

**LBRIS**

We know  
books

**CUM SĂ FACI  
DOAR  
CE CONTEAZĂ  
CU ADEVĂRAT**

**ÎNCEPE CU VIZIUNEA  
ACȚIONEAZĂ DUPĂ UN PLAN  
PRIORITIZEAZĂ-ȚI TIMPUL**

**ROB SHALLENBERGER &  
STEVEN R. SHALLENBERGER**

TRADUCERE DE IOANA FOTESCU



București, 2022

# CUPRINS

<b>PREFAȚĂ</b> .....	ix
<b>INTRODUCERE</b>	
Cum să crești productivitatea cu 30-50% .....	1
<b>CAPITOLUL 1</b>	
Mentalitatea și setul de abilități specifice concentrării pe priorități .....	13
<b>CAPITOLUL 2</b>	
De ce este important să ne concentrăm pe priorități .....	31
<b>CAPITOLUL 3</b>	
Puterea unei viziuni personale .....	57
<b>CAPITOLUL 4</b>	
Cum să îți creezi propria viziune.....	73
<b>CAPITOLUL 5</b>	
Puterea rolurilor și obiectivelor .....	91
<b>CAPITOLUL 6</b>	
Cum să dezvolți rolurile și obiectivele .....	103
<b>CAPITOLUL 7</b>	
Puterea planificării săptămânii în avans.....	121
<b>CAPITOLUL 8</b>	
Cum să îți planifici săptămâna în avans .....	143
<b>CAPITOLUL 9</b>	
Timp și obiceiuri – Fă în așa fel încât fiecare zi să conteze! .....	163
<b>CONCLUZIE</b>	
Ce urmează acum?.....	179
<b>NOTE</b> .....	185
<b>GHID DE DISCUȚII PENTRU CONCENTRAREA PE PRIORITĂȚI</b> .....	187
<b>MULȚUMIRI</b> .....	191
<b>DESPRE AUTORI</b> .....	193
<b>DESPRE LEADERSHIPUL INTERNAȚIONAL BECOMING YOUR BEST</b> .....	197
<b>INDEX</b> .....	201

## 1

# Mentalitatea și setul de abilități specifice concentrării pe priorități

Așa cum am menționat în introducere, Rob a fost timp de 11 ani pilot de vânătoare în Forțele Aeriene ale SUA. Cu ani în urmă, în timpul unei misiuni nocturne, Rob zbură cu un F-16 deasupra Carolinei de Sud. El și coechipierul său zburau la o înălțime de 6 000 de metri, în formație, la o distanță de aproximativ 1,5 km unul de celălalt. Era o noapte neobișnuit de întunecată, iar singurul cadru vizual de referință era câmpul de vizualizare îngust al ochelarilor de noapte ai lui Rob. Totul părea că se desfășoară conform rutinei obișnuite, până când Rob a anunțat un viraj tip cârlig la stânga (un viraj simultan la 180 de grade în aceeași direcție). În timp ce dădea ordinul pentru viraj, pe afișajul radarului amplasat deasupra genunchiului lui drept a apărut o amenințare simulată, lucru care l-a distras în timpul virajului. În loc să se concentreze asupra virajului și să aibă grijă la celălalt avion care zbură lângă el, s-a lăsat distras de radarul care afișa amenințarea. Un lucru atât de mic și, fără să-și dea seama, Rob și-a pierdut concentrarea de pe ceea ce conta cel mai mult. Acea greșeală neintenționată aproape că l-a costat viața.

Ceea ce nu știa încă Rob era că, atunci când a început virajul de 180 de grade la stânga (Rob era pe partea dreaptă),

coechipierul său a virat din greșeală către dreapta. Fără ca vreunul dintre ei să-și dea seama, și-au încrucișat traseele de zbor și au trecut razant unul pe lângă celălalt, la puțin de 30 de metri unul de altul, în timp ce se deplasau cu o viteză combinată de peste 1 600 km/oră.

Acest viraj cârlig trebuia să fie unul sigur, în aceeași direcție, în care cele două avioane nu se apropiau niciodată la mai puțin de 1,5 km unul de celălalt. Cu toate acestea, în carlingă s-au întâmplat acele lucruri care l-au făcut pe Rob să piardă din vedere ordinea priorităților, și era să-și vadă moartea cu ochii. Fără să știe, un lucru asemănător se întâmpla și în avionul partenerului lui de zbor. Colegului său i s-a aprins o lumină în cabină care i-a distras atenția de la priorități și a încetat să-l mai privească pe Rob (conducătorul de zbor). În cadrul ședinței standard post-zbor (*debrief*), în timp ce urmăreau înregistrările video, ambii piloți au răsuflat ușurați atunci când și-au dat seama cât de aproape au fost de moarte.

În pilotaj există un termen numit *suprasaturare cu sarcini*. Suprasaturarea cu sarcini apare atunci când un pilot se confruntă cu atât de multe evenimente în carlingă încât nu mai poate procesa tot ceea ce are loc. În momentul în care se strecoară suprasaturarea, pilotul începe să renunțe la anumite sarcini<sup>3</sup> (elimină pași din verificarea încrucișată sau din scanarea cabinei) și poate pierde rapid ordinea priorităților, riscând să nu se mai concentreze pe acestea. De exemplu, în carlingă există șase instrumente principale de care un pilot ar trebui să țină întotdeauna cont, instrumente precum cele care îi arată altitudinea și viteza. Din păcate, mulți piloți s-au prăbușit pentru că erau suprasaturați cu sarcini, au priorizat greșit și nu au mai fost atenți la aceste instrumente – așa cum a făcut și Rob în acea noapte.

Interesant este faptul că atât Rob, cât și colegul său și-au dat seama cât de precară a fost situația lor reală abia în ședința post-zbor. În timpul virajului tip cârlig, Rob și coechipierul său ar fi

trebuie să se asigure, în primul rând, că zona de zbor este liberă, și abia apoi să-și facă griji pentru ceea ce apărea pe radar. Deoarece amândoi se confruntau cu suprasaturarea cu sarcini, lucru care l-au realizat abia în ședință, ambii au prioritarizat defectuos și s-au concentrat pe sarcina greșită la momentul nepotrivit.

Același lucru se întâmplă și în viață: suntem mai mult sau mai puțin ocupați. Cu toate că suprasaturarea cu sarcini este extrem de evidentă în unele momente, sunt și cazuri în care o persoană poate să nu-și dea seama că este copleșită de sarcini și poate fi liniștită într-un fals sentiment de mulțumire. Adesea, atunci când oamenii se dau un pas înapoi pentru a-și privi viața în ansamblul ei (așa cum a făcut Rob în cadrul ședinței post-zbor), își dau seama cât de încărcăți au devenit, de fapt – actul de a se da un pas înapoi îi ajută să vadă totul mai clar. Suprasaturarea cu sarcini este perfidă, iar cea mai periculoasă formă a acesteia apare atunci când se strecoară neobservată – așa cum a fost în acea noapte în cazul lui Rob și al colegului său.

Îți pare familiar sentimentul de suprasaturare cu sarcini? Crezi că ți se poate întâmpla și ție? Cu siguranță, ai simțit, la un moment dat, în viață stresul provocat de multitudinea sarcinilor de îndeplinit într-un timp limitat. Cred că în acele situații ai înțeles pe pielea ta că atunci când stresul crește, performanța scade, iar comunicarea (în special, comunicarea eficace) se duce pe apa sâmbetei.

În ziua de azi, în business, a devenit deja un laitmotiv expresia „să faci mai mult cu mai puțin”. Această abordare, într-o organizație, e rețeta sigură pentru apariția suprasaturării cu sarcini și a efectelor acesteia, precum diminuarea productivității, creșterea fluctuației de personal, declinul nivelului de angajament și al moralului angajaților. Alte sentimente asociate cu această suprasaturare la locul de muncă includ sentimentul de copleșire, nervozitate, frustrare, și poate sentimentul de nesiguranță că faci ceea ce ar trebui să faci. Când un om este

suprasaturat cu sarcini, e foarte ușor să piardă din vedere ceea ce contează cu adevărat, prioritățile. Cu alte cuvinte, pentru o persoană care se confruntă cu foarte multe cereri care concurează pentru același timp limitat, pierderea din vedere a priorităților este un lucru obișnuit, care se întâmplă frecvent.

Aceste tipuri de provocări legate de performanță și productivitate devin tot mai răspândite. Poate fi cazul unui membru al unei echipe care lucrează de acasă, în pragul epuizării, pentru că ei, ca echipă, nu au o viziune comună. Sau poate fi cazul unui lider în ascensiune cu o mentalitate potrivită și obiceiuri solide, dar care are nevoie de instrumente suplimentare pentru a se concentra pe priorități.

Imaginează-ți un pilot suprasaturat cu sarcini care nu mai acordă atenție instrumentelor sale principale – cele care îl vor menține în viață. Imaginează-ți apoi un lider sau un membru al echipei care este suprasaturat cu sarcini; câte dintre „instrumentele lui principale” pot fi trecute cu vederea în munca de zi cu zi? Acest mediu solicitant este motivul pentru care cele trei obiceiuri sunt esențiale pentru a ajuta oamenii să se concentreze asupra „instrumentelor lor principale” sau, cu alte cuvinte, asupra aspectelor care contează cu adevărat.

Expresiile comune care indică apariția suprasaturării cu sarcini (pe care este posibil să le fi folosit chiar tu) sunt cele de tipul „Chiar vreau, dar sunt prea ocupat” sau „Știu că ar trebui să fac asta, dar, pur și simplu, nu am timp”. Uneori, ne mândrim că suntem ocupați, ca și cum a fi ocupat și a fi productiv este unul și același lucru. Adevărul este că, atunci când o persoană nu se concentrează pe priorități, acest lucru poate avea un impact negativ asupra productivității, bunăstării personale, sănătății, relațiilor și chiar asupra situației financiare. De fapt, a fi ocupat cu sarcinile nepotrivite poate face mult mai mult rău decât bine – vom explica mai pe larg în Capitolul 2.

Există o legătură directă între performanța, productivitatea și nivelul de suprasaturare cu sarcini al unei persoane. Atunci când nivelul suprasaturării cu sarcini crește, performanța scade aproape întotdeauna. Când vorbim despre performanță și productivitate, suprasaturarea cu sarcini reprezintă doar începutul. Cei mai de succes oameni sunt cei care conduc echipe ai căror membri știu cum să se concentreze pe priorități și cum să își folosească timpul pentru activități cu rentabilitate ridicată – cu alte cuvinte, acele activități care au cel mai mare impact în rezultate raportat la timpul investit pentru a le îndeplini. Deși această legătură pare atât de evidentă, de ce timpul și productivitatea continuă să reprezinte o provocare atât de mare pentru lideri și echipele lor? Așa cum am menționat în introducere, ne-am propus să răspundem la această întrebare.

Am avut ocazia să intrăm în culisele a sute de companii internaționale. Un numitor comun în aproape fiecare organizație este faptul că majoritatea oamenilor sunt mai ocupați ca niciodată. Aproape că e un sentiment comun senzația de a alerga de la un incendiu la altul, ca un pompier, sau că urmărești la nesfârșit o fata morgana. Liderii au o ocazie extraordinar de importantă de a-și ajuta angajații să se concentreze pe priorități și să-și folosească timpul pentru activități cu rentabilitate ridicată care contribuie la creșterea și bunăstarea organizației.

Una dintre cele mai frecvente întrebări este: „De unde ar trebui să încep?”. Credem că răspunsul este acesta: o transformare reală a nivelului de performanță și productivitate necesită atât o mentalitate potrivită, cât și un set de abilități specifice. Cu alte cuvinte, dacă o persoană sau o echipă dorește să observe o îmbunătățire semnificativă într-o anumită arie, trebuie să înceapă cu mentalitatea potrivită pe care apoi să o susțină prin aplicarea constantă a setului de abilități necesare.

# IBDIS | We know books

## Mentalitatea necesară concentrării pe priorități

Dezvoltarea mentalității potrivite este, mai degrabă, o călătorie decât un scop în sine și, aproape întotdeauna, este necesar ca persoana să înceapă cu un proces de introspecție.

Mentalitatea specifică concentrării pe priorități poate fi descrisă în multe feluri, iar unul care rezonază cu aproape toată lumea este acesta:

Oamenii de succes au voința de a se concentra ca un laser pe ceea ce contează cu adevărat și disciplina de a aplica consecvent setul de abilități specifice, pentru a-și îndeplini aceste priorități.

Mentalitatea concentrării pe priorități reprezintă trecerea de la o viață reactivă la o viață proactivă, trăită cu intenție. Este dorința de a-ți face timp pentru a-ți programa prioritățile în loc să îți lași programul să îți dicteze fiecare acțiune. Această mentalitate arată disciplina de a integra noul set de abilități în obiceiurile tale săptămânale. Ne place să definim *disciplina* ca fiind a face ceea ce trebuie să faci, atunci când ți-ai propus să faci, indiferent dacă ai sau nu chef să faci. Disciplina este o parte esențială a mentalității necesare concentrării pe priorități.

Un alt mod de a privi această mentalitate este descris în unul dintre citatele noastre preferate, atribuite Sfântului Ieronim:

*Bine, și mai bine, cel mai bine. Fii neobosit.  
Până când nu îți transformi binele în mai bine,  
iar mai binele, în cel mai bine.*<sup>4</sup>

Nu contează în ce situație ești astăzi sau cum arată punctul tău de plecare. Pentru mulți oameni, viața poate fi satisfăcătoare în multe feluri. De exemplu, poate că ești considerat un manager „bun”. Cu toate acestea, mentalitatea despre care

vorbim presupune să te întrebi sincer: „Ce pot face pentru a fi un lider sau un membru al echipei mai bun și mai productiv? Ce pot face pentru a fi un părinte, soț, fiu/fiică sau frate/soră mai bun/ă?”. Indiferent care sunt punctele noastre de plecare în acest moment (chiar dacă situația actuală este bună), acest citat ne invită să luăm în considerare faptul că noi toți putem fi și mai buni în diversele arii ale vieții noastre.

Este mai ușor să ne uităm la alții și să ne gândim la toate lucrurile pe care ei ar trebui să le îmbunătățească (în loc să ne uităm la noi înșine). În loc să ne îndemne să ne uităm la alții, citatul despre *bine, și mai bine, cel mai bine* ne invită pe fiecare dintre noi să ne asumăm responsabilitatea pentru propria persoană. Înseamnă să te uiți în oglindă și să-ți adresezi sincer întrebări, precum: „Ce pot face pentru a fi un membru mai bun al echipei mele?” sau „Ce pot face pentru a fi un lider mai bun?”. De îndată ce oamenii încep să își pună aceste tipuri de întrebări, mentalitatea lor creează spațiul necesar pentru un set de abilități care le poate oferi putere și le poate permite să se dezvolte extraordinar de mult. Performanța, productivitatea și bunăstarea încep să crească. Setul de abilități este exponențial mai puternic atunci când este cuplat cu o mentalitate care încurajează voința de a acționa.

Unul dintre cele mai bune exemple pentru a ilustra această mentalitate vine de la un om de afaceri în vârstă de 92 de ani, din Kenya. În timpul cursului susținut de echipa noastră, kenyanul a declarat către întregul grup: „Mă așteaptă cea mai bună perioadă din viață! Abia aștept să-mi finalizez viziunea și obiectivele și să încep să folosesc planificarea săptămânii în avans!”. Imaginează-ți tonul și cultura pe care acest lider le lansa în organizația sa. A demonstrat nemijlocit și clar că prețuiește învățarea și creșterea. Era clar că el nu se mulțumea cu puțin

și nu se complăcea în situația în care se afla – chiar și la 92 de ani! După acest tip de mentalitate recunoști leadershipul în orice organizație de succes.

## Dușmanii mentalității specifice concentrării pe priorități

Cercetările noastre arată că mulți oameni din câmpul muncii, fie că sunt manageri sau nu, au adesea un comportament reactiv, pompieristic, legat de urgențele care apar de-a lungul zilei – un simptom al suprasaturării cu sarcini. În schimb, un lider transformațional care folosește această mentalitate va minimiza comportamentul pompieristic și, în mod proactiv, își va planifica și se va concentra pe acțiunile care contează cu adevărat. Spunem că va „minimiza” pentru că întotdeauna vor apărea probleme arzătoare neprevăzute. Totuși, câte dintre aceste urgențe ar fi putut fi prevenite de la bun început dacă am fi făcut o planificare proactivă? Este mai ușor să planificăm în mod proactiv și să rămânem cu un pas înaintea lucrurilor atunci când nu suntem suprasaturați cu sarcini.

Un inamic comun, cu care fiecare dintre noi ne-am întâlnit mai des sau mai rar, este complacerea. În lumea piloților de vânătoare, această automulțumire este cunoscută drept ucigașul tăcut. Complacerea ar trebui să fie o îngrijorare la fel de mare pentru organizații precum este în cazul piloților. Nenumărate companii au căzut pradă acestui ucigaș, complăcându-se și nefiind preocupați de inovație atunci când ar fi trebuit: Blockbuster, Blackberry și Kodak, pentru a oferi doar câteva exemple. Complacerea poate fi recunoscută prin expresii precum: „Sunt bine așa cum sunt” sau „Abordarea noastră actuală funcționează foarte bine”. Sentimentul intern asociat cu complacerea este acel sentiment de confort sau acea senzație că ești pe pilot automat.

Mentalitatea specifică complacerii este foarte periculoasă deoarece deseori nu lasă loc pentru ideea că ar putea exista o cale mai bună de a face un anumit lucru. Din experiența noastră, zona de confort poate fi una dintre cele mai mari piedici în calea progresului, deoarece poate invita să se instaleze modul de gândire *sunt bine așa cum sunt*.

Un al treilea inamic al mentalității specifice concentrării asupra priorităților este emoția internă cunoscută sub numele de *cinism* sau *scepticism*. Cinismul este o emoție foarte naturală și servește drept filtru sau barieră defensivă. Iată ce înțelegem prin filtru: Cum ar fi viața ta dacă ai crede tot ce vezi și auzi în fiecare zi? Haos! Cinismul sau scepticismul servește drept filtru pentru a trece prin tot zgomotul vieții și a bloca lucrurile care nu ne sunt de ajutor. Totuși, din cauză că lumea este plină de atât de mult zgomot de fond, mulți dintre noi i-am permis acestei emoții naturale să devină un mod de gândire predominant. Când scepticismul devine predominant, se poate transforma rapid în unul dintre inamicii mentalității specifice concentrării pe priorități.

Te invităm să faci următorul lucru: conștientizează-ți propriul nivel de cinism sau scepticism și lasă-l câteva ore deoparte, cât timp citești această carte. Cu alte cuvinte, fii deschis și testează puterea acestor obiceiuri în viața ta. În spiritul ideii *bine, și mai bine, cel mai bine*, dă-ți o șansă să afli care este impactul pe care îl pot avea aceste obiceiuri asupra productivității și performanței tale.

Ultimul inamic al mentalității necesare concentrării pe priorități este amânarea sau *procrastinarea*. Procrastinarea este unul dintre cei mai mari dușmani ai succesului. Este vicleană și se poate strecura în orice persoană sau cultură organizațională. Cu toții am trăit-o, mai mult sau mai puțin, și este ușor de recunoscut în cuvintele „Lasă că fac asta mai târziu”.

Legat de procrastinare, Robert Anthony spunea cu înțelepciune: „Așteptarea este o capcană. Întotdeauna vor exista motive să aștepti – adevărul este că există doar două lucruri în viață, motive și rezultate, iar motivele nu contează!”.

Este esențial să fii vigilent cu modul în care suprasaturarea cu sarcini, complacerea, procrastinarea sau cinismul se strecoară atât în viața personală, cât și în cadrul echipei tale. Mentalitatea concentrării pe ceea ce contează cu adevărat e ca un radar ce ne reamintește în permanență să ținem garda sus pentru a evita acești dușmani și în loc ca programul să ne controleze timpul, noi să fim cei care își programează prioritățile. Setul de abilități de a-ți crea o viziune, de a-ți stabili obiectivele pe fiecare rol și, nu în ultimul rând, de a-ți planifica săptămâna în avans te ajută să lupți cu dușmanii acestei mentalități.

Henry Mintzberg, profesor de managementul afacerilor și autorul unor cărți în domeniu, a scris un articol clasic intitulat „Treaba managerului” în numărul din august 1975 al *Harvard Business Review*.<sup>5</sup> El a reușit să surprindă exact mentalitatea despre care spunem: „Managerul are provocarea de a-și controla timpul transformând obligațiile în avantaje și transformând acele lucruri pe care dorește să le facă în obligații. Timpul liber se face, nu se găsește. Speranța că îți vei putea oferi timpul liber necesar pentru reflecții sau planificare generală echivalează cu speranța că presiunile specifice postului vor dispărea”.

E simplu să dăm vina pe programul încărcat sau pe toate sarcinile ce concurează cu timpul nostru atunci când ne confruntăm cu lipsa de concentrare sau de productivitate. Totuși, adoptarea acestei mentalități arată disponibilitatea de a analiza modul în care ai făcut lucrurile în trecut și de a lua în considerare faptul că poate exista o cale mai bună de a le face. Odată ce o persoană este dispusă să vadă dacă există o cale mai bună, setul de abilități devine neprețuit!