



Consultantul către managerul sedus de criză

În business, seducția funcționează la fel ca în dragoste. Fie te împinge să iei decizii pripite, fie te aruncă în melancolie și apatie. Fie strângi cureaua acasă ca să ai bani de cheltuit cu ea - „ispita” -, fie te abții, din responsabilitatea de a le da copiilor o educație durabilă („nu pot sacrifica viitorul copiilor”) și nu faci nimic, așteptând: „să văd ce o mai fi, poate că problema cu *ispita* se va rezolva singură”.

Văd în jurul meu că cei mai mulți manageri aleg așteptarea. Sunt destui însă și cei care au trecut la acțiune. În sensul străngerii curelei, desigur. În perioadele de recesiune, primele costuri pe care le

cu atât mai mult în aceste zile, loialitatea clienților, creșterea sau menținerea vânzărilor, creșterea sau menținerea moralului angajaților și conducerea eficace a procesului de schimbare. Nu poți face compromisuri de calitate atunci când vrei loialitatea clienților, nu poți renunța la publicitate dacă vrei vânzări, cum nu poți reduce salariile și bugetul de dezvoltare dacă vrei motivația angajaților. Ironia este că, într-un mediu de afaceri nesigur, reducerea costurilor este la ordinea zilei, iar asta afectează motivația angajaților, esențială pentru a scoate organizația la lumină.



Nu te lăsa prins în capcana „ispitei”: aceea de a sacrifica viitorul pentru o situație „arzătoare”, dar de moment.

reduc companiile sunt cele cu trainingul și dezvoltarea, publicitatea, salarizarea sau costurile administrative. Totuși, aceste companii, cu toate că resimt nevoia scăderii costurilor, vor să obțină în continuare și

Dacă vrei să treci cu bine de încercările „ispitei”, bazează-te pe „familie”, adică pe partenerii consacrați. Fii aproape de ea, arată-i respect, dezvolt-o, apreciaz-o, iar ea te va susține până la urmă. A fi eficient nu înseamnă neapărat a reduce costurile. Poate la fel de bine să însemne să crești rezultatele prin utilizarea mai eficientă a resurselor. Dacă vezi diferit relația, poți obține mai multă fericire de la ea. Nu este întotdeauna nevoie să-ți schimbi soția cu o amantă ispititoare pentru a fi fericit.

Ca să răzbați, ai nevoie de două lucruri: o strategie infailibilă și o execuție de excepție. Strategia este decizia ta, ai doar

grijă să o construiești pe baza a ceea ce ai, nu pe vise. Nu te lăsa prins în capcana „ispitei”: aceea de a sacrifica viitorul pentru o situație „arzătoare”, dar de moment. În articolul „Why CEO’s Fail”, publicat în revista Fortune, pe 21 iulie 1999, Ram Charan – cunoscut consultant de business indian – chiar spunea: „70% dintre eșecurile strategiilor se datorează unei slabe execuții din partea liderilor... Rareori decurg din lipsă de inteligență sau de viziune”.

Constatăm că, din ce în ce mai des, creatorii de know-how pun în centrul atenției execuția. De ce? Pentru că barierele în calea ei sunt tot mai numeroase și au devenit cronice. Imaginează-ți cât de greu este să identifici și să duci la capăt acele 20% activități care influențează cu 80% realizarea strategiei în vreme ce ești prins în vârtejul amestec al activităților de zi cu zi. Iar în ziua de astăzi, acest vârtej este în plus alimentat și de „zgomotul” pieței, de sentimentul nesiguranței și de tensiunile din organizație. (vezi schema alăturată)

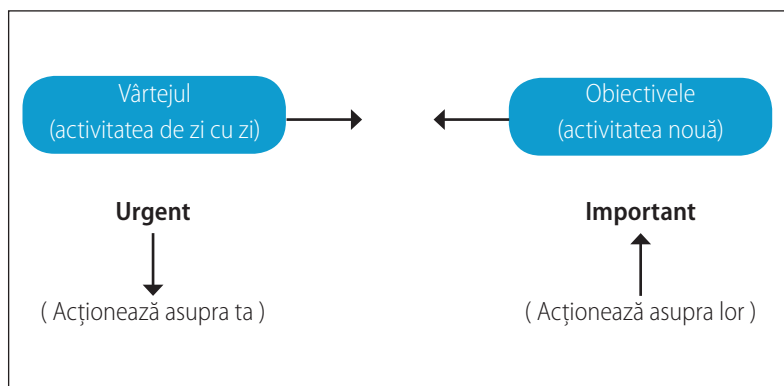
Marile provocări ale momentului sunt:

- ▶ procesul de clarificare a priorităților organizației;
- ▶ implicarea fiecărui membru al organizației în realizarea priorităților;
- ▶ executarea priorităților de către fiecare individ.

Altfel spus, crearea unui impact maxim în noile circumstanțe, cu resursele pe care le avem la îndemână.

În ultima vreme, a crește cifra de afaceri era considerată o normalitate deoarece piața creștea oricum. Tot ce aveai de făcut era să deosebești binele de rău: „este bine să investesc acolo, e rău dincolo” sau „este bine să am obiective, e rău să nu am”. Acum nu mai este de ajuns. Distincția este mai

subtilă, între „bine” și „mai bine”. Suntem pregătiți pentru lupta corp la corp, pe spații tot mai înguste din piață? Pentru că de-acum nu mai e loc de „merge și așa”. Iar schimbarea trebuie să înceapă cu liderii. Unii dintre ei, creativi și orgolioși, găsesc în sfera lor de influență foarte multe lucruri bune pe care le pot face. Nu toate însă sunt activități de tipul 80/20. În condițiile în care resursele sunt din ce în ce mai puține, managerii trebuie să discearnă între „bine”



și „foarte bine” sau „excelent”. Adică să identifice care sunt obiectivele esențiale și să le execute cu prioritate. În esență, este vorba despre integritate și disciplină, despre caracter și principii. E timpul să fie puse fundamentele unei creșteri durabile. Iar dacă nu știm unde să le căutăm, nu avem nici o șansă: „ispita” va reuși să ne seducă, iar „familia” va pierde iremediabil.

Criza însă nu înseamnă doar provocări, ci și oportunități. Acum pot apărea acei lideri cu principii, integritate și caracter. Identificați-i și păstrați-i cu orice preț. Ei sunt cei care vor răzbate și-i vor trage după ei și pe ceilalți. Prin implicare și prin exemplu personal vor reuși să execute eficiente prioritățile-cheie ale organizației. Ei sunt „copiii talentați” în care dacă veți investi, o veți face pentru un alt viitor.

Nicolae Moldovan,
Managing Director
FranklinCovey România