DAN VOICULESCU

Bucuria de a fi propriul tău stăpân

Bucuria de a fi propriul tău stăpân

„Binele general depinde de măsura în care oamenii acționează în propriul lor interes"

Dan Voiculescu

Cele ce urmează se adresează românului care vrea să-şi ia soarta în propriile mâini, să nu mai depindă de un angajator, să-şi lanseze propria afacere, să devină propriul său stăpân. Nu e o decizie uşoară, presupune multă muncă, multă inițiativă şi o doză de risc calculat, dar odată luată poate aduce mari satisfacții.

Din experiența mea, ofer bărbatului sau femeii ce se află în această situație sfaturile de mai jos. Ele se structurează în două părți: un ghid comportamental şi un ghid profesional.

A. Ghidul comportamental, sau

DRUMUL SPRE SUCCES

• Fără să-ţi asumi unele riscuri nu vei reuşi niciodată să faci ceva deosebit.

• Succesul profesional depinde de puterea de concentrare asupra următoarelor două elemente: cum să procedezi pentru a nu da greş şi cum să reuşeşti.

• Cei care greşesc de prea multe ori suferă de şase forme de frică: de eşec, de succes, de respingere, de interlocutor, de forţa fizică şi de nesiguranţa de sine.

• Colaborarea cu o persoană diferită poate contribui la învăţarea unor lucruri noi.

• Fiţi cât mai activ, oamenii îşi pierd serviciul din cauza atitudinii lor pasive, indiferenţei cu care îşi fac treburile. Acest motiv de concediere este mai frecvent decât toate celelalte la un loc.

• Mulţumiţi în public tuturor acelora care vă ajută.

• Descoperiţi activităţile la care oamenii dumneavoastră sunt cei mai buni. Mizaţi pe talentul lor în respectivul domeniu atunci când vă organizaţi departamentul sau zona de responsabilitate.

• Selecţionaţi cu maximă atenţie oamenii care vor lucra pentru dumneavoastră. Nu vă chinuiţi să concediaţi oamenii care sunt mai buni decât dumneavoastră. Prin munca, talentul

şi dorinţa lor de afirmare veţi promova şi dumneavoastră - doar sunteţi cel care îl coordonează.

• Retransmiteţi toate mesajele importante. Spuneţi cu vorbele dumneavoastră ceea ce credeţi că trebuie să audă şi ceilalţi angajaţi.

• Nu-i spuneţi unui muncitor numai ce trebuie să facă; explicaţi-i şi de ce acel lucru trebuie făcut.

• Nu vă lăsaţi şeful să fie surprins de anumite situaţii. Informaţi-l în mod constant.

• Nu este suficient să faci un lucru bine. Trebuie să fii convins că merită să-l faci.

Public relations

• Asiguraţi-vă că o persoană din conducerea organizaţiei dumneavoastră este preocupată de urmărirea atitudinii publicului.

• Detectaţi şi urmăriţi noile orientări şi evoluţii care afectează atitudinile grupurilor.

• Acceptaţi faptul că există multe tipuri şi segmente de public şi trebuie să ţineţi cont de fiecare în parte. Aflaţi cât mai multe lucruri despre fiecare tip de oameni sau lideri de grup, motivaţiile lor, raţionamentele, dacă sunt tributari sentimentelor de frustrare şi ură, resentimentelor, invidiei, dacă îşi doresc anumite lucruri, dacă au ambiţii, dacă sunt dornici de atenţie, sau alte lucruri care ţin de natura umană.

Alegerea unui mentor

• Alegeţi un mentor care să deţină relaţii puternice cu cei care vă pot ajuta.

• Adresaţi-vă unei persoane care vă apreciază realizările.

• Nu ezitaţi să vă adresaţi cuiva care pare inabordabil. Şansa este de partea dumneavoastră întrucât nimeni altcineva înainte nu l-a mai solicitat

• Începeţi prin a-i cere potenţialului mentor un sfat la o problemă simplă. Apoi solicitaţi-i un sfat în legătură cu preocuparea majoră a departamentului dumneavoastră.

• Ajutaţi-l să se simtă bine în compania dumneavoastră încercând să nu forţaţi conversaţia de la prima întâlnire.

• După ce aţi stabilit o anumită relaţie, solicitaţi ajutorul într-o problemă serioasă, ceva de care depinde, într-adevăr, cariera dumneavoastră. Dacă aţi ales persoana potrivită, veţi primi sfaturi care vă vor ajuta să obţineţi mai repede ceea ce doriţi.

Munciţi prea mult?

Dacă serviciul, munca au devenit pentru dumneavoastră totul; dacă v-au făcut să uitaţi de familie, prieteni, de micile plăceri ale căminului - deci dacă aţi devenit ceea ce americanii denumesc „workaholic" - citiţi cu atenţie care sunt diferenţele dintre un work-aholic şi un mare performer.

Workaholic-ul, adesea, urcă rapid în ierarhia profesională. Dar, în ultimă instanţă, riscă să eşueze tocmai datorită muncii prelungite, scufundării în detaliile şi gândurile provocate de descifrarea caracterului simbolurilor şi evenimentelor. Performerul lucrează şi el multe ore, dar face acest lucru cu plăcere, pasiune şi detaşare.

Workaholic-ul este motivat de teama de eşec. Performerul este motivat de considerente personale şi de pasiune.

Workaholic-ul pare căsătorit cu slujba sa şi îşi consideră

munca epuizantă şi nocivă. Performerul se bucură de momentele de relaxare şi reflecţie. El priveşte pauzele şi vacanţele ca pe momente de stimulare a creativităţii. Oricum, performerul lipseşte de la birou mult mai mult decât un workaholic.

Workaholic-ul are tendinţa de a-şi distruge familia şi relaţiile de muncă prin ignorarea lor; de asemenea, el îşi neglijează şi viaţa personală. Performerul cultivă cu grijă şi relaţiile familiale şi cele de prietenie.

COMUNICARE INTERPERSONALĂ

Persuasiune

Dacă vreţi să influenţaţi oamenii trebuie să aflaţi cum încearcă ei să îi influenţeze pe ceilalţi. Pentru aceasta trebuie să le ascultaţi cu atenţie cuvintele şi frazele pe care le folosesc.

Iată mai jos cele şase stiluri identificate de specialişti în domeniu:

POVESTITORII

Cuvinte: explică; evident; logic; fapte; date.
Expresii: Lasă-mă să-ţi spun; Faptele arată.
Pentru a-i influenţa folosiţi cifre şi date statistice care să susţină propunerea dumneavoastră.

AUTORITARII

Cuvinte: autoritate; cerinţă; răsplată; necesitate.
Expresii: O să fac acest lucru dacă şi tu o să faci...; Aşteptăm să obţinem.
Pentru a-i influenţa vorbiţi-le despre recompense şi stimulente.

ISCODITORII

Expresii: Greşeala este că...; Nu am mai făcut aşa până acum.

Argumentaţi-vă propunerea, indicând firmele care folosesc deja ideea dumneavoastră cu succes.

Explicaţi-le că ideea respectivă nu este radicală sau riscantă.

BINEVOITORII

Expresii: Înțeleg ce vrei să spui; Spune-mi mai multe despre; Să aruncăm o privire.

Pentru a-i câştiga de partea dvs. începeţi cu o mică discuţie în care să le spuneţi ce simţiţi în legătură cu proiectul respectiv după care le puteţi solicita ajutorul.

VÂNZĂTORII

Cuvinte: nevoi; beneficii; scopuri.

Expresii: Întotdeauna le spun oamenilor cât de folositoare le pot fi ideile mele.

Pe„vânzători" îi puteţi influenţa aflând care le sunt obiectivele şi legând una dintre nevoile dvs. de una dintre ale lor.

VISĂTORII

Cuvinte: viziune; mândrie; loialitate; standarde.

Expresii: Va trebui să urcăm acest munte.

Pentru a câştiga în faţa visătorilor folosiţi cât mai multe

metafore. Descrieţi-le cum ideea dumneavoastră le va face viitorul fericit.

Secretele puterii de persuasiune

• Trataţi fiecare persoană care vă abordează cu acel nivel de consideraţie pe care l-aţi rezerva pentru cea mai importantă întâlnire a zilei. Chiar dacă la început vi se va părea greu, oamenii vor deveni într-adevăr importanţi în momentul în care această atitudine aţi transformat-o în obişnuinţă.

• Dezvoltaţi-vă obiceiul de a strânge mâna ce vi se întinde cu fermitate şi căldură şi, în acelaşi timp, proiectaţi un gând pozitiv către interlocutor.

• Învăţaţi să faceţi complimente „sincere", mai ales dacă deţineţi o funcţie de conducere; trebuie să aveţi în minte faptul că pe cei din jur îi interesează foarte mult felul în care gândiţi despre ei şi modul în care le apreciaţi activitatea.

• Învăţaţi să zâmbiţi şi, când cineva vă răspunde tot prin zâmbet, aveţi grijă ca al dumneavoastră să fie superior ca durată cu două „magice" secunde.

• Atunci când încercaţi să vindeţi o idee sau un produs, nu plecaţi niciodată de la premiza că oamenii vă vor crede pe de-a-n-tregul. Aveţi grijă să vă limitaţi doar la informaţiile despre care ştiţi sigur că vor fi acceptate.

• Cu cât reuşiţi să parcurgeţi mai rapid procesul de persuasiune şi să determinaţi interlocutorul să ia o decizie, cu atât este mai sigur că vă vor fi confirmate aşteptările sau îndeplinite dorinţele. Atunci când negocierile trenează, când vi se cer noi şi noi date sau explicaţii, este foarte probabil că sunteţi pe o cale greşită. În acest caz, verificaţi dacă merită să reluaţi negocierile de la punctul de început al dezacordurilor; dacă nu, încercaţi să obţineţi o amânare.

• Oamenii sunt tentaţi să vă urmeze atunci când le dovediţi prin fapte că sunteţi o persoană consecventă. În cazul în care acţiunile dumneavoastră dovedesc dese schimbări de sens, nu numai că nu veţi dobândi „charisma", dar veţi pierde aproape sigur chiar şi atenţia lor „de suprafaţă".

Cum să vă descurcaţi în conversaţiile dure

• Dacă bănuiţi că veţi intra în dezacord cu cineva, începeţi discuţia cu o problemă în care toţi negociatorii sunt de acord. Chiar dacă vor dori să abordaţi problemele în care nu vă situaţi pe aceeaşi poziţie, dumneavoastră începeţi discuţia cu părţile în care sunteţi de acord.

• Spuneţi „şi", nu „dar". „Dar" acţionează ca o radieră în capetele oamenilor. Şterge pur şi simplu valoarea tuturor cuvintelor dinaintea lor.

• Arătaţi-le cum să găsească oportunităţi în adversitate. Nu are importanţă cât de negativ este un rezultat, el prezintă totuşi opţiuni nebănuite iniţial.

• Identificaţi aptitudinile şi randamentul fiecărui membru al echipei pe care o conduceţi şi, cel mai important, arătaţi-le că le cunoaşteţi - este bine şi pentru a contracara eschivele lor de la diferite sarcini. Angajaţii care au obiceiul de a se autocritica tind să-şi distrugă încrederea în sine, în aptitudinile lor profesionale.

• Incredinţaţi-le sarcini care să le pună în valoare talentele. Demonstraţi-le încrederea pe care o aveţi în ei, profitând de toate avantajele pe care vi le oferă talentul lor.

• Arătaţi-le cât de copleşitoare este puterea de a asculta. Puţini recunosc în faptul de a asculta un „instrument" asertoric. Este o strategie activă, nu o activitate pasivă.

Spuneți-le cu exactitate ce așteptați de la ei și aflați ce așteaptă ei de la dumneavoastră. Motivul pentru care mulți subordonați nu pot satisface așteptările șefului este acela că ei nu știu ce vrea el de fapt.

• Lăudați performanțele obținute de angajații dumneavoastră - nu pe ei. Oamenii trebuie să știe ce au făcut bine, pentru ca să poată repeta acea performanță. În nici un caz nu trebuie să facă acel lucru pentru a vă vedea pe dumneavoastră fericit.

Iată și cele trei elemente esențiale care pot contribui la câștigarea încrederii de care partenerii dumneavoastră au nevoie!

1. COMPETENȚA. 90 de procente dintre cei considerați de către asociații lor ca fiind persoane demne de încredere erau apreciați, de asemenea, ca fiind foarte competenți. Dacă dovediți că sunteți bine informat și știți să analizați o situație și dacă vă respectați promisiunile, colaboratorii vă vor acorda încrederea lor pentru a conduce în detaliu o afacere.

2. COOPERAREA. Veți construi o relație bazată pe încredere dacă vă veți dovedi un bun colaborator, nu un competitor. Veți ruina relația de afaceri dacă veți încerca să plasați performanțele dumneavoastră înaintea celor ale colaboratorilor.

3. MODESTIA. Contrar opiniei că mărturisirea îndoielilor sau a erorilor este totuna cu recunoașterea incompetenței, cercetarea a dovedit că recunoașterea greșelilor este asociată invariabil cu o reputație solidă, construită prin competență. Colaboratorii vor gândi, probabil, în felul următor: „Pot avea încredere în el. Nu încearcă să mă păcălească".

Secretele promovării

Următorii factori sunt consideraţi de către majoritatea patronilor printre cei mai importanţi în stabilirea unei promovări:

• Abilitatea în comunicare. Abilitatea în luarea deciziilor. Patronii preferă pe cei care îşi asumă riscul de a lua decizii.

• Spiritul de echipă, capacitatea angajaţilor de cooperare, de a fi plăcuţi şi de a-şi sacrifica dorinţele personale pentru binele echipei.

• Implicarea în activităţi profesionale voluntare. Patronii încurajează participarea la asociaţii profesionale şi conferinţe, care pot contribui la o prezentare cât mai favorabilă a companiei.

• Folosiţi preponderent propria ierarhie de valori, pentru a determina ce este într-adevăr important pentru dumneavoastră. Puneţi-vă întrebări de genul: „Dacă aş mai avea numai şase luni de trăit, care ar fi priorităţile?", „Dacă ar fi să-mi scriu necrologul, ce ar trebui să conţină acesta?"

• Conştientizaţi modul în care munca dumneavoastră contribuie la realizarea unui scop general. De exemplu, în cazul în care vă ocupaţi de promovarea unui produs imaginaţi-vă cum, din vânzările acestui produs, vor beneficia atât cei care-l cumpără cât şi cei care îl produc şi îl comercializează.

• Respectaţi importanţa muncii dumneavoastră. Luptaţi-vă pentru performanţă. Rezervaţi-vă, din când în când, momente de analiză a ceea ce aţi realizat deja.

• Găsiţi motive de satisfacţie în activitatea dumneavoastră, refuzând să deveniţi obsedat de rezultate. Este de preferat să vă lăsaţi treptat „absorbit" de activitate. Numai o implicare completă poate pune în valoare calităţile conferite de experienţă.

• Evitaţi să depindeţi de părerea altora asupra activităţii dumneavoastră. Dezvoltaţi un set de valori proprii. Atunci când

încercați să obțineți mereu aprobarea celor din jur, le conferiți acestora o putere enormă asupra dumneavoastră.

• Dar, atenție! Nu trebuie să exagerați, devenind refractar la sugestiile altora, pentru că aceasta ar determina o rigiditate dăunătoare.

• Încercați să deveniți o persoană hotărâtă, care se concentrează asupra rezolvării problemelor. În caz contrar, vă veți expune eşecului ori de câte ori apar complicații. Acceptați cu realism faptul că puteți pierde. Teama de eşec este un puternic factor de stres şi apoi, problemele cu adevărat importante nu au aproape niciodată rezolvări facile.

Câteva sfaturi pe care ar trebui să le urmați pentru a reuşi să vă „înduplecați" şeful!

• Stabiliți o relație amicală cu şeful dumneavoastră, înainte de a-i cere ajutorul. Pentru subvenționarea proiectelor dumneavoastră, şeful va trebui să aloce banii de care aveți nevoie, amânând alte priorități.

• Încercați să vă familiarizați şeful cu tehnologia pe care o folosiți în munca dumneavoastră.

Exemplu: când veți avea nevoie de noi echipamente, acesta va înțelege că solicitările dumneavoastră sunt întemeiate.

• Contribuiți financiar şi dumneavoastră pentru a obține ceea ce doriți, spre a-i demonstra superiorului dumneavoastră că nu aşteptați numai ajutorul său.

Exemplu: doriți să faceți o specializare. Începeți prin a vă cumpăra dumneavoastră primele cursuri.

• Încercați să găsiți argumente convingătoare, care să demonstreze valabilitatea şi iminența cererilor dumneavoastră.

Exemplu: doriți să participați la o conferință. Pentru a vă convinge şeful de necesitatea participării dumneavoastră,

documentați-vă asupra clienților reali şi potențiali care vor fi prezenți şi pe care îi veți putea contacta cu acest prilej.

• Încercați să găsiți momentul cel mai prielnic atunci când doriți să obțineți ceva de la şeful dumneavoastră.

Exemplu: ați fost lăudat pentru rezultatele muncii dumneavoastră.

• Încercați să evitați, într-o competiție, confruntările cu adversarii dumneavoastră. Adevărații oameni de afaceri reuşesc să aibă un schimb de informații cordial.

Confruntarea cu comportamentele dificile

Iată câteva sugestii pentru rezolvarea cu succes a unei astfel de situații:

• „Ucideți" cu blândețe. Purtați-vă bine cu oricine, indiferent de felul în care sunteți tratat. Fiți direct, însă plăcut şi politicos.

• Ascultați şi răspundeți. Permiteți persoanelor dificile să-şi poată exprima sentimentele. Apoi conştientizați situația şi dezvăluiți ceea ce gândiți şi simțiți şi spuneți doar ceea ce doriți.

• Nu luați o poziție rigidă. Încercați să aflați care sunt motivele persoanei respective, pentru a-i putea oferi mai multe alternative de rezolvare a problemei.

• Recunoaşteți greşeala. Nu încercați să fugiți de greşeala pe care ați făcut-o şi astfel interlocutorul îşi va recunoaşte mai uşor propriile greşeli.

• Nu vă ascundeți zâmbetul în timpul conversației. Fireşte, ne referim la un zâmbet sincer şi nu la unul „regizat", care nu numai că nu ar ajuta, dar ar putea compromite complet comunicarea.

• Folosind onomatopeele care semnifică aprobarea, eliminați

rigiditățile convenționale şi dovediți considerație vis-a-vis de cele ce vi se comunică.

• Mențineți o postură deschisă, civilizată, care să dovedească faptul că respectați interlocutorul şi sunteți realmente interesat de discuție. Evitați pozițiile „dominatoare" care „subliniază" importanța funcției.

• Nu conversați plimbându-vă prin birou, privind pe fereastră, răspunzând la telefoane sau dictând secretarei. Priviți-vă interlocutorul în ochi şi mențineți o distanță care să permită comunicarea pe un ton normal. Atenție însă la faptul că o privire prea insistentă poate sugera intenția de dominare, în timp ce refuzul „contactului" vizual dovedeşte lipsă de interes şi chiar aversiune.

• Contactul fizic, cum ar fi strângerea de mână, atingerea uşoară a brațului interlocutorului, „încălzesc" atmosfera, trecând conversația din „registrul oficial" în cel al comunicării decontractate, efective. Atenție însă la posibila „interpretare" a cordialității, mai ales când interlocutorul nu vă este de loc cunoscut şi este de sex opus; vă recomandăm „neglijarea" acestui punct din „rețetarul" nostru.

Reușita unei conversații în condiții de anxietate

• Dezarmați-vă partenerul nervos încercând, ori de câte ori este posibil, să îi dați dreptate. Nu uitați că o parte din afirmațiile lui, dacă sunt exagerate, ar putea fi adevărate.

• Manifestați-vă pozitiv şi astfel el va înțelege că nu doriți să luptați împotriva lui. Refuzați conflictul şi veți putea controla mai bine situația.

• Acordați-i o şansă pentru a-şi reconsidera o declarație dură, scuzându-vă că nu ați înțeles ce a vrut să spună. Probabil afirmația nu se va mai repeta şi discuția se va calma.

• Evitați discuția în prezența altor persoane, sugerând ca aceasta să fie confidențială. Dacă, în final, nu ați reuşit să vă calmați partenerul, încercați să vă retrageți, motivând că vă este greu să continuați discuția, în aceste condiții. Astfel, îi veți da ocazia să realizeze că a exagerat.

Câștigarea unui consens în ședințe

• Începeți prin a vă stabili exact ce înțelegeți prin consens: un vot unanim sau unul majoritar. Consensul s-ar putea traduce prin faptul că majoritatea oamenilor sunt mulțumiți de deciziile luate de dumneavoastră. Încercați această definiție: luarea unei decizii, găsirea unei soluții sau acceptarea unei propuneri, care este sprijinită de majoritatea participanților şi nu este refuzată de nici unul dintre ei.

• Acordați-vă o perioadă de timp limită pentru a ajunge la consens. În condițiile unei tensiuni ridicate, se recomandă o deschidere mai mare către părerile celorlalți. Dacă, în final, nu se ajunge la consens, iar decizia nu este foarte importantă şi suferă amânare, este bine să se renunțe, pentru o perioadă, la problema respectivă.

• Aflați care este părerea inițială a participanților despre decizia sau soluția care urmează a fi discutată. Dacă majoritatea sunt împotrivă, încercați să aflați cauza. Celor care sunt încă împotrivă, după toate încercările de a-i convinge, solicitați-le o soluție alternativă.

Cum să controlezi eficiența unei conversații

ATITUDINI PENTRU EFICIENȚA CONVERSAȚIEI

• Încercați să uitați de persoana dumneavoastră. Scopul dumneavoastră este să aflați cât mai multe despre sentimentele reale ale interlocutorului.

• Parafrazați periodic, în timpul conversației, ceea ce vi se spune, pentru a verifica dacă ați înțeles corect.

• Urmăriți-vă partenerul cu privirea, pe parcursul conversației. Limbajul corpului dumneavoastră trebuie să-l încurajeze: nu țineți brațele încrucişate şi înclinați corpul uşor spre cel care vă vorbeşte.

• Folosiți-vă intonația şi expresia feței. Răspundeți zâmbind şi dând din cap aprobator, folosind expresii încurajatoare.

• Puneți întrebări cât mai directe şi deschise.

• Acceptați sentimentele interlocutorului prin declarații de genul „Trebuie să fi fost cumplit pentru tine" sau „Pari foarte încântat".

ATITUDINI CONTRA EFICIENȚEI CONVERSAȚIEI

• Nu vă prefaceți că ascultați şi, în nici un caz, nu întrerupeți atunci când nu vă interesează ceea ce vi se spune.

• Nu vă grăbiți să umpleți fiecare moment de tăcere cu un sfat sau o glumă.

• Nu orientați cu orice prilej discuția asupra persoanei dumneavoastră, prin declarații de genul: „Aşa mi s-a întâmplat şi mie anul trecut..."

• Nu considerați că părerea dumneavoastră este întotdeauna cea mai bună. Rolul unui ascultător este să respecte sentimentele partenerului.

• Nu „blocaţi" vorbirea directă a partenerului. A corecta sau a schimba subiectul sunt strategii foarte nepotrivite.

Cum să negociaţi cu succes

• Fiţi cooperativ şi prietenos.
• Inspiraţi cât mai multă încredere şi forţă.
• Verificaţi tot ceea ce vi se spune.
• Întrebaţi ori de câte ori nu înţelegeţi ceva.
• Notaţi pe hârtie orice hotărâre luată în timpul negocierii.
• Nu uitaţi că partenerul poate ascunde informaţii valoroase.
• Încercaţi să aflaţi, cât mai exact, ceea ce partenerul dumneavoastră urmăreşte să obţină în urma negocierii. Nu uitaţi că scopul lui s-ar putea să nu coincidă cu al dumneavoastră.
• Informaţiile reprezintă putere; prin urmare, încercaţi să obţineţi cât mai multe.
• Răspundeţi la întrebări prin alte întrebări, evitând astfel să faceţi afirmaţii fără rost.

Negocierea în condiţii de birocraţie

• Nu uitaţi că birocraţii sunt antrenaţi să vă ofere soluţii cât mai potrivite din punctul lor de vedere şi nu să găsească cea mai bună soluţie pentru dumneavoastră.
• Nu vă enervaţi niciodată, pentru că astfel birocratul va deveni neînduplecat.
• Trataţi birocraţii ca pe nişte persoane apropiate. De exemplu, îi puteţi afla numele celui cu care urmează să negociaţi, nume pe care să-l folosiţi cât mai des în timpul conversaţiei.
• Deşi persoana s-ar putea să nu vă poată ajuta, datorită „regulilor" pe care nu le poate încălca, el sau ea vă poate găsi pe cineva capabil să vă ajute.

• Dacă ați reuşit să stabiliți o anumită relație, încercați să-l faceți să se simtă consultantul dumneavoastră. De exemplu, îl puteți întreba: „Dacă ați avea un prieten în situația mea, cum l-ați sfătui să procedeze?"

• Faceți toate cercetările necesare, cu referire la faptele în discuție, dacă birocratul nu are de gând să le facă.

• Prezentați toate faptele în scris. Astfel, îl veți obliga să răspundă, deoarece scrisoarea este înregistrată.

• Dacă, până la urmă, nu ați găsit nicio soluție, găsiți pe cineva, un prieten sau o agenție specializată care, prin relațiile sale, să vă poată ajuta.

Recomandări pentru o negociere dificilă

• Începeți cu punctele de acord. Chiar dacă ştiți dinainte că există „intersecții" unde dezacordurile vor interveni aproape sigur, aveți grijă ca discuția să înceapă dintr-un „teritoriu" asupra căruia opiniile coincid. Chiar dacă vă dați seama că trebuie să foraţi adânc în căutarea acordului, merită să o faceți, pentru că aproape niciodată negocierile începute cu acuze nu sunt eficiente.

• Evitați, pe cât posibil, folosirea periculoasei particule „dar", încercând să o înlocuiți cu „şi". În psihicul interlocutorului particula „dar" operează întotdeauna ca un „dezintegrator", anulând valoarea a tot ceea ce s-a spus în începutul frazei. Încercați să folosiți, pe cât posibil, fraze care încep cu „eu" şi limitați-le la maximum pe cele care încep cu „dumneavoastră". Frazele care sunt introduse prin „eu" au cele mai mari şanse de a clarifica interlocutorului ceea ce gândiți şi simțiți, pe când cele care sunt introduse cu „dumneavoastră" dau senzația, chiar subconştientă, de critică. Pe de altă parte, folosirea particulei „eu" dizolvă atitudinile defensive şi încălzeşte conversația.

Calitățile unui negociator talentat

BUN CUNOSCĂTOR AL NATURII UMANE

Este foarte atent şi sesizează repede afinitățile şi idiosincraziile interlocutorilor, determinând cu precizie care sunt limitele până la care poate împinge discuția, înainte ca cealaltă parte să blocheze sau să anuleze negocierile.

TONUS COMPETITIV

Este încântat de perspectiva „luptei corp la corp" pe care o consideră esențială în negocieri.

CAPACITATEA VIZIONARĂ

Se concentrează asupra ideilor strategice, a tabloului de ansamblu şi detectează oportunitățile şi problemele care ar putea interveni pe termen lung, fără însă a neglija posibilitățile de profit imediat şi necesitatea îndeplinirii obiectivelor pentru fiecare etapă.

CAPACITATEA DE A SESIZA DETALII

Contracte extrem de ambițioase şi profitabile pot fi minate de micile „scăpări" în literă sau sprijin; în consecință, sensibilitatea față de „aspecte de amănunt" trebuie menținută mereu trează.

INTEGRITATEA

Această calitate este de cele mai multe ori centrul de greutate al unui negociator; el trebuie să dea de înțeles şi

să dovedească interlocutorilor că într-adevăr crede ceea ce spune şi că înţelege să-şi conserve reputaţia prin respectarea scrupuloasă a promisiunilor făcute.

Când negociaţi cu o persoană de tipul „ştie tot”

• În loc să-i spuneţi că ideea lui nu va funcţiona, întrebaţi-l cât mai multe lucruri despre punerea ei în practică. Amintiţi-vă că unui „ştie tot” nimic nu îi place mai mult decât să răspundă la întrebări. În timp ce îşi caută răspunsurile, s-ar putea să descopere că unele dintre ideile pe care le-aţi prezentat dumneavoastră sunt folositoare. De fapt va amesteca, probabil, ideile lui cu ale dumneavoastră şi va trăi cu impresia că el le-a adus pe toate.

Procedăm bine atunci când putem face oamenii să creadă că ceea ce spunem noi a fost ideea lor!

Ce tipuri de întrebări punem?

CU FINAL DESCHIS

Aceste întrebări fac dificil de formulat acel răspuns pe care angajaţii cred că dumneavoastră vreţi să-l auziţi.

Exemplu: „Cum au mers treburile în timpul în care eu am lipsit?” Atenţie! Nu puneţi întrebări închise de genul: „Au mers bine treburile în timpul în care eu am lipsit?”

PENTRU AFLAREA FAPTELOR

Puneţi întrebări care să vizeze obţinerea de informaţii în legătură cu activitatea angajaţilor, care să verifice, în acelaşi timp, dacă ei îşi cunosc atribuţiile.

Exemplu: „Care sunt cele mai mari vânzări ale noastre în cel de-al treilea trimestru?", „Care este termenul de execuţie al acestei lucrări?"

SPECIFICE

Oferiţi elemente pe care o persoană se poate concentra atunci când răspunde.

Exemplu: „Mihai, cum merg în general treburile la acest post de lucru? Ce ai lucrat în ultima vreme? Ce îţi place şi ce nu îţi place în mod deosebit? Cu ce probleme te confrunţi?"

PROVOCATOARE

Concentraţi-vă pe relaţiile dumneavoastră cu un angajat şi pe impresia pe care o are acela despre aceste relaţii.

Exemplu: „Ştefan, m-am gândit în ultima vreme la relaţiile noastre de muncă şi aş vrea să le îmbunătăţim. Ce aş putea să fac eu, ca şef al tău, pentru ca munca ta să îţi aducă mai multe satisfacţii profesionale?"

Puneţi întrebările potrivite

• Evitaţi întrebările la care se poate răspunde prin da sau nu.

Exemplu: „Care sunt aspectele plăcute ale profesiei dumneavoastră şi care sunt cele neplăcute?", în loc de: „Vă place sau nu profesia?"

• Încercaţi să obţineţi un răspuns coerent.

Exemplu: „Ce este necesar să întreprindem pentru a ne atinge scopul?", în loc de: „Ce ne-a adus în situaţia de faţă şi cine este vinovat de aceasta?"

• Începeţi cu „ce?" sau „cum?" şi evitaţi folosirea lui „de ce?". O

întrebare de tipul „de ce?" sugerează interlocutorilor că trebuie să îşi „justifice" acţiunile.

Exemplu: „Care a fost procesul prin care aţi luat această decizie?", în loc de : „De ce aţi procedat aşa?"

• Formulaţi întrebările astfel încât să disimulaţi interesul imediat.

Exemplu: „Încerc să-mi dau seama în ce stadiu este acest proiect. Care este părerea dumneavoastră?"

• Conştientizaţi faptul că fiecare răspuns pe care-l primiţi reprezintă punctul de vedere al persoanei respective. În consecinţă, respectaţi interlocutorii, păstrând pentru dumneavoastră judecăţile de valoare.

• Indiferent de prejudecăţi, plecaţi de la ideea că interlocutorii cunosc răspunsul la întrebarea dumneavoastră. În multe cazuri veţi fi uimit să constataţi că interlocutorii dumneavoastră ştiu mai multe decât v-aţi fi aşteptat.

Managementul unui „business meeting"

Dacă vă revine atribuţia de a organiza o întâlnire, v-ar fi utile câteva metode de aplanare a dezacordurilor.

• Încercaţi să „fabricaţi" cel puţin un punct de acord.

Exemplu: „Sunt de acord că aceasta este o situaţie nefericită, pe care însă o vom putea rezolva folosind sugestiile dumneavoastră." Folosiţi umorul pentru a estompa momentele de tensiune. O glumă bună poate, de multe ori, sugera o nouă perspectivă pentru întregul grup.

• Încurajaţi presiunea partenerilor de discuţie asupra celor care se abat de la subiectul întâlnirii. Fireşte, aceasta presupune că „ordinea de zi" a fost clar definită încă de la începutul şedinţei.

• Evitaţi criticile „în triunghi" asupra unei persoane care nu

este de față. Dacă doriţi într-adevăr să rezolvaţi un conflict, cea mai bună cale este abordarea directă. „Reformulaţi" observaţiile critice ale interlocutorului şi întrebaţi-l dacă înțelegerea dumneavoastră este cea corectă. Îi veţi demonstra prin aceasta faptul că priviţi cu seriozitate dezacordul existent.

• Încercaţi să „aşezaţi" persoana „ostilă" pe un loc alături de dumneavoastră, evitând discuţiile față în față. Confruntarea va fi mai puţin acută. Folosiţi un limbaj lipsit de amenințări şi ocoliţi termenii categorici.

Exemplu: Nu spuneţi „Pretindeţi că...", pentru că această formulă sugerează faptul că persoana respectivă minte. O abordare mai fericită este: „Înțeleg corect? Dumneavoastră sunteţi de părere că...".

MANAGEMENT

• Concuraţi cu cele mai bune rezultate pe care le-aţi obţinut - nu împotriva persoanelor de pe coridoare. Această abordare va fi în folosul dumneavoastră şi al firmei pentru care lucraţi.

• Încercaţi în permanență să fiţi cel mai bun „jucător" al echipei. Cea mai bună reacție pe care o puteţi avea în fața colegilor este: „Vreau să ajut!".

• Renunțaţi la gloria personală în favoarea unor victorii ale echipei şi ajutaţi-i pe ceilalţi să-şi realizeze lucrările.

• Străduiţi-vă să fiţi cunoscut ca un colaborator şi coautor, mai degrabă decât ca un vânător de glorie.

• Evitaţi atitudinea de „superman" şi nu refuzaţi ajutorul persoanelor care vi-l oferă din proprie inițiativă atunci când aveţi necazuri.

• Fiţi rapid când este cazul să coparticipaţi sau să colaboraţi la o lucrare.

• Adaptaţi-vă la schimbări şi la noile tendințe. Încurajaţi-i pe cei cu care lucraţi să procedeze la fel.

• Nu fi dur cu ceilalți. Aminteşte-ți că niciodată „tiranii" nu se mențin mult timp în frunte şi nu pot să construiască o echipă puternică, capabilă şi stabilă.

• Nu uita... viitorul. Liderii nu trebuie să se mulțumească cu prezentul. Ei trebuie să lucreze constant, cu echipa, la planificarea schimbărilor necesare.

• Nu fi rece, arogant, distant. Aminteşte-ți că liderii care au succes sunt accesibili şi prietenoşi. Ei solicită întotdeauna şi opiniile colegilor.

• Nu trăda încrederea. Respectă întotdeauna confidențialitatea unor informații şi încrederea în oamenii capabili.

• Nu încerca să le faci pe toate. Liderii trebuie să învețe să delege responsabilitățile şi să rămână neimplicați în problemele mărunte.

Schiță de portret pentru un lider

Vă prezentăm câteva dintre calitățile indispensabile unui lider:

• Capacitatea de comunicare clară şi coerentă; talentul de a găsi căi originale pentru motivarea efectivă a angajaților.

• Păstrarea punctelor forte ale personalității, chiar şi în condițiile deselor schimbări ale „mediului" de afaceri.

• Detectarea şi exploatarea intensivă a tuturor oportunităților materiale şi umane de care firma dispune.

• Stabilirea şi dezvoltarea unui sistem de relații interpersonale care să ajute angajații în conştientizarea capacităților proprii.

• Dezvoltarea unei strategii realiste şi a unui sistem de referință care să sprijine funcționarea eficientă a firmei sau a departamentului pe care îl conduce.

• Implicarea extensivă a angajaților în cât mai multe domenii

ale activităţii firmei: proiectare, fabricaţie, contabilitate, marketing etc.

Adevăraţii lideri excelează nu atât în receptarea şi transmiterea ordinelor cât în formarea şi antrenarea echipelor!

În plus e bine de ştiut că cei mai buni directori executivi au deprinderi şi concepţii pe care mulţi alţii nu le au, dar le pot căpăta. Printre acestea se numără:

• Spun adesea poveşti pline de învăţăminte.
• Zâmbesc şi râd foarte des.
• De cele mai multe ori cer favoruri, ştiind că oamenii se simt importanţi atunci când le acordă.
• Frecvent, se oferă voluntari pentru a ţine discursuri.
• Iau decizii riscante numai pentru a câştiga experienţă.
• Dezvoltă o energie „relaxată" care îl ajută să lucreze ore în şir, reuşind să se concentreze asupra problemelor complexe.
• Sunt persoane care se automotivează.
• Se înconjoară cu oameni competenţi în care pot avea încredere.

10 principii de comportament ale conducătorului eficient

1. Selectați-vă angajații în raport cu criteriile de eficiență ale organizației. Un examen psihologic la angajare oferă avantaje considerabile: costul pregătirii personalului scade cu 30-40%, durata de pregătire scade cu 20-30%, probabilitatea de avariere tehnică din vina operatorilor scade cu 40-70%.

2. Explicați cu claritate subalternilor sarcinile concrete pe care le au, timpul necesar îndeplinirii acestora, interacțiunile funcționale, perspectivele apropiate sau îndepărtate.

3. Se ştie că la o comunicare necorespunzătoare se înțelege doar 70% din conținut, se aprobă şi se acceptă doar 50%, se aplică în practică 25% şi se memorează pentru o perioadă mai lungă 10%. Conducătorii direcți vor deveni eficienți dacă şeful lor direct îi îndrumă, îi sprijină, este nepărtinitor în aprecieri.

4. Încredințați sarcini cu dificultate progresivă angajaților cu potențial de dezvoltare, stimulați-le creativitatea, nivelul de aspirație. Celor cu aptitudini mai reduse, încredințați-le sarcini de rutină, obişnuite.

5. Asigurați instruirea continuă, fără de care competența scade.

6. Stabiliți un sistem clar de apreciere a randamentului de activitate şi raportați permanent realizările subalternilor la acesta.

7. Preocupați-vă de problemele personale ale subalternilor.

8. Rezolvați cu promptitudine tensiunile şi conflictele interpersonale.

9. Contribuiți personal la dezvoltarea coeziunii de grup, înlăturând sursele potențiale de stres.

10. Perfecționați-vă permanent capacitatea de a lucra eficient cu oamenii din subordine.

10 principii de comportament ale conducătorului ineficient

1. Trebuie să vă străduiţi să arătaţi subalternilor, cu fiecare prilej şi într-o manieră cât mai directă, că le sunteţi superior, că ştiţi mai multe decât ei etc.

2. Nu pierdeţi nici o ocazie de a face morală subalternilor.

3. Efectuaţi cât mai des controale, chiar dacă prin aceasta subalternii nu vor mai avea timp pentru execuţie. Întrebări ca: „merge?", „nu sunt probleme?", „te descurci?", adresate subalternilor din oră în oră, duc la rezultate deosebite în planul randamentului şi motivării lor.

4. Pentru că aveţi nevoie de subalterni cu o bună practică profesională, trasaţi-le pe timp îndelungat sarcini care sunt sub nivelul pregătirii lor profesionale.

5. Nu întreţineţi relaţii directe cu subalternii decât strict funcţional. Problemele lor personale, aspiraţiile lor, nu trebuie să vă preocupe.

6. Nu vă consultaţi niciodată cu subalternii.

7. Dacă subalternii încearcă să vă consulte într-o problemă, reproşaţi-le că vă deranjează. Dacă nu vă consultă, reproşaţi-le şi acest lucru.

8. Nu vă informaţi subalternii cu obiectivele majore ce stau în faţa instituţiei dumneavoastră.

9. Nu vă preocupaţi de dezvoltarea profesională a subalternilor. Aceasta este exclusiv treaba lor, nu şi a conducătorului.

10. Daţi cât mai multe dispoziţii care să scurt-circuiteze nivelurile intermediare de conducere.

Cum se învinge birocrația

Pentru a vă convinge dacă organizația dumneavoastră are de suferit de pe urma birocrației, aflați următoarele lucruri:

1. Sunt efectuate verificări şi evaluări care nu sunt cu adevărat necesare?
2. Există vreo activitate făcută numai pentru a controla şi aproba rezultatele altcuiva?
3. Sunt necesare mai multe semnături pe un singur document?
4. Sunt necesare mai multe copii ale fiecărui document?
5. Sunt aceste copii păstrate fără vreun motiv evident?
6. Sunt copiile trimise unor persoane care nu au nevoie de informațiile respective?
7. Sunt angajații împiedicați să-şi realizeze sarcinile la timp din cauza procedurilor administrative implicate?

Dacă ați răspuns „DA" la aceste întrebări, trebuie neapărat să luați măsuri pentru a elimina birocrația. Pentru a reuşi, impuneți respectarea următoarelor principii:

• Organizația nu va tolera procedurile inutile.

• Fiecare semnătură de aprobare şi fiecare raport de activitate trebuie să fie justificat financiar.

• Reducerea timpului total al unui ciclu administrativ este un obiectiv al organizației.

• Activitățile care nu adaugă valoarea: analize, aprobări, a doua semnătură, controale şi operațiunile care întârzie procesul productiv vor fi eliminate cât mai rapid.

Cum se realizează feedback-ul

Când vreți să obțineți un feedback corectiv îl puteți face mult mai eficient pe o structură de tipul următor:

• Nu ascundeţi angajaţilor când sunteţi preocupat de o problemă şi nici care este aceea.

• Prezentaţi întotdeauna ca exemplu salariaţii care obţin rezultate bune, pentru ca şi ceilalţi să înţeleagă că pot realiza ceea ce aşteptaţi de la ei.

• Atunci când comportamentul unor salariaţi vă deranjează, ba chiar vă îngrijorează, faceţi cunoscut acest lucru şi celorlalţi angajaţi, oferindu-le în acelaşi timp şi exemple concrete.

Stimulaţi simţul răspunderii la angajaţii pe care îi conduceţi prezentându-le avantajele acestui tip de comportament, făcându-i în acelaşi timp să înţeleagă că vor avea de suferit dacă greşesc prin neglijenţă.

• Oferiţi-le angajaţilor o imagine clară a obiectivelor pe care le au de îndeplinit. Dacă standardele au fost deja atinse, trebuie să le reaşezaţi.

• Cereţi-le angajaţilor să vă explice, atunci când au dat greş, de ce au acţionat într-un anumit mod. Evitaţi însă o atitudine care i-ar putea determina să nu aibă iniţiativă atunci când au de rezolvat o problemă dificilă şi nouă.

• Solicitaţi din partea angajaţilor soluţii pentru diferitele probleme care apar la locul de muncă. Fiţi pregătit, însă, să le oferiţi dumneavoastră atunci când ei nu au.

• Decideţi împreună asupra unui plan menit să corecteze un comportament necorespunzător.

Rezolvarea problemelor morale

Iată câteva căi prin care puteţi sprijini şi influenţa pozitiv moralul angajaţilor dumneavoastră:

• Identificaţi managerii de tip rigid şi determinaţi-i să colaboreze cu cei care au reuşit să câştige respectul şi încrederea anagajaţilor; orientaţi-i spre seminarii unde să poată învăţa cum să lucreze cu oamenii şi încurajaţi-i să devină activi în afacerile comune, unde trebuie să manifeste tact şi diplomaţie.

• Unii angajaţi, cu o vechime mai mare de 20 de ani în cadrul companiei dumneavoastră, pot deveni dezinteresaţi faţă de locul lor de muncă şi faţă de sarcinile ce le au de îndeplinit. Acordaţi o atenţie deosebită acestor oameni, incitându-i spre căutarea unor noi idei, prin a căror aplicare să-şi poată uşura munca, reuşind astfel să le stârniţi interesul.

• Nu-i uitaţi pe cei tineri, angajaţii mai puţin pregătiţi din punct de vedere profesional, care tind să devină cinici. Fiţi receptiv la orice idee a lor, chiar incompatibilă cu ale dumneavoastră, care chiar dacă poate viola statutul companiei, ar putea îmbunătăţi organizarea activităţii. Toate informaţiile prezentaţi-le faptic pentru a nu părea o propagandă.

• Urmăriţi problema managerilor tineri care conduc angajaţi mai în vârstă. Clarificaţi faptul că orice relaţie potrivnică, de o parte sau de cealaltă, nu are caracter personal. Asiguraţi-vă că aceşti manageri manifestă spirit de competiţie şi de încredere.

• Oamenii creativi au nevoie de acordarea unei atenţii deosebite. Nu le încărcaţi memoria cu detalii inutile, lăsaţi-i să înţeleagă că ideile lor sunt valoroase şi renunţaţi la critică, mai ales în primele faze.

Tranziția spre corporația orizontală

ORGANIZAȚI ÎN FUNCȚIE DE PROCES

Renunțați la structura departamentelor, a funcțiilor specializate. Stabiliți cele câteva procese-cheie şi fixați-le obiective de performanță specifice. Numiți câte un „patron" pentru fiecare proces.

„PRESAȚI" IERARHIILE

Reduceți drastic birocrația, unind fragmentele de atribuții, eliminând „dublajele" şi în general, eforturile care nu adaugă valoare. Limitați la strictul necesar activitățile din cadrul fiecărui proces şi folosiți un minimum de echipe pentru a le îndeplini.

ÎNCURAJAȚI LUCRUL ÎN ECHIPĂ

Transformați echipele în principalele componente ale firmei. „Pasați-le" majoritatea atribuţiilor de conducere, organizare şi răspunderea pentru atingerea unui scop comun, bine precizat. Puneți la punct un sistem de evaluare a performanțelor.

PRIORITATEA ABSOLUTĂ - SATISFACȚIA CONSUMATORILOR

Succesul de piață trebuie să devină obiectivul principal, criteriul determinant pentru performanțele firmei fiind gradul de satisfacere al clienților săi.

RĂSPLĂTIȚI PERFORMANȚELE ECHIPELOR

Restructurați sistemul de salarizare pentru a putea recompensa nu numai performanța individuală, dar şi cea a echipei. Încurajați şi recompensați angajații care se preocupă să-şi dezvolte capacitățile profesionale, inclusiv în alte domenii.

FACILITAȚI CONTACTUL CU FURNIZORII ŞI BENEFICIARII

Stabiliți programe speciale de relaționare a angajaților cu omologii lor din cadrul firmelor furnizoare sau beneficiare. Sunt de preferat contactele directe, stabilite de comun acord. Reprezentanți ai firmelor cu care există astfel de relații pot fi integrați, pentru perioade de timp variabile, în echipele proprii.

INFORMAȚI ŞI PREGĂTIȚI SISTEMATIC TOȚI ANGAJAȚII

Nu vă opriți la „pastilele" de informații, strict necesare, administrate la nevoie, după ce au fost „purificate". Lăsați să le parvină şi chiar furnizați-le angajaților date corecte, amănunțite, dar pregătiți-i în acelaşi timp pentru a fi capabili să le folosească. Propriile lor estimări, analize, îi vor determina să ia decizii în care vor crede şi pentru îndeplinirea cărora vor lupta.

Cum să luați o decizie dură

• Fiți conştient că nu veți putea controla rezultatele deciziei, deci tot ce veți putea controla este procesul decizional.

• Începeți procesul prin identificarea dorințelor şi nevoilor, chiar dacă acestea sunt contradictorii.

• Notaţi-le în ordinea importanţei lor. Dacă aţi descoperit nevoi contradictorii, întrebaţi-vă care dintre ele este mai urgentă.

Exemplu: dacă vă căutaţi un nou loc de muncă, ce preferaţi, un salariu mai mare sau o libertate mai mare de creaţie?

• Consideraţi toate informaţiile necesare luării deciziei. Nu neglijaţi alternativele, consecinţele, avantajele şi dezavantajele. Fiţi cât mai obiectiv posibil.

• Determinaţi-vă rata riscului pe care sunteţi dispus să o acceptaţi.

• Aplicaţi apoi una din următoarele strategii:

1. Alegeţi alternativa cea mai sigură, care nu poate eşua în nici un caz.

2. Alegeţi opţiunea cu cele mai mari şanse de succes.

3. Alegeţi alternativa cu rezultatele cele mai apropiate de cele dorite, cu orice risc.

4. Eliminaţi orice opţiune care poate provoca pierderi inacceptabile.

5. Imaginaţi-vă cum vă veţi confrunta cu eventualele consecinţe negative.

Cum să reorganizezi o echipă?

• Renunţaţi la popularitate; concentraţi-vă atenţia asupra rezultatelor, rămânând însă imparţial. Puteţi lua decizii dure, fără să riscaţi să deveniţi rigid.

• Nu încercaţi să născociţi un plan perfect. Un plan bun, pus în aplicare astăzi, este mai potrivit decât unul perfect pentru mâine.

• Trataţi-vă toţi subalternii ca fiind „noi angajaţi". Nu uitaţi că ei trebuie să se confrunte cu noi cereri, fiind necesară astfel o evaluare a capacităţilor de adaptabilitate.

• Recrutați cei mai buni angajați, investind același efort ca și cum ați recruta un nou personal.

• Stabiliți termene limită rezonabile și impuneți decizii rapide. Tolerați greșelile fără intenție, dar nu indolența și inerția.

• Interziceți cu desăvârșire revenirea la vechile roluri și rutina. Urmăriți îndeplinirea sarcinilor și respectarea termenelor.

• Reconstruiți încrederea angajaților prin încurajări, complimente, empatie și înțelegere, prin note de apreciere sau printr-un simplu zâmbet.

• Informați-vă angajații cu toate noutățile, altfel aceștia riscă să cadă sub influența zvonurilor.

B. Ghidul profesional, sau

CUM SĂ FACI UN PLAN DE AFACERI

Vrei să te lansezi în afaceri? Să fii independent, să fii propriul tău stăpân?

Primul pas e ideea: va trebui să oferi ceva comunității, un produs, un serviciu util unui număr destul de mare de oameni. Nu e necesar să inventezi un nou tip de computer sau un nou motor de automobil, care să meargă cu apă în loc de benzină: e suficient să oferi un produs existent, dar mai ieftin, sau mai accesibil, sau diferențiat prin ceva care să-l facă atractiv pentru o parte din consumatori.

Al doilea pas e planul de afaceri. Îți propunem următoarea formă, simplificată, redusă la esențial, pentru un plan de afaceri care să "îmbrace" ideea ta. Scriind planul de afaceri, vei înțelege tu însuți mai bine ce urmăreşti, pe ce te bazezi, ce pericole te aşteaptă, ce oportunități ai. Odată scris, el îți va deschide uşile pentru finanțări, colaborări, contracte.

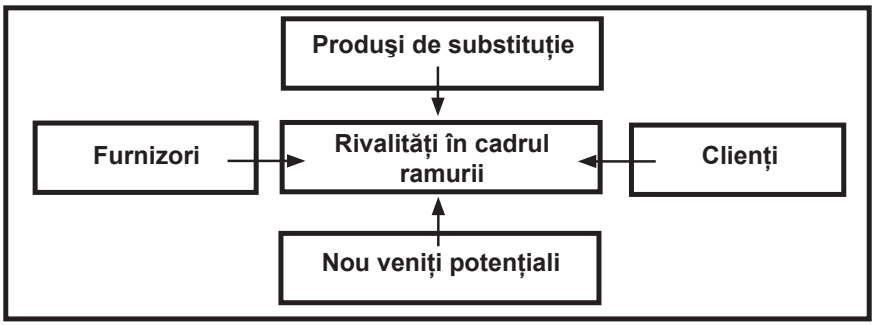
Planul de afaceri începe cu **Identificarea și Localizarea Afacerii** - este vorba de localizarea în piață, în câmpul competițional. Aici vei pune accentul pe următoarele aspecte:

- *Descrierea produsului* (în sens larg: produs material sau serviciu). Esențial este accentul pe diferențiere: ce face produsul tău special, atractiv, deosebit, pentru ce merită el să fie preferat altora de pe piață? Răspunsuri posibile: este mai ieftin, la calitate egală; este mai bun, la preț egal; este cald (important, dacă produsul e plăcintă!); este "adus la nas" (suntem singura

prăvălie cu acelaşi specific din cartier: dacă nu cumperi de la noi, va trebui să te duci la kilometri distanţă ca să iei altul); este verde, acum când albastrul iese din modă; are trei mânere; este pe stânga şi nu pe dreapta, etc., etc. Dacă nu scoţi TU în relief aceste diferenţe, clientul nu va şti că ceea ce-şi doreşte atât de mult e la doi paşi de el, anume la tine!

- *Analiza pieţei* sau altfel zis: ce vor clienţii de pe piaţă? Analiza pieţei trebuie să conducă la identificarea nişei de piaţă pentru produsul tău. Ea trebuie să determine volumul "pieţei relevante", adică acea piaţă pe care vei concura efectiv: piaţa relevantă din punctul de vedere al produsului include toate produsele identice cu al tău sau substituibile acestuia; piaţa relevantă din punct de vedere geografic reprezintă aria în care furnizezi efectiv produsul şi te supui competiţiei. Analiza pieţei include aspecte statice, precum segmentarea pieţei (de exemplu, subîmpărţirea ei în clienţi cu venituri mici, venituri medii şi venituri mari, dar şi subîmpărţitea ei după alte criterii), şi aspecte dinamice, precum creşterea (pozitivă sau negativă) pieţei şi direcţiile concrete în care această creştere are loc. Elementul-cheie al activităţii de marketing (analiza pieţei) este să ştii totul despre clienţi: ce le place, ce nu le place, ce aşteaptă de la produs, ce resurse au, ce alternative au.

- *Analiza competiţiei,* altfel zis: cine satisface dorinţele clienţilor de pe piaţa relevantă? Îţi vei identifica competitorii şi comportamentul lor, apoi te vei focaliza pe principalii competitori. O metodă bună de analiză globală a ramurii în care intri este modelul Porter al celor 5 forţe competiţionale. Conform acestui model există 5 forţe competiţionale - rivalitatea în carul ramurii, ameninţarea din partea noilor veniţi potenţiali, ameninţarea din partea produselor de substituţie, puterea de negociere a furnizorilor şi puterea de negociere a clienţilor - dispuse după graficul ce urmează:



Profitabilitatea ramurii este invers proporţională cu intensitatea celor 5 forţe competiţionale. Deci, stabilind modelul Porter, vei evita să intri pe o piaţă în care multe din afirmaţiile de mai jos sunt adevărate: rivalităţile interne sunt mari; ameninţările din partea unor potenţiali nou veniţi pe piaţă sunt mari; ameninţările din partea produşilor de substituţie sunt mari; puterea de negociere a furnizorilor e mare, puterea de negociere a clienţilor e mare.

- *Preţurile*. Analiza preţurilor practicate de competitori pe piaţa relevantă îţi va permite să-ţi alegi propria strategie a preţurilor, prin raportare la costuri şi la marginea de profit planificată. De regulă, nou-veniţii pe piaţă se vor alinia preţurilor pieţei, sau vor practica preţuri puţin inferioare acestora dacă urmăresc creşterea accelerată a cotei de piaţă. Se pot practica şi preţuri superioare, dacă sunt justificate prin calitate şi/sau dacă sunt susţinute printr-o campanie publicitară puternică. Ambele aspecte - calitatea şi publicitatea - presupun însă costuri suplimentare.

- *Publiciatea şi relaţiile publice*. În economia de piaţă, care tinde să funcţioneze cu pieţele suprasaturate, se adevereşte principiul că "a avea un produs bun dar căruia nu i se face reclamă e ca şi a nu avea nici un produs". Analiza trebuie să răspundă la întrebarea: "în această etapă, dacă cresc costurile

cu un dolar pentru sporirea calității, aceasta îmi aduce un profit mai mic sau mai mare decât dacă cresc costurile pentru publicitate cu un dolar?".

- *Managementul*. Este elementul-cheie pentru succesul afacerii. Se bazează pe experiența, talentul, devotamentul, puterea de muncă a echipei. Începând cu tine!

Pentru că tu eşti piesa centrală, decisivă, a afacerii tale. De aceea trebuie să-ți pui întrebarea, şi să-ți răspunzi cu sinceritate: ai calitățile necesare spre a fi un bun antreprenor?

Ca să te ajut să răspunzi la această întrebare, iată care sunt în opinia mea calitățile unui bun antreprenor:

1. Creativitate (să inventeze, să creeze sisteme, scheme)
2. Energie (să fie activ; să muncească, să gândească)
3. Curaj în acțiune (să încerce a realiza lucruri noi)
4. Imaginație (să fie în permanentă căutare de noi acțiuni)
5. Viziune (să prevadă, să-şi asume riscuri antecalculate)
6. Spirit praxiologic (să intre în detalii pentru ca lucrurile să fie cât mai bine făcute şi eficiența acțiunilor să fie maximă)
7. Hotărâre (să ştie de ce are nevoie, când şi cum să obțină aceasta)
8. Tenacitate (să aibă hotărâre de caracter, să lupte până la victorie)
9. Spirit organizatoric (să se organizeze singur, iar pentru activități complexe să ştie să delege)
10. Aplomb (să manifeste siguranță de sine, îndrăzneală, cutezanță)
11. Persuasiune (să aibă puterea de a convinge pe alții asupra proriilor opinii)
12. Putere de concentrare şi rezistență la frustrare, în vederea atingerii scopului
13. Caracter dinamic şi nonconformist
14. Obiectivitate maximă în realizarea unor frecvente analize introspective

15. Nemulțumire de sine şi căutarea continuă a unor noi obiective

16. Independență în gândire, dar şi interes pentru părerile şi sugestiile interlocutorilor

17. Capacitatea de a nu blama pe nimeni şi a nu căuta scuze pentru propriile greşeli, ci dimpotrivă de a învăța din ele

18. Puterea de inducție şi deducție, de a aplica teoria în practică, dar şi de a o corecta cu elemente rezultate din practică

19. Maturitate, posibilitate de a dialoga cu indivizi de valori şi personalități diferite

20. Raționalitate, capacitate de a-şi controla sentimentele şi impulsurile

21. Pragmatism, folosire la maximum a oportunităților care apar.

Mulți motivează ezitarea de a se lansa în afaceri prin lipsa banilor. Aceasta este, în opinia mea, a doua problemă ca importanță, prima fiind personalitatea antreprenorului: totuşi, rămâne o problemă importantă, pentru că fără bani calitățile antreprenoriale nu se pot manifesta. Iată de ce ofer mai jos un Îndreptar antreprenorial pentru abordarea problemei banilor pentru lansarea şi susținerea unei afaceri.

I. Cererea de împrumut financiar

1. *Prezentarea generală* – se face pe 1-2 pagini şi prezintă propriul statut juridic, activitatea curentă, motivul solicitării împrumutului, modul de rambursare a creditului, alți eventuali creditori care cofinanțează proiectul respectiv.

2. *Descrierea afacerii* – prezintă principalele coordonate, cu accent pe aportul material sau de know-how, şi cuprinde:

- lista salariaților

- situaţia concurenţilor
- filozofia de piaţă

3. *Perspectivele afacerii:*

- cifra de afaceri propusă a se realiza în următorul an, defalcată pe luni
- evoluţia cifrei de afaceri pe următorii 3-5 ani, defalcată pe trimestre
- planul de dezvoltare şi metodele de extindere a pieţelor de desfacere
- graficul recuperării investiţiei şi evoluţia profiturilor

4. *Date financiare:*

- propriul bilanţ al ultimilor 3 ani, perspectiva cash-flow-ului şi a bugetului de venituri şi cheltuieli (BVC), în afara afacerii propuse şi a creditului solicitat
- creditele anterioare şi modul în care acestea au fost rambursate (de dorit, însoţite de o scrisoare de confirmare din partea fostului creditor)
- date financiare asupra bunăstării personale, familiale, precum şi a membrilor echipei cu care se va derula afacerea purtătoare de credit

5. *Modul de utilizare a creditului:*

- graficul utilizării creditului (date concrete referitoare la scopul şi modul de utilizare a sumelor împrumutate)
- planul de rambursare a creditului (în măsura posibilului, va include şi sursele de rambursare).

II. Stratageme referitoare la dispersia capitalului

- Ori de câte ori este posibil, nu trebuie scăpată ocazia plăților în avans (chiar şi parțiale)
- Se recomandă stabilirea în sediul băncii cu care se lucrează a unei căsuțe poştale proprii
- Să se depună cecurile în ziua în care au fost primite, cel târziu a doua zi
- Să se întocmească şi să se expedieze factura cel târziu în ziua livrării sau efectuării serviciului
- Să fie contactați clienții rău platnici cel mult la fiecare 48 de ore
- Să fie localizați factorii de decizie care dispun plata facturilor şi păstrat contactul cu aceştia
- Să fie urmărită evoluția clienților importanți, iar creditul să fie dimensionat în funcție de aceasta
- Să nu se pună baza pe sume ce urmează a fi primite atunci când se analizează lichiditățile financiare
- Să se plaseze disponibilitățile în conturi blocate purtătoare de dobânzi maxime
- Să nu fie plătite produse şi servicii înainte de a se intra în posesia facturilor
- Să fie efectuate plăți parțiale în rate, acolo unde nu sunt solicitate dobânzi
- Să fie solicitate reduceri de preț atunci când se plăteşte în cash
- Să existe permanent un plan de încasări şi plăți

III. Chestionar pentru actul publicitar

- Este definit clar motivul acţiunii de publicitate?
- Este elaborat un plan concret pentru publicitate?
- Care este mesajul exact ce se doreşte a ajunge la client?
- Cum se cuantifică eficiența acțiunii publicitare?
- Sunt stabilite bugetul pentru publicitate şi sursele acestui buget?
- Au fost analizate experiențe similare ale concurenței?
- Sunt folosite forțele interne ale societăţii în plenitudinea lor?
- Este totul pregătit pentru a se răspunde la o eventuală avalanşă determinată de campania publicitară?
- Mesajul publicitar cuprinde suficiente informaţii pentru penetrarea segmentului de piață vizat?

Să trecem acum la elaborarea planului de afaceri în sine:

Cuprinsul unui PA

I. Caracterizarea afacerii

1. Descrierea afacerii

a) *Definirea afacerii*

• Natura afacerii
• Funcţiile afacerii
• Scopul preconizat

b) *Definirea produsului ce face obiectul afacerii*

• Tipul de produs sau serviciu oferit
• Descrierea produsului sau a serviciului

c) *Contextul afacerii*

• Rolul produsului în contextul socio-economic
• Situaţia concurenței
• Canalele de distribuție
• Strategia prețurilor

II. Strategiile corespunzătoare contextului economico-socio-politic al afacerii

2. Marketing

a) *Definirea segmentului de piață aferent produsului sau serviciului*

• Determinarea segmentului de piață consumatoare vizat
• Dimensiunile acestui segment
• Rata de creştere a segmentului
• Posibilitățile de extindere, ca arie, a segmentului
• Cumpărarea sau formarea unor rețele de distribuție
• Rolul concurenței în segmentul analizat

b) *Caracterizarea segmentului de piață*

• Depistarea produselor similare
• Descrierea superiorității produsului oferit față de produsele similare deja existente
• Determinarea mesajului care trebuie transmis consumatorilor

c) *Strategia prețurilor*

• Cantitatea de produse preliminată a fi vândută
• Prețul preconizat pentru vânzarea cantității stabilite
• Justificarea prețului unitar stabilit

d) *Strategia distribuției*

• Definirea canalelor de distribuție
• Lista distribuitorilor şi realizările lor anterioare
• Definirea strategiei preconizate pentru lansarea produsului
• Costurile distribuției
• Enumerarea alternativelor de distribuție

e) *Strategia vânzărilor*

• Definirea strategiei vânzărilor
• Descrierea planului promoțional
• Planul de desfăşurare în timp a strategiilor promoționale şi de vânzare

• Definirea societăţilor de comercializare

f) *Potenţialul vânzărilor*

• Preliminări ale mărimii pieţei de desfacere, segmentului de piaţă vizat şi preţurilor practicabile

• Preliminări ale ratelor de schimb valutar

• Model de balanţă de venituri şi cheltuieli

3. Analiza competitivităţii

a) *Determinarea concurenţei*

• Determinarea produselor competitive existente în plan general şi pe segmentul de piaţă vizat

• Prezentarea populării segmentului cu firme competitoare

b) *Elementele de succes*

• Factorii care se consideră că vor asigura succesul

• Determinarea importanţei fiecărui factor de succes în contextul afacerii

c) *Analiza avantajelor competitive*

• Definirea elementelor proprii care nu se regăsesc la concurenţă

• Descrierea avantajelor asigurate de aceste elemente

d) *Strategiile competitive*

• Definirea strategiilor principalilor concurenţi

• Descrierea strategiilor proprii care vor combate strategiile concurenţei

e) *Bariere promoţionale*

• Lista calităţilor unice, superioare, ale produselor proprii

• Posibilităţile de aliniere ale concurenţei

• Definirea barierelor posibile la intrarea pe segmentul de piaţă ales

f) *Analiza valorii adăugate*

• Definirea fazelor în care produsul îşi măreşte valoarea

• Detalierea avantajelor obţinute prin creşterea valorii produsului faţă de taxele aplicabile pe valoarea adăugată

• Analiza influenței acestei taxe asupra prețurilor și, respectiv, asupra volumului vânzărilor

4. Planul de dezvoltare a afacerii

a) *Dezvoltarea produsului*

• Detalierea graficului de realizare a produsului

• Lista elementelor necesare pentru realizarea produsului

b) *Termene, buget, controlul realizării planului*

• Detalierea etapelor de parcurs pentru realizarea produsului

• Detalierea costurilor individuale și totale pentru realizarea produsului

• Descrierea sistemului de control al realizării celor propuse

5. Implementarea și conducerea afacerii

a) *Planurile conducerii*

• Descrierea calificărilor necesare echipei de conducere

• Prezentarea schemei de organizare, de la personalul de conducere până la personalul de execuție

b) *Implementarea afacerii*

• Costurile implementării afacerii

• Clarificarea problemelor de personal necesar

• Determinarea elementelor de aprovizionare cu mașini și echipamente

III. Disponibilități și necesități

6. Componente financiare

• Contul de profit și pierderi

• Sursele de finanțare

• Lichiditățile financiare

• Bilanțul

• Definirea instrumentelor de analiză financiară

Vom dezvolta în cele ce urmează cele trei rapoarte financiare de bază: Bugetul de Venituri şi Cheltuieli (BVC), Fluxul de Numerar (Cash-Flow, sau Balanța de Disponibilități Băneşti) şi Bilanțul.

I. Bugetul de Venituri și Cheltuieli

A. Venituri, cheltuieli şi profit brut obtenabil din activitatea de exploatare (de bază):

A1. *Venituri din activitatea de exploatare:*

1. Venituri din vânzarea mărfurilor (profil comerț)
2. Venituri din vânzarea produselor finite, semifabricate sau reziduale (profil producție)
3. Venituri din lucrări executate şi servicii prestate (profil construcții + prestări servicii)
4. Venituri din studii şi cercetări (profil proiectare-cercetare)
5. Venituri din activități diverse (alte activități/profiluri) Total cifră de afaceri (1+2 + 3 + 4 + 5)
6. Venituri din producția stocată (+/-)
7. Venituri din producția de imobilizări necorporale şi corporale
8. Alte venituri din exploatare Total venituri din exploatare (AI)

A2. *Cheltuieli aferente veniturilor din activitatea de exploatare (de bază):*

1. Cheltuieli materiale (mărfuri, materii prime, materiale consumabile, energie şi apă, obiecte de inventar, baracamente, materiale nestocate, ambalaje)
2. Cheltuieli cu lucrările şi serviciile executate de terți (întreținere şi reparații; redevențe, locații de gestiune, chirii;

prime de asigurare; studii şi cercetări; plată colaboratori; comisioane şi onorarii; protocol, reclamă şi publicitate; transport de bunuri şi persoane; deplasări, detaşări, transferări; poştă şi telecomunicaţii; servicii bancare şi asimilate, altele)

3. Cheltuieli cu impozitele, taxele şi vărsămintele asimilate

4. Cheltuieli cu personalul (remuneraţii personal, asigurări sociale, protecţie socială)

5. Alte cheltuieli de exploatare (pierderi din creanţe, altele)

6. Cheltuieli privind amortizările şi provizioanele (amortizarea imobilizărilor; provizioane pentru deprecierea imobilizărilor, pentru riscuri şi cheltuieli, pentru deprecierea activelor circulante) Total cheltuieli pentru exploatare (A2)

A3. *Rezultate din activitatea de exploatare:*

1. Profit brut (Al-A2)

2. Pierdere (A2-Al)

B. Venituri, cheltuieli şi profit brut din operaţiuni financiare:

B1. *Venituri din operaţiuni financiare* (din participaţii; din alte imobilizări financiare; din creanţe imobilizate; din titluri de plasament; din diferenţe de curs valutar; din dobânzi; din sconturi obţinute; din provizioane neutilizate; altele)

B2. *Cheltuieli pentru operaţiuni financiare* (pierderi din participaţii; cheltuieli privind titluri de plasament cedate, diferenţe de curs valutar, cheltuieli privind dobânzile şi sconturile acordate; cheltuieli privind amortizările şi provizioanele)

B3. *Rezultatul operaţiunilor financiare:*

1. Profit brut (Bl-B2)

2. Pierdere (B2-Bl)

C. Venituri şi cheltuieli excepţionale:

C1. *Venituri excepţionale* (din operaţiuni de gestiune, de capital, din provizioane etc.)

C2. *Cheltuieli excepţionale* (din operaţiuni de gestiune: despăgubiri, amenzi-penalităţi; din donaţii şi subvenţii acordate; pierderi din debitori insolvabili, cheltuieli privind operaţiuni de capital: active cedate; amortizări excepţionale pentru imobilizări necorporale şi corporale; provizioane excepţionale pentru deprecieri, riscuri, cheltuieli; altele)

C3. *Rezultatul operaţiunilor excepţionale:*
1. Profit brut (CI -C2)
2. Pierdere netă (C2 - CI)

D. Rezultatul brut al exerciţiului, înainte de impozitare:

DL Venituri totale (Al + Bl + CI) D2. *Cheltuieli totale* (A2 + B2 + C2)
D3. Rezultat final, înainte de impozitare:
1. Profit brut (Dl -D2)
2. Pierdere (D2-Dl)

E. Impozit aferent profitului încasat

F. Rezultatul net al exerciţiului după impozitare:
1. Profit [D3(l)-E]
2. Pierdere [D3 (2)]

II. Cash-Flow-ul

A. Încasări:

A1. *Disponibilităţi din conturi bancare (la începutul perioadei)*

A2. *Disponibilităţi în numerar*

A3. *Încasări în cursul perioadei:*

1. Din vânzări de produse, mărfuri, prestări de servicii etc. anterioare începutului perioadei (încasări de creanţe)
2. Din vânzări de produse, mărfuri, prestări servicii etc. în cursul perioadei, în numerar sau prin cont bancar
3. Din rate pentru rambursarea creditelor acordate
4. Din dobânzi la împrumuturi acordate sau depozite bancare
5. Din vânzări de acţiuni, cote părţi de capital sau obligaţiuni emise
6. Din efecte de comerţ scadente sau scontate
7. Din dividende cuvenite etc.

A4. *Total încasări la finele perioadei*

B. Plăţi:

B1. *Pentru cumpărări de materii prime, materiale consumabile, mărfuri, ambalaje, lucrări executate şi servicii prestate de terţi înainte de începutul perioadei de analiză, dar exigibile în cursul perioadei*

B2. *Pentru cumpărări de materii prime, materiale consumabile, mărfuri, ambalaje, lucrări executate şi servicii prestate de terţi în cursul perioadei de analiză, exigibile*

B3. *Pentru rambursări de credite scadente obținute*

B4. *Pentru dobânzi datorate la împrumuturile obținute*

B5. *Pentru participații de capital la alte societăți, inclusiv cumpărări de acțiuni și/sau obligațiuni emise de terți*

B6. *Pentru efecte de comerț emise, scadente*

B7. *Pentru plata salariilor, contribuțiilor, taxelor și impozitelor*

B8. *Pentru plata oricăror alte cheltuieli de producție, desfacere, cercetare-dezvoltare, administrație etc.*

B9. *Total cheltuieli de efectuat la finele perioadei*

C. Total încasări și plăți la finele perioadei:

C1. *Pozitiv: încasări > plăți*

C2. *Echilibrat: încasări = plăți*

C3. *Negativ: încasări < plăți*

III. Structura de bilanț

A. Activ:

A1. *Active imobilizate:*

1. Imobilizări necorporale:
• cheltuieli de constituire

• cheltuieli de cercetare-dezvoltare
• concesiuni, brevete şi alte valori similare
• fond comercial
2. Imobilizări corporale:
• terenuri
• clădiri
• construcţii speciale
• maşini, utilaje şi mijloace de transport
• alte imobilizări corporale
• imobilizări în curs de execuţie
3. Imobilizări financiare:
• titluri de participare
• împrumuturi acordate pe termen lung
• garanţii depuse la furnizori

A2. *Active circulante:*

1. Stocuri (materii prime, materiale consumabile, obiecte de inventar, baracamente, producţie în curs de execuţie, semifabricate, produse finite, mărfuri, ambalaje)
2. Disponibilităţi băneşti (la bănci, în casierie)
3. Creanţe pe termen scurt:
• avansuri acordate furnizorilor sau personalului
• clienţi de încasat şi conturi asimilate
• împrumuturi acordate asociaţilor
• TVA de recuperat şi neexigibilă
• subvenţii acordate
• debitori diverşi
• provizioane pentru deprecierea creanţelor
4. Alte active circulante:
• titluri de plasament
• decontări cu asociaţii privind capitalul

• acreditive în lei şi în devize
• cecuri şi efecte de comerţ de încasat sau remise spre încasare

A3. *Conturi de regularizare periodică şi asimilate:*
• cheltuieli înregistrate în avans
• decontări din operaţiuni în curs de clarificare
• diferenţe de conversie-activ

B. Pasiv:

B1. *Capital şi fonduri proprii:*
• capital social
• rezerve legale şi statutare
• fonduri proprii constituite
• profit nerepartizat
• provizioane reglementate

B2. *Provizioane pentru riscuri şi cheltuieli*

B3. *Datorii:*

1. Din împrumuturi şi credite bancare (emisiuni de obligaţiuni, credite bancare, dobânzi aferente împrumuturilor)

2. Din surse temporar atrase:
• furnizori de mărfuri, produse, imobilizări
• efecte de plată
• avansuri primite de la clienţi
• drepturi de personal cuvenite şi neachitate
• impozite, TVA şi alte taxe datorate, dar neachitate
• sume datorate altor unităţi din grup sau asociaţilor (dividende etc.)
• creditori diverşi

B4. *Conturi de regularizare periodică şi asimilate:*

- venituri înregistrate în avans
- decontări din operaţiuni în curs de clarificare
- diferenţe de conversie-pasiv

notes

notes

notes

notes

notes

notes