

Run Your Business, Don't Let It Run You

Copyright © 2013 by Clay Mathile

Aileron is a registered trademark of Aileron Inc.

The DOC graphic is a trademark of Aileron Inc.

Originally published in 2013 by Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Copyright © 2018 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție

Editura ACT și Politon

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

tel: 0723.150.590,

e-mail: office@actsipoliton.ro, www.actsipoliton.ro

Traducător: Nicolae Pinte

Redactor: Teodora Nicolau

Tehnoredactor: Teodora Vlădescu

Coperta: Marian Iordache

Copyright Manager: Andrei Popa

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

MATHILE, CLAY

Tu conduci afacerea, n-o lăsa pe ea să te conducă / Clay Mathile ;

trad.: Pinte Nicolae. - Ed. a 2-a. - București : ACT și Politon, 2018

ISBN 978-606-913-407-8

I. Pinte, Nicolae (trad.)

005

AVERTISMENT: Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

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

EDIȚIA a II - a

Traducere din limba engleză:

Nicoale Pinte

 **ACT și Politon**

2018

CUPRINS

Prefață	11
INTRODUCERE: Spune „stop” zilei de muncă de 16 ore	19
Partea întâi: Un mod mai bun de a conduce o afacere	
UNU Afacerea ta te conduce pe tine?	29
DOI Trecerea la managementul profesionist	41
Partea a doua: Învățarea managementului profesionist	
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>	
Partea a treia: Trăirea managementului profesionist	
ZECE Afacerea familiei	217
UNSPREZECE Durabilitatea și succesiunea	229
Concluzie	243
Note	245
Bibliografie selectivă	248
Mulțumiri	249
Despre Aileron	251

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

Respect pentru oameni și cărți

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 vreți să fie compania voastră în această călătorie?
- Cum vreți să faceți 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 crezi 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 parametrii 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 știi 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 succesul unei afaceri care a aparținut familiei tale de mai multe generații și simți o mare obligație să nu dezamăgești generațiile anterioare;
- Îți 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.