

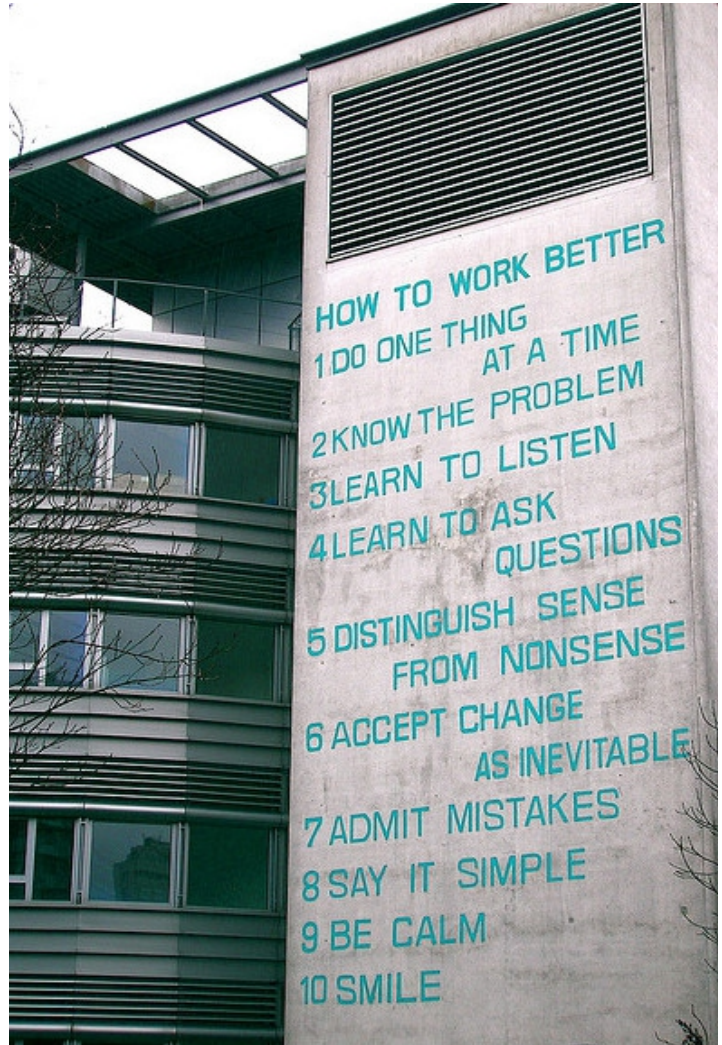
Cum să lucrezi mai bine

1. Fă un singur lucru odată

Atunci când facem mai multe lucruri deodată suntem predispuși greșelii. Minte umană nu e chiar ușor de controlat și câteodată trece mai greu de la o acțiune la alta. În practică însă se întâmplă să ne iasă fără greșeli chiar dacă lucrăm în paralel la două, trei sau chiar mai multe lucruri.

Ceea ce nu reușim atunci când facem mai multe lucruri simultan este să estimăm durata de finalizare a fiecăruia în parte, costul sau chiar calitatea în anumite cazuri. Dacă nu oferim răspunsuri clare la întrebări cum ar fi "cât mai durează" sau "cât va costa", vom împinge lucrurile în zona incertitudinii și vor apărea situații conflictuale.

Dacă ne gândim la munca unui angajat, acesta are de pierdut când nu poate răspunde șefului la întrebarea "cât mai durează". În lipsa unui răspuns ferm sau, mai rău, în cazul unui răspuns care se va dovedi eronat, șeful va evalua negativ situația, în pofida faptului că se muncește foarte mult și toată lumea își dorește succesul.



2. Studiază bine problema

Planificarea este cheia succesului unui proiect. Deși proiectele, prin natura lor sunt unice, planificării i se atribuie un procent important din costul și timpul total alocat execuției.

Câteva motive pentru care planificarea este necesară:

- Cu fiecare oră alocată planificării, **sunt prevenite 6-8 ore de muncă greșită.**

- Legea lui Gresham¹: Dacă planificarea inițială se face prost, creșterea problemelor de zi cu zi va împiedica în cele din urmă o **replanificare corectă**.
- Regula 10/10: Din **timpul** alocat întregului proiect, 10% trebuie alocat planificării, iar din **costul** total al proiectului 10% trebuie alocat tot planificării².

Japonezii alocă chiar mai mult timp planificării, rezultatele fiind mai bune, respectiv un procent de 25% proiecte sunt terminate la timp, față de cele numai 10% ale europenilor și americanilor.

Tu cât timp aloci planificării?

3. Invață să asculți

“Avem două urechi și doar o gură, pentru a putea asculta de două ori mai multe decât putem vorbi.” Epictet³

- Ascultă ceea ce se spune **fără a anticipa**, și doar în context.
- Pentru a se putea urmări firul celui care vorbește este necesară o bună înțelegere. **Întrebările sunt un bun semn** că ascultătorul urmărește și înțelege. Întrebările pot arăta și interesul celui care ascultă.
- **Limbajul corpului poate inhiba** pe cel care vorbește. Jocul cu pixul, bratele încrucișate, picior peste picior, sunt doar câteva dintre pozițiile care creează bariere în comunicare. Indicată este să fie privită direct persoana care vorbește, însă fără a o fixa, pentru a nu intimida.
- Persoana care vorbește are nevoie de un **spațiu personal**, care nu trebuie în niciun fel invadat.
- Cel care vorbește **nu trebuie întrerupt**. Dacă ideile sunt prea lungi și se pierde firul, un mic semn al corpului va da de înțeles că e nevoie de o clarificare.
- În cazul unei comunicări mai ample, sau a unei ședințe, este indicat să se facă **un rezumat al celor ce s-au discutat**. În cadrul echipei de proiect elaborarea rezumatului cade în sarcina unui membru care are datoria de a-l transmite în scris tuturor.

“Nimeni n-ar mai vorbi mult în societate dacă ar ști cât de des i-a înțeles greșit pe alții.” Goethe⁴

4. Invață să pui întrebări care să nu deranjeze

Întrebările care deranjează constrâng interlocutorul să ofere răspunsuri trunchiate. Studiile arată că atunci când se empatizează cu interlocutorul, acesta vorbește mult mai deschis. În general, **întrebările pozitive atrag răspunsuri pozitive**.

¹ Sir Thomas Gresham (1519–1579): Economist englez.

² Greg Githens, Financial Models, Right Questions, Good Decisions, PM Network (Richman VA: Project Management Institute, July, 1998).

³ Epictetus – Filosof stoic grec (55-135 e.n.).

⁴ Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832 e.n.) – dramaturg, poet, om de știință, filosof și ministru german.

“Oamenii de succes pun întrebări mai bune, și ca rezultat, primesc răspunsuri mai bune.” Tony Robbins⁵

5. Fă distincția între logic și illogic

Logica s-a născut în Grecia antică și este o disciplină filozofică. Astfel, Democrit aproximativ între anii 460-370 î.e.n., pornind de la cercetările naturii a fost determinat să studieze **inducția, analogia, ipoteza** și a formulat **legea rațiunii suficiente**.

Logica urmărește cunoașterea exactă, dând la o parte conținutul informal, afectiv și volitiv, luând în considerare numai forma rațională și obiectivă a gândirii. Logica de bază se caracterizează prin trei metode fundamentale: **standardizarea, simbolizarea și formalizarea**.

În special urmărim la cel care vorbește dacă: este **subiectiv vs. obiectiv**, dacă folosește **rapoarte** (fie ele și procentuale) **vs. mărimi absolute**, dacă are o **doctrină vs. convingere personală**, dacă folosește din **abundență superlative**, dacă **“sare de la un subiect la altul”**, dacă se identifică cu un **grup** sau este **independent**, dacă folosește **metafore în exces** sau dacă lasă în mod voit loc **interpretărilor**.

Aceste tehnici pot fi folosite atât involuntar cât și voluntar de către cel care vorbește, poate lua chiar mai multe roluri în același timp și poate manipula, mai mult sau mai puțin intenționat.

Într-o societate în care informațiile curg pretutindeni și cresc în volum, filtrul logicii trebuie să fie folosit cu mare atenție.

6. Acceptă schimbarea ca inevitabilă

Ce este de fapt schimbarea? O deviație de la lucrurile deja planificate, un nou viitor care ne poate include mai mult sau mai puțin, după cum este soarta fiecăruia. În zilele noastre, atât persoanele cât și companiile care au fost proactive, care au îmbrățișat schimbarea, au fost de cele mai multe ori și cele care au cunoscut succesul. Este un proces firesc de evoluție, vechi de mii de ani, prin care trecem atât ca indivizi, cât și ca organizații. Acum, progresul tehnologic și informatic imprimă un ritm alert al schimbării în întreaga societate.

Managementul de Proiect are o ramură dedicată **Managementului Schimbării**. Deși tehnicile abordate pot fi complicate în cazul proiectelor mari, cel mai important aspect față de schimbare este să se asigure același plan de lucru pentru toți membrii organizației, cu alte cuvinte **toată lumea să aibă ultima versiune a planului de lucru**, altfel unii vor executa proceduri vechi pe planuri vechi, cu consecințe dezastruase. Din păcate schimbarea este percepută, de cele mai multe ori, ca o situație negativă, pentru simplul fapt că, neputând fi prevăzută, evident că nu poate fi nici controlată. Schimbarea implică și riscuri.

Referitor la schimbare, Managementul de Proiect oferă în literatura de specialitate, următoarele abordări structurate în ramura de **Management al Riscului**:

- Evitarea riscului – înlăturarea totală a riscului;
- Reducerea riscului – măsuri ce se iau pentru diminuarea probabilității de materializare a riscului sau a impactului acestuia;
- Transferarea riscului – o practică cunoscută o reprezintă **încheierea unor asigurări** (cea mai

⁵ Tony Robbins (n 1960 -) – scriitor și vorbitor cunoscut pentru teoriile sale în privința auto motivării și a programării neuro lingvistice.

utilizată este asigurarea mărfii pe durata transportului sau a depozitării);

- Întocmirea unor planuri de rezervă – cunoscut și sub numele de **Plan B**, acesta intră în execuție în momentul materializării riscului;
- Acceptarea riscului – atunci când riscul se materializează și nu se poate face nimic pentru reducerea lui, cel mai bun lucru este să se monitorizeze cât mai bine situația, pentru că se pot trage concluzii pentru evitarea următoarelor greșeli.

7. Admite greșelile

Nu suntem perfecți, asta o știm cu toții. Cel mai bine este să ne spunem “asta e”, să o notăm undeva pentru a observa mai apoi statistic dacă ne încadrăm într-o rată normală a greșelilor sau este ceva ce trebuie schimbat radical sau îmbunătățit substanțial.

Greșelile trebuiesc recunoscute imediat, chiar și în fața clienților. Dacă le ascundem sub covor, efectele negative sunt mult mai mari în cazul în care se vor descoperi. De cele mai multe ori greșelile recunoscute fac loc unei punți umane de dialog între organizație și client. Adesea ne este frică să recunoaștem greșela pentru că există și indivizi care speculează slăbiciunile și care “lovesc când ești jos”. Vă sună cunoscută practica?

Un amplu regulament (datat încă din 1128 e.n.) aparținând uneia dintre cele mai cunoscute organizații din Europa, specifica clar că dacă un coleg a greșit, să i se atragă atenția “între patru ochi”, iar dacă acesta nu recunoaște greșeala, să fie chemat un al treilea, iar dacă persistă, abia atunci să fie mustrat public.

Chiar dacă valorile noastre s-au schimbat, onoarea, stima, armonia sunt valori care mai duc și astăzi la stări de depresie/bucurie sau chiar la suicid/exaltare. Suntem obligați prin urmare să fim atenți cu acestea. Toata lumea greșește, problema e cât de des o facem și dacă învățăm ceva din greșeli.

8. Vorbește deschis

Barierile de comunicare reprezintă un studiu complex, însă voi da un exemplu des întâlnit, cel al limbajului specific anumitor categorii sociale, numit și **jargon**.

În anii trecuți erau amuzante limbajele de lemn ale politicienilor. Uneori folosit și pentru a crea o aură superioară “greu de înțeles”. În ultimii ani însă tinerii de liceu sunt cei ce dau bătăi de cap în privința exprimării. Simplifică cuvinte, sau uneori propoziții întregi, după reguli numai de ei știute, amestecă engleza cu româna și nu folosesc virgula. Diacriticele sunt de-a dreptul defăimătoare, însă în privința asta chiar și o parte din presă poate fi acuzată.

În concluzie, **limbajul trebuie calibrat în funcție de receptor**. Un limbaj elevat poate fi de neînțeles, sau mai rău, poate deranja...

Pentru preîntâmpinarea neînțelegerilor, trebuie evitat și limbajul cu subînțelesuri, atât de des folosit la noi, în special la talkshowrile interminabile, cu scopul de a „arunca pisica” în curtea celuilalt.

Limbajul deschis poartă amprenta eficienței. Popoarele care vorbesc mai deschis (care negociază mai puțin spre exemplu) sunt mai eficiente.

9. Fii calm

Stresul ne face viața mai urâtă și mai scurtă.

Într-o lume ideala am putea să evităm situațiile stresante astfel încât să ne bucurăm de o viață liniștită însă știm că acest lucru e imposibil. De aceea trebuie să învățăm să controlăm răspunsul organismului la stres astfel încât să diminuăm efectul acestuia asupra sănătății noastre fizice și mentale. Acest lucru se poate face cu ajutorul unor tehnici de eliberare a stresului precum relaxarea progresivă a musculaturii, respirații profunde, meditație.

Îmi aduc aminte că la scurt timp după atentatele de la 11 septembrie, l-am văzut la televizor pe G.W. Bush alergând. Mă gândeam cum poate să o facă într-o situație atât de încordată. După 5 ani am început și eu să alerg iar, la o lună - doua am constatat că eram din ce în ce mai relaxat. După 15 minute de alergat scăpam în sfârșit de toate gândurile care mă urmăreau pe parcursul zilei. După o vreme am constatat că nu sunt singurul, că aceasta este defapt o tehnică bine cunoscută de relaxare. Am auzit că același tip de terapie îl practică și cei care cântă.

Exista pe internet milioane de pagini cu tot felul de metode de relaxare, probabil mai bune decât alergatul. Dacă veți experimenta totuși golirea de gânduri într-o perioadă stresantă, să știți că milioane de oameni o trăiesc în același moment.

10. Zâmbeste

Un zâmbet nu costă nimic pe cel care îl oferă, însă înseamnă mult pentru cel care îl primește. În plus, face bine mușchilor feței. Zâmbetul aduce lumină și frumusețe chipului, iar cei care zâmbesc mai des îmbătrânesc mai frumos. Putem crea un mediu de lucru pozitiv dacă zâmbim mai des și dacă apărem mai fericiți în loc să fim epuizați de stres. Cu cât atmosfera este mai pozitivă, cu atât oamenii lucrează mai bine. Putem zâmbi oricând, dealtfel **fericirea este un precursor al succesului, nu rezultatul lui.**

Psihologia Pozitivă (o ramură relativ nouă a psihologiei), caută să ofere soluții pentru o viață mai plăcută, nu doar să trateze bolile mentale. Aceasta relevă în urma studiilor că, 75% din succesul de la locul de muncă se datorează următoarelor trei lucruri:

- Cât de bine ne putem controla nivelul de energie și de stres în mod pozitiv, astfel încât **stresul să ne activeze în loc să ne epuizeze**
- Cât de bine ne construim și utilizăm o **rețea socială de sprijin**
- Cât de mult credem că **ceea ce facem contează** în rezultatele, obiectivele comune pe care ni le-am propus

Restul de 25% ține de inteligența fiecăruia.

Despre zâmbet s-ar putea scrie mult, gândiți-vă numai la statuile antice, la sfincșii atât din mesopotamia cât și la cei egipteni, toți și toate ne zâmbesc. Dacă nu ne-ar zâmbi nu ne-am mai îngămădi an de an prin muzee ca să le admirăm.

Managementul Resurselor Umane arată clar că banii nu pot motiva la nesfârșit. Există o limită după care personalul angajat nu mai răspunde motivațional cu același randament cu care cresc beneficiile materiale. Un bun manager trebuie să știe să își motiveze echipa. Recunoașterea, aprecierea, chiar și un simplu zâmbet pot fi de un real folos, mai ales când situația financiară nu permite o altă recompensă.

Cele mai mari războaie nu s-au câștigat cu bani, ci cu decorații.

de [Ștefan Bădescu](#)