colegii noștri din birou, dar ei sunt promovați, iar noi nu. Afacerea noastră abia stă pe linia de plutire, dar competitorul nostru prosperă. Ne invidiem vecinul pentru că are o mașină mai nouă și mai scumpă. Gelozia nu ne va rezolva problemele, ci doar ne va crea o stare de îngrijorare și ne va face să ne simțim mai puțin siguri pe noi. Trebuie să învățăm să acceptăm ceea ce avem și să muncim din greu ca să ne îmbunătățim viețile, păstrându-ne în acest timp mintea ferită de invidie față de alții.

5. Nu-ți fie frică de schimbare

Schimbarea este inevitabilă. Nici un progres nu e posibil fără ea. Însă prea mulți dintre noi se tem de schimbare. Ea ne scoate din zona de confort. Atunci când avem de-a face cu schimbarea, este mai bine să ne concentrăm atenția asupra îmbunătățirii pe care ar putea-o aduce ea, în loc să ne îngrijorăm că ne-ar putea afecta negativ.

Schimbarea nu se limitează la situațiile în care ne pun ceilalți. Ar trebui să analizăm mereu modul în care facem lucrurile și să căutăm noi moduri prin care să fim mai eficienți. Sugerarea unor schimbări comportă un anumit risc. Schimbarea poate da greș, dar oamenii care au încredere în ei înșiși învață să accepte aceste riscuri și sunt destul de rezistenți încât să nu își facă prea multe probleme din cauza eșecurilor ocazionale, mergând pur și simplu mai departe.

6. Învață să accepți inevitabilul

După 22 de ani de muncă în cadrul companiei, Edith aștepta cu nerăbdare pensionarea, de care o mai despărteau numai opt ani. Atunci când compania a anunțat că urmează să dea faliment, nu i-a venit să creadă. Toate planurile ei fuseseră construite pe siguranța propriei slujbe.

Edith plângea în fiecare noapte. Fusesse dintotdeauna mândră că reușise să se întrețină singură și acum avea să devină dependentă de copiii ei. În câteva săptămâni, Edith s-a schimbat – dintr-o femeie încrezătoare și mereu veselă a devenit o persoană agitată, cu migrene și deranjamente stomacale constante. Doctorul ei i-a spus că medicamentele nu sunt soluția. El a sfătuit-o să se concentreze pe situațiile din viața ei în care reușise să depășească obstacolele ieșite în cale. După un timp, Edith a acceptat inevitabilul și a început să își caute un alt loc de muncă și să facă pași către o etapă nouă și aventuroasă din viața ei. A învățat să profite de punctele ei forte și și-a dezvoltat o atitudine prin care să își depășească problemele.

7. Nu-ți asuma mai mult decât poți duce

Luăm adeseori asupra noastră mai multe responsabilități decât putem duce. De multe ori facem acest lucru pentru a ne satisface ego-ul. Vrem ca alții să ne admire și astfel ne asumăm lucruri pe care nu le putem duce la bun sfârșit. Trebuie să fim conștienți de limitele noastre. Atunci când ni se cere să preluăm o sarcină specială într-un moment în care suntem deja copleșiți de muncă, ar trebui să refuzăm politicos.

8. Păstrează-ți mintea ocupată

Atunci când mințile noastre nu sunt ocupate cu gânduri pozitive, ni le umplem cu griji – adesea legate de lucruri mărunte și improbabile. Trebuie să ne ținem mințile ocupate cu lucruri importante și pozitive. Citirea de cărți motivaționale, ascultarea unei muzici de calitate, meditația sau concentrarea pe un proiect comunitar important, un hobby care să ne bucure sau pur și simplu gândurile legate de bucuriile și binecuvântările vieții noastre ne vor alunga aceste gânduri nefaste.

9. Acționează acum

La orice loc de muncă și în majoritatea aspectelor din viața noastră, avem de făcut lucruri care nu ne plac. Tendința este să amânăm aceste lucruri pentru a face ceea ce ne place. Dacă facem mai întâi lucrul care ne place, va trebui ca în final să facem și ceea ce nu ne place. Abordarea aceasta este dăunătoare. Psihologic vorbind, dacă facem lucrurile care ne plac la început, nici măcar nu ne putem bucura de ele. Tot timpul cât lucrăm la ele, ne gândim: „Când termin aici, va trebui să mă ocup de lucrurile neplăcute“. Dacă ne apucăm însă de munca neplăcută mai întâi, putem s-o efectuăm gândindu-ne la activitățile plăcute care ne așteaptă după terminarea ei.

10. Învață din propriile greșeli

Cu toții facem greșeli. Nimeni nu este într-atât de bun încât totul să îi iasă fără cusur. Așa cum am spus și mai devreme, trebuie să ne asumăm riscuri dacă vrem să progresăm, iar o parte inerentă oricărui risc este posibilitatea eșecului. Riscul nu înseamnă că trebuie să fim nesăbuiți. Oamenii de succes își asumă riscuri cu fiecare decizie pe care o iau. Riscurile nu pot fi eliminate, dar pot fi reduse la minimum prin planificări și prin analiză atentă. Nu există câștig fără un preț plătit. Când ne confruntăm cu eșecuri, în loc să ne îngrijorăm și să stăruim asupra lor, mai bine analizăm motivul pentru care acestea s-au întâmplat și luăm măsuri pentru a le remedia, dacă se poate. Dacă nu se poate, atunci măcar pentru a căuta o soluție alternativă și a analiza ce anume a cauzat problema, astfel încât să preîntâmpinăm comiterea aceluiași greșeli pe viitor.

Fii perseverent

Oamenii de succes nu reușesc întotdeauna ce își propun, dar în loc să își facă griji în legătură cu aptitudinile lor, ei trec peste eșecuri și obstacole dublându-și efortul. Au tărie de caracter, o calitate a acelor persoane cu o inteligență emoțională crescută care pot să țină sub control grijile și stresul.

Indiferent ce alte calități le-ar lipsi, perseverența – hotărârea de a reuși cu orice preț – este întotdeauna prezentă. Oricât de potrivnice le-ar fi împrejurările, indiferent cine sau ce li se pune de-a curmezișul sau ce obstacole trebuie să fie depășite, ei perseverează întotdeauna. În loc să-și risipească energia îngrijorându-se, muncesc mai mult și mai inteligent pentru a-și atinge țelul.

Puterea de a nu se da bătuti le este comună tuturor celor care au reușit să realizeze ceva măreț; poate că au unele defecte, slăbiciuni sau excentricități, dar nu renunță ușor.

Puterea de a persevera

Succesul nu apare peste noapte. Steve Jobs și Steve Wozniak au cunoscut eșec după eșec până când au perfecționat primul calculator Apple de succes. Sigur, și ei s-au temut că nu aveau să reușească vreodată, dar au lăsat la o parte îngrijorarea și s-au concentrat pe depășirea problemelor care le apăreau în cale.

Oliver Wendell Holmes, poetul și filosoful american, a pus acest sfat în versuri:

Nu renunța niciodată. Există șanse și schimbări

Care îl sprijină pe cel ce speră fără abateri;

Și, prin haos, Înțelepciunea așa poate face

Încât fiecare eșec în succes îl preface.

Nu renunța niciodată; aceasta este arta

Prin care Providența modifică soarta.

Și, dintre toate vorbele, cel mai bun enunț

Este „Niciodată să nu renunți!“

Perseverența în atingerea unui scop este putere. Ea le inspiră încredere celorlalți. Atunci când o persoană tenace își asumă o luptă, aceasta este pe jumătate câștigată – nu numai pentru acea persoană, ci și pentru toți cei implicați.

Persoanele perseverente nu-și fac niciodată griji dacă vor avea sau nu succes. Ele dau tot ce au mai bun în tot ceea ce fac, pentru a fi cât mai eficiente.

Viața se întâmplă acum – singura viață de care putem fi siguri. Profită de ziua de azi. Deșteaptă-ți interesul față de ceva. Trezește-te la viață. Găsește-ți un hobby. Lasă entuziasmul să te inspire. Trăiește ziua de azi cu însuflețire.

Dale Carnegie

Tenacitatea este răsplătită

Trebuie să stabilim ce urmează să facem și apoi să trecem la treabă. Cei care amână tot timpul sau ezită, neștiind cu ce să înceapă, nu mai reușesc să facă nimic.

Perseverența a construit piramidele Egiptului, a construit Zidul în jurul imperiului chinez, a escaladat Alpii, a navigat peste pericolele oceanelor, a construit noi așezări și a fondat națiuni mărețe.

Prin perseverență, ideile creative au devenit afaceri de succes. Tenacitatea oamenilor hotărâți a schimbat lumea prin noi invenții, descoperiri științifice și medicale.

Oamenii care se dedică muncii lor vor reuși cu siguranță; iar dacă au capacitatea și simțul practic necesare, succesul va fi mare. Dacă nu poți dormi, atunci trezește-te și fă ceva în loc să îți faci griji. Îngrijorarea te ține pe loc, nu lipsa somnului.

Dale Carnegie

Benjamin Franklin a exemplificat acest fapt. Atunci când a intrat în domeniul afacerilor tipografice din Philadelphia, el și-a reunit biroul, camera de lucru și dormitorul într-o singură încăpere mică. A aflat că patronul unei alte companii cu activități tipografice își propusese să îl ruineze. L-a invitat pe acesta în camera lui și i-a arătat o bucată de pâine, toată cina sa, spunându-i: „În afara cazului în care poți trăi mai ieftin decât mine, nu mă poți înfometa“.

Un alt motiv pentru eșec este renunțarea timpurie. Proprietarul unei mine din Colorado a săpat un tunel lung de un kilometru și jumătate printr-o secțiune în care a crezut că se găsea aur. După ce a cheltuit o sută de mii de dolari pentru acest tunel, a renunțat după un an și jumătate de săpat în care nu găsisese nici o urmă de aur. O altă companie a continuat cu săparea tunelului un kilometru în plus și a dat de aur. Poate și aurul nostru este la numai un kilometru depărtare.

Nu renunța

Atunci când ești tentat să renunți, recitește această poezie scrisă de un autor anonim. Te va ajuta să te concentrezi pe lucrurile importante și te va încuraja să nu renunți prea devreme.

Atunci când totul merge prost,

Și pare totul fără rost,

Când nu ai bani, ci numai datorii

Și vrei să râzi, dar nu ai bucurii,

Chiar de grija te apasă, nu te opri acum;

Trage-ți răsuflarea și hai înapoi la drum.

Toți știm: viața e ciudată,

Complicată și întortocheată.

Multe eșecuri ne ies în cale,

Uneori fără avertizare.

Nu renunța chiar de înaintezi cu greu,

Nu va fi așa mereu.

Succesul e eșecul răsturnat,

După ce-ai tot încercat și-ai încercat.

Succesul poate fi mai aproape decât crezi,

Chiar de-ți pare departe și încă nu-l vezi.

Deci continuă lupta chiar când îți e cel mai greu,

NU RENUNȚA niciodată, ci speră mereu!

Idei principale

Dale Carnegie a enunțat principiile fundamentale ale stăpânirii îngrijorării sub forma următoarelor sugestii:

Atunci când ai de înfruntat o problemă:

Întreabă-te: „Care este situația cea mai rea care se poate întâmpla?”

Pregătește-te să o accepți.

Amintește-ți prețul exorbitant pe care l-ai putea plăti în termenii sănătății atunci când te îngrijorezi.

Ca să îți sub control îngrijorarea, analizează-i cauzele:

Adună toate datele.

Cântărește toate datele – apoi ia o decizie.

Odată ce ai luat o decizie, acționează!

Așterne pe hârtie următoarele întrebări și răspunde:

Care este problema?

Care sunt cauzele problemei?

Care sunt soluțiile posibile?

Care este cea mai bună soluție posibilă?

Vino de hac îngrijorării înainte să îți vină ea de hac.

Trăiește prezentul în compartimente de câte o zi.

Ține-ți mintea ocupată cu lucruri pozitive.

Nu te agita din cauza unor nimicuri.

Folosește legea probabilităților pentru a-ți alunga anxietățile.

Acceptă inevitabilul.

Decide câtă anxietate merită să suporti pentru un anumit lucru și refuză să accepți un nivel mai ridicat.

Nu-ți face griji în legătură cu trecutul.

Cultivă-ți o atitudine mentală care să îți aducă pace și fericire.

Umple-ți mintea cu gânduri de pace, curaj, sănătate și speranță.

Nu încerca niciodată să le plătești dușmanilor cu aceeași monedă.

Așteaptă-te la nerecunoștință.

Bucură-te de ceea ce ai – nu te gândi la ce îți lipsește.

Nu îi imita pe alții.

Încearcă să găsești un câștig în eșecuri.

Oferă-le fericire celorlalți.

Nu te da bătut când ești cuprins de îngrijorare.

Înlocuiește îngrijorarea cu perseverența.

Dezvoltă idei creative.

Nu lăsa criticile celorlalți să te doboare.

*Lasă grijile, începe să trăiești, ediția a IV-a, trad. rom. de Adriana Ciorbaru,
Curtea Veche Publishing, 2011*

Capitolul 2

Rupe lanțul îngrijorărilor

Atunci când ne facem griji pentru o situație – fie aceasta reală sau imaginară –, nu numai că ne consumăm energia vitală, dar viața noastră personală și cariera au și ele de suferit. Stresul ne reduce capacitatea de a face față unei situații într-un mod realist. Nu putem trăi o viață de cea mai înaltă calitate atunci când mintea noastră este îngrijorată. Mintea nu poate gândi cu claritate, dinamic și logic. Nu ne putem concentra atenția, atunci când neuronii noștri sunt otrăviți de anxietate, cu aceeași forță ca atunci când îi alimentăm cu sânge sănătos, când sunt eliberați de norii tumultuoși ai îngrijorării.

Orison Swett Marden, un pionier în filosofia dezvoltării personale de la sfârșitul secolului al XIX-lea și începutul secolului XX, a scris următoarele: „Nu există inamici ai armoniei mai periculoși decât micile anxietăți și grijile mărunte. Micile iritări, măruntele agasări din viața noastră de zi cu zi ne pot dezechilibra și pot consuma mai multă energie decât problemele mari pentru care ne pregătim. Continua agasare și cicăleala venite din partea unor persoane morocănoase și irascibile alungă pacea și fericirea din multe case. Cea mai deplorabilă risipă de energie din viața unui om este cauzată de obiceiul fatal de anticipare a răului, de frica zilei de mâine, iar această frică sau îngrijorare nu poate fi justificată nicicum, pentru că este mereu imaginară, fără nici o legătură cu realitatea“.

Nu îți face griji pentru probleme mărunte

Ce putem face ca să înlăturăm obiceiul de a ne îngrijora? Un pas în direcția corectă este să analizăm lucrurile care ne cauzează anxietăți. Atunci când un grup de oameni cu probleme de stres au fost întrebați de ce se tem în acel moment, câteva dintre răspunsuri au vizat probleme serioase, precum pierderea slujbei, o problemă de sănătate sau o situație familială dificilă, dar majoritatea acestora au fost legate de griji mărunte. Câteva dintre răspunsuri:

Îmi fac griji că va ploua în acest weekend, iar picnicul nostru va fi anulat.

Îmi fac griji că modificările la rochia mea nu vor fi gata la timp pentru petrecere.

Sunt îngrijorat că tatăl meu nu îmi va da mașina în seara aceasta.

Îmi fac griji că nu voi putea să termin raportul la timp.

Desigur că acestea par importante unor persoane, dar viața este prea scurtă ca să ne facem griji în legătură cu chestiuni mărunte – care, dacă ar avea într-adevăr loc, ne-ar crea cel mult un ușor disconfort.

Nu te agita pentru mărunțișuri. Nu lăsa lucrurile mici – termitele vieții – să îți strice bucuriile.

Dale Carnegie

Înlocuiește îngrijorarea cu acțiunea

Adeseori, depresia noastră este cauzată de îngrijorare. Ne facem griji în legătură cu multe lucruri. Ne facem griji pentru familiile noastre, pentru sănătatea noastră, pentru viitorul nostru – și de cele mai multe ori lucrurile pentru care ne facem griji nu se întâmplă.

Jeremy era îngrijorat. Prietenul lui cel mai bun, Gabriel, tocmai trecuse printr-un atac de cord. El fusese mereu într-o stare fizică excelentă și brusc, în mijlocul unui meci de tenis, s-a prăbușit pe teren și a trebuit să fie dus de urgență la spital.

Jeremy nu-și putea stăpâni îngrijorarea că acest lucru i s-ar fi putut întâmpla oricând și lui. Avea 40 de ani, asemenea lui Gabriel, era puțin supraponderal, nu fuma și nu bea în exces, făcea zilnic efort fizic. El s-a îngrijorat atât de mult la aflarea veștii, încât a intrat într-o stare de adâncă anxietate. Era sigur că fiecare durere pe care o resimțea în corp era un indicator al unui atac de cord iminent. Ziua era distras de la muncă; noaptea dormea prost din cauza îngrijorării pentru sănătatea lui și pentru situația familiei în cazul în care el ar fi murit.

Nu se dusesse la nici un control medical de ani buni și îi era frică să meargă la doctor de teamă să nu îi confirme vreo problemă serioasă la inimă. Soția lui i-a spus într-o zi că ceea ce îi va cauza un atac de cord era chiar îngrijorarea lui. Ea l-a convins să consulte un medic cardiolog recunoscut, care, după o serie de analize, l-a asigurat că inima lui era într-o condiție excelentă și i-a recomandat un stil de viață potrivit pentru a avea grijă de sănătatea lui pe termen lung.

Acceptă inevitabilul

Uneori ne confruntăm cu lucruri din viața noastră asupra cărora nu avem nici un control. Mulți oameni renunță la orice luptă și lasă aceste evenimente să le controleze viețile. Alții găsesc modalități prin care folosesc aceste evenimente neprevăzute pentru a-și atinge noi țeluri.

Michael J. Fox, o vedetă de televiziune și de film, este unul dintre acei oameni. El a ajuns la apogeul succesului înainte de vârsta de 30 de ani. A devenit celebru într-o industrie presărată cu oameni celebri. La vârsta de 30 de ani a fost diagnosticat cu Parkinson, o boală debilitantă care, pe măsură ce progresează, reduce, printre altele, funcțiile motorii ale corpului și pe cea a vorbirii. Nu există remediu pentru această afecțiune. Fox a refuzat să se dea bătut și în următorii ani a reușit să își continue cariera, în ciuda afecțiunii lui. Însă pe măsură ce boala a progresat, el a renunțat la cariera de actor și și-a devotat timpul pentru a-i ajuta pe alți suferinzi de Parkinson. A devenit un lider în mișcarea care sprijină cercetarea celulelor stem. Pentru a putea lucra în vederea găsirii unui remediu sau cel puțin pentru a îmbunătăți calitatea vieții celor bolnavi, el a întemeiat Fundația Michael J. Fox pentru Cercetarea Bolii Parkinson. Fox a apărut de nenumărate ori în public pentru sprijinirea acestei cauze și a participat și în

calitate de martor în fața comitetelor pentru sănătate ale Congresului Statelor Unite.

Dale Carnegie a intervievat mai mulți oameni de afaceri din America și a fost impresionat de faptul că aceștia atribuiau lipsa lor de griji acceptării inevitabilului. Iată câteva exemple:

J.C. Penney, fondatorul lanțului de magazine care îi poartă numele: „Nu m-aș îngrijora nici dacă aș pierde și ultimul dolar, pentru că nu văd ce am de câștigat îngrijorându-mă. Fac tot ce pot să fac și las rezultatele în mâinile zeilor“.

Henry Ford: „Când nu mai pot să gestionez lucrurile, le las pe ele să se gestioneze singure“.

K.T. Keller, președintele Chrysler: „Atunci când mă confrunt cu o situație dură, dacă pot face ceva în legătură cu aceasta, acționez. Dacă nu pot, atunci uit de ea pur și simplu. Nu îmi fac niciodată griji legate de viitor, pentru că știu că nimeni nu poate să cunoască ce urmează să se întâmple în viitor“.

O poezie pentru copii exprimă în câteva cuvinte această idee:

Pentru orice problemă de sub soare

Există o soluție sau nici una;

Dacă există, voi încerca să o găsesc,

Dacă nu, nici nu mă mai gândesc.

*Atunci când acceptăm tot ce poate fi mai rău, nu mai avem nimic de pierdut.
Ceea ce înseamnă, automat, că avem totul de câștigat.*

Nu-ți mai face griji

Agenții de la bursele de valori folosesc o tehnică pentru a-și limita pierderile. De exemplu, atunci când cumpără pachete de acțiuni la 50 de dolari bucata, ei pun un „ordin de oprire a pierderii“ pe acel pachet la, să zicem, 45 de dolari. Aceasta înseamnă că dacă prețul pachetului se depreciază cu până la cinci dolari, urmează să fie vândut automat, limitând pierderile la cinci puncte.

Cum putem aplica această tehnică pentru a pune capăt grijilor noastre de zi cu zi? O modalitate în acest sens este să punem o limită de timp problemei noastre. Caroline își făcea griji că departamentul ei urma să fuzioneze cu un altul și că avea să își piardă slujba. Ea venea la muncă în fiecare zi îngrijorată că aceea avea să fie ziua în care va primi vestea cea rea. S-a sfătuit cu o colegă de birou, care i-a zis: „Și eu eram îngrijorată în privința fuzionării, dar atunci când am auzit primele zvonuri, mi-am dat seama că dacă urma să se întâmple așa ceva, ar fi trebuit să se întâmple în câteva săptămâni. Așa că am pus un «ordin de oprire» și atunci când a trecut perioada, iar fuziunea nu a avut loc, am încetat să îmi mai fac griji“.

Dale Carnegie recomandă ca atunci când ne confruntăm cu grijile, să ne punem aceste întrebări:

Cât de mult contează cu adevărat acest lucru pentru mine?

În ce punct ar trebui să pun un „ordin de oprire“ a acestei griji și să o uit?

Cât de mult merită să mă îngrijorez pentru această chestiune? M-a preocupat deja mai mult decât merită să mă preocupe?

Totul trece

Singurul lucru pe care ne putem baza, indiferent care ar fi lucrul pentru care ne facem griji, este că el nu va dura o veșnicie. O parabolă celebră comună mai multor culturi ilustrează această idee. Cea mai cunoscută variantă a sa este cea a regelui Solomon.

Regele Solomon era copleșit de griji. În ciuda bogăției sale, a puterii pe care o deținea și chiar în pofida înțelepciunii sale bine-cunoscute, el nu putea scăpa de griji. Le-a spus curtenilor lui: „Mă tem că tristețea mea va dura o veșnicie, și chiar și atunci când sunt mulțumit, mă tem că mulțumirea mea nu va ține mult“. El i-a rugat pe înțelepții din jurul lui să găsească o formulă care să îl ajute, care să fie adevărată și folositoare în toate momentele și în toate situațiile.

Curtenii lui au căutat prin tot regatul pentru această formulă magică. Într-o zi, ei au dat peste un om bătrân care era recunoscut pentru sfaturile bune date tuturor celor care îl întrebau. Bătrânul le-a spus: „Dați regelui acest inel. Pe el este gravat sfatul pe care îl caută. Atunci când se îngrijorează sau îi este teamă, să citească și să recitească cuvintele gravate“.

Curteanul i-a înmănat regelui inelul. El a citit inscripția: „Va trece și asta“. Regele și-a pus inelul pe deget și a spus: „Cât de înțelepte sunt aceste cuvinte! Cum mă aduc ele cu picioarele pe pământ atunci când mă simt prea mândru! Și cât de mult mă pot ele alina în toiul problemelor!“ Tristețile lui s-au transformat în bucurii și bucuriile în tristeți, până când toate au făcut loc liniștii sufletești.

Depășirea grijilor prin dialog interior

Întotdeauna vorbim cu noi înșine. Acea voce din mintea noastră bâzâie întruna, spunându-ne ce să gândim, cum să ne comportăm, cum să reacționăm și cum să ne evaluăm. Atunci când ne îngrijorăm, vocea interioară se concentrează pe această îngrijorare și exacerbează motivul ei.

Un mod de a depăși această problemă este să controlăm această voce interioară printr-un discurs de încurajare oferit nouă înșine. Atunci când o echipă de fotbal

e în dezavantaj în fața adversarului la începutul primei jumătăți de meci, antrenorul vine cu un discurs încurajator pentru a-i face pe jucători să depună un efort mai mare pentru a marca punctele câștigătoare. Atunci când ne facem griji, trebuie să ne comportăm ca acel antrenor. Un discurs bun ne poate alunga grijile, înlocuindu-le cu gânduri pozitive care ne vor ajuta să rezolvăm problema. Primul pas în elaborarea unui discurs de încurajare este să facem un inventar al punctelor noastre forte, al trăsăturilor noastre și al realizărilor de până acum. Este esențial să învățăm să ne acceptăm și să ne apreciem pe noi înșine pentru a veni de hac efectului îngrijorării.

Să ne acceptăm pe noi înșine. Aceasta se întâmplă în momentul în care ne acceptăm sinele nostru cel autentic și ne concentrăm pe aspectele pozitive – pe calitățile noastre, pe punctele noastre forte, pe trăsăturile care fac din noi ceea ce suntem. Atunci când ne concentrăm pe aceste zone ale imaginii de sine, atât încrederea, cât și stima de sine sunt influențate pozitiv. Oamenii se concentrează de prea multe ori pe slăbiciunile lor, nu pe calități. Trebuie să ne ajutăm pe noi și pe ceilalți să ne concentrăm pe lucrurile pozitive. Acesta este primul pas în gestionarea stresului.

Să ne apreciem pe noi înșine. Secretul este să ne concentrăm pe reușitele noastre din trecut și să ne respectăm pentru lucrurile bune pe care le-am făcut atunci. Atunci când ne gândim la reușitele pe care le-am avut în viețile noastre, perspectiva noastră se schimbă și ne consolidăm încrederea. Atunci când reunim cele două categorii de mai sus, putem construi un puternic discurs de încurajare pentru noi înșine, susținut de dovezi. Toți trebuie, din când în când, să vorbim cu noi înșine în acest mod, pentru a continua să credem în noi. Acesta este un instrument care ne ajută să preluăm controlul asupra singurului lucru pe care îl putem controla tot timpul: propria gândire.

Grijile financiare

Atunci când sunt întrebați despre cele mai mari motive de îngrijorare, oamenii vorbesc de obicei despre bani. Ei își fac griji că nu își pot plăti creditele, împrumuturile pentru mașină, ipotecile și împrumuturile personale. Alții își fac griji din când în când că nu sunt în stare să plătească chiria, facturile medicale

sau că nu își pot permite nici măcar necesitățile de bază.

Aceste griji sunt exacerbate când condițiile economice sunt proaste, când companiile își concediază angajații sau reduc orele de lucru. Dar îngrijorarea nu rezolvă niciodată nimic. Există cazuri în care oamenii sunt atât de copleșiți de datorii, încât numai măsurile drastice, precum falimentul, reprezintă singurele soluții. Majoritatea dintre noi caută să evite asemenea situații.

Zece măsuri pentru reducerea la minimum a grijilor financiare

Experții în managementul financiar oferă următoarele zece sfaturi pentru a ne ține sub control obiceiurile de a cheltui, astfel încât să evităm datoriile dezastruoase:

1.Să ne analizăm tiparele de cheltuieli. Unde se duc banii? Începe cu o listă de cheltuieli fixe, precum chiria sau rata pentru locuință, cheltuielile pentru mașină sau alte împrumuturi, facturile de utilități și alte asemenea. Adaugă cheltuielile variabile: cât cheltuiești pentru produse alimentare, pentru curățenie și îmbrăcăminte, cheltuielile gospodărești etc. Notează-ți dacă aceste cheltuieli sunt achitate cu bani gheață sau prin carduri de credit. Dacă ținem această evidență timp de două sau trei luni, putem avea o idee de ansamblu asupra cheltuielilor noastre.

2.Pregătește un buget. Ideea de buget îi sperie pe unii oameni. Le este frică de faptul că nu va face decât să adauge un stres în plus, pentru că vor sta cu grija că trebuie să se țină de el. Bugetele au rol îndrumător. Le stabilim pentru a ne ajuta să nu depășim anumite limite. Un buget bine realizat ne va permite să nu ne depășim venitul și ne arată unde tindem să cheltuim prea mult, astfel încât să facem ajustările necesare. Dacă ne dăm seama că am depășit bugetul stabilit pentru îmbrăcăminte, nu mai cumpărăm acea rochie sau acel costum pe care am pus ochii. Putem aștepta până luna viitoare. Învățăm în ce sectoare ne putem

reduce cheltuielile astfel încât să nu resimțim un disconfort prea mare, de pildă să mâncăm mai rar în oraș sau să înlocuim hainele de firmă cu unele mai puțin costisitoare.

3.Folosește cardurile de credit în mod înțelept. Ele sunt foarte convenabile pentru cumpărături și este tentant să achiziționăm mai mult decât ne putem permite atunci când e nevoie să avem efectiv în buzunar banii în acel moment. Dacă nu avem bani sau nu ne așteptăm să avem bani până la data scadentă a facturii, nu ar trebui să cumpărăm nimic. Bineînțeles, există și lucruri de care chiar avem nevoie sau care sunt prea scumpe pentru a le plăti imediat, dar care merită cheltuiala pe termen lung, iar atunci folosirea cardului de credit este o soluție. Un substitut bun pentru cardul de credit îl reprezintă cardul de debit. Toate plățile sunt înregistrate de bancă imediat. Este un mod convenabil de a plăti pentru lucruri fără să avem bani gheață asupra noastră și fără a acumula datorii.

4.Achită datoriile de pe cardurile de credit. Ratele dobânzii pentru cardurile de credit pot fi extrem de ridicate. Dacă plătim doar suma minimă în fiecare lună, dobânda poate ajunge la proporții masive.

5.Asigură-ți credibilitatea în raport cu băncile. Există momente când ai nevoie de bani pentru urgențe. Este bine să ai credit disponibil. Dacă e nevoie de un împrumut de la o instituție financiară, acea instituție va verifica punctajul nostru de credit. Biroul de credit care ne oferă punctaj pe baza plăților datoriilor noastre din trecut. Dacă avem o reputație proastă pentru plata datoriilor, sau plăți întârziate, sau alți factori negativi, punctajul nostru de credit va fi scăzut, iar cererea de împrumut va fi refuzată. Acesta este un alt motiv bun pentru a plăti facturile la timp. De asemenea, multe instituții de credit vor cere și o garanție pentru împrumut. De obicei, sunt acceptate bunuri imobiliare. Proprietarii de case au o sursă excelentă pentru a obține un credit – împrumuturile ipotecare. Un credit poate fi obținut pe baza garanției ipotecare (adică pe baza valorii obținute din vânzarea casei minus eventualele rate încă active la împrumutul contractat pentru achiziționarea locuinței).

6. Asigură-te împotriva ghinionului. Există asigurări pentru a ne proteja de costuri pe care le presupun eventuale accidente sau alte cheltuieli neașteptate. Putem achiziționa o asigurare pentru a plăti daune provocate de incendii, furturi, accidente rutiere și alte calamități.

7. Dacă nu lucrezi pentru o companie care asigură costurile de îngrijire medicală sau nu ești acoperit de asigurarea de sănătate de stat, poți plăti pentru îngrijirea medicală personală.

8. Plătește-te mai întâi pe tine. Pune deoparte o sumă anume la fiecare salariu. Trebuie să îți studiezi bugetul și să stabilești câți bani poți economisi. Dacă lucrezi într-o companie unde angajații sunt încurajați să economisească o parte din salariile lor într-un fond special, iar compania contribuie cu o sumă egală la acel fond, profită de această ocazie. Acesta este un mod ideal de a face economii. Dacă nu ai un astfel de plan, este necesar să te gândești la implementarea unuia, pentru siguranța ta pe termen lung. Bani puși deoparte pot fi investiți într-o bancă sau în acțiuni sigure. Investește conservator. Este tentant să ne investim economiile în acțiuni care par să promită creșteri rapide la bursă și profituri maxime. Da, există asemenea acțiuni cotate la bursă, dar cu acestea se poate pierde tot la fel de mult pe cât se poate câștiga. Nu putem risca prea mult cu economiile noastre de-o viață. Cel mai bine este să cerem sfatul unui expert financiar pentru a ne ghida strategia de investiții.

9. Nu te baza pe noroc sau pe speranță. Sandra nu a economisit niciodată nici un bănuț. Ea a cheltuit toți banii de salariu și a folosit suma maximă aprobată pentru cardurile de credit. Atunci când prietenii ei au avertizat-o că nu procedează bine, le-a spus: „Am un unchi bogat și sunt nepoata lui preferată. El are 80 de ani și nu va mai trăi mult timp și îi voi moșteni toți banii“. Dar Sandra a trebuit să își declare falimentul personal atunci când unchiul ei a lăsat banii unei organizații caritabile.

Cecil era sigur că avea să câștige la loterie. El nu a pus niciodată bani deoparte,

dar obișnuia să cumpere 20 sau 30 de bilete de loterie în fiecare lună. Șansele lui de câștig erau infime. Ar fi putut investi acei 20 sau 30 de dolari în ceva care să-i asigure viitorul.

10. Nu încerca să îți pasul cu familia Jones. Mulți dintre noi intră în datorii financiare pentru că sunt invidioși pe prieteni sau pe vecini și cheltuiesc mai mult decât își pot permite pentru a-și cumpăra mașina scumpă pe care o conduce domnul Jones sau pentru a se îmbrăca cu haine de designer, precum doamna Jones.

Îți amintești lucrurile pentru care ți-ai făcut griji în urmă cu un an? Cum s-au rezolvat? Nu ai risipit prea multă energie valoroasă făcându-ți griji din cauza lor? Și nu a ieșit totul bine până la urmă?

Dale Carnegie

Rugăciuni și meditație

Oamenii care au o credință puternică în Dumnezeu găsesc în rugăciuni un antidot eficient pentru griji. Credința este un mod de gândire. Este credința în Puterea Creatoare, singura putere care răspunde atunci când este invocată.

Dr. Carl Jung, unul dintre psihologii de seamă ai lumii moderne, a exprimat acest lucru astfel: „În decursul ultimilor 30 de ani, am fost consultat de oameni din toate țările civilizate ale planetei. Am tratat sute de pacienți. Printre pacienții mei cu vârste de peste 35 de ani nu a existat nici o problemă care să nu fie rezolvată în ultimă instanță de o perspectivă religioasă asupra vieții. Putem afirma că fiecare dintre pacienți se simțea rău din cauză că pierduse acel ceva pe care religiile vii ale fiecărei epoci l-au oferit credincioșilor lor și că nici unul dintre ei nu a fost vindecat până când nu și-a redobândit perspectiva religioasă“.

William James, unul dintre primii psihologi americani, a fost de acord cu această perspectivă. El a scris: „Una dintre forțele care îi impulsionează pe oameni este credința, iar totala ei absență înseamnă dezastru“.

Un bun exemplu pentru puterea credinței este Jillian, care a fost diagnosticată cu o formă terminală de cancer la vârsta de treizeci și ceva de ani. Fiind un avocat excelent, câștigase multe cazuri aproape imposibile în sala de judecată. Ea s-a convins că dacă a putut să rezolve cazurile dificile din cariera sa, atunci și în situația sa medicală avea să facă imposibilul.

Jillian, o credincioasă devotată, a apelat la rugăciune. „Este adevărat, desigur, că mulți mor în stadii terminale de cancer“, a spus ea, „dar eu refuz să renunț. Cred că Dumnezeu mi-a dat un scop pe această lume și trebuie să pot realiza mult mai mult înainte să mor“. În loc să-și facă griji în legătură cu sănătatea sa, ea a rostit următoarea rugăciune în fiecare zi la trezire și, din nou, seara, înainte de culcare:

Dumnezeu etern, sursă de vindecare,

Te chem în ceasul meu de suferință.

Ajută-mă să simt prezența Ta

În această perioadă dificilă.

Tu deja mi-ai oferit daruri ale bunătății Tale:

Priceperea medicului meu,

Grija celorlalți care mă ajută,

Compasiunea celor pe care îi iubesc.

Mă rog să fiu vrednică de toate acestea,

Azi și în toate zilele care urmează.

Ajută-mă să alung orice urmă de amărăciune.

Nu lăsa disperarea să mă copleșească.

Oferă-mi răbdare când orele apasă greu,

Dă-mi curaj atunci când trec prin dureri sau dezamăgiri.

Menține-mi încrederea în Iubirea ta, Dumnezeuul meu.

Dă-mi tărie pentru azi și speranță pentru mâine.

Îmi pun spiritul în mâinile tale iubitoare –

Și când dorm, și când sunt trează.

Ești cu mine, nu mă voi teme.

Ajută-mă, o, Doamne, în ceasul acesta de restriște.

Atunci când, câteva luni mai târziu, Jillian a mers la medic, acesta a descoperit că cancerul intrase în remisie. Jillian a continuat o carieră de succes.

E o vorbă veche care spune că Dumnezeu îi ajută pe cei care se ajută singuri. Atunci când credința noastră este profundă, devenim propriii noștri salvatori. Ne răspundem propriei rugăciuni. Imprimăm în mintea noastră lucruri care se exprimă apoi în forme, funcții, experiențe și evenimente.

Ceea ce credem în adâncul inimii este ceea ce ajunge să se manifeste în experiența noastră. Dacă credem în eșec, chiar dacă muncim din greu, vom cunoaște eșecul. Putem să fim persoane bune. Putem să fim buni cu cei săraci, să facem donații spitalelor, să oferim bani organizațiilor de caritate și să îi ajutăm pe ceilalți, dar ce contează cu adevărat este ceea ce credem în inimile noastre, nu ceea ce afirmăm în teorie.

Mulți oameni, atunci când au o problemă, o analizează, se ceartă în legătură cu ea, vorbesc despre ea și o amplifică. Se lasă copleșiți de ea. În locul acestei atitudini, ei ar trebui să își îndepărteze mintea de la problemă. Să se concentreze asupra unei soluții; să-și dedice atenția soluției, iar credința lor va răspunde.

Nimic altceva nu ne va oferi pace, fericire și succes în afară de triumful principiilor în mintea noastră. Nu vorbim despre crezuri, dogme sau orice altceva de acest gen. Există oameni care poate nu se identifică cu o religie anume sau cu un crez, dar care cred într-un spirit ce îi călăuzește și îi poate ajuta să-și depășească grijile și temerile.

Chiar dacă nu suntem adepții unei anumite religii, putem fi inspirați de acel spirit infinit, de acea prezență și de acea putere din interiorul nostru, în loc să ne gândim la toate imperfecțiunile din lume. Dacă stăruim cu mintea asupra defectelor și a ticăloșiilor altor persoane, creăm toate acestea și în mintea noastră, și în corpul nostru, și în buzunarul nostru. Dacă suntem geloși pe alții, ne înjosim pe noi înșine. Punem altă persoană pe un piedestal și acceptăm că are puterea de a ne tulbura.

Poate avem un complex de inferioritate. Poate ne criticăm în permanență pe noi înșine. Proiectăm propria inferioritate asupra membrilor familiei noastre și pierdem încrederea acestora. Nu ne place ce vedem, dar ceea ce vedem există în interiorul nostru. Altfel, nu am vedea aceste lucruri.

De aceea Einstein a spus: „Lumea pe care o vedem este lumea reprezentată de noi înșine“. Acest fapt este absolut adevărat din punct de vedere științific. Colorăm totul cu atitudinea minții noastre, prin prisma instruirii noastre, a credințelor noastre, a conceptelor noastre filosofice.

Chiar dacă nu suntem religioși prin natura noastră sau prin educație, chiar dacă suntem absolut sceptici, rugăciunea ne poate ajuta. Rugăciunea ne ajută să punem în cuvinte ceea ce ne supără. Este ca și cum ne-am scrie problemele pe o foaie de hârtie. Dacă cerem ajutor pentru o problemă, chiar și de la Dumnezeu, trebuie întâi să ne exprimăm în cuvinte.

Rugăciunea ne oferă ocazia să simțim că ne împărtășim poverile, că nu suntem singuri. Puțini dintre noi sunt suficient de puternici ca să își înfrunte singuri temerile. Uneori grijile noastre sunt de natură atât de intimă, încât nu le putem discuta nici măcar cu rudele sau prietenii noștri cei mai apropiați. Destăinuirea problemelor noastre în cadrul rugăciunii poate fi primul pas pentru a începe procesul de vindecare. Atunci când nu putem spune nimănui ce ne supără, putem să ne destăinuim lui Dumnezeu.

Rugăciunea este o forță care pune în mișcare un principiu activ al acțiunii. Este un prim pas spre acțiune. Rugăciunea este considerată a fi cea mai puternică formă de energie pe care o putem genera. Ține minte acest lucru atunci când te simți copleșit de griji.

Idei principale

Când ne facem griji – indiferent dacă problemele sunt reale sau imaginare –, suntem secătuiți de vitalitate și ne risipim energia, lipsindu-ne astfel de capacitatea de a înfrunta situația într-o manieră realistă.

- Nu lăsa grijile legate de lucruri mărunte să îți tulbure pacea interioară.
- În loc să îți faci griji, mai bine acționează pentru rezolvarea problemei.
- Acceptă inevitabilul. Dacă știi că este imposibil să schimbi o circumstanță, pregătește-te să o accepți și să trăiești cu ea.
- Pune un „ordin de oprire“ grijilor tale. Decide câtă anxietate merită să accepți pentru un anumit lucru și refuză să admiți un nivel mai ridicat.
- Atunci când lucrurile par amenințătoare, oferă-ți un discurs de încurajare și recapătă-ți astfel inspirația.
- Minimalizează îngrijorarea legată de problemele financiare prin adoptarea unor măsuri active în vederea gestionării veniturilor și a cheltuielilor.
- Atunci când te simți copleșit de griji, amintește-ți ce era gravat pe inelul lui Solomon: „Va trece și asta“.

•Roagă-te. Atunci când avem credință, găsim puterea de a ne înfrunța și învinge îngrijorarea.

Capitolul 3

Grijile legate de locul de muncă

Pe lângă grijile noastre personale, majoritatea dintre noi își fac griji legate de locul de muncă. Ne facem griji în legătură cu șefii noștri, cu evaluarea performanțelor, cu posibilitatea că nu ne vom îndeplini obiectivele; și, adesea, ne facem griji că vom fi concediați. În acest capitol vom analiza câteva dintre aceste motive de îngrijorare și vom vedea ce este de făcut pentru a elimina sau măcar a reduce la minimum îngrijorarea.

Mai jos este prezentată o listă cu aspecte menționate de angajați atunci când au fost întrebați ce anume îi îngrijorează cel mai mult în legătură cu munca lor:

Pierderea locului de muncă

Schimbarea funcției la locul de muncă

Solicitarea de a efectua mai multă muncă decât e posibil

Presiunea timpului

Termenele-limită

Așteptările neclare

Așteptările tot mai mari

Relația cu șeful

Relația cu colegii de muncă

Conflictul interpersonal

Formare inadecvată la locul de muncă

Nevoia de adaptare la avansul rapid al tehnologiei

Lipsa oportunităților

Mai întâi să ne analizăm pe noi înșine

Jack i se plângea lui Phil, cel mai bun prieten al său. Lucrurile nu mergeau bine la birou. Șeful lui cerea prea mult de la el; colegii nu îl ajutau; nu exista nimeni pe care să se poată baza. „Nu știu ce să fac“, a zis el. „Aș renunța, dar piața locurilor de muncă este dură. Ce ar trebui să fac?“

Phil i-a răspuns: „Jack, mi-ai spus cam aceleași lucruri și când erai la fostul loc de muncă. Poate problema nu este șeful tău sau colegii tăi. Poate problema ești tu. Înainte să dăm vina pe alții pentru problemele noastre“, a continuat el, „ar

trebui să ne uităm mai atent la noi înșine. Ce anume facem greșit și poate să reprezinte cauza acestor probleme?” Apoi i-a spus lui Jack cum s-a descurcat Benjamin Franklin cu situațiile care îi creau probleme.

În fiecare noapte după muncă, Ben Franklin reflecta asupra lucrurilor pe care le făcuse sau pe care nu le făcuse în ziua respectivă și asupra cauzelor eșecurilor cu care se confrunta. A descoperit că făcea 13 greșeli serioase. Trei dintre ele erau cu adevărat îngrijorătoare: pierderea timpului, preocuparea obsesivă pentru nimicuri și contrazicerea celor din jur. Și-a dat seama că dacă nu depășește aceste obiceiuri proaste, n-are să ajungă foarte departe. A ales să abordeze fiecare greșeală în parte și să lucreze asupra ei o zi, o săptămână sau oricât ar fi durat ca să o remedieze. A ținut un jurnal cu progresul lui în fiecare zi și cu rezultatele eforturilor de a se îndrepta. I-a luat doi ani ca să remedieze toate cele 13 greșeli – și știm cu toții cât de departe a ajuns Ben Franklin.

Jack era tipul de persoană care devenea deprimată și uneori răzbunătoare chiar și la cea mai mică critică. El a trebuit să accepte că nu orice critică este și o insultă, ci poate fi chiar un mijloc de perfecționare.

Walt Whitman a rezumat această idee: „Ai învățat cumva numai de la cei care te-au admirat, care au fost afectuoși cu tine și care te-au susținut? Nu ai învățat lecții importante de la cei care te-au respins și care și-au adunat forțele împotriva ta ori s-au luat la întrecere cu tine?”

În loc să așteptăm ca inamicii noștri să ne critice munca sau pe noi înșine, hai să fim primii care fac acest lucru. Hai să fim cei mai severi critici ai noștri. Să ne găsim punctele slabe și să le remediem înainte ca inamicii să aibă o șansă să spună ceva.

Oamenii de știință își verifică de mai multe ori rezultatele experimentelor și inovațiilor înainte să le publice. Le supun unei examinări severe și refac experimentul – adesea de mai multe ori. Calitatea muncii lor depinde de capacitatea de a se autoevalua.

Există perioade în care luăm decizii care se dovedesc a fi greșite, dar, din cauza încăpățânării noastre, respingem critica venită din partea celor care ne arată ce greșeli comitem și continuăm să le facem și cu alte ocazii. Este nevoie de curaj pentru a recunoaște că am greșit și pentru a face schimbările necesare. Roberto Goizueta, la vremea respectivă director executiv al companiei Coca-Cola, a

reușit să realizeze acest lucru. Atunci când Coca-Cola și-a schimbat formula devenind „New Coke“ acum mulți ani, schimbarea a survenit după luni de studii de piață și experimente. În ciuda cantității uriașe de muncă și de fonduri cheltuite pentru planificarea reînnoirii produsului, publicul nu a acceptat schimbarea. Goizueta ar fi putut să vină cu argumentul că studiile de piață au avut dreptate și că publicul avea nevoie de timp pentru a se obișnui cu noul gust. Ar fi putut să-și justifice decizia prin statistici, analize și studii „științifice“. Dar nu a făcut acest lucru. Goizueta a reintrodus imediat produsul standard vechi, l-a rebotezat „Classic Coke“ și a transformat ceea ce ar fi putut deveni o catastrofă într-o lovitură de piață.

Cei mai mulți dintre noi nu acceptă critica și urăsc ideea de a schimba o decizie care a implicat eforturi mari. Sperăm că în timp ea va da totuși roade. Atunci când suntem criticați, devenim defensivi, adesea înainte să ascultăm măcar ce anume are de spus persoana care ne critică. Cu toții tindem să urâm criticile și să nu ne mai săturăm de laude, indiferent dacă sunt justificate sau nu. Nu suntem ființe logice; suntem ființe emotive.

Dacă auzim că cineva ne-a vorbit de rău, să nu încercăm să ne apărăm. Să fim originali, modești și deschiși față de ideile noi. Să-i derutăm pe criticii noștri și să ne câștigăm aplauze zicând: „Dacă criticii mei ar fi știut și de celelalte defecte ale mele, ei m-ar fi criticat mai sever decât au făcut-o“.

Dale Carnegie rezumă modalitățile prin care să ne ferim de tendința de a ne îngrijora în legătură cu criticile:

Regula 1. Critica nedreaptă este de cele mai multe ori un compliment deghizat. Adesea înseamnă că am stârnit gelozie și invidie. Amintește-ți că nimeni nu și-ar bate capul cu tine dacă n-ai fi demn de interes.

Regula 2. Să ne străduim să facem tot ce ne stă în putință, iar apoi să ne deschidem umbrela și să înfruntăm furtuna de critici fără să fim afectați de aceasta.

Regula 3. Să ne gândim la lucrurile greșite pe care le-am făcut și să ne criticăm pe noi înșine. De vreme ce nu putem fi perfecți, să fim deschiși la critica obiectivă, utilă și constructivă.

Evaluarea performanței la locul de muncă

Pentru mulți angajați, evaluarea anuală sau semianuală este una dintre cele mai îngrijorătoare perioade profesionale. Eleanor era o persoană care își făcea multe griji în acest sens. Evaluarea ei anuală era programată pentru a doua zi și se temea de întâlnirea cu șeful ei. Se simțea ca un copil care trebuia să meargă la directorul școlii. Ba chiar avea un tremurat nervos și simțea că e cuprinsă de frică.

Majoritatea oamenilor au această reacție chiar și atunci când știu că au lucrat bine. Este în natura umană să ne temem de întâlniri de care depind multe lucruri importante: viitorul nostru imediat – o mărire salarială; viitorul nostru pe termen lung – opinia pe care șeful o are cu privire la potențialul nostru. Și știm că, oricât de bună ar fi fost munca noastră, șeful va avea mereu ceva negativ de spus. Nimănui nu îi plac veștile neplăcute.

În loc să îți faci griji în legătură cu ce spun alți oameni despre tine, de ce nu îți petreci timpul încercând să realizezi ceva ce ei vor admira?

Dale Carnegie

Evaluarea propriei performanțe

La sugestia unui consultant în carieră, Eleanor a planificat o pregătire sistematică pentru evaluarea sa. Pentru a face acest lucru, ea a cerut o copie necompletată a formularului de evaluare și s-a evaluat pe ea însăși astfel încât să se poată gândi la performanța înregistrată pas cu pas, așa cum urma să procedeze și șeful ei. Acum, când va sta față în față cu superiorul ei ierarhic, ea va putea să anticipeze ce are să spună el pe marginea fiecărui criteriu și va putea să vină cu propriile

comentarii.

Întocmește o listă cu reușitele tale

Compania lui Eleanor folosește un formular de evaluare pe baza căruia superiorul ei poate puncta angajații în funcție de diferiți factori, introducând comentarii specifice în dreptul fiecărui criteriu. Eleanor a punctat fiecare item din formular astfel încât să fie pregătită pentru a discuta diferențele dintre punctajul ei și cel al șefului său. Pentru a avea un plan de rezervă în cazul în care avea să simtă că șeful ei nu a notat-o corespunzător, a făcut o listă cu câteva dintre reușitele ei mari din ultimul an. A inclus toate lucrurile deosebite pe care le-a făcut și care au contribuit la succesul departamentului. În acea listă se găseau, de pildă, sugestii cu care venise ea pentru a eficientiza fluxul unui proces, munca suplimentară pe care a realizat-o pentru a permite departamentului să se descurce într-un termen-limită foarte strâns, formarea unui coleg mai nou, ajutându-l astfel să devină mai productiv într-un timp mai scurt. A inclus pe listă faptul că depășise semnificativ cotele în privința anumitor sarcini care îi fuseseră atribuite și faptul că nu lipsise și nu întârziase deloc tot anul.

Gândește-te ce lipsuri ai

Nu suntem perfecți. Poate am făcut unele lucruri care nu au ieșit așa cum ne așteptam și probabil că sunt domenii în care știm că ne-am putea descurca mai bine decât o facem în prezent. Șeful nostru va aduce, probabil, aceste lucruri în discuție la evaluare. Gândește-te la ele și nu încerca să găsești scuze, ci mai degrabă fii pregătit să sugerezi moduri prin care acestea pot fi depășite. Eleanor și-a amintit că șeful ei o criticase în urmă cu câteva luni pentru că nu înțeleșese o instrucțiune și trebuise să refacă întreaga sarcină. Ea se supăraseră mult atunci și simțise că nu era vina ei. Instrucțiunile nu fuseseră clare. Deși lucrul acesta era adevărat, și-a dat seama că trebuia să își asume o parte din vină pentru că nu

făcuse un efort să clarifice chestiunile vagi. S-a pregătit să discute și această problemă dacă avea să fie pomenită la evaluare – nu prin lamentare, ci prin identificarea unor modalități mai eficiente de comunicare.

Era, de asemenea, îngrijorată în legătură cu pasiunea șefului ei pentru calculatoare. El credea că toate problemele ar putea să fie rezolvate cu ajutorul calculatorului, iar Eleanor nu era chiar atât de pricepută cu programele mai sofisticate. Ea știa că această chestiune avea să fie abordată în evaluare, așa că a pregătit ce anume avea să îi spună despre cursurile de perfecționare pe care le urma.

Ce putem face la discuțiile de evaluare

Amintește-ți că discuția din cadrul evaluării este un interviu între tine și șef. Nu este o discuție în care șeful ne spune: „La asta te-ai descurcat; la asta nu te-ai descurcat“. Este o interacțiune între două persoane. Este adevărat că noi primim mai mult decât dăm în această interacțiune, dar comentariile noastre sunt importante.

Ascultă cu atenție. Nu întrerupe decât ca să ceri clarificări. Dacă ceea ce spune șeful nu este clar, parafrazează ceea ce tocmai a spus („Înțeleg că vrei să spunei că...?“) sau pune o întrebare specifică despre afirmația respectivă.

În nici un caz nu-l contrazice pe șef și nu încerca să respingi criticile ca fiind nefondate. Lasă-l să își termine comentariile înainte să îi dai răspunsul.

Fii constructiv. Desigur, dacă ești absolut de acord cu evaluarea, mulțumește-i șefului. Însă dacă nu este cazul, acum ai ocazia să îți expui punctul de vedere. Dacă ți-ai pregătit cu grijă lista cu realizările și ești conștient de lipsurile tale, ești gata să îți expui propriul punct de vedere. Începe prin a-i mulțumi șefului pentru sprijinul acordat în ultimul an și apoi spune: „Înțeleg tot ceea ce ați spus și apreciez sinceritatea dumneavoastră – și sunt câteva reușite de care sunt mândru în mod special și pentru care m-ați apreciat la momentul respectiv, dar pe care nu le-ați luat în considerare acum“. Apoi enumeră aceste lucruri. Dacă sunt evidențiate lipsurile, nu găsi scuze pentru ele. Spune însă ce vei face pentru

a le depăși. Sugerează ca acestea să fie luate în considerare înainte de încheierea evaluării.

Stabilește obiective pentru viitor

În unele companii, o parte semnificativă a procesului de evaluare a performanței îl reprezintă stabilirea obiectivelor. Dacă ai stabilit scopuri pentru acest an la evaluarea de anul trecut, discută despre cât de aproape ești de atingerea lor. Dacă acestea s-au schimbat în timpul anului, explică circumstanțele. Spune care sunt obiectivele tale pentru anul în curs. Poate fi vorba despre obiective specifice care țin de munca în sine, precum creșterea producției sau dezvoltarea de noi proiecte, sau poate fi vorba despre obiective personale care au legătură cu serviciul, cum ar fi învățarea unei limbi noi sau a unui program pe calculator sau de studii pe care le urmezi pentru a obține o diplomă universitară.

Obține consimțământul șefului tău privitor la faptul că acestea sunt obiective care merită atinse și apoi ia-ți angajamentul de a le îndeplini. Roagă-ți șeful să îți acorde sprijin pentru atingerea acestor obiective, dacă se cuvine acest lucru în cazul tău. Multe companii își încurajează oamenii să își stabilească obiective mult mai sus decât nivelul obișnuit al unei munci bine făcute și să caute să le atingă. Lucrul acesta poate duce la o calitate mai mare a performanței și la avansare în cadrul organizației. Eleanor și-a reafirmat interesul față de învățarea mai multor programe pe calculator și a sugerat că ar fi interesată să afle mai multe despre politica firmei privind rambursarea plăților pentru cursuri specializate.

Să nu îți fie frică de evaluări. Poți să înveți mult din ele. Evaluările de performanță pot fi deosebit de valoroase pentru noi dacă ne pregătim pentru acel interviu într-un mod profesionist și constructiv.

Cum să previi oboseala și grijile la locul de muncă

Atunci când lucrăm într-un loc care necesită efort fizic, corpurile noastre ne anunță când obosim. Putem lua o pauză și ne putem odihni înainte să continuăm. În ziua de azi multe locuri de muncă nu ne istovesc fizic; ele necesită activitate mentală, iar corpurile noastre nu semnalează oboseala. În schimb, procesele noastre de gândire încetinesc și performanțele scad. Trebuie să învățăm să urmăm pașii necesari pentru a anticipa acest efect. Câteva sugestii:

Odihnește-te înainte să te ia oboseala. Agnes era unul dintre acei manageri care își forțează subordonații să muncească încontinuu. Ea credea că pauza de cafea de dimineață, pauza de o oră de la prânz și pauzele de zece minute de după-amiază erau o pierdere de timp, așa că a redus pauza de dimineață la zece minute, pauza de prânz la o jumătate de oră și a eliminat pauzele de după-amiază. Rezultatul: productivitatea a scăzut. Pauzele le permiteau subordonaților să își revină și să producă mai mult în timpul de lucru.

Învăță să te relaxezi la locul de muncă. E adevărat, există locuri de muncă unde este important ca angajații să fie alerti tot timpul. Un controlor de trafic aerian, de exemplu, nu se poate relaxa deloc atunci când ghidează avioane care aterizează sau decolează. De aceea este crucial ca ei să aibă pauze dese. Însă la majoritatea locurilor de muncă, ne putem opri și relaxa din când în când ca să eliberăm tensiunea. Câteva minute de exerciții relaxante sau de meditație la birou ne pot îmbunătăți performanța și ne pot ajuta să ne îngrijorăm mai puțin în legătură cu chestiunile de serviciu.

Folosește următoarele patru practici utile la locul de muncă pentru prevenirea oboselii și a grijilor:

Curăță biroul de orice hârtie în afară de cele utile pentru sarcina pe care trebuie să o rezolvi în momentul de față. Atunci când consultantul de management s-a uitat la biroul lui Max, el s-a întrebat cum de putea Max să se descurce. Nu numai biroul, ci și podeaua din jurul lui erau acoperite cu hârtii, dosare și foi scoase la imprimantă. Nu este de mirare că Max era mereu în urmă cu munca și că nu putea dormi noaptea de grija respectării termenelor-limită.

Consultantul a sugerat ca Max să i se alăture în weekendul următor pentru a examina împreună fiecare obiect de pe biroul lui. Ei au împărțit toate hârtiile în patru categorii: de lucrat acum, de dat altora în lucru, de îndosariat, de aruncat la gunoi. A durat câteva ore, dar atunci când au terminat, biroul și podeaua erau curate.

Următorul pas a fost acela de a transfera această abordare către activitățile zilnice ale lui Max. Începând de atunci, Max nu și-a mai ținut pe birou dosarele la care nu lucra în acel moment. El a învățat să separe în funcție de priorități documentele de lucru, distribuindu-le în categoria potrivită.

La începutul anilor 1900, Ivy Lee, un pionier în consultanța de management, l-a vizitat pe Charles Schwab, președintele de la acea vreme al U.S. Steel. Lee i-a spus lui Schwab că putea ajuta U.S.Steel să devină mai eficientă. Când Schwab și-a exprimat îndoielile în acest sens, Lee i-a spus: „Îți ofer o singură sugestie azi și vreau să implementezi această sugestie timp de o lună. La finalul acestei perioade ne vom întâlni din nou și atunci mă poți plăti cu oricât crezi că valorează această idee. Dacă nu te ajută în nici un fel, nu îmi datorezi nimic“.

Schwab a acceptat provocarea și a implementat sugestia lui Lee. În momentul în care s-au revăzut, Schwab i-a înmânat lui Lee un cec de 25 000 de dolari și i-a spus: „Acesta a fost cel mai bun sfat pe care l-am primit vreodată. A funcționat atât de bine pentru mine, încât l-am transmis și managerilor din subordinea mea“.

Care a fost așadar sfatul lui Lee? Stabilește-ți prioritățile.

Când ne stabilim prioritățile sau punem lucrurile importante pe primul loc, determinăm gradul de importanță al unei chestiuni în raport cu atingerea propriilor obiective. Să lăsăm prioritățile să dicteze modul în care ne ducem sarcina de lucru la bun sfârșit.

În fiecare dimineață, când ajungi la muncă (sau în fiecare seară înainte să pleci de la serviciu), fă o listă a tuturor lucrurilor pe care vrei să le îndeplinești în acea zi (sau în ziua următoare) și așază-le în ordinea priorităților. Apoi începe să lucrezi la prima sarcină de pe listă și nu trece la următoarea până când nu ai făcut tot ceea ce ți-a stat în putință pentru efectuarea celei dintâi. Vei fi întrerupt, desigur – în orice muncă sunt întreruperi –, așadar rezolvă ce te distrage pe moment și apoi revino la sarcina la care lucrei. Nu lăsa nici o întrerupere să te determine să uiți ce ai de făcut.

Probabil că la finalul zilei nu vor fi bifate toate punctele de pe listă. Dar sarcinile importante vor fi fost realizate. Ia sarcinile care au rămas, adaugă-le celor noi de pe lista pentru următoarea zi, și stabilește o nouă ordine de priorități. La finalul lunii, s-ar putea să observăm că anumite sarcini rămân pe listă nerezolvate zi

după zi. Acesta este un semn că nu au fost suficiente de importante pentru a fi efectuate.

Câteva sugestii referitoare la modul în care întocmim o listă de priorități vor fi discutate în Capitolul 8. Atunci când ne confruntăm cu o problemă, este bine să ne ocupăm de ea imediat, mai ales dacă avem suficiente informații pentru a lua o decizie. Pierdem prea mult timp la întâlnirile în care o problemă este abordată din nou și din nou și apoi amânată pe mai târziu.

Atunci când planificăm o întâlnire, să ne asigurăm că toți participanții au informațiile necesare despre problemele discutate, că rămânem concentrați pe fapte când le discutăm și că luăm o decizie înainte să aducem în discuție altă problemă. Desigur, vor fi ocazii în care trebuie să aflăm mai multe informații înainte să putem lua cea mai bună decizie, dar dacă ne pregătim bine, aceste situații pot fi reduse la minimum.

Învăț să organizezi, să îți dai locul cuiva și să delegi. Nu putem face totul singuri. Managerii eficienți organizează echipe formate din subordonați care au suficientă experiență în ceea ce fac și sunt capabili de a lua decizii. Trebuie să avem destulă încredere în angajații noștri, să îi încurajăm să își îndeplinească sarcinile fără ca noi să îi supraveghem la fiecare pas.

Oboseala noastră este cauzată adeseori nu de muncă, ci de griji, de frustrare și de resentimente.

Dale Carnegie

Conflicte la locul de muncă

O altă sursă importantă de stres la locul de muncă o reprezintă neînțelegerile cu colegii.

Capacitatea de a gestiona conflictele într-un mod productiv este adesea menționată drept una dintre abilitățile cel mai dificil de dobândit.

Majoritatea conflictelor interne au legătură cu una sau mai multe dintre următoarele probleme, pe care ni le putem aminti după acronimul englezesc PRIDE (mândrie).

Proces – cum funcționează o organizație zi de zi

Roluri – cine ce face în organizație

Interpersonal – cum se înțeleg diferiți angajați în echipă

Direcție – modul în care organizația funcționează în relație cu P.S.O. (Procedurile Standard de Operare)

Extern – factori precum timpul sau banii care influențează organizația

Să luăm pe rând acești factori:

Proces: Fiecare organizație are propriul protocol privitor la relațiile interpersonale. În multe companii, angajații pot interacționa informal cu membrii propriei echipe sau ai propriului grup, dar când interacționează cu cei din alt grup sau departament, o fac într-un mod mai structurat – de pildă, prin utilizarea unor canale de comunicare. Dacă apar conflicte între membrii aceleiași echipe, șeful acelei echipe trebuie să rezolve problema. Dacă aceste conflicte apar între membrii unor echipe diferite, este nevoie de o soluție mai complexă.

Roluri: Multe conflicte apar în situații în care credem că ni s-au dat sarcini care ar fi trebuit să fie date altcuiva sau că un proiect pe care ne așteptam să îl primim a fost dat altei persoane. Asemenea conflicte pot fi evitate prin întocmirea clară a fișei de post.

Interpersonal: Un grup sau o echipă organizațională este formată din indivizi – fiecare cu propria personalitate, talente, ciudățenii și obiceiuri de muncă. De multe ori, membrii unui grup pot fi în dezacord asupra modului de efectuare a unei sarcini sau, mai grav, pot să aibă conflicte mult mai personale. Stresul este inerent în astfel de situații. De exemplu, Amy și colega ei, Susie, erau mereu pornite una împotriva celeilalte. Susie avea o personalitate dominatoare, care credea mereu că ea avea dreptate, și se certau nu numai din cauza unor chesțiuni profesionale, ci și din cauza unora personale. Susie părea să fie stimulată de un astfel de mediu, dar Amy pierdea nopțile de griji și stres, iar sănătatea ei începuse să se deterioreze.

Connie, liderul echipei, a recunoscut în această situație o problemă pentru echipa sa și s-a consultat cu directorul departamentului de resurse umane pentru a rezolva problema. Ea a transferat-o pe Amy într-o altă echipă și a adus în locul ei o femeie care avea o personalitate mai puternică și care putea să îi facă față lui Susie.

Direcție: Majoritatea organizațiilor mari au manuale în care sunt oferite metode sistematizate pentru tratarea chestiunilor de rutină. Aceste P.S.O. sau Proceduri Standard de Operare reprezintă un ghid pentru angajați și șefi în privința provocărilor cotidiene, astfel încât deciziile să nu mai trebuiască să fie luate sau reînnoite de fiecare dată. Dacă aceste îndrumări sunt clare și ușor de înțeles, se poate evita mare parte din conflicte. Responsabilitatea managerului este să se asigure că oamenii lui urmează aceste P.S.O-uri și că se ocupă de acele aspecte ale muncii care apar și care nu sunt menționate în P.S.O.

Extern: Organizațiile nu funcționează într-un vid. Oricât de bine ar fi ele conduse, întotdeauna apar factori externi care cauzează conflicte. Câțiva dintre factorii externi care pot provoca conflicte includ schimbări tehnologice de

anvergură, crize economice, dispute cu sindicatele, legislații noi sau acțiuni guvernamentale care afectează compania.

Strategii pentru reducerea conflictelor

La serviciu se poate întâmpla să avem conflicte cu colegii de muncă. Iată câteva sugestii care ne pot ajuta atunci când ne confruntăm cu aceste probleme:

- Încearcă să vezi lucrurile din perspectiva lor. Cum privesc ei problema? Ce diferențe sunt între perspectiva lor și perspectiva ta?
- Folosește pronumele „eu“ și „noi“ mai mult decât „tu“.
- Dacă există o diferență la nivel de valori, alege mereu valoarea mai mare.
- Fă promisiuni sincere.
- Întreabă-te: „Cât de mult control am asupra acestui factor?“
- Alege bătăliile care merită efortul.
- Investește energie în lucruri pe care le „poți face“ în loc să te plângi de lucruri pe care „nu le poți face“.

- Fă o faptă bună pentru ceilalți.
- Privește lucrurile în ansamblu și caută să nu pierzi din vedere obiectivul.
- Vorbește cu persoane în care ai încredere.

Dacă ai funcția de șef sau de manager, conflicte se pot ivi oricând în departamentul tău. Responsabilitatea ta este să le rezolvi. Iată câteva sugestii:

- Întreabă-te cât control ai asupra chestiunii respective. Identifică cauza acesteia și analizează oportunitatea de îmbunătățire.
- Obține toate informațiile privind această problemă. Clarifică problema. Vorbește cu persoanele implicate. Adeseori fiecare vede aceeași problemă într-un mod diferit.
- Cere de la persoanele implicate sugestii de rezolvare a problemei. Lucrează împreună cu ele ca să ajungi la un consens care să mulțumească ambele părți.
- Dacă părțile implicate nu pot ajunge la un acord, sugerează o soluție fezabilă și un plan de acțiune. Întocmește un plan pentru fiecare pas al soluției propuse și verifică progresul.

Odată ce ne-am ocupat de problemă, este o idee bună să facem un pas înapoi și să analizăm felul în care am procedat. Să ne dăm seama cât de eficientă a fost implicarea noastră comparativ cu a celorlalți. Să ne întrebăm:

•Mi-am asumat responsabilitatea pentru clarificarea rolului meu față de ceilalți implicați?

•Ca rezultat al acestei experiențe, sunt pregătit oare să schimb felul în care îmi percep rolul în soluționarea conflictelor viitoare?

•Oare subordonații mei recunosc și acceptă disponibilitatea mea de a fi flexibil în atingerea obiectivelor organizației?

•Cât de mult îmi afectează prejudecățile acțiunile și deciziile?

•Ce comportamente aș putea schimba pentru a reduce conflictele în departamentul meu? Ia-ți angajamentul ca timp de cel puțin trei luni să respecti aceste schimbări.

•Să le întreb pe celelalte persoane implicate cum aș fi putut proceda mai bine pentru a soluționa conflictul. Să cer feedback chiar dacă ar putea să-mi pară brutal de sincer.

•Cum cred eu că văd ei dedicarea mea față de reducerea conflictelor în departament?

Apucă-te de treabă. Rămâi concentrat pe ce faci. Este cel mai ieftin medicament din lume – și unul dintre cele mai bune.

Teama de a nu fi concediat

Frica de a ne pierde slujba este probabil cea mai serioasă cauză de îngrijorare. Nu există nici o garanție că o slujbă este sigură. Chiar și cei mai buni și mai loiali angajați își pot pierde serviciul într-o economie în declin.

În afara cazului în care compania își închide ușile permanent, ea trebuie să păstreze un număr semnificativ de angajați pentru a supraviețui. Comenzile clienților încă trebuie onorate. Clienții nu dispar cu toții. Ce putem face pentru a ne număra printre angajații care sunt păstrați atunci când toți ceilalți sunt concediați? Șansele noastre de reușită pot fi mărite dacă urmăm acești pași simpli pentru a ne număra printre angajații valoroși.

Fii bun în ceea ce faci

Prima cerință este eficiența. Aceasta este fundamentul pentru toate celelalte sugestii. Dacă nu ne facem treaba bine, toate planurile pe care ni le facem ca să supraviețuim se duc de râpă. Trebuie să învățăm tot ce putem învăța despre munca noastră, despre celelalte tipuri de muncă din departamentul nostru și despre obiectivele companiei. Dar acesta este doar începutul. Trebuie să facem mai mult decât să ne facem treaba bine; ar trebui să putem veni cu sugestii privind îmbunătățirea rolului nostru în companie. Mai presus de toate, trebuie să stabilim standarde înalte pentru noi înșine și pentru oamenii din subordinea noastră – și să muncim pentru a le îndeplini.

Ține pasul cu tehnologia

În lumea dinamică în care trăim, schimbarea este singura constantă. Acest lucru este evident în cazul ocupațiilor tehnice, dar noi toți – nu doar cei care îndeplinesc sarcini tehnice – trebuie să ținem pasul cu tehnologia în domeniile noastre. De exemplu, Diane, șef de birou, este abonată la mai multe reviste despre administrarea biroului. Ea vizitează des târgurile pentru echipamente de birou. Astfel, compania a reușit să fie printre primele care au beneficiat de sisteme noi și echipamente performante, inclusiv de o revizie generală a echipamentelor de comunicații. Atunci când compania și-a consolidat mai multe departamente, câțiva șefi de birou au fost concediați, dar nu s-a pus problema ca acest lucru să i se întâmple lui Diane.

Diversifică-ți activitatea

Kevin, unul dintre coordonatorii de vânzări, era responsabil cu urmărirea etapelor din momentul vânzării până în momentul livrării produsului. Dacă unii clienți aveau probleme cu produsul după ce acesta fusese livrat, ei trebuiau să se adreseze departamentului de relații clienți, care adesea trebuia să apeleze iar la Kevin pentru informațiile necesare. Kevin a elaborat un sistem pentru a eficientiza această comunicare. A fost necesară mai multă muncă din partea sa, dar valoarea lui în cadrul companiei a crescut.

Fii vizibil

Mulți angajați buni nu sunt cunoscuți de nimeni din companie în afara șefului lor imediat. Atunci când departamentul lui Tracey a fost unit cu un alt departament, șeful ei a fost transferat altundeva. Pentru a alege care dintre angajați trebuie păstrați, managerul departamentului care a preluat echipa lui Tracey a discutat cu fiecare membru al departamentului și cu managerii seniori din companie. Nici unul dintre ei nu o știa prea bine pe Tracey, așa că, în ciuda faptului că își făcea

treaba bine, ea a fost concediată.

Pentru a deveni vizibili, trebuie să ne asigurăm că și alți manageri în afară de șeful nostru direct știu de noi. O soluție este să luăm cuvântul la ședințe. Multe persoane rămân invizibile pentru că sunt reticente când vine vorba să participe activ la ședințe și să-și împărtășească ideile. O altă soluție ar fi să ne oferim voluntar pentru sarcini care ne permit să întâlnim și alți executivi, cum ar fi proiecte care implică interacțiunea mai multor departamente.

Fii optimist

Atunci când Shirley a auzit că se fac concedieri, a devenit pesimistă. A presupus că urma să fie concediată, iar acest gând negativ s-a reflectat în munca sa. Atitudinea ei era: „De ce să mă mai chinuiesc, dacă oricum voi pleca de aici curând?“ Ea nu a mai depus prea mult efort, a făcut mai multe greșeli, a criticat toate sugestiile venite din partea șefei sale și „și-a dat demisia“ în plan psihologic, anticipând concedierea.

Colega ei, Vicki, a fost mult mai optimistă. Ea s-a gândit: „Sunt bună la ceea ce fac, așa că probabil voi rămâne“. Aceasta a lucrat mai mult și mai eficient. Atunci când a fost nevoie de muncă în plus, nu a ezitat să se apuce de treabă. A continuat să contribuie cu același efort, energie și devotament față de munca ei ca întotdeauna. La nivel de management a fost evident cine nu își va pierde locul de muncă.

Fii flexibil

Elliot și-a condus magazinul timp de doi ani și era mândru să le spună tuturor că este manager. Din păcate, din cauza condițiilor economice, compania a trebuit să îi închidă magazinul. Lui Elliot i s-a oferit un post de asistent manager la alt magazin. „Cum să accept o poziție inferioară?“, s-a gândit el. „Cum pot să le

spun prietenilor mei că nu mai sunt manager? Poate ar trebui să caut o poziție de manager în alt lanț de magazine.“

După ce s-a gândit mai bine, Elliot și-a dat seama că el era respectat și apreciat de compania în care lucra în prezent și că, fiind flexibil, putea supraviețui acestei regresii temporare până când compania lui avea să-i ofere din nou șansa ascensiunii.

Bineînțeles că acceptarea unei slujbe diferite de cea anterioară sau transferarea în alt loc poate presupune anumite inconveniente sau chiar o micșorare a venitului, dar e mai bine decât să fii lipsit de slujbă sau să te muți într-o altă companie, unde nu ești cunoscut de nimeni și trebuie s-o iei de la zero.

Fii gata să îți cauți altă slujbă, dacă este necesar

Există momente în care, orice am face, nu avem cum să împiedicăm pierderea slujbei. Ar trebui să fim pregătiți să facem pașii necesari pentru a obține o slujbă nouă. Ar trebui să ne pregătim un curriculum vitae care să ne evidențieze realizările de pe parcursul carierei. Ar trebui să trecem în revistă contactele pe care ni le-am construit de-a lungul carierei pentru a dezvolta o rețea care ne poate conduce către viitoare slujbe.

Nu există nici un motiv să ne simțim vinovați, inadecvați sau rușinați dacă ne pierdem slujba din cauza deciziei superiorilor noștri de a reduce personalul, de a reorganiza compania, de a o muta sau de a o închide. Ar trebui să facem tot ce putem ca să reducem la minimum riscul, dar adesea lucrul acesta este în afara controlului nostru. Îngrijorarea nu ne va ajuta să ne găsim un nou loc de muncă. Ar trebui în schimb să ne concentrăm energia în vederea căutării unui nou serviciu.

Idei principale

Să fim cei mai severi critici ai noștri. Să ne găsim și să ne remediem punctele slabe înainte ca adversarii noștri să apuce să spună ceva.

Să nu lăsăm critica din partea altora să ne îngrijoreze. Critica nedreaptă este adesea un compliment deghizat. Înseamnă că am stârnit gelozia și invidia. Trebuie să facem tot ce ne stă în putință, iar apoi să deschidem umbrela și să împiedicăm furtuna criticilor să ne ude.

De vreme ce nu putem fi perfecți, să fim deschiși față de critica constructivă, obiectivă și care ne poate ajuta.

Să ne pregătim pentru o evaluare formală prin analizarea obiectivă a performanței noastre, întocmind o listă a realizărilor proprii și o listă de sugestii privitoare la pașii pe care plănuim să-i facem pentru a ne îmbunătăți performanțele.

Cum să reduci oboseala în realizarea sarcinilor de zi cu zi:

- Fă pauză periodic.
- Relaxează-te când simți că tensiunea începe să crească.
- Păstrează-ți biroul fără hârtii în exces.
- Stabilește-ți prioritățile.
- Rezolvă o problemă înainte de a trece la următoarea.
- Organizează lucrurile și delegă.

Se poate întâmpla să avem conflicte la locul de muncă. Mai jos sunt câteva sugestii care te pot ajuta când ai de-a face cu asemenea conflicte:

- Încearcă să privești lucrurile și din perspectiva celorlalți.
- Folosește „eu“ și „noi“ în loc de „tu“.
- Dacă există diferențe la nivel de valori, alege mereu valoarea cea mai mare.
- Fă promisiuni sincere.
- Alege bătăliile care merită efortul.
- Investește-ți energia în lucruri pe care „le poți face“, în loc să te plângi de lucruri pe care „nu le poți face“.
- Atunci când apare posibilitatea pierderii locului de muncă, fă pași pozitivi pentru a-ți îmbunătăți șansele de a fi păstrat la locul de muncă.

Capitolul 4

Dezvoltă o atitudine pozitivă

În textul biblic numit Pildele lui Solomon, se spune: „Căci el este ca unul care își face socotelile în suflet“. James Allen, un scriitor și filosof american din secolul al XIX-lea, a scris despre aceste cuvinte că se potrivesc oricărei încercări și circumstanțe din viața noastră. Fiecare dintre noi este efectiv ceea ce gândește despre sine, caracterul nostru fiind suma completă a tuturor gândurilor noastre.

Allen a scris în cartea lui Cum gândește omul:

Suntem ceea ce gândim că suntem. Dacă mintea noastră este plină de gânduri rele, vom suferi amarnic; dacă gândurile noastre sunt pure, va urma bucuria.

Cauza și efectul sunt la fel de indisolubil și de strâns legate între ele pe tărâmul ascuns al gândurilor pe cât sunt și în lumea lucrurilor materiale și vizibile. Caracterul nostru bun nu este un artificiu; el este rezultatul natural al eforturilor noastre continue și al gândirii corecte. De asemenea, un caracter animalic, lipsit de noblețe este rezultatul nutririi continue de gânduri abjecte.

Suntem clădiți sau demolați de noi înșine. Prin gândurile noastre forjăm armele cu care ne putem distruge. Tot astfel, noi făurim uneltele cu ajutorul cărora ne construim conace de vis, în care sălășluiesc bucuria, puterea și pacea.

Prin alegerile corecte și prin buna aplicare a gândirii, dobândim succes, aprobare și fericire; prin abuzarea și reaua aplicare a propriei gândiri, ajungem niște ratați, ființe meschine și mizerabile. Între aceste două extreme se află toate gradele de caracter. Suntem propriul arhitect.

Bătălia vieții este, în majoritatea cazurilor, una dificilă. Dacă nu ar exista

greutăți, nu ar exista nici succes; dacă nu ar exista nimic pentru care să merite să luptăm, nu ar exista nici un fel de realizări. Cei slabi ar putea fi intimidati de obstacole, dar acestea din urmă sunt doar stimuli pentru persoanele hotărâte și valoroase. Tot progresul din istoria umanității a fost realizat prin conduită bună, zel, activitate intensă și perseverență, și mai ales printr-o atitudine hotărâtă de a depăși obstacolele, de a rezista cu vitejie în fața dificultăților.

Drumul către succes poate fi abrupt și pune la încercare energiile celor care vor să ajungă în vârf. Prin experiență învățăm repede că obstacolele pot fi depășite dacă ne luăm la trântă cu ele și că cel mai eficient ajutor în vederea realizării obiectivului propus îl reprezintă convingerea morală că suntem în stare și că îl vom realiza. Obstacolele cad astfel de la sine, adeseori, în fața determinării noastre de a le depăși.

Nu putem ști de ce suntem în stare până când nu încercăm. Cu toate acestea, majoritatea dintre noi nu încearcă să facă tot posibilul până când nu sunt forțați să acționeze astfel.

Nu suntem niciodată învinși atâta vreme cât nu credem că sarcina este imposibil de dus la îndeplinire.

Dale Carnegie

Acționează!

Unii oameni au atât de puțină încredere în ei înșiși încât le este frică chiar și să încerce să realizeze ceva mai mult decât sarcinile ușoare. Multe dintre aceste persoane au talente și abilități care nu sunt utilizate la potențialul maxim pentru că ele nu cred că sunt capabile să se ridice la nivelul provocărilor de la locul lor

de muncă și din viața de zi cu zi și, astfel, să fie propulsate spre o viață mai bună.

Persoanele care cred în ele însele sunt convinse că cel mai adesea vor reuși în majoritatea lucrurilor pe care le vor întreprinde. Ele se respectă pe ele însele și știu că și alți oameni le respectă. Asta nu înseamnă că sunt mereu optimiste în legătură cu orice și că sunt mereu vesele și zâmbitoare. Cu toții avem zile negre și trecem prin perioade în care totul pare să meargă prost. Persoanele cu stimă de sine ridicată pot accepta acest fapt și nu se lasă doborâte de el.

Din păcate, mulți oameni au o stimă de sine foarte scăzută. Ei se văd ca fiind niște ratați, iar când reușesc să realizeze ceva li se pare că este doar din întâmplare. Au mari îndoieli în legătură cu capacitățile lor. Dale Carnegie spunea în cursurile sale că fiecare dintre noi trebuie să creadă că poate să facă un lucru înainte de a-l face. Nu putem realiza ceea ce ne propunem dacă ne îndoim de capacitățile noastre. Dacă scopul nostru este susținut de o credință puternică și o ambiție pe măsură, nu ne vom găsi odihna sau liniștea până când nu ne atingem țelul.

Cheia succesului începe cu credința în noi înșine. Persoanele cu stimă de sine crescută cred că vor reuși în majoritatea lucrurilor pe care și le propun. Ele se respectă și știu că alți oameni le respectă la rândul lor.

Majoritatea oamenilor de succes nu s-au născut cu succesul înscris în gene. Poveștile acestor oameni arată adesea cum ei au depășit sărăcia, depresia și obstacole aparent de netrecut înainte să își atingă țelurile.

Ei au reușit acest lucru prin schimbarea imaginii de sine dintr-una negativă într-una pozitivă, iar apoi, prin stăruință, dedicație și multă muncă, au reușit să atingă succesul la care năzuiau.

Cu toții putem face acest pas. Avem nevoie de dedicație și de un efort continuu, dar dacă vrei să ieși la liman, poți s-o faci și, de fapt, chiar trebuie s-o faci.

Câțiva pași de parcurs:

•Iubește-te pe tine însuși. Dacă nu ne respectăm pe noi înșine, nu ne putem aștepta la iubirea și respectul altora.

•Ai încredere în tine. Nu ezita să iei decizii legate de viața ta. Dacă ne stabilim scopuri și avem încredere că vom reuși, nu trebuie să ne fie frică de deciziile care ne vor conduce la acele scopuri.

•Concentrează-te pe aspectele pozitive. Sigur că putem avea câteva eșecuri pe parcurs, dar nu trebuie să ne concentrăm pe acestea. Trebuie să ne gândim la reușitele de zi cu zi și dorința de a avea succes va fi reîmprospătată.

•Stima de sine este temporară. Ea trebuie mereu hrănită și reînnoită. Este hrănită prin cuvinte, fapte, atitudini, experiență și prin angajamentul nostru de a o menține.

•Ar trebui să ai așteptări mari de la tine. Nu trebuie să ne mulțumim cu mici reușite de îndată ce le avem. Trebuie să le folosim pe acestea în chip de stimulente pentru a îndrăzni să facem și mai mult.

•Imită-i pe oamenii de succes. Citește biografiile femeilor și bărbaților de succes, învață din experiența lor și inspiră-te din poveștile lor de viață. Să căutăm eroi contemporani și să îi imităm.

•Încearcă să ai gânduri pozitive. Să ne facem un obicei din a înlocui cuvintele negative din mințile noastre cu unele pozitive. În loc de cuvinte de disperare, să folosim cuvinte de speranță, în locul cuvintelor privitoare la eșec, cuvinte privitoare la succes, în locul cuvintelor privitoare la înfrângere, cuvinte privitoare la victorie. În locul cuvintelor de îngrijorare, cuvinte de încurajare, în

locul cuvintelor de apatie, cuvinte de entuziasm. În locul cuvintelor de ură, cuvinte de dragoste, cuvinte de respect de sine.

Să ne umplem mințile cu gânduri de pace, curaj, sănătate și speranță, pentru că viața noastră este făurită de gândurile noastre.

Dale Carnegie

Puterea de care ai nevoie se află în tine însuși

Unul dintre cele mai triste lucruri în viață este să vedem bărbați și femei care, atunci când întâmpină adversități, își pierd ambiția. Acești oameni au început promițător, dar au permis apoi idealurilor să devină încețoșate și vagi, au permis standardelor să scadă, ambiției lor să lase de dorit, focului energiilor lor să se stingă și entuziasmului lor să se domolească pentru că și-au pierdut speranța.

Nu există nici o calitate care cere mai multă atenție, mai multă cultivare, mai multă pază decât ambiția. Aceasta nu va supraviețui și nu va crește dacă nu este hrănită; în momentul în care începem să o pierdem din vedere, totul o ia la vale. Energia noastră scade; înfățișarea noastră fizică se deteriorează gradual, la fel purtarea și limbajul nostru. Devenim nepăsători față de felul în care arătăm, față de manierele și modul nostru de lucru, până când nu mai avem nici un motiv să fim mândri de noi înșine și ne prăbușim.

Dacă nu ne păstrăm ambiția vie, dacă aceasta este intermitentă, dacă tinde să slăbească, mai ales atunci când suntem descurajați, ar trebui să o reclădim și să o consolidăm în orice fel cu puțință. Singura cale de a continua să urcăm este aceea de a sta cu ochii fixați pe steaua noastră. Trebuie să vizualizăm cum vrem să fim, să ne păstrăm țelul constant în minte și să muncim cu toată puterea noastră pentru atingerea lui.

În fiecare zi trebuie să hotărâm că vom lucra mai bine decât am lucrat vreodată.

Trebuie să ne purtăm de parcă am înainta spre victorie și să le dăm tuturor impresia că suntem ambițioși și pe cale de a reuși. Trebuie să ne menținem la standardul succesului atât din punct de vedere fizic, cât și psihologic și moral. Să fim atenți la orice indiciu de deteriorare sau de scădere a standardelor, la orice posibilă înjosire. Dacă vom persevera să trăim mereu la nivelul unui ideal înalt, ambiția noastră nu va lăsa de dorit niciodată.

Acționează!

Odată ce am hotărât că nu vom lăsa adversitățile și eșecul să ne domine viețile, trebuie să decidem ce vom face imediat pentru a ne smulge din starea de apatie. Apoi să începem de îndată să luăm măsuri!

Simpla ambiție, ba chiar și cea mai puternică determinare, cea mai solidă hotărâre de a duce la îndeplinire un plan nu au nici o valoare dacă nu începem să lucrăm efectiv la planul sau proiectul nostru. De fapt, planificarea, hotărârea de a atinge obiective, oricât de mărețe ar fi acestea, nu înseamnă mare lucru fără acțiunea propriu-zisă. Putem să stăm într-o sală de gimnastică și să ne uităm la aparate toată viața, fără ca mușchii noștri să se întărească vreun pic. Greutățile și aparatele de forță ne dezvoltă sistemul muscular numai dacă facem exerciții cu ele. Acțiunea este cea care dezvoltă mușchiul caracterului nostru, ne consolidează hotărârea și ne sprijină ambiția.

Urcă-te din nou pe șa

Nu este ceva neobișnuit ca o mare dezamăgire, fie ea în afaceri sau în alte aspecte ale vieților noastre, să ne aducă cu moralul la pământ și să dea o lovitură serioasă încrederii noastre de sine. Dacă nu luăm măsuri imediate, dezamăgirea se poate transforma în plângere de milă, eșec și nefericire.

Există o vorbă veche care spune că dacă vom cădea de pe un cal, trebuie să

urcăm din nou pe șa – repede –, altfel frica noastră de a călări va crește până când nu vom mai avea curajul să urcăm vreodată pe un cal.

Nu-ți lăsa dușmanii să capete putere asupra ta

Clyde era unul dintre acei oameni care sunt mereu furioși din cauza insultelor și a lipsei de respect din partea celorlalți, fie că acestea erau reale sau doar o părere a lui. El consuma mult timp și energie căutând moduri prin care să-și ia revanșa în fața acelor oameni.

Atunci când lăsăm ura față de „dușmanii“ noștri să ne domine gândurile, le acordăm putere asupra noastră. Ura ne ține treji noaptea, ne strică apetitul și ne crește tensiunea. Ura noastră nu îi rănește pe ei, ci ne dăunează nouă. Atunci când ne concentrăm asupra răzbunării, ne facem rău nouă mai mult decât oricui altcuiva. Dușmanii noștri ar sări de bucurie dacă ar ști că ura noastră față de ei ne epuizează și ne face nervoși, ruinându-ne sănătatea și probabil scurtându-ne viața.

Poate că nu suntem atât de sfinți încât să ne iubim dușmanii, dar de dragul sănătății și fericirii noastre, trebuie măcar să îi iertăm și să îi uităm.

Să nu încercăm niciodată să ne luăm revanșa în fața dușmanilor, pentru că dacă facem asta, ne vom face rău nouă înșine mai mult decât le-am putea face rău lor.

Dale Carnegie

Dacă viața îți dă o lămâie, fă limonadă

Sam obișnuia să renunțe atunci când lucrurile nu mergeau bine. El se aștepta să dea greș, iar când lucrul acesta chiar se întâmpla, își spunea resemnat: „Sunt înfrânt. Asta mi-e soarta. Se întâmplă tot timpul. Iar am primit de la viață o lămâie“. Ei bine, eșecul este acru ca lămâia, dar când cei care gândesc pozitiv primesc o lămâie, ei își spun: „Ce pot învăța din necazul ăsta? Cum aș putea îmbunătăți situația? Cum pot face o limonadă cu lămâia asta?“

Dale Carnegie spune povestea fermierului din Florida care a transformat o lămâie în limonadă. Atunci când a intrat în posesia fermei sale, el s-a descurajat. Solul era într-o stare atât de proastă, încât nu putea nici să cultive pe el pomi fructiferi, nici să crească porci. Nimic nu supraviețuia acolo în afară de stejarul roșu și de șerpi. Apoi i-a venit o idee. Avea să își transforme ghinionul într-un avantaj. Avea să profite cât mai mult de pe urma acelor șerpi. Spre mirarea tuturor, el a început să facă conserve cu carne de șarpe. A început, de asemenea, să vândă pielea de șarpe pentru pantofi și genți. Veninul din colții șerpilor a fost trimis în laboratoare pentru prepararea de antidoturi. Afacerea lui a înflorit. Mii de turiști îi vizitau ferma. Gândirea lui pozitivă a creat o industrie. El a transformat lămâia acră într-o limonadă dulce.

Istoria este plină de exemplele bărbaților și femeilor care au depășit handicapuri mentale și fizice și au înregistrat succese mari. Băieți și fete care s-au născut în sărăcie au ajuns milionari. Milton a scris o poezie mai bună după ce a orbit și Beethoven a compus muzică în ciuda faptului că era surd. Cariera strălucitoare a lui Helen Keller a fost posibilă datorită faptului că era oarbă și surdă. Istoria afacerilor americane este plină cu povești precum cea a lui W. Clement Stone, care a trebuit să vândă ziare de la o vârstă foarte fragedă pentru a-și ajuta familia să nu moară de foame, depășind nenumărate obstacole pentru a deveni multimilionar.

Există perioade în care ne putem simți atât de descurajați încât să avem impresia că nu există nici o speranță că vom putea vreodată să transformăm lămâile în limonadă. Iată însă două motive pentru care ar trebui să încercăm totuși:

Primul motiv: Am putea reuși.

Al doilea motiv: Chiar dacă nu reușim, fiecare încercare de a ne transforma

dezavantajele în avantaje ne va forța să privim înainte, nu înapoi. Ne va înlocui gândurile negative cu gânduri pozitive; va elibera energie și ne va inspira să muncim atât de mult cât să nu avem nici timpul, nici înclinația de a plânge pentru ceea ce a trecut și nu se mai întoarce niciodată.

Trebuie să ne cultivăm o atitudine mentală care să ne aducă pace și fericire. Să nu lăsăm lămâile acre să ne distrugă viețile; putem, dacă încercăm, să le transformăm în limonadă dulce.

Idei principale

- Cele cinci condiții ale eșecului pot fi clasificate după cum urmează: prima, lenea, mai ales lenea mentală; a doua, lipsa încrederii în eficiența muncii; a treia, bizuirea pe noroc; a patra, lipsa de curaj, inițiativă și perseverență; a cincea, credința că slujba noastră ne afectează statutul, în locul credinței că avem puterea de a influența statutul slujbei noastre.

- Chiar dacă acesta ar fi singurul lucru pe care am reuși să îl facem în viață, și tot ar fi suficient dacă am putea măcar să scăpăm de îngrijorare. Nu există inamic mai mare al armoniei decât micile anxietăți și grijile mărunte.

- Cea mai regretabilă risipă de energie din viața unui om este cauzată de anticiparea răului, de frica față de ceea ce ne așteaptă în viitor. Cel mai adesea această frică sau grijă nu poate fi justificată de situație. Este una imaginară, fără teme și fără fundament. Ceea ce ne sperie este invariabil ceva ce nu s-a întâmplat încă.

- Atât timp cât emanăm îndoială și descurajare, vom cunoaște eșecuri. Dacă vrem

să ne îndepărtăm de disperare, trebuie să ne păstrăm mințile productive și creative. În acest scop, trebuie să avem o gândire plină de încredere, voioasă și creativă. Trebuie să vizualizăm o lume nouă înainte să putem trăi în ea.

- Nu există nici o rușine în eșecul pe care nu îl putem preveni. Rușinea vine atunci când nu facem tot ce ne stă în putere pentru a ne îmbunătăți condiția. Ar trebui să fim rușinați numai de eșecurile pe care le putem preveni, nu doar pentru că sunt o reflecție a capacităților noastre și îi pot face pe ceilalți să creadă mai puțin în noi, ci și pentru că ne fac pe noi să credem mai puțin în noi înșine.

- Singurul mod în care putem continua să urcăm este să ne ținem privirea fixată pe steaua noastră. Să vizualizăm ceea ce vrem să fim; să menținem permanent imaginea în mintea noastră și să lucrăm pentru realizarea ei cu tot ce ne stă în putință. Cel mai important lucru este să avem mereu o motivație în spatele muncii noastre, un țel care să ne inspire, ceva mare, ceva grandios care să ne aștepte la capătul eforturilor noastre, ceva care să ne stimuleze ambiția, care să ne satisfacă aspirațiile. Să privim eșecurile ca pe niște obstacole temporare care nu ne pot întoarce din drum.

- Tăria de caracter este rezultatul depășirii obstacolelor. Este imposibil ca cineva să dezvolte curaj sau rezistență dacă nu trebuie să se lupte și să depășească obstacole. Viața este o sală mare de gimnastică și nimeni nu reușește să-și dezvolte mușchii dacă stă pe un scaun și doar se uită la aparate.

- Să muncim din greu pentru a ne menține standarde fizice, mentale și morale înalte. Să fim vigilenți și să sesizăm și cel mai mic indiciu de deteriorare sau de scădere a standardelor. Trebuie să căutăm mereu să ne ridicăm la nivelul standardelor înalte, astfel încât ambiția noastră să nu lase de dorit niciodată.

- Nu e ceva neobișnuit ca o dezamăgire majoră să ne aducă cu moralul la pământ

și să dea o lovitură serioasă încrederii noastre în sine. Dacă nu luăm măsuri imediate, dezamăgirea se poate transforma în plângere de milă, eșec și nefericire.

- Să nu ne risipim energia încercând să ne luăm revanșa în fața „dușmanilor“ noștri. Ne facem mai mult rău nouă înșine decât le facem lor.

Unul dintre efectele secundare tragice ale eșecului și dezamăgirii este căderea în depresie adâncă. Nu ar trebui să ne privim niciodată ca pe niște ratați. Ceea ce am făcut a eșuat, dar noi nu suntem niște ratați. Fiecare ființă umană care a trăit vreodată a avut eșecuri. Suntem aceeași persoană puternică, inteligentă, încrezătoare care am fost mereu. Trebuie să trecem peste eșec, să învățăm din el și să mergem mai departe, către noi succese. Să transformăm lămâile în limonadă.

Capitolul 5

Cum să învingi frica

Cea mai întâlnită dintre emoțiile negative ce afectează dezastruos organismul uman este frica. Aceasta are multe niveluri – de la starea de alarmă extremă, spaimă sau teroare până la starea de disconfort provocată de un pericol iminent. Dar aceasta conduce la reacții ale sistemului nervos care împiedică funcționarea normală în viața de zi cu zi. Poate cauza depresie mentală, morală și spirituală, moleșire și uneori căderi nervoase.

Frica distruge inițiativa

Atunci când o publicație a intervievat 2 500 de persoane, a descoperit că acestea aveau peste 7 000 de frici diferite. Cele mai frecvente au fost frica de moarte, frica de a nu-și pierde locul de muncă, frica de vorbitul în public, frica de sărăcie, frica de bolile contagioase, frica de dezvoltare a vreunor boli ereditare latente, frica de deteriorare a sănătății, frica de zbor și o multitudine de frici superstițioase.

Sunt mulți oameni cărora le e frică pur și simplu să trăiască, oameni care sunt speriați teribil de moarte. Ei nu știu cum să depășească fricile care îi îngrozesc. Pentru numeroși oameni, teama de un rău iminent este întotdeauna prezentă. Fericirea lor este otrăvită de această temere, astfel încât ei nu pot să se bucure niciodată de nimic. Frica este întipărită în modul în care trăiesc și îi împiedică să aibă realizări notabile.

Unor persoane le este frică de aproape orice. Le este frică să intre în afaceri pentru că se tem să nu piardă bani. Sunt exagerat de îngrijorate în legătură cu ce cred vecinii lor despre ele. Întreaga lor viață este plină de frică, frică și iar frică.

Atunci când ne este frică, trebuie să ne centrăm atenția pe ce avem de făcut. Iar

dacă ne pregătim bine, nu ne va mai fi teamă.

Dale Carnegie

Frica de frică naște frică

Frica și grijile ne fac să atragem tocmai lucrurile de care ne e teamă. Obişnuința de a nutri frică dăunează sănătății, scurtează viața și paralizează eficiența. Îndoiala și frica înseamnă eșec; credința este optimistă, frica este pesimistă.

Atunci când cineva suferă din cauza unei frici sau a unei presimțiri rele, acesta este afectat în tot ceea ce face la muncă și în alte aspecte ale vieții sale. Frica sufocă originalitatea, îndrăzneala, curajul; ucide individualitatea și slăbește toate procesele mentale. Frica indică mereu slăbiciune, prezența lașității.

Frica suprimă activitatea mentală normală și ne face incapabili să reacționăm inteligent într-un caz de urgență, pentru că nimeni nu poate gândi clar și nu poate să acționeze atunci când este paralizat de frică. Atunci când devenim deprimați și descurajați în legătură cu afacerile noastre, când suntem copleșiți de frica de eșec și suntem bântuiți de spectrul sărăciei, atragem fără să băgăm de seamă tocmai lucrurile care ne îngrozesc, iar prosperitatea afacerilor noastre are de suferit.

Programează-te să învingi frica

Dacă, în loc să cedăm în fața fricii, ne concentrăm continuu pe prosperitate, avem o atitudine plină de speranță și optimistă și ne desfășurăm activitatea într-un mod economic, sistematic și de perspectivă, vom avea rar eșecuri. Dar când suntem descurajați, când ne pierdem cu firea, când ne panicăm, nu suntem în poziția de a face efortul care este absolut necesar pentru victorie. Atitudinea

noastră mentală negativă ne poate afecta vitalitatea, ne slăbește rezistența, ne afectează eficiența și ne distruge capacitatea de a ne descurca.

Una dintre cele mai dăunătoare forme de frică este cea a anticipării unei catastrofe. Unii oameni suferă mereu de această frică ciudată. Ei sunt anxioși crezând că îi așteaptă o nenorocire mare, că își vor pierde banii sau poziția sau le este frică de un accident, ori de vreo boală fatală. Dacă au copii plecați de acasă, ei îi văd întotdeauna în tot felul de scenarii catastrofale – accidente de avion, accidente de mașină sau boli terminale. Își imaginează mereu ce este mai rău. „Nu poți să știi niciodată ce se poate întâmpla“, își spun ei, „și e mai bine să ne pregătim pentru ce-i mai rău“.

Înlocuiește teama cu credința

Avem capacitatea de a neutraliza, de a distruge cu ușurință frica prin schimbarea modului de gândire. Frica deprimă, suprimă, sugrumă.

Orison Marden a rezumat această realitate astfel: „Frica face prăpăd cu imaginația noastră, aceasta creând apoi tot felul de scenarii cumplite. Credința este antidotul perfect. În timp ce frica vede numai întuneric și umbre, credința vede jumătatea plină a paharului, soarele de după o furtună. Frica se uită în jos și se așteaptă la ce este mai rău; credința privește în sus și anticipează ce este mai bun. Frica este pesimistă; credința este optimistă. Frica prezice mereu eșecul; credința prezice succesul. Nu poate exista frică de sărăcie sau de eșec atunci când mintea este stăpânită de credință. Îndoiala nu poate exista în prezența sa. Este mai presus de orice adversitate.

„O credință puternică prelungește viața considerabil, pentru că ea nu se agită niciodată; credința vede dincolo de necazurile temporare, de conflicte, de dificultăți, vede cerul senin de dincolo de nori. Știe că lucrurile se vor rezolva, pentru că ceea ce vede ea este țelul final, pe care ochiul nu-l poate vedea.“

Grijile ne secătuiesc de energie, ne împiedică să fim productivi. Credința ne ține departe de griji și ne permite să ne folosim ingeniozitatea, creativitatea.

Îngrijorarea cronică este un semn al lipsei de credință. O credință puternică în capacitatea de a ne depăși fricile ne va susține atunci când ne confruntăm cu frica. Atunci când dezamăgirile, pierderile, necazurile, catastrofele ne ajung din urmă, echilibrul nostru mental nu este tulburat, căci credința noastră privește dincolo de nenorocire și vede soarele de dincolo de nori, victoria dincolo de ceea ce poate părea a fi o înfrângere.

Mulți oameni eșuează din cauză că se opresc întruna să se întrebe cum vor ieși dintr-o situație, dacă vor reuși sau nu. Această îndoială permanentă privitoare la rezultatul final creează neîncredere, care este fatală pentru succes.

Dacă vrem să ne sporim curajul, trebuie să facem lucrurile pe care ne este frică să le facem până când vom avea un șir de experiențe reușite. Acesta este drumul cel mai rapid și sigur pentru a învinge frica.

Dale Carnegie

Depășește-ți frica de a vorbi în public

S-a demonstrat că atunci când cineva reușește să își depășească frica într-un domeniu, îi este mai ușor să își înfrângă și celelalte frici.

De-a lungul anilor, ori de câte ori s-au realizat chestionare despre fricile oamenilor, vorbitul în public a ieșit întotdeauna pe primele locuri. Dale Carnegie and Associates, Inc. a învățat mii de oameni cum să își minimalizeze frica și anxietatea față de vorbitul în public. Urmând aceste sugestii, poți vedea cum această temere comună poate fi învinsă.

1. Cunoaște-ți publicul. Află cât de mult cu putință despre publicul tău înainte de eveniment. Învăță ce vor oamenii să știe și croiește-ți discursul după nevoile lor.

2.Pregătește-te, pregătește-te, pregătește-te. Chiar și cel mai experimentat vorbitor trebuie să se pregătească cu grijă înainte de a susține un discurs, ca să aibă succes.

3.Fii încrezător. Cunoaște-ți scopul prezentării.

4.Nu îți memora prezentarea. Trebuie să o cunoști atât de bine încât să o stăpânești.

5.E bine să știi mai multe despre subiect decât este nevoie. Poți fi mai încrezător când știi mai multe detalii.

6.Începe discursul în forță. Trebuie să captezi atenția audienței tale de la început.

7.Pregătește un final puternic. Vrei ca publicul tău să își amintească ce i-ai transmis, iar în multe cazuri să și acționeze în acest sens.

8.Repetă-ți discursul. Exersează în fața unei oglinzi sau filmează-ți repetiția.

9.Testează-ți aparatura și elementele vizuale din discurs. Asigură-te că totul funcționează și că ai imaginile în ordinea corespunzătoare.

10.Fii tu însuți. Prefă-te că vorbești cu prietenii tăi și nu încerca să fii perfect.

Publicul va ierta greșelile. Zâmbește și vorbește natural.

11.Să ajungi devreme. Întâlnește-te cu oameni din public înainte de eveniment. În timpul prezentării, menționează numele câtorva dintre cei prezenți și păstrează contactul vizual cu unii dintre ei.

12.Amintește-ți cele trei elemente esențiale:

- Fii convingător – vorbește despre ceva ce știi și știi că știi.
- Fii implicat în timpul prezentării – vorbește despre ceva ce îți dorești mult să împărtășești cu publicul.
- Exprimă-ți entuziasmul – vorbește despre ceva care te pasionează.

13.Scapă de nodul din stomac prin:

- Respirații adânci, întinderi ușoare și puțină activitate fizică.
- Un discurs de autoîncurajare, ce te va ajuta să vezi lucrurile obiectiv și să ai încredere că publicul te place.
- Folosește gesturi care arată încredere în tine.

- Vizualizează o prezentare de succes.

14.Amintește-ți să te simți bine.

Odată ce ai depășit frica de vorbitul în public, ți se va părea mai ușor să treci și peste alte frici. Ia-le una câte una și structurează un program pentru a reuși să treci peste ele, la fel cum ai făcut cu vorbitul în public.

Secretul reușitei este concentrarea

Îngrijorarea sau frica de orice fel sunt fatale pentru concentrarea mentală și sufocă creativitatea.

Dacă suntem oameni de știință, artiști, inventatori sau oameni de afaceri, nu ne putem concentra atunci când suntem copleșiți de frică, îngrijorare sau anxietate.

Atunci când întregul organism mental vibrează de emoții conflictuale, eficiența este imposibilă. Lucrurile care ne enervează și care ne îmbătrânesc prematur, care ne fură bucuria de a trăi nu sunt acelea care ajung să se întâmple cu adevărat.

Ai auzit vreodată ca îngrijorarea să aducă ceva bun? A ajutat aceasta vreodată pe cineva să își îmbunătățească situația? Nu reprezintă aceasta întotdeauna – oriunde – tocmai opusul ajutorului, prin faptul că îți pune în pericol starea de sănătate, răpește vitalitatea, reduce eficiența?

Atât succesul, cât și fericirea depind de o bună condiție mentală, astfel încât să ne folosim la maximum energiile. Ar trebui să ne întipărim în minte ideea că frica este inamicul succesului și al fericirii. Trebuie să ne desprindem de obiceiul de a anticipa catastrofe care probabil că nu se vor întâmpla niciodată. Anxietatea

și îngrijorarea ne vor răpi pacea sufletească, puterea și capacitatea de a ne îndeplini sarcinile, totodată furându-ne ani prețioși din viață.

Munca nu omoară pe nimeni, dar frica a omorât nenumărați oameni. Nu faptul în sine de a face anumite lucruri este cel care ne face atât de mult rău, ci groaza de a face acele lucruri – nu doar faptul că repetăm întruna în minte pașii pe care îi avem de parcurs, ci și anticiparea unor situații negative care ar putea apărea.

Frica ne face să dăm greș

Una dintre cele mai dăunătoare forme ale îngrijorării este obsesia eșecului. Aceasta nimicește ambiția, anihilează scopul și întunecă însuși obiectivul pe care cel îngrijorat îl are în vedere.

Unii oameni au nefericitul obicei de a se tot întoarce în trecut, învinovățindu-se pentru greșelile și defectele lor, până când privirea lor se îndreaptă numai înapoi, nu și înainte. Iar tot ce văd ei este într-o lumină distorsionată, pentru că se uită doar la părțile negative.

Cu cât rămâne această imagine întunecată în mintea noastră mai mult timp, cu atât se întipărește acolo și este mai greu de îndepărtat.

Fiecare moment de îngrijorare ne îndepărtează de succes și face eșecul mai probabil; fiecare fărâmbă de anxietate și îngrijorare lasă o urmă în corp, întrerupe armonia fizică și mentală și dăunează eficienței.

Îngrijorarea provocată de fricile noastre crește posibilitatea ca acestea chiar să se materializeze. Prea mulți oameni continuă să lase micile lor griji, micile anxietăți și iritări să le domine viețile.

Mary era o femeie care își făcea griji pentru orice. La sugestia unei prietene, ea a făcut o listă cu toate posibilele nenorociri care era sigură că aveau să aibă loc și aveau să fie dezastruoase. Când a citit lista din nou, la mult timp după aceea, spre mirarea ei a descoperit că nimic nefast de pe listă nu se împlinise.

Hai să urmăm exemplul lui Mary. Să scriem tot ce credem că va merge prost și

apoi să punem lista deoparte. Atunci când o vom reciti cândva în viitor, vom realiza cât de puține lucruri dintre cele atât de temute se întâmplă cu adevărat.

Nu-ți mai fie frică de lucruri care poate nu se vor întâmpla niciodată

Trebuie să facem toate eforturile posibile pentru a înceta să ne mai îngrijorăm, așa cum am proceda cu orice obicei rău care ne provoacă suferință. Trebuie să ne umplem mințile cu speranță, curaj și încredere. Nu trebuie să așteptăm până când gândurile temătoare ajung să fie adânc înrădăcinate în mințile și în închipuirile noastre. Atunci când ne confruntăm cu frica, trebuie să luăm antidotul instant, și astfel vom pune pe fugă dușmanii. Nu există frică atât de mare sau atât de înrădăcinată încât să nu poată fi neutralizată sau eradicată complet de opusul său. Ideile opuse o vor răpune. Amintește-ți cuvintele lui Franklin D. Roosevelt: „Singurul lucru de care trebuie să ne temem este teama însăși“.

Frica este agresivă și lașă și tot ce avem de făcut ca să o înfrângem este să uităm că ea există. Putem face asta.

Dale Carnegie

Cum învingem frica

Ca să putem vorbi despre depășirea fricii, trebuie mai întâi să înțelegem de ce anume ne este frică. Este vorba aproape întotdeauna despre ceva care încă nu a avut loc, ceea ce înseamnă că este ceva inexistent. Necazul de care ne temem este ceva imaginar la care ne gândim și care ne sperie prin posibilitatea de a

deveni realitate.

Celor mai mulți oameni le este frică să meargă pe o cărare îngustă situată la altitudine mare. Dacă aceeași cărare îngustă ar fi marcată cu creta pe asfalt, ei ar putea să pășească liniștiți, fără să se gândească nici o secundă că și-ar pierde echilibrul. Singurul lucru periculos în acest caz este frica de cădere. Persoanele cu un psihic echilibrat sunt pur și simplu neînfricate; ele nu permit gândului unui posibil pericol să le copleșească, ci își mențin puterea fizică sub control perfect. Un acrobat are de învins doar frica pentru a realiza cele mai multe cascadorii care îi uimesc pe spectatori. Pentru unele dintre acestea este nevoie de antrenament și dezvoltarea masei musculare, sau de un antrenament al ochilor și al discernământului, dar o minte clară și neînfricată este întotdeauna necesară.

Să luăm ca exemplu o temere comună – aceea a pierderii locului de muncă. Oamenii care își fac viața mizerabilă îngrijorându-se în legătură cu acest posibil necaz nu și-au pierdut locul de muncă; ei nu au nici o suferință, nu există nici un pericol iminent. Situația lor prezentă este așadar satisfăcătoare. Dacă are loc concedierea, atunci este deja prea târziu să ne mai facem griji în privința posibilității apariției sale, iar toate grijile precedente vor fi fost pură irosire, fără să fie de vreun folos, ci slăbindu-ne energia necesară pentru efortul de a găsi un nou loc de muncă. Lucrul care poate provoca atunci îngrijorare va fi legat de găsirea unui nou loc de muncă. Dacă este rezolvată și această problemă, atunci orice grijă este din nou inutilă. Îngrijorarea nu poate fi justificată niciodată, de nici o situație. Obiectul său este întotdeauna o situație imaginară din viitor. Așa cum am discutat în Capitolul 4, în loc să ne îngrijorăm în legătură cu pierderea locului de muncă, ar trebui să facem ceva pentru a reduce riscul acesta și pentru a ne pregăti, la nevoie, să găsim următorul loc de muncă.

În procesul de depășire a temerilor noastre, să o urmărim pe fiecare dintre ele în parte până la concluzia logică și să ne convingem că lucrurile de care ne este frică nu există în momentul de față altundeva decât în imaginația noastră. Indiferent dacă ele vor ajunge să se împlinească în viitor sau nu, frica noastră este o pierdere de timp, de energie și de forță mentală și fizică. Să renunțăm la a ne îngrijora, așa cum renunțăm la alimente sau băuturi care ne-au cauzat probleme în trecut. Dacă e să ne îngrijorăm în privința vreunui lucru, atunci să ne îngrijorăm în privința efectelor teribile ale îngrijorării; atitudinea aceasta ne-ar putea ajuta să ne lecuim de îngrijorare.

Simplul fapt de a ne convinge că obiectul fricii noastre este imaginar nu va fi

suficient. Trebuie să ne antrenăm mințile să alunge orice sugestie de frică și să combată orice gând care duce la ea. Aceasta înseamnă efort mental constant și vigilență permanentă. Atunci când gândurile care duc la îngrijorare sau premonițiile negative încep să se manifeste, este bine să nu le dăm atenție și astfel să nu le permitem să crească, ci mai degrabă să lăsăm deoparte aceste gânduri și să ne concentrăm mintea în direcția opusă.

Dacă frica e legată de eșecul personal, în loc să ne gândim la cât de mici și de slabi suntem, cât de nepregătiți pentru mărtașa sarcină și cât de siguri de eșec suntem, ar trebui să ne gândim la cât de puternici și cât de competenți suntem de fapt, cum am reușit să ducem până la capăt sarcini similare și cum urmează să ne folosim toate experiențele trecute și să ne ridicăm la înălțimea situației cu care ne confruntăm. Vom duce atunci la bun sfârșit acea sarcină într-un mod victorios și vom fi gata pentru obiective și mai îndrăznețe. O asemenea atitudine, conștient asumată sau nu, ne va conduce către poziții și mai înalte.

Același principiu de eliminare a fricii – prin gânduri pline de încredere în sine și curajoase – poate fi aplicat tuturor tipurilor de frică ce ne copleșesc zi de zi, oră de oră. La început va fi greu să schimbăm fluxul gândurilor, să încetăm a mai stărui asupra lucrurilor deprimante și sumbre. Este adeseori util să avem un ajutor în acest proces. O schimbare bruscă la nivel profesional în direcția unei ocupații care să necesite concentrarea minții va fi adesea de ajutor în acest sens.

Frica ne menține într-o bătălie continuă cu posibilele nenorociri în loc să ne ajute să le depășim. Frica provine din falsa impresie că noi nu putem să facem față vieții – că nu vom putea să ne asigurăm traiul sau pe al familiei noastre. Converteste acea frică în credință și nu vei da greș.

Gândirea dominată de frică, inamicul principal al omenirii, poate fi eliminată din deprinderile noastre mentale – poate fi complet eradicată – numai prin înfruntarea sa. Așa cum a spus Emerson: „Fă acele lucruri de care îți este frică și moartea fricii va urma cu siguranță“.

Dale Carnegie ne-a oferit câteva sugestii fundamentale pentru a învinge îngrijorarea și frica:

Învinge obiceiul de a te îngrijora înainte ca acesta să te învingă

1.Ține-ți mintea ocupată.

2.Nu te agita pentru nimicuri.

3.Folosește legea probabilităților pentru a-ți învinge îngrijorările.

4.Acceptă inevitabilul.

5.Decide cât de multă anxietate merită să consumi pe un anumit lucru și refuză să depășești acea limită.

6.Nu îți face griji în legătură cu trecutul.

Cultivă-ți o atitudine mentală care îți va aduce pace și fericire

1.Umple-ți mintea cu gânduri de pace, curaj, sănătate și speranță.

2.Nu încerca niciodată să te răzbuni pe dușmanii tăi.

3.Așteaptă-te la lipsa de recunoștință.

4. Numără-ți motivele de fericire, nu necazurile.

5. Nu îi imita pe ceilalți.

6. Încearcă să profiți de pe urma pierderilor suferite.

7. Creează momente fericite pentru ceilalți.

Nu îți face griji cu privire la criticile venite din partea celorlalți

1. Amintește-ți că o critică nedreaptă este adesea un compliment deghizat.

2. Fă tot ce îți stă în putere.

3. Analizează-ți greșelile și fă-ți o critică constructivă.

Evită oboseala și îngrijorarea și păstrează-ți ridicat nivelul de energie

1. Odihnește-te înainte să fii deja obosit.

2.Învață să te relaxezi la locul de muncă.

3.Protejează-ți sănătatea și aspectul fizic relaxându-te acasă.

4.Formează-ți aceste patru obiceiuri bune la locul de muncă:

- Curăță-ți biroul de toate hârtiile, cu excepția acelor de care ai imediată nevoie.

- Fă lucrurile în ordinea importanței lor.

- Atunci când te confrunți cu o problemă, rezolv-o pe loc dacă ai datele necesare pentru a lua o decizie.

- Învață să organizezi, să ții locul unui superior și să conduci oamenii.

5.Pune suflet în munca ta.

6.Nu-ți face griji cu privire la insomnii.

Idei principale

•Pentru a reuși trebuie să fii curajos. Cu toate acestea, mulți oameni care au talentul, inteligența și dorința de a reuși nu își ating niciodată scopurile din cauză că sunt paralizați de frică. Nu avem de ce să ne temem. Avem capacitatea de a învinge frica.

•Frica, în toate diferitele ei forme de expresie, precum îngrijorarea, anxietatea, furia, gelozia, timiditatea, reprezintă cel mai mare dușman al umanității. Avem capacitatea de a o distruge cu ușurință, de a o neutraliza prin simpla schimbare a gândului. Frica deprimă, suprimă și sufocă. Dacă este încurajată, aceasta va preschimba o atitudine mentală pozitivă, creativă într-una contraproductivă, negativă, ceea ce este fatal pentru orice fel de reușită.

•Frica este pesimistă, credința este optimistă. Frica prezice mereu eșecul, credința prezice succesul. Îngrijorarea legată de fricile noastre care ar putea deveni realitate crește probabilitatea ca acest lucru chiar să se întâmple. Renunță la îngrijorare, așa cum renunți la un obicei prost care îți cauzează suferință.

•În loc să cedezi fricii, asumă-ți o atitudine optimistă, plină de speranță.

•Când vine vorba despre depășirea fricii, trebuie să înțelegi exact de ce anume îți este frică. Întotdeauna este vorba despre ceva care nu a avut loc încă, așadar este vorba despre ceva inexistent.

•Curajul începe cu învingerea fricii, dar este mai mult decât atât. Înseamnă să îți asumi riscuri – cu banii tăi, cu viitorul tău, chiar și cu viața ta.

•Singurul mod în care poți eradica frica este să o înfrunți. Așa cum a spus Emerson: „Fă acele lucruri de care îți este frică și moartea fricii va urma cu siguranță“.

•Ai curajul de a lua decizii. Oamenii hotărâți nu așteaptă circumstanțe favorabile; ei nu se supun evenimentelor; evenimentele li se subordonează lor.

Capitolul 6

Gestionarea stresului

Stresul este o parte inerentă oricărui loc de muncă. Dacă nu ar exista deloc stres, ne-am plictisi. Dar atunci când stresul devine cronic, trebuie să facem ceva în legătură cu acesta.

Stresul este răspunsul organismului nostru la o situație anume. Dr. Hans Selye, pe care mulți îl consideră tatăl cercetării stresului, a definit stresul ca fiind „răspunsul nonspecific al corpului la orice solicitare căreia îi este supus“. Selye a scris: „Stresul este încercarea minții și corpului nostru de a se adapta la o situație în schimbare printr-un răspuns care implică sistemul nervos, sistemul circulator, sistemul imunitar și multe alte organe“.

Factorii de stres

Factorii de stres sunt reprezentați de situațiile în schimbare și de circumstanțele pe care le întâlnim și care pun în mișcare răspunsul de adaptare la stres al corpului. Factorii de stres includ situații serioase, precum diagnosticarea recentă a unei boli grave sau o schimbare forțată a locului de muncă. Factorii de stres pot fi și simple circumstanțe, precum traficul aglomerat sau o problemă tehnică la serviciu.

Dr. Selye a notat că există trei forme de stres:

Eustres (+)

Nu toate formele de stres sunt rele. Stresul constructiv, pe care el l-a numit „eustres“, este un ingredient special care ne motivează să obținem performanțe.

Acesta este stresul pozitiv, care ne dă energie și ne crește puterea de concentrare. Acest stres provine din situații asupra cărora simțim că avem un anumit nivel de control, cum ar fi o prezentare la locul de muncă sau un spectacol muzical. Acesta tinde să ne crească nivelul de creativitate și de productivitate, dacă este menținut sub control.

Distres (-)

Acesta este răspunsul la stres care este distructiv și negativ. El provine din răspunsul nostru la situații care ni se par în afara controlului și a capacității noastre de influențare. Atunci când ne simțim amenințați sau ne este frică, corpul eliberează substanțe chimice care dau naștere unei succesiuni de evenimente ce duc la creșterea pulsului, starea aceasta fiind numită „luptă sau fugi“.

Hiperstres

Aceasta este starea de stres continuu, cu efecte negative asupra relațiilor, sănătății și a performanțelor la locul de muncă. Hiperstresul conduce la epuizare, ulcer la stomac, atacuri de cord și căderi nervoase.

Să îți plângi de milă din cauza situației tale prezente nu este numai o pierdere de timp, ci și cel mai prost obicei pe care îl poți avea.

Dale Carnegie

Relația dintre nivelurile de stres și performanță

Există un grad favorabil de stres pentru orice sarcină dată. Dacă stresul lipsește cu totul, atunci sarcina e îndeplinită la întâmplare sau nu e îndeplinită deloc din cauză că individul poate fi distras cu ușurință, face erori de omisiune sau uneori adoarme.

Dacă stresul este prea intens, atunci individul ar putea fi prea distras sau prea concentrat pe un singur aspect al sarcinii, dându-și seama cu greutate cum și când să acționeze. Performanța scade.

Stresul sever poate să ne afecteze de asemenea coordonarea și concentrarea. Când stresul e extrem, ne putem simți imobilizați din cauza fricii. Alternativ, am putea deveni furioși sau performanța noastră poate scădea din cauza absenteismului. În acest caz, individul este cuprins efectiv de panică și fuge din calea unei situații stresante. Dacă stresul persistă prea multă vreme, el poate cauza boli mentale și fizice. Stresul cronic însoțit de pierderea speranței poate avea ca rezultat în cazul unor indivizi o moarte timpurie.

Costul stresului la locul de muncă

Următoarele studii și statistici provin din surse publice preluate de la Institutul Național pentru Siguranța și Sănătatea Ocupațională (National Institute for Occupational Safety and Health – NIOSH). NIOSH este parte a Departamentului Serviciilor de Sănătate și Umane al Statelor Unite; este diferit de Administrația pentru Siguranță și Sănătate Ocupațională (Occupational Safety and Health Administration – OSHA), care este o agenție din cadrul Departamentului Muncii al Statelor Unite.

Costuri financiare

Stresul la locul de muncă este foarte costisitor, dacă luăm în considerare numai

cifrele industriei nord-americane, estimate la peste trei sute de miliarde de dolari pe an. Acesta este rezultatul accidentelor, absenteismului, fluctuației mâinii de lucru, al productivității scăzute, al costurilor directe medicale și legale și de asigurare, al sumelor oferite drept compensație pentru daune survenite la locul de muncă.

Să privim aceste statistici:

- 40% din pierderile de angajați sunt cauzate de stres.

- Înlocuirea unui angajat costă în SUA în medie în jur de câteva mii de dolari pentru angajați cu salariul minim pe economie, respectiv zeci de mii de dolari pentru angajați specializați, tehnici și profesionali, precum și pentru angajații din poziții de management.

- Între 60% și 80% dintre accidentele de la locul de muncă au legătură cu stresul, iar unele dintre acestea, precum catastrofa centralei nucleare de la Three Mile Island din Pennsylvania în 1979 și cea a centralei de la Cernobîl, din Ucraina, în 1986, respectiv scurgerea dezastruoasă de petrol de la EXXON Valdez din 1989, pot afecta mii de vieți de la kilometri depărtare.

- În California, numărul cererilor de compensare pentru stresul de la locul de muncă a crescut cu aproape 700 de procente în numai opt ani.

- În ultimii zece ani, California a plătit mai multe miliarde de dolari pentru taxe medicale și legale din cauza problemelor create de stres, ceea ce reprezintă mai mult decât suma plătită de majoritatea statelor pentru orice fel de compensații. Acest lucru a dus la creșteri cu două cifre ale compensațiilor oferite angajaților în fiecare an.

Consecințele raportate cel mai frecvent ca urmare a activităților stresante la locul de muncă, ce au un impact direct asupra productivității, sunt:

Costuri psihologice

- Depresia
- Oboseala
- Anxietatea cronică
- Intensificarea conflictelor personale din cauza gândirii negative, a nerăbdării, apatiei, furiei și ostilității
- Epuizarea cronică: oboseală exagerată, depresie, retragere în sine și lipsă de implicare

Costuri fizice

- Creșterea tensiunii arteriale și apariția problemelor cardiovasculare

- Hiperactivitate la nivel gastrointestinal – hiperaciditate, ulcer, intestin iritabil, diaree

- Dureri de cap

- Eczeme, iritații ale pielii

- Oboseală inexplicabilă

- Infecții frecvente cauzate de un sistem imunitar compromis

- Probleme dentare din cauza încleștării maxilarului

Costuri comportamentale (probleme personale)

- Reacții extreme ca răspuns la afirmații sau acțiuni ale colegilor

- Atitudine despotică

- Ieșiri nervoase

- Accidente cauzate de lipsa de concentrare
- Conducusul nesăbuit
- Utilizarea frecventă a somniferelor, alcoolului sau țigărilor
- Râsul nervos

Gestionarea propriilor situații stresante

Cu toții avem de-a face cu stresul în munca și în viețile noastre. Stresul nu este neapărat nociv. Așa cum am menționat mai sus, stresul ne motivează adesea să ducem la îndeplinire lucruri care par imposibile. Ceea ce ne preocupă este stresul care devine prea mare ca să ne mai putem descurca cu el și care poate conduce la afecțiuni psihologice și fizice. Să ne oprim puțin asupra câtorva situații care ne stresează și a câtorva sugestii pe care psihologi, specialiști medicali și oameni de afaceri pragmatici ni le oferă pentru a ne ajuta să evităm efectele nocive ale stresului de la locul de muncă.

Avem de respectat un termen-limită și suntem departe de a putea termina la timp. Asistentul pe al cărui ajutor ne bazam nu a mai apărut. Șeful ne presează să terminăm sarcina la timp. Avem o durere de cap atât de puternică încât nu putem gândi limpede. Ce putem face ca să scăpăm de stres acum pentru a putea măcar să funcționăm?

Din fericire, putem să facem față și celor mai stresante situații prin aplicarea unuia sau a mai multora dintre antidoturile următoare:

Autodisciplina

Dragostea și grija față de sine

Relaxarea

Exercițiile fizice

Simțul umorului

Căutarea ajutorului celorlalți

Autodisciplina

Fiecare dintre noi are propriul mod de a atenua tensiunea. O persoană a declarat, de exemplu, că atunci când este stresată, se duce în mașina sa, închide ferestrele – și țipă. O femeie, care din fericire are un cabinet privat, a recunoscut că soluția ei pentru atenuarea tensiunii constă în exerciții yoga timp de câteva minute. Alții au găsit un sprijin în meditație sau rugăciune.

Temperamentul lui Ben i-a cauzat nenumărate probleme în viață. Își ieșea repede din fire și oricând resimțea oricât de puțin stres, țipa la oricine se apropia de el. Își elibera astfel tensiunea din interior – dar provoca tensiune peste tot în jurul lui.

Când Ben a fost avertizat de șeful lui că, dacă nu își poate ține temperamentul sub control, viitorul lui în cadrul companiei va fi pus sub semnul întrebării, el și-a dat seama că ceea ce credea el că este o soluție bună pentru stres – țipatul în stânga și-n dreapta – nu cauza doar probleme cu alți colegi, dar îi exacerba de fapt și starea lui de stres. Această înțelegere a condus la un efort voit din partea lui Ben de a-și controla ieșirile emoționale. Ben a creat un joc prin care se recompensa cu mici daruri de fiecare dată când reușea să se controleze. Astfel, el și-a mărit capacitatea de a opune rezistență tentației de a țipa. Nu numai că acest joc i-a redus numărul de ieșiri nervoase, dar i-a permis să accepte mai ușor lucrurile care înainte îi cauzau emoțiile negative, reducând stresul de la muncă.

Dragostea și grija față de sine

Este important pentru sănătatea noastră să avem grijă de noi înșine, iar oamenii cu o stare de sănătate bună sunt mai puțin predispuși la stres. Beverly era supraponderală, cu o tensiune ușor crescută, și părea să fie mereu încordată. Totul o enerva și avea dureri de cap frecvente, precum și alte probleme fizice. Întotdeauna arăta obosită și nu acorda atenție hainelor și înfățișării sale. Dădea vina pentru toate acestea pe slujbă și pe stresul resimțit. Doctorul ei i-a spus că stresul putea fi de fapt rezultatul neglijării stării ei de sănătate. El a îndrumat-o spre un regim de slăbire și o dietă menită să-i scadă tensiunea. Rezultatul: a pierdut din greutate, s-a simțit mai sănătoasă și a început să acorde mai multă atenție înfățișării ei. Și-a schimbat coafura și și-a cumpărat haine noi. Manifestând față de ea însăși grijă și iubire, Beverly a devenit mai puțin tensionată și a fost capabilă să se descurce mai bine cu toate aspectele locului său de muncă ce anterior îi provocaseră stres.

Relaxarea

Majoritatea experților în gestionarea stresului sunt de acord că atunci când o persoană este stresată, cea mai eficientă terapie imediată este relaxarea. Modul de relaxare ales depinde de împrejurările în care apare stresul și de diferitele metode de relaxare potrivite în cazul individului sau al situației respective. Într-un studiu recent, autorul a întrebat un grup de femei și de bărbați cum reușesc să se relaxeze atunci când se simt presați la locul de muncă.

Atunci când Charlie se simte stresat, el încearcă să se detașeze pentru o vreme de contextul care a creat presiunea asupra lui. Pleacă de la birou, își pune haina pe el și iese din clădire. O plimbare scurtă în jurul clădirii sau al parcurii – zece minute, nu o oră – îl învigoarează și îi redă liniștea de care are nevoie pentru a aborda problema într-un mod mai eficient.

Carly muncește în centrul orașului în care locuiește. Atunci când se simte

stresată, și ea pleacă din clădire și se relaxează uitându-se la vitrinele magazinelor dintr-un mall apropiat.

Șeful lui Stan nu tolerează plecările de la locul de muncă în timpul orelor de lucru. Așadar, atunci când este stresat, el găsește o treabă de făcut într-o altă parte a clădirii.

Plecarea din locul care creează situația de stres oferă minții oportunitatea de a se revigora. Schimbarea decorului – chiar dacă este vorba doar de o altă cameră – poate ajuta în ușurarea tensiunii.

Să visăm cu ochii deschiși. Să lăsăm mintea să se concentreze pe o amintire plăcută. Să ne gândim la o excursie care ne-a încântat, la un peisaj frumos sau la o pictură, la o experiență fericită. Să savurăm acele momente. Să le retrăim. Să ne oprim să mirosim florile, să ne bucurăm de briza mării, de aerul montan, să privim un câmp de narcise. Atunci când creierul este distras de la situația stresantă și este inundat cu gânduri plăcute, ne liniștim și putem să alungăm stresul.

Unii oameni scapă de tensiunile de zi cu zi visând cu ochii deschiși câteva minunte la succesele lor din trecut. Probabil că am mai înfruntat asemenea probleme și am reușit să le rezolvăm. Amintindu-ne reușitele din trecut, ne vin idei pentru soluționarea problemelor curente – și chiar dacă nu ne e de ajutor în aceste situații noi, tot ne ajută prin faptul că ne ridică moralul, pentru că ne amintim că am ieșit cu bine din situații care ne-au stresat în trecut.

Un alt mod de a domoli tensiunea este să schimbăm ritmul. Toți avem mai mult de un singur proiect la care lucrăm în același timp. Dacă presiunea devine prea mare în cazul activității curente, putem trece la alt proiect pentru o vreme. Heather era atât de preocupată din cauza termenului-limită încât nu se mai putea concentra la proiectul la care lucra. Ea a realizat că făcea multe greșeli și că lua decizii proaste. Așadar, a pus deoparte proiectul la care lucra, cu toate că avea senzația că trebuie să folosească fiecare secundă disponibilă ca să lucreze la el, și timp de o jumătate de oră a lucrat la alte sarcini. Atunci când s-a întors la proiectul prioritar, mintea îi era limpede. Aspecte care îi scăpau înainte au început să i se arate mai clar după aceea, iar ea nu numai că a terminat sarcina încadrându-se în termenul-limită, dar a reușit și să facă o treabă de calitate.

Exercițiile fizice

Exercițiul fizic este o modalitate minunată de a reduce stresul. Dacă lucrăm într-o încăpere cu alți 20 de oameni, nu este însă o idee bună să facem flotări. Cu toate acestea, sunt multe alte exerciții mai puțin deranjante pentru ceilalți.

Exercițiile de respirație sunt ușoare și nu îi deranjează pe ceilalți. Inspiră adânc pe nas și expiră încet pe gură. Repetă exercițiul de câteva ori și observă cum întreg corpul reacționează și începe să se relaxeze. Alte exerciții de relaxare pot fi învățate ușor și pot fi aplicate atunci când ai nevoie de ele.

Compania lui Ted are o sală de exerciții fizice dotată cu diverse echipamente. Atunci când Ted este stresat, el se duce în această sală și folosește bicicleta staționară timp de 10 minute – nu destul cât să se extenueze, dar suficient cât să reducă stresul.

Steve, un manager financiar dintr-o firmă de investiții, trebuia să ia în fiecare zi decizii care puteau să aducă pierderi sau câștiguri de milioane de dolari pentru firmă. Adeseori ajungea acasă de la muncă într-atât de tensionat, încât obișnuia să țipe la copii și să se certe cu soția lui. A ajuns în punctul în care copiii lui se ascundeau când îi auzeau mașina în parcare. La sfatul unui psiholog, Steve s-a înscris într-un club sportiv. În loc să meargă direct acasă, Steve joacă acum squash la sală. Când ajunge acasă, tot stresul a fost eliminat, iar viața lui de familie a revenit la normal.

Dacă ai griji, nu există mod mai bun de a scăpa de ele decât să le trimiți la plimbare. Ieși afară și fă câțiva pași. S-ar putea să-și desfacă aripile și să-și ia zborul.

Dale Carnegie

Simțul umorului

Atunci când stresul te copleșește, este dificil să vezi partea amuzantă a unei situații. Cu toate acestea, când ne uităm în urmă la lucrurile care ne-au îngrijorat în trecut, adeseori începem să râdem de ele.

Șeful lui Karen o muștrase în legătură cu o greșală. Ea interpretase greșit instrucțiunile lui și făcuse o greșală mare în cadrul proiectului, dar și el ar fi trebuit să recunoască faptul că nu reușise să dea instrucțiuni mai clare. Karen s-a simțit nedreptățită și era supărată. Cu toate acestea, în loc să lase aceste gânduri să îi domine ziua, ea s-a gândit: „Nu-i așa că arăta prostuț, cu fața lui roșie și umflată, în timp ce țipa?“ Ea a început să râdă de situație, iar stresul a început să se risipească, astfel că s-a putut apuca de corectarea proiectului.

Mulți doctori recomandă râsul ca analgezic și ca antidot împotriva stresului. Persoanele cu simțul umorului sunt mai puțin predispuse la stres. Prin căutarea unui motiv de râs în mijlocul unei situații tensionate, putem găsi o soluție la reducerea stresului.

Paul păstrează o carte cu bancuri în bibliotecă. Atunci când se simte copleșit de muncă, el ia o „pauză de râs“. Se uită peste paginile antologiei lui și zâmbeste, chicotește, iar uneori râde în hohote. Astfel, reușește să își limpezească mintea pentru o abordare mai puțin tensionată a muncii sale.

Cere-le ajutor celorlalți

Marilyn reușește să reducă stresul printr-o convorbire telefonică. Ea vorbește despre problemele sale cu o prietenă bună. Deși nu se așteaptă ca prietena ei să îi rezolve problemele, prin faptul că verbalizează gândurile din mintea ei își clarifică ceea ce adeseori i-a scăpat până atunci. În plus, cele câteva minute de conversație prietenească reduc tensiunea.

Uneori stresul este atât de copleșitor, că nu ne putem descurca singuri. Se poate cere ajutor consilierilor profesionali, specialiștilor în anumite domenii. Atunci când lui Judith i-a murit soțul, ea a fost atât de deprimată că nu mai putea să își ducă la îndeplinire sarcinile de zi cu zi. Din fericire, a avut inspirația să caute

ajutor din partea unui psiholog, care a ajutat-o să facă față situației.

Să ne amintim că nu suntem singuri. Unele companii au servicii de asistență pentru a-și ajuta angajații să depășească problemele personale care cresc nivelul de stres. Serviciile comunitare și sursele private sunt disponibile aproape oriunde.

Fiecare persoană ar trebui să-și elaboreze un program de activități care o pot relaxa în situații de stres și care pot fi adaptate pentru locul de muncă. Orice moment de relaxare poate reduce stresul, permițându-ne să ne întoarcem înviorați la treaba pe care o avem de făcut.

Să nu lăsăm stresul să ne doboare. Prin aplicarea uneia sau mai multora dintre sugestiile de mai sus, putem face pași importanți spre ameliorarea problemei care ne presează, ceea ce ne va permite să ne întoarcem la o viață normală și productivă.

Reducerea nivelului de stres în rezolvarea problemelor

Cu toții trebuie să rezolvăm probleme și să luăm decizii la locul de muncă. Prea mulți dintre noi devin stresați atunci când se adună mai multe probleme. Tindem să evităm să ne ocupăm de probleme în loc să ne concentrăm pe rezolvarea lor și astfel nu reușim decât să ne creștem nivelul de stres și tensiune.

Printr-o abordare sistematică în căutarea soluțiilor, putem să facem față obstacolelor cu minimum de stres și să luăm decizii mai bune. Încearcă această abordare în patru pași:

1. Treci în revistă faptele

Notează pe hârtie motivul exact al îngrijorării. Charles Kettering, marele inventator și afacerist, a spus-o cât se poate de bine: „O problemă enunțată bine

este o problemă pe jumătate rezolvată“.

2. Analizează faptele

Gândește-te la toate răspunsurile sau soluțiile posibile. Nu uita să te gândești la ramificațiile fiecărei opțiuni. Ia în considerare nu numai posibila rezolvare a problemelor, ci și modul în care alți oameni ar putea fi afectați de respectiva soluție.

3. Ia o decizie

Regândește toate opțiunile și decide care este cea mai bună soluție sau cel mai bun mod de acțiune.

4. Pune în aplicare decizia

Începe imediat să pui în practică decizia. În felul acesta preiei controlul asupra situației stresante. Este uimitor cât de ușor poate fi alungat stresul când începem să acționăm pur și simplu.

Întreabă-te întâi: Care este situația cea mai rea care se poate întâmpla? Apoi pregătește-te să o accepți. Apoi începe să îmbunătățești situația cea mai rea.

Dale Carnegie

Tehnologia – factor de stres sau remediu împotriva stresului?

Pe măsură ce trece timpul, tehnologia se dezvoltă într-un ritm din ce în ce mai rapid, uneori prea rapid pentru a mai putea ține pasul cu ea. Suntem acum capabili să lucrăm literalmente non-stop cu ajutorul tehnologiei din jurul nostru. Lucrul acesta poate da impresia că ne permite să realizăm mult mai multe în fiecare zi și că ne ajută să înregistrăm un succes mai mare. Dar șansele ca nivelul nostru de stres să crească sunt și ele foarte mari. Mai jos sunt câteva sugestii pentru a ne menține sănătatea psihologică și în același timp nivelul de productivitate în această lume a tehnologiei:

- Încetează să mai muncești non-stop și concentrează-te pe câte un singur lucru pe rând.
- Computerele noastre pot funcționa neîntrerupt, dar noi nu; așa că nici măcar nu încerca asta. De exemplu, nu lua prânzul în fața calculatorului și nu sări peste o pauză pentru a răspunde la e-mailuri. Odihna nu înseamnă lene, ci este un proces vital.
- Stabilește granițe între muncă și viața personală.
- Tehnologia ne poate permite să lucrăm de acasă, dar acest lucru face de fapt mai dificilă separarea de muncă. În jargonul tehnic din zilele noastre, putem să spunem că punem un firewall între lumea de afară și rețeaua de computere de la slujbă, dar putem la fel de bine să punem un firewall psihologic între acasă și serviciu, un zid virtual în jurul castelului nostru.

- Deconectează-te total în mod regulat.

- Deconectează telefonul fix, telefonul mobil, blackberry-ul, iphone-ul, laptopul și calculatoarele de acasă. Apoi relaxează-te și bucură-te de liniște.

- Nu fi disponibil pentru ceilalți tot timpul.

- Lasă telefonul mobil acasă atunci când mergi la film (te rugăm, cu toții am aprecia asta!).

- Verifică-ți adresa de e-mail și căsuța vocală intermitent, și nu constant, așa cum facem și cu scrisorile de la poștă. Vom fi mai eficienți dacă reluăm mesajele după ce luăm o pauză, iar mesajele nu pleacă nicăieri oricum, ne așteaptă acolo.

- Nu poți face totul imediat.

- Nu toate lucrurile trebuie efectuate pe loc. Dacă această nevoie apare în mod regulat și dacă suntem siguri că nu avem o tendință spre amânare, atunci ori tehnologia nu este adecvată în cazul sarcinii respective, ori problema legată de planificarea și gestionarea timpului trebuie adusă în discuție în cadrul organizației.

Doar pentru că putem trimite faxuri, e-mailuri sau mesaje în ultima secundă nu înseamnă că ar trebui să ne obișnuim să procedăm așa. Trebuie să plănuim dinainte ce avem de făcut și să îi ajutăm și pe ceilalți să procedeze la fel, comunicându-le așteptările noastre privitoare la planificare și organizare. Cu alte

cuvinte, optează pentru un ritm mai lent atunci când este posibil.

De ce un lucru simplu precum acela de a ne menține mintea ocupată cu treburi ajută atât de mult împotriva anxietății? Motivul îl reprezintă una dintre cele mai importante legi dezvăluite de psihologie: este absolut imposibil pentru orice minte, oricât de genială ar fi, să se gândească la mai multe lucruri deodată.

Dale Carnegie

Idei principale

Cei mai mulți dintre noi au în ei înșiși capacitatea de a gestiona nivelul de stres cu care se confruntă în cele mai multe aspecte ale vieții. Trebuie să devenim conștienți ce anume ne cauzează stresul și să recunoaștem stresul de la primele semne, astfel încât să îl putem preveni – sau, dacă nivelul de stres a atins deja un nivel ridicat, să putem lua măsuri corective.

Iată câteva sugestii care ne pot ajuta în acest sens:

1.Să analizezi situațiile în care tinzi să te simți sub presiune. Poate fi vorba de respectarea termenelor-limită; poate fi vorba de presiune resimțită din partea șefului, a subordonaților, a clienților sau a altor factori. Odată ce recunoaștem precursorii stresului, putem să îi înfruntăm înainte ca stresul să se dezvolte într-atât încât să ne copleșească.

2.Să îți monitorizezi discuțiile cu tine însuși. Vorbim cu noi înșine tot timpul – poate nu cu voce tare, dar cu vocea aceea din mințile noastre care ne consolidează în permanență modul în care abordăm munca și viața noastră, în

general. Dacă ne spunem că suntem stresați, copleșiți, predispuși la eșec, atunci cu siguranță vom fi stresați, copleșiți, predispuși la eșec. Când aceste gânduri negative se infiltrează în mintea noastră, trebuie să le înlăturăm cu ajutorul gândurilor pozitive, al planurilor de a rezolva problemele, și astfel stresul va fi înlocuit cu încrederea în sine.

3. Atunci când simți că stresul crește, trebuie să ai un plan prestabilit de a contracara efectele sale înainte ca acestea să devină copleșitoare. Urmează câteva dintre sugestiile din acest capitol referitoare la relaxare, schimbarea de ritm, exerciții fizice și umor.

- Privește lucrurile în ansamblu. Stresul creat pe moment ne poate întuneca gândirea.
- O problemă urgentă care pune presiune pe noi trebuie să fie cântărită în lumina a ceea ce este cu adevărat important.
- Creează-ți obiceiul de a lua scurte „vacanțe mentale“.
- Liniștește-ți mintea cu gânduri pline de pace sau prin muzică relaxantă.
- Introdu relaxarea sau/și mediația în rutina ta zilnică.
- Găsește timp pentru tine, în care să stai în liniște și singurătate.

- Dormi cât trebuie: lipsa somnului poate diminua capacitatea corpului de a face față stresului. Durata somnului diferă de la o persoană la alta, dar un somn adecvat este esențial pentru sănătatea fizică și emoțională.

- Un pui de somn: Dale Carnegie, în cartea lui Lasă grijile, începe să trăiești, face o sugestie excelentă. Încearcă s-o pui în practică. „Dacă nu poți să tragi un pui de somn, poți măcar să încerci să te întinzi o oră în pat înainte de masa de seară. Dacă te poți odihni o oră, vei adăuga o oră pe zi activităților tale diurne.“

- Participă la activități care îți dau sentimentul că deții controlul și care te relaxează. Încearcă activități care te reîncarcă fizic, spiritual și mental.

- Încearcă activități fizice precum mersul cu bicicleta, înotul, alergarea și alte hobby-uri plăcute.

- Creează-ți un sentiment de succes și în alte domenii ale vieții tale. Sentimentul de succes în munca voluntară sau în activități religioase ne poate ajuta să contracarăm lipsa de control resimțită la locul de muncă.

- Creează-ți un grup de sprijin. Stresul ne poate adesea izola de ceilalți, îngreunându-ne astfel viața. Membrii grupului nostru de sprijin ne permit să vorbim deschis despre factorii de stres și să îi înfruntăm.

- Stresul pe care îl ținem în noi poate atinge un punct critic în care să nu mai putem funcționa sănătos și productiv. Oamenii care ne ascultă și cărora le pasă de noi funcționează ca o supapă pentru presiunea interioară exercitată de stres.

Capitolul 7

Eliminarea epuizării

Epuizarea totală (sau burnout-ul) este foarte des întâlnită la locul de muncă, dar există o diferență între a avea o zi sau două mai proaste la locul de muncă și epuizarea totală. Majoritatea dintre noi avem zile când ne simțim copleșiți, plictisiți sau neapreciați; când felul în care reușim să ne descurcăm cu toate sarcinile nu e remarcat de nimeni, și nici măcar recompensat, și când este nevoie de o hotărâre supraomenească pentru a ne apuca de treabă.

Epuizarea totală cauzată de muncă nu este același lucru cu stresul de la serviciu. Epuizarea totală poate fi rezultatul stresului neîncetat, dar nu este totuna cu stresul exagerat. Atunci când suntem stresați, ne pasă prea mult, iar atunci când suntem epuizați complet, nu mai vedem nici o speranță de îmbunătățire. Nu e de dorit să ajungem în acel punct.

Oamenii nu sunt becuri. Un bec strălucește puternic și brusc – poc! Se arde. Oamenii ajung la arderea completă a rezervei lor de energie încet, adesea imperceptibil. Deși unele epuizări totale pot avea ca rezultat afecțiuni fizice, precum un atac de cord sau ulcere, majoritatea au efecte psihologice. Oamenii își pierd entuziasmul, energia și motivația, iar lucrul acesta se vede în multe feluri. Își urăsc serviciul, nu-și mai suportă colegii, nu au încredere în șef și în fiecare dimineață sunt îngroziți la gândul că trebuie să vină la serviciu.

Epuizarea totală poate fi cauzată de prea mult stres, dar acesta nu este singurul factor. Poate fi, de asemenea, și rezultatul frustrării. Poate nu au fost respectate promisiuni sau am fost ignorați într-o oportunitate de avansare sau de mărire a salariului. Unii lideri și manageri ajung la epuizare totală din cauza presiunii cauzate de nevoia de a lua decizii cu posibile consecințe catastrofice. Alții, din cauză că muncesc peste program sau nu sunt recompensați pentru munca lor.

În acest capitol analizăm diferențele dintre stresul de la locul de muncă și epuizarea totală. Vom aborda modurile prin care putem evita epuizarea totală și prin care putem controla nivelul de stres de la muncă pentru a fi mai productivi. Vom aborda și chestiunea excesului de muncă provocat de tehnologie și cum putem gestiona lucrurile într-un mod mai eficient.

Diferența dintre stres și epuizarea totală

Stresul implică ideea de prea mult: prea multă presiune care cere prea mult de la noi, atât la nivel fizic, cât și psihologic. Atunci când suntem stresați, încă ne mai putem imagina că, dacă am reuși să avem totul sub control, ne-am putea simți mai bine. Epuizarea totală, în schimb, înseamnă să ne simțim goliți, lipsiți de motivație, fără nici un dram de interes. Oamenii care ajung la epuizare totală nu mai văd nici o lumină la capătul tunelului.

Iată câteva diferențe dintre stresul obișnuit de la locul de muncă și epuizarea totală:

Caracteristici ale stresului:

- Provoacă sentimentul de urgență și hiperactivitate.
- Pierderea energiei.
- Poate cauza anxietate și căderi nervoase.
- Poate cauza ulcere, atacuri de cord și alte boli fizice.

Caracteristici ale epuizării totale:

- Provoacă sentimentul de neputință și lipsă de speranță.
- Pierderea motivației.
- Poate duce la detașare și depresie.
- Cea mai mare deteriorare se produce la nivelul stării emoționale.
- Viața nu mai pare să merite trăită.

Printre atitudinile obișnuite în cazul epuizării totale se numără:

- Fiecare zi la muncă este o zi proastă.
- Implicarea în muncă mi se pare o totală irosire a energiei.
- Cea mai mare parte a zilei mele se desfășoară efectuând sarcini complet plictisitoare sau neplăcute.
- Sunt istovit la finalul unei zile de muncă.

- Nimeni nu apreciază efortul meu.
- Managerul meu mi-a stabilit obiective nerealiste.
- Toată lumea vrea ceva de la mine tot timpul.
- Singurul motiv pentru care mai lucrez aici este ca să îmi pot plăti facturile.

Prevenirea epuizării totale la locul de muncă

Cel mai eficient mod de a evita epuizarea totală la locul de muncă este să încetăm activitățile curente și să facem altceva. Uneori aceasta înseamnă să ne schimbăm locul de muncă sau cariera. Pentru majoritatea, aceasta este o măsură extremă, și nu o opțiune la îndemână. O atitudine mai realistă ar fi să devenim conștienți de nivelul nostru de stres și de volumul exagerat de muncă și să luăm câteva măsuri preventive, precum:

- Să clarificăm așteptările de la locul de muncă. Să lucrăm împreună cu managerul nostru sau cu șeful nostru direct pentru a reevalua sarcinile și responsabilitățile noastre la locul de muncă. În timpul discuției, putem indica faptul că unele dintre lucrurile care ni se cer nu fac parte din fișa postului nostru și să ne situăm oarecum pe o poziție avantajoasă arătând că am depășit în mai multe rânduri până acum parametrii sarcinilor noastre.
- Să cerem o schimbare. Dacă locul de muncă este suficient de mare, poate ne putem muta într-un alt birou, sediu sau departament. Chiar și o schimbare de peisaj ne poate ajuta să căpătăm o altă perspectivă.

- Să cerem alte responsabilități. Dacă am făcut aceeași muncă prea mult timp, să cerem ceva nou: un alt segment de piață pentru vânzări, un alt proiect, un alt rol în organizație.

- Să cerem timp liber. Dacă epuizarea totală pare inevitabilă, să luăm o pauză totală de la muncă. Să plecăm în vacanță, să ne folosim concediul pe caz de boală sau să cerem permisiunea pentru concediu fără plată. Trebuie să facem ceva să ne detașăm de situație. Să folosim timpul concediului pentru a ne încărca bateriile și a dobândi o imagine de perspectivă.

Preîntâmpină oboseala și îngrijorarea și menține un nivel ridicat de energie și entuziasm

Recitește Capitolul 6 pentru sugestii de ameliorare a stării de stres. Acesta este primul pas în reducerea la minimum a riscului transformării stresului în epuizare totală. Repetăm aici câteva dintre cele mai utile sugestii pentru tratarea stresului:

- Să te odihnești înainte să te cuprindă oboseala.

- Să înveți să te relaxezi la locul de muncă.

- Să îți protejezi sănătatea și condiția fizică prin relaxare acasă.

- Să pui în aplicare aceste patru obiceiuri legate de muncă:

–Să îți cureți biroul de toate hârtiile cu excepția acelor de care ai nevoie pentru sarcina curentă.

–Să faci lucrurile în ordinea importanței lor.

–Atunci când ai de-a face cu o problemă, să o rezolvi pe loc dacă ai toate informațiile necesare pentru a lua o decizie.

–Să înveți să te organizezi, să îți locul unui superior și să îți coordonezi subordonații.

•Să pui entuziasm în propria muncă.

„Sunt atât de obosit, că nu pot gândi clar!“

Odihna poate vindeca oboseala fizică, dar majoritatea persoanelor resimt oboseala psihică, mai degrabă decât fizică la locul de muncă. Exercițiile fizice pot ameliora starea de oboseală și stresul pentru oamenii care lucrează cu calculatoare sau în alte domenii extenuante din punct de vedere mental. Câteva moduri prin care putem face asta sunt plimbările în pauza de prânz, înotul, alergarea sau activitățile sportive de după muncă.

Dacă firma are o sală de sport, folosește bicicleta staționară sau fă exerciții cu greutate în pauza de prânz sau după programul de lucru. Oamenii care au un regim regulat de exerciții fizice sunt mai puțin predispuși la oboseală mentală.

Ajută-i pe ceilalți care trec prin episoade de epuizare totală

Atunci când vedem semnele epuizării totale la unul dintre angajații sau colegii noștri, ar trebui să îl sprijinim în eforturile sale de a o depăși. Câteva lucruri pe care le putem face pentru a fi de ajutor sunt:

- Să fim persoana lor de sprijin. Să ne arătăm interesul sincer încurajând persoana respectivă să vorbească despre grijile sale și să o ajutăm să vadă în mod realist cauzele acelor îngrijorări.

- Dacă avem autoritatea de a schimba sarcinile de lucru ale persoanei respective, faptul de a-i distribui alte sarcini și responsabilități sau de a o transfera în alt departament duce la schimbarea climatului și îi poate stimula motivația.

- Să-i oferim persoanei respective oportunitatea de a deprinde noi abilități. Astfel o vom ajuta să se concentreze pe procesul de învățare, în loc să mai stăruie cu mintea asupra problemelor care au condus la epuizare totală, și totodată facem ca persoana respectivă să devină una mai valoroasă pentru companie.

Dacă, în ciuda eforturilor depuse, persoana respectivă nu face nici un fel de progres, recomandă-i cu fermitate consiliere profesională.

Ce este de făcut când avem prea mult de muncă

În calitate de lideri, este responsabilitatea noastră să ne asigurăm că angajații muncesc la capacitate optimă. Dacă ei se apropie de epuizare, productivitatea lor

va avea de suferit. Aceste probleme apar frecvent atunci când compania trece prin reorganizare și restrângerea personalului. Atunci sunt mai puțini angajați, și fiecare dintre ei muncește mai mult timp și îndeplinește sarcini mai dificile. Înainte să abordezi această problemă cu echipa ta, analizează în detaliu activitățile grupului. Analizează cât de mult timp dedică membrii echipei fiecărui proiect și determină importanța fiecărui proiect pentru îndeplinirea obiectivelor departamentului. Reexaminează și colaborează cu membrii echipei pentru a stabili prioritățile. Decide împreună cu asociații ce se poate face pentru a munci într-un mod mai eficient și astfel mai puțin epuizant.

Dacă după această analiză încă simțim că echipa are un volum mai mare de muncă decât poate gestiona în mod realist, reevaluează rezultatele analizei și încearcă să regândești prioritățile echipei. S-ar putea ca alte sarcini care durează mai mult să poată fi amânate în favoarea altora mai importante; redistribuie unele dintre sarcini către alte echipe; folosește, la nevoie, personal adițional.

Uneori presiunea provine de la celelalte echipe sau departamente cu care colaborăm. Dacă așa stau lucrurile, întâlnește-te cu liderul celeilalte echipe pentru a încerca să stabiliți un program care să permită colaborarea eficientă și să elimine presiunea. Dacă nu se poate ajunge la o înțelegere, vorbește cu managerul care are în subordonare ambele echipe.

Uneori presiunea vine de la faptul că echipa noastră face voluntariat pentru proiecte speciale. Nu trebuie să ne fie teamă să refuzăm astfel de cereri. Să ne asigurăm că toți cei cu care lucrăm sunt conștienți de prioritățile echipei și să ne asigurăm că ei știu că nu este nici o rușine sau dovadă de lene dacă refuză să devină voluntari pentru proiecte speciale.

Procesul epuizării totale

Câteva dintre caracteristicile manifestate de cei care ajung la epuizare totală:

- Tind să lucreze mai mult decât este fezabil mental și fizic pentru sarcina pe care

o au de îndeplinit.

- Își neglijează nevoile personale, familiile și alte activități la care participau înainte, pentru a-și duce sarcina la bun sfârșit.

- Își reduc la minimum ieșirile în societate.

- Comportamentul lor este adesea haotic.

- Resimt un gol în viețile lor.

- Cad într-o depresie adâncă.

Gestionarea epuizării totale

Dacă începem să manifestăm unele dintre simptomele de mai sus sau le recunoaștem în comportamentul colegilor noștri, ar trebui să luăm măsuri imediat, înainte ca acestea să devină copleșitoare.

Există mai multe moduri prin care atât indivizii, cât și organizațiile pot să trateze problema epuizării totale. Multe dintre problemele asociate acestei stări pot fi tratate prin reexaminarea sarcinilor angajaților respectivi și ajustarea lor sau prin oferirea de ajutor angajaților la ce au de făcut.

Oferă-le angajaților mai mult control asupra propriilor sarcini

Atunci când angajații au mai mult control asupra îndeplinirii propriilor sarcini, ei sunt mai puțin predispuși la epuizare totală. Companiile care își încurajează angajații să participe la procesele decizionale privind metodele, termenele-limită și alți factori legați de munca lor au descoperit în timp că rezultatul este un moral mai ridicat, un absentism mai scăzut și o rată de profit mai mare, cu productivitate crescută. Stresul și epuizarea totală au fost minimalizate.

Încurajează-i pe angajați să învețe cât mai mult despre munca lor

Primul pas în acest sens este să încercăm să-i plasăm pe angajați în poziții potrivite talentelor și intereselor lor și să îi pregătim pentru sarcinile pe care le au de îndeplinit. Atunci când Sal s-a alăturat companiei din care face parte, el a fost angajat pe poziția de curier și funcționar în departamentul de corespondență. Munca era plictisitoare și obositoare, iar el ajungea acasă de la muncă având migrene și se simțea frustrat, nefericit și deprimat. A vrut să-și dea demisia, dar avea nevoie de serviciu pentru a-și susține familia. În cadrul serviciului său, Sal trebuia să distribuie materiale la departamentul tehnic. El urmărise cursuri de calculatoare în școală și a început să converseze cu angajații din acel departament despre munca lor. Al, șeful departamentului, a observat interesul lui Sal față de calculatoare și a cerut transferul lui către departamentul tehnic. Al l-a încurajat pe Sal să învețe tot ce putea să afle despre echipamentele folosite și programele informatice. În doar câteva luni, Sal și-a însușit la fel de multe cunoștințe precum colegii lui din departament. I-a plăcut mult munca, s-a simțit confortabil și încrezător. Migrenele lui au dispărut și de abia așteaptă să se ducă la muncă în fiecare zi.

Încurajează participarea

Oamenii de știință care se ocupă cu studiul comportamentului uman recomandă de ani de zile participarea angajaților la procesul decizional al managerilor. Ei au demonstrat că atunci când angajații participă la luarea deciziilor care le afectează munca, ei sunt mai implicați în punerea cu succes în practică a acelor decizii și opun mai puțină rezistență când vine vorba de atingerea standardelor impuse.

Această tehnică s-a dovedit extrem de eficientă mai cu seamă în ceea ce privește stabilirea normelor. În multe domenii de activitate, normele sunt un element esențial. Muncitorii din fabrică au norme stabilite pentru producția pe zi sau pe oră; operatorii de date și cei care procesează cuvinte au norme; reprezentanții de vânzări au norme săptămânale sau lunare. De obicei, acestea sunt stabilite de manager sau de șef. Acestea funcționează însă mai bine atunci când îi implicăm pe angajați în procesul de stabilire a normelor.

Unii manageri sunt îngrijorați că, dacă îi lasă pe angajații lor să își stabilească propriile norme, ei le vor stabili prea jos ca să fie ușor de atins. Dar acest lucru nu e neapărat adevărat. Atunci când managerii și angajații lor lucrează împreună pentru a studia cerințele sarcinii respective, termenul de efectuare a ei și alți factori importanți, sunt stabilite norme rezonabile, adesea chiar mai ridicate decât ar fi fost stabilite de management. Atunci când angajații au un rol în stabilirea normelor, ei consideră că sunt corecte și se angajează să le atingă.

Încurajează-i pe angajați să sugereze îmbunătățiri

Majoritatea oamenilor simt că au un oarecare control asupra propriilor sarcini atunci când sugestiile și ideile lor sunt ascultate. Nimeni nu se așteaptă ca toate sugestiile lor să fie acceptate, dar ei se așteaptă ca acestea să fie luate în considerare.

Sugerarea de idei noi ar trebui să fie încurajată. Sugestiile din partea angajaților ar trebui să fie solicitate și evaluate obiectiv atunci când sunt prezentate, iar dacă sunt considerate viabile, trebuie încercate. Angajații care fac sugestii ar trebui să primească feedback pentru contribuțiile lor și să fie recompensați dacă acestea sunt acceptate.

Ești plictisit de viață? Atunci aruncă-te într-o activitate în care crezi cu toată inima, trăiește pentru ea, fă totul pentru ea și îți vei regăsi fericirea pe care nu credeai că o vei găsi vreodată.

Dale Carnegie

Programele de asistență pentru angajați

Programele de asistență pentru angajați au fost realizate pentru a ajuta personalul să înfrunte cauzele principale ale stresului. Atunci când angajații dau semne de stres sau de epuizare, consilierea și serviciile psihologice le stau la dispoziție. Angajații pot să ceară voluntar acest ajutor sau șefii direcți le pot sugera să apeleze la aceste servicii. Pentru ca aceste programe de asistență să fie eficiente, toate problemele discutate trebuie să fie confidențiale, iar angajații trebuie să aibă încredere că scopul acestora este să îi ajute să își înfrunte problemele – și că nu sunt folosite ca instrumente de control din partea managementului.

Instruire pentru gestionarea stresului

În ultimii ani, multe companii au instituit sesiuni de training pentru gestionarea stresului ca modalitate de a-și ajuta angajații fie să-și depășească problemele de stres deja existente, fie să-și gestioneze nivelurile de stres, acestea din urmă putând duce la diverse grade de epuizare.

Companiile invită psihologi să susțină seminarii despre stres și epuizare ca măsuri preventive, astfel încât angajații să își poată identifica propriile simptome și să acționeze în acest sens înainte ca ele să ducă la epuizare totală. În unele programe, consilierea individuală este disponibilă atunci când este necesară.

Sfaturi pentru evitarea epuizării totale

- Să ne rezervăm un timp de reflecție.
- Atunci când ne dăm seama că ne îndreptăm spre o stare de epuizare, este timpul să punem agresiv în practică strategia noastră de evitare a ei.
- Să nu preluăm mai multe sarcini decât putem efectua. Majoritatea locurilor de muncă au fișe de post, care specifică exact ce tipuri de sarcini ne sunt solicitate. Cu toate acestea, ni se cere adesea să preluăm sarcini suplimentare pentru a-i ajuta pe alții sau pentru a face muncă de voluntariat pentru proiecte speciale. Înainte să acceptăm astfel de sarcini, să analizăm cum ne petrecem timpul. Pentru a evita epuizarea, trebuie să ne folosim timpul în mod optim și să nu preluăm prea multe responsabilități care nu sunt importante pentru atingerea scopurilor noastre.
- Mulți dintre noi sunt implicați în activități în afara locului de muncă. Poate este vorba de o biserică, de o asociație comunitară sau de hobby-uri și interese. Acestea sunt importante pentru noi, dar trebuie să stabilim o limită pentru timpul pe care îl dedicăm lor, pentru că și ele ne pot solicita exagerat de mult, ceea ce, împreună cu sarcinile de serviciu, poate duce la epuizare totală. Este important să stabilim un perimetru în jurul spațiilor personale din viețile noastre și să alegem înțelept activități care ne pot reîncărca cu energie, în loc să ne golească de energie.
- Să încetinim ritmul; să eliminăm graba.

- E bine să ne mișcăm repede; e bine să ne mișcăm și mai repede; dar nu e bine să ne mișcăm prea repede. Atunci când exagerăm cu timpul acordat unei sarcini, ajungem să ne grăbim, calitatea muncii noastre scade și cauzăm stres și altora din jurul nostru.

- Să fim interesați de ceilalți.

Încurajează relațiile și cultivă-ți o rețea de prieteni cărora le pasă de tine. Studiile au demonstrat că prietenii constructive pot reprezenta un factor important pentru a avea o viață lungă și sănătoasă. Kevin Sheridan, directorul executiv al HR Solutions, susține că importanța armoniei între colegii de muncă este adesea trecută cu vederea. Prietenii de la locul de muncă și încurajarea unei atmosfere armonioase și distractive scad riscul de epuizare, îmbunătățesc angajamentul și loialitatea față de efectuarea sarcinilor de lucru și scad rata demisiilor. Atunci când avem colegi cu care să ne împărtășim gândurile, grijile, succesul și eșecurile, riscul de epuizare este mult diminuat.

Să îmblânzim tehnologia

Pentru mulți dintre noi, telefoanele, e-mailurile, faxurile și SMS-urile cer atenția noastră imediată. Din această cauză ne putem simți copleșiți de presiunea constantă, douăzeci și patru de ore din douăzeci și patru. În loc ca tehnologia să ne facă munca mai ușoară, noi am devenit sclavii ei. Așa-numitele tehnologii menite să economisească timp nu prea economisesc timp, ci comprimă, consumă și ne devorează timpul. Pentru a transforma tehnologia în aliatul nostru, trebuie să o îmblânzim.

Șapte moduri de a îmblânzi tehnologia

- Să ne deconectăm în mod selectiv. Atunci când avem nevoie de concentrare, putem să închidem telefonul, e-mailul sau să ne mutăm într-un loc mai liniștit.
- Să stabilim un orar rezonabil pentru a răspunde la e-mailuri și să ne ținem de el.
- Să închidem orice sunet care semnalizează primirea unui e-mail.
- Să setăm verificările automate ale e-mailurilor la intervale de timp mai mari.
- Să schimbăm mesajul de întâmpinare de la căsuța vocală pentru a indica disponibilitatea noastră. Să folosim mesajul „nu sunt la birou“ în cazul e-mailului.
- Pe cât posibil, să ne ocupăm de câte un singur mesaj o dată.
- Să punem oamenii înaintea tehnologiei. Dacă stăm de vorbă cu cineva și sună telefonul, să lăsăm apelul să intre pe căsuța vocală.
- Să nu fim sclavii telefoanelor mobile, tabletelor sau laptopurilor. Trebuie să ne educăm să verificăm aceste dispozitive numai la intervale prestabilite.

Să nu-ți fie frică să dai tot ce ai mai bun atunci când te ocupi de sarcinile aparent minore. De fiecare dată când îndeplinești bine o astfel de sarcină, lucrul acesta te face mai puternic. Dacă îndeplinești bine sarcinile minore, atunci cele importante vor începe să-și poarte singure de grijă.

Multitaskingul

Multitaskingul este ceva ce facem atunci când încercăm să îndeplinim mai multe sarcini în același timp. Termenul derivă din multitaskingul computerelor. Computerele sunt programate să realizeze mai multe sarcini în același timp, oamenii însă nu. Multitaskingul poate avea drept rezultat o muncă realizată neglijent sau chiar erori majore în efectuarea sarcinilor ori, chiar și mai grav, starea de epuizare totală.

Gail se lăuda cu capacitatea ei de a face mai multe lucruri în același timp. Ea susținea că era capabilă să se ocupe de mai multe situații simultan. În timp ce vorbea la telefon cu un client, ea răspundea mesajului telefonic al unui alt client și introducea niște informații pe blackberry-ul ei. În timp ce „participa“ la o ședință de serviciu, își verifica e-mailul pe laptop și răspundea la un mesaj de la fiul ei. Ea atribuia migrenele constante și sentimentul de greață unor probleme medicale imaginare și a fost șocată atunci când doctorul i-a spus că era aproape de epuizare.

Mulți dintre noi pot face față mai multor sarcini în același timp, dar există o limită a capacităților noastre mentale și fizice. Pentru a evita epuizarea totală, trebuie să învățăm cât de multe putem realiza și să ne stabilim obiectivele în mod corespunzător. Dacă încercăm să facem prea multe, prea repede, putem foarte ușor ajunge să realizăm de fapt prea puține, prea târziu – și prost.

Idei principale

Epuizarea totală este un pericol la locul de muncă, iar cei care se confruntă cu ea

sunt femeile și bărbații copleșiți de cerințele muncii lor. Poate fi vorba despre încercarea de a respecta niște termene-limită, despre respectarea unor norme nerezonabile, despre încercarea de a mulțumi un șef dificil sau despre munca sub presiune. Există câteva moduri prin care putem minimaliza riscul de epuizare totală:

- Să ne schimbăm poziția ocupată în companie. Într-o companie mare există mai multe opțiuni. Ar trebui să fim mereu atenți la posibilitățile pe care le avem de a ocupa un loc în alte departamente decât cel în care lucrăm sau de a ne orienta spre un alt domeniu.

- Să găsim oameni care gândesc la fel ca noi. Atunci când ne putem împărtăși problemele, frustrările, dar și bucuriile și împlinirile cu colegii, simțim o ameliorare a tensiunilor care apar adesea atunci când ținem toate acestea în noi. Să găsim persoane cu care împărtășim același simț al umorului și persoane în care avem încredere.

- Să căutăm proiecte pe termen scurt. Aceeași muncă, aceleași probleme, aceiași colegi la serviciu, pe durate lungi, tind să dăuneze creativității noastre și ne scad interesul pentru munca pe care o facem, ducând la plictiseală, care poate fi primul pas către epuizarea totală. Dacă avem ocazia, ar trebui să căutăm proiecte pe termen scurt, lucrând din când în când cu echipe diferite.

- Să beneficiem de mai multă educație. În multe companii nu există posibilitatea de a schimba mediul de lucru sau tipul de sarcini care au dus la epuizare totală. Dobândirea de noi abilități ne deschide oportunități pentru a putea căpăta o funcție mai interesantă.

- Să ne mândrim cu munca noastră. Să fim mândri de importanța a ceea ce facem. Să fim conștienți de felul în care munca noastră contribuie la succesul

companiei, îmbunătățește relațiile cu clienții sau sprijină bunăstarea comunității.

- Să nu așteptăm. Dacă începem să simțim epuizare, să nu așteptăm ca aceasta să ne afecteze munca, ci să încercăm să facem schimbări pozitive la locul de muncă. Ar trebui să vorbim cu șeful departamentului de resurse umane și să discutăm schimbările care ar putea fi făcute pentru a evita epuizarea și pentru a ne reîncărca bateriile. Astfel vom deveni niște angajați mai fericiți și mai productivi.

Pe lângă aceste sfaturi, recitește și aplică sugestiile din Capitolul 6 despre gestionarea stresului.

Capitolul 8

Reducerea presiunii timpului

Una dintre cele mai comune cauze de stres la locul de muncă este presiunea constantă de a respecta termenele-limită, de a reuși să terminăm munca în intervalul de timp stabilit și de a face față tuturor întreruperilor care nu ne permit să ne facem treaba și, implicit, să o terminăm la timp.

Managementul timpului începe cu stabilirea unor obiective. Dacă acestea ne sunt clare, putem măsura importanța situațiilor cu care ne confruntăm raportându-le la obiective și căutând să ne dăm seama în ce fel influențează atingerea lor.

Dacă nu știm la ce rezultat vrem să ajungem, nu avem cum să evaluăm eficiența modului în care ne gestionăm timpul de lucru. Ar trebui să ne punem această întrebare în legătură cu tot ceea ce facem la locul de muncă: „Mă ajută ceea ce fac acum să îmi ating obiectivul?” Dacă răspunsul este nu, atunci pierdem timpul.

Să nu lăsăm acest lucru să ne sperie. Răspunsul va fi „nu” mult mai des decât „da”. Motivul este acela că de multe ori ni se cere să facem lucruri care nu sunt productive. De exemplu, într-o organizație mare angajații petrec mult timp notând ceea ce fac astfel încât alți angajați să fie informați despre sarcinile lor. Această informare poate fi importantă pentru control, dar nu ajută deloc productivitatea. Pentru a putea să fim mai eficienți, trebuie să stabilim mai întâi dacă activitatea noastră curentă are legătură cu obiectivul nostru, iar dacă nu are, ar trebui să stabilim dacă putem elimina activitatea respectivă. În cazul în care acest lucru nu este posibil, atunci trebuie să reducem durata pe care i-o alocăm, pentru a ne putea dedica mai mult din timp chestiunilor cu adevărat importante.

Ghid pentru stabilirea unor obiective clare

Pentru a ajunge să ne atingem obiectivele, trebuie să încercăm să le enunțăm mai detaliat, să le facem să fie tangibile și, mai presus de toate, clare.

Clarificarea obiectivelor. Să indicăm în termeni clari ce vrem să realizăm. De exemplu, „să îmbunătățim calitatea produsului nostru“ este un obiectiv prea vag. Trebuie să fim mai detaliați: „Până la finalul anului fiscal, numărul de rebuturi va fi redus la 23%“.

Limitarea scopului. Dacă obiectivele nu sunt realiste, nu are sens să le stabilim. Împarte scopurile pe termen lung în scopuri mai mici, stabilite pe durate mai mici. De exemplu:

Scop pe termen lung: Dezvoltarea unui nou program de sănătate pentru companie până pe 31 decembrie.

Scop intermediar: Să avem toate informațiile legate de planuri alternative până pe data de 30 iunie.

Scop pe termen scurt: Să finalizăm analiza planului nostru prezent până pe data de 31 ianuarie.

Să corelăm scopurile personale cu cele ale companiei. Țelurile pe care ni le stabilim pentru noi și pentru departamentul nostru trebuie să fie congruente cu cele ale companiei. Altfel ne vom pierde timpul. Nu contează cât de admirabile sunt țelurile noastre, dacă nu facem ce vrea organizația, nu vom fi productivi.

Să fim maleabili. Există momente când nu este posibil să atingem scopurile stabilite. Nu este bine să devenim frustrați și să renunțăm. Revaluează situația și fă ajustările potrivite.

Rezistă tendinței către delăsare. Odată ce ți-ai atins țelul, stabilește următorul obiectiv pentru atingerea căruia va trebui să continui să progresezi și să te dezvolti.

Analiza timpului

Pentru a determina cum ne petrecem timpul, este util să facem o analiză a timpului. Un mod simplu de a realiza analiza este să desenăm un tabel în care ziua de muncă este împărțită în segmente de câte un sfert de oră și să menționăm în fiecare căsuță ce s-a realizat în acea perioadă. Păstrează acest jurnal timp de mai multe zile. Este preferabil să nu notezi zile consecutive, de vreme ce suntem adesea implicați într-un singur proiect care se întinde pe mai multe zile. Prin alegerea a două zile pe săptămână timp de aproximativ trei săptămâni, putem obține o perspectivă mai cuprinzătoare asupra modului în care ne petrecem timpul.

Studiind aceste fișe, putem evalua eficiența modului în care ne gestionăm timpul. Multe persoane sunt uimite să afle cât de mult timp pierd cu multiplicarea actelor, completarea de hârtii inutile, grija exagerată manifestată prin verificarea și reverificarea muncii realizate și angajarea în activități sociale nesemnificative și neproductive. Un rezultat foarte important al analizei timpului este acela că se poate observa câte întreruperi interferează cu efectuarea sarcinilor planificate și de unde vin aceste întreruperi.

Una dintre problemele efectuării analizei timpului este că uneori suntem atât de ocupați să ne facem treaba, încât uităm să notăm activitățile în fișele de analiză a timpului. Este cel mai bine, desigur, să facem aceste însemnări la finalul perioadei de lucru, dar dacă suntem absorbiți de muncă și nu reușim să completăm tabelul, atunci putem face asta mai târziu. Poate va trebui să ne gândim încă o dată la ce am făcut și e posibil să și pierdem câte ceva din vedere. Nu este atât de important să fim foarte exacti cu notarea informațiilor pe cât este să obținem o imagine generală a modului în care ne-am petrecut timpul de lucru.

Să vedem acum care sunt problemele cauzatoare de stres atunci când ne străduim cât putem mai mult să ne utilizăm timpul în modul cel mai productiv.

Să facem mai întâi sarcinile mai dificile. Cele mai ușoare își vor purta singure de grijă.

Dale Carnegie

Așteaptă-te la imprevizibil

La fiecare loc de muncă se întâmplă pe parcursul zilei lucruri neprevăzute. Incendiile trebuie stinse; computerele se strică; șeful are un proiect special; un angajat vine cu o problemă la noi. Ne așteptăm ca astfel de lucruri să se întâmple, dar nu știm niciodată când anume și în ce anume vor consta aceste evenimente imprevizibile.

Pentru a evita ca aceste bătăi de cap să ne dea programul peste cap, să alocăm de la început un timp pentru neprevăzut în cadrul planului nostru de lucru. Analizându-ne activitățile de zi cu zi de-a lungul unei perioade, așa cum am sugerat în secțiunea anterioară, vom fi capabili să stabilim câte ore petrecem în fiecare zi ocupându-ne de elementele neprevăzute. Dacă, de exemplu, într-o zi tipică de opt ore, două ore sunt folosite pentru aceste urgențe, atunci realizează un plan de doar șase ore de muncă pe zi. În acest fel, imprevizibilul devine previzibil și ai timp să faci față acestor situații.

Este puțin probabil ca cineva să poată planifica o zi și apoi să aranjeze lucrurile în așa fel încât totul să decurgă conform planului. Mereu vor fi evenimente care ne vor da peste cap planul bine stabilit. Dar dacă suntem conștienți de faptul că ele există, vom putea minimaliza pierderile minutelor valoroase și ne vom putea apropia de o eficiență maximă.

Amânarea îndeplinirii sarcinilor

Una dintre cele mai frecvente probleme cauzatoare de stres în managementul timpului nostru este amânarea sarcinilor. Aceasta este o meteahnă cu care multe persoane se luptă. Motivul pentru care amânăm îndeplinirea sarcinilor diferă de la persoană la persoană.

Cal nu are nici o problemă atunci când are un singur proiect la care lucrează, dar atunci când are de-a face cu mai multe proiecte, el le va tot amâna pe cele care îi displac, chiar și atunci când sunt prioritare.

Mulți dintre noi sunt asemenea lui Cal. Dacă avem de făcut două lucruri cu prioritate relativ egală, pe care dintre ele îl vom efectua primul? Majoritatea îl vor face pe cel care le place mai mult – iar aceasta este o greșeală, la nivel pragmatic, cât și psihologic.

Dacă facem sarcina preferată prima, la un moment dat va trebui să ne apucăm și de cea mai puțin plăcută. Dacă nu ne place această sarcină, există o probabilitate mare că n-o vom efectua foarte bine. Și când în cele din urmă ne apucăm de ea, avem un termen-limită apropiat. Acum avem trei factori care ne sunt potrivnici. Primul: nu ne place; al doilea factor: nu o îndeplinim foarte bine; al treilea: termenul-limită. Și, astfel, șansele noastre de reușită sunt minime! În schimb, dacă scăpăm prima dată de sarcina mai puțin plăcută, acum, când termenul-limită se apropie, ne-a mai rămas de făcut o treabă care ne place și pe care putem să o efectuăm bine, astfel încât avem un singur factor împotriva noastră, termenul-limită, așa că șansele de reușită sunt maxime.

La nivel psihologic, dacă ne ocupăm de sarcina preferată întâi, nici măcar nu ne vom bucura de ea. Tot timpul cât lucrăm la aceasta, ne gândim: „Când termin aici, trebuie să mă ocup de sarcina aia oribilă“. Dacă însă scăpăm de sarcina mai puțin plăcută din prima, vom fi nerăbdători să ne apucăm de următoarea sarcină, cea preferată.

Să nu-ți fie frică să dai tot ce ai mai bun atunci când te ocupi de sarcinile aparent minore. De fiecare dată când îndeplinești bine o astfel de sarcină, lucrul acesta te face mai puternic. Dacă îndeplinești sarcinile minore bine, atunci cele importante vor începe să-și poarte singure de grijă.

Dale Carnegie

Frica de eșec

Un alt motiv obișnuit pentru amânare este frica de eșec. Un exemplu bun este Kim, care nu pare niciodată în stare să se apuce de un proiect. Ea găsește o sută de scuze ca să amâne. Poate că Kim este leneșă, dar cel mai probabil are un motiv subconștient pentru care întârzie demararea. Poate pur și simplu nu îi place ce face. Sau poate îi este frică de faptul că nu va face bine treaba respectivă, așa că amână. Kim este una dintre acele persoane care nu își asumă riscuri, așa că adesea nu începe un proiect până când nu este îmboldită de șeful ei. Dacă are vreo îndoială în legătură cu un proiect, ea nu va începe până când nu se va simți absolut sigură în privința tuturor aspectelor. La suprafață, aceste îndoieli au sens, dar dacă nu va căpăta mai multă încredere în capacitățile ei, Kim nu va depăși niciodată etapa de amânare a proiectelor.

Inerția

Șeful lui Patti este îngrijorat de faptul că ea nu reușește niciodată să respecte termenele-limită. În fiecare dimineață Patti petrece un timp considerabil cu „organizarea“ muncii ei. Umblă prin hârtii, face semne pentru fiecare dosar într-o varietate de culori. Când termină acest proces, își ia o cană de cafea, vorbește cu colegii ei și în fine se apucă de lucru.

Atunci când a făcut evaluarea performanțelor ei, șeful a indicat că acest aspect trebuie să se îmbunătățească. El o presează să lucreze mai mult, mai eficient și mai repede. Așa că Patti chiar muncește mai mult, mai eficient și mai repede, dar tot nu reușește să respecte termenele-limită. De ce? Atât Patti, cât și șeful ei analizează simptomul – depășirea termenelor-limită. Ei ar trebui să se uite la adevărata cauză: întârzierea începerii muncii. Dacă ar începe mai devreme ziua de lucru, ea nu ar trebui să muncească mai mult sau mai repede pentru a respecta termenul-limită.

Pentru a depăși această inerție, Patti trebuie să analizeze ce face înainte să înceapă un proiect. Astfel va reuși să conștientizeze timpul pierdut cu „organizarea“. Raționamentul ei este că dacă își organizează meticulos munca, treaba va merge mai ușor și va putea să realizeze mai multe pe parcursul zilei. Este important să ne organizăm munca, dar Patti exagerează cu organizarea. Trebuie să învețe să facă acest lucru într-un mod mai puțin laborios. Un mod de a face asta este să stabilească un termen-limită pentru fiecare etapă a proiectului, și nu un singur termen-limită pentru terminarea întregului proiect. Primul și cel mai important termen-limită pentru Patti va fi organizarea proiectului. În acest fel, ea poate vedea de cât timp e nevoie pentru pregătire și poate observa dacă depășește acest interval stabilit.

Amânare nu înseamnă nerespectarea termenului-limită. Așa cum am văzut în cazul lui Patti, amânare înseamnă să nu reușești să te apuci de treabă.

Modul în care Dick abordează o sarcină de lucru este un alt exemplu în acest sens. Șeful îi oferă lui Dick un proiect. Termenul-limită este de opt săptămâni de acum încolo. Dick se gândește: „Opt săptămâni înseamnă timp suficient“, așa că aruncă proiectul în sertarul în care se mai află și alte proiecte pe termen lung. Câteva săptămâni mai târziu, Dick se uită din nou la proiect. „Mai e destul timp“, își zice și-l aruncă la loc în sertar. Într-o bună zi, el scoate dosarul și își dă seama că termenul-limită este aproape și începe să-l facă în graba mare.

Atunci când ni se dă un proiect pe termen lung, să-l analizăm imediat. Să luăm în calcul și celelalte priorități ale noastre, resursele pe care le avem la dispoziție și problemele care s-ar putea ivi având în vedere experiențele noastre trecute cu astfel de proiecte – și să stabilim o dată de începere a lui. Dacă estimăm că proiectul va necesita șase săptămâni de lucru, vom selecta data de începere în funcție de asta. Dacă putem, ar fi ideal să stabilim și termene-limită intermediare pentru fiecare parte a proiectului.

Acum putem uita de proiect până la acea dată de începere, să zicem prima zi a lunii următoare. Atunci când începe luna, ne uităm la calendar și notăm data de început a proiectului. Începem? Nu și dacă suntem tipul de persoane care amână! Vom găsi orice scuză pentru a amâna demararea acestuia. Avem nevoie de cineva care să ne îmboldească să începem proiectul.

Cine ar trebui să fie această persoană? Cu siguranță nu șeful nostru. Nu ar fi o mișcare prea înțeleaptă. Nici vreunul dintre subordonații noștri; nu ar fi prudent. Trebuie să găsim altă persoană caracterizată de tendința de a amâna sarcini și să devenim parteneri în acest joc al îmboldirii. Noi și partenerii noștri trebuie să avem fiecare copii ale planificării de lucru a celuilalt. Atunci când începe luna, partenerul nostru ne va întreba:

– Ai început proiectul?

– Nu încă. Am foarte multe alte lucruri de făcut.

– Începe! insistă partenerul nostru – și noi trebuie să facem același lucru în cazul lui.

Acordă-ți recompense

O altă abordare este să elaborăm un sistem de recompense pentru noi. Carol are două defecte care au ținut-o pe loc toată viața. Ea amână începerea efectuării sarcinilor și trișează în ceea ce privește dieta ei pentru controlul greutateii. „Îmi plac deserturile cremoase“, a recunoscut ea, „și trișez“.

Pentru a rezolva situația, ea a combinat soluțiile acestor două probleme. Acum își oferă câte un desert numai dacă își respectă termenele-limită de început și intermediare pentru proiectele ei. „Nu am atât de multe proiecte, așa că trișez mai puțin“, a zis ea, „dar acum, când văd o dată însemnată în calendarul meu, știu că dacă mă apuc de proiect în ziua respectivă, seara am parte de desert“.

Răsplata nu trebuie să fie neapărat mâncare, dar dacă ne promitem o recompensă, este mai probabil să facem efortul pentru a depăși tendința de amânare.

Nu încuraja amânarea proiectelor în rândul subordonaților

Este marți dimineța. Karen îi încredințează un proiect lui Nancy.

– Nancy, spune ea, acest proiect ar trebui să îți ia doar vreo cinci sau șase ore, dar am nevoie de el până vineri la prânz.

Problema: este genul de proiect neplăcut pentru Nancy.

Joi, Karen verifică cum merge treaba:

– Cum merge proiectul, Nancy?

– Nu l-am început încă.

– Nu l-ai început încă? întrebă Karen, nevenindu-i să creadă.

– Încă lucrez la proiectul pe care mi l-ai dat înainte de acesta.

Karen intră în panică:

– Dă-mi proiectul înapoi. O voi ruga pe Amanda să îl facă.

Karen tocmai i-a transmis lui Nancy un mesaj. Dacă nu îți place un proiect, amână-l – iar șeful îți va lua proiectul înapoi. Karen ar fi trebuit să îi spună: „Oprește lucrul la proiectul de care te ocupi acum. O voi ruga pe Amanda să-l termine, iar tu apucă-te de noul proiect“. Nancy ar fi primit un cu totul alt mesaj.

Nu poți evita toate problemele

Harry știa că proiectul care îi fusese acordat era un teren minat. Ultima oară când avusese un proiect similar, problemele se iveau la fiecare pas. Detesta să aibă din

nou de-a face cu așa ceva. El a început să tragă de timp, tot amânând începerea proiectului în speranța că fie acesta va fi anulat, fie va fi amânat de către conducere. Dar nu s-a întâmplat nimic de acest gen. În momentul în care a început proiectul, îi rămăsese mult mai puțin timp la dispoziție să se ocupe de aspectele complexe și nu a terminat până la termenul-limită.

Cu toții știm din experiența proprie că nici un proiect nu este scutit de probleme și chestiuni ce apar pe neașteptate. Lucrul acesta ar trebui să fie privit ca o provocare, și nu ca un obstacol, și trebuie luat în calcul atunci când întocmim planificarea timpului.

Când Naomi s-a confruntat cu o situație similară, ea a revăzut proiectul anterior în care se confruntase cu complicații similare. A întocmit o listă cu factorii care ar putea să-i pună probleme și de data aceasta și a stabilit modalități prin care să soluționeze acele posibile dificultăți.

În loc să se tot gândească la dificultatea situației și să amâne demararea proiectului, Naomi a folosit acel timp pentru a se pregăti în vederea soluționării dificultăților înainte ca acestea să se materializeze.

Când nu îți place ce ai de făcut

Keith este director regional de vânzări în trei state americane. Munca lui se desfășoară departe de casă. În cea mai mare parte a timpului, el este pe teren, dar petrece aproape trei zile la finalul fiecărei luni realizând un raport complex de vânzări. Raportul este singura parte a slujbei care lui chiar îi displace. Însă nu este nimeni altcineva căruia să îi poată delega această sarcină. În fiecare lună, Keith amâna pregătirea raportului. Se ocupa de tot felul de alte proiecte care trebuiau și ele realizate. Șeful lui l-a informat că nu va mai tolera rapoarte întârziate.

Keith știa că aversiunea lui față de efectuarea rapoartelor nu reprezintă o scuză. El trebuia să găsească cumva în el suficient entuziasm ca să se poată apuca de rapoarte. Când a citit despre un program care convertea statisticile în grafice colorate, l-a convins pe șeful lui să îi permită să predea rapoartele în noul format.

Entuziasmat de noua tehnologie, el a transformat o sarcină plictisitoare într-una cu noi provocări și recompense.

Dacă nu ai avut succes cu ceva ce ai avut de realizat, nu renunța și nu accepta înfrângerea. Încearcă altceva. Ai mai multe cărți de jucat – trebuie să o descoperi pe cea potrivită.

Dale Carnegie

Vraful de documente

Una dintre cele mai persistente probleme care ne înghit din timp în fiecare zi este vraful de documente cu care ne întâlnim în fiecare dimineață când ajungem la serviciu. Indiferent dacă este vorba despre inboxul căsuței de e-mail sau de teancul de hârtii de pe birou, avem în permanență de-a face cu scrisori, rapoarte, broșuri și tot felul de alte hârtii. Chiar și atunci când credem că avem totul sub control, apare o nouă hârtie sau un nou e-mail.

Când ne uităm la muntele de hârtii de pe biroul nostru sau la mesajele electronice marcate cu „necitit“, ne-am putea simți copleșiți și gata să renunțăm. Pe măsură ce hârtiile se adună unele peste altele, ne întrebăm cum vom mai reuși să ne descurcăm. Iată câteva sugestii în acest sens:

Stabilește priorități

Pentru a ne descurca cât mai eficient, trebuie să stabilim priorități. Lucrul acesta este de regulă mai ușor de zis decât de făcut. Ceea ce credem că este prioritar poate fi mai puțin important în ochii șefului nostru. Avem nevoie de o înțelegere

clară a ceea ce se vrea de la noi din partea conducerii înainte să putem evalua importanța proiectelor în care suntem implicați.

Câțiva experți în managementul timpului recomandă clasificarea sarcinilor care trebuie îndeplinite în categoriile A, B și C. „A“ reprezintă ce este mai important; „B“ este următorul nivel, iar „C“ este munca de rutină. Toate chestiunile care nu intră în aceste categorii sunt clasificate cu „D“ și pot fi amânate, delegate sau ignorate cu totul.

De exemplu, atunci când Diane vine la birou în fiecare dimineață, ea trece în revistă hârtiile de pe birou și e-mailurile care o așteaptă pentru a stabili în ce categorie intră fiecare dintre ele. O scrisoare sau un e-mail de la un client care dorește o schimbare de comandă primește un „A“; un mesaj pe telefon de la un furnizor despre obiecte noi care ar putea fi de interes primește un „B“; un raport de vânzări lunar se află în categoria „C“; broșuri, buletine informative etc. primesc „D“. Acest proces nu îi ia mai mult de zece minute. Acum se poate concentra pe sarcinile din categoria „A“ și, odată finalizate acestea, se poate concentra pe sarcinile din categoria „B“ și tot așa.

Concentrează-te pe mesaj, nu pe mijlocul de transmitere a lui

Când Diane își evalua sarcinile importante, ea a observat că două dintre ele fuseseră trimise prin fax. Prima ei reacție a fost să le acorde prioritate mare. În fond, era vorba de fax. Dar apoi și-a amintit ce a învățat la training despre priorități. Să nu luăm în considerare cum este trimis un mesaj; să analizăm mesajul trimis în funcție de conținut conținut.

Marshall McLuhan, un expert în comunicare, ne-a atenționat că nu ar trebui să fim prea influențați de mijlocul prin care primim informația, ci ar trebui să ne concentrăm pe mesaj.

Doar pentru că corespondența este primită prin e-mail, SMS, curier, fax sau orice alt mijloc de comunicare rapidă, nu înseamnă că mesajul este mai important decât corespondența trimisă pe canalele obișnuite. Citește conținutul și judecă mesajul în funcție de importanța sa reală.

Întreruperile

Odată ce și-a stabilit prioritățile, Diane începe să lucreze la lista notată cu „A“. În timp ce lucrează la calculator, Diane primește mai multe notificări de e-mail nou. O persoană mai puțin disciplinată decât Diane ar opri tot ceea ce face pentru a-și citi mesajele. Diane s-a antrenat însă să își termine sarcinile de lucru înainte să se apuce de altceva. Există suficiente întreruperi prin apeluri telefonice sau vizite personale ale șefului ei sau de la alții care nu pot fi evitate, dar noile hârtii venite între timp sau mesajele din căsuța de e-mail pot aștepta, de obicei.

Când își termină treaba de care se ocupă, ea se uită prin materialul nou-sosit și îl împarte iarăși pe categorii, în funcție de priorități. Dacă găsește în el ceva urgent, îi va acorda o prioritate mai mare decât unora dintre sarcinile deja clasificate anterior.

Unii oameni se plâng de faptul că hârtiile și e-mailurile nu se termină niciodată. „De îndată ce cred că mai am puțin și termin, apar teancuri noi de hârtii“, se plâng ei.

Din păcate, lucrul acesta e destul de frecvent. Majoritatea companiilor au de lucru până peste cap, astfel încât managerii nu pot termina niciodată toată munca. Uneori poate fi de ajutor angajarea de personal nou. Însă într-un mediu de afaceri care devine din ce în ce mai conștient de costuri, acest lucru nu e întotdeauna fezabil. Trebuie să învățăm să muncim mai inteligent.

În ziua de azi, multe hârtii pot fi reorganizate sau eliminate cu totul printr-o evaluare creativă a activității desfășurate.

Iată câteva sugestii pentru a înlătura aglomerarea de hârtii de la birou:

- Nu răspunde unui memo cu un alt memo. Primim un memo de la un alt manager din companie, care ne cere să transmitem anumite informații. În loc să răspundem printr-un alt memo, să răspundem pur și simplu la finalul memo-ului inițial. Dacă avem nevoie de o copie, putem păstra o fotocopie în dosarele

noastre.

•Încearcă să delegi corespondența. Adesea se întâmplă ca informațiile cerute într-o scrisoare sau într-un e-mail să trebuiască să fie obținute de la un alt membru al echipei. Am economisi mult timp dacă am delega sarcina respectivă și l-am ruga pe acel membru al echipei să trimită informațiile direct persoanei care le-a cerut, în loc să ni le mai trimită nouă și să le expediem noi mai departe.

Prin stabilirea priorităților și respectarea lor, devenim stăpâni pe situație, astfel că aglomerarea hârtiilor și mesajelor nu va mai fi o problemă. Analizând mesajele în funcție de conținutul lor, nu în funcție de mijlocul prin care ele sunt transmise, putem lua decizii mai bune privind importanța acestora și stabilirea priorităților. Prin reevaluarea creativă a metodelor folosite pentru a gestiona hârtiile și e-mailurile, putem elimina irosirea timpului și putem deveni mai productivi.

E-mail, mesaje SMS și bloguri

În ultimii ani, comunicarea scrisă a fost înlocuită cu e-mailuri. Pe lângă tradiționala poștă, suntem inundați cu e-mailuri, cu SMS-uri și cu alte informații electronice. Pentru a avea control asupra acestora, trebuie să urmăm aceleași reguli ca și în cazul hârtiilor. Să ne amintim – așa cum am menționat și mai devreme – să ne concentrăm pe mesaj, și nu pe mijlocul de trimitere a lui.

Nu te teme să delegi

Unul dintre cele mai bune moduri de a evita stresul indus de prea multă muncă

este delegarea sarcinilor către subordonați. Pentru a face acest lucru trebuie să avem destulă încredere că membrii echipei noastre pot duce până la capăt o sarcină de lucru în mod satisfăcător și rapid.

Desigur, suntem responsabili de tot ceea ce se întâmplă în departamentul nostru, dar dacă încercăm să facem totul noi înșine, vom lucra 12 sau mai multe ore pe zi. Putem ajunge la epuizare sau ulcer, ori chiar la atacuri de cord și căderi nervoase.

Există, desigur, câteva lucruri pe care numai noi le putem face, decizii pe care numai noi le putem lua, precum și aspecte de importanță critică de care numai noi ne putem ocupa. Pe acelea le păstrăm pentru noi. Multe dintre activitățile pe care le preluăm însă ar trebui să fie realizate de alții. Iată câteva dintre motivele pentru care ezităm să delegăm:

- Putem face lucrurile mai bine decât subordonații noștri. Se poate să fie adevărat, dar timpul și energia noastră trebuie să fie consumate pe lucruri mai importante. I-am angajat pe acei oameni în echipă pentru că au talentul și abilitățile necesare pentru a contribui la performanța echipei. Prin delegarea sarcinilor, le oferim oportunitatea de a se folosi de acele abilități. Delegarea ne permite să plasăm sarcinile potrivite la nivelul de responsabilitate potrivit, ajutându-ne pe noi înșine și pe membrii echipei noastre să ne dezvoltăm abilitățile și să contribuim la proiect.

- Avem o mare satisfacție de pe urma unuia dintre aspectele muncii noastre și ezităm să renunțăm la el. Cu toții ne bucurăm de anumite aspecte ale muncii noastre și ezităm să le delegăm altcuiva. Trebuie să privim sarcina obiectiv. Chiar dacă avem un proiect preferat, trebuie să îl delegăm, dacă timpul nostru trebuie petrecut acum cu alte sarcini care ne revin ca manageri.

- Suntem îngrijorați că, dacă nu ne ocupăm de proiect noi înșine, acesta nu va fi realizat corect. Prin angajarea, formarea și dezvoltarea abilităților oamenilor noștri, vom forma o adevărată echipă, care poate fi încrezătoare în abilitățile sale de a duce sarcinile la bun sfârșit.

Spune „Nu“

Întotdeauna când Sally a fost rugată să preia un proiect nou sau să își ajute un coleg, ea a acceptat. În timp, a devenit atât de aglomerată cu aceste proiecte speciale, încât propria ei muncă a început să aibă de suferit și ea a ajuns să fie stresată, obosită și în pragul epuizării.

Din fericire, șeful departamentului de resurse umane a recunoscut problema și a consiliat-o.

– Sally, îți asumi mai mult decât poți duce, i-a spus. Luna trecută, pe lângă munca pe care o aveai de făcut și care era deja în cantitate mare, ai fost de acord să îl ajuți pe Sam cu proiectul lui și te-ai oferit voluntar să lucrezi la organizarea activităților de relaxare ale companiei.

– Ei bine, a răspuns Sally, Sam avea nevoie de ajutor și, atunci când m-a rugat, nu l-am putut refuza. Cât despre activitățile de relaxare, m-am ocupat și anul trecut de așa ceva, așa că, atunci când m-a întrebat coordonatorul, am simțit că trebuie să accept.

– Sally, ai avut intenții bune, dar dacă vrei ca munca ta în cadrul companiei să fie de cea mai bună calitate și în același timp să îți menții starea de sănătate fizică și emoțională, trebuie să înveți să spui „nu“.

Sally a realizat că dorința ei de a fi pe placul celorlalți sau sentimentul că are obligația de a prelua sarcini care nu sunt congruente cu obiectivele ei și ale departamentului erau în defavoarea sa. A avut nevoie de autodisciplină și de încurajarea venită din partea prietenilor, dar a învățat până la urmă să refuze politicos aceste solicitări.

Idei principale

Unul dintre cel mai frecvent întâlnite motive pentru stresul de la muncă este presiunea timpului. Fie că este vorba de respectarea termenelor-limită, de terminarea unor proiecte speciale sau doar de realizarea sarcinilor zilnice de la locul de muncă, dacă timpul nu este organizat în mod eficient, vom ajunge la extenuare.

Dacă urmăm aceste practici simple, timpul poate fi gestionat mai eficient, reducând stresul de la locul de muncă:

- Să stabilim obiective realiste și cu sens.
- Să stabilim prioritățile. Să împărțim munca pe categorii în funcție de importanța ei în atingerea obiectivelor stabilite de organizație, de șefi și de noi înșine.
- Să evaluăm modul în care ne petrecem timpul. Să realizăm periodic analize ale modului în care ne petrecem timpul. Să învățăm în urma acestor analize care sunt activitățile ce pot fi eliminate, îmbunătățite sau organizate mai eficient.
- Să identificăm care sunt întreruperile ce ne afectează frecvent și să luăm măsuri ca să le reducem la minimum.
- Să evităm amânarea începerii muncii la proiectele noastre. Amânarea nu înseamnă neterminarea proiectului la timp, ci întârzierea începerii lui.
- Să nu ne fie teamă să spunem „nu“.
- Atunci când ne ocupăm de mesajele primite prin scrisori, e-mailuri, SMS etc.,

să stabilim prioritățile pornind de la conținutul mesajelor, și nu de la mijlocul prin care acestea au fost transmise.

- Să delegăm. Nu putem face totul de unii singuri – și nici nu ar trebui. Să alcătuim o echipă de persoane competente, în care putem avea încredere că atunci când le dăm ceva de făcut, sarcina respectivă va fi realizată.

Capitolul 9

Cum să faci față schimbărilor

Atunci când avem de-a face cu schimbări în viețile personale sau la locul de muncă, ne îngrijorăm. Suntem obișnuiți să facem lucrurile într-un anumit fel și acum trebuie să le facem într-un mod diferit. Acest fapt ne provoacă îngrijorare mai ales la locul de muncă, unde performanța noastră este constant observată și evaluată de șefii noștri. Am început să ne simțim încrezători în modul nostru de lucru și acum trebuie să-l schimbăm.

Suntem chiar mai îngrijorați atunci când nu știm ce schimbări se vor face. Situația este de obicei mai îngrijorătoare atunci când avem un șef nou, când ni se dă un proiect nou sau când departamentul nostru urmează să fie restructurat.

La nivel individual, fiecare dintre noi reacționează diferit la schimbare, în funcție de modul în care percepem efectele schimbărilor asupra noastră și asupra organizației de care aparținem. Trebuie să înfruntăm provocarea reprezentată de adaptarea la schimbările din organizație adaptându-ne atitudinile, emoțiile și propria organizare.

Majoritatea dintre noi se tem mai mult sau mai puțin atunci când schimbă mediul de lucru. Nu știm dacă schimbarea ne va influența negativ sau pozitiv. Nu știm cum arată viitorul nostru în planul organizațional de gestionare a schimbării. Nu știm dacă munca pe care am realizat-o va fi evaluată și de-acum înainte ca fiind valoroasă. Pentru a reuși să trecem cu bine peste perioadele de schimbare, trebuie să găsim un mod de a ne calma temerile.

Zona de confort

Trăim în anumite zone de confort la locul de muncă. Există aspecte ale carierei noastre care ne fac să ne simțim confortabil și încrezători. Alte responsabilități de la muncă ne provoacă anxietate și ne scot din zona de confort. Oamenii de succes se pregătesc să fie împinși în afara zonei de confort de repetate ori pe

măsură ce își măresc aria de experiență și de responsabilități și pe măsură ce încearcă să se adapteze schimbărilor de la locul de muncă.

Nu este ușor să facem față schimbărilor. De multe ori, acest lucru presupune să ne dezvățăm de vechiul mod în care ne privim munca. Rolul pe care îl vom juca de-acum înainte, poate să fie destul de diferit de ceea ce ne-am imaginat noi că ar fi. Pentru ca schimbarea să aducă succesul în cadrul unei organizații, toată lumea trebuie să fie maleabilă. Aceasta poate fi o mare provocare pentru noi uneori, mai ales dacă simțim că suntem împinși într-o direcție în care nu vrem să mergem sau că facem un pas înapoi în cariera noastră pentru o scurtă perioadă.

Controlul atitudinii

Atitudinea noastră are de suferit în aceste perioade de schimbare. Nu numai că ne simțim nesiguri pe noi și stânjeniți în noua situație, dar uneori avem probleme reale cu schimbarea în sine și nu ne simțim deloc pozitivi în privința ei. Pot fi zile în care să ne descurcăm bine cu schimbarea și zile în care temerile și resentimentele să ne copleșească gândurile bune, astfel încât să pierdem controlul asupra atitudinii noastre. Când se întâmplă acest lucru, nu contribuim deloc în mod constructiv la procesul de schimbare.

Pe tot parcursul carierei noastre, rolurile și responsabilitățile care ne revin se tot schimbă. Faptul de a fi însărcinați cu conducerea echipelor, cu conducerea ședințelor, cu comunicarea viziunii și misiunii noastre reprezintă o provocare cu care ne confruntăm pe măsură ce cariera noastră avansează. În acest peisaj mereu în schimbare, abilitatea de a fi cu adevărat adaptabili ar putea fi mai importantă decât orice altă abilitate în determinarea succesului nostru pe termen lung. Următoarele principii ne vor ajuta să ne regândim tiparele într-un mod mai productiv:

Adaptarea așteptărilor

Am tot sperat la o promovare anul acesta, dar condițiile economice sunt proaste, iar compania noastră se confruntă cu probleme interne. Poate trebuie să ne adaptăm așteptările legate de promovarea în carieră pentru următorul an sau chiar pentru mai târziu.

Avem o relație grozavă cu șefa noastră. Ea ne apreciază munca și ne încurajează să ne îmbunătățim performanțele și să deprindem abilități noi, care ne pot conduce către o promovare. Acum însă aflăm că va fi transferată și că nu vom mai lucra pentru ea. Ne facem griji că noul manager va fi dificil și că nu ne vom înțelege bine cu el. În loc să ne îngrijorăm, mai bine să conștientizăm diferențele de management ale noului șef și să ne adaptăm stilul de muncă în consecință.

Anticipează posibilele schimbări înainte ca acestea să devină evidente

Aceasta este o strategie fascinantă și care ne răsplătește pentru adaptarea la schimbare. Să presupunem mereu că schimbarea este inevitabilă. Pe cine am vrea să cunoaștem sau să avem șansa de a-l cunoaște mai bine în cazul în care schimbarea aceea ar urma să aibă loc? Să începem să dezvoltăm acele relații acum și să construim o rețea mai mare de sprijin și încurajări.

Ai răbdare

Atunci când vine vorba de schimbare, de multe ori vrem să terminăm cât mai repede cu ea și să trecem mai departe cât mai rapid posibil. Ciclul schimbării la locul de muncă durează adesea mai mult decât ne-am aștepta. Schimbarea trebuie să fie comunicată, integrată, și este necesar și un oarecare timp pentru ajustarea tuturor funcțiilor organizatorice adiacente. Indivizii au nevoie și ei de timp pentru adaptarea la noile condiții de lucru.

Fii aventuros

Să interpretăm schimbarea ca pe o nouă aventură. Cei care au trecut cu succes peste schimbări la locul de muncă sunt mai dispuși să-și asume riscuri. Trebuie să fim dispuși să ne aruncăm în planificări și pregătiri, să îi angajăm și pe alții în acest proces, să detectăm noi orizonturi în carieră care ar putea apărea ca rezultat al schimbărilor.

Stanley fusese specialist în controlul calității în compania sa timp de opt ani. Era bun în meseria lui și anticipa o promovare în departamentul din care făcea parte. Se punea la curent cu toate inovațiile din domeniul lui citind literatura de specialitate și participând la întâlniri ale filialei locale a Serviciului American de Calitate. La una dintre aceste întâlniri, el a aflat că metoda Six Sigma de control al calității, metodă utilizată și de General Electric și de multe alte companii, este o metodă foarte eficientă. S-a informat despre aceasta și și-a convins compania să îl trimită la seminarii despre acest subiect. Câțiva ani mai târziu, compania lui s-a decis să folosească această metodă, iar el era cea mai calificată persoană care putea fi promovată să o implementeze și să o gestioneze.

Fii mereu nemulțumit, dar... în mod constructiv

Este o vorbă: „Dacă nu e stricat, nu-l repara“. Aceasta este însă o dovadă de lipsă de perspectivă. Nu înseamnă că trebuie să reparăm tot, dar nu putem face nici un progres dacă nu ne uităm din când în când la ceea ce facem și nu ne întrebăm: „Cum m-aș putea schimba în bine? Cum se poate schimba organizația în bine?“ În loc să ne exprimăm nemulțumirea în mod distructiv, prin subminarea eforturilor de schimbare, mai bine încercăm să fim deschiși față de idei noi, metode și abordări inovatoare la locul de muncă.

Încearcă ceva nou în fiecare zi

Odată ce suntem scoși din zona de confort, avem tendința de a încerca să ne

construim o nouă zonă sigură, cât de repede putem. Care este sensul dărâmării zidurilor vechi, dacă doar construim ziduri noi? Să ne lansăm provocarea de a încerca cel puțin un mod nou de adaptare la schimbare în fiecare zi. Să facem din asta un efort pozitiv și productiv.

Cere-le celorlalți părerea

Alți membri ai organizației noastre ar putea să aibă o părere despre modul în care ne putem adapta mai bine la schimbări. Să cerem idei și sugestii celor din jur și, de asemenea, feedback privitor la modul în care reușim să ne adaptăm la schimbări. Perioadele de schimbare sunt momente potrivite pentru a construi punți, nu ziduri. Sunt perioade când trebuie să fim deschiși către noi păreri, nu să fim defensivi.

Nu te limita doar la persoanele din companie atunci când cauți sfaturi sau sugestii. Construiește o rețea de surse de informare. Când Dorothy a primit primul ei job în calitate de asistent de resurse umane, ea s-a alăturat filialei locale a Societății de Management al Resurselor Umane. La fiecare întâlnire la care participa, în loc să stea cu oameni pe care deja îi cunoștea, ea se alătura unor grupuri diferite. După întâlniri, își lua notițe despre fiecare dintre aceste persoane și le adăuga la dosarul cu rețeaua ei de contacte. De-a lungul anilor, când avea de-a face cu o problemă, îi căuta în dosar pe membrii cu care discutase probleme similare la o întâlnire și îi suna să se sfătuiască cu ei în legătură cu situația respectivă. Dorothy a avut astfel la dispoziție o gamă variată de resurse pe măsură ce a avansat în carieră.

Nu lăsa nimic să te descurajeze. Mergi înainte. Nu te da bătut niciodată. Aceasta a fost politica celor care au avut succes în viață. Desigur, te vei simți uneori descurajat. Cel mai important lucru este să depășești această stare. Dacă procedezi așa, lumea este a ta.

Dale Carnegie

Nu-ți fie teamă de schimbare

Atunci când avem de înfruntat schimbarea, este ușor să ne gândim că nu ne-o dorim, că nu avem nevoie de ea, că nu putem reuși sau că pur și simplu nu vom avea succes. În fiecare zi vedem exemple la locul de muncă de oameni cu aceste atitudini. Ele sunt des întâlnite în vremuri de schimbare. Acestea sunt însă neproductive și ne dăunează pe termen lung. Pentru a ne adapta la schimbări trebuie să ne analizăm acele atitudini care ne țin pe loc și să le înlocuim cu atitudini care ne ajută să facem față schimbărilor din jurul nostru.

Motivație pentru schimbare

Aici este vorba despre momentul în care organizația găsește o motivație pentru schimbare. Uneori factorii externi sunt cei care determină schimbarea, factori precum restructurarea, schimbări la nivel de conducere, mutarea sediului sau fuziunea cu o altă companie. Alteori este vorba de factori interni, precum tehnologie nouă, extinderea organizației sau îmbunătățirea continuă.

Pentru ca schimbarea să fie eficientă, se recomandă următoarele:

Analizează situația

Efectuează o analiză serioasă asupra riscurilor și oportunităților asociate cu schimbarea propusă. Întreabă:

- Care sunt câștigurile potențiale ale schimbării?

- Care sunt costurile?
- Care sunt riscurile adaptării la schimbare?
- Care sunt riscurile neadaptării la schimbare?

Stabilește direcția

Odată ce s-a luat hotărârea că oportunitățile sunt mai mari decât riscurile implicate de schimbare, se elaborează un plan pentru a implementa elementele noi. Multe inițiative legate de schimbarea la nivel de organizație eșuează pentru că nu se face o planificare atentă și minuțioasă. Acesta este momentul în care se decide eșecul sau succesul schimbării. Elementele-cheie ale unei astfel de planificări includ:

- Planificarea în vederea impactului pe care schimbarea îl va avea asupra indivizilor celor mai afectați.
- Planificarea în vederea impactului schimbării asupra sistemelor din cadrul organizației care vor fi cele mai afectate.
- Un plan minuțios pentru integrarea schimbării în cadrul organizației.

Implementează schimbarea

În funcție de tipul și de amploarea schimbării, implementarea schimbării în cadrul organizației poate fi treptată sau abruptă. Schimbări precum concedierile sau achizițiile sunt implementate adesea fără un avertisment prealabil, în timp ce angajarea de personal, reorganizarea sau schimbările tehnologice se pot întinde pe o perioadă mai mare. Cel mai important rol al echipei în această etapă a schimbării este să mențină o comunicare deschisă și onestă.

- Definește responsabilitățile individuale.
- Anunță și lansează schimbarea.
- Respectă planificările temporare.
- Promovează beneficiile anticipate ale schimbării.

Evaluează direcția în care se îndreaptă organizația

Odată ce schimbarea a fost implementată, trebuie să monitorizăm rezultatele noii structuri și ale noului sistem. Nu putem presupune că schimbarea va decurge exact cum ne-am așteptat sau că fiecare individ afectat de schimbare va reacționa așa cum anticipăm. Rolul nostru este să observăm acele indicii care ne pot ajuta să ne dăm seama dacă schimbarea funcționează așa cum am anticipat și dacă produce rezultatele dorite.

- Stabilește moduri de a măsura rezultatele.
- Comunică criteriile pentru stabilirea rezultatelor de succes ale schimbării.
- Coordonează strângerea de date și de măsurători privind efectele schimbării.
- Informează-i pe membrii-cheie ai echipei în mod consecvent în legătură cu efectele observate ale schimbării.

Integrează schimbările în normele organizaționale

După ce implementarea schimbării a fost evaluată și s-a constatat că e reușită, schimbarea este adoptată și devine parte din noua normă organizațională. Procesul de evaluare nu este încheiat, ci face tranziția către monitorizarea continuă a sistemelor modificate și a relațiilor din cadrul organizației. Ar trebui să ne întrebăm:

- Cât de aproape sunt rezultatele efective de rezultatele planificate?
- Cât de bine m-am adaptat status-quoului celui nou?
- Care aspecte ale schimbării nu au dat rezultatele așteptate?

- Ce pot să fac pentru a spori succesul acestor aspecte?

Operează ajustările necesare

Dacă în urma procesului de evaluare ajungem la concluzia că schimbarea nu funcționează conform planului, trebuie efectuate ajustări în ce privește implementarea schimbării. Presupunând că planul și analizele noastre pe marginea schimbării au fost executate corect, ar trebui să putem ajusta implementarea acesteia la nivel organizațional pentru a ajunge la rezultatele dorite.

- Află unde anume rezultatele lasă de dorit.
- Angajează indivizi-cheie pentru determinarea ajustărilor care trebuie realizate.
- Menține deschise liniile de comunicare cu toți cei implicați.
- Operează ajustări și în cazul procesului de evaluare la fel de mult ca în cazul implementării schimbărilor.

Cel care ajunge cel mai departe este de obicei cel care e dispus să facă și să îndrăznească mai mult. Barca ce vrea să rămână în siguranță nu ajunge niciodată prea departe de țărm.

Categorii ale schimbării organizaționale

Când organizația trece printr-o perioadă de schimbare, toată lumea implicată este afectată. Prin informarea celor implicați despre gradul de schimbare care îi va afecta, îi vom feri de o prea mare îngrijorare cu privire la efectul schimbării asupra muncii lor. Cel mai des întâlnite schimbări la locul de muncă includ:

Schimbări în structura organizațională

Aici sunt incluse schimbarea responsabilităților, revizuirea structurilor ierarhice, mutările în alt sediu, schimbările majore precum fuziunile. Aceste schimbări îi fac de multe ori pe oameni să se simtă dislocați și inconfortabil. Comunicarea și sprijinul personal sunt elemente-cheie în efectuarea acestui tip de schimbare organizațională.

Produse, servicii, procese noi sau îmbunătățite

Adăugarea de noi servicii și linii de producție reprezintă schimbări pozitive pentru organizație, dar acestea au un impact asupra tuturor, de la producție la inventar, depozit, servicii și vânzări. Managementul trebuie să mențină canalele de comunicare deschise și accesul liber la informațiile noi.

Schimbări în conducere

Companiile zilelor noastre se află într-un stadiu de tranziție continuu, cu promovări, transferuri, ieșiri la pensie, concedieri și restructurări. Toate acestea au ca rezultat schimbări la nivel de management. Provocarea în gestionarea acestor schimbări constă în a identifica cea mai bună potrivire între management și angajați, pentru a construi încrederea reciprocă cât mai repede cu putință.

Tehnologie nouă

Pe măsură ce tehnologia se dezvoltă din ce în ce mai rapid, atât indivizii, cât și echipele de lucru se străduiesc să țină pasul. Indivizii se pot simți copleșiți și ineficienți.

Confruntarea cu schimbările organizaționale

În calitate de lideri, trebuie să avem un răspuns adecvat la schimbare. Alți membri ai organizației se vor ghida după modelul nostru de comportament și după reacțiile noastre. Dacă noi părem îngrijorați sau stresați de aceste schimbări, temerile lor vor crește. Trebuie să ne amintim să ne menținem acțiunile și atitudinile sub control.

1. Evită gândurile negative. Reformulează gândurile de frustrare și de frică sub forma unor gânduri axate pe creșterea personală și pe noi oportunități.

2. Fii deschis în legătură cu ceea ce te preocupă. Permite-le celor din jurul tău să înțeleagă modul în care privești lucrurile.

3.Fii realist în ceea ce privește provocările pe care le presupune efortul de a face față schimbării.

4.Strânge cât mai multe informații prin întrebări și cercetare. Fii cât mai bine informat cu putință în privința schimbării.

5.Fii cât de productiv poți în noul tău rol. Concentrează-te pe sarcinile organizaționale și pe cele de înregistrare a activității tale, astfel încât să fii gata să predai altcuiva ștafeta. Fii pregătit să îți demonstrezi competența.

6.Dă o șansă ideilor noi. Nu te pripri în evaluarea relațiilor noi. Păstrează-ți mintea deschisă.

7.Implementează strategii eficiente de management al stresului.

8.Îmbunătățește-ți mereu cunoștințele și abilitățile atunci când este necesar, pentru a continua să fii perceput ca un angajat valoros și flexibil.

9.Ia în considerare eventualitatea apelării la resursele organizației tale, precum consilieri și mentori.

10.Muncește pentru a fi printre primii care acceptă și facilitează schimbarea.

Să îți plângi de milă din cauza situației tale actuale nu este numai o pierdere de timp, ci și cel mai prost obicei pe care îl poți avea.

Obține aprobarea personalului

Odată ce pașii principali ai schimbării au fost efectuați, atenția trebuie îndreptată spre stadiul final: strategia de consolidare și de rafinare continuă a noilor metode. Managerii nu trebuie să facă greșeala de a presupune că dacă schimbarea va fi în beneficiul organizației, aceasta va fi și rapid acceptată de subalterni. Este normal ca schimbarea să întâmpine rezistență. Provocarea este să depășim această opoziție.

Să nu uităm că, de obicei, majoritatea persoanelor se vor opune schimbării, cel puțin într-o anumită măsură, și că se vor întoarce rapid la obiceiurile vechi dacă li se dă ocazia.

Primul pas în contracararea oricărei tendințe de a abandona noul și de reîntoarcere la ceea ce este familiar este să înțelegem de ce majoritatea oamenilor reacționează în acest fel față de schimbare și care este modalitatea cea mai bună de a minimaliza rezistența manifestată de aceștia.

Psihologii arată că există cinci frici legate de schimbare:

1.Frica de necunoscut. Ne simțim în largul nostru cu lucrurile știute, cu mediile familiare și cu activitățile sigure.

2.Frica de eșec. Ne temem de consecințele unei experiențe noi, care poate va eșua.

3.Frica de angajament. Ne este frică să ne centram pe anumite obiective.

4.Frica de dezaprobare. Dacă facem schimbări, există întotdeauna persoane care să le dezaprobe. Adesea vor spune: „Noi mereu am procedat așa. De ce să schimbăm asta?“

5.Frica de succes. Frica de invidie din partea celorlalți și de a fi considerați îngâmfați, în cazul în care reușim.

Dacă am decis să acționăm pentru dezvoltarea noastră personală și profesională, trebuie să depășim aceste frici și să lucrăm în direcția implementării schimbărilor necesare.

Schimbarea implică următorii pași. În calitate de manageri, trebuie nu doar să implementăm acești pași noi înșine, ci trebuie să ne instruim și subalternii să procedeze la fel:

Renunță la obiceiurile vechi

Înainte să intrăm într-o situație nouă, trebuie să încheiem etapa anterioară. Este dificil să renunțăm la obiceiuri, practici și tipare de gândire care ne-au dominat viețile. Prea multe asemenea schimbări în tiparele vieții noastre sunt adesea privite ca semne ale eșecului. Pierdem într-adevăr o situație sigură și familiară și ne îndreptăm spre circumstanțe necunoscute și adeseori înfricoșătoare. În unele cazuri, schimbarea înseamnă pierderea unor colegi vechi, pierderea unui proiect în care am investit mult timp și efort și cu care ne identificăm, pierderea valorilor care contează pentru noi.

Dar, așa cum este cazul cu orice pierdere, trebuie să ne detașăm de trecut. Nu este niciodată ușor să facem acest lucru. Este greu și ne creează o stare de neliniște. Ne poate afecta chiar profund. Unele persoane devin furioase, altele se simt triste sau confuze – mulți dintre noi suferă de toate aceste simptome înainte

să se elibereze în sfârșit de trecut și să îmbrățișeze noul.

În calitate de manageri, trebuie să ne ajutăm angajații să treacă prin labirintul schimbării, să înfrunte situația în termeni realiști și să meargă până la capăt mai repede, mai ușor și cu minimum de cost emoțional.

Acceptă schimbarea

Acceptarea noilor moduri de a face lucruri nu este ușoară. Lumea este captivă între ce a fost înainte și ce urmează. Adeseori auzim comentarii din partea unor persoane care critică schimbările și care își doresc să se întoarcă la modalitățile vechi și familiare de a face lucrurile, fiind reticente față de explorarea unor teritorii necunoscute.

Multe persoane își fac griji și sunt asaltate de frică, îndoială și anxietate. Se simt dezrădăcinate și nesigure cu privire la rolul lor în noua ordine a lucrurilor. Noi metode, noi obiective – toate acestea pot crea spaimă chiar și în inimile persoanelor care au înregistrat reușite în trecut.

Cu toții trebuie să trecem prin procese de schimbare, fiecare dintre noi eliminându-ne îndoielile și temerile în ritmul propriu. Aceasta este perioada în care ne putem redefini rolurile, ne putem reînnoi angajamentele și putem veni cu abordări noi. Putem testa noi moduri de a gândi, putem încerca noi posibilități și ne putem reconfigura imaginea de sine. O astfel de perioadă este o etapă deopotrivă energizantă și confuză, căci conflictul dintre trecut și viitor nu este încă depășit complet.

Multe dintre cele mai importante lucruri din lume au fost realizate de oameni care au continuat să încerce chiar și atunci când nu părea să existe nici o speranță.

Dale Carnegie

Adaptează-te la schimbare

Pe măsură ce mergem înainte, apar noi abordări care le înlocuiesc pe cele vechi. Suntem acum deschiși la procesul schimbării. Gândirea noastră și comportamentul nostru care au fost odată respinse sunt acum testate. Pe măsură ce le vedem înregistrând succes, devenim mai încrezători în noi înșine. Suntem acum gata să mergem înainte, spre activități mai complexe.

Noua gândire și noile abordări ale modului de lucru au fost integrate pe deplin. Angajații se percep pe ei înșiși într-un mod diferit acum și văd că lucrurile pe care le crezuseră imposibile au devenit realitate. Toate acestea duc la o încredere în sine reînnoită, la un anumit sentiment al apartenenței și la un entuziasm accentuat. Noua cultură organizațională este acceptată, iar personalul își ia angajamentul de a-i asigura succesul.

Noile abordări, metode și tehnici deschid ușa către acceptarea totală. Ceea ce părea odată straniu și înfricoșător este acum un mod de viață. Angajații se adaptează la noua cultură și adoptă noile moduri de operare. Ei și-au remodelat identitatea și sunt mândri că au străbătut și au încheiat cu succes perioada de tranziție.

Sfârșitul procesului

Se oprește vreodată procesul schimbării? Nu încapă îndoială că schimbarea este un proces continuu. Însă pentru a face ca acest proces să aibă sens, trebuie să existe o formă de încheiere. La începutul procesului, ar trebui să stabilim cât de mult ar trebui să dureze până când vom atinge obiectivele stabilite. În funcție de complexitatea situației, poate fi vorba despre obiective pe termen scurt care să fie atinse în mai puțin de un an sau de obiective pe termen lung care să fie atinse la capătul unui interval de câțiva ani.

Dacă perioada stabilită este prea scurtă, problemele de importanță critică pot fi abordate pentru a li se găsi soluții, efectuându-se unele corecții, dar nu se va ajunge la schimbări de durată care să transforme cu adevărat cultura organizațională. Dacă perioada stabilită este prea lungă, s-ar putea ca entuziasmul și angajamentul față de procesul schimbării să înceapă să se piardă.

Schimbarea nu se oprește niciodată

Așa cum am mai spus, o parte din transformarea unei culturi corporatiste ar trebui să o reprezinte dezvoltarea unui spirit de nemulțumire constructivă. Atât managerii, cât și angajații trebuie să fie îndoctrinați cu atitudinea conform căreia lucrurile nu sunt niciodată perfecte și că fiecare ar trebui să fie atent, pentru a-și eficientiza munca. Nu numai că fiecare individ ar trebui să devină o sursă de idei noi și de metode îmbunătățite, dar și compania ar trebui să stabilească o procedură pentru a încuraja aceste idei și pentru a le procesa astfel încât să ajungă la nivelurile de management unde aceste decizii pot fi luate.

Indiferent cât de mult succes au avut schimbările, situația rezultată nu este una statică. Nu înseamnă că de-acum trebuie să ne complăcem. Da, am reușit să ne atingem obiectivele pe care ni le-am stabilit la începutul procesului, dar așa cum schimbările din tehnologie, din marketing sau din relațiile interpersonale vor continua să existe, tot așa trebuie să fim și noi pregătiți să ne îmbunătățim modul de gândire în permanență și să rămânem mereu la nivel de vârf în ceea ce privește eficiența.

Idei principale

- Cei mai mulți dintre noi simțim o oarecare frică într-un mediu de lucru aflat în schimbare. Nu știm dacă schimbarea ne va influența negativ sau pozitiv. Pentru a reuși în aceste perioade de schimbare, avem nevoie să găsim moduri de a ne înfrunța temerile.

•Atitudinile noastre sunt perturbate de aceste schimbări. Nu numai că ne simțim nesiguri și inconfortabil, dar uneori avem probleme reale cu schimbarea și nu putem să fim optimiști.

•Câteva moduri de a ne menține o atitudine pozitivă față de schimbări sunt:

1.Ajustarea așteptărilor pentru a se potrivi circumstanțelor în schimbare.

2.Construirea unor relații și rețele în interiorul și în exteriorul organizației.

3.Răbdarea. Efectele schimbărilor nu sunt clare întotdeauna imediat.

4.Spiritul de aventură. Să privim schimbarea ca pe o provocare. Să încercăm lucruri noi. Să nu ne fie frică să ne asumăm riscuri rezonabile.

5.Promovarea nemulțumirii constructive. Să căutăm moduri de a îmbunătăți metodele, sistemele și protocolul.

6.Obținerea părerii altora despre rezultatele obținute prin schimbări.

•Pentru a eficientiza schimbarea, să urmăm aceste îndrumări:

Analizează situația. Întreabă:

Care sunt potențialele avantaje ale acestei schimbări?

Care sunt costurile?

Care sunt riscurile efectuării acestor schimbări?

Care sunt riscurile neefectuării acestor schimbări?

1. Planifică direcția. Odată ce ai hotărât că oportunitățile schimbării sunt mai semnificative decât riscurile acesteia, elaborează un plan de implementare.

2. Implementează schimbarea. În funcție de tipul și de amploarea schimbării, implementarea în cadrul organizației poate fi treptată sau imediată.

3. Revaluează direcția. Monitorizează rezultatele noii structuri și ale noului sistem. Stabilește modalități de evaluare care vor arăta dacă schimbarea funcționează așa cum ai anticipat și dacă produce rezultatele dorite.

4. Integrează schimbările în normele organizaționale. Ar trebui să ne întrebăm:

–Cât de mult diferă rezultatele obținute în urma schimbării de rezultatele

anticipate?

–Ce aspecte ale schimbării nu se ridică la nivelul așteptărilor noastre?

–Ce putem face ca aceste aspecte să aibă un mai mare succes?

–Fă ajustările necesare pentru a corecta problemele și pentru a asigura succesul pe termen lung.

•În calitate de lideri, ni se cere să oferim un exemplu de reacții adecvate față de schimbare. Alți membri ai organizației noastre se vor ghida după reacțiile noastre. Dacă părem îngrijorați sau stresați în legătură cu schimbările, vom consolida temerile lor. Trebuie să ne amintim să ne controlăm acțiunile și atitudinile.

•Să nu uităm niciodată că majoritatea persoanelor se vor opune schimbării, cel puțin într-o anumită măsură, și că vor avea tendința să se întoarcă la vechile obiceiuri și practici dacă li se dă ocazia.

•Managerii trebuie să fie mereu atenți la nevoile de schimbare și să fie pregătiți să accepte ei înșiși schimbarea. Ei trebuie să își educe angajații să fie maleabili și să accepte schimbarea ca pe o provocare la care pot participa cu entuziasm.

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.Lasă-ți interlocutorul să iasă cu fața curată.

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?

Renunță la obiceiul de a te îngrijora înainte de a te lăsa copleșit

1.Fii tot timpul ocupat.

2.Nu te agita pentru fleacuri.

3.Utilizează legea probabilității pentru a îndepărta grijile.

4.Acceptă inevitabilul.

5.Decide cât de mult merită să te neliniștești pentru un lucru și refuză să depășești acest prag.

6.Nu fi preocupat de trecut.

Cultivă o atitudine mentală care să îți aducă pace și fericire

1.Umple-ți mintea cu gânduri de pace, curaj, sănătate și speranță.

2.Nu încerca niciodată să îți reglezi conturile cu adversarii.

3.Așteaptă-te la nerecunoștință.

4. Numără-ți binecuvântările, nu necazurile.

5. Nu-i imita pe alții.

6. Încearcă să profiți de pe urma pierderilor tale.

7. 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 au ajutat 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 seminarii 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.

Despre editor

Această carte a fost redactată și editată de dr. Arthur R. Pell, cel care, timp de 22 de ani, a fost consultant la Dale Carnegie & Associates, fiind ales de către această companie să editeze și să actualizeze cartea lui Dale Carnegie *How To Win Friends and Influence People*. Este și autorul cărții *Enrich Your Life, the Dale Carnegie Way* [Cum să-ți îmbunătățești viața, metoda lui Dale Carnegie] și a scris și editat *The Human Side*, o rubrică lunară Dale Carnegie, publicată în 150 de reviste de comerț și profesionale.

Este autorul a peste 50 de cărți și a sute de articole despre management, relații umane și autoperfecționare. Pe lângă scrierile sale, dr. Pell a editat și actualizat cărțile unor scriitori clasici din domeniul potențialului uman ca: *Think and Grow Rich* de Napoleon Hill, *The Power of Your Subconscious Mind* de Joseph Murphy, *As A Man Thinketh* de James Allen, *Common Sense* de Yoritomo Tashi și lucrări de Orison Swett Marden, Julia Seton și Wallace D. Wattles.