

CUPRINS

Căviat înainte	5
I. O	7
II. Inteligența	13
III. Potențialul empatie	17
IV. A fi tu însuți	20
V. Coavinerile fundamentale pentru reușită	23
VI. A fi disciplinat	27
VII. Darința de a fi remarcat	45
VIII. Perfectionist?	48
IX. Cum îl vrea șeful pe subaltern	65
X. Cum îl vrea subalternul	69
XI. Relația cu șeful	69
XII. Șeful rău?	73
XIII. Comunicarea cu șeful	76
XIV. Ascultarea activă	80
XV. Încrederea șefului	83
XVI. Încrederea colegilor	85
XVII. Relațiile cu colegii de serviciu	88
XVIII. Prietenia la locul de muncă	92
XIX. Recunoașterea valorii celorlalți	95
XX. Munca în echipă	98
XXI. Înfrângerea temerilor și învingătorilor	103
XXII. Bună înțelegere de timpuriu	101
XXIII. Frământarea	111
XXIV. Control	114
XXV. Armonia	111
XXVI. Bună înțelegere	121

dr. Gheorghe ARĂDĂVOAICE

AZI UN BUN SUBALTERN, MÂINE UN ȘEF DE SUCCES

Copyright © 2005 Editura ANTET XX PRESS, pentru prezenta
versiune

Toate drepturile asupra acestei ediții aparțin Editurii Antet XX
Press, orice reproducere a unui fragment din această carte
inclusiv prin fotocopiare sau microfilm este strict interzisă.

Redactor: Turturel Năstase
Tehnoredactare computerizată: Gabriela Chircea
Coperta: Ion Năstase

ISBN 973-636-139-X

Tiparul a fost executat de tipografia
ANTET XX PRESS
Filipeștii de Târg, Prahova
Str. Max Heberlin nr. 677
tel.: 021/2234945, 021/2221245
E-mail: comenzi@antet.ro
www.antet.ro

CUPRINS

Cuvânt înainte	5
I. O concepție realistă despre om	7
II. Starea psihofizică	10
III. Inteligența emoțională	13
IV. Potențialul empatic	17
V. A fi tu însuți	20
VI. Convingerile fundamentale pentru reușită	23
VII. A fi disciplinat	27
VIII. Mentalitatea învingătorului	30
IX. Temperamentul	35
X. Capacitatea persuasivă	38
XI. A-ți face datoria	42
XII. Dorința de a fi remarcat	45
XIII. Perfectionist?	48
XIV. Căile succesului	51
XV. Cum îl vrea șeful pe subaltern	59
XVI. Cum îl vrea subalternul pe șef	62
XVII. Relația cu șeful	65
XVIII. Șeful rău?	69
XIX. Comunicarea cu șeful	73
XX. Ascultarea activă	76
XXI. Încrederea șefului	80
XXII. Încrederea colegilor	83
XXIII. Relațiile cu colegii de serviciu	85
XXIV. Prietenia la locul de muncă	88
XXV. Recunoașterea valorii celorlalți	92
XXVI. Munca în echipă	95
XXVII. Înfrângerea temerilor și îngrijorărilor	98
XXVIII. Nocivitatea hărțuirii	103
XXIX. Bunul-simț	106
XXX. Frumusețea fizică și cea interioară	110
XXXI. Controlul stresului	114
XXXII. Armonia vieții	119
XXXIII. Buna-dispoziție	122

CUVÂNT ÎNAINTE

După ce în cartea „*Chiar vrei să fii șef?*“, publicată în anul 2004 la Editura Antet, în care am conturat profilul psihoprofesional al conducătorului performant, nu doar tehnic, formal ci și uman, am socotit ca pe o necesitate să vedem și pe cel de-al doilea termen al relației oricărui proces de conducere – subalternul. De ce?

În primul rând, pentru că cei mai mulți dintre noi avem și vom avea în orice raport de muncă acest statut de subaltern, chiar și în situația când suntem șefi, deoarece instalați mai sus sau mai jos în ierarhia puterii, tot mai există cineva deasupra noastră și din această perspectivă unii au deci un rol dublu de îndeplinit – șef și subordonat în același timp.

În al doilea rând, pentru că rezultatele oricărui grup profesional depind nu doar de competența conducătorului, ci și de a executanților, a celor care transformă în „produse“, în realități concrete deciziile și măsurile conducerii.

Pentru a configura „portretul“ unui bun subaltern în rândurile cărții de față am abordat unele aspecte de ordin psihosocial pe câteva planuri, precum: atitudinea față de sine, capacitatea comunicațională, abilitatea relațională și adaptabilitatea la cerințele conducătorului.

Ideea de bază ce ne-a orientat întregul demers este aceea că pentru a fi un bun subaltern, competitiv (virtual șef!), agreat și apreciat de către șef și colegi, integrat pe deplin în viața grupului, pentru a se bucura de considerația și afecțiunea celor din jur, a avea cuvenita satisfacție în urma lucrului bine făcut, este necesar să se cunoască bine pe sine, (relația cea mai importantă) să știe ce știe, ce vrea și ce poate și cum să acționeze, să-și cunoască șefii ca oameni dar și în calitatea lor de conducători, să cunoască caracteristicile grupului din care face parte și dinamica lui. Doar înțelegând corect ce se întâmplă pe aceste trei paliere, subalternul, indiferent de pregătire, experiență și poziția lui în organizația profesională va reuși să-și pună în acord atitudinile, comportamentul și reacțiile sale zilnice cu ceea ce îl determină realitatea socială nemijlocită a cărei parte intrinsecă este.

Lectura acestei cărți, împreună cu cea publicată anterior *„Chiar vrei să fii șef?”* va întregi imaginea cititorului, fie el șef, subordonat sau ambele împreună, asupra efortului ce trebuie să le facă în călătoria spre aliniamentul numit succes, împliniri și satisfacții într-o carieră care să ofere motive pentru a trăi și acționa liber și potrivit aspirațiilor lui.

„*Tragedia veacului* – spunea William Dubois – constă în faptul că oamenii cunosc atât de puține lucruri despre oameni”. Cartea noastră se vrea o modestă contribuție la a ne înțelege pe sine și pe alții în perimetrul muncii, al unui spațiu uman care ne consumă nu doar cea mai mare parte a vieții, ci și cele mai mari resurse psihofizice. Și ambele sunt extreme de prețioase și e păcat să le irosim. Dacă acceptăm această asertiune atunci ne sporesc șansele de a ne corecta din mers, a identifica căile și metodele care duc la performanțe notabile și la sentimentul realizării de sine, la conștientizarea adevărului că destinul propriu se află chiar în gândurile, inima și faptele noastre.

Autorul

25 iunie 2005

I. O CONCEPȚIE REALISTĂ DESPRE OM

Numeroase studii științifice despre comportamentul uman, despre relațiile sociale insistă pe nevoia ca omul să-și contureze singur și să se ghideze apoi în muncă, în viață în general, o viziune coerentă despre ceea ce este, poate fi și trebuie să fie omul în toate manifestările sale. O concepție care îi va permite să-și înțeleagă pe semenii, implicit pe sine, să conștientizeze motivațiile de bază ale convingerilor, atitudinilor, trăirilor și conduitei omului în varii situații și contexte, să descifreze mai lesne și corect determinările modului de a fi și a reacționa al omului, însuși temeiurile și rosturile existenței sale ca ființă socială, ca scop și devenire. În lipsa acestor elemente-reper puține lucruri vor putea fi înțelese și mai ales multe reacții față de provocările vieții vor fi în contrasens cu esența lor, ceea ce va determina confuzii, rătăcirii și insatisfacții.

Dintre numeroasele premise care se pot constitui ca piloni fundamentali în conturarea unei viziuni despre om, locul și rolul său în lume, realiste, viabile și folositoare în muncă și în viață pentru oricine ne-am oprit asupra celor formulate de renumitul psihiatru Rudolf Dreikurs care le-a intitulat *Cele zece premise ale unei filosofii ale vieții*. Iată conținutul acestora:

1). *Omul nu este nici bun și nici rău în mod inerent*. Utilitatea lui socială și eficiența personală depind de instruirea și dezvoltarea individuală, de propriile sale interpretări asupra experiențelor timpurii și de situațiile de viață cu care se confruntă.

2). *Omul nu e conștient de forța și puterile lui individuale*. Are capacități intelectuale, morale și creatoare pe care nu și le recunoaște și, prin urmare, nu și le poate întrebuința pe deplin.

3). *Omul își poate controla propriile acțiuni*. Emoțiile nu-i sunt stăpâne, ci unelte. Este motivat de convingerile sale, de atitudinile sale și de scopurile pe care singur și le stabilește, deși adesea poate să nu fie conștient de ele, să nu-și dea seama de deșertăciunile lor.

4). *Omul își influențează propriul destin fără să știe*; e mai conștient de ceea ce i se face lui decât le face el celorlalți.

5). *Cel mai mare obstacol din calea omului spre deplină participare și cooperare în societate este subestimarea propriei*

lui puteri și valori. Metodele pedagogice și procedurile de instruire tind să însuflească concepții și atitudini false despre sine în comparație cu ceilalți, precum și tipare culturale care să le fortifice.

6) *Cel mai rău lucru pentru om e teama.* Curajul și credința în propriile sale capacități stau la baza tuturor virtuților. Devenind conștient de propria sa valoare, omul poate avea un sentiment de apartenență și poate deveni interesat de ceilalți.

7) *Fundamentul relațiilor omeneste armonioase este respectul față de propria demnitate, combinat cu respectul față de drepturile și demnitatea celorlalți.* Acesta are întâietate în raport cu rezolvarea conflictelor umane prin forță și constrângere. Echilibrul social se poate obține prin acordul liber consimțit între egali, în spiritul democrației.

8). *În democrație, omul este stăpânitorul;* prin urmare, fiecare membru al societății are dreptul la aceeași demnitate și respect care-i sunt acordate unui suveran. Egalitatea omenască fundamentală nu e afectată de nici o caracteristică incidentală ca rasa, culoarea, religia, sexul, vârsta, poziția socială și economică, studiile, sănătatea fizică sau mintală, frumusețea, nivelul moral sau intelectual, talentele sau realizările personale. Orice prezumție de superioritate sau inferioritate bazată pe asemenea factori incidentali este arbitrară și pernicioasă.

9). *Pacea sufletească și pacea pe Pământ se pot realiza atunci când omul abolește superioritatea unui individ asupra altuia, când valoarea fiecărei persoane este ferm stabilită în mintea acestuia, precum și în mințile semenilor săi, și când nici o dorință compensatoare de prestigiu sau putere nu-l va mai instiga pe om împotriva omului.*

Din această perspectivă se percepe mai lesne adevărul că orice reînnoire trebuie să înceapă cu reînnoirea de sine, așa cum afirma Papa Ioan Paul al II-lea: *„Înainte de a reînnoi sistemele, instituțiile și metodele, trebuie să căutăm mai întâi reînnoirea în inima omului”.*

10). *Avem nevoie constantă unii de ajutorul celorlalți* pentru a ne păstra imaginea a ceea ce-ar putea fi oricare dintre noi, pentru a ne fortifica bunele intenții și aspirațiile nobile, și pentru a contracara experiențele descurajatoare și demoralizatoare cărora le suntem expuși în viața noastră de zi cu zi.

Sunt câteva premise pe fondul cărora ne putem înțelege mai bine pe noi înșine și deopotrivă pe ceilalți, faptul că modul în care gândim și acționăm are un impact deosebit asupra celor din jurul nostru și asupra felului în care aceștia ne tratează la rândul lor.

O viziune largă, optimistă, și generoasă asupra vieții, asupra omului concret, cu trup, inimă și spirit trebuie să ne călăuzească mereu pașii, în felul în care Og. Mandino a conturat următoarele așteptări: *„De acum înainte privi-voi toate lucrurile cu iubire și mă voi naște din nou. Voi iubi soarele, pentru că îmi încălzește oasele; voi iubi și ploaia, pentru că îmi curăță spiritul; voi iubi lumina, pentru că îmi arată calea; voi iubi și întunericul, pentru că îmi arată stelele. Voi spune bun venit fericii, pentru că mă face mărinimos; și voi îndura și tristetea, pentru că-mi deschide sufletul. Voi aprecia recompensele pentru că ele mi se cuvin; voi spune bun-venit și piedicilor pentru că ele sunt cele care mă încercă”.*

II. STAREA PSIHOFIZICĂ

Nu credem că exagerăm dacă afirmăm că pentru a fi un bun subaltern una dintre multe alte condiții este și aceea de a dispune de o condiție fizică și psihică care să vă permită să vă îndepliniți atribuțiile de serviciu, să faceți față cu bine la orice solicitări, să fiți zi de zi la datorie, să nu absentati de la locul de muncă din motive de scutiri sau concedii medicale. Atunci când lipsiți de la serviciu din cauza sănătății, sarcinile dvs. trebuie să le preia alții, unele lucrări vor fi redistribuite sau reprogramate ca termen de execuție sau chiar reînunțat la ele. Asemenea dereglări în fluxul curent al sarcinilor creează nemulțumiri, chiar iritări, enervări și îngrijorări din partea șefului. El se așteaptă și îi place ca fiecare subaltern să vină zilnic la serviciu, să fie apt în orice moment pentru a-și realiza sarcinile de serviciu, pentru a răspunde prompt și cu întregul său potențial psihofizic la orice solicitare a șefului.

Dar toate aceste aspecte menționate mai sus depind de sănătatea subalternului, stare desigur determinată de înzestrarea genetică, dar mai ales de preocuparea personală, constantă și judicioasă pentru ca organismul său să funcționeze la parametri funcționali normali, să reziste la solicitările psihofizice ale locului de muncă și pentru a-și menține corpul gata la a răspunde optim la eforturile cerute de îndatoririle serviciului subalternul, ca orice om, trebuie să acționeze pe trei planuri, respectiv cel al realizării unei alimentații raționale, cel al practicării exercițiului fizic curent și cel al controlului stresului. Cum despre cel de-al treilea plan am scris într-un capitol distinct, în cele ce urmează vom nota succint câteva aspecte esențiale despre primele două, cu implicații și în ce privește starea psihică, tonusul afectiv.

Alimentația. Suntem ceea ce mâncăm, auzim tot mai frecvent în ultimele decenii, tot mai mulți specialiști în nutriție ne atrag atenția că dacă dorim să fim sănătoși atunci este obligatoriu să ne hrănim corect, să-i dăm organismului nostru elementele fundamentale, în cantitățile și proporțiile necesare respectiv proteine, lipide, carbohidrați și apă, vitamine și minerale. „*Hrana să-ți fie leac*, a spus Hipocrate, părintele medicinei – *iar leacurile te vor hrăni.*”

Corpul uman este aproape 90% apă. Lipsa apei este principala cauză a oboselii de peste zi și una din cauzele majore ale bolilor. O serie de studii și experimente au dovedit că o lipsă de două procente a apei în corp poate afecta memoria pe termen scurt, că cinci pahare cu apă băute zilnic pot preveni riscul cancerului de colon, de vezică și de sân.

Consumul apei purificate ajută la transportul elementelor nutritive și al oxigenului către celule, controlează temperatura corpului, curăță stomacul și intestinele, are un rol însemnat pentru digestie.

Nutriționiștii, recomandă, de asemenea, să nu consumăm sucuri, apă carbogazoasă, berea și vinurile acidulate căci acestea distrug calciul din oase; să evităm mâncărurile gătite în exces prin fierbere, coacere în cuptorul cu microunde și prăjire căci distrug enzimele; să nu utilizăm grăsimile și uleiurile din comerț, ci să folosim uleiul de măsline, nucile și smînțele, untul și uleiurile obținute prin presare la rece; să optăm pentru hrana neprelucrată, cum sunt legumele, fructele, produsele din cereale, mazăre și fasole, să evităm mâncărurile care conțin făină albă, zahăr și îndulcitori artificiali.

Tot specialiștii în alimentație ne spun că un regim alimentar sănătos trebuie să urmeze așa-zisul plan 60-20-20, adică 60% cereale integrale, legume și fructe, 20% proteine și 20% grăsimi, consumul sucurilor naturale, îndeosebi a sucului de morcovi, combinarea proteinelor cu legumele, combinarea amidonului cu legumele, iar fructele să fie consumate cu 20-30 de minute înainte de masă ori între mese; eliminarea cafelei a cărei consum, prin cofeina pe care o conține are efecte asupra sistemului cardio-vascular: creșterea tensiunii, a nivelului de colesterol, provoacă palpitații cardiace și sporește pierderile de calciu, de minerale și vitamine din corp.

Exercițiul fizic. Concomitent cu preocuparea pentru o alimentație naturală pentru a avea un organism sănătos, apt să reziste la eforturi intense și îndelungate, la reducerea stresului, a stărilor de tensiune și neliniște, se recomandă exercițiul fizic zilnic. Practicat constant, așa cum o dovedesc unele studii, acesta fortifică sistemul imunitar, reduce depresia și insomnia, regularizează glicemia și ajută la pierderea în greutate, la eliminarea produselor reziduale din corp prin intermediul rinichilor

și intestinelor, ușurează digestia și reduce nivelul tensiunii arteriale, îmbunătățește circulația sângelui spre mușchi și organe. Exercițiile fizice întăresc nu doar trupul, ci și psihicul. Ele fortifică mușchii, îmbunătățesc respirația, limpezesc gândurile, asigură o bună condiție cardiovasculară. Ele conțin intrinsec și o componentă psihologică, grijile, frământările, temerile și stresul dispar, se diminuează, sau se uită în timpul practicării oricărui efort fizic.

Persoanele care zilnic fac timp de 20-30 de minute diverse exerciții fizice, merg pe jos cel puțin o oră, sau practică înotul, tenisul sau alte sporturi ce solicită organismul, se simt mai pline de energie, mai calme și sigure pe sine, cu o putere de concentrare mai mare, mai bine dispuse și cu poftă de viață.

Efecte la fel de benefice asupra corpului nostru o au exercițiile de respirație care ajută la oxigenarea sângelui și a întregului organism, recomandându-se ca în fiecare dimineață sau în alte momente ale zilei atunci când ne simțim stresați să conștientizăm procesul natural al respirației, să ne imaginăm că de fiecare dată când inspirăm aer, inspirăm bucuria de a trăi, iar atunci când expirăm eliminăm tensiunea sau stresul acumulate în corp. De asemenea, regeneratoare, se dovedesc și tehnicile simple de relaxare: ne găsim un scaun confortabil, într-un loc retras, ne așezăm în el, închidem ochii, ne punem mâinile cât mai relaxate în poale și ne concentrăm doar asupra respirației. Preț de vreo 10 minute, o dată sau de două ori pe zi, dacă dorim însoțim șederea în poziția respectivă și cu o melodie relaxantă și rezultatele, adică redobândirea calmului, a confortului interior se vor resimți negreșit.

Condiția fizică excelentă nu vine de la sine, este rodul preocupării fiecăruia. Robustetea fizică generează optimism, energie și poftă de viață. De aceea este imperios necesară o condiție fizică bună dacă dorim să dispunem de un potențial psihofizic apt să ne furnizeze energia necesară pentru a ne îndeplini îndatoririle la locul de muncă, pentru a fi astfel subalterni eficienți, doriți și apreciați de către șefii noștri.

III. INTELIGENȚA EMOȚIONALĂ

Nu cu mult timp în urmă s-a formulat și lansat conceptul de „inteligență emoțională” pornindu-se de la constatarea că I.Q. (coeficientul de inteligență) nu mai este relevant pentru măsurarea capacității intelectuale ale persoanelor, de la faptul că, nu în puține cazuri, indivizi cu un I.Q. ridicat în fața examenului vieții au capotat, ratându-și o carieră ce se anticipa a fi de excepție, în timp ce alții cu un coeficient de inteligență mediu sau sub acest nivel au avut reușite deosebite în profesie, în viață în general. Așa s-a ajuns la analiza aptitudinilor emoționale socotite drept meta-abilități ce determină cât de bine putem folosi talentele pe care le avem, inclusiv inteligența pură, inteligența umană înăscută și care nu prea poate fi ameliorată pe parcursul vieții.

Daniel Goleman, un reputat specialist în domeniul psihologiei personalității umane susține că persoanele care își stăpânesc sentimentele și care deslușesc și abordează eficient sentimentele celorlalți sunt în avantaj în orice domeniu al vieții, fie că este vorba de relațiile sentimentale și intime, fie de respectarea regulilor nescrise care guvernează reușita în politica organizatorică. Cei care au capacități emoționale bine dezvoltate au și mai multe șanse să fie mulțumiți în viață și eficienți, să-și stăpânească obiceiurile mintale care stau la baza propriei lor productivități; cei care nu-și pot controla viața emoțională și duc bătălii interne ajung să-și saboteze capacitatea de a se concentra asupra muncii și asupra unei gândiri clare.

„*Ce factori sunt în joc, de exemplu, scrie cel citat mai sus, atunci când o persoană cu un I.Q. mare se zbate din greu, în vreme ce o alta, cu un I.Q. modest, se descurcă surprinzător de bine? Aș susține că diferența constă cel mai adesea în capacitate numită inteligență emoțională care include auto-controlul, zelul, perseverența și capacitatea de automotivare.*”

Inteligența emoțională (E.Q.) surprinde capacitatea persoanelor de a reacționa adecvat, în funcție de contextul în care se află. Ea vizează un ansamblu de trăsături atitudinale și comportamentale care au un impact deosebit în destinul fiecăruia dintre noi, prezența sau absența ei ne plasează în categoria