

LARRY WINGET

Nu degeaba
îi spune
MUNCĂ!

Succesul e o vină care-ți aparține

Traducere din limba engleză de
Alina Dabija

 ACT și Politon

2021

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

Această ediție este publicată prin acordul cu Avery, marcă a grupului editorial Penguin, o divizie a Penguin Random House LLC.

It's Called Work for a Reason!

Copyright © 2007 by Larry Winget
Originally published by Gotham Books,
a member of Penguin Group (USA) Inc.

© 2021 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

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: **Alina Dabija**

Redactor: **Maria Nicula**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Marian Iordache**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

WINGET, LARRY

Nu degeaba îi spune muncă! / Larry Winget; trad.: Alina Dabija. -

București: ACT și Politon, 2020

ISBN 978-606-913-685-0

I. Dabija, Alina (trad.)

159.9

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.

CUPRINS

PREFAȚĂ	7
CAPITOLUL 1	„Hai-ho, hai-ho, la muncă am plecat...” 17
CAPITOLUL 2	Succesul este simplu 33
CAPITOLUL 3	Nimeni nu îți datorează un trai 41
CAPITOLUL 4	Rezultatele sunt totul 49
CAPITOLUL 5	„Rezultatele tale sunt vina ta” 59
CAPITOLUL 6	Nu trebuie să îți iubești jobul (<i>dar ajută</i>) 65
CAPITOLUL 7	Să devii de neînlocuit 75
CAPITOLUL 8	Cel mai sfânt loc 91
CAPITOLUL 9	O familie mare și fericită... da, vezi să nu! 101
CAPITOLUL 10	Etica: E fie albă, fie neagră 121
CAPITOLUL 11	Cum să îți distrugi complet concurența 127
CAPITOLUL 12	Cele opt principii ale leadershipului 139
CAPITOLUL 13	Munca în echipă nu funcționează 175
CAPITOLUL 14	Trebuie să servești pe cineva 185
CAPITOLUL 15	Nu se întâmplă nimic până nu se vinde ceva 213
CAPITOLUL 16	Lecții scurte, dificile și scumpe 239
CAPITOLUL 17	Cele 12 reguli ale lui Larry din manualul angajatului 245
CAPITOLUL 18	Cele 12 reguli ale lui Larry din manualul angajatorului 247
CAPITOLUL 19	Și acum ce fac? 249
MULȚUMIRI	251

CAPITOLUL 1

„Hai-ho, hai-ho, la muncă am plecat...”

— Pa, dragă, plec la muncă!

Ce prostie! Nu pleci deloc la muncă. Te duci în locul acela care nu este acasă și pentru care trebuie să te îmbraci puțin mai frumos decât acasă. Te duci în locul acela plin de alți oameni, care și-au mințit și ei jumătatea când au spus că pleacă „la muncă”. Toți sunteți niște mincinoși; tu și oamenii cu care spui că lucrezi. Spui că sunteți colegi de muncă, când adevărul este că doar mergeți în același loc.

Majoritatea studiilor spun că oamenii lucrează de fapt doar jumătate din timpul în care sunt la serviciu. Și nu-mi cere să citez studiile cu pricina că nu am avut timp să le caut. Eram prea ocupat să pierd vremea. Știi ce înseamnă să pierzi vremea, nu? Faci asta în jumătate din timpul pe care îl petreci „la muncă”. Dar am auzit despre aceste studii și aproape toate spun că oamenii lucrează cam jumătate din timp. Restul timpului îl petrec socializând, mâncând,

văitându-se, scriind e-mail-uri, stând pe internet, bând cafea, visând cu ochii deschiși, mergând la baie mai des decât e nevoie și lungind fiecare pauză de la cincisprezece minute la douăzeci și cinci, iar pe cea de prânz la șaptezeci și cinci de minute. Asta înseamnă un efort de 50% din partea tuturor angajaților. Iar motivul pentru care acest lucru trece neobservat este acela că fiecare persoană din companie face la fel; de la portar până la directorul general.

Când toată lumea lucrează jumătate din timp, este nevoie ca numărul oamenilor să se dubleze pentru ca treaba să fie făcută. Asta înseamnă cheltuieli mai mari de salariizare, costuri mai mari de asigurare, impozite mai mari și prețuri mai mari. Costul ridicat de a face afaceri este rezultatul oamenilor leneși care nu muncesc.

Hei, trezirea la realitate: nu degeaba îi spune *muncă*!

Nu se cheamă timp pentru joacă. Nu se cheamă nici timp pentru socializare. Se cheamă muncă. Din păcate, majoritatea angajaților nu par să înțeleagă acest concept. La școală nu se învață asta. Copiii nu sunt învățați asta nici acasă. Noilor angajați nu le este specificat cu claritate. Nu li se impune. De fapt nici nu este așteptat cu adevărat. Nu este gestionat. Nu există un exemplu. Este ceva despre care oamenii doar se vaită când nu este făcută.

Ai fost angajat ca să MUNCEȘTI

Ce înseamnă muncă? Să fii productiv. Să obții rezultate. De asta te-au angajat. Ești acolo ca să aduci companiei un venit mai mare decât costurile. Contribuția ta trebuie să fie mai mare decât costurile. Iar asta nu se face pierzând timpul degeaba, ci îndeplinindu-ți sarcinile rapid, eficient și

rentabil. Asta se face dacă ești capabil să faci lucrurile corect. Vei ști că ai făcut o treabă bună când te simți obosit după ce ai făcut-o. Vei ști că muncești când te ostenești, fizic sau mental. Ai înțeles?

Nu muncești atât de mult pe cât crezi. Ca majoritatea oamenilor, muncești doar suficient cât să nu fii concediat și ești plătit doar suficient cât să nu îți dai demisia.

În compania ta nu se lucrează la fel de mult pe cât spune raportul anual. Se fac promisiuni deșarte la serviciul pentru clienți, dar fără rezultate. Se spune: „Facem toate eforturile pentru a...”, dar asta înseamnă de fapt că: „avem ședințe în care vorbim despre asta și trimitem memorandumuri cu privire la asta”.

Recunoaște: productivitatea e praf. Vrei să ți-o dovedesc? Ce ai realizat astăzi? Serios! Ce ai făcut ca să contribui realmente la profitul net al organizației care îți plătește salariul? Nu minți. Nu te păcăli singur. Recunoaște care e adevărul. Ești singurul care îl știe chiar în momentul ăsta, așadar întreabă-te: „Ce am făcut astăzi?” Haide, fă-o în clipa asta, eu am timp. Ce ai făcut?

Acum, scade 75% din ceea ce spui că ai făcut și vei fi mai aproape de realitate.

Cum de se întâmplă așa ceva?

Ne concentrăm pe proces în loc să ne concentrăm pe realizări. Am devenit spectatori în loc să fim executanți. Răsplătim lucrurile greșite. Tolerăm performanțele slabe. Nu îi învățăm pe oameni cum să fie niște angajați buni. Nu creăm un mediu care să promoveze munca. Așteptările sunt

mici. Ei, am găsit destule motive? Nu chiar, dar este un început bun. Hai să le analizăm.

Te concentrezi pe ceea ce nu trebuie

Cel mai bun exemplu al faptului că nu ne concentrăm pe ceea ce trebuie îl reprezintă chiar unul dintre cele mai utilizate lucruri în afaceri din ziua de azi: lista cu lucruri de făcut. Ai așa ceva? Ai folosit vreodată una? Bineînțeles că da. Este un instrument creat să-i facă pe oameni să se concentreze și să planifice; însă, face exact opusul. Lasă-mă să spun o mică blasfemie în materie de afaceri: lista cu lucruri de făcut este o pierdere de timp și îți ucide productivitatea. Dovada? Răspunde la această întrebare în locul meu: ce este mai important, ce faci sau ceea ce ai făcut deja? Orice persoană, cât de cât inteligentă, va ști că răspunsul corect este ceea ce ai făcut. Dar noi nu ne concentrăm pe ceea ce s-a făcut. Ne concentrăm pe ceea ce urmează să facă oamenii. Hai să te mai întreb ceva: ce importanță are ce fac oamenii, câtă vreme treaba care trebuie făcută, chiar e făcută?

Această întrebare naște alte întrebări. Întrebări despre leadership, management, productivitate, evaluări ale performanței, norme și sisteme de recompensare, ca să menționez doar câteva.

Toți angajatorii adoră ca oamenii lor să pară ocupați. Un manager poate să stea cu mare mândrie alături de șeful lui și să se uite la oamenii care muncesc ca la o pajiște pe care robotesc niște albinuțe harnice, lăudându-se cât de ocupați sunt oamenii din departamentul lui. Este acest lucru cu adevărat important? Poate fi, dacă clienții chiar i-ar putea vedea pe oameni stând degeaba, fiindcă le-ar lăsa o

impresie proastă. Deci în domeniul vânzării cu amănuntul, răspunsul este da: este important ca oamenii să pară ocupați. Dar, dacă jobul tău nu se află la vedere pentru clienți, atunci susțin că a fi ocupat nu este mereu un indicator fidel pentru munca pe care ai depus-o. Nu măsoara munca doar după timpul în care te ții ocupat. Nu măsoara activitatea. Măsoară realizările. Nu contează la fel de mult ce fac oamenii, pe cât contează ce reușesc să facă. Angajatul care pare mereu ocupat poate de fapt să muncească cel mai puțin. Însă, de obicei, tocmai angajatul care pare cel mai ocupat este cel recompensat. Managerii trebuie să ignore aparențele și să fie mai atenți la munca depusă realmente.

Așadar iată ce sugerez: aruncă toate hârtiuțele alea pe care scrie „lucruri de făcut”. Scapă și de planificatorul cu copertă de piele care are și lista cu lucruri de făcut, în partea stângă. În locul lor, notează pe niște coli de hârtie „lucruri care trebuie făcute”. Da, este ideea mea și probabil ar trebui să mi se recunoască meritele pentru ea, dar mă interesează mai tare să termini ce ai de făcut. În acest fel, când sun la tine la companie și întreb de comanda mea, poți să te uiți pe listă și să îmi răspunzi fericit: „Este gata”. Pentru mine asta înseamnă cea mai bună recompensă.

„Ei, haide! Care este diferența?”

Deși ambele tipuri de liste se bazează pe performanțele viitoare, există o diferență enormă între modurile de a gândi pe care le creează cele două liste. Lista cu lucruri de făcut nu este nimic mai mult decât o listă cu dorințe. Lista cu lucruri care trebuie făcute este mai concentrată și mai concisă și funcționează ca un plan de acțiune într-o zi de

lucru. Te va forța să îți evaluezi constant sarcinile și să faci o diferență între „ce ar fi frumos să fac” și „ce trebuie neapărat făcut”.

La asta se referă de fapt întregul concept de gestionare a timpului: să faci ce trebuie făcut. Dar, de-a lungul anilor, gestionarea timpului a devenit altceva.

Nu ai timpul necesar să îți gestionezi timpul. Asta înghite timp. Timpul petrecut gestionând timpul este un timp care ar trebui să fie petrecut făcând alte lucruri, de exemplu, făcând acele lucruri care trebuie terminate.

Toată lumea ar trebui să uite de gestionarea timpului și să se concentreze în schimb pe gestionarea priorităților. Când se fac lucrurile corecte, timpul își vede de treaba lui.

Problema este că nu sunt clar stabilite prioritățile. Recunoaște și tu: dacă cel mai important lucru este făcut, ce altceva mai contează? Secretul este să știi care este cel mai important lucru.

Când prioritățile sunt clare, este ușor să iei decizii.

– ROY DISNEY

Deci care este lucrul cel mai important care trebuie făcut în afacerea în care te afli? Știi măcar care este? Dacă nu, înseamnă că irosești timp, energie și bani. Fiecare individ care lucrează în această afacere trebuie să știe care este cel mai important lucru care trebuie făcut în fiecare zi.

„Dar, Larry, și acele lucruri și altele trebuie toate făcute.” Asta este problema. Multe lucruri ar trebui făcute și totuși puține din câte trebuie neapărat sunt chiar făcute. Ce trebuie făcut? Ce *trebuie* cu adevărat făcut? Nu am spus

„ar trebui făcut” sau „ar fi frumos dacă ar fi făcut”. Am spus „trebuie neapărat făcut”.

Imediat ce știi ce trebuie făcut, treci la treabă! E foarte simplu. Doar fă ce trebuie făcut neapărat. Nu am spus că ar trebui să faci doar asta, dar am spus să o faci. Fă asta întâi. Nu face nimic altceva până nu ai terminat. Chiar dacă ai o cantitate enormă de lucruri pe care ai vrea și ar trebui să le faci, tu fă ceea ce trebuie făcut neapărat.

Și chiar dacă este singurul lucru pe care îl faci toată ziua, o să fie mai bine pentru tine simplul fapt că l-ai făcut.

Atât de simplu este! Cunoaște-ți prioritățile!

Fiecare slujbă are prioritățile ei

Prioritatea unui agent de vânzări este să vândă. Ce presupune să faci o vânzare? Să vorbești cu clienții. În mod normal nu poți vinde ceva dacă nu îi ceri cuiva să cumpere. Asta înseamnă că cel mai important lucru pe care orice vânzător trebuie să îl facă este să vorbească cu clienții și să îi convingă să cumpere. Au vânzătorii altceva de făcut? Bineînțeles că da. Trebuie să își completeze hârtiile, să predea comenzile, să-l sune pe client și să verifice dacă totul a decurs cum trebuie, și așa mai departe. Toate aceste lucruri ar trebui făcute. Și vor fi făcute. Însă doar imediat după ce lucrul care trebuie neapărat făcut este făcut.

Jobul fiecărei persoane presupune o mulțime de lucruri care trebuie făcute în fiecare zi. Înțeleg asta. Problema este că ajungem să facem ce am vrea să facem, iar lucrul care trebuie neapărat făcut nu pare să se mai realizeze. De ce? Nu a fost timp destul.

Prostii! Întotdeauna e timp destul să faci lucrul care trebuie făcut. De aceea lista cu lucruri care trebuie făcute este atât de importantă. Te va ajuta să îți stabilești prioritățile și să realizezi ce este vital pentru a avea succes.

Am devenit spectatori în loc de executanți

Oamenii nu mai sunt condiționați să lucreze. Sunt condiționați să urmărească cum lucrează alții. Am devenit cu toții maeștri ai observării. E mai ușor să te uiți la televizor la *Friends (Prietenii tăi)* decât să ai un prieten sau să fii prietenul cuiva. E mai ușor să vezi cum se angajează alți oameni prin intermediul emisiunii *The Apprentice (Ucenicul)* decât să te apuci să-ți cauți o slujbă. E mai ușor să fii un mare ratat care stă degeaba și se uită la emisiunea *The Biggest Loser (Cel mai mare ratat)* decât e să îți miști fundul și să te apuci de slăbit. E mult mai distractiv să te uiți la televizor cum își zugrăvește cineva sufrageria decât este să o faci tu însuși. E chiar și mai ușor să te uiți la televizor ca să vezi cum își disciplinează oamenii copiii apelând la o dădacă TV decât să îți disciplinezi tu însuși copiii. Așadar mai e de mirare că, atunci când venim la serviciu, ni se pare mai ușor să îi privim pe alții muncind decât să o facem noi înșine? Deși reprezintă o problemă socială care are implicații uriașe, în afaceri acest lucru ucide productivitatea și ne afectează pe toți.

Recompensăm lucrurile greșite

Avem tendința să recompensăm oamenii ocupați fiindcă par ocupați și nu fiindcă își fac treaba. Un om care depune foarte puțin efort, dar reușește să facă totul, rareori este apreciat. Oamenii îl etichetează de regulă drept norocos sau spun că lucrurile bune i se întâmplă din senin. Și ce? Și ce dacă chiar e norocos? Și ce dacă chiar i se întâmplă lucruri bune? Care este diferența? Dacă își face treaba, merită toate laudele.

Recompensăm oamenii care vin la serviciu mai devreme, care rămân până târziu și sar peste pauza de prânz, totul în numele reușitei. Eu nu aș face asta. Dacă un angajat nu își poate da seama cum să își termine treaba în numărul de ore în care este plătit să muncească, probabil că pierde vremea când ar trebui să muncească. Nu uita că nu contează câte ore investești în muncă, ci câtă muncă investești în acele ore.

Crezi că vreau să spun că nu ar trebui să vii mai devreme niciodată, să rămâi până târziu sau să sari peste pauza de prânz? Nici gând. Uneori faci orice pentru a-ți termina treaba. Dar, de obicei, o treabă poate fi terminată în numărul de ore pentru care ești plătit. Nu recompensa un om pentru că este obsedat de muncă. Nu e deloc sănătos și transmite un mesaj eronat atât celui obsedat de muncă, cât și celorlalți angajați.

Tolerăm performanțele slabe

Ca manager, ți se pare mai simplu să închizi ochii și să ignori o problemă decât să îți faci timp să o rezolvi. Mare lucru dacă întârzie cineva! Nu merită să îl raportezi și nici măcar să vorbești cu el despre asta. De ce să îl bați

la cap? Pentru că întârzie. Este plătit să vină la timp, nu să întârzie.

Dragi manageri, hai să clarificăm un lucru: dacă acceptați performanțele slabe sau treceți lucrurile cu vederea, sunteți la fel de vinovați ca angajatul în cauză. Sunteți vinovați prin asociere. Vinovați pentru că ați acceptat. Și șeful vostru ar trebui să vă tragă la răspundere pentru asta. Dacă nu o face, atunci și el este vinovat. A devenit complice la acest delict al slabei performanțe.

Nu-i învățăm pe oameni cum să fie angajați eficienți

Comaniile petrec mai mult timp disciplinându-și angajații ineficienți, fiindcă și-au făcut greșit treaba, decât își petrec învățându-i cum să își facă treaba corect. Majoritatea companiilor nu au un buget alocat pentru instruirea angajaților, nu își rezervă timp să îi educe, nu oferă nicio instruire cu excepția indemnului: „Asta e treaba ta, fă-o!”.

Nu creăm un mediu care promovează munca

Birourile sunt aglomerate și dezorganizate. Ușile din față și din spate au devenit zone de fumat. Vinerea, poți să te îmbraci ca un boschetar, fiindcă e „ziua când ne îmbrăcăm lejer”. Camera de relaxare este mereu plină de torturile rămase după sărbătorirea zilei de naștere a unuia sau a altuia. Oamenii mănâncă chiar la biroul lor.