

CLAY MATHILE

TU CONDUCI AFACEREA, N-O LĂSA PE EA SĂ TE CONDUCĂ

CUM SĂ ÎNVEȚI ȘI SĂ TRĂIEȘTI
MANAGEMENTUL PROFESIONIST

Ghidul practic Aileron pentru dezvoltarea afacerii tale

Traducere din limba engleză:

Nicoale Pinte

 ACT și Politon

2015



sursa foto: daytondailynews.com

Clay Mathile, născut în 1941, este un antreprenor, investitor și filantrop american, care a condus compania Iams, specializată în producția de hrană sănătoasă pentru câini și pisici. Ca patron al companiei Iams, a crescut vânzările de la 12,5 milioane de dolari la 1 miliard de dolari, înainte de a vinde Iams companiei Procter & Gamble pentru suma de 2,3 miliarde de dolari, în 1993 – aceasta fiind, la acea vreme, cea mai mare tranzacție exclusiv cash din istoria Procter & Gamble.

În urma acestei tranzacții, Clay Mathile a împărțit o parte din acțiuni cu 2000 de angajați de la Iams, situată în Dayton, Ohio.

De-a lungul timpului, Clay Mathile și-a construit cariera pe baza convingerii în spiritul antreprenorial liber dedicat binelui comunității. Visul său este acela să ajute afacerile private să devină inițiative de succes, profitabile și durabile, pentru a crea locuri de muncă și pentru a ajuta oamenii să aibă vieți mai bune. Pentru a transforma acest vis în realitate, omul de afaceri american a înființat Aileron, o fundație non-profit care are scopul de a ajuta întreprinderile mici și mijlocii să se dezvolte.

Din 1996, Aileron asistă afacerile private să folosească abordări metodice și raționale pentru a crește eficiența globală a acestora. Aceste eforturi s-au materializat într-o metodă simplă, cu eficiență dovedită, de învățare a managementului profesionist, care dă posibilitatea firmelor și companiilor private să atingă noi niveluri de creștere. Inspirat de libera inițiativă în afaceri, Clay Mathile este fondatorul și președintele consiliului de administrație al organizației Aileron.

*Această carte este dedicată eroilor mei – proprietarii
de afaceri care, prin actul nobil de a-și expune
capitalul personal riscului și de a crea locuri
de muncă, cresc calitatea vieții pentru noi toți.*

*Nu visa vise mărunte, căci acestea nu au magia
prin care mișcă sufletele oamenilor.*

JOHANN WOLFGANG VON GOETHE

CUPRINS

Prefață	11
INTRODUCERE: Spune „stop” zilei de muncă de 16 ore	19
<i>Partea întâi: Un mod mai bun de a conduce o afacere</i>	
UNU Afacerea ta te conduce pe tine?	29
DOI Trecerea la managementul profesionist	41
<i>Partea a doua: Învățarea managementului profesionist</i>	
TREI Cum conduci 59	
<i>Leadership</i>	
PATRU Visul tău însoțit de un plan	85
<i>Strategie</i>	
CINCI Crește-ți oamenii, crește-ți afacerea	103
<i>Dezvoltarea oamenilor</i>	
ȘASE Alinierea afacerii tale cu viziunea ta	123
<i>Structura afacerii</i>	
ȘAPTE Cheile responsabilității	149
<i>Managementul performanței</i>	
OPT Cultura – motorul care îți pune afacerea în mișcare	171
<i>Cum să îți trăiești valorile</i>	
NOUĂ Darul care continuă să fie dăruit	189
<i>Eficiența consiliului extern</i>	
<i>Partea a treia: Trăirea managementului profesionist</i>	
ZECE Afacerea familiei	217
UNSPREZECE Durabilitatea și succesiunea	229
Concluzie	243
Note	245
Bibliografie selectivă	248
Mulțumiri	249
Despre Aileron	251

PREFAȚĂ

Cel mai mare mit legat de conducerea propriei afaceri este că trebuie să faci singur acest lucru. Acest mit, alături de credința că tot ce îți trebuie pentru a reuși este dorința aprigă de independență și voința de a munci din greu, ne motivează pe mulți să ne suflecăm mânecile și să facem tot ceea ce este necesar. Ne concentrăm pe acele sarcini care sunt mai la îndemână. Suntem harnici și nu renunțăm până ce munca nu este terminată. Câteodată, aproape că pare ușor, atunci când lucrurile își iau avânt. Începi să vezi rezultatele tuturor eforturilor și dedicării tale; dintr-odată, afacerea ta începe să se dezvolte.

Poate se dezvoltă repede și îți pierzi încrederea că vei putea ține pasul. Pe măsură ce devine mai greu, rămâi pe poziții, făcând același lucru pe care l-ai făcut mereu – te forțezi din răspuțeri ca să răzbești. Dar după un timp, acest lucru nu este suficient. Te lovești de un zid sau poate vezi cum acel zid se apropie. Ai niște indicii sau intuiești că te vei confrunta cu pericolul de a pierde angajați, clienți sau vânzători aflați în poziții-cheie și pare ca și cum ar exista și alte probleme la orizont. Îți dai seama că ceea ce te-a adus pe tine și afacerea ta la acest nivel de dezvoltare și succes nu te va duce și la următoarele niveluri. Acest lucru este cel puțin deconcertant. Ceva trebuie să se schimbe. Te tot gândești că trebuie să existe o cale mai bună.

Intuiția ta are dreptate. Există o cale mai bună și ceva trebuie să se schimbe. Acest lucru începe cu mentalitatea ta – alegerea ta intenționată de a lucra *la* afacerea ta, nu *în* afacerea ta. Acesta ar putea fi un concept nefamiliar, pe care nu îl poți pătrunde chiar acum, dar el reprezintă schimbarea esențială. Așa cum răsucești cheia potrivită pentru a deschide o ușă, el te va ajuta să crezi un nou fâgaș pe care vei așeza un nou traseu pentru compania ta. Astfel, îți vei redobândi libertatea, încrederea și controlul, pe care probabil le-ai simțit că îți scapă printre degete.

Ce urmează

Această carte prezintă Sistemul de Management Profesionalist Aileron pentru aplicarea și menținerea managementului profesionist în afacerea ta, într-un mod care funcționează pentru tine. Aileron este o organizație non-profit, creată pentru a ajuta la dezvoltarea afacerilor cu capital privat. Managementul profesionist este o abordare bine-cunoscută, consacrată, de folosire a unor reguli confirmate drept fundamentale în conducerea unei afaceri. Nu înseamnă angajarea unei companii din afară pentru a conduce afacerea respectivă. Înseamnă să înveți cum să introduci fundamente verificate – principii și procese – în activitatea de zi cu zi a afacerii tale și să le aplici pentru a-ți atinge scopurile.

Sistemul de Management Profesionalist Aileron se bazează pe principiile managementului profesionist, așa cum au fost ele explicate de numeroși experți în domeniu. Ceea ce îl face deosebit este structura DOC (Direcție, Operare, Control). Aceasta simplifică managementul profesionist și îl face să fie practic pentru afacerile private. Această carte îți este destinată ție, proprietarul de companie nemulțumit de starea lucru-

rilor și dornic de a-și îmbunătăți afacerea și de a învăța o nouă modalitate prin care să își dezvolte compania. Este destinată, de asemenea, echipei tale – oameni aflați în posturi de conducere, manageri, consultanți și chiar familiei tale. Potrivit experienței noastre, chiar dacă vei ajunge învingător pe parcursul acestui proces, vei dori să obții sprijinul timpuriu din partea tuturor.

Fiecare proprietar al unei afaceri private are o perspectivă unică și nevoi specifice. Pentru ca ideea incorporării managementului profesionist să devină fezabilă, cred că fiecare afacere și fiecare proprietar de afacere trebuie să înceapă chiar de unde se află, găsind un loc în care să o aplice într-un mod care să funcționeze pentru tine și într-un mod ce rezolvă o problemă cât mai repede cu putință. Nu există o modalitate universal valabilă de a face acest lucru. Principiile furnizează un cadru, iar tu adaptezi acel cadru pe măsură ce implementezi managementul profesionist în afacerea și în viața ta. Dacă alegi să adopți această abordare de a-ți conduce afacerea, cred că va fi mai profitabilă și va avea mai mult succes, iar tu vei descoperi o cale de a conduce o afacere durabilă, exact cum am făcut eu cu The Iams Company timp de mulți ani.

Pe parcursul acestei cărți, vei întâlni proprietari de afaceri reali, mulți dintre ei clienți Aileron, care implementează managementul profesionist. În timpul interviurilor noastre, ei ne-au povestit despre provocările și temerile cu care s-au confruntat, precum și despre ceea ce au învățat și au descoperit, și despre succesele de care s-au bucurat. Poveștile lor nu vor fi exact ca ale tale, însă cred că te vei vedea pe tine însuși și vei recunoaște problemele companiei tale în multe dintre ele. Ei sunt aici deoarece eu cred că te ajută să știi că nu ești singur. În toată țara, există oameni de afaceri care împărtășesc aspirația ta sinceră de a-ți clădi o afacere de succes care să reprezinte ceva și se luptă așa cum faci și tu. Ei înțeleg

prin ce treci – problemele reale cu care te confrunți, dorința de a-ți dezvolta afacerea, riscurile pe care ți le asumi și temerile pe care le ai. Ei au făcut schimbarea și dezvoltă afaceri dinamice și durabile cu ajutorul cunoștințelor, lucidității, proceselor de consolidare a productivității și instrumentelor și cu sprijinul managementului profesionist. Poveștile lor exemplifică modurile în care au introdus acest sistem în companii și schimbarea pe care acest lucru a adus-o în propriile vieți, ca și în viața angajaților, a familiilor și comunităților acestora. Vei întâlni oameni precum aceștia:

- Tessie și David, pe care, adoptarea managementului profesionist, i-a ajutat să managerieze dezvoltarea, inspirând totodată moduri inovatoare de exercitare a controlului, pentru a asigura serviciile de înaltă calitate prestate de angajații ce își iubesc meseria.
- Christopher, a cărui companie s-a extins și și-a dublat profiturile într-un timp foarte scurt. Îi era teamă că ar putea pierde tot, dacă nu învață cum să facă față noului val cu ajutorul unor sisteme și procese actuale.
- Wes, a cărui investiție în dezvoltarea oamenilor săi i-a oferit timpul și libertatea necesară pentru a lucra la stabilirea viitorului curs al companiei și pentru a pleca în concedii cu familia, fără a sacrifica bunul mers al afacerii sale.
- Mike și Jeff, care creează întotdeauna cu responsabilitate un echilibru între libertate și autoritate.
- Dan, al cărui consiliu de administrație l-a ajutat să învețe cum să-și formuleze clar visul, iar apoi să creeze o strategie pentru a-l îndeplini.
- Jim, care a muncit din greu împreună cu echipa sa de directori pentru a crea o cultură puternică și autentică, ce îi pune în mișcare afacerea.

- Tony, care a introdus familia ca valoare de înaltă prioritate în cultura afacerii sale, ceea ce a avut ca rezultat o experiență neprețuită pentru el, pentru fiul său și pentru echipa sa managerială.
- Peg și Mark, care aveau nevoie să se descarce de obligațiile impuse de programul non-stop al afacerii lor și de o strategie care să îi ajute să atingă alte obiective.

Această carte este un ghid al Sistemului de Management Profesionist Aileron.

Partea întâi, *Un mod mai bun de a conduce o afacere*, propune o soluție problemei de a conduce o afacere care depinde de tine într-o mare măsură, în toate aspectele vitale pentru activitatea zilnică. Aceasta prezintă structura DOC, principiile sale fundamentale și schimbarea pe care trebuie să o faci în ceea ce privește rolul tău de lider – să faci un pas înapoi pentru perspectivă, astfel încât să vezi imaginea de ansamblu, și să stabilești o direcție de lungă durată pentru viitor. Partea a doua, *Învățarea managementului profesionist*, aprofundează fiecare principiu fundamental, concentrându-se asupra modului în care trebuie să le aplici pentru a deveni inteligibile atât pentru tine, cât și pentru angajații tăi, și asupra felului în care acestea vă pot ajuta pe toți să vă atingeți obiectivele pe termen scurt și pe termen lung. Partea a treia, *Trăirea managementului profesionist*, se referă la conversațiile tale intenționate despre chestiunile privitoare la afacere pe care le ai cu familia ta, la gradul tău de conștientizare a impactului pe care afacerea îl are asupra membrilor familiei și la importanța unui plan de succesiune, ca parte din moștenirea și durabilitatea companiei tale.

Vom aborda multe subiecte noi. Pe măsură ce vei citi cele ce urmează, sper că vei experimenta o schimbare a modului de gândire – înțelegând, dintr-o nouă perspectivă, cât de im-

portant este să îți petreci cea mai mare parte a timpului lucrând *la* afacere și nu *în* afacere, și începând să înțelegi impactul potențial al managementului profesionist. După aceea sper că vei face un pas mai departe și vei urma regulile managementului profesionist. Totul începe cu disponibilitatea ta de a-ți muta focalizarea de la termenul scurt la cel lung, astfel încât să poți influența mișcarea în direcția viziunii tale. Sper că vei începe să ai o senzație a ceea ce va însemna să fii implicat în acest proces care te ajută să canalizezi totul în aceeași direcție. Acest proces nu este unul ușor; de fapt, este greu. Vei fi provocat să cauți mult, să analizezi și să te gândești la o varietate de aspecte de o importanță decisivă pentru tine și afacerea ta. Dar acest lucru chiar dă rezultate. Cred că, citind această carte, vei avea intuiția că există ceva mai bun... un mod mai bun de a-ți conduce afacerea, care îți oferă posibilitatea de a implica mai mulți oameni și de a trăi conform valorilor tale, pe măsură ce vei atinge noi niveluri de dezvoltare, inovație, contribuție, profitabilitate și durabilitate.

Însă angajamentul pe care mi l-am luat, care mă determină să te încurajez să urmezi managementul profesionist, înseamnă mai mult de atât. În ciuda a ceea ce se întâmplă în jurul nostru în lume, în inima mea, în instinctul meu și în adâncul sufletului meu, eu cred în puterea micilor afaceri și a micilor întreprinzători de a insufla viață comunităților noastre. Pentru mine, nu există lucru mai nobil decât dorința proprietarilor de afacere – dorința ta – de a-și risca propriul capital ca să creeze locuri de muncă pentru alții și să investească în realizarea visurilor lor de a dezvolta afaceri care reprezintă ceva, care vor asigura o viață mai bună familiei lor, angajaților și comunității din care fac parte. După părerea mea, micile afaceri înseamnă mai mult decât realizarea visurilor unor oameni de afaceri și ale familiilor acestora. Tu crezi locuri de muncă ce oferă oamenilor speranță, oportu-

nități, demnitatea muncii, respect și o contribuție neprețuită. Afacerile private au puterea, una câte una, de a transforma comunitățile în care îți desfășori afacerea. Realizezi acest lucru prin dezvoltare personală, care alimentează dezvoltarea organizației, ce alimentează, la rândul ei, dezvoltarea comunității.

INTRODUCERE

SPUNE „STOP” ZILEI DE MUNCĂ DE 16 ORE

Când Tessie era copilă, nașul ei bolnav de diabet a suferit mai multe operații de amputare. Cu ajutorul unor specialiști în asistență medicală la domiciliu, acesta a învățat să meargă din nou. Tessie, fiind martoră la acest proces, a fost foarte impresionată și a început să se gândească la o carieră în asistența medicală la domiciliu. După ce a lucrat la o companie de asistență medicală la domiciliu pentru a obține cunoștințe și a câștiga experiență, Tessie a simțit că a înțeles dedesubturile afacerii. Era pregătită să își lanseze propria companie.

Într-o seară, s-a întâlnit cu prietenul ei David, pentru a discuta despre acest lucru. Se gândiseră la asta de multă vreme. În acea noapte, au schițat un „plan de afaceri” pe spatele unui șervețel și au devenit parteneri de afaceri. Patru luni mai târziu, afacerea devenise funcțională și aveau 20 de angajați. Tessie a spus că la început i s-a părut ușor. „Am muncit din greu și am pus la bătaie tot ce aveam, iar afacerea a luat avânt și a început să se dezvolte. În anii aceia, nu cred că știam atât de multe încât să înțelegem că, de

fapt, conduceam o afacere. Doar ne-am apucat de lucru, știind că aveam amândoi îndeajuns pentru a contribui la asta. Apoi totul s-a năpustit peste noi cu forța unui uragan”.

Momentul de cotitură pentru Tessie a venit odată cu groaza că afacerea ei nu va continua să se dezvolte, dacă ea și David nu vor face ceva diferit. Dar nu știa ce era de făcut.

„Am avut succes din punct de vedere al dezvoltării afacerii, însă nu ne-am manageriat cum trebuie acest succes. Nu noi ne conduceam afacerea; ea ne conducea pe noi. Trebuia să facem o schimbare, dar nu știam ce trebuia schimbat și nici măcar nu știam cum să ne dăm seama ce trebuie schimbat. Am simțit mereu că noi doi puteam să facem acest lucru să se întâmple și că nu aveam nevoie de ajutor ca să trecem prin asta. Însă ne simțeam epuizați. Începuserăm să avem discuții neplăcute. Ne întrebam: «Ce-o să ne facem? Cum vom face față zilei de mâine și cum vom păstra ritmul pe care ni l-am impus?» Mergeam înainte pur și simplu, în fiecare zi, fără să ne uităm vreo clipă în ce direcție ne îndreptam. În cele din urmă, ne-am lovit de un zid.”

Libertatea – pierdută și regăsită

Asemenea multor proprietari de afaceri, poate chiar cei mai mulți dintre ei, Tessie și David au fost motivați să aibă propria lor afacere de libertatea personală și profesii-

onală pe care urma să le-o ofere faptul că sunt propriii lor șefi și de posibilitatea de a crea acel tip de afacere de calitate pe care îl aveau în vedere. Succesul pe care l-au obținut în prima fază a afacerii lor nu i-a pregătit pentru lupta de a ține pasul cu ritmul de creștere. Ți se pare normal să muncești din greu, dar poate fi înfricoșător să simți că pui în pericol tot ce ai construit. Asemenea lui Tessie, David și multor alți oameni de afaceri care au ajuns într-o astfel de situație după 5, 10 sau 15 ani, poate că te gândești: „Nu știu cum mai pot continua. Nu mă așteptam la așa ceva.” Sau poate că vezi puterea aceluia zid care se apropie de tine și vrei să eviți ciocnirea. Ce anume ne face să ajungem într-o asemenea situație?

Conduc de o dorință nestăvilă de a obține libertatea pe care ți-o promite faptul că ai propria ta afacere, te arunci cu capul înainte, suflecându-ți mânecele cu energie și depunând toate eforturile, încrezător în faptul că munca asiduă și cunoștințele tale sunt tot ce ai nevoie. Visul tău începe să prindă contur. Dintr-odată, ai mai multe afaceri decât poți face față, nemaipunând la socoteală responsabilitățile și problemele aferente. Crezi cu tărie că poți face totul singur și nu simți că ai putea avea încredere în altcineva. Sunt prea multe în joc. Chiar dacă este din ce în ce mai greu, simți că trebuie să ții totul la un loc, căci totul s-ar putea destrăma.

Te temi că, dacă ai aduce pe cineva care să te ajute, nu i-ar păsa așa cum îți pasă ție. În plus, cine ar putea fi acela? Cum ai putea găsi persoana ideală care să aibă combinația potrivită de cunoștințe, experiență și abilități, și în plus căreia să-i pese cu adevărat? Ar putea încerca să

schimbe totul, în special „rețeta secretă”, alchimia ingredientelor care a făcut ca firma ta să fie unică în domeniu. Te simți singur, împotmolit, dezorientat deoarece nu știi cum să procedezi altfel. Nu vezi nicio scăpare. Te simți prins în capcană. Cu cât încerci mai mult să conduci și să controlezi totul și pe toți, cu atât lucrurile se înrăutățesc mai mult. Și totuși, atâta știi să faci. Îți dai seama că trebuie să schimbi ceva atunci când se întâmplă ceva critic, cum ar fi unul sau mai multe dintre următoarele evenimente:

- Pierzi un angajat-cheie;
- Pierzi un client important;
- Banca îți închide linia de credit sau nu îți aprobă un împrumut de care ai nevoie;
- Întâmpini probleme în controlarea costurilor;
- Nu poți trage oamenii la răspundere;
- Simți capcana în care te afli; nu poți face față dezvoltării pe care ai avut-o, dar ai nevoie să te dezvolti pentru a putea continua;
- Ești obosit; îți dai seama că afacerea ta nu merge suficient de bine pentru a fi vândută, dar nici atât de prost încât să fie închisă.

Libertatea pe care ai căutat-o creându-ți propria afacere zboară, iar încrederea ta dispare odată cu ea. În loc de asta, te simți din ce în ce mai mult ca într-o cușcă și blocat într-un ciclu frustrant. În timpul zilei, faci tot posibilul să ții pasul cu solicitările care apar, iar noaptea nu poți dormi, temându-te de eșec, îngrijorat că-i vei deza-

măgi pe ceilalți și conștient de faptul că toată munca asiduă și hotărârea care te-au adus în acest stadiu nu te vor scoate din impas. Îți tot spui: „Trebuie să existe o cale mai bună.”

Există o cale mai bună. Știi că acum ți se va părea o ironie, dar controlul strict pe care l-ai exercitat pentru a conduce totul, pentru a nu lăsa nimic să-ți scape și pentru a trece peste încă o zi îți limitează potențialul de dezvoltare. Toate acestea plafonează potențialul și îl blochează. Chiar dacă stilul tău de a conduce și de a controla totul de unul singur a funcționat înainte sau poate chiar a fost necesar la început, această tactică nu-ți va folosi acum, când ți-ai dezvoltat afacerea, și în niciun caz dacă dorești să te extinzi sau să vinzi. Nu trebuie să fii omul-orchestră și să faci totul singur. De fapt, dacă vrei ca afacerea să se dezvolte, va trebui să recrutezi alți muzicieni.

Atunci când mi-am recunoscut propriile temeri și mi-am dat seama că aveam o afacere, însă nu știam cum s-o conduc, isteța mea soție, Mary, mi-a spus în felul său direct: „Cred că ai face mai bine să înveți.” Știam că are dreptate. După ce am citit mult și am făcut o mulțime de cercetări, am descoperit *managementul profesionist – o metodă de a conduce o afacere folosind principii fundamentale verificate și discipline care permit unei afaceri să atingă continuu noi niveluri de dezvoltare*. Am învățat că nu trebuie să faci totul singur. De fapt, dacă dorești ca afacerea ta să se dezvolte, *nu poți* face totul. Trebuie să incluzi alți oameni – oameni talentați și pricepuți – și trebuie să-i implici pe toți: să-i angajezi la fiecare nivel, să ai încredere în ei și să le dai responsabilități și libertate. *Trebuie să slă-*

bești strânsoarea în loc să deții strâns controlul. Aceasta este o mare schimbare – o schimbare a modului în care percepi rolul tău de om de afaceri și lider, precum și a modului în care percepi rolurile angajaților și clienților, ale vânzătorilor, distribuitorilor și ale altora. Mai important, este o schimbare a modului în care te porți – a modului în care te trezești dimineața și a ceea ce faci în fiecare zi.

Managementul profesionist m-a ajutat să conduc cu succes firma Iams și să cresc vânzările de la 12,5 milioane de dolari la un miliard. Ajută, de asemenea, mii de oameni de afaceri să-și recapete libertatea, încrederea și controlul, și să conducă afaceri de succes. Beneficiind de cunoștințele unora dintre cei mai importanți strategii de afaceri din țară și ai multor proprietari de afaceri private care au trăit și au studiat managementul profesionist, Aileron a dezvoltat un sistem unic, conceput pentru a îndruma și a permite afacerilor private – proprietarului de afacere și întregii organizații – să trăiască managementul profesionist. Spunem „a trăi” managementul profesionist, deoarece este un sistem bazat pe valori și care, odată încorporat, pătrunde în întreaga ta viață, ce beneficiază de pe urma acestuia, nu doar în afacerea ta.

Sistemul este practic și adaptabil, nu teoretic. Este chiar opusul abordării teoretice. Vrem să îl înțelegi ușor. Și deoarece dorim să îl poți aplica imediat și să ai succes, îți oferim o platformă integrată de sprijin. Tu faci toată treaba, însă noi te ghidăm, te ajutăm să găsești resursele și te tragem la răspundere. Îl numim Sistemul de Management Profesionist Aileron, cunoscut și ca DOC.

Am învățat cum să distilăm elementele esențiale și să predăm managementul profesionist în părți digerabile. Îl prezentăm defalcat, astfel încât să poți învăța principiile fundamentale și să le implementezi în afacerea ta. Scopul acestui sistem este să te ajute să faci ca totul să meargă în aceeași direcție și să semene mai degrabă cu o simfonie bine orchestrată decât cu omul-orchestra. Această abordare i-a ajutat pe Tessie și pe David, precum și pe alți mii de oameni să găsească o cale mai bună de a-și conduce afacerile, iar în capitolele următoare, sperăm că o vei găsi și tu.

PARTEA ÎNTÂI

**UN MOD MAI BUN
DE A CONDUCE
O AFACERE**

AFACEREA TA TE CONDUCE PE TINE?

Wes și-a pornit afacerea în domeniul IT ca un mijloc de a strânge bani pentru a merge la Facultatea de Medicină. Nu s-a gândit niciodată că și-ar putea face o carieră sau un viitor cu ajutorul acestei afaceri, până nu s-a trezit prins în vârtejul ei. Afacerea a dobândit viață proprie, crescând datorită a ceea ce el a descris ca fiind „forță brută”. Wes se simțea energizat de fiecare oportunitate care i se ivea în cale. Prindea orice proiect nou, în ciuda presiunii pe care acesta îl exercita asupra resurselor lui și a impactului negativ pe care toată această dezvoltare o avea asupra tuturor. Angajații săi ajungeau acasă epuizați la sfârșitul fiecărei zile. Wes știa că risca să piardă oameni-cheie, dacă mai continua să îi preseze, și aproape că nu mai avea timp pentru familia sa.

Experiența lui Jim ca președinte și proprietar al unei firme de servicii de securitate însemnase o dezvoltare continuă. Nu cunoscuse niciodată nimic în afară de câștig până la 1 octombrie 2008, prima zi a anului său fiscal, care, întâmplător, a coincis cu începutul crizei de pe Wall Street și a recesiunii economice. Telefonul suna mereu și

toți spuneau același lucru: „Trebuie să ne reducem bugetul”. Compania sa a pierdut 18,5% în câteva luni. Nu avea idee ce să facă în acea conjunctură de piață, nu avea experiență, niciun plan și pe nimeni care să îl sfătuiască. Se simțea lipsit de putere și singur. Teama lui de eșec și izolarea creșteau pe zi ce trece. Deși nimeni nu știa acest lucru, îi era teamă că nu va putea plăti salariile. Nu dormea aproape toată noaptea se izolase de familia lui, iar la serviciu era tot timpul îngrijorat.

Christopher își dublase cifra de afaceri, care ajunsese de la 10 milioane de dolari la 20 de milioane, într-un timp relativ scurt. Cu toate că se descurca bine, îi era teamă că ar putea eșua și pierde totul. Într-un fel, această teamă era un lucru bun, deoarece era un semnal că trebuie să caute ajutor înainte de a încerca să ducă firma la nivelul următor. Christopher crescuse în Camerun, Africa, unde, potrivit explicațiilor lui, afacerile aveau de obicei o durată foarte scurtă de viață – patru sau cinci ani – din cauza lipsei unor sisteme de afaceri. Era îngrijorat în legătură cu managerierea dezvoltării rapide a companiei sale. Ar fi putut să facă câteva schimbări oportune? Avea oamenii potriviți? Aveau aceștia nevoie de training? Era leadershipul său la nivelul așteptărilor?

Tessie și David, Wes, Jim și Christopher sunt asemenea multor proprietari de afaceri care trebuie să se confrunte cu un mare impas pentru a-și da seama că, dacă vor să aibă o afacere durabilă, nu pot să își administreze afacerea așa cum au făcut-o până acum. Alții își dau seama instinctiv de acest lucru, înainte de a suferi vreun prejudiciu. Însă, adeseori nu înțeleg ce trebuie să schimbe și de ce.

Acești proprietari de afacere nu sunt singurii aflați într-o astfel de situație. Poveștile seamănă cu cele ale proprietarilor de afacere din țară și din întreaga lume. De multe ori, oamenii de afaceri se văd prinși în situația frustrantă de a-și investi tot timpul, toată energia, toate eforturile și resursele pentru a face față solicitărilor curente, iar acest lucru împiedică afacerea să treacă la următorul nivel. Este ca prezentarea unei oferte înșelătoare, în care produsul sau serviciul nu este ceea ce te așteptai (*bait and switch*). Multe dintre lucrurile pe care le-ai făcut pentru a construi firma ta până la nivelul curent de dezvoltare nu îți mai folosesc. Ai atins un plafon sau știi că o vei face, dacă nu vei schimba lucrurile înainte de următorul val de dezvoltare.

Poate că te confrunți deja cu câteva probleme epuizante: pierderea unui angajat-cheie sau a unui furnizor, lipsa implicării angajaților, probleme cu responsabilizarea angajaților sau posibila pierdere a unui client important din cauza concurenței acerbe. Este clar că ai pierdut controlul, deși faci eforturi să-l păstrezi. *În ciuda controlului tău ferm, nu tu îți conduci afacerea, ci afacerea te conduce pe tine.* Dar nu înțelegi de ce. Nu te poți detașa de cerințele presante ale vieții de zi cu zi pentru a privi în perspectivă deoarece nu ai timp. Dacă ai putea face acest lucru, poate ți-ai da seama că multe dintre problemele întâmpinate de tine și de angajații tăi se datorează faptului că nu vă concentrați asupra *principiilor fundamentale* – *Direcție, Operare și Control (DOC)* – care îți pot structura afacerea mai bine și îți pot oferi deschiderea de care ai nevoie pentru a trece la următorul nivel, să obții profit și să ai o afacere durabilă.

Stabilirea direcției

Știi de ce afacerea ta nu dă rezultatele pe care le-ai sperat și așteptat? În multe cazuri, acest lucru se datorează lipsei unei *direcții* clare a afacerii. Clarificarea direcției necesită gândire atentă și comunicare. Deoarece ești atât de ocupat cu lucrul la afacere, făcând tot posibilul pentru a contribui la succesul ei pe termen scurt, nu îți poți permite luxul de a te gândi și de a lucra tot timpul la o direcție pe termen lung pentru companie. Deși ar aduce o mare schimbare, asta ți-ar lua un timp prețios, iar tu îți ocupi ziua stabilind un tip diferit de direcție – micromanagement pentru angajați, clienți, furnizori și parteneri de afaceri. Te împarți în multe direcții; pur și simplu, nu ai timp să te distanțezi și să te gândești la viitor. Cu atâtea lucruri de făcut, te simți norocos că poți ajunge la sfârșitul zilei, ușurat că te poți menține pe linia de plutire.

Stabilirea direcției nu se referă doar la planificarea pe termen lung. Este necesară și pentru planificarea pe termen scurt. Îmi place să consider direcția ca pe o hartă rutieră folosită pentru călătorii. Trebuie să gândești pe *termen lung*, punându-ți întrebări cum ar fi:

- Unde vreau să merg?
- Ce vrem să fim noi (compania) atunci când vom ajunge acolo?

Însă trebuie să gândești și pe *termen scurt* și să cumpăniți la următoarele întrebări:

- Cine sunteți voi (compania)?
- Unde vă aflați în acest moment?

- Cine vrei să fie compania voastră în această călătorie?
- Cum vrei să faci afaceri în timp ce sunteți pe drum?

Fixarea unei direcții înseamnă să fii conștient, să ai formulări clare, să comunici ceea ce faci în fiecare zi și cum vrei să arate afacerea ta în viitor. În acest scop, trebuie să înveți să îți lărgesci orizontul gândirii, punându-ți următoarele întrebări:

- Cum se va încadra afacerea ta pe piață?
- Cum vei oferi leadershipul necesar?

Toți se bazează pe tine, antreprenorul, să le oferi o direcție clară care să-i ajute să afle și să înțeleagă unde sunt, ce fac și de ce, precum și încotro îi vor purta aceste eforturi și energie.

Trebuie să comunici toate aceste lucruri și să creezi planuri pentru ca toți să ajungă acolo. În acest rol de lider vizionar, poți implica mai mulți oameni, le poți oferi un scop care să le capteze atenția și îi poți stimula, conectându-i la semnificația contribuției lor la atingerea obiectivului. Fără o direcție clară, ai un grup de oameni cu idei diferite în legătură cu direcția în care trebuie să meargă, ce trebuie să facă și cum să ajungă acolo. Dispersați, poate chiar dezorientați, nu au cunoștințele sau inspirația necesară care să-i ajute să se simtă motivați de însemnătatea muncii lor în tot planul de ansamblu. Nu sunt conștienți de faptul că ceea ce fac ei are legătură cu activitățile altora; nu știu ce va însemna munca lor pentru client săptămâna viitoare sau pentru companie peste șase luni ori pentru comunitatea extinsă peste șase ani. Chiar dacă angajații tăi lucrează în același spațiu în cadrul companiei, ei nu

Înțeleg cu adevărat modul în care toate lucrurile sunt legate unele de altele. Fără acest simț al scopului și al conexiunii pline de sens, nu pot funcționa la potențial maxim.

Atunci când simți că trebuie să faci totul singur și că nimeni altcineva nu are idee ce trebuie făcut în afară de ceea ce se află chiar în fața lui, este greu să lucrezi împreună ca o echipă cu randament ridicat. Niciodată nu există suficient timp să faci toate lucrurile pe care cei implicați în afacere le vor de la tine și este greu să identifici prioritățile. Fără o direcție pe termen lung, angajații, furnizorii și partenerii se bazează exclusiv pe tine pentru realizarea sarcinilor de zi cu zi și pentru luarea deciziilor. Le-ar plăcea să ia decizii și să aibă inițiativă, venind cu idei și încercând lucruri noi, însă ei nu simt că pot face acest lucru fără să te consulte. Astfel, se perpetuează un ciclu al controlului strâns, frustrant, care te limitează.

Probabil nu vezi sau nu înțelegi felul în care propriul tău comportament, propria comunicare sau lipsa acesteia, precum și deciziile tale îi afectează pe cei din jur. În același timp, angajații tăi nu înțeleg în ce mod munca lor contribuie la realizarea unui scop mai important al companiei. Ei vor să știe încotro vrea să ducă antreprenorul compania pentru a putea înțelege cum pot schimba lucrurile, astfel încât să ajute compania să își atingă obiectivul.

Faptul de a avea un simț al direcției implică înțelegerea modului în care afacerea ta se încadrează pe întreaga piață, în ansamblu. Dacă nu înțelegi acest lucru, atunci va fi aproape imposibil să anticipezi și să reacționezi la schimbările din jurul tău, care îți pot influența afacerea. Acest lucru poate duce la o pierdere a clienților, a profitu-

rilor și a avantajului competitiv, iar în final, ar putea face ca afacerea ta să rămână în urmă.

Legarea operațiunilor

Atunci când ție și afacerii tale vă lipsește direcția, *operarea* afacerii nu este organizată în mod adecvat și nici orientată către un scop, pentru a ajunge la rezultatul dorit. Acest lucru creează mai multe probleme:

- Atribui oamenilor anumite roluri și responsabilități, fără să le oferi și parametri de care au nevoie pentru îndeplinirea lor. De multe ori, faci acest lucru doar pentru că ei sunt acolo sau crezi că te poți baza pe ei, dar nu știi cu adevărat dacă au abilitățile și calificarea necesară pentru a face față problemelor ivite.
- Pe măsură ce afacerea ta a crescut, a depășit abilitățile și talentul oamenilor tăi, însă nu ai timp să le oferi o pregătire suplimentară. Oamenii pot fi managerizați greșit sau pot să nu fie managerizați deloc, iar tu nu ai cum să îi tragi la răspundere.
- Angajații nu știu sigur cum pot contribui și cum pot face o schimbare pentru companie. Pot să meargă doar până unde le permite proprietarul afacerii. Dacă încearcă să meargă mai departe, riscă să nu se sincronizeze cu proprietarul afacerii și cu ceilalți. Nu știu ce trebuie să facă pentru a îmbunătăți lucrurile. Atunci când văd oportunități de luare a inițiativei și de inovare,

se simt încorsetați în loc să se simtă liberi să își asume riscuri și să încerce ceva nou.

Conectarea instrumentelor de control

În multe cazuri, dorința de a avea o libertate mai mare este un motiv important pentru a intra în afaceri. Și totuși, în timp ce încerci să deții controlul, îți pierzi libertatea. De fapt, îți pierzi atât libertatea, *cât și* controlul. Să vedem cum stau lucrurile.

Pentru a ține sub control rezultatele afacerii, crezi că trebuie să verifici comportamentul angajaților tăi, în loc să le conferi autoritatea pentru a atinge rezultate concrete. Această concepție îi limitează pe toți, inclusiv afacerea, diminuând contribuția, inovația și dezvoltarea, făcându-ți imposibilă sarcina de a trage oamenii la răspundere, deoarece nu există niște obiective sau standarde determinate și nici resursele necesare obținerii lor. Toți au mâinile legate.

Câteodată, angajații nu pot să dea randamentul cerut, pur și simplu din cauza faptului că nu li s-au adus la cunoștință așteptările. Angajații ar putea avea nevoie de training sau de resurse pentru a-și dezvolta potențialul, pentru a-și optimiza cunoștințele și abilitățile sau pentru a învăța ceva nou care le va folosi atât lor, cât și companiei. Poți descoperi acest lucru, numai dacă evaluezi ceea ce se întâmplă în afacerea ta – vânzări, calitatea serviciilor, satisfacția clienților și toate celelalte lucruri vitale pentru succesul companiei tale pe piață.

Controalele reprezintă o modalitate de a-ți măsura progresul făcut în direcția dorită. Stabilirea controalelor sau măsurarea și monitorizarea rezultatelor oferă date concrete pe care tu și toți ceilalți le puteți folosi pentru a vă înțelege performanța actuală și pentru a afla ce trebuie să faceți pentru a vă atinge scopurile. Controalele asigură claritate. Acesta nu este un micromanagement al oamenilor; se referă la măsurarea și monitorizarea rezultatelor. Lipsa controalelor poate duce la probleme grave:

- Cultura muncii promovată de tine nu este productivă;
- Apar comportamente dăunătoare, precum apatia, lipsa inițiativei, neîncrederea, lipsa de respect sau negativismul;
- Ai pierdut contactul și nu mai știi ce se întâmplă în propria ta companie.

Atunci când toate cele trei principii fundamentale – Direcția, Operarea și Controlul – vor fi stabilite, toate aspectele afacerii tale vor fi integrate.

Ai acum un cadru în care totul este interconectat în mod semnificativ pentru a face ca toate lucrurile să se îndrepte în aceeași direcție. Atunci când ceva se schimbă la unul dintre principiile fundamentale, acest lucru cauzează o schimbare și la celelalte. Structura interioară a acestor principii fundamentale și discipline este concepută astfel încât să fie elastică, pentru a permite creșterea și schimbarea afacerii voastre.

Conștientizează credințele și mentalitatea ta

Lipsa direcției, operării și controlului, cu toate consecințele sale, conduce adeseori la un model dezamăgitor, ce ar putea determina epuizarea ta și a angajaților tăi, scăderea satisfacției clienților, pierderea cotei de piață, nesiguranță din partea furnizorilor și distribuitorilor, care se vor întreba dacă vei rezista pe termen lung, lipsa sprijinului din partea băncii, un sentiment constant că ai scăpat lucrurile de sub control și pierderea libertății.

Modelul pe care l-am prezentat este obișnuit și se datorează de regulă credințelor sau mentalității proprietarului de afacere. La Aileron, îl vedem tot timpul atunci când oamenii vin la noi prima oară pentru a ne cere ajutorul. În timp ce vei parcurge următoarea listă a credințelor comune care te limitează, întreabă-te dacă ai vreuna dintre ele. Îți caracterizează vreuna gândirea și fac parte acestea dintr-un cerc vicios care te împiedică să ai succes?

Credințe comune care te limitează

- Crezi că munca grea și hotărârea te-au adus unde te afli în acest moment;
- Crezi că, dacă apelezi la altcineva care să te ajute, pentru a-ți prelua o parte din responsabilități, acea persoană va schimba lucrurile și îți va strica rețeta secretă;
- Îți este teamă să împărtășești altcuiva secretele afacerii tale;

- Nu ți-ai făcut timp să înțelegi cu adevărat ce speri să realizezi sau ce vrei de la viață;
- Ești succesorul unei afaceri care a aparținut familiei tale de mai multe generații și simți o mare obligație să nu dezamăgești generațiile anterioare;
- Ți este teamă să ceri ajutorul, chiar dacă nu știi cum să ieși din cercul vicios în care te afli;
- Ai impresia că afacerea merge destul de bine, până când are loc un eveniment neprevăzut care destabilizează afacerea;
- Afacerea s-a dezvoltat, însă, în cele din urmă, atinge un plafon și nu știi încotro să o apuci.

Vestea bună este că poți ieși din acest cerc. În capitolul următor, vei învăța mai multe despre principiile fundamentale – Direcție, Operare și Control – și despre cum pot fi acestea aplicate, astfel încât să te sprijine atât pe tine, cât și afacerea ta. În capitolele următoare, vom intra în mai multe detalii care să vă ajute să vedeți cum funcționează.

Dacă citești această carte, înseamnă că, probabil, vei reuși să te identifici cu multe dintre problemele pe care le-am împărtășit. Sperăm că, în curând, vei putea să te identifici cu unele soluții și vei cunoaște ușurarea pe care ți-o aduce faptul că le implementezi într-un mod ce funcționează pentru tine. Sperăm că vei descoperi o modalitate nouă – o modalitate mai bună – de a-ți conduce afacerea.

TRECEREA LA MANAGEMENTUL PROFESIONIST

Managementul profesionist – *un mod de a conduce o afacere prin folosirea principiilor fundamentale cu eficiență verificată și a unor discipline care permit unei afaceri să atingă încontinuu noi niveluri de dezvoltare*, după cum l-am definit – există de mult timp. S-au scris multe cărți despre el de către o sumedenie de experți, specializați în acest domeniu, care au exprimat puncte de vedere diferite asupra aspectelor variate ale acestuia. Managementul profesionist se predă în școlile de afaceri, precum și în cele de management. De fapt, există atât de multe informații, încât încercarea de a le asimila și de a le înțelege pe toate poate fi copleșitoare.

La începutul carierei mele, când eram singurul proprietar al companiei Iams, în timp ce căutam cunoștințele de care aveam nevoie ca să mă ajute, am dat peste ideea managementului profesionist. Am crezut că oferă o soluție viabilă. Am făcut un curs, am lucrat alături de consultanți și am aplicat ceea ce am învățat. S-ar putea spune că am ajuns un veșnic student al acestui subiect. De-a lungul anilor în care am făcut afaceri, am citit multe cărți și

cel mai mult m-au influențat teoriile lui Peter Drucker, W. Edwards Deming, Leon Danco și, mai recent, Patrick Lencioni. Cu toate acestea, cel mai valoros lucru pe care l-am învățat a fost punerea ideilor în practică. După multe încercări și greșeli, am constatat că anumite părți ale managementului profesionist erau mai eficiente pentru mine și Iams, pe măsură ce creșteam împreună. Am rafinat și am dezvoltat în continuare modul nostru de a aplica managementul profesionist pe măsură ce am învățat din rezultate și din ceea ce se întâmpla în jurul meu. Am pus la punct un sistem care a funcționat de minune pentru noi.

Pe parcurs, mi-am pus cunoștințele la dispoziția distribuitorilor de produse Iams, pentru a-i ajuta să crească împreună cu noi. Apoi, în 1996, am început să-i ajut pe proprietarii de afacere locali din comunitatea noastră să implementeze managementul profesionist pentru a putea atinge noi niveluri de dezvoltare. Sistemul de Management Profesionist Aileron – DOC –, care se concentrează pe afaceri private, s-a dezvoltat și este în continuă dezvoltare, în urma dobândirii acestor cunoștințe, a experienței și a contribuțiilor aduse de mulți oameni.

Practic, nu teoretic

Cel mai important lucru pe care l-am învățat este că tu, proprietarul de afacere care deține o afacere privată, ai nevoi unice. O abordare teoretică sau care să se aplice tuturor afacerilor nu va funcționa. Pentru ca tu să faci schimbarea, apoi să o adopți și să ai succes folosind această

nouă abordare de a-ți conduce afacerea, abordarea respectivă trebuie să fie practică, adaptabilă și aplicabilă. Trebuie să funcționeze pentru tine, pentru clienții și furnizorii tăi, pentru angajații tăi și pentru familia ta.

Trebuie să fii capabil să introduci noi instrumente și practici, într-un mod care să aibă sens pentru tine și într-un ritm care să funcționeze pentru tine în porțiuni fezabile de-a lungul timpului. Așa a fost conceput sistemul Aileron, DOC. Este personalizat într-un fel unic, pentru a ajuta fiecare afacere privată să aibă succes. Nu există doar un singur șablon sau o singură cale. Noi îți explicăm conceptele și te ajutăm să înțelegi cum se leagă toate între ele, ca un cadru, concentrându-ne pe modul în care sunt aplicate. Îți ajutăm pe toți cei implicați să facă trecerea la roluri și responsabilități cu un impact mai mare. Acest sistem înlătură obstacolele din cale, ajutându-te să clădești ceva, indiferent de locul în care te afli acum. Iar sprijinul pe care îl primești din partea consultanților în fiecare moment, este egal cu – sau chiar depășește – cel mai sincer angajament al tău și stăruința ta cu privire la realizarea sarcinii. Urmărirea neobosită a afacerii și modul în care te dedici obținerii succesului îți vor asigura responsabilitatea și progresul.

Aplicarea versiunii tale de management profesionist este un proces gradual care se dezvoltă în timp. Este un proces continuu. Vei observa câteva diferențe imediat, însă altele vor apărea după o vreme. Majoritatea oamenilor ne spun că una dintre primele diferențe pe care le observă este faptul că redobândesc simțul libertății pe care l-au prețuit întotdeauna, un sentiment de ușurare și impresia

că au mai mult timp – timpul pentru a lucra la afacere și pentru alte lucruri importante. Considerăm Sistemul de Management Profesionist Aileron o abordare integrată și completă pentru conducerea afacerii și pentru trăirea vieții tale. Deoarece este un proces continuu cu adaptabilitate integrată, are o energie care îl face să pară un sistem viu ce îți dă posibilitatea să înveți și să crești încontinuu.

Sistemul tău de management profesionist se va dezvolta doar pe baza nevoilor și priorităților tale individuale. Principiile fundamentale și disciplinele sunt clasice; ele rămân constante. Însă fiecare proprietar de afacere le aplică și le adaptează pe baza alegerilor lui personale. Tu și echipa voastră de management veți continua să vă dezvoltați sistemul de management profesionist de-a lungul timpului. Vei determina modul în care va apărea și îți va modela afacerea.

Sistemul de Management Profesionist Aileron – DOC – este un sistem viu, în continuă dezvoltare, pe măsură ce continuăm să studiem noi teorii și practici de afaceri, și pe măsură ce lucrăm cu proprietari de afacere din toată țara și descoperim noi practici care funcționează în cazul acestora.

Peste 45 de ani de cercetări și aplicații au demonstrat că proprietarii de afacere care își construiesc afacerile pe baza principiilor fundamentale – Direcție, Operare și Control – sunt capabili să își ducă afacerile la următorul nivel. Deși modul de aplicare al fiecărui proprietar de afacere este unic pentru afacerea sa, managementul profesionist oferă tuturor proprietarilor de afacere un vocabular și un limbaj comun pentru a le folosi atunci când gândesc

și vorbesc despre el. Acest limbaj comun produce o schimbare uriașă. Te ajută să îți articulezi propriile idei, să comunici și să te simți înțeles atunci când vorbești cu ceilalți; faptul că aveți un limbaj comun face posibilă includerea și implicarea mai multor oameni în proces. Limbajul este un alt instrument care stimulează dezvoltarea.

Vă prezentăm în continuare o ilustrație și câteva definiții ale principiilor fundamentale și disciplinelor care le sprijină, pentru a vă ajuta să înțelegeți Sistemul de Management Profesionist Aileron:



Direcția este procesul continuu de stabilire și influențare a organizației, în scopul atingerii stării viitoare dorite sau a viziunii pe care o aveți pentru aceasta. Direcția include următoarele discipline:

- *Leadership* – procesul neîntrerupt al unui lider de a se cunoaște pe sine însuși și de a se dezvolta pentru a deveni un lider foarte eficient;
- *Strategia* – procesul neîntrerupt al unei organizații de a prioritiza resursele aliniate cu viitoarea stare dorită, care ajunge la un avantaj competitiv de durată.

Operarea presupune organizarea afacerii, în vederea atingerii viitoarei stări dorite. Operarea include următoarele discipline:

- *Structura afacerii* – metoda neîntreruptă a unei organizații de organizare și alocare a resurselor și proceselor necesare în vederea obținerii viitoarei stări dorite;
- *Dezvoltarea oamenilor* – procesul neîntrerupt al unei organizații, în vederea dezvoltării talentului individual necesar, în prezent și în viitor.

Controlul presupune menținerea responsabilității pentru organizație în ceea ce privește atingerea viitoarei stări dorite. Controlul include următoarele discipline:

- *Cultura* – procesul neîntrerupt al unei organizații de stimulare a mediului, comportamentelor, ideilor și valorilor organizaționale dorite;

- *Managementul performanței* – procesul neîntrerupt al unei organizații de monitorizare și îmbunătățire a performanței.

Schimbarea rolului și a focalizării tale

Noua ta fișă a postului și noul tău rol este acela de a crea principiile fundamentale și disciplinele (procesele sau metodele) pentru compania ta. Acest lucru necesită multă gândire, prin urmare, procesul gândirea și planificarea timpului în această direcție vor deveni o parte importantă din misiunea ta.

Unul dintre organizatorii Cursului Aileron pentru Președinți îi invită pe antreprenori să își imagineze următorul scenariu: cineva intră în biroul proprietarului de afacere și îl surprinde privind lung pe fereastră. „Ah, mă bucur că nu ești ocupat”, spune vizitatorul. „Da”, spune proprietarul de afacere, „scuze – doar mă gândeam.”

Această conversație nu este doar ridicolă, ci ilustrează, în același timp, o concepție greșită importantă, o schimbare necesară a mentalității, dar și a concentrării. Având în vedere că ești proprietarul companiei – liderul – treaba ta e să gândești. Dacă nu îți asumi această activitate, nimeni dintre cei implicați în afacerea ta nu o va face. Chiar dacă la început ar putea părea incomod și va trebui să te adaptezi, în curând îți va intra în reflex. Am văzut cum proprietarii de afacere care își dedică timpul principiilor fundamentale – Direcție, Operare, Control – pot învăța să

se gândească la viitor și să trăiască în el. Pot învăța să vadă ceea ce nu este vizibil și să navigheze prin piețe în schimbare. Dacă îți dedici timpul disciplinelor – Leadership, Strategie, Dezvoltarea oamenilor, Structura afacerilor, Cultura și Managementul performanței – îți poți clădi o afacere de succes.

Angajamentul tău față de acest rol poate determina durabilitatea afacerii tale. Oricum ți-ai descrie rolul în cadrul companiei de astăzi, va trebui să faci un efort conștient pentru a-l schimba și pentru a delega altor persoane din afacerea ta unele dintre responsabilitățile tale curente, astfel încât să îți faci timp pentru dezvoltarea acestor domenii critice. Numai tu îți poți situa compania în direcția viitorului.

Să muncești tot timpul este o capcană în care poți cădea cu ușurință. Clădirea unei afaceri poate fi captivantă, provocatoare, solicitantă și poate chiar crea dependență. Mărturisesc că am căzut în această capcană. Nu am putut renunța la stilul meu frenetic de muncă până când nu am înțeles că rolul meu în afacere îi afecta pe toți ceilalți, împiedicând creșterea în loc să o stimuleze, și că trebuia să se schimbe. A trebuit să fac trecerea de la faptul de a fi un „superangajat” și micromanager clasic la cel de a fi liderul unei afaceri profesioniste. Trebuia să mă concentrez asupra construirii organizației. A trebuit să învăț cum să manageriez rezultatele, nu activitățile oamenilor. Din nefericire, proprietarii de afacere își pierd ușor concentrația cu privire la rolul lor în organizație și la modul în care trebuie să își petreacă timpul. Este ușor să mergi pe dru-

muri deja bătătorite. După aceea, te vei trezi că faci din nou munca altuia. Proiectezi, dezvolti, vinzi și furnizezi produsul sau serviciul tău, pe lângă faptul că îi supraveghezi îndeaproape pe oamenii pe care i-ai angajat să realizeze aceste activități. Intri fără să îți dai seama în rolul de a controla și manageria comportamente și activități. Dacă acest lucru se întâmplă, va trebui să te reorientezi, să faci schimbările ce se impun, să te dedici din nou și să introduci rutina unui nou model.

Pe măsură ce angajații încep să îți înțeleagă viziunea asupra afacerii și pe măsură ce se adaptează acestui nou mod de a lucra cu tine și pentru tine, vor deveni mai încrezători, mai inovatori și mai energici cu privire la contribuția adusă de munca lor. Dacă te vei da la o parte și îi vei lăsa să își facă treaba, îi vei sprijini în loc să stai în calea dezvoltării lor. Tu, angajații tăi și afacerea voastră vă veți dezvolta în continuare pentru a vă atinge potențialul maxim. În plus, vei lăsa o moștenire importantă, și anume modul în care faci afaceri, care poate fi în folosul generațiilor viitoare. Totul începe cu modul în care îți privești rolul și îți petreci timpul.

Schimbarea modului în care îți petreci timpul

Majoritatea proprietarilor de afacere au nevoie de ajutor pentru a face trecerea de la obiective pe termen scurt la obiective pe termen lung. Un proprietar de afaceri, Chris, coproprietar al unei firme de marketing, a primit

ajutorul de care avea nevoie de la un consiliu extern. (Despre consiliile externe vom discuta în Capitolul nouă). Ca mulți alți proprietari de afacere, lui Chris îi place să lucreze la afacerea sa. Îi place să managerieze proiecte și să le termine repede, bine și cu buget redus. Se bucură să își servească clienții și îi place la nebunie să vadă cum primește rapid o recompensă pe măsură. Însă și-a dat seama că cineva implicat în afacere trebuie să iasă din tranșee și să înceapă să se gândească la viitor. Împreună cu partenerul său a hotărât să preia rolul de strateg-șef. Schimbarea a fost provocatoare și a avut nevoie de disciplină pentru a înceta să-și concentreze atenția și energia pe conceperea și finalizarea proiectelor, concentrându-se în schimb pe întrebarea dacă toată această muncă avea să ducă compania în vreo direcție. Atunci când treci de la a lucra *în* afacere la a lucra *la* afacere, obții o nouă perspectivă, o viziune mai amplă și pe termen lung, precum și timpul pentru gândire strategică. Pentru unii proprietari de afacere, a avea timp să facă acest lucru este o mare ușurare, un dar.

Pentru a-l ajuta pe Chris să obțină rezultatul dorit, consiliul său de administrație i-a sugerat să își înregistreze timpul de muncă pe o foaie de calcul timp de opt săptămâni, consemnând orele pe care le-a petrecut cu clienții, precum și timpul pe care l-a folosit pentru planificare și strategie. Mult prea adesea, jurnalul i-a arătat că, încetul cu încetul, se întorcea la vechiul său rol. Acesta i-a scos clar în evidență slăbiciunile, însă, oricât de neplăcut era acel lucru, l-a făcut să se dezvolte ca lider. De multe ori,