



**STOCKPORT** *college*  
OF FURTHER & HIGHER EDUCATION



# MOTIVAȚIE, DEZVOLTARE PERSONALĂ ȘI MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

**ASOCIAȚIA PENTRU PROMOVAREA FEMEII DIN ROMÂNIA**





## Argument

Acest suport de curs își propune să devină un instrument de lucru pentru motivarea femeilor de a-și folosi și dezvolta propriile resurse, în termeni de competențe, cunoștințe, relații, bunuri, etc în primul rând pentru a avea un venit care să le ofere un trai normal și decent. Acesta va fi un început care le va ajuta mai târziu să-și îndeplinească visele, să-și lărgescă cercul relațiilor sociale și să se autoîmplinească profesional și spiritual. Avem în vedere cu deosebire femeile care nu au un loc de muncă, sau au absentat pentru o perioadă de pe piața muncii (din cauza maternității, a bolii sau a altor evenimente de viață), precum și femeile care nu mai au calificări de actualitate.

Lucrarea este structurată astfel încât să permită valorificarea disponibilității de timp a femeilor prin inițiativă și perseverență, în stabilirea unor obiective personale și în atragerea susținătorilor propriei activități. Rezultatele principale pentru beneficiarele acestui curs sunt recâștigarea încrederii în sine și în cei din jur și revizuirea șanselor de reușită în oportunitățile oferite de prezent și viitor. Datorită specificității grupului țintă, un element important al lucrării este *metafora*, care să permită simplificarea problemelor și reducerea lor la simboluri sau situații de viață similare beneficiarelor. În același timp, cursul oferă informații noi, de specialitate care să îmbunătățească percepțiile asupra reușitei în viață („*Ce înseamnă cu adevărat să fii isteț?*” și „*Optimism și gândire pozitivă*”) și să transforme visele în obiective personale („*Când alegi un țel, țintește Luna!*”).

Acest suport de curs poate fi folosit de specialiști care alcătuiesc programe de instruire pentru femeile interesate de inițierea unei afaceri, precum și de instituțiile care oferă servicii pentru femei și sprijină independența lor financiară. De asemenea, materialul poate fi folosit de femei autodidacte, care valorifică informațiile în scopul deschiderii unei afaceri proprii sau prin asociere, precum și de femei care au deja o experiență în domeniul economic și doresc să devină *mentori* pentru alte femei.



## I. Motivație

### I. 1. Ce ne învață copilul din noi?

Desigur, dacă știți să folosiți o bicicletă, va fi foarte ușor să dați curs invitației mele: încercați să vă aduceți aminte de momentele de început când vă chinuați a învăța să “stăpâniți” acest vehicul și bineînțeles de modul în care ați reușit să atingeți acest obiectiv.

Cred că vom fi de acord asupra următorului “algoritm”: în primul rând a fost necesar să câștigați încredere într-un obiect care aparent nu putea să se țină singur în echilibru, dar realitatea dovedea că poate fi totuși folosit ca un mijloc foarte simplu de deplasare. Evident, veți fi avut ocazii diverse de a vedea pe alții stăpânind acest “armăsar” năraș, dar era vremea ca propriile impresii să se transforme în convingeri, deci experiența altora să fie împărtășită de către dumneavoastră. Problema numărul doi a fost dobândirea curajului de a renunța treptat la sprijin și în paralel câștigarea dexterității de a vă menține echilibrul doar prin intermediul energiei momentului creat prin exercitarea forței proprii. O a treia etapă făcea tranziția către “rafinament”.

Trebuia să învățați a vă înclina atunci când abordați curbele, luptând împotriva tendinței naturale care vă îndemna să evitați ceea ce părea o situație periculoasă. Dacă nu ați fi avut drept probă reușita altora, ați fi crezut vreodată că “sistemul” cel mai sigur de a evita eșecul (căderea) nu este opțiunea de a “sta pe margine”, ci abordarea curajoasă a curbelor? După ce ați traversat obstacolele anterior prezentate, suntem siguri că ați fost tentați de posibilitatea unor “pauze”. Ați descoperit însă că deși era posibil să vă odihniți puțin, din când în când, fără reluarea pedalării nu ați fi putut ajunge foarte departe.

Finalmente, mai important decât oricare alt lucru ați descoperit că dacă doriți să atingeți obiectivul, necesitatea clară era cea de a vă urca în șa după fiecare cădere. Oricât de dureroasă ar fi fost o anumită lovitură, aceasta era doar o parte din preț pe care trebuia să-l plătim pentru a

obține ceea ce doream - abilitatea de a merge pe bicicletă.

Din când în când mă gândesc la impresionanta cantitate de cărți, programe, seminarii, manuale, despre sisteme de a atinge succesul, fiecare prezentând "rețete" (deseori foarte discutabile ca utilitate). Ce rezultate am obține în schimb dacă am încerca să facem apel la acea parte din noi care "știe" ce să facă și care, dacă nu este blocată de îndoieli, critici, suspiciuni, angoase, ne-ar duce inevitabil la succes?! Cu alte cuvinte, ce s-ar întâmpla dacă am încerca să utilizăm "copilul din noi care odată, în trecut, a învățat să meargă cu bicicleta?!".

În ceea ce mă privește găsesc această metaforă foarte sugestivă, motiv pentru care vă propun să o analizăm în detaliu:

În primul rând pentru a învăța să mergeți cu bicicleta a trebuit să știți că există ceva care se cheamă "a merge cu bicicleta", să știți care este semnificația acestui ceva și bineînțeles să hotărâți că vă interesează ca acest ceva să devină parte din experiența voastră. Firesc? Desigur. Este clar că nu putem dori și obține ceva dacă nu știm ce este, ce înseamnă acest ceva. Dar, incredibil, în viața de zi cu zi ignorarea acestui subiect este unul dintre cele mai des întâlnite obstacole în calea reușitei noastre. Cei mai mulți dintre noi, sub presiunea miilor de îndatoriri ce trebuie îndeplinite zilnic, bombardați de o imensă cantitate de mesaje publicitare despre succes și reușită socială, ajungem să nu avem o idee clară despre ce muncim. Cu toții ne dorim succesul, dar dacă ați face un mic test asupra dumneavoastră și a celor pe care-i cunoașteți, veți descoperi că foarte puține persoane reușesc să vă dea un răspuns corect la întrebarea "Ce înseamnă succesul pentru dumneavoastră?". Dacă răspunsul este, cum se întâmplă deseori, "o grămadă de bani", aprofundați puțin subiectul și veți descoperi că cea mai mare parte a oamenilor habar nu au de ce să facă cu ei. Nu mă credeți? Întrebați pe cineva, ce ar face cu, să spunem, 10 milioane de dolari și probabil în nouă cazuri din zece veți primi acest răspuns: "O vilă sau două, poate și cu piscină, două Mercedes-uri și un Jeep, o grămadă de îmbrăcăminte, aparatură electronică, călătorii în străinătate, compania unor fete atrăgătoare... și de obicei aici fantezia se cam termină. În afara cazului în care vorbiți cu un adevărat om de afaceri, care este obișnuit să trateze banii drept ceea ce sunt, adică un instrument de muncă, veți descoperi că aproape toți ar face cu banii ceea ce au făcut așa-zisii "miliardari de carton", adică nimic inteligent.

Ce putem face pentru a evita drumul către eșec? Nimic mai mult decât să respectăm o succesiune logică în eforturile noastre. Sunteți gata? Bine... începem cu primul pas, capacitatea de... a alege obiective motivante ... este o calitate atât de importantă, încât stă la baza oricărui succes, oricărei realizări personale. Deocamdată vă propun să ținem cont de faptul că o “călătorie” eficace necesită o țintă bine precizată. În caz contrar este numai o pierdere de timp. Poate ne face pur și simplu plăcere să ne plimbăm, ar putea susține cineva, dar desigur în cazul acesta nu trebuie să ne surprindă dacă ajungem într-un “loc” care nu ne place. Admițând că ne-am hotărât asupra unei ținte, asupra unei “destinații” pentru atingerea căreia ne concentrăm toate energiile și resursele noastre, să ne întoarcem la ceea ce ne învață “copilul din interiorul nostru”.

Este necesar... **a avea o totală încredere**... în atingerea obiectivului pe care ni l-am propus. Ideea aceasta a fost exprimată de atât de multe ori, încât pare să fi devenit o banalitate, dar rămâne una din legile veșnice ale succesului: dacă nu sunteți convingși că ceea ce faceți va avea succes, nu veți reuși să vă concentrați energia asupra obiectivului. Ce fel de angajament poate mobiliza o sarcină în privința îndeplinirii căreia avem îndoieli?

Pentru același motiv, în lipsa unui bagaj de încredere nu veți avea niciodată curajul de... **a părăsi punctul de sprijin**. Nici o estimare clădită prin verificarea experiențelor altora nu poate înlocui acțiunea dumneavoastră și bineînțeles riscul pe care aceasta o conține. Chiar dacă vă rezervați timp pentru a observa, evalua, măsura, controla, la un moment dat trebuie să “luați bicicleta și să porniți” cu toate riscurile pe care aceasta le implică. Din acel moment toate analizele pe care le-ați întreprins vor deveni literatură.

Următorul punct pe lista preocupărilor trebuie să devină câștigarea capacității de... **a ne înclina în curbe**. În foarte multe situații lucrul cel mai sigur și eficace este chiar cel care aparent este mai greu și mai periculos. Încercarea de a evita riscurile poate deveni un izvor de necazuri. Orice obiectiv pe care doriți să-l atingeți presupune traversarea unor situații în care vă veți afla cu adevărat în “echilibru instabil”. Pentru a ieși “cu fața curată” trebuie să aveți capacitatea de a înfrunța și stăpâni

aceste situații. Aceasta este parte din prețul pe care trebuie să-l plătim pentru a atinge obiectivul respectiv. Încercarea de a găsi un drum prin care să ocolim astfel de situații este într-un fel similară cu încercarea de a sta drept înșă atunci când intrăm în curbă - adică, sistemul cel mai sigur de a ieși de pe traiectorie.

Urmează...**a pedala continuu**... o necesitate în privința căreia nu cred că mai este nevoie de explicații. În ciuda unor reclame și a serialelor care ne povestesc despre cum unii se îmbogățesc “peste noapte”, succesul în lipsa unui efort constant nu este posibil. Dacă vom urmări existența adevăraților oameni de succes, nu a paraziților și hoților, vom găsi oameni care în ciuda unor averi de milioane sau miliarde mențin un ritm de muncă impresionant: vedetele de cinema, marii campioni, industriașii, oamenii politici, scriitorii de succes nu termină ziua de muncă la ora 17.00.

În fine am ajuns la condiția de...**a urca din nou în șa**. De-a lungul anilor, am avut norocul de a cunoaște, un număr foarte mare de oameni de succes dintre care mulți sunt persoane publice. Ei bine, am constatat că nici una dintre aceste persoane nu a reușit de la prima tentativă. Mai bine spus, cu toții înregistraseră eșecuri, falimente, căderi, frustrări, dar au găsit întotdeauna forța de a intra din nou în joc, până când au găsit drumul ce i-a condus către succes. Capacitatea de a reacționa pozitiv la eșec este poate cea mai prețioasă dintre calitățile pe care ar fi bine să le dobândim. Imaginați-vă cât de ciudat vi s-ar părea dacă ați auzi un copil spunând ceva de genul “O las baltă! Nu vreau să risc să cad din nou, mai bine las bicicleta și plec pe jos”.

Desigur mulți dintre noi vom continua să căutăm “secrete” poate chiar “scurtături” în drumul către îndeplinirea obiectivelor. Totuși, eu cel puțin, nu am întâlnit o persoană care să fi obținut succesul fără a plăti un preț pentru acesta. Privindu-i pe cei care încearcă să “trișeze” și care în final abandonează, nu pot să nu mă gândesc la ce rezultate minunate am fi în stare să obținem dacă am încerca să investim în activitățile noastre curajul, încrederea și de ce nu chiar încăpățânarea unui copil care dorește să învețe a merge cu bicicleta...

Această metaforă de început își propune să aducă în atenția noastră problema schimbării. În viața fiecăruia dintre noi, apar momente în

care trebuie să luăm decizii importante referitoare la viața noastră și la viitorul nostru; momente în care putem să ne schimbăm pe noi sau modul nostru de viață. În acest material vom surprinde primii pași necesari care ne pot purta spre o viață mai bună, spre un grad superior de independență socială și economică. În metafora anterioară, în schimb, am dorit să vorbim despre momentul „desprinderii” noastre și despre primul pas pe care-l putem face spre viitor: eliberarea de dependențele prezentului.

## I.2. Inteligența emoțională

### **Inteligența**

Se spune că unde nu-i cap e vai de picioare. Asta ar însemna că e important să gândești eficient pentru a te putea adapta. Ba mai mult, e bine să fii inteligent, inteligența fiind o condiție necesară succesului și adaptării.

Ce înseamnă să fii inteligent?

- Să înțelegi ușor și corect
- Să sesizezi ceea ce este esențial
- Să rezolvi probleme, mai ales probleme sau situații noi, pe baza experienței acumulate anterior.
- Să faci legătură (să stabilești relații) între lucruri, fenomene, evenimente etc.
- Să te adaptezi ușor la situații noi.



În esență, inteligența este o aptitudine generală (utilă în mai multe domenii ale vieții) care se fundamentează pe capacitatea de a înțelege, de a gândi eficient, de a rezolva probleme.

Dar oare e suficient pentru a avea succes în viață, în profesie, în viața socială etc.?

Se pare că lucrurile sunt puțin mai complicate. Sunt persoane cu inteligență ridicată (nivel intelectual ridicat) și cu dificultăți serioase de adaptare și integrare. Și invers, persoane cu un nivel de inteligență nu foarte ridicat care au reușit în viață.



## **Ce înseamnă cu adevărat să fii isteț ?**

Ce face ca doi oameni la fel de inteligenți din punct de vedere intelectual să fie atât de diferiți în ce privește capacitatea de adaptare și reușită personală, profesională, familială, socială? Ce face ca unul dintre ei să fie o persoană de succes și celălalt să fie un inadaptat?

Răspunsul pe care îl dau psihologii în ultimii ani este următorul: felul în care persoanele reacționează afectiv, recunosc și gestionează emoțiile. Pe scurt, inteligența emoțională. Acest concept a cunoscut o dezbateră și o dezvoltare incredibilă din 1990 încoace, de el fiind legate nenumărate studii asupra emoțiilor și a rolului lor în viață. Mai mult, au fost create, similar cu situația nivelului intelectual, instrumente care să măsoare nivelul de inteligență emoțională, rezultatul fiind un coeficient de inteligență emoțională (EQ).

Pentru o femeie care a întâmpinat un timp dificultăți de integrare economică, inițierea unei afaceri cu forțe proprii sau prin asociere este un proces greu în care principala problemă este de ordin emoțional și nu neapărat de tipul competențelor sau a deprinderilor necesare.

În contextul căutării îndelungate a unui loc de muncă, a absenței pentru un timp din cadrul muncii, sau a inadaptării calificărilor proprii la noile cerințe ale pieței, femeia își întărește în timp sentimente de inutilitate și nesiguranță în forțele proprii, datorită unei percepții de respingere din partea socialului. Acest fapt duce la o stare de insecuritate și chiar de frică față de perspectivele viitorului. Dinamica emoțională a unei astfel de persoane oscilează de la stări de depresie la stări de furie, de răzvrătire împotriva tuturor și chiar a sinelui. În acest context emoțional, imaginea asupra realității este distorsionată, iar relațiile cu ceilalți sunt disfuncționale, implicând respingere atât de o parte, cât și de cealaltă. Este greu de crezut că o asemenea persoană ar întrezări oportunități de afaceri și ar lua inițiativa de a întreprinde ceva. Cu atât mai puțin ar putea fi contactată de către mediul de afaceri ca resursă viabilă.

Așadar, gestionarea propriilor emoții constituie o condiție necesară pentru implicarea în mediul economic. Echilibrul emoțional va permite o bună introspecție, oferind o imagine obiectivă asupra propriei persoane, o bună evaluare a competențelor spirituale, precum și a rolurilor și statusurilor asumate la nivel social.

## **INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ și componentele sale**

Inteligența emoțională poate fi definită foarte general ca totalitate a capacităților / abilităților de a recunoaște și a regulariza emoțiile în noi înșine și în alții (Goleman, 2001). Același autor menționează 4 mari domenii ale inteligenței emoționale:



1. Conștiința de sine (*self-awareness*) – capacitatea de a conștientiza și identifica stările interne, preferințele, resursele proprii etc.. acuratețe în evaluarea lor, încredere în sine.
2. Auto-control (*self-management*) – capacitatea de gestionare a stărilor interne, al impulsurilor și resurselor pentru a facilita atingerea scopurilor, adaptare, auto-control, conștiinciozitate, a fi de încredere, inițiativă și inovație, imbold spre achiziții, răbdare.
3. Conștientizare / percepție socială (*social awareness*) – conștientizarea, identificarea și evaluarea acurată a sentimentelor celorlalți, a nevoilor și preocupărilor, empatie, conștiință organizațională.
4. Gestiunea relațiilor (*relationship management*) – abilitatea de a cultiva, menține și dezvoltă relații, de a influența, de a induce răspunsuri dorite la alții, de a-i dezvoltă pe ceilalți, leadership, comunicare, cooperare etc.

### **I. 3. Optimism și gândire pozitivă**

Persoanele care „suferă” de optimism și gândesc pozitiv se pare că sunt mai rezistente la situații stressante, se însănătoșesc mai repede în caz de boală, sunt mai cu inițiativă și se pare că au performanțe ridicate. Se spune că optimistul vede o șansă acolo unde nimeni nu vede, că vede partea plină a paharului, că manifestă încredere și speranță în viitor.



O astfel de atitudine nu poate fi decât benefică. A gândi pozitiv înseamnă chiar mai mult: presupune optimism și, în plus, orientare constructivă, de orientare către soluții, către a învăța din orice.

### **Triada cognitivă**

Persoanele „pesimiste” se raportează în mod negativ față de viitor, față de lume și față de propria persoană, percepând în mod distorsionat situațiile în care sunt implicate (distorsionat față de logica „obișnuită”, de fapt după o „altă logică”). Ele tind să amplifice sau să suprageneralizeze semnificația unor evenimente negative stressante, să gândească rigid în termeni de „alb sau negru”, „totul sau nimic”, să „selechteze” doar părțile negative ale evenimentelor și să le acorde importanță mai mare etc.

### **Factorul Wallenda**

În cartea *Liderii: strategii pentru preluarea conducerii*, autorii Warren Bennis și Burt Nanus vorbesc despre efectul (factorul) Wallenda. Karl Wallenda a fost un acrobat care mergea pe sârmă și care ajunsese să ofere spectacole în aer liber, la mari înălțimi, în condiții foarte mari de risc, fără măsuri de siguranță deosebite. De altfel, el a și murit în timpul unui astfel de spectacol, căzând de pe sârmă de la înălțime. Menționează autorii:

„La puțin timp după ce Wallenda a căzut și a murit, în 1978 (mergând pe sârmă, la înălțimea de aproximativ 23 m, în centrul orașului San Juan, Puerto Rico), soția sa, și ea acrobată, a vorbit despre această demonstrație fatidică, din San Juan, *poate cea mai periculoasă*. Ea și-a reamintit: *Timp de trei luni înainte de asta, Karl nu s-a gândit decât la cădere. Era pentru prima dată când se gândea la asta și mi se pare că și-a concentrat toată energia în a nu cădea mai degrabă decât în a merge pe sârmă.*

Doamna Wallenda a mai adăugat că soțul ei a mers chiar atât de departe încât să supravegheze personal instalarea sârmei, asigurându-se că sârmele erau sigure, *lucru pe care nu se mai gândise niciodată să îl facă mai înainte*. [...] a devenit din ce în ce mai clar că atunci când Karl Wallenda și-a pus toată energia în a nu cădea mai degrabă decât în a merge pe sârmă, el era virtual destinat căderii.”

Factorul Wallenda se referă, deci, la întrebările: Joci ca



să câștigi sau joci ca să nu pierzi? Succes sau mediocritate?

Teama de eșec și neîncrederea în propriile resurse aduc tensiune, dificultăți de concentrare și ... mult stress.

Ca atare...

Focalizează-te pe rezultate!

la în considerare riscurile sau dificultățile, dar gândește-te cum să le eviți sau să le depășești pentru a reuși!

Joacă să câștigi, nu să nu pierzi!

Când ai niște obiective de îndeplinit întreabă-te mai degrabă "Cum ajung acolo?" și nu "Dacă n-o să ajung acolo?"

Evită pe cât poți formulările negative, formulează pozitiv! *Mai puțin bine e altceva decât mai rău. Ar putea fi îmbunătățit e altceva decât e greșit etc.*

În situațiile în care lucrurile nu ies așa cum ați fi dorit să iasă, țineți minte: nu există eșec, există feedback! Și faceți, pur și simplu, altceva! Sau altfel!

## **TIC – TOC**

David Burns (1980) afirmă că atunci când suntem foarte ocupați și tensionați, anumite judecăți pot avea efect paralizant asupra acțiunii sau asupra inițierii ei. Aceste judecăți sunt judecățile care inhibă acțiunea TIC (Task Inhibiting Cognitions). Putem gândi, spre exemplu, că activitatea pe care o derulăm sau urmează să o inițiem este plicticoasă, anostă sau fără rost. În felul acesta suntem mai predispuși la întreruperea sau amânarea ei. Apare, astfel situația de acumulare și supraaglomerare a activității, tensiunea, stress-ul. Există, însă și judecăți care favorizează acțiunea și care pot anula efectul TIC. Acestea sunt judecăți orientate către acțiune TOC (Task Oriented Cognitions). Spre exemplu, în cazul aceleiași situații de mai sus, putem gândi (sau formula în gând) că e mai bine să rezolvăm situația respectivă imediat, pentru că orice amânare duce la acumularea de muncă. Este bine ca atunci când identificăm judecăți TIC să contracaram cu formularea unor judecăți TOC, chiar dacă suntem mai înclinați către TIC și să perseverăm în TOC până când demarăm acțiunea.

## Secretele Puterii Cuvintelor



Fără îndoială capacitatea individului de a comunica este o condiție sine qua non a succesului în orice domeniu. Încă de acum mii de ani filosofii și oratorii și-au făcut o preocupare primordială din studierea limbajului pentru a dezvălui secretele în care constă puterea acestuia.

Fără îndoială capacitatea individului de a comunica este o condiție sine qua non a succesului în orice domeniu. Încă de acum mii de ani filosofii și oratorii și-au făcut o preocupare primordială din studierea limbajului pentru a dezvălui secretele în care constă puterea acestuia.

Chiar dacă în noțiunea de comunicare introducem astăzi elemente cum ar fi tonul vocii, gesturile, privirea, a căror importanță este desigur extraordinară, rămâne înșă neîndoielnic faptul că propozițiile, «trenurile de cuvinte», constituie linia de forță a comunicării.

Cuvintele sunt «cărămizile» limbajului și în consecință stăpânirea semnificației lor este premisă indispensabilă pentru oricine are ambiția de a deveni un bun comunicator. V-ați spune fără îndoială că aceasta nu este o noutate din moment ce fiecare dintre noi, mai ales atunci când emitem un mesaj scris, acordăm desigur o mare atenție în alegerea celor mai potrivite cuvinte pentru ca să ne putem asigura un maxim de șanse ca destinatarul să înțeleagă ceea ce vrem să comunicăm și să procedeze în consecință.

Surprinzător înșă este faptul că devenim atât de concentrați în privința modului în care putem să folosim cuvintele pentru a-i influența pe ceilalți, încât întotdeauna uităm de extraordinara lor putere de a ne sugestia pe noi, cei care aparent le «folosim».

Cuvintele... Sunt poate arma cea mai puternică pe care o avem la dispoziție: prin intermediul cuvintelor putem determina pe cineva să râdă sau să plângă, să viseze sau să sufere, putem aduce unei persoane momente de fericire sau de disperare. Istoria ne oferă mii de exemple din care rezultă că în toate timpurile prin intermediul cuvintelor marile personalități au reușit să aducă lumea de partea lor, să schimbe cursul destinului.

Desigur, tot prin intermediul cuvintelor «bine potrivite», poeții și scriitorii ne-au comunicat vastitatea și extraordinarul mesaj emoțional al trăirii unui anumit timp, al experienței unei generații. Cum altfel, decât prin scrierile unora ca Balzac, Tolstoi sau Preda am fi putut «trăi» în urmă cu secole sau decenii pentru a înțelege mai bine ceea ce noi suntem astăzi?

Pentru a încerca să ne explicăm puterea cuvintelor de a transmite experiența și emoția umană, vă propun să plecăm de la următoarele premise:

- fiecare cuvânt este un simbol, sau mai bine zis o sinteză a unei descrieri, care pentru a fi înțeles trebuie să se bucure de o semnificație împărtășită de cel care ne ascultă;
- fiecare cuvânt este un instrument folosit pentru a face distincții, pentru a semnaliza o diferență: cu cât mai bogat este vocabularul cu atât mai bogată este experiența ce poate fi transmisă și viceversa;
- fiecare cuvânt aduce cu sine, în afară de sensul propriu, o cantitate de «informație paralelă» despre cel care îl folosește: vârsta, profesia, nivelul cultural, poate ideile politice...;
- fiecare cuvânt conține o judecată, o opinie despre obiectul pe care-l descriem;
- fiecare cuvânt pentru a fi înțeles trebuie să fie asociat unei imagini mentale și, ca o consecință, această imagine ne vine în minte de fiecare dată când auzim sau folosim cuvântul respectiv;
- dacă un cuvânt se referă la o stare emoțională, pentru a fi înțeles el trebuie să fie asociat cu starea respectivă, dar această relație poate fi parcursă și în sens invers (această constatare stă la baza celor mai puternice tehnici de manipulare oculte, despre care o să avem ocazia de a vorbi într-un număr viitor al revistei).



Plecând de la aceste premise, dacă suntem de acord că limbajul alcătuit din cuvinte are o imensă putere asupra receptorului, a celui care ascultă, este de mirare faptul că niciodată nu ne gândim la un lucru de domeniul evidenței: primii care «ascultă» cuvintele noastre suntem...chiar noi!!!

Bineînțeles acest lucru nu este valabil doar în cazul în care emitem vocal un mesaj.

Din momentul în care ne trezim dimineața, punem în funcțiune un mecanism de gândire bazat de fapt tot pe un model

verbal. Putem chiar spune că, într-un anumit sens, acest mecanism nu se oprește niciodată pentru că atunci când dormim controlul funcționării sale este "pasat" subconștientului.

De ce nu ne punem întrebarea: dacă anumite cuvinte pot provoca o reacție negativă, o stare neplăcută interlocutorului nostru, care poate fi efectul acestui bombardament asupra propriei persoane?

Nu încercăm acum o analiză aprofundată a mecanismelor care stau la baza relației cuvânt/imagine/emoție, dar cred că veți accepta faptul că în fond în mintea noastră nu există nici un lucru «real», ci doar o descriere, imaginea pe care o avem asupra acestuia. Să ne reamintim că imaginea aceasta este creată tot prin intermediul unor cuvinte și că fiecare cuvânt aduce după sine informații paralele și comunică o stare emoțională. Astfel ne va deveni probabil clar, de ce anumite fenomene aparent «inexplicabile» le trăim foarte des: să analizăm un moment, care sunt cuvintele pe care le folosim cel mai frecvent și să vedem dacă acestea conțin informații despre experiența noastră. Cât de des folosim cuvinte ca: «eșec», «frustrare», «problemă», «faliment», pentru a descrie o situație de criză? Gândiți-vă cât de mult ar diferi evaluarea noastră dacă în locul acestora am folosi termeni ca: «sfidare», «oportunitate», «experiență»? Vi se pare că acesta ar fi numai un mod de a ne juca cu semnificațiile cuvintelor? Vă adresăm rugămintea de a asculta cu atenție atunci când vorbește un om de succes, un adevărat lider: nu veți auzi niciodată o astfel de persoană folosind cuvinte ca: «plictiseală», «renunțare», «stres», «oboseală» nici atunci când vorbește despre altcineva: pare-se că aceste cuvinte lipsesc pur și simplu din vocabularul său.

Ceea ce am vrut să vă transmitem este faptul că pentru a împărtăși o emoție sau sensul unui concept, noi efectuăm în mod automat conexiunile mentale necesare pentru a-l «simți» în momentul în care este rostit. De exemplu, pentru a înțelege cuvântul «roșu» ne gândim automat la culoarea respectivă, iar pentru a înțelege cuvântul «stres» intelectul nostru se plasează către «imaginea» de stres cu tot ceea ce aceasta conține. Este probabil ca ceea ce v-am spus să nu sune foarte credibil, motiv pentru care vă propun să facem un experiment:

a) Căutați între cuvintele pe care le folosiți foarte des un număr de trei

care conțin o judecată negativă despre obiectul pe care fiecare îl descrie; de fiecare dată când aceste cuvinte vă vin în minte, încercați să le schimbați cu altele, mai puțin «dure». Când această schimbare ați realizat-o complet în sensul că automat folosiți alternativa la «duritate», treceți la o nouă serie de trei, și așa mai departe.

b) Înlocuiți trei dintre cuvintele cu semnificație pozitivă pe care le întrebuințați cel mai des cu altele care să fie mai «entuziaste», poate chiar exagerat de pozitive.

Urcând «treptat pe această adevărată scară către gândirea pozitivă», ceea ce acum vi se pare poate un joc naiv, veți constata că este o realitate.

Schimbarea vocabularului obișnuit determină și o schimbare în modul de a gândi, de a simți, de a... trăi!

Încă două lucruri:

- uneori suntem tentați să intrăm într-o stare negativă datorită situației în care ne aflăm. Nu cred însă că imi puteți da exemple de persoane care au reușit să depășească o situație dificilă lăsându-se pradă disperării...;
- în cadrul unei discuții cu câțiva colegi din Italia, aceștia și-au exprimat surprinderea față de expresia «nu vă supărați...» ca mod de a obține atenția. După părerea colegilor noștri, această expresie ar explica măcar în parte de ce unii sunt enervați de dimineața și până seara... Vă invităm să folosiți o altă construcție de genul: «fiți amabil...» sau «vă rog...» și vă garantăm că veți obține o îmbunătățire a relațiilor cotidiene...Noroc!

## **Consiliere, coaching, psihoterapie, training**

Sunt, de asemenea foarte utile și foarte eficiente în a vă reconsidera percepția față de evenimentele și situațiile întâlnite, în a vă orienta și gândi pozitiv, în a dobândi încredere în propriile resurse, de a privi optimist și a putea învăța din orice situație.



### I. 3. Asertivitate

Asertivitate înseamnă să fii capabil de a te autoafirma, de a-ți susține și exprima propriile drepturi, fără a le încălca pe ale celorlalți. Multe dintre persoanele care suferă de efectele stress-ului sunt în general, persoane non-asertive, care nu știu să spună *NU*.



În felul acesta tind să accepte aproape toate solicitările care vin de la alte persoane, de teama de a nu supăra pe cineva.

Astfel, se produce o supraaglomerare care duce la suprasolicitare, grabă și superficialitate, ineficiență, lipsă de randament, oboseală, disconfort etc. De asemenea, sunt persoane care nu răspund în mod adecvat la comportamentul jignitor, agresiv, intruziv al altora, fie el și inconștient. Preferă să tacă și „să înghită”, nu neapărat din „diplomație”. Persoana în cauză acumulează treptat nemulțumiri, resimte frustrare, are stări emoționale neplăcute și la un moment dat, poate chiar să „explodeze” și să se comporte agresiv, să devină din ce în ce mai timidă, mai izolată, mai deprimată, mai neliniștită sau chiar să se îmbolnăvească psihic.

#### **Delimitarea (cum pot să spun nu fără să fiu agresiv?)**

Atunci când solicitările din exterior sunt intruzive, insuficient justificate și vă încurcă serios planurile sau programul, refuzați politicos, fără a fi agresiv, fără a fi ironic, dar ferm. Nu cedați insistențelor, indiferent ce tonalitate este folosită. Refuzați politicos și ferm.

#### **„Eu”**

Atunci când cineva este agresiv și vă rănește, spuneți-i cum vă simțiți și menționați ce anume din comportamentul sau atitudinea lui este agresiv sau intruziv.

#### **Orientați-vă asupra comportamentului!**

Referiți-vă la ce simțiți dumneavoastră și la comportamentul persoanei, nu la persoana însăși. Adresarea cu mențiunea unor aspecte, caracteristici personale lezează drepturile și, uneori și demnitatea persoanei.

## **Consiliere, psihoterapie, training de asertivitate**

Atunci când vă este dificil să gestionați astfel de situații, chiar dacă ați încercat diferite demersuri, vă poate fi de ajutor consilierea sau psihoterapia, precum și participarea la „antrenamente” de asertivitate, în grup.

## **II. Dezvoltare personală**



Fiecare dintre noi avem gândurile și frământările noastre, obișnuințele, temerile, pasiunile, preferințele noastre, valorile după care ne ghidăm, aspirațiile, speranțele, credințele, convingerile și idealurile noastre. Suprasolicitarea ne împiedică să alocăm timp pentru a reflecta la aceste aspecte și pentru a avea grijă de noi. Mai degrabă „uităm de noi” decât „ne uităm la noi”. Atenția din ce în ce

mai concentrată pe lucrurile și activitățile cotidiene, pe performanță și randament ne face să tindem către a nu ne acorda nouă atenție. Eludăm astfel să mai „vedem” ce se întâmplă cu noi și să avem grijă și respect față de propria persoană. Am putea avea mult de câștigat în direcția performanței personale dacă ne-am ocupa și de noi la fel de serios ca și de performanță. Pentru a obține performanță ridicată trebuie să ai resurse potrivite, instrumente potrivite, cunoștințe, deprinderi, motivația de a reuși, precum și încredere în propriile capacități. A tinde către a dispune de toate acestea sau către a le îmbunătăți înseamnă a te dezvolta personal. Pentru a vă poziționa în punctul de plecare pe drumul dezvoltării personale, încercați să răspundeți la următoarele întrebări:

Care e drumul meu?

Ce aștept de la viață?

Care sunt așteptările mele de la mine și de la lume?

Care e rostul meu în viață?

Cum pot să ajung acolo?

Ce resurse am?

Ce mă face pe mine diferit și deosebit de ceilalți?

Care sunt lucrurile pe care le pot dezvolta sau optimiza la mine?

Cum pot să fac acest lucru?

## II. 1. Planificare și organizare

Țineți minte: pentru tot ceea ce faceți sunteți absolut responsabili, pentru că în mod conștient sau inconștient (intuitiv) decideți asupra acțiunilor dumneavoastră. Uneori situațiile devin atât de complexe încât avem nevoie de mult efort pentru a instaura ordinea și armonia, atât în ce privește activitatea profesională, cât și în ce privește viața personală. Pentru ca deciziile și acțiunile dumneavoastră să aibă eficiență și să evitați (sau să reduceți) haosul este bine să utilizați instrumentele planificării și organizării.



A planifica și a organiza presupune a răspunde la câteva întrebări:

CE anume am de făcut ?

DE CE este nevoie ca să fac asta?

CUM trebuie făcut?

CÂND trebuie făcut?

### **CE anume am de făcut ?**

Este bine să știi exact ce aveți de făcut și spre ce vă îndreptați. Pentru aceasta stabiliți-vă conștient și deliberat:

#### *a. Viziunea*

Viziunea este o stare, o imagine proiectată în viitor, dezirabilă, atractivă, care exprimă un progres. Ce vă doriți cu adevărat în viața personală? Dar în cea profesională? În ce măsură aspirațiile personale și cele profesionale concordă? În ce măsură viziunea personală concordă cu cea a organizației în care lucrați? Cum vă imaginați peste 3, 5, 10, 20 ani?

#### *b. Scopuri, țeluri*

Încercați să vedeți care este situația, starea de fapt în viața dumneavoastră personală și profesională în momentul actual. Comparați imaginea din acest moment cu viziunea proiectată. Care sunt diferențele? Cum le puteți reduce? A imagina și a defini stările dezirabile ce compun viziunea înseamnă a stabili scopurile, țelurile. A reduce diferențele dintre viziunea dumneavoastră personală și imaginea prezentului înseamnă a acționa în direcția atingerii scopurilor.

*c. Obiective*

Scopurile sunt ținte mai generale, mai flexibile. Pentru a căpăta concretețe, pentru a „coborî cu picioarele pe pământ”, stabiliți-vă obiective.

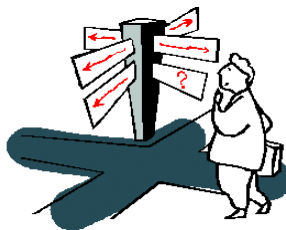
Obiectivul = este o afirmație a ceea ce trebuie îndeplinit, în termeni de nivel (standard) dorit (urmărit) și cu o încadrare specifică în timp.

Obiectivele sunt rezultate scontate ce trebuie obținute în efortul de a atinge scopul, țelul activității. Obiectivele sunt pașii ce trebuie făcuți pentru a ne apropia de scop.

**Atenție!**

Un obiectiv nu este ceea ce vrei să faci, ci ceea ce vrei să obții prin ceea ce faci!

Obiectivul nu trebuie confundat cu metoda sau activitatea prin care se definește CUM se atinge obiectivul. Obiectivele reprezintă *sfârșitul*, iar metoda și/sau activitatea reprezintă *drumul*.



**DE CE este nevoie ca să fac asta?**

Este foarte bine să înțelegi motivele care te determina să-ți crezi viziunea, motivele care te determină să-ți stabilești scopurile și obiectivele. Ce anume te împinge la a face, a realiza ceva? De ce este atât de important să ajungi acolo

unde ți-ai propus? Ce dă importanță acțiunilor tale?

Având clară o motivație, vei simți că tot ceea ce vei face va avea un rost.



**CUM trebuie făcut?**

De obicei această întrebare conturează calea, modul, metoda prin care se vor atinge obiectivele. În general, aceasta presupune a răspunde la următoarele întrebări:

Ce trebuie să fac în mod concret pentru a obține rezultatele pe care mi le-am propus?

Unde?

Cu ce resurse? Ce mă va ajuta să pot atinge obiectivele, scopurile mele? Ce mă va ajuta să îmi ating viziunea?

Cu ce încep? Cum anume se va derula totul în continuare? În ce ordine?

### **CÂND trebuie făcut?**



Se referă la repartizarea resurselor de timp pentru activități, tocmai pentru a respecta încadrarea în timp a obiectivelor. Este vorba de ceea ce, în general, se numește management al timpului. Concret, presupune:

- a. alocarea de timp (intervale de timp sau termene de execuție) pentru fiecare activitate.
- b. prioritizarea activităților

Prioritizarea activităților trebuie să țină cont de secvențializarea lor firească în timp, dar și de criteriile urgenței și importanței. În general, în funcție de aceste criterii, ordinea obișnuită de priorizare este următoarea:

Criteria	Urgent	Non – urgent
Important	1	2
Non – important	3	4

## **II. 2. Consiliere, coaching**

Puteți apela, pentru creșterea eficienței personale, la profesioniști în consiliere sau în coaching. Ei pot să vă ajute să descoperiți modalitățile optime de a vă ordona și eficientiza stilul de acțiune, de a vă defini viziunea personală, țelurile, obiectivele și căile cele mai simple pentru a le atinge. Astfel de profesioniști pot să vă facă să economisiți timp și efort pentru a ajunge la o îmbunătățire a capacității de decizie, la a va gestiona timpul simplu, cu maximum de rezultate și minimum de efort. Mai mult, beneficiile unei astfel de asistențe se extind în direcția dezvoltării personale.

## II. 3. Când alegi un țel, țintește Luna!



*«Nu ți se va dăruii niciodată o dorință fără posibilitatea de a o îndeplini. Dar va trebui să muncești din greu pentru aceasta».*



*«Dacă găsești justificări pentru limitele tale, o să le ai într-adevăr». Richard Bach*

Dacă doriți să construiți o casă, trebuie să faceți un proiect. Dacă doriți să faceți afaceri, trebuie să pregătiți un plan de marketing. Dacă doriți să faceți o călătorie trebuie să stabiliți un itinerar. Dacă doriți să atingeți o performanță sportivă trebuie să urmăriți un program de antrenament. Este adevărat că uneori un individ deosebit de dotat (și/sau norocos) poate să obțină rezultate «improvizând». Totuși nici un proiect complex nu a fost dus la bun sfârșit fără o atentă programare prealabilă. Pe de altă parte este suficient să privim în jur pentru a constata care pot fi rezultatele unei proaste planificări. Nu este de mirare deci, că și în ceea ce privește obiectivele personale o planificare atentă mărește cu mult șansa de a reuși.

S-au scris sute de cărți în ceea ce privește «arta» succesului. Îndeosebi profesii «visului american» propun în mod constant «rețete» care nu sunt altceva decât variante ale unui algoritm destul de simplu:

1. a hotărî care este obiectivul;
2. a face un plan pentru atingerea acestui obiectiv;
3. a pune «la lucru» toate competențele, ambiția și răbdarea necesare pentru îndeplinirea acestui plan.

Formulei acesteia pe care mulți o consideră aproape «perfectă» noi i-am adăuga, la punctul 4 - flexibilitatea de a schimba la nevoie planul. Desigur se pune întrebarea: «Dacă lucrurile sunt așa de simple, de ce atunci oamenii de succes sunt așa de puțini?»

În realitate se pare că «profesii succesului» nu iau în considerare faptul că de obicei problemele cele mai mari nu apar atunci când se urmărește atingerea unui obiectiv, ci în etapa premergătoare, când se încearcă stabilirea, alegerea obiectivului respectiv. Pentru cea mai mare parte dintre noi sarcina de a stabili obiective personale se dovedește extrem de grea.

De ce?

În primul rând pentru că atunci când ne gândim la stabilirea unui obiectiv trebuie de fapt să luăm hotărâri importante despre ceea ce efectiv vom

face cu viața noastră, și aceasta determină desigur conotații care nu pot fi înfruntate cu ușurință.

A doua problemă constă în aceea că libertatea de care dispunem face întotdeauna mai grea alegerea. În ultimă instanță alegerea unui obiectiv înseamnă un proces de analiză prin care renunțăm la o mulțime de alte posibilități. Pentru foarte mulți dintre noi acest proces de selecție determină disconfort psihic, angoasă și în cazuri extreme chiar o «paralizie» volițională. În fine, pentru că suntem în mod constant bombardați de informații, ne este destul de greu să judecăm «la rece». Mass - media ne propune pe toate canalele un anumit model de succes și stil de viață la care suntem treptat împinși să ne adecvăm, chiar dacă aceasta nu corespunde deloc exigențelor noastre mai profunde, structurii noastre psihice.

Dacă luăm în discuție procesul de alegere a obiectivelor, trebuie să ținem cont că acestea au o legătură directă cu viziunea noastră asupra lumii, cu propria scară a valorilor. Este, desigur, vorba de ceva extrem de personal asupra căruia fiecare merită să ne oprim cu mai multă atenție. Obiectivele pe care ni le propunem pe termen scurt și mediu, deci la începutul fiecărei zile sau săptămâni, ar trebui să ne ajute în parcurgerea unui nou segment pe calea îndeplinirii viziunii noastre. Acordul acțiunilor cu drumul către realizarea viziunii determină o stare de bine, în timp ce disonanța dintre obiectivele pe care ni le stabilim și misiunea personală este aproape sigur principalul motiv de insatisfacție. Când veți avea câteva ore libere și dispoziția de a reflecta, luați un creion și câteva coli de hârtie și faceți următoarele «exerciții»:

1. Descrieți ziua voastră ideală : cu cine v-ați întâlni, ce ați face, unde v-ați duce. Încercați să fixați un număr cât mai mare de detalii, mai ales cu privire la senzațiile pe care le-ați trăi.
2. Descrieți mediul vostru ideal. Apoi încercați să precizați cum vedeți locul perfect pentru voi.
3. Faceți un «inventar» al viselor voastre în privința a ceea ce ați vrea să fiți, să faceți, să dobândiți. Întrebarea cheie pe care trebuie să o puneți este: «Ce aș face dacă aș ști că nu pot greși»? Scrieți fără pauză cel puțin 15 minute încercând să nu vă fixați nici un fel de limite. Dacă aceasta vă poate fi de folos, vă propun să vă imaginați că ați găsit lampa lui Aladin și în consecință «duhul» este în serviciul vostru: puneți pe hârtie toate dorințele voastre în domeniul social, profesional, material, spiritual, sentimental, etc.

Când ați terminat aceste trei exerciții, încercați să descoperiți dacă este ceva comun în spatele dorințelor voastre exprimate la fiecare punct, de ce vi se pare că aveți într-adevăr nevoie de acele lucruri și mai ales dacă acele dorințe sunt într-adevăr ale voastre sau au fost impuse din afară. A învăța să recunoaștem aspirațiile noastre adevărate este desigur un proces dificil. În fața «spălăturii de creier» pe care mai mult sau mai puțin direct ne-o administrează factori externi ca mass - media, preoți, profesori, politicieni, părinți etc. Singurele arme cu care ne putem apăra sunt introspecția și independența în judecată. După «rezolvarea» primelor trei «exerciții» aproape sigur aveți deja niște indicații despre «misiunea» voastră. Pe această bază putem continua cu următoarele puncte:

4. Referitor la obiectivele personale pe care le considerați cu adevărat importante consemnați în scris o estimare despre cât timp aveți nevoie pentru a le atinge. De fiecare dată când se vorbește despre obiective trebuie să ținem cont de «chenarul» temporal în care acționăm.

5. Alegeți patru obiective mai importante pentru anul acesta și scrieți tot ceea ce vă determină să le considerați ca atare. Dacă veți reuși să găsiți motive suficiente și să le exprimați cu claritate vă veți da seama că aveți capacitatea de a le atinge. Cheia succesului este, să nu uităm, motivația pe care eu aș defini-o tocmai ca «motiv în acțiune».

6. Controlați formularea obiectivului:

- a. obiectivul trebuie scris în sens pozitiv;
- b. trebuie redactat cu maximă precizie;
- c. este necesară elaborarea unei proceduri de verificare;
- d. stabiliți pârgھیile pe care le puteți folosi pentru a păstra controlul situației;
- e. verificați dacă obiectivul vostru nu intră în conflict cu interesele legitime ale altora. Pentru a folosi o formulă tipic americană trebuie să controlați ca obiectivul vostru să fie «SMART», adică: Specific, Măsurabil, Accesibil, Realist și bazat pe Timp.

7. Faceți o listă cu resursele cele mai importante pe care le aveți la dispoziție. Fiecare dintre noi deține un grad variabil de resurse în sensul de talent, capacități, relații, cunoștințe etc. Din păcate foarte mulți nu reușesc să exploateze aceste resurse tocmai datorită lipsei de organizare. În cazul în care ați trait anumite experiențe în cursul cărora ați utilizat aceste resurse, descrieți respectivele situații în scris. Astfel veți avea o probă foarte concretă asupra faptului că dețineți aceste



resurse și ați reușit deja să le folosiți cu succes.

8. Descrieți genul de persoană care ar trebui să deveniți pentru a dobândi un maximum de șanse în îndeplinirea obiectivelor pe care le-ați ales. Americanii spun că pentru a câștiga 1 milion de dolari trebuie în primul rând să devii o persoană în stare să câștige 1 milion de dolari. Adevăratul motiv pentru care stabilim și urmărim obiective este nevoia de afirmare, de dezvoltare. Luată în sine obiectivele nu înseamnă mare lucru. Esențial este procesul prin care veți deveni persoana capabilă să le atingă. Obstacolele pe care le întâlniți și depășiți în acest proces constituie sursa celui mai profund și durabil sentiment de satisfacție, de împlinire personală.

9. Consemnați în câteva fraze ceea ce vă împiedică sau v-a împiedicat în îndeplinirea aspirațiilor voastre. Veți descoperi că în majoritatea cazurilor vinovate sunt limitele pe care voi înșivă le-ați creat. În ultima analiză, există doar două obstacole în calea succesului: lenea și frica. Distrugeți-le!

10. Reveniți la cele patru obiective principale pe care vi le-ați fixat și încercați să realizați o planificare a acțiunilor necesare în vederea atingerii acestora. În cazul în care ați parcurs corect procesul de stabilire a obiectivelor veți descoperi că acum ele o să vă apară ca perfect realizabile și nu veți întâmpina mari dificultăți în stabilirea unei strategii pentru transpunerea acestora în practică.

Important este de reținut faptul că nici unul dintre răspunsurile pe care le-ați găsit nu este definitiv, ci «perisabil», deci este necesar ca procesul acesta să fie repetat cel puțin din trei în trei luni. Va fi interesant să observați cum se schimbă aspirațiile voastre pe măsură ce atingeți noi nivele de cunoaștere, acumulați experiență. Acesta este motivul pentru care se pare potrivit să încheiem cu un proverb Maya: «Când alegi un țel, țintește Luna! Chiar dacă greșești, oricum vei fi înconjurat de stele».

### III. Managementul resurselor umane

#### III. 1. Împărtășirea viziunii

Toți oamenii visează, dar nu la fel, iar unii fac ca visele lor să devină realitate. Viziunea este o stare, o imagine proiectată în viitor, dezirabilă, atractivă, care exprimă un progres. Henry Ford, fondatorul companiei care astăzi îi poartă numele, descria viziunea sa, care a stat la baza întemeierii companiei, ca o America în care toți cetățenii își pot permite să dețină un automobil și să poată călători după pofta inimii. Henry Ford dorea ca, în 15 ani, oamenii, din orașe mari și mici, să călătorească pentru a se cunoaște mai bine și pentru a se înțelege mai bine. În prezent, după aproape un secol, viziunea lui Henry Ford este de mult realitate. Vă propunem să surprindem câteva caracteristici ale unei viziuni autentice:



- *Viziunea trebuie să fie dezirabilă.* Viziunea trebuie să fie pozitivă și dezirabilă, pentru a se putea constitui ca element motivațional atât al propriilor acțiuni cât și al acțiunilor oamenilor din jurul nostru. Oamenii muncesc dacă sunt motivați și vor fi motivați muncind pentru un scop dezirabil. Este important să reținem faptul că, în orice context, atunci când avem sau dorim să ne dezvoltăm o afacere, putem folosi bani (salariul sau onorariul) pentru a *cumpăra* doar forța de muncă a oamenilor. Calitatea acesteia (randament, inovație, productivitate, etc) se poate doar *câștiga*, prin dezvoltarea unui climat de încredere și prin împărtășirea unei viziuni comune.
- *Viziunea trebuie să conțină detalii.* Detaliul este elementul care diferențiază viziunea noastră de visul cu ochii deschiși. Viziunea trebuie să aibă un obiect anume (de exemplu firma *mea*, viața *mea*) și un cadru de timp bine definit (firma *mea peste 10 ani*, viața *familiei mele peste 10 ani*). Aceste elemente ajută viziunea să fie mai ușor de împărtășit și mai ușor de crezut.

- *Viziunea trebuie să fie credibilă.* Viziunea trebuie să conțină elemente care pot fi realizate în acel interval de timp, cel puțin la nivel teoretic. O viziune despre „pace în lume și antigravitație ieftină în următorii 5 ani” este puțin credibilă și nu poate servi unui scop personal sau de afaceri.

### III. 2. Cine sunt liderii?

Toți marii lideri au două lucruri în comun: știu încotro se îndreaptă și au capacitatea de a-i convinge pe alții să-i urmeze în direcția respectivă. Iar ca să-i convingă au nevoie să-i facă să înțeleagă viziunea, adică au nevoie să o transmită în mod adecvat. Liderii sunt capabili nu numai să viseze, ci și să-și urmeze visele. Ba mai mult, să le împlinească. Viziunea lor devine clară pentru cei ce îl urmează, devine o țintă a tuturor și a fiecăruia spre care toți și fiecare se îndreaptă. Liderii pot avea inspirație interioară, dar în cele mai multe cazuri se pare că ei caută viziunea în elemente ale trecutului și ale prezentului. De exemplu, Lenin a fost influențat în viziunea sa de scrierile lui Karl Marx, Alfred Sloan a fost inspirat în viziunea sa asupra firmei General Motors de către ideea “visului american”, Henry Ford la fel în ce privește viziunea sa de a crea pentru fiecare om o mașină. Ceea ce este interesant că liderii au capacitatea de a contura și de a clarifica viziunea căutată și aleasă, astfel încât să poată fi înțeleasă de toți și să constituie o unică țintă pentru toți. Viziunea acaparează atenția în primul rând a celui care o creează și o transmite, apoi a celor care o preiau.

Uneori viziunea poate părea nerealistă sau puțin credibilă pentru cei din jur. Liderul poate să facă în așa fel încât să-i confere credibilitate, să pară posibilă. Uneori o viziune poate fi diferită, neobișnuită, bizară, rod al creativității și îndrăzelii. Viziunea, chiar dacă pare neobișnuită, nu înseamnă că este și absurdă. Liderul poate să transforme neobișnuitul într-un vis credibil și să-i facă pe toți să îndrăznească. Aceasta pentru că, se pare că toți marii lideri au un amestec absolut special între capacitatea de a visa și capacitatea de a se ancora în realitate, în concret, surprinzând detaliile.

Și totuși, cine sunt liderii? La această întrebare, managementul modern răspunde simplu și prompt: oricine: noi toți, oricare dintre noi. Ideea unui lider unic, autocratic și veșnic stăpân pe el și plin de viziuni pozitive, capabil să influențeze cele mai demotivate suflete, a fost abandonată de mult. Mai important este ca pentru fiecare moment să existe un lider decât să existe un lider pentru toate momentele. Nimeni nu poate fi lider tot timpul, dar toți putem fi lideri cândva. Trebuie doar să recunoaștem momentul nostru și să avem curajul să împărtășim viziunea noastră cu cei din jur.



**IDEI DE ACȚIUNE:**

- Conturează și clarifică viziunea afacerii tale discutând cu persoanele apropiate, până în momentul în care ești sigur că ai înțeles-o!
- Fă astfel încât să poată fi înțeleasă de toți oamenii din jurul tău astfel încât să constituie o unică țintă pentru toți!
- Învață să visezi și să îndrăznești. Învață-i și pe ceilalți să viseze și să îndrăznească!
- Fii convingător! Liderul determină credibilitatea viziunii, iar acceptarea ei este determinată de modul în care acesta a prezentat-o!
- Condu-i pe oameni având în minte permanent viziunea!

### III. 3. Constituirea echipei

Nucleul elementar al oricărei afaceri nu îl reprezintă individul, cum am putea crede în prima fază, ci echipa, oricât de redusă ar fi aceasta. Astfel, de câte ori ne referim la concepte ca acțiune, încredere, planificare sau prudență, în contextul afacerii noastre, trebuie să le imaginăm în contextul unei echipe, nu în context individual.

Împărtășirea viziunii reprezintă un proces destul de dificil, de transformare a unui grup informal, a cărui existență este motivată de împărtășirea aceleiași viziuni, într-o structură de afaceri. În continuare

vom prezenta 10 factori care pot fi utilizați ca repere în procesul de formare a echipei:

1. *Fiecare membru al echipei își înțelege rolul specific în cadrul grupului.* Membri grupului știu ce au de făcut în particular și sunt conștienți de rolul lor concret în funcționarea echipei.
2. *Membri echipei înțeleg rolul lor comun în contextul comunitar.* Echipele ca ansamblu sunt conștiente de importanța acțiunilor firmei pentru calitatea vieții a fiecărui membru.
3. *Membri echipei pun în discuție aspecte care afectează funcționarea grupului.* Membri echipei comunică între ei aspectele pozitive și negative ale funcționării grupului cu scopul de a ameliora eficiența acestuia.
4. *Membri echipei se sprijină reciproc în îndeplinirea obiectivelor profesionale.* Membri echipei nu lucrează izolat, ci solicită și primesc în mod frecvent ajutorul colegilor, în îndeplinirea activităților specifice.
5. *Membri echipei înțeleg aspectele legate de dinamica grupului.* Toate grupurile ale căror membri lucrează în relații de colaborare apropiată, au o dinamica relativ complexă, în care se pot regăsi perioade de coeziune mai ridicată sau mai scăzută, conflicte mai mult sau mai puțin constructive, sau alte fenomene care afectează în diferite moduri atmosfera și eficiența grupului. Membri acestuia trebuie să observe și să înțeleagă aceste fenomene, pentru a putea contribui, în toate aceste situații, la ameliorarea eficienței grupului.
6. *Membri echipei au capacitatea de a rezolva problemele inerente funcționării echipei.* În situațiile în care grupul este supus unor tensiuni de natură interpersonală sau profesională, membri acestuia găsesc abordarea cea mai potrivită pentru depășirea acestor situații.
7. *Membri echipei au capacitatea de a utiliza conflictele existente în grup în mod constructiv.* Conflictele determină implicarea emoțională a oamenilor în diverse problematice, de aceea reprezintă o importantă resursă a grupului. Un bun management al conflictului trebuie să utilizeze energiile descărcate în



cadrul acestuia în sensul reformării aspectelor mai puțin funcționale ale grupului și, respectiv, în sensul identificării soluțiilor optime de depășire a dificultăților.

8. *Membri echipei trebuie să pună mai mult accent pe colaborare decât pe competiție.* Competiția este un element important al progresului. Cu toate acestea, membri echipei trebuie să se simtă de aceeași parte a baricadei și să colaboreze în vederea obținerii unor rezultate mai bune în competițiile externe (competiții pentru obținerea unor fonduri de la finanțatori, etc.)
9. *Echipa trebuie să fie o structură deschisă, capabilă să colaboreze cu alte grupuri, instituții sau echipe din cadrul comunității.* Membri grupului trebuie să fie deschiși către toți factorii care depun eforturi în procesul de dezvoltare comunitară și să colaboreze, la nivel de echipă, cu aceștia.
10. *În cadrul echipei trebuie să existe relații de interdependență.* Membri echipei depind unii de alții pentru îndeplinirea obiectivelor profesionale ale grupului.

## Management eficient

După constituirea echipei și formularea viziunii și misiunii organizaționale, afacerea noastră devine cu adevărat o structură organizațională, care necesită o capacitate permanentă de management. Pentru a înțelege mai bine acest concept, vom încerca să definim *ce trebuie să facă* această capacitate de management pentru implementarea obiectivelor noastre și implicit, pentru a ne apropia de viziunea noastră. Managementul organizației poate fi asigurat de către o singură persoană (în calitate de manager, administrator, director sau președinte) sau de către un colectiv mai larg. În ambele situații, putem distinge patru funcții ale unui management eficient:

- **Planificare.** Această funcție se referă la determinarea direcției în care se îndreaptă organizația și membri acesteia, prin stabilirea scopurilor și obiectivelor organizaționale, precum și dezvoltarea și implementarea strategiilor necesare pentru îndeplinirea acestor scopuri și obiective.
- **Organizare.** Această funcție se referă la determinarea precisă a activităților și resurselor necesare pentru implementarea strategiilor planificate, precum și la distribuția eficientă a autorității și a responsabilității în implementarea acestor activități.

- **Control.** Această funcție se referă la ghidarea, monitorizarea și ajustarea activităților organizației, în vederea corelării performanțelor efective cu performanțele planificate și necesare îndeplinirii scopurilor organizației.
- **Antrenare/Motivare.** Această funcție se referă la asigurarea unui climat adecvat activității profesionale și la motivarea membrilor echipei în vederea asigurării unui randament de lucru cât mai ridicat.

### III. 4. Motivarea angajaților



Ce este motivarea? De ce trebuie să motivăm? Pe cine trebuie să motivăm? Când trebuie să motivăm? Dacă până acum am învățat că MERITĂ să stăm pe propriile picioare, că PUTEM reuși în ceea ce ne propunem și că TREBUIE să facem tot ce este necesar pentru a ne urmări țelurile, acum vom învăța să creștem baza de resurse pe care o avem la dispoziție, prin mobilizarea oamenilor din jurul nostru către viziunea noastră.

Motivarea oamenilor are în vedere procesul prin care managerul își activează angajații, îi orientează spre ceva bine stabilit și menține acest comportament până la atingerea scopului. La baza acestui proces stă motivația.

1. Motivarea este procesul care activează, orientează și menține comportamentul angajaților spre atingerea unui scop. La baza acestui proces stă motivația.
2. Motivația este o formă specifică de reflectare a nevoilor apărute și care se exprimă prin trebuințe, motive, interese, convingeri, idealuri și credințe.
3. Motivația este “motorul” care pune în mișcare individul, care îl împinge pentru a realiza anumite lucruri, care direcționează, menține sau modifică acțiunea.

4. Motivația este foarte importantă deoarece, în mare măsură, de ea depinde modul în care se desfășoară activitatea angajaților:
- dacă sunt motivați, ei lucrează cu productivitate mare, își dau interesul, se implică, participă activ la realizarea obiectivelor și la crearea de noi perspective;
  - dacă nu sunt motivați, poate să apară la nivelul angajaților o stare generală de apatie, de lehamite, de neimplicare, ceea ce dăunează mult întregii activități.

Există numeroase abordări ale motivației, în dorința de a căuta criterii care să fie stabile și care să poată prezice comportamentul.

### **Ce îi motivează pe oameni?**

Motivare prin bani – banii sunt buni motivatori atunci când compensează direct proporțional performanța realizată, atunci când persoana are mare nevoie de ei; nu sunt un stimulent care funcționează întotdeauna.



Motivare prin recunoaștere – se realizează pentru performanțe deosebite, se acordă într-un cadru formal, uneori festiv – avansare, promovare, sporirea beneficiilor, aprecieri publice, ranguri, diplome, diverse obiecte cum ar fi insigne, stilouri, ceasuri, brelocuri, cravate inscripționate cu diverse simboluri etc.

Motivare prin natura muncii – se datorează pasiunii pentru munca în sine, atunci când știi că ești foarte performant la locul tău de muncă și primești un feedback corespunzător;

Motivare prin participare – participarea la stabilirea scopurilor, posibilitatea de a face sugestii, de a lua decizii.

Motivare prin competiție – cei aflați în competiție trebuie să simtă că au șanse de a câștiga și să-și dorească recompensa oferită.

Motivare prin teamă și pedeapsă – poate fi eficace pe termen scurt, dar determină reacții negative (sabotajul, răzbunarea, plecarea) pe termen lung, atât față de persoana care pedepsește, cât și față de activitatea în sine.



Recompense potențiale în mediul organizațional:

- feedback asupra performanțelor bune
- încurajare și apreciere
- siguranța postului
- stimulente financiare
- promovarea
- îmbunătățirea condițiilor de muncă
- sarcini care provoacă
- munca într-o echipă foarte bună
- plățirea unor cursuri
- relații cordiale
- masa oferită de firmă
- timp liber plătit
- libertatea de personalizare a locului de muncă, etc.



**Foarte important:**

Motivarea să însemne stimulare permanentă cu evitarea rutinei și a monotoniei în aplicarea ei – motivarea nu este o sarcină ci un proces.

Fiecare om are propria motivație și deci, poate fi motivat într-un anume mod – faceți o listă cu 3 – 5 modalități de recompensare care “prind” la fiecare dintre oamenii tăi.

Recompensați sau sancționați imediat după comportamentul vizat!

Sărbătoriți realizările, succesele!

Nu uitați că a motiva pe ceilalți începe cu a vă motiva pe voi înșivă!

Vă urăm o viziune sănătoasă, o echipă unită și multă putere de muncă.  
Succes!



Proiect finanțat de  
UNIUNEA EUROPEANĂ

*Conținutul acestui material nu reprezintă  
în mod necesar poziția oficială a COMISIEI EUROPENE*