

LBRIS

We know
books



MARJA TA ZILNICĂ DE PROFIT

STRATEGII CU IMPACT GARANTAT
ASUPRA CREȘTERII EFICIENȚEI
DIN FIECARE ZI

DAVID HORSAGER

Cuprins

Mulțumiri	pag. 13
STRATEGIA #1 Planul Rapid pentru 90 de zile	pag. 21
STRATEGIA #2 APR – Acțiuni care Produc Rezultate	pag. 27
STRATEGIA #3 Ora eficienței	pag. 35
STRATEGIA #4 Concentrare	pag. 39
STRATEGIA #5 Decide chiar acum	pag. 43
STRATEGIA #6 Ai grijă de tine	pag. 47
STRATEGIA #7 Gestionează-ți energia	pag. 51
STRATEGIA #8 Ține un jurnal al activităților	pag. 57
STRATEGIA #9 Excelență, nu perfecțiune	pag. 63
STRATEGIA #10 Planifică astăzi ce vei face mâine	pag. 67
STRATEGIA #11 Fii entuziast	pag. 71
STRATEGIA #12 Pregătește-te	pag. 75
STRATEGIA #13 E-mailul eficient	pag. 79
STRATEGIA #14 Obiceiuri legate de telefon	pag. 85
STRATEGIA #15 Eficientizarea ședințelor	pag. 89
STRATEGIA #16 Planul de călătorie	pag. 93
STRATEGIA #17 Trezește-te	pag. 97
STRATEGIA #18 Ordonează-ți biroul	pag. 101

STRATEGIA #19	Automatizează-ți munca	pag. 107
STRATEGIA #20	ABC-ul redactării unei liste cu lucruri de făcut	pag. 111
STRATEGIA #21	Accelerează viteza de lucru	pag. 115
STRATEGIA #22	Harta minții	pag. 119
STRATEGIA #23	Backup	pag. 123
STRATEGIA #24	Renunță la hârtie	pag. 127
STRATEGIA #25	Scurtături	pag. 131
STRATEGIA #26	Renunță la gadgeturi	pag. 135
STRATEGIA #27	Nu te lăsa agățat	pag. 139
STRATEGIA #28	Optimizează	pag. 143
STRATEGIA #29	Grupează	pag. 147
STRATEGIA #30	Deblochează-te	pag. 151
STRATEGIA #31	Fă-ți stocuri	pag. 155
STRATEGIA #32	Spune NU	pag. 159
STRATEGIA #33	Acordă-ți timp să reflectezi	pag. 163
STRATEGIA #34	Schimbarea obiceiurilor	pag. 169
STRATEGIA #35	Oamenii înainte de toate	pag. 173
	Acum este rândul tău!	pag. 179
	Surse de informații pentru a-ți mări marja competitivă	pag. 181
	Despre autorul David Horsager	pag. 183
	Despre editura BusinessTech International	pag. 185
	Final	pag. 192

Mulțumiri

Participanții la seminariile mele și clienții m-au inspirat să scriu această carte și mulți alții m-au ajutat s-o duc la bun sfârșit. Le mulțumesc prietenilor mei apropiați și consilierilor mei Loren Horsager, Joe Kimbell, Scott Lundeen și Jason Sheard. Mulțumiri din inimă celor două Heidi din echipa mea. Heidi Sheard este o prietenă dragă și minunata mea editoare. Heidi Koopman este un designer nemaipomenit care a captat viziunea mea despre acest proiect și a dus-o la un nivel superior. Mulțumesc lui Jeevan Sivasubramaniam și incredibilei echipe de la Berrett-Koehler Publishers. Recunoștință din inimă echipei mele de bază, Ryan Naylor, Reid Velo și Anne Engstrom – ei sunt colegi de încredere și îndeplinesc misiunea noastră la Horsage Leadership, Inc. cu pasiune, cinste și modestie. Mă simt recunoscător pentru minunata mea soție Lisa și pentru cei patru copii care mă sprijină și mă inspiră în fiecare zi.

Mulțumesc organizațiilor care m-au invitat să țin prelegeri și să ofer consultanță – mulți dintre voi s-au inspirat, au testat și, în final, au arătat lumii la ce nivel de productivitate ajungi când ai *Marja ta zilnică de profit*.

STRATEGIA #1

Planul Rapid
pentru 90 de zile

În urmă cu optsprezece ani, cineva m-a provocat să nu mă plâng timp de 90 de zile. Nu mă puteam plânge de nimic: nici de hrană, nici de vreme, de nimic. Asta mi-a schimbat viața. Unii oameni spun că îți poți schimba un obicei în 21 de zile. Eu mă îndoiesc că este un interval suficient de lung. Deși 21 de zile ar putea fi prea puțin, un an întreg este prea mult. Gândește-te că majoritatea oamenilor nu-și pot respecta hotărârile pe care le-au luat de Anul Nou nici măcar pentru două săptămâni. Oamenii gândesc adeseori cam așa: „Am în față un an întreg ca să rezolv asta”.

90 de zile mi se pare perioada potrivită pentru formarea unui nou obicei. Este suficient de scurtă pentru a-ți păstra concentrarea și suficient de lungă ca să realizezi mai mult decât realizează majoritatea oamenilor într-un an întreg. Când am slăbit, primele 90 de zile au fost cele mai importante. În acele trei luni am pierdut 17 kg, dar – și mai important –, s-a transformat total ceea ce gândeam despre hrană, exerciții fizice și modalitățile de petrecere a timpului. Totul s-a schimbat în 90 de zile.

Majoritatea planurilor strategice se concep în locuri liniștite, special dedicate, însă furnizează prea puțină energie pentru acțiune. În loc de o planificare anuală, încearcă să concepi un Plan Rapid pentru 90 de zile. Noi îi încurajăm pe toți membrii echipei noastre să-și întocmească un plan pentru 90 de zile. Acesta oferă liderilor și echipelor un cadru de timp care asigură claritate și conduce la rezultate tangibile, atât pe plan personal, cât și pe plan profesional.

Iată cum funcționează. Alege o zonă din viața ta sau din afacerea ta pe care vrei să o abordezi prin această metodă și apoi pune-ți șase întrebări. Conceperea unui plan ar trebui să-ți ia mai puțin de 30 de minute.

- **Întrebarea 1: Care este situația mea prezentă?** Dacă nu știi unde ești acum, nu poți ști încotro să te îndrepti în viitor. (Dacă Planul Rapid pentru 90 de zile este pentru o echipă, întrebarea va fi „Care este situația noastră prezentă?” și se modifică în consecință și următoarele întrebări.) Pune-ți această întrebare și identifică rapid punctele forte, slăbiciunile, oportunitățile și amenințările. De exemplu, care este situația prezentă în relația cu copiii mei? Care este situația prezentă a sănătății mele? Care este situația prezentă a vânzărilor, comparativ cu așteptările noastre? Care este situația prezentă privind numărul de oameni la care ajunge mesajul nostru sau produsul nostru?
- **Întrebarea 2: Unde vreau să ajung în 90 de zile?** Reține că nu este vorba de un plan pe un an sau pe cinci ani, ca majoritatea planurilor strategice. În funcție de răspunsul la întrebarea 1, gândește-te unde vrei să ajungi în 90 de zile. Descrie un obiectiv clar și măsurabil (în cifre, dacă este posibil). Probabil că vei realiza mai mult decât crezi în doar 90 de zile!
- **Întrebarea 3: De ce vreau să ajung acolo?** Dacă acest „de ce” reprezintă un motiv suficient de puternic, planul nu trebuie să fie perfect. Dacă se

declanșează un incendiu într-o clădire și copiii mei sunt înăuntru, nu am nevoie de detalii suplimentare ca să merg să-i salvez – mă duc pentru că am un motiv foarte puternic. Când echipa ta este motivată și unită, membrii echipei se vor ocupa în mod diferit de lucrurile mai mici, dar își vor menține concentrarea și pasiunea și vor duce lucrurile la bun sfârșit.

- **Întrebarea 4: Cum îmi voi atinge obiectivul?** Cum? Întreabă mereu „cum” până când întreaga echipă s-a angajat să întreprindă sarcini specifice.
- **Întrebarea 5: Cum îmi voi atinge obiectivul?** Serios vorbind, îi presezi pe oameni să-și pună iar și iar această întrebare până când găsesc o acțiune specifică pe care o vor întreprinde începând de astăzi sau de mâine.
- **Întrebarea 6: Cum îmi voi atinge obiectivul?** Am constatat că oamenii trebuie să-și pună această întrebare de cel puțin trei ori înainte să le fie suficient de clar ce au de făcut. Este posibil să-ți pui această întrebare și de șapte ori până îți devine suficient de clar ce ai de făcut. Ideea este să nu te oprești să-ți pui această întrebare până când nu ai hotărât o acțiune specifică pe care s-o întreprinzi începând de astăzi sau de mâine.

Fă ca lucrurile să se întâmple

Îmi amintesc cum mi-a venit ideea să pun de trei ori întrebarea „Cum îmi voi atinge obiectivul?” Țineam un seminar de instruire și consultanță pentru una dintre cele mai mari organizații din America de Nord în domeniul sănătății. Aveau nevoie de o schimbare! Pierdeau finanțări și pacienți. Eram spre sfârșitul unui exercițiu. O sută cincizeci de oameni din conducerea superioară, incluzându-l pe directorul general, erau așezați în jurul unor mese rotunde. Pentru fiecare

LEBIS

masă exista o provocare precisă pe care urmau să o abordeze. Îmi amintesc că am întrebat cadrele de conducere din jurul unei mese ce au nevoie ca să treacă la acțiunile necesare dezvoltării și câștigării încrederii clienților. Liderul de la acea masă a spus: „Avem nevoie de mai multă claritate”.

Eu am spus: „Cum veți obține mai multă claritate?”

După ce a discutat cu grupul său, liderul a spus: „Vom comunica mai mult.”

Eu am întrebat: „Cum veți face asta?”

După ce au discutat din nou, liderul a spus: „Ne vom trage la răspundere unii pe alții”.

Eu am spus: „Cum veți face asta?”

A fost nevoie ca acei lideri minunați, cu minți strălucite, să fie întrebați de trei ori ca să realizeze că au nevoie de un plan de acțiune mai precis.

Au lucrat împreună pentru a concepe un plan astfel încât să comunice mai des și mai clar. Un punct important al planului lor a fost să definească cum se vor trage la răspundere unii pe alții în acest efort. La sfârșitul exercițiului, erau în măsură să pună planul în aplicare chiar de a doua zi.

La nivel personal, când am decis să slăbesc, am continuat să mă întreb „cum voi face asta” până când am trecut de la „voi mânca mai puțin și voi face mai mult exercițiu fizic”, la definirea a cincisprezece acțiuni zilnice specifice.

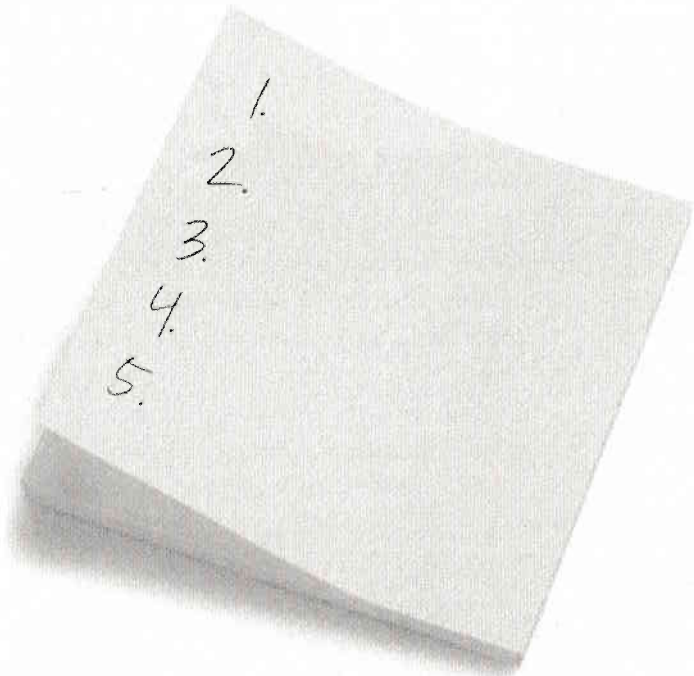
Cu cât atingeți o claritate mai mare a planului pe 90 de zile, cu atât câștigați încrederea echipei tale și aceasta se va vedea în rezultatele finale.

Cea mai jalnică persoană din lume este aceea care are vedere, dar nu are viziune. – Helen Keller

Indiferent cât este de
minunată strategia,
verifică
din când în când
și rezultatele.

– Winston Churchill

APR – Acțiuni care Produc Rezultate



Ai avut vreodată o zi în care ai simțit că ai muncit din greu, dar nu ai realizat nimic? Mulți oameni se uită la lista cu lucruri de făcut și se simt atât de copleșiți încât sfârșesc prin a nu mai face nimic! Strategia privind Acțiunile ce Produc Rezultate (APR) îți asigură puterea clarității. Funcționează foarte bine, mai ales după ce ți-ai conceput un Plan Rapid pe 90 de zile. Este inspirată din strategia de succes folosită la Bethlehem Steel Company de Charles Schwab, primul american cu un salariu anual de un milion de dolari. **Acțiunile care Produc Rezultate asigură, pur și simplu, concentrarea necesară și voința de a face lucrurile cele mai importante în fiecare zi.** Această strategie simplă îți va spori rezultatele mai mult ca orice altceva. Fă-ți obiceiul de a duce la îndeplinire în fiecare zi acțiuni care produc rezultate și impactul tău pozitiv asupra lumii se va multiplica.

Iată cum funcționează lucrurile:

1. Primul lucru pe care trebuie să-l faci în fiecare dimineață este să iei o notiță autoadezivă.
2. Scrie mai întâi cel mai important obiectiv pe care îl ai în prezent.
3. Apoi numerotează cinci rânduri.
4. Pe rândul 1, scrie cel mai important lucru pe care poți să-l faci astăzi pentru a-ți îndeplini obiectivul. Apoi, pe rândul 2, scrie al doilea lucru ca importanță pe care poți să-l faci pentru a-ți îndeplini obiectivul ș.a.m.d.
5. Acum ai o listă cu cele mai importante 5 lucruri pe care le poți face astăzi ca să obții rezultate ce vor duce la îndeplinirea obiectivului tău actual, iar în final vor conduce la îndeplinirea misiunii tale personale sau la îndeplinirea misiunii organizației tale.

Când hotărăști Acțiunile care Produc Rezultate, ține seama de lucrurile care urmează.

- **Mai întâi și mai întâi, fă primul lucru.** Listează-ți sarcinile în ordinea priorității și efectuează-le în această ordine. Nu începe să lucrezi la sarcina a doua ca prioritate înainte să o termini pe prima, în afară de cazul în care ai ajuns la un blocaj și ai nevoie de ajutorul altcuiva. Păstrează în minte că APR-urile sunt cele mai importante acțiuni de întreprins într-o zi. Nu trebuie să fie mai mult de cinci, deoarece te poți simți copleșit și s-ar putea să nu mai realizezi

nimic. Dacă nu poți să reduci totul la câteva sarcini simplu definite, atunci ai nevoie, probabil, să-ți redefiniști obiectivul.

- **Acțiunile care Produc Rezultate trebuie să respecte viziunea generală și cel mai important obiectiv actual.** Cele 5 acțiuni alese trebuie să fie cele mai importante pe care le poți întreprinde astăzi pentru a avansa în direcția corectă. Pentru asta, este obligatoriu să ții seama de viziunea generală și să ajute la realizarea celor mai importante obiective curente!
- **Formulează-le în cifre.** Nu este o Acțiune care Produce Rezultate dacă nu este exprimată de cifre. Cu alte cuvinte, „Voi suna mai mulți potențiali clienți” nu este APR, dar „Voi face 10 apeluri de vânzări” este. „Voi face ordine în birou” nu este APR, dar „Voi alocă 20 de minute pentru a face ordine în birou” sau „Voi face ordine în 2 sertare” sunt APR-uri. Acțiunile care Produc Rezultate trebuie să fie măsurabile.

Este important să reții că Acțiunile care Produc Rezultate se bazează pe ceea ce poți face tu și nu pe ceea ce alții trebuie să facă. „Voi suna trei persoane”, de exemplu, depinde doar de tine, indiferent câte persoane îți răspund.

Dar „Voi vinde 5 produse” se bazează pe ceea ce fac alții și nu este o APR. Dacă pui în practică consecvent Acțiuni care Produc Rezultate, efectele se vor vedea curând.

De fiecare dată când duci la bun sfârșit o Acțiune care Produce Rezultate, taie-o cu o linie. Mă crezi sau nu, este o mare satisfacție să vezi la sfârșitul zilei acea bucățică de hârtie cu cinci linii care marchează realizarea celor mai importante cinci sarcini. Odată, am avut un angajat tocmai ieșit de pe băncile facultății și care s-a dovedit neprețuit pentru organizația noastră. În fieca-

re zi, își realiza cele cinci APR și lăsa hârtia lipită pe peretele micului său birou. În fiecare zi, mai adăuga câte o notă cu sarcinile îndeplinite. Credeți că avea nevoie să-l supravegheze cineva? Absolut deloc!

Existau pe perete dovezi că se ocupa de acțiuni care contribuiau în fiecare zi la progresul organizației în direcția misiunii noastre.

Sugestii utile în legătură cu strategia APR

- **Fii concentrat.** Când formulezi o APR, fă-o cât mai concentrat. Acestea sunt cele mai importante acțiuni ale zilei – ar fi bine să fie maximum trei. Dacă nu poți să formulezi sarcini simple, atunci va trebui, probabil, să-ți redefinești obiectivul.
- **Exprimă-te clar.** APR-urile tale ar trebui să fie clare și măsurabile. Trebuie să te concentrezi pe definirea acțiunilor și nu pe rezultate. Prin urmare, asigură-te că știi exact ce ai de făcut. Este mult mai bine să spui „voi face zece apeluri” sau „voi lucra o oră la website” decât să spui „voi vinde mai mult” sau „voi lucra la ofertă”.
- **Fii realist.** Acțiunile nu vor fi eficiente dacă nu poți să le duci la bun sfârșit. Nu-ți propune să scrii cinci oferte în fiecare zi dacă știi că, în mod realist, nu poți finaliza decât două.
- **Manifestă devotament.** În sfârșit, organizează-ți ziua în jurul acestor APR-uri. Acum, că ți le-ai stabilit, ocupă-te de ele înainte să faci alte lucruri, cum ar fi să participi la ședințe, să te ocupi de e-mailuri sau de alte lucruri mai puțin importante. Adeseori, eu îmi duc la bun sfârșit APR-urile până la ora 11, deoarece mă ocup de ele mai întâi, iar restul zilei poate fi organizat după nevoi. Însă, mai întâi și mai

întâi, fac acele lucruri importante care vor avea un impact semnificativ asupra organizației mele și asupra vieților celor pe care îi deservim.

Exemplu: Un vânzător care vrea să câștige lunar 10.000 dolari din comisioane ar putea ști din experiență că are nevoie pentru asta de patru noi clienți. Pentru a găsi acești patru noi clienți, are nevoie să stabilească o întâlnire de vânzări în fiecare zi, ceea ce poate realiza dacă face 20 de apeluri pe zi. Acum, el a definit o APR eficientă: să facă 20 de apeluri de vânzări în fiecare zi. Făcând din asta o prioritate absolută, el poate învăța să se concentreze și să nu se lase distras de alte apeluri telefonice sau de întâlniri ori de lucruri urgente, dar mai puțin importante.

*Nu confunda niciodată mișcarea
cu acțiunea. – Ernest Hemingway*
