

GINO WICKMAN

TRACȚIUNE

Preia controlul afacerii tale

Traducere de **Bogdan Ghiurco**

 **ACT și Politon**

2019

Publicat prin acordul cu Folio Literary Management, LLC
și Livia Stoia Literary Agency.

Traction: Get a Grip on Your Business

Copyright © 2011 Gino Wickman

© 2019 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/blog

Traducător: **Bogdan Ghiurco**

Redactor: **Maria Nicula**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Marian Iordache**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

WICKMAN, GINO

Tracțiune / Gino Wickman; trad.: Bogdan Ghiurco. - București: ACT
și Politon, 2019

ISBN 978-606-913-496-2

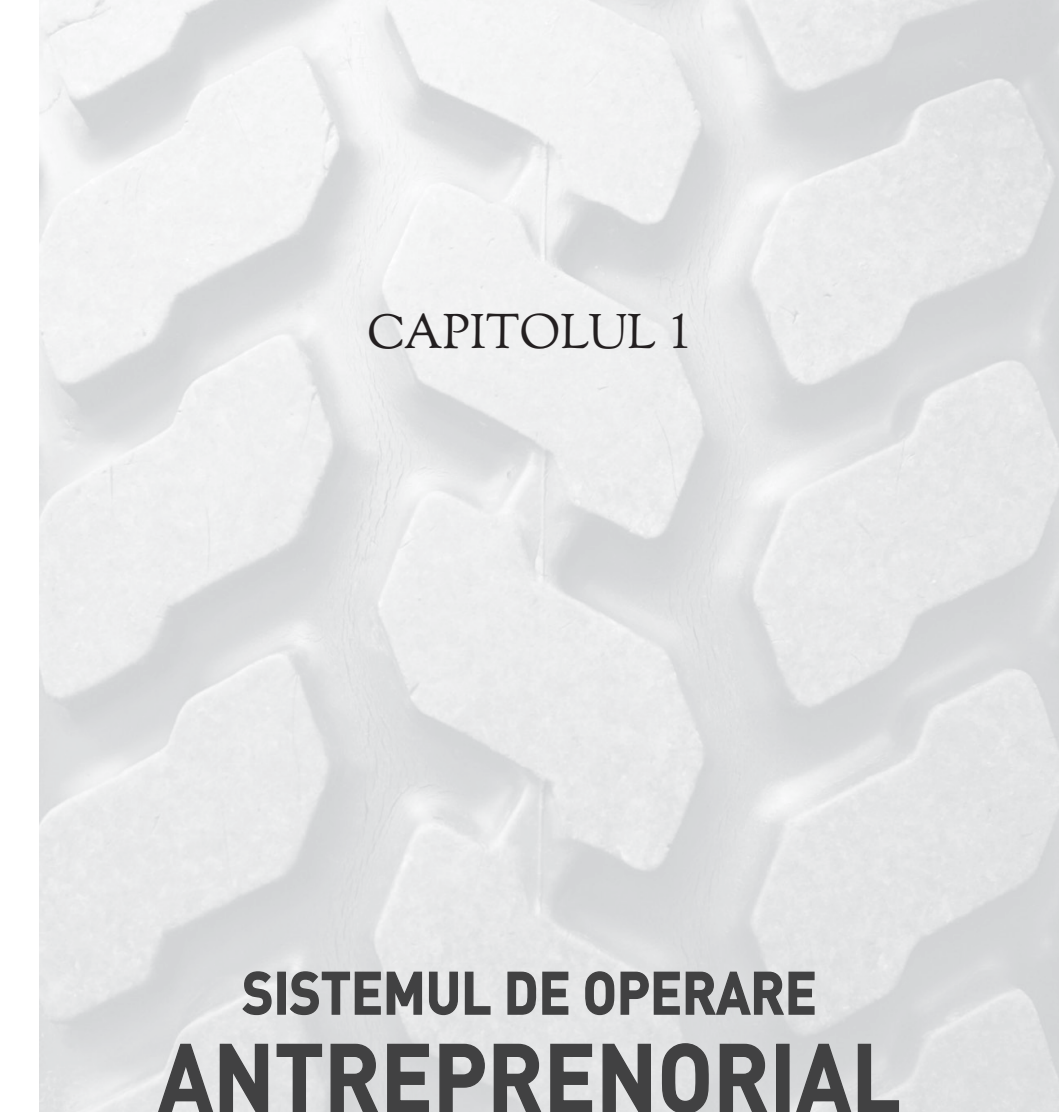
I. Ghiurco, Bogdan (trad.)

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.

CUPRINS

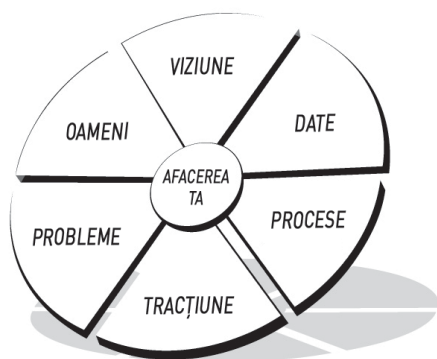
INTRODUCERE	13
CAPITOLUL 1 Sistemul de operare antreprenorial	19
CAPITOLUL 2 Dă drumul lianei	35
CAPITOLUL 3 Componenta viziune	53
CAPITOLUL 4 Componenta oameni	121
CAPITOLUL 5 Componenta date	167
CAPITOLUL 6 Componenta probleme	185
CAPITOLUL 7 Componenta procese	209
CAPITOLUL 8 Componenta tracțiune	229
CAPITOLUL 9 Îmbinarea tuturor componentelor	277
CAPITOLUL 10 Să pornim la drum	305
Despre autor și EOS worldwide	317
Get a grip (Preia controlul)	319
Mulțumiri	327



CAPITOLUL 1

SISTEMUL DE OPERARE ANTREPRENORIAL

CONSOLIDAREA CELOR
ŞASE COMPONENTE-CHEIE



Toate marile sisteme sunt alcătuite dintr-un grup esențial de componente de bază. Același lucru este valabil și în afaceri. Sistemul de Operare Antreprenorial (SOA) a identificat șase componente-cheie ale oricărei organizații. După cum spune un client SOA: „Înainte, îmi făceam griji pentru o sută de lucruri diferite. Din momentul în care am aflat de existența celor șase componente ale afacerii și m-am concentrat doar asupra lor, cele o sută de chestii care mă tulburau au dispărut. SOA a simplificat conducerea afacerii”.

Probabil că și tu îți faci în mod inutil o sută de griji. Încearcă să te detașezi de câteva dintre ele, abordând o perspectivă amplă a afacerii și a componentelor sale. Mai jos sunt cele șase componente-cheie ale oricărei organizații.

VIZIUNEA

Proprietarii afacerilor de succes nu au doar o viziune riguroasă a organizației lor, dar știu și să le-o comunice oamenilor din jur. Îi determină pe toți oamenii din cadrul organizației să aibă aceeași imagine clară a direcției în care se îndreaptă

afacerea și a modului în care va ajunge acolo. Sună ușor, dar nu este.

Oamenii din echipa ta trag cu toții în aceeași direcție? Probabil că nu. Unii trag spre dreapta, alții spre stânga, iar câțiva poate n-o fac deloc. Dacă l-ai întreba pe fiecare angajat în parte care este viziunea companiei, vei auzi probabil o serie de răspunsuri diferite.

Cu cât viziunea este mai clar înțeleasă de toată lumea, cu atât vei reuși mai ușor s-o realizezi. Fă în așa fel ca toți să-și concentreze energia către un singur lucru și vei avea parte de rezultate uimitoare. În cartea sa, *Focus (Concentrează-te)*, Al Ries ilustrează ideea în felul următor: Soarele trimite către Pământ câteva miliarde de kilowați de energie, totuși, dacă te expui razelor timp de o oră, te vei alege cel mult cu o mică arsură. Pe de altă parte, câțiva wați de energie concentrați într-o singură direcție sunt de ajuns pentru ca un laser să poată tăia un diamant.

În capitolul despre Viziune, vei folosi un instrument numit Organizatorul Tracțiunii/ Viziunii (OT/V)*, pentru a-i face pe oamenii tăi să se concentreze asupra unei singure ținte și să devină ca o rază laser. Instrumentul simplifică planificarea strategică prin sintetizarea viziunii tale în puncte simple, care îți permit să definești în mod clar cine sunteți ca organizație, încotro vă îndreptați și cum veți ajunge acolo. Te va ajuta să definești punctul optim al organizației și să îți menții concentrarea asupra domeniilor în care excelezi. De asemenea, îți va defini strategia de marketing și îți vei consolida obiectivul pe 10 ani, tabloul pe 3 ani și planul pe 1 an. În plus, vei învăța să transmiți

* În original, The Vision/Traction Organizer (V/TO). (n.red.)

echipei viziunea ta și te vei asigura că este adoptată de toată lumea.

OAMENII

Liderii de succes se înconjoară de oameni de calitate. Nu poți construi o companie mare fără ajutor. SOA face abstracție de termeni de genul „jucători de primă ligă”, „angajați-de-platină”, „dedicați 100%” și „supervedete”, oferind o înțelegere practică a celor două ingrediente esențiale ale oricărei mari echipe: *oamenii potriviți în funcțiile potrivite*.

Fii complet sincer cu tine. Sunt toți oamenii tăi cei mai potriviți pentru slujba lor? Realitatea este că, probabil, unii mai mult dăunează afacerii decât să o ajute. Instrumentul Analizatorul de Persoane din capitolul 4 te va ajuta să identifici oamenii potriviți, învățându-te cum să-i recunoști pe cei care îți împărtășesc valorile fundamentale. Te va învăța și cum să simplifici modul de angajare, de concediere, de evaluare, de recompensare și de recunoaștere a oamenilor din organizație.

Acest proces te va determina să faci un pas înapoi și să analizezi structura per ansamblu. Îți vei pune întrebări dificile despre felul în care este organizată afacerea ta. Vei învăța, de asemenea, puterea Diagramei cu Responsabilități, precum și cum să-ți structurezi corect compania, stabilind în același timp rolurile și responsabilitățile din organizație.

După ce ai pus la punct structura, vei putea să te concentrezi pe desemnarea persoanelor potrivite în posturile potrivite. Nu vor mai exista aspecte neclare după ce vei apela și la următorul instrument, ÎVC*, care se referă la cele trei valori absolute pentru a face o bună angajare. Angajații

* În original, GWC - *get it, want it, and have the capacity to do it*. (n.red.)

trebuie să înțeleagă, să vrea și să aibă capacitatea de a-și face treaba. După ce vei include ÎVC în Analizatorul de Persoane, vei deține instrumentul funcțional care stabilește care sunt oamenii potriviți și care se află în funcția potrivită.

DATELE

Cei mai buni lideri se bazează pe o serie de parametri care-i ajută să-și gestioneze afacerile. Componenta Datelor te va elibera de corvoada de a te confrunta cu personalitățile, orgoliile, disputele subiective, emoțiile și alte chestiuni greu de definit, învățându-te asupra căror parametri să te concentrezi.

Mentorul meu în afaceri, Sam Cupp, a deținut mai multe companii, cu un total al vânzărilor de peste 300 de milioane de dolari, printre care și QEK Global Solutions, o firmă de administrare a vehiculelor la nivel mondial, pe care a transformat-o într-o afacere de 100 de milioane de dolari, după care a vândut-o. Este unul dintre cei mai buni afaceriști pe care i-am cunoscut. Am avut norocul să mă ia sub aripa sa la o vârstă fragedă și să mă învețe tot ce știa. Din toate aceste cunoștințe, cel mai util lucru pe care l-am învățat de la el a fost eficiența pe care o aduce un tabel de scor în gestionarea afacerii.

Un tabel de scor este un raport săptămânal care conține între 5 și 15 cifre foarte importante pentru organizație. În capitolul despre Componenta Datelor, vei învăța cum să creezi și să implementezi acest instrument puternic în organizația ta. Îți va permite să iei pulsul afacerii săptămânal, să anticipezi viitoarele evoluții și să îți dai seama rapid când lucrurile o iau pe un drum greșit. Cum vei revizui cu regularitate cifrele, vei putea să depistezi rapid problemele și

să le rezolvi de îndată ce apar, în loc să reacționezi la cifrele proaste din declarația financiară la mult timp după eveniment.

Un tabel de scor îți va permite să îți monitorizezi afacerea oriunde te-ai afla. Nu va trebui să încerci acel sentiment de neliniște dat de faptul că nu prea știi ce se întâmplă cu afacerea ta și nici să întrebi vreo cinci-șase oameni care este situația reală. Vei avea răspunsurile la îndemână.

Pe lângă faptul că vei învăța să creezi și să pui în aplicare tabelul de scor, vei duce gestionarea datelor la nivelul următor, descoperind cum să responsabilizezi fiecare persoană din cadrul organizației. Fiecăruia îi va fi atribuit un număr clar, semnificativ și ușor de gestionat, de care va răspunde în mod regulat.

PROBLEMELE

Problemele sunt obstacolele pe care trebuie să le înfrunți pentru a-ți realiza viziunea. Dacă succesul unui individ este direct proporțional cu capacitatea sa de a rezolva orice problemă care apare, același lucru este valabil și pentru o companie.

Un produs secundar util care rezultă din consolidarea primelor trei componente SOA este transparența. Aplică-le în mod corespunzător și vei crea o organizație deschisă, fără ascunzișuri. Drept rezultat, vei elimina problemele care te-au tras înapoi.

Vestea bună este că, în lunga istorie a afacerilor, nu a existat decât un număr mic de probleme. Aceleași probleme continuă să apară la nesfârșit. Cu timpul, vei deveni expert în identificarea și eliminarea lor. În funcție de măsura

în care vei putea să le identifici, să le discuți sincer într-un mediu sănătos și să le elimini, îți vei atinge viziunea.

Indiferent cât de mult timp ai fost afectat de ele, Componenta Probleme reprezintă o ocazie uriașă. În agitația operațiunilor zilnice, majoritatea companiilor nu investesc timpul necesar pentru a-și rezolva în mod adecvat problemele. Ironia este că, acordând timpul necesar rezolvării unei probleme, în viitor vei economisi acel interval de timp de 2-10 ori.

În capitolul Componenta Probleme, vei învăța cum să utilizezi Lista Problemelor la toate nivelurile organizației, îngăduindu-ți să îți compartimentezi și să îți ierarhizezi toate dificultățile. În plus, vei beneficia de crearea unei culturi deschise și sincere, în care oamenii se simt liberi să spună adevărul și să-și exprime preocupările. Vei folosi Pista de Rezolvare a Problemelor pentru eradicarea acestora. Acest instrument puternic este o metodă eficientă de a identifica, discuta și rezolva problemele organizaționale într-o manieră durabilă și semnificativă.

Până la sfârșitul capitolului despre Probleme, tu și echipa ta veți înțelege cum să identificați diversele probleme, cum să creați și să gestionați o Listă a Problemelor și cum să stăpâniți Pista de Rezolvare a Problemelor, ajungând cu un pas mai departe în construirea unui mediu de lucru axat pe rezolvarea dificultăților.

PROCESELE

Procesele reprezintă *metoda* ta de a face afaceri. Organizațiile de succes își vizualizează limpede această *metodă* și o perfecționează constant. Din cauza lipsei de cunoștințe, acest ingredient secret al afacerilor este cel mai neglijat

dintre cele șase componente-cheie. Majoritatea antreprenorilor nu înțeleg cât de important poate fi procesul, dar atunci când este aplicat în mod corect, funcționează ca prin magie, aducând simplitate, scalabilitate, eficiență și profitabilitate.

Nu vei duce niciodată compania la nivelul următor dacă rămâi cu procesele în minte și începi să improvizezi din aproape în aproape. Răspunde la aceste întrebări: ai făcut documentația necesară cu privire la modalitatea în care vrei să decurgă totul în organizația ta? Oamenii tăi cunosc procesele pe care le urmează și motivul pentru care o fac? Execută mereu cu toții procedurile necesare? Există anumite etape pe care le sar? Hotărând care este procesul și instruindu-i pe toți să-l urmeze, vei îmbunătăți abilitățile de detectare și înlăturare a problemelor, vei reduce erorile, vei spori eficiența și vei perfecționa aspectele esențiale.

În capitolul Componenta Procese, vom identifica, aborda și documenta fiecare dintre procesele tale de bază, utilizând Documentarea Procesului în Trei Pași. Acest instrument te va ajuta să-ți definești modelul de afacere, redând într-un singur document schița mecanismului pe care aspiți să-l construiești. Din acest punct, vei învăța cum să-ți faci echipa să înțeleagă valoarea acestor procese și să înceapă să le urmeze.

Până la sfârșitul călătoriei, procesele tale vor fi clar identificate, documentate, înțelese și urmate de toți cei din organizație.

TRACȚIUNEA

În cele din urmă, cei mai de succes lideri în afaceri sunt cei cu forță de tracțiune. Ei sunt buni practicieni și știu cum să determine concentrarea, responsabilitatea și disciplina organizației lor.

Din cauza fricii și a lipsei de disciplină, Tracțiunea este, de regulă, veriga cea mai slabă a majorității organizațiilor. Incapacitatea de a transpune în realitate o viziune de afaceri este epidemică. Consideră următoarele cuvinte abordarea mai nouă a unei expresii mai vechi: viziunea fără tracțiune este doar o himeră. În întreaga lume, consultanții de afaceri desfășoară adesea ședințe de planificare strategică pe mai multe zile și încasează zeci de mii de dolari pentru a preda un lucru care, în teorie, reprezintă un material grozav. Dezavantajul este că, după ce te-au făcut să te simți confuz cu privire la direcția ta, aceiași consultanți rari te învață cum să-ți pui în practică viziunea și s-o faci să funcționeze în lumea reală.

Cum ai evalua responsabilitatea din cadrul organizației tale, pe o scară de la 1 la 10? Majoritatea clienților care încep Procesul SOA își evaluează responsabilitatea cu o notă în jur de 4. Pentru a dobândi forță de tracțiune e nevoie de două reguli. În primul rând, toți cei din organizație ar trebui să aibă ceea ce numim *pietre*, adică priorități clare pe termen de 90 de zile, menite să le mențină concentrarea asupra celor mai importante aspecte. Pentru a doua regulă este necesară introducerea așa-numitei ședințe de Monitorizare la toate nivelurile organizației, ședință care îi va ajuta pe toți să rămână concentrați, aliniați și să comunice între ei.

În capitolul Componenta Tracțiune, vei învăța mai întâi cum să-ți stabilești *pietrele*, astfel încât toată lumea să își cunoască responsabilitățile pentru următoarele 90 de zile. Apoi, vei învăța cum să pui în practică o ședință de Monitorizare. Deși majoritatea oamenilor consideră că ședințele sunt o pierdere de vreme, ele sunt instrumente necesare și utile. Ca parte a componentei, vei învăța cum să faci ședințele plăcute, productive și valoroase. Agenda de Ședință de Nivel 10 este un instrument care te va ajuta să ajungi la miezul aspectelor care duc la ședințe excelente, și anume conflictul și rezolvarea.

Până la sfârșitul capitolului 8, toată lumea din organizație va trebui să știe cum să-și stabilească și să-și atingă *pietrele*. De asemenea, se vor implica în ședințe eficiente și productive, folosind testata și verificata Agendă de Ședință de Nivel 10.

Acum când știm care sunt cele șase componente-cheie, trebuie să evaluăm poziția în care se află compania ta în acest moment. Chestionarul de Control Organizațional de la sfârșitul acestui capitol îți va spune exact unde te afli pe acest drum. Totodată, poți completa chestionarul online, la adresa **www.eosworldwide.com/checkup**. Unii termeni nu-ți vor fi foarte clari încă, dar în scurt timp vei ști exact ce înseamnă. Completează chestionarul și folosește cheia atașată pentru a afla rezultatele.

Vei apela la această verificare în mod regulat. Scopul este să înregistrezi un progres la fiecare 90 de zile. De fiecare dată când completezi chestionarul, procentul general ar trebui să crească. E absurd să crezi că vei face un salt de la 20% la 80% peste noapte, dar vei înregistra un progres constant.

În concluzie, afacerile de succes funcționează cu o viziune precisă, care este împărtășită de toată lumea. Ele au oamenii potriviți în posturile potrivite. Ele cunosc pulsul operațiunilor lor, urmărind și gestionând săptămânal câteva cifre. Ele identifică și rezolvă problemele prompt, într-un mediu deschis și sincer. Își documentează procesele și se asigură că sunt urmate de toată lumea. Stabilesc priorități pentru fiecare angajat și creează un nivel ridicat de încredere, comunicare și responsabilitate pentru fiecare echipă.

Împreună, cele șase componente-cheie alcătuiesc Modelul SOA. Majoritatea organizațiilor funcționează sub 50%. Dacă au succes, acest lucru se întâmplă accidental. Deși este aproape imposibil să atingi 100% pentru fiecare componentă, o realizare de peste 80% îți va transforma compania într-o mașinărie care merge strună. Toate lucrurile pentru care ți-ai făcut griji se vor așeza la locul lor și nemulțumirile obișnuite care te-au măcinat vor dispărea.

Acum, că tabloul general este clar, să pornim în călătoria noastră. Dar, până să ne aruncăm cu capul înainte în detaliile practice ale primei componente, trebuie mai întâi să te eliberezi de proastele deprinderi și de practicile nesănătoase care te trag înapoi. Acest lucru se numește a da drumul lianei din mână.