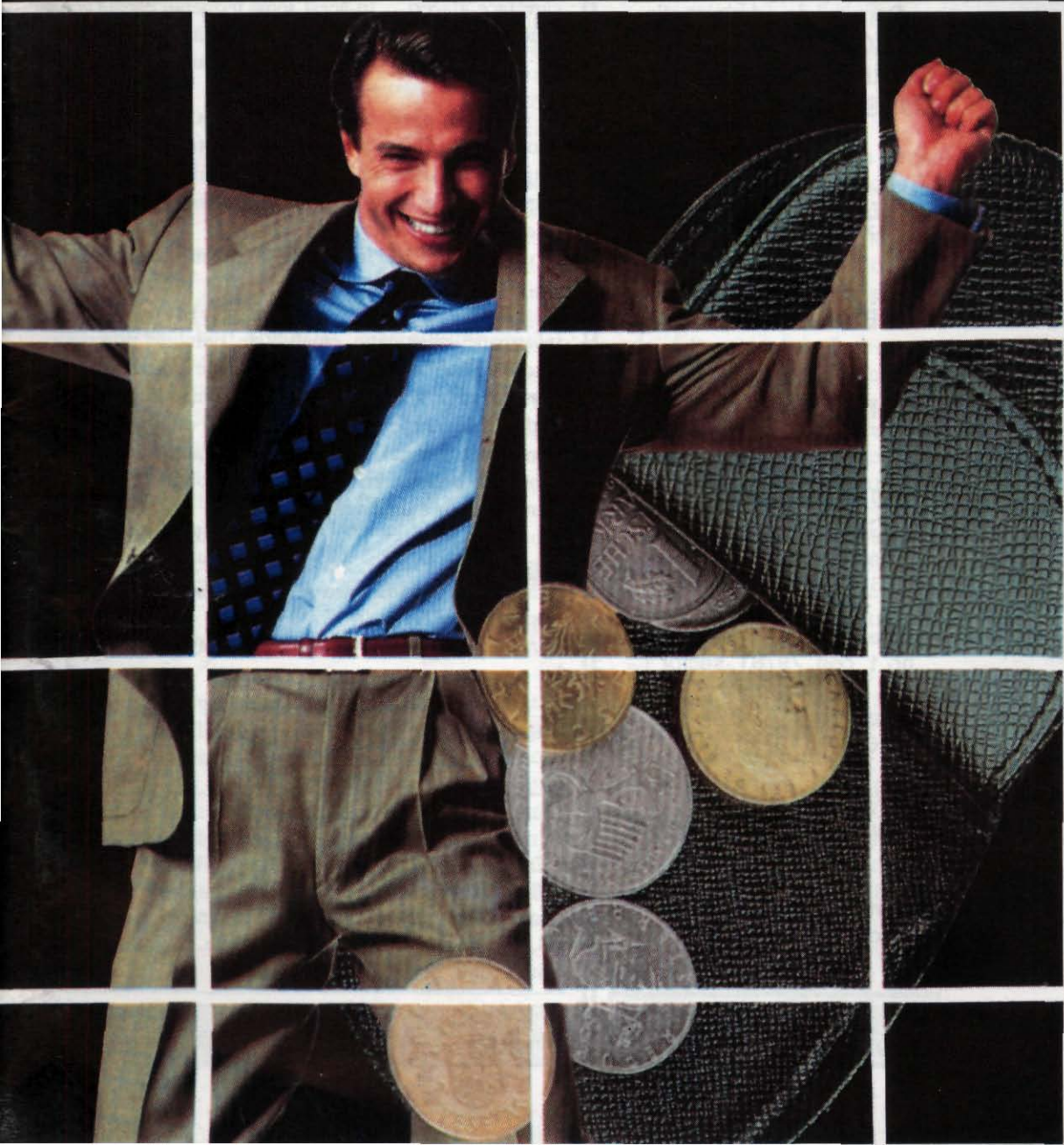


UNIVERS PSYCHÓ

OMUL DE AFACERI

Nr. 3
1994





**SOCIETATEA
ȘTIINȚĂ & TEHNICĂ S.A.**

Societate cu capital de stat,
funcționând sub egida Ministerului
Cercetării și Tehnologiei, înma-
triculată în Registrul Comerțului
cu nr. J 40/6775/1991

Consiliul de administrație
IOAN ALBESCU
CORNELIA GHEORGHE
CONSTANTIN PETRESCU

Redactori
EMILIAN M. DOBRESCU
GEORGE BACIU

MTC
PAVEL D. CONSTANTIN

Coperta
ILEANA LĂLUȚ

Difuzarea
CORNEL DANELIUC
MUGUREL NIȚULESCU
(telefon: 617 72 44 sau
617 60 10, int. 1151)

Adresa: Piața Presei Libere
nr. 1, cod. 79781, sector 1,
București
Telefon: 617 72 44 sau
617 60 10, int. 1151

Tiparul:
Tipografia "INTERGRAPH"
Telefon: 769 35 68

Abonamente se pot face prin
Rodipet S.A., precum și
direct la redacție.

Lei 500

Omul de afaceri

- definiții -

• Personalitate, inteligență, experiență, comunica-
tivate și calitate de a cultiva relațiile.

dr. ing. Petru Plăcintă

• ...termenului om de afaceri nu trebuie să i se
acorde sensul peiorativ de "afacerist", ci acela de om
care face afaceri... În acest sens, termenul capătă sem-
nificația de om cu inițiativă, întreprinzător.

prof. dr Dan D. Voiculescu

• ...cei care dau oxigenul atât de necesar
economiei. Cu cât devin mai puternici, cu atât
responsabilitatea lor crește. Ei trebuie să lucreze cu
respect față de legile țării. Să obțină maximum de pro-
fit din fiecare investiție.

dr. George Constantin Păunescu

• Persoană (sau grup de persoane) care, utilizând
informație, imaginație, creativitate, combină prin orga-
nizare de calitate, factorii de producție (materia primă,
energia, tehnologiile, resursele financiare și munca), în
vederea producerii de valori noi, concretizate în
bunuri sau servicii, menite să satisfacă cererile sol-
vabile ale beneficiarilor și să permită obținerea de către
întreprinzător a unui venit.

prof. dr Ștefan Costea

• Ființă bipedă care și când pierde are ceva de
câștigat.

Mircea Ionescu Quintus, scriitor

• Un ne-întreprinzător este un tip care are doar o
idee, pe când un întreprinzător o și realizează practic.

Stan Mason, om de afaceri american

Colaborările dv. pot fi trimise pe adresa:
*Emilian M. Dobrescu, Academia Română, Calea
Victoriei nr. 125, sect. 1, București, cod 71102*
sau *Cristina Anisescu, S.C. "Știință & Tehnică"
S.A., Piața Presei Libere nr. 1, sect. 1,
București, cod 79781.*

I.S.S.N. 1223 - 0839

Afacerea ca stare de spirit

Cu câțiva ani în urmă, noțiunea de "afacere" căpătase o pronunțată conotație peiorativă. "Ești afacerist" - se spunea despre o persoană necinstită. "Ăștia fac afaceri!" - era o expresie uzuală atunci când cineva dorea să exprime caracterul dubios al unor relații dintre oameni. Sistemul socio-economic centralizat și planificat excludea, aproape în totalitate, posibilitatea unor câștiguri bănești suplimentare veniturilor salariale. Unii se mai "descurcau" cu realizarea... măștișoarelor, a felicitărilor, cu "fondul plastic" sau comercializarea pe sub mână a produselor "din pachet".

"Sistemul" nu a reușit însă niciodată să suprimă, deși și-a programat acest lucru, înclinația firească firii umane, de a aspira la un standard de viață tot mai înalt, ca și spiritul de inițiativă sau individualismul.

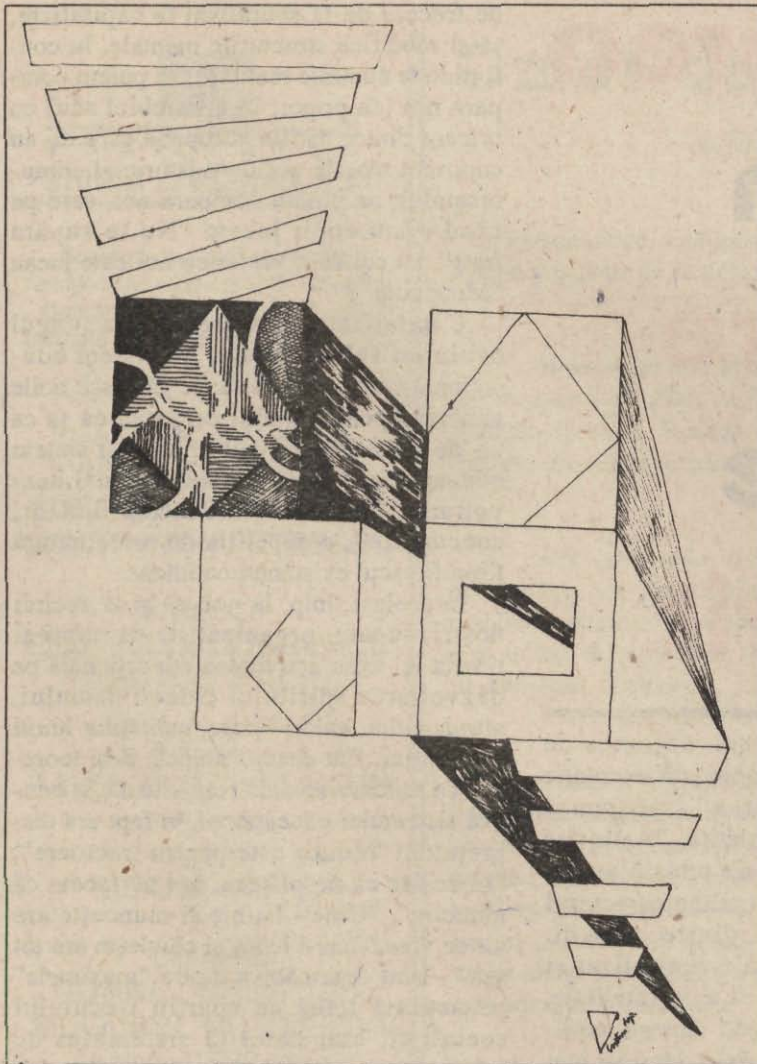
Aceasta nu înseamnă însă că ne-am fi putut aștepta ca oamenii acestei țări, după "momentul" Decembrie 1989, când s-a declanșat experimentul - unic în istorie -

de trecere de la socialism la capitalism, să-și modifice structurile mentale, în conformitate cu noile realități. Ne putem compara noi (ca popor, în ansamblul său) cu oricare dintre națiile europene care nu au cunoscut marele accident istoric al comunismului; ne putem compara noi, care pe când eram copii jucam "Nu te supăra frate", cu cei de o vârstă cu noi care jucau "Monopoly"?

Capitalismul și-a creat, de-a lungul evoluției sale naturale, un sistem educațional complex care să pregătească noile generații pentru însăși perpetuarea sa ca tip de societate. În cadrul acestui sistem educațional a fost statuată tocmai dezvoltarea spiritului de întreprinzător, concurențial, competiția de orice natură fiind firescul existenței cotidiene.

În același timp, la noi, ca și la vecinii noștri, școala, organizațiile de copii și tineret își axau activitatea educațională pe dezvoltarea spiritului colectivismului, altruismului, valori opuse realităților lumii capitalului. Cât despre muncă, deși teoretic, ca valoare socială, era situată în centrul sistemului educațional, în fapt era disprețuită ("Munca este pentru tractoare", "Ei se fac că ne plătesc, noi ne facem că muncim", "Cine-i harnic și muncește are tot ce vrea, / Cine-i leneș și chiulește are tot așa" - sunt doar câteva dintre "maximele" pe această temă ce aparțin trecutului socialist), atât datorită sistemului de salarizare, centralizat și rigid, care nu permitea celor harnici și pricepuți să câștige mai mult, cât și faptului că, practic, erau interzise mai multe ocupații.

Așa se făcea că, după cele 8 ore de program, românul avea timp pentru lectură, spectacole, filme, întâlniri cu prietenii, activități gospodărești, plimbări etc. Pe bună dreptate, ne miram de stupizenia unui inginer occidental care situa România în Asia, iar despre Mozart știa că este... atacant în naționala de fotbal a Germaniei. Chiar dacă am exagerat puțin, realitatea nu este departe.



imaginativi, dar și nestatornici, inteligenți, dar și neriguroși. Iar în etapa pe care o parcurgem acum, chiar și defectele ne sunt folositoare, căci realmente, această tranziție, la fel de spectaculoasă ca și prima revoluție industrială, nu are în ea nimic, sau prea puțin, care să semene cu precizia mecanismelor pieței. Dar această "întrebare" economică și socială are un mare merit. A avut rolul aceluși duș rece care alungă mahmureala și ține ochii larg deschiși.

Conștiințele s-au curățat de balastul informațiilor, cunoștințelor și deprinderilor nefolositoare cu o rapiditate și o eficiență de neimaginat la începutul tranziției.

Oamenii de afaceri de mare succes

Iar explicația este simplă. În timp ce în Occident timpul însemna bani, adică muncă, instruire pentru profesiune, la noi, timpul pentru serviciu și timpul liber.

Am arătat toate acestea pentru a putea să afirm că economia de piață a găsit la noi o populație care nu era pregătită să o înțeleagă. Și nu era pregătită nu pentru că nu avea disponibilități native, ci pentru că socialismul românesc a fost cel mai... socialism dintre toate, și a "betonat" conștiințele mai mult decât oricare altul. Șansa noastră este că suntem latini, adică

au 25, 30, 40 sau 60 de ani. Iar aceasta spune ceva. Și vă rog să observați că însuși sensul noțiunii de afacere și-a redobândit foarte repede locul în limbajul cotidian. Mai mult decât atât. Chiar și un observator necalificat al societății își poate da seama că afacerea a devenit o stare de spirit. În această stare de spirit este garanția succesului economic ce, cu siguranță, va caracteriza și societatea noastră.

**Maricel N.
Popescu**

Profilul psihologic și simțul practic al managerului

Managerii celor peste 400 mii de întreprinderi private mici și mijlocii din România, determină traiectoria acestor întreprinderi. Abordarea profilului psihologic al acestor oameni trebuie să se refere în opinia noastră la câteva aspecte pe care le considerăm esențiale (desigur, nu și exhaustive): motivația lor pentru activitatea de manageri, "filosofia", cultura și experiența lor managerială, determinate de mediul socio-politic și economic în care activează.

Pretutindeni în lume, factorii de motivație pentru a crea și dezvolta o întreprindere proprie sunt aceiași: veniturile, independența, ajutorarea familiei, realizarea și ofertarea de noi produse, inexistente până atunci.

Din cunoștințele și observațiile noastre, motivația economică (veniturile necesare asigurării unui standard de viață) formează factorul preponderent. Motivația economică determină angajarea în crearea și dezvoltarea unor întreprinderi mici, fără preocupare în ceea ce privește cunoștințele de specialitate,

experiența, studiile, abilitățile în domeniu. Astfel, două categorii distincte de indivizi se remarcă, având o importantă pondere în numărul managerilor din România de azi:

1. cei ce continuă să fie angajați ai unor întreprinderi de stat, în paralel cu activitatea de manageri particulari;

2. pensionarii care își valorifică experiența, dorind suplimentarea acelei surse inadecvate de venituri, care este pensia.

Un alt factor motivator îl constituie independența, ce vizează îndeosebi specialiștii tineri sau cel mult de vârstă mijlocie, care din diferite motive - îndeosebi dificultățile de integrare în structurile ierarhice ale marilor întreprinderi și organizații, acceptă riscurile, motivați de dorința de a fi în topul unei întreprinderi chiar și de mici dimensiuni.

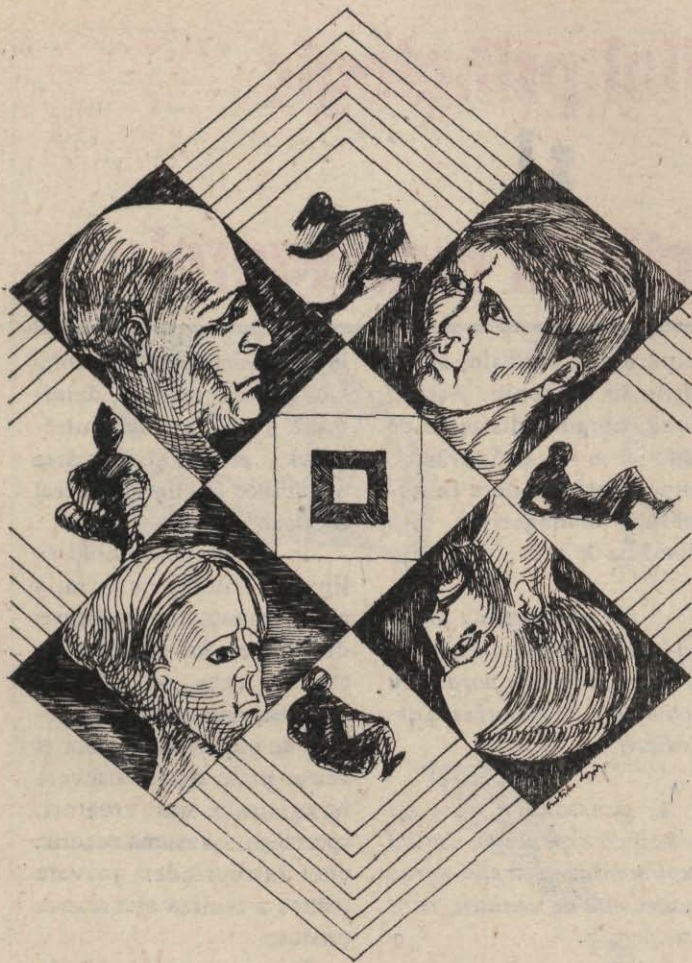
Responsabilitățile față de membrii familiei și viitorul lor, mai cu seamă acolo unde nu sunt perspective de succes

în planul unei pregătiri profesionale/universitare, determină crearea unei întreprinderi private și angajarea membrilor familiei în cadrul acesteia.

În sfârșit, confrunțați cu lipsa de interes, burocrăția sau ignoranța unor manageri din întreprinderi cu capital de stat în ceea ce privește testarea, omologarea și crearea de noi produse, chiar și acolo unde există brevete înregistrate, unii creatori, specialiști, își asumă riscurile unei întreprinderi private pentru a realiza aici aceste produse.

Putem aprecia că în România, motivația economică este preponderentă la peste 95% din întreprinzătorii și managerii de întreprinderi private.

În ceea ce privește "filosofia" în afaceri, respectiv crearea și operarea într-o întreprindere privată, ea este tributară unor mentalități, concepții și atitudini caracterizate prin acceptarea teoretică a necesității creării și activității întreprinderilor private, indiferenței sau manifestărilor negative, ostile în practică pentru o bună parte



a populației, precum și structurilor administrative implicate; credem că nu greșim când afirmăm că inițiativele și activitatea managerilor în întreprinderile private s-au confruntat în acești patru ani ai tranziției cu un climat determinat de mentalități și atitudini nu dintre cele mai favorabile.

În ceea ce privește cultura și etica în afaceri, mărturisim că majoritatea managerilor și întreprinzătorilor pe care i-am cunoscut sunt oameni cu

nivel mediu sau superior de educație și, în esența lor, conștienți de valoarea unor norme de comportament corect și etic în afaceri. Cei mai mulți dintre aceștia au însă cunoștințe și experiență sărace într-un management profesional al afacerilor. Un element de diferențiere este faptul că cei mai mulți nu sunt convingși de necesitatea stringentă a investiției într-o pregătire specifică din domeniul managementului.

Consecințele influenței mediului economic se

regăsesc în slaba activitate a peste jumătate din întreprinderile mici și orientarea preponderentă pentru activități exclusiv de comerț, adesea servicii de intermediere.

Peste 90% din societățile comerciale create în România, sunt Societăți cu Răspundere Limitată (SRL). Prevederea din legea privind societățile economice, potrivit căreia "un asociat poate să înființeze sau/și să participe la oricâte SRL-uri", combinată cu prevederea din legea impozitului pe profit, care stabilește perioada de scutire de impozit de șase luni - cinci ani de la înființarea societății, au determinat un comportament clar orientat spre eroziune fiscală, de "fraudă legală" a unui număr important (difícil de determinat exact) de întreprinzători. Este vorba de crearea de SRL-uri noi la sfârșitul "perioadei de grație" a celei existente, continuându-i acesteia activitatea și amânând astfel plata taxelor pe profit.

Am prezentat aceste câteva coordonate teoretice și practice ale mediului de afaceri ce caracterizează România de azi, pentru a sublinia influența majoră a acestuia asupra modelelor de comportament prezente la managerii micilor întreprinderi. Pentru a ilustra demersul nostru, vom prezenta și câteva exemple din activitatea Centrului pentru Dezvoltarea Afacerilor

Mici și Mijlocii ale ASE.

O primă caracteristică este graba de a întreprinde o afacere fără o elementară pregătire profesională (elaborarea unui plan de afaceri, evaluarea unor riscuri). De pildă, proprietarul și managerul unei întreprinderi, cu o experiență de circa 30 de ani în comerțul exterior contractează un credit în cursul lunii octombrie 1991 de 20 milioane lei (cu 18% dobândă anuală) pe care îi convertește în dolari SUA la cursul oficial din acea dată, 60 lei/\$; contractează prin intermediul unei firme americane 2000 de scurte îmblănite de iarnă, chinezești, cu termen de livrare în decembrie 1991. Convine cu TAROM pentru serviciul de transport, fără a încheia contract, produsele urmând a fi distribuite în România în preajma sărbătorilor de iarnă. Datorită creșterii fluxului de turiști din sezon, TAROM nu poate aduce marfa în România decât la sfârșitul lunii martie 1992, nemaiputând fi vândute decât într-un număr ce asigură o returnare a două rate și a dobânzilor aferente (care între timp ajunseseră la 80%). În luna mai se află în imposibilitatea de a mai restitui creditul.

Iată, așadar, un caz al unui manager cu experiență în comerțul exterior care comite o serie de greșeli aparent greu de explicat: investiția într-un singur produs (și acela sezonier), neîncheierea contractului de

transport, absența planului de afaceri, și care confirmă graba ca model comportamental, improvizația fără o minimă evaluare a riscurilor.

Un alt exemplu al lipsei de profesionalism în pregătirea și derularea unei afaceri, este cel al unui grup de peste 150 de manageri ai unor firme mici private care s-au dovedit incapabili de a folosi oportunitatea obținerii unui suport financiar oferit de programul PHARE. Deși toți îndeplineau criteriile de primire a ajutorului financiar nerambursabil, nu au mai prezentat planul de afaceri care să le susțină cererea, cauza principală fiind că nu erau pregătiți să facă investiții, nici în ceea ce privește evaluarea profitabilității afacerii, nici în planul acțiunilor concrete.

Între cei ce au obținut ajutorul am remarcat două exemple semnificative, ce pot constitui modele comportamentale:

1. întreprinzătorul perseverent și tenace; cu toate că ajutorul financiar solicitat era modest (două milioane lei, față de plafonul maxim al ajutorului solicitat, 80 milioane), a consumat mult timp și energie pentru a-și întocmi planul de afaceri la standardele cerute (l-a refăcut de trei ori), și-a căutat furnizorii, făcând toate diligențele în țări occidentale, precum și în România, în condițiile în

care cunoștințele sale privind evaluarea aspectelor financiare ale afacerii, sau cele de limbă engleză erau relativ modeste.

2. întreprinzătorul circumspect, neîncrezător în posibilitatea obținerii unui ajutor financiar fără o "relație" care să te sprijine în schimbul unui contraserviciu. Abandonează întocmirea planului de afaceri într-o fază finală, cu toate că avea argumente solide în sprijinul eficienței afacerii sale.

În ceea ce privește modelele comportamentale ale managerilor față de salariații întreprinderilor lor, aprecieri certe nu pot fi făcute în absența unor studii empirice și sistematice care abia urmează a fi întreprinse. Câteva concluzii pot fi însă desprinse: în cea mai mare parte, românii sunt natural înzestrați pentru a crea și dezvolta afaceri de succes. Pornind de la profilul psihologic și simțul practic al managerului, amplificarea posibilităților de pregătire managerială poate asigura într-un timp scurt formarea unei categorii de manageri suficienți pentru a dinamiza și dezvolta puternic sectorul privat în România. O contribuție majoră trebuie să vină însă și din ameliorarea condițiilor economice, legislative și sociale.

Prof. dr Ioan Ursachi

Aveți calitățile

unui

Întreprinzător?

Webster's Dictionary definește întreprinzătorul ca pe un individ în stare să conducă, să administreze, să organizeze și să-și asume riscul unei afaceri sau al unei întreprinderi. Atunci de ce un astfel de om, în stare să întreprindă ceva, ne face să-l respectăm și să-l admirăm?

Răspunsul e simplu. Întreprinzătorul este întruchiparea libertății, eliberarea de orar și de condică și - cu multă muncă și ceva noroc - eliberarea de grija banului. Deci, cine poate fi întreprinzător? Oricine dintre dv. care și-a pus în viața lui serios această problemă și a întrezărit o ocazie, la fel ca și angajatul la stat care se simte înșelat în ambiții și încorsetat, este un potențial patron.

Totuși, ca să pornești o afacere, îți trebuie ceva mai mult decât inteligență; ai nevoie de voință, de o personalitate puternică și neobosită, de o dedicare absolută.

Nu există scenarii perdante sau câștigătoare în libera inițiativă, nu există arhetipuri de patroni, ci doar trăsături de caracter care indică o personalitate capabilă să devină un bun întreprinzător.

Iată un test ce intenționează să vă ajute să porniți o afacere cu forțe proprii sau să profitați de avantajele de care dispuneți și să ameliorați lipsurile constatate. Așadar, încercuiți una din literele fiecărei întrebări

și însumați răspunsurile conform punctajului de la sfârșitul testului.

1. Cum au lucrat părinții?

a. Ambii au fost liber profesioniști; b. Unul dintre ei a fost liber profesionist; c. Nici unul nu a fost liber profesionist.

2. Ați fost vreodată dat afară din serviciu?

a. De mai multe ori; b. O singură dată; c. Niciodată.

3. Adolescent fiind, preferați singurătatea?

a. Totdeauna; b. Uneori; c. Niciodată.

4. V-ați desfășurat activitatea:

a. Într-o întreprindere mică (până la 100 de angajați); b. Într-o întreprindere medie (de la 101 la 500 angajați); c. Într-o întreprindere mare (peste 500 de angajați).

5. În copilărie ați avut inițiative antreprenoriale sau responsabilități în școală?

a. Multe; b. Puține; c. Nici una.

6. Câți ani aveți?

a. 21-30; b. 31-40; c. 41-50; d. 51 sau peste.

7. În familie sunteți:

a. Copilul cel mai mare; b. Copilul mijlociu; c. Copilul cel mai mic; d. Alte situații.

8. Care este starea civilă?

a. Căsătorit; b. Divorțat; c. Necăsătorit.

9. Nivelul de pregătire este:

a. Școala generală; b. Liceul; c. Licențiat; d. Doctorat.

10. De ce vreți să faceți o firmă?

a. Ca să câștig bine; b. Nu-mi place să muncesc pentru altul; c. Să devin celebru; d. Ca debușeu pentru surplusul de energie.

11. Relația dv. personală cu părintele care a întreținut material familia a fost:

a. Încordată; b. Destinsă; c. În competiție; d. Inexistentă.

12. Dacă ar trebui să alegeți între a face o muncă intelectuală și una fizică ați prefera:

a. Munca fizică; b. Munca intelectuală; c. Ambele.

13. Pe cine v-ați baza dacă ați cere un sfat în privința felului în care vă conduceți afacerea?

a. Pe echipa managerială a firmei; b. Pe profesioniștii din afara firmei; c. Pe experți în finanțe; d. Numai pe dv.

14. Dacă ați participa la o cursă de cai cum ați paria?

a. Pariu pe câștigătorul din două curse; b. Pariu simplu 10/1; c. Pariu simplu 3/1; d. Pariu pe favorit 2/1.

15. Singurul lucru necesar și suficient pentru a porni o afacere este:

a. Să ai bani; b. Să ai clienți; c. Să ai o idee sau un produs nou; d. Să ai motivație și să muncești mult.

16. Dacă ați fi un bun jucător de tenis și vi s-ar oferi șansa să jucați cu un renumit profesionist:

a. Ați refuza, pentru că v-ar învinge ușor; b. Ați accepta provocarea, dar n-ați paria pe victoria dv.; c. Ați paria câștigul pe o săptămână că-l veți învinge; d. Ați lua avantajul, ați paria o avere pe dv. și ați încerca o răsturnare de situație.

17. Aveți tendința să vă atașați prea repede de:

a. Idei noi privitoare la un produs; b. Angajați noi; c. Idei noi de fabricație; d. Planuri noi financiare; e. Toate la un loc.

18. Ce tip de individ ați alege pentru a vă fi mâna dreaptă?

a. Inteligent și activ; b. Inteligent, dar lent; c. Mai puțin inteligent, dar muncitor.

19. Vă îndepliniți sarcinile bine pentru că:

a. Sunteți mereu punctual; b. Sunteți bine organizat; c. Aveți calculele contabile la zi.

20. Nu puteți suporta:

a. Problemele care implică angajați; b. Să semnați conturi de cheltuieli; c. Dezbaterile despre noi practici manageriale; d. Discuțiile despre viitorul afacerii.

21. Dacă ați avea de ales, ați prefera:

a. Să dați cu zarul, cu o șansă de câștig de 3 la 1; b. Să rezolvați o problemă cu o șansă de rezolvare de 3 la 1 în timpul permis.

22. Dacă ar trebui să alegeți între aceste meserii, ați alege:

a. Jucător profesionist de fotbal; b. Vânzător; c. Consilier pentru probleme de personal; d. Cadru didactic.

23. Dacă ați avea de ales între a lucra cu un partener care vă este bun prieten și un expert în domeniul dv., l-ați alege pe:

a. Prieten; b. Expert.

24. Vă place societatea:

a. Doar când vă oferă un rol activ; b. Dacă e un prilej de a face ceva nou și deosebit; c. Ori de câte ori se ivește ocazia.

25. Într-o problemă de afaceri care necesită acțiune imediată este suficient să numiți pe cineva responsabil de rezolvarea ei pentru a obține rezultatele scontate?

a. Da; b. Da, sub anumite rezerve; c. Nu.

26. Când sunteți într-un concurs la ce vă concentrați?

a. Să jucați foarte bine; b. Să câștigați; c. Ambele; d. La alte aspecte.

Punctajul:	c = 5	b = 5	16. a = 0	d = 0
1. a = 10	d = 2	c = 10	b = 10	21. a = 0
b = 5	7. a = 15	d = 5	c = 3	b = 15
c = 0	b = 2	12. a = 0	d = 0	22. a = 3
2. a = 10	c = 0	b = 5	17. a = 5	b = 10
b = 7	d = 0	c = 10	b = 5	c = 0
c = 0	8. a = 10	13. a = 0	c = 5	d = 0
3. a = 5	b = 2	b = 10	d = 5	23. a = 0
b = 3	c = 2	c = 0	e = 15	b = 10
c = 0	9. a = 2	d = 5	18. a = 2	24. a = 3
4. a = 10	b = 3	14. a = 0	b = 10	b = 3
b = 5	c = 10	b = 2	c = 0	c = 10
c = 0	d = 8	c = 0	19. a = 5	25. a = 10
5. a = 10	e = 4	d = 10	b = 15	b = 2
b = 7	10. a = 0	15. a = 0	c = 5	c = 0
c = 0	b = 15	b = 10	20. a = 8	26. a = 8
6. a = 8	c = 0	c = 0	b = 10	b = 10
b = 10	d = 0	d = 0	c = 0	c = 15
	11. a = 10			d = 0

Interpretare:

- între 235 și 285 puncte, aveți structură nativă de întreprinzător; într-o afacere succesul este de partea dv.; vă place munca atât de mult încât somnul nu vă împiedică să o continuați și, îndată ce terminați un proiect, sunteți capabil de a trece la altul; orice economie personală este imediat pusă la bătaie; sunteți optimist chiar și atunci când riscul de a pierde este foarte mare.

- între 200 și 234 puncte, dispuneți de calități certe de întreprinzător; dacă le stimulați și dezvoltați în acord cu o motivație personală, veți reuși în ceea ce întreprindeți cu mai multă ușurință și satisfacție.

- între 185 și 199 puncte, beneficiați de un temperament de întreprinzător; aveți disponibilități antreprenoriale, dar numai educația, deprinderile și talentul vă pot oferi șanse de reușită.

- între 170 și 184 de puncte, sunteți un posibil întreprinzător; vă lipsește însă încăpățânarea și capacitatea de asumare a riscului atunci când doriți să întreprindeți ceva; când lucrurile nu merg bine nu vă gândiți că viața a fost nedreaptă, ci întrebați-vă: "Ce mă poate încuraja în această situație?"

- între 155 și 169 puncte, vă plasați undeva între angajat și întreprinzător; teama de eșec și lipsa unei pregătiri economice suficiente vă demobilizează; personalitatea vă este într-o permanentă tensiune, eliminată de multe ori prin emotivitate, slabă voință și lipsă de perseverență.

- sub 154 puncte, aveți un temperament de angajat; vă place să fiți ghidat în tot ceea ce faceți, nu aveți originalitate și nu vă simțiți bine decât atunci când munca depusă nu a solicitat prea multe eforturi.

George Baciu

Evaluati-vă memoria!

Răspunzând la cele 25 de întrebări pe care vi le propunem în acest test, veți ști mai multe despre punctele forte sau despre cele mai slabe ale memoriei dv.

Reacții instinctive

1. De la ce vârstă a copilăriei aveți amintiri?

- De la cinci ani sau mai mult.
- De la patru ani.
- De la trei ani sau chiar mai puțin.

2. Vă reamintiți ceea ce ați visat, atunci când vă treziți?

- Cu dificultate și fără o reală precizie.
- Da, în general.
- Am impresia că nu visez niciodată.

3. Aveți fler? Chiar atunci când nu este vorba despre mâncarea dv. preferată, recunoașteți după miros ceea ce s-a pregătit și de către cine?

- Uneori.
- Nu, mi-am pierdut mirosul fumând prea mult.

c. Da.

4. Aveți noțiunea precisă a timpului?

- Câteodată.
- Nu, am un ceas care îmi indică ora.
- În general, da.

5. Posedați un bun simț al orientării, ori care ar fi peisajul?

- Da, dar numai când sunt la țară.
- Da.
- Deloc.

Viața cotidiană

1. Vi se întâmplă adesea să uitați ceea ce sunteți pe cale de a căuta?

- Adesea.
- Rar.
- Niciodată.

2. Știți să găsiți un obiect sau o ușă pe întuneric?

- Cu dificultate.

b. Da, foarte ușor.

c. Nu, mi-e teamă de întuneric.

3. Aveți conștiința ticurilor și maniilor dv.?

- Da, dar încerc să le combat.
- Nu.
- Nu întotdeauna.

4. Când vă treziți, vi s-a întâmplat vreodată să recunoașteți cu greutate locul în care sunteți?

- Da, dacă am dormit profund.
- Memoria îmi revine aproape imediat.
- Nu, nu pierd niciodată noțiunea locului în care mă aflu.

5. Dacă vă îndoiiți de ortografia unui cuvânt, îl scrieți în ambele feluri pentru a recunoaște forma corectă?

- Nu, consult dicționarul.
- Adesea, dar nu întotdeauna.
- Da.

Activitatea profesională

1. În străinătate, învățați repede câteva cuvinte uzuale?

- Uneori.
- Nici nu încerc.
- Da.

2. Practicați adesea calculul mental?

- Da.
- În ceea ce privește cifrele, memoria mea este defectuoasă.

c. Mi-am pierdut obișnuința.

3. Recurgeți de multe ori la diferite semne care să vă reamintească câte ceva?

- Nici nu mă gândesc.
- Nu sunt destul de metodic pentru așa ceva.

c. Da, și cu succes.

4. Vă folosiți de inițialele numelor familiare sau de certificatele obținute pentru a obține diferite informații?

- Da, cu succes.
- N-am încercat niciodată.

c. Nu merge întotdeauna.

5. Tăiați din ziare, articole care vă interesează pentru a le reciti mai târziu?

- a. Da, adesea.
- b. Da, dacă le mai regăsesc.
- c. Nu, nu am timp.

Relațiile personale

1. Vă gândiți să înapoiți ceea ce ați împrumutat?

- a. Da, căci doresc să îmi recuperez ceea ce îmi aparține.
- b. Da, când nu le-am pierdut.
- c. Nu, dar numai ca revanșă.

2. Într-o conversație, trebuie să faceți adesea un efort pentru a nu vă pierde șirul gândurilor?

- a. Da, dacă sunt surmenat.
- b. Nu, niciodată nu pierd din vedere subiectul.
- c. Sunt foarte distrat.

3. Rețineți cu ușurință numerele de telefon ale prietenilor?

- a. Da, fără efort.
- b. Mi se pare mai simplu să le notez.
- c. După mult timp, reușesc.

4. Vă amintiți ușor fețele și numele persoanelor care v-au fost prezentate?

- a. Depinde de circumstanțe.
- b. Da, destul de des.
- c. Nu am o memorie prea bună a numelor.

5. Păstrați amintirea precisă a anumitor evenimente istorice, de exemplu Cernobil, căderea zidului din Berlin, mineriada din iunie 1990?

- a. Nu le realizez întotdeauna importanța.
- b. Da, căci simt că mă privesc direct.

c. Da, dar detaliile se estompează repede.

Timpul liber

1. Anumite filme v-au sedus în mod special. Vă reamintiți detalii și actori?

- a. Da, după foarte mult timp.
- b. Am tendința să le confund.
- c. Nu, amintirea lor nu mă marchează.

2. Afișele publicitare vă atrag atenția? Știți să regăsiți în memorie detaliile mai importante?

- a. Nu le privesc niciodată.
- b. Da, dacă am timp să le privesc.
- c. Da, dar numai pentru cele care îmi plac.

3. Când continuați lectura unei cărți, știți să regăsiți pasajul exact la care v-ați oprit?

- a. Adesea.
- b. Nu găsesc decât rareori timp liber pentru a citi.
- c. Nu, dar semnele de carte sunt făcute special pentru așa ceva.

4. Rețineți cu ușurință istoriile vesele care vi se povestesc?

- a. Da.
- b. Uneori.
- c. Nu.

5. Uitați adesea să priviți la televizor o emisiune pe care v-ați decis să nu o ratați?

- a. Nu, căci dacă doresc în mod special, țin minte ora exactă de difuzare.
- b. Da, când sunt foarte obosit.
- c. Foarte des.

Rezultate:

Pentru fiecare întrebare, încercuiți răspunsul dv. și faceți totalul numărului de cercuri pe coloană.

Reacții instinctive			Viața cotidiană			Activitatea profesională					
1.	c	b	a	1.	c	b	a	1.	c	a	b
2.	b	a	c	2.	b	a	c	2.	a	c	b
3.	c	a	b	3.	a	c	b	3.	c	a	b
4.	c	a	b	4.	a	b	c	4.	a	c	b
5.	b	a	c	5.	c	b	a	5.	a	b	c

Relațiile personale				Timpul liber				
1.	a	b	c	1.	a	b	c	
2.	b	a	c	2.	c	b	a	
3.	a	c	b	3.	a	b	c	
4.	b	a	c	4.	a	b	c	
5.	b	c	a	5.	a	b	c	
Coloane 1				2				3
Total								

Nivelul global

Mai mult de 15 răspunsuri în coloana din stânga: posedați o memorie de mare clasă.

Între 10 și 15 răspunsuri în coloana din stânga: memoria dv. este excelentă, dar nu uitați să o stimulați.

Dacă totalul pe coloana din stânga este mai mic de 7, fiți mai atent(ă). Memoria dv. nu este stimulată suficient.

Totalul mai mare în coloana din mijloc: memoria dv. se situează pe o poziție bună.

Totalul coloanei din mijloc și al celei din dreapta mai mare decât totalul coloanei din stânga: Puterea dv. de memorizare este modestă. Aceasta se datorește, probabil, nu problemelor fiziologice, ci, în special, celor psihologice. Pentru a vă

dezvolta memoria trebuie să adoptați o atitudine mult mai activă.

Totalul cel mai mare pe coloana din dreapta: n-ați fost prea sever(ă) cu dv.? Memoria dv. nu funcționează prea bine, dar situația nu este disperată. Un efort constant și sistematic vă va permite să vă ameliorați capacitățile de memorizare.

Profilul particular

În fiecare din cele cinci categorii, cu cât subtotalul coloanei din stânga este mai mare, cu atât memoria dv. este mai bună la acel nivel. Dar, atenție! Nu este vorba decât despre tendințe! Numărul de întrebări este prea mic pentru a trage concluzii definitive. Nu trebuie să vă neliniștiți prea tare, dar nici să rămâneți nepăsători. Niciodată nu faceți destul pentru a vă stimula memoria!

Mihaela Constantinescu

Binomul management-relații interumane nu poate fi descifrat decât studiind celula de bază, GRUPUL.

Prin studierea grupului se face trecerea de la cunoașterea relației om-activitatea sa, la problematica om-relații sociale, în contextul muncii. Acționând laolaltă, membrii grupului

sociale dovedind nivelul său de integrare;

• ceea ce se petrece la nivelul societății sau la nivelul firmei se reflectă în structura și dinamica grupului.

Compoziția, structura sau dinamica grupului, au o bază comună, reprezentând verigi ale unui fenomen unic - funcționalitatea

care apar în cadrul activității în comun, mai exact "relațiile de ordin psihologic și social, care se produc în cursul efectuării muncii în comun" (R. Clemens și A. Massart, 1955).

Interesul științific pentru relațiile interpersonale s-a dezvoltat în cadrul cercetărilor asupra grupului. Originea dublă a teoriei și

Relații interumane în cadrul firmei

au posibilitatea să se perceapă unii pe alții, să comunice între ei pentru a realiza sarcina totală de grup, clădind modelul relațiilor interpersonale. Diferitele tipuri de relații care apar între membrii grupului au caracter instrumental, ele contribuind la modelarea stărilor de spirit comune, convingeri și concepții, sentimente superioare, voințe comune, conduite sociale normale și relativ stabile. Toate acestea dau o personalitate grupului, un "psihism" al lui care, ca și personalitatea umană, influențează calitatea activității managerului.

Studiul echipei este o verigă în procesul de cunoaștere a vieții sociale din două motive:

• la nivelul grupului, omul trăiește direct relațiile

grupului. Acest fapt ne conduce la imaginea grupului ca un sistem "input-output". Input-ul este reprezentat de elemente tehnice și de organizare, capacitatea membrilor, motivațiile lor; veriga intermediară este reprezentată de interacțiunile care se stabilesc în interiorul grupului, având rol în structura și în acțiunea membrilor lui. Output-ul este efectul factorilor de mai sus, măsurați în termeni de eficiență, integrare, moralitate.

De fapt, relațiile umane nu sunt limitate la un domeniu particular de activitate, ci cuprind toate contactele sociale. Pentru că o interpretare prea largă a termenului ar fi o sursă de confuzii, propunem să definim relațiile umane ca fiind raporturile sociale

cercetării în domeniul grupului, psihologică și sociologică, a influențat inițial demersul științific în această direcție. Tradiția sociologică a condus la accentuarea semnificației relațiilor structurale între persoane și grupuri în determinarea comportamentului. Tradiția psihologică a pus accentul pe OM, cu întreaga sa psihologie. Evoluția cercetărilor a făcut necesară o combinare a perspectivelor și a condus la definirea unei problematice: geneza atracției interpersonale, apariția coeziunii, formarea coalițiilor, structurile de putere, geneza puterii sociale și a influenței sociale (D. Cartwright și A. Zander, 1968; A. Hare, 1962; B. Bass, 1950).

Conceptul de bază în



studiile asupra relațiilor interpersonale este cel de interacțiune. Elaborată ca noțiune fundamentală de T. Newcomb în 1950, interacțiunea acoperea în realitatea socială influența reciprocă, adică faptul că două sau mai multe persoane sunt în contact, urmat de o schimbare în conduitele lor.

Numeroase cercetări au fost consacrate interacțiunii diadice ca forma cea mai familiară a comportamentului social elementar. Dacă acceptăm că studiul comportamentului social ocupă o poziție strategică în cadrul științelor sociale (G. Homand, 1961), înțelegem rațiunea proliferării impresionante a cercetărilor vizând diferite aspecte ale relațiilor interpersonale, care urmăresc contribuții teoretice în probleme importante pentru societate cum sunt: influența socială și geneza puterii (A. Hare, E. Borgatta și R. Bales, 1967).

Sfera relațiilor interpersonale, ca domeniu de studiu, cuprinde:

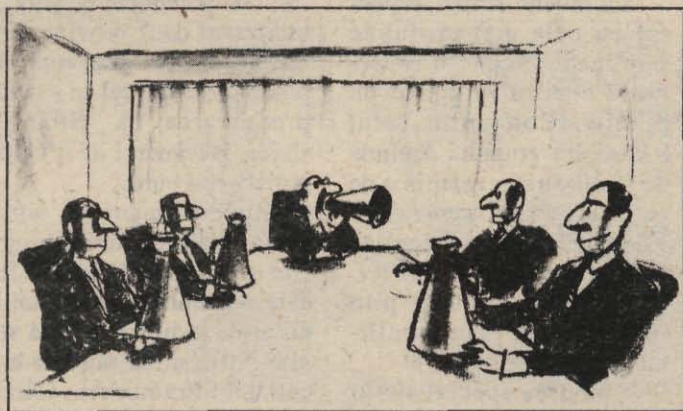
- atracția (statutul socio-metric);
- interdependența (inclusiv formarea coalițiilor);
- comunicarea;
- puterea;
- influența;
- prestigiul;
- autoritatea.

Atracția interpersonală este tratată în literatura de specialitate ca o caracteristică structurală fiind investigate și unele consecințe ale sale, între care coeziunea în cadrul grupului. Definită ca "rezultantă a tuturor forțelor care acționează asupra membrilor pentru a rămâne în grup" (D. Cartwright și A. Zander, 1978), coeziunea se bazează pe lângă atracția interpersonală, pe importanța sarcinii și prestigiul apartenenței la grupul respectiv. Astfel, atracția interpersonală este atât cauza cât și consecința coeziunii (B. Collins și B. Raven, 1979).

D. Cartwright și A. Zander în 1979, pe de o parte și A. Lott, B. Lott în anul 1985, pe de altă parte, ne oferă o amănunțită trecere în revistă a consecințelor atracției interpersonale. În general, aceste consecințe sunt:

- creșterea influenței interpersonale;
- creșterea capacității de mobilizare a grupului pentru îndeplinirea sarcinilor sale în concordanță cu actul managerial;
- crearea de similitudini în privința valorilor și atitudinilor între membrii grupului;
- sporirea interacțiunilor și a comunicării;
- creșterea productivității grupului.

Analizând relațiile dintre coeziune, rezultatele activității manageriale și satisfacția obținută, B. Collins și H. Guetzkow stabilesc, în 1984, o legătură între atracția interpersonală și satisfacție. Aceasta nu are însă totdeauna consecințe favorabile asupra productivității grupului.



Atracția interpersonală este investigată tipic cu ajutorul testului sociometric. Pentru consecințele atracției interpersonale se proiectează în general experimente clasice în care se manipulează atracția interpersonală, înregistrându-se efectele acestei manipulări.

Una din consecințele importante ale atracției interpersonale este formarea subgrupurilor, având drept urmare scăderea coeziunii grupului respectiv. În cadrul unui colectiv, apariția subgrupurilor poate fi necesară pentru îndeplinirea sarcinilor în anumite situații.

O nouă direcție de studiu a fost deschisă de Bavelas, în 1950, prin cercetările sale vizând găsirea unui sistem rațional de organizare a grupului ("dispunerea membrilor grupului") pentru a-i spori eficiența și, în același timp, satisfacția membrilor. Rețelele de comunicație diferite, analizate minuțios de către autor, păreau o cale sigură spre acest scop, dar lipsa unui cadru teoretic adecvat a dus la rezultate sub așteptări.

La nivelul firmei, aspectul cu cele mai profunde implicații sociale îl reprezintă geneza relațiilor de putere. Comportamentul membrilor grupului depinde de configurația relațiilor de putere și de sursa acestora:

- puterea informațională;
- puterea coegitivă;
- puterea conferită prin identificarea sau similitudinea grupurilor;
- puterea specialistului

rezultată din atribuirea calității de expert.

• puterea legitimă (J. French și B. Raven, 1959).

Relațiile interpersonale subliniază, între altele, și măiestria în conducerea grupurilor spre realizarea scopurilor propuse. În cadrul relațiilor interumane, o comportare adecvată a managerului în aceste noi condiții dă roade: ea nu numai că îmbunătățește climatul de muncă și contribuie la ridicarea moralului angajaților, creând o imagine favorabilă companiei, dar joacă și un rol important în obținerea profitului.

Este evident că o atmosferă în care oamenii se respectă unii pe alții, face o impresie mai bună clientului. Este foarte important de știut, de asemenea, că o companie al cărei personal are comportament demn, de înaltă ținută, atrage și păstrează clienții. Iar pe de altă parte, o comportare neglijentă, lipsită de conștiinciozitate și de atenție este lesne de sesizat, făcându-i pe toți cei implicați să se simtă stânjeniți; "un comportament negativ", indiferent dacă provine din neatenție sau ignoranță, îl poate costa pe cel în cauză promovarea, ba chiar și slujba, privându-l de o viață socială mai bună.

Bunele maniere sunt cheia relațiilor interumane. Ele guvernează modul în care oamenii se poartă unii cu alții, indiferent dacă se află într-o mină sau într-un cabinet ultramodern. Când

oamenii care lucrează în aceeași echipă aderă la regulile comportamentului civilizat, locul de muncă devine eficient. Nu există confuzie și pierdere de timp.

O cunoaștere a bunelor maniere propulsează automat ființele umane în aceeași direcție. Până acum managementul a dat prea puțină importanță acestui subiect, mai ales în ceea ce privește legătura lui cu profitul. Este timpul să ne gândim la el și să-i acordăm prioritate în instruirea managerială. Managerul de azi este bine educat, bine motivat și deosebit de inteligent. Dar se simte adesea stânjenit, când se confruntă cu o situație care se pretează la mai multe posibilități de comportare. Adesea, el nu știe cum să se sustragă dintr-o situație jenantă, nerealizând că bunele maniere constau 2/3 din logică sau bun-simț și 1/3 din amabilitate. O dată ce realizează valoarea bunelor maniere, de obicei își dă seama de importanța unei "reguli de aur" - când ești amabil cu ceilalți sunt și ei amabili cu tine.

A ști ce trebuie să faci, când să faci și cum anume să procedezi sunt elemente de bază ale comportamentului managerial. Adevăratele maniere nu sunt manifestări ale snobismului. Adesea, ele se pot materializa prin simplul gest de a ajuta pe cineva la nevoie.

Prof. dr. Constantin Sălceanu

Știți să stabiliți relații inter-umane?

Omul este un complex de stări de spirit, înclinații și sentimente care îl determină să se asocieze și să comunice cu semenii săi. Cooperarea, altruismul, întraajutorarea, integrarea în grupul de apartenență în societate, apar ca manifestări ale fiecăruia dintre noi.

În cazul omului de afaceri, caracteristicile de ordin economic trebuie să se afle în strânsă legătură cu cele psihosociale. Pentru a realiza care este gradul dv. de sociabilitate vă propunem următorul test:

1. Urmăți sfaturile pe care le primiți?
 - a. numai de la prieteni;
 - b. doar dacă este absolut necesar;
 - c. le ignor;
2. Ce atitudine adoptați față de prietenii prietenilor dv.?
 - a. vă sunt indiferenți;
 - b. sunteți politicos când îi vedeți, dar nu-i invitați și nu acceptați invitația lor;
 - c. îi invitați împreună;
3. Cum vă comportați în mijloacele de transport în comun față de ceilalți pasageri?
 - a. ascultați ce vorbesc;
 - b. nu vă interesează deloc;
 - c. îi observați și încercați să vă imaginați viața lor;

4. Dacă aveți de făcut un reproș cuiva din anturajul dv. sunteți:

- a. dur, și eventual, păstrați ranchiună;
- b. încercați să-i dați o tentă amuzantă;
- c. calm, dar ironic;

5. Când intervine un conflict între persoane apropiate, care este atitudinea dv.?

- a. nu vă amestecați;
- b. încercați să-i împăcați;
- c. dați dreptate fiecăruia;

6. Sunteți în stare să cedați într-o discuție aprigă, de dragul liniștii, convins că aveți totuși dreptate?

- a. nu, vă mențineți punctul de vedere până la capăt;
- b. vă eschivați;
- c. da, uneori este necesar să cedezi;

7. Dați, cu plăcere, curs unei rugăminți?

- a. da, trebuie să ne ajutăm între noi;
- b. numai dacă nu puteți face altfel;
- c. depinde de cine mi-o cere;

8. Dacă v-a supărat cineva, cum reacționați?

- a. sunteți doar abătut;
- b. încercați să nu lăsați să se vadă nimic;
- c. vă simțiți supărat pe toată lumea;

9. Aveți două bilete la un spectacol, dar persoana cu care urma să-l vedeți vă anunță că nu poate veni. Cum procedați?



a. vindeți ambele bilete propunându-vă să mergeți altădată;

b. vindeți un bilet și mergeți de unul singur;

c. invitați pe altcineva să meargă cu dv.;

10. Cum vă comportați la oferirea unui cadou?

a. îl oferiți din toată inima;

b. sunteți politicos, dar distant;

c. sunteți stânjenit, încercați să-l oferiți cât mai repede;

Rezultate:

Grila următoare vă ajută să stabiliți prin însumare punctajul obținut.

Se pot obține, deci, minimum 10 puncte și maximum 50 puncte.

Varianta de răspuns	Întrebarea și punctajul									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a	5	1	3	1	1	1	5	3	5	3
b	3	3	1	5	5	3	1	5	1	5
c	1	5	5	3	3	5	3	1	3	1

Dacă ați obținut:

Între 10-23 puncte:

Caracteristica principală a dv. este dificultatea de a stabili relații inter-umane; așadar, nu vă mirați că viața vi se pare dificilă și afacerile nu sunt pentru dv. atât de fructuoase pe cât le-ați dori. Dacă aveți tăria și ambiția de a lupta cu dv. înșivă, reanalizați-vă comportamentul. Numai astfel lucrurile se pot îndrepta.

Între 24-37 puncte:

Sunteți nehotărât chiar dacă vă bucurați de simpatia majorității. Dilema în care vă

aflați este aceea de a nu ști pentru ce trebuie să optați. Atenție ca reținerea să nu se transforme în ipocrizie față de cei din jur. Evitați să restrângeți relațiile inter-umane doar la cercul de prieteni și colaboratori actuali.

Între 38-50 puncte:

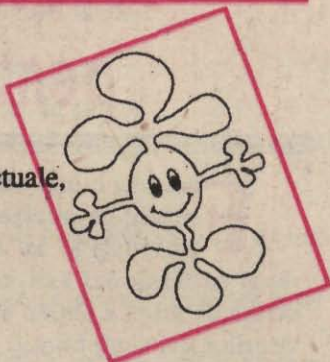
Raporturile dv. cu cei din jur sunt un exemplu de vervă și amicitie. Felul dv. de a fi v-a ajutat cu siguranță în afacerile de până acum. Echilibrul dv. emoțional a contribuit la înțelegerea celorlalți, fără a acumula negativ problemele lor. Încercați să nu vă schimbați.

Psihosociolog Daniela Gugu



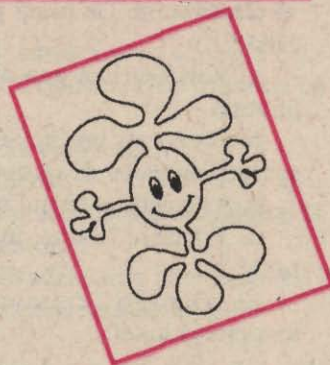
«REGULAMENT» DE ORDINE INTERIOARA

- art. 1: Șeful este șef!
- art. 2: Șeful are dreptate!
- art. 3: Șeful are întotdeauna dreptate!
- art. 4: Când șeful nu are dreptate, se aplică articolele 2 și 3.
- art. 5: Subalternul este dator să facă eforturi fizice și intelectuale, să pară mai prost decât șeful.
- art. 6: Șeful niciodată nu întârzie, el este reținut.
- art. 7: Șeful niciodată nu bea, el gustă.
- art. 8: Șeful nu pierde timpul, el supraveghează.
- art. 9: Șeful nu minte, el este dezinformat.
- art. 10: Șeful nu țipă, nu se ceartă, el dă sfaturi.
- art. 11: Șeful nu doarme, el meditează.
- art. 12: Șeful nu toarnă, el face caracterizări.
- art. 13: Șeful nu lingusește pe șefii săi, el le recunoaște meritele.
- art. 14: La șef se intră cu păreri personale și se iese cu părerile lui.
- art. 15: Dacă îți critici șeful, îți critici norocul.
- art. 16: Să nu faci propuneri șefului, că te pune să le rezolvi.



ÎN ATENȚIA PERSONALULUI CU PROGRAM DE LUCRU!

- art. 1: Lenea este curată sănătate!
- art. 2: Dacă colegul tău muncește, nu este un motiv să faci la fel.
- art. 3: Ce poți face azi, nu lăsa pe mâine, lasă pe poimâine.
- art. 4: Lucrarea, care nu se rezolvă de la sine în 30 de zile, nu merită să te mai apuci de ea.
- art. 5: Serviciul nu-i o cârciumă să stai toată ziua acolo.
- art. 6: E adevărat că munca înnobilează pe om, dar societatea noastră nu are nevoie de nobili.
- art. 7: Cine nu muncește, nu greșește și dacă nu gândește, merită să fie promovată.
- art. 8: Orice om trebuie să aibă o activitate, dar asta nu trebuie să degenereze în muncă.
- art. 9: Nouă nu ne este frică de muncă, fiindcă știm să ne ferim de ea.
- art. 10: Nu trebuie să dorești moartea șefului, ci să faci în așa fel să și-o dorească singur!



Ce atú important posedati pentru a face carieră?

Fără nici o îndoială, alături de competențele intelectuale, trebuie să posedati și un atú-șoc pentru a reuși profesional sau managerial, a vă detașa de grup, a obține un post pe măsura visurilor dv. Cum folosiți acest “plus” care vă face remarcat printre concurenții dv., uneori mai “bogați” în curriculum vitae și în experiență? Vă rugăm să alegeți un singur răspuns pentru fiecare întrebare:

1. Când vedeți o pisică, la ce vă gândiți?
 - a. La un(o) prieten(ă) tandru(ă).
 - b. La un erou de desen animat.
 - c. La un animal care zgârie.
 - d. La prietenul nedespărțit al vrăjitoarei.
 - e. La un complice de fiecare zi.
2. La o petrecere, un(o) necunoscut(ă) vă electrizează. Ce faceți pentru a fi remarcat(ă)?
 - a. Verificați ce gen de femei(bărbați) privește.
 - b. Provocați un incident. De exemplu, spargeți un pahar în apropierea ei(lui).
 - c. Așteptați ipoteticul moment oportun.
 - d. Forțați: “Salut, mă numesc... dar tu?”.
 - e. Dansați extravagant chiar în apropierea lui(ei).
3. La serviciu, întocmiți un lung și plictisitor raport. Adesea, cerneala curge și pătează. Deci:
 - a. Reluați totul fără să mai greșiți.
 - b. O rugați pe secretară să-l rescrie.
 - c. Folosiți petele de cerneală pentru a inventa un test psihologic.
 - d. Lăsați raportul pentru a doua zi.

e. Trimiteți totul “la plimbare”.

4. După părerea dv., care este “plusul” care aduce succesul unui film?

- a. Alegerea vedetelor drept “cap de afiș”.
- b. O punere în scenă seducătoare.
- c. Un scenariu bine încheiat.
- d. O producție eficientă.
- e. O idee originală.

5. Presupunând că lucrați în publicitate, cum găsiți ideea genială pentru promovarea unui produs?

- a. Testând idei peste idei.
- b. Reflectând bine la ceea ce vreți să anunțați.
- c. Studiind scopul și piața.
- d. Prin hazard, în autobuz sau în metrou.
- e. Erotizând produsul.

6. Reîncarnați-vă într-unul dintre personajele de desen animat:

- a. Mickey Mouse.
- b. Tom, motanul.
- c. Pluto.
- d. Baghera.
- e. Jerry, șoricelul.

7. Pe care dintre colegii dv. îl detestați cel mai mult?

- a. Pe cel prea zelos.
- b. Pe cel molatic.
- c. Pe cel lăudăros.
- d. Pe cel gelos.
- e. Pe cel care seamănă zâzaniei.

8. Dacă ați fi o parte dintr-un imobil, ați prefera să fiți:

- a. Ascensorul.
- b. Balconul.
- c. Antena colectivă.
- d. Holul de la intrare.
- e. Scara interioară.

9. Vă veți scrie autobiografia în:

- a. Pivniță.
- b. Salon.
- c. Expresul Paris-Lyon.
- d. Un bar de noapte.
- e. Parcul castelului Versailles.

10. La serviciu, savurați în secret plăcerea de a fi:

- a. Admirat(ă).
- b. Apreciat(ă).
- c. Dorit(ă).
- d. Temut(ă).
- e. Căutat(ă).

11. Dacă ați fi un obiect de birou, ați prefera să fiți:

- a. Un fax.
- b. Un cuțit.
- c. Un orologiu.
- d. Un bloc-notes.
- e. O vază.

12. Dacă ați fi un foileton sau un serial tv, ați prefera să fiți:

- a. Beverly Hills.
- b. Star Trek.
- c. Un serial sexy.
- d. Inspectorul Colombo.
- e. Batman.

13. Un vis. Aterizați pe o altă planetă populată. Ce faceți?

- a. Îl seduceți pe conducătorul planetei.
- b. Studiați societatea și organizarea lor.
- c. Vă îndrăgostiți de cel(cea) mai frumos(oasă) bărbat(femeie) de pe planetă.
- d. Le propuneți să realizeze o rachetă pentru a veni pe Pământ.
- e. Luptați pentru a deveni conducătorul lor.

14. Dacă ați descoperi o comoară, unde ați ascunde-o?

- a. În adâncul unei fântâni.
- b. Sub pat.
- c. Într-un seif bancar.
- d. În fiecare zi, în alt loc.
- e. Nicăieri, dacă am o comoară, o arăt tuturor.

15. Alt vis. Ați redevenit un copil de doi ani:

- a. Care plânge pentru că mama nu îi dă biberonul.
- b. Care se joacă cu cele mai frumoase păpuși.
- c. Care sparge bibelourile mamei.
- d. Care doarme liniștit.
- e. Care se joacă cu mașinile fratelui mai mare.

16. Ar fi o oroare să petreceți o săptămână:

- a. Cu un patron autoritar.
- b. Cu un coleg apatic.
- c. Cu o vecină bârfitoare.
- d. Singur(ă) pe o insulă pustie.
- e. Cu un patron în pragul pensiei.

17. Atunci când un(o) coleg(ă) nu înțelege ceea ce îi spuneți, aveți impresia că sunteți:

- a. În compania unui surd.
- b. Legat(ă) fedeleș.
- c. Dansatoare orientală unduindu-se în fața unui emir adormit.
- d. Închis(ă) în adâncurile unei temnițe.
- e. Jucând pe scena unui teatru gol.

18. Atunci când colegul(a) înțelege (în sfârșit!) ceea ce ați spus, este ca și cum ați fi:

- a. Alice în Țara Minunilor.
- b. O vedetă a muzicii pe aceeași lungime de undă cu publicul.
- c. Față în față cu dv. înșivă.
- d. Un(o) călător(oare) care a scăpat de bagajele sale grele.
- e. Cel(cea) care a câștigat un trofeu.

Rezultate:

Fiecare dintre răspunsurile dv. este cotate cu un simbol: ◆, ■, *, ● sau ▼. Utilizând grila următoare, faceți totalul simbolurilor

obținute și citiți textul legat de simbolul majoritar. Dacă două simboluri sunt majoritare, citiți ambele texte. Aceasta înseamnă că în dv. coexistă două tendințe, poate contradictorii.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
a	*	◆	■	◆	▼	●	●	▼	▼	*	▼	*	◆	■	■	▼	*	●
b	●	●	◆	*	*	▼	▼	◆	◆	■	◆	●	■	*	◆	●	▼	◆
c	▼	■	●	■	■	◆	■	●	■	◆	■	◆	*	▼	▼	■	■	*
d	◆	▼	*	▼	●	■	◆	*	●	▼	●	■	●	●	*	*	◆	■
e	■	*	▼	●	◆	*	*	■	*	●	*	▼	▼	◆	●	◆	●	▼

Majoritate de ●: Comunicare

Indiferent care ar fi meseria pe care o exercitați (sau pe care doriți să o profesați), atuu dv. numărul 1 este arta de a comunica, dublată de o doză de creativitate și de fantezie. Debordați de idei, pe care știți să le comunicați și să le apărați. Dar, de asemenea, știți să ascultați și ideile altora și să găsiți un teren de înțelegere pentru a realiza efectiv proiectele propuse. Farmecul dv. senzual joacă, desigur, indirect, un rol important și un interlocutor de sex opus va fi mult mai receptiv la argumentele dv. decât unul de același sex. Sunteți apreciat(ă) pentru dinamismul, rapiditatea de execuție, mica dv. grăunță de nebunie creativă. Trebuie să vă mișcați fără încetare, să inovați, să explorați piste noi, împrumutând la fel de bine și cărările bătute, ca și pe cele noi și asimetrice. Canalizați-vă ideile, "compactați-vă" proiectele și, porțile vă vor fi deschise cu ușurință!

Majoritate de *: Capacitate de adaptare

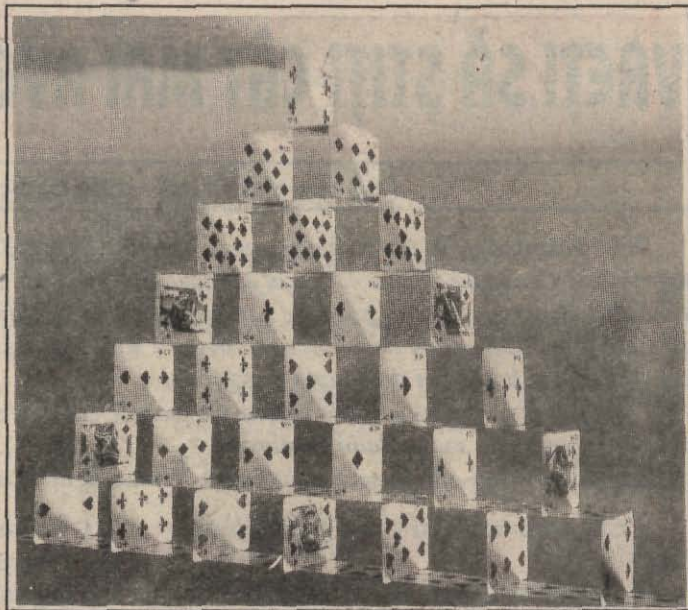
Indiferent care ar fi meseria pe care o exercitați (sau pe care doriți să o profesați), atuu dv. numărul 1 este arta de a vă adapta situațiilor diverse, chiar celor mai neaștep-

tate. Armele - surâsul, capacitatea de stăpânire - pentru a evita tensiunile sau a le reduce. O meserie solitară nu vă convine. Trebuie să lucrați în echipă, în bucurie și în armonie. Doar așa simțiți că prezentați încredere și că sunteți în siguranță. Sensibil(ă), vă temeți și detestați loviturile sub centură și incorectitudinile. Ceea ce nu vă împiedică să știți bine cum să vă protejați teritoriul și drepturile, dacă sunt batjocorite. Aveți oroare ca gentilețea dv. să nu fie considerată slăbiciune. Ca o revanșă, știți să profitați de ajutorul prietenilor pentru a avansa. Cu naturalețe, le inspirați celorlalți dorința de a vă deschide porțile. Farmecul dv. este o strategie personală, pe care știți să o aplicați.

Majoritate de ▼: Sensul riscului

Indiferent care ar fi meseria pe care o exercitați (sau pe care doriți să o profesați), atuu dv. numărul 1 este arta de a vă asuma riscurile, de a sfida soarta și a vă atinge scopurile. Viața calmă nu este pentru dv. Înlăturarea adversarilor din calea dv. nu vă face să vă simțiți vinovat(ă). Tindeți sus și vă place să surmontați diversele obstacole pentru a accede la obiectivele propuse. Ceea ce dă naștere, automat, unor greșeli și

suferințe. Trebuie să luați aminte la aceste lecții pentru a le evita în viitor. Vă place să aveți putere și să conduceți. Aceasta nu înseamnă neapărat că sunteți autoritar. Dimpotrivă, spiritul dv. de dreptate este real, dar exprimă totdeauna și putere sigură. În fond, aveți o natură rebelă și independentă. Detestați să fiți comandat, chiar dacă vă admirați superiorul ierarhic. Ca revanșă, considerați că știți să comandați fără să răniți sensibilitățile și fără să vă bateți joc de drepturile altora. Un lucru este sigur: nu puteți să rămâneți etern în aceeași meserie sau în același post.



vat. Concluzia: porțile puterii se deschid ușor pentru dv.... Dar sunteți sigur(ă) că într-o zi nu veți fi o victimă a propriului dv. joc?

Majoritate de ♦: Seducție, cu S mare

Indiferent care ar fi meseria pe care o exercitați (sau pe care doriți să o profesați), atuu dv. numărul 1 este arta de a fi un(o) veritabil(ă) seducător(oare). Aura dv. magnetică are darul de a cuceri imediat, și știți să vă folosiți de ea, adică știți să seduceți în sensul cel mai exact al termenului: a cuceri, a fascina, a deturna dorința celui/lalt, a-i distruge subtil rezistența. Ceea ce înseamnă că simțiți instinctual cum funcționează interlocutorul dv. (patron, coleg, client etc) și reacționați în consecință pentru a obține ceea ce doriți. Știți că-i plac blondele? Iată-vă blondă... Este filatelist? Îi oferiți timbre rare. Amețit(ă) de cadoul dv. sau de înfățișarea seducătoare, nu va mai citi în Curriculum vitae sau în dosarul puțin convingător și vă va acorda emoționat(ă) contractul visat. Acest mod de a acționa vă permite să-i depășiți pe cei sau cele care utilizează mijloacele clasice. Oportunist(ă), sunteți întotdeauna la locul potrivit pentru a plasa cuvintele necesare la momentul adec-

Majoritate de ■: Răbdare și Metodă

Indiferent care ar fi meseria pe care o exercitați (sau pe care doriți să o profesați), atuu dv. numărul 1 este arta de a vă fixa obiectivele și a le atinge cu răbdare, metodă și organizare. Perseverent(ă) și încrezător(oare) în dv., nu vă speriați de obstacole. Cu siguranță, treceți uneori prin perioade de îndoială și descurajare dar, mai devreme sau mai târziu, vă reveniți. Ca un jucător de șah, vă calculați toate mutările. Cei din jurul dv. vă pot considera secretos(ă) sau puțin comunicativ(ă) și vă pun bețe în roate din gelozie sau meschinărie. Dar asta nu schimbă cu nimic credința pe care o aveți în obiectivele propuse. Astfel, puteți urca încet, dar sigur, spre toate eșaloanele ierarhiei, pentru a obține la sfârșitul parcursului un post important.

Mihaela Constantinescu
(adaptare după VSD)

VREȚI SĂ ȘTIȚI CÂT MAI AVEȚI DE TRĂIT?

(autocontrolul sănătății)

Dacă răspundeți la acest chestionar (reprodus după "Selection Reader's Digest" și aparținând Centrului pentru educație sanitară din Virginia, SUA) vă puteți aprecia starea sănătății și perspectivele, pozitive sau negative, ce se întrevăd. Veți descoperi, astfel, efectele unor "obiceiuri nesănătoase" asupra sănătății dv., întărindu-vă, în acest mod, convingerea și hotărârea de a lupta împotriva lor.

Testul nu poate avea valoare pentru persoanele care suferă de infirmități grave ori au avut crize cardiace sau maladii cerebrale.

Rezultatul îl veți afla în secțiunea finală: "Indicele de sănătate".

1. Cât timp acordați zilnic exercițiului fizic?

Mai puțin de 15 minute	0 puncte
Între 15 și 29 minute	+2 puncte
Între 30 și 44 minute	+6 puncte
Între 45 și 74 minute	+12 puncte
Între 75 și 119 minute	+16 puncte
Între 120 și 179 minute	+20 puncte
Peste 180 minute	+24 puncte

2. Greutatea

Dacă aveți un excedent de greutate față de norma ideală, atunci:

Între 0 și 2 kg	0 puncte
Între 2 și 7 kg	-2 puncte
Între 7 și 11 kg	-6 puncte
Între 11 și 16 kg	-10 puncte
Între 16 și 20 kg	-12 puncte
Peste 20 kg	-15 puncte

Înălțime în metri		Greutatea în kilograme					
		Osatură subțire		Osatură medie		Osatură solidă	
Bărbați	Femei	B	F	B	F	B	F
1,55	1,42	51-54	42-42	53-58	43-48	57-64	47-54
1,57	1,45	52-56	43-46	55-60	44-50	58-65	48-55
1,60	1,47	53-57	44-47	56-62	46-51	60-67	49-57
1,62	1,50	55-58	45-48	57-63	47-53	61-69	51-58
1,65	1,52	56-60	46-50	59-65	48-54	63-71	52-59
1,67	1,55	58-62	48-51	61-67	50-55	64-73	53-61
1,70	1,57	60-64	49-53	63-69	51-57	67-75	55-63
1,72	1,60	62-66	50-54	64-71	53-59	68-77	57-64
1,75	1,62	63-68	52-56	66-72	54-61	70-79	59-66
1,77	1,65	65-70	53-58	68-75	56-63	72-81	60-68
1,80	1,67	67-72	55-59	70-77	58-65	74-83	62-70
1,82	1,70	69-73	57-61	72-79	60-67	76-86	64-72
1,85	1,72	71-76	59-63	73-82	62-68	78-88	66-74
1,87	1,75	72-77	61-65	76-84	63-70	81-90	67-76
1,90	1,77	74-79	63-67	78-86	65-72	82-92	69-78

(Femeile sub 25 de ani trebuie să scadă din tabel 500 grame pentru fiecare an pe care-l au mai puțin, până la vârsta de 18 ani.)

3. Regimul alimentar

Dacă aveți un regim alimentar echilibrat conținând legume, fructe, pâine, lactate, cereale și proteine +4 puncte

Dacă evitați alimentele grase, saturate și colesterolul care se găsește mai ales în grăsimile animale +2 puncte

4. Fumați?

Dacă nu fumați 0 puncte

Dacă nu fumați decât pipă -4 puncte

Dacă fumați un număr de țigări:

între 1 și 9/zi -13 puncte

între 10 și 19/zi -15 puncte

între 20 și 29/zi -17 puncte

între 30 și 39/zi -20 puncte

între 40 și 49/zi -24 puncte

peste 50 țigări/zi -28 puncte

5. Consumul de alcool

Notați cantitatea de băuturi alcoolice pe care o absorbiți zilnic. Calculați în pahare, considerându-se pentru un pahar o doză de 18 centilitri de vin, 25 centilitri bere sau 4,5 centilitri alcool.

pentru 0 pahare 0 puncte

de la 1 la 2 pahare +1 punct

de la 3 la 4 pahare -4 puncte

de la 5 la 6 pahare -12 puncte

de la 7 la 9 pahare -20 puncte

de la 10 pahare în sus -30 puncte

6. Antecedente personale

Dacă ați fost în contact cu o persoană suferindă de plămâni timp de un an sau mai mult -4 puncte

Dacă ați făcut radioterapie pentru amigdale, vegetații, acnee sau tenie -6 puncte

Dacă lucrați regulat în contact cu plumbul, dar nu fumați -2 puncte

Dar dacă și fumați -10 puncte

Dacă lucrați curent cu clorura de vinil -4 puncte

Dacă trăiți într-un oraș mare -6 puncte

Dacă ați avut o viață sexuală bogată -1 punct

Pentru femeii care au debutat în viața sexuală înainte de 18 ani -1 punct

7. Antecedente familiale

Tatăl, mama, fratele sau sora au avut vreo criză cardiacă înainte de 40 de ani -4 puncte

Dacă unul dintre bunici, unchi, mătuși au avut vreo criză cardiacă înainte de 40 de ani -1 punct

Dacă tatăl, mama, fratele sau sora au avut probleme de hipertensiune -2 puncte

Dacă unul dintre bunici, unchi, mătuși au avut probleme de hipertensiune -1 punct

Dacă tatăl, mama, fratele sau sora au avut diabet înainte de 25 de ani -2 puncte

Dacă unul dintre bunici, unchi, mătuși au avut diabet înainte de 25 de ani -2 puncte

Dacă tatăl, mama, fratele sau sora au avut diabet după 25 de ani -2 puncte

Dacă unul din bunici, unchi, mătuși au avut diabet după 25 de ani -1 punct

Dacă există vreun caz de glaucom la unul dintre părinți, bunici, frați, surori, unchi, mătuși -2 puncte

Dacă există vreun caz de gută în familie -1 punct

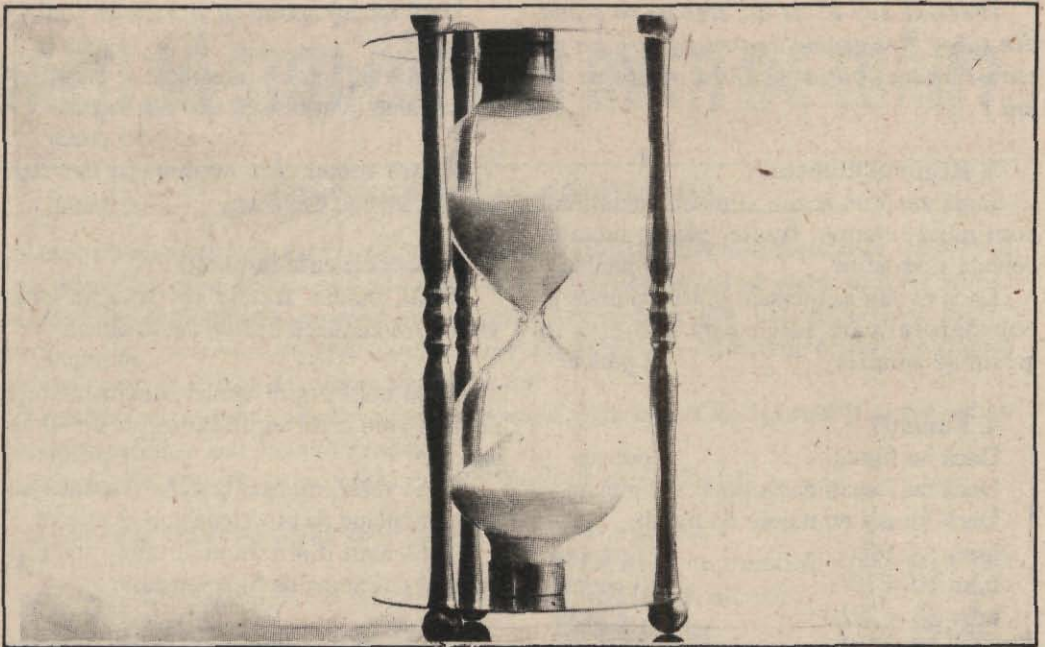
Dacă mama sau sora (deci partea feminină) a avut un cancer la sân -4 puncte

8. Măsuri de prevenire

Vă faceți anual controlul presiunii arteriale? Dacă da... +4 puncte

Dacă sunteți femeie, vă faceți regulat autopalparea sânului și anual sau chiar la 2 ani, un examen medical. Dacă da... +2 puncte

Dacă sunteți femeie, vă faceți examenul ginecologic (frotiuri vaginale, inclusiv) anual? +2 puncte



Depistarea tuberculozei pielii la fiecare 5 sau 10 ani?	+1 punct
Depistarea glaucomului, după 40 de ani, la fiecare 4 ani	+1 punct
Analiza sângelui, la 2 ani, după 40 de ani	+1 punct
Proctosiamoidoscopie o dată, după 50 de ani	+1 punct

9. Accidente de circulație

Accidentele de circulație se înscriu pe primul loc al cauzelor de decese. Or, centura de siguranță salvează viața în proporție de 50% din situații. Întrebarea este cât timp din totalul orelor petrecute la volan purtați centura de siguranță?

Mai puțin de 25%	0 puncte
În jur de 25%	+2 puncte
În jur de 50%	+4 puncte
În jur de 75 %	+6 puncte
Aproape tot timpul	+8 puncte

10. Stres

Reparați în tabloul ce urmează, evenimentele pe care le-ați trăit în timpul anului și adunați punctele corespunzătoare.

1. Moartea partenerului	100
2. Divorț	73
3. Separarea cuplului	65
4. Moartea unei rude apropiate	63
5. Căsătorie	50
6. Împăcare	45
7. Pensionare	45
8. Probleme de sănătate în familie	44
9. Moartea unui prieten	37
10. Necazuri cu familia soțului (soției)	29
11. Ați avut un succes	28
12. Începutul școlii sau absolvirea	26
13. Schimbări în condiția de viață	25
14. Schimbări în programul de lucru	20
15. Schimbări în viața socială	18
16. Schimbări în obișnuințele de somn	16
17. Schimbări în regimul alimentar	15

18. Vacanțe	13
19. Sărbători	12
20. Diferite mici neazuri	11

Dacă totalul este inferior lui 150, atunci notați cu 0.

Între 150 și 250	-4 puncte
Între 250 și 300	-7 puncte
Peste 300	-10 puncte

Indicele de sănătate

Faceți totalul tuturor punctelor pe care le-ați obținut scăzând, bineînțeles, punctele negative (cu minus) și adăugând 200. Un

total de 200 de puncte e mediu. Peste 215, înseamnă că stați mai bine decât media; un total de peste 230 arată că aveți toate șansele să ajungeți la o vârstă foarte înaintată și să vă bucurați de o sănătate excelentă. Sub 185 de puncte, trebuie să vă îngrijiți mai bine sănătatea, iar sub 170, intrați în aria de risc (să vă îmbolnăviți serios).

Iată importanța unor comportamente în tabelul alăturat:

Sănătatea dv.	Indicele de sănătate	Speranța de viață în ani	
		Bărbați	Femei
Excelentă	230 și peste	81 și mai mult	86 și peste
Bună	211-219	74-80	79-85
Medie	191-210	67-73	72-78
Mediocră	171-190	60-66	65-71
Proastă	170 sau sub	sub 60	sub 65

Murphy și... afacerile

• Legea lui Rudin:

Atunci când un om dorește să-și cumpere ceva, de regulă alege soluția cea mai dezavantajoasă.

• Axioma lui Zymurgg:

O marfă scoasă dintr-un ambalaj, nu mai poate fi introdusă decât într-un ambalaj mai mare.

• Prima lege a transportului aerian:

Dacă avionul dv. întârzie, este sigur că avionul următor, pe care vreți să-l ajungeți, pleacă la timp.

• Maxima lui Matz:

Actul cumpărării este momentul când te-ai plictisit să mai gândești.

• Regulile lui Richard despre posesiune și păstrarea bunurilor:

1. Orice obiect păstrat un timp suficient de îndelungat, în final se poate arunca.
2. Orice obiect aruncat devine indispensabil, imediat ce nu mai poate fi recuperat.

• Legea lui Lewis:

Indiferent cu ce greutate și cu câtă alergătură se procură ceva, imediat după aceea aflăm că acel lucru se poate obține și mai ieftin.

A FI SAU A NU FI... MANAGER

- * **Vii dimineața târziu?** - Ești exemplu negativ!
- * **Vii punctual?** - Ai venit să-ți spionezi subalternii la sosire!
- * **Ești prietenos cu subalternii?** - Vizezi popularitatea ieftină!
- * **Ești rezervat?** - Te consideri cu nasul pe sus!
- * **Îți lauzi subalternii?** - Ești lingușitor!
- * **Îi critici?** - Faci pe nebulul!
- * **Faci curte subalternelor?** - Ești afemeiat!
- * **Le tratezi cu indiferență?** - Te consideră homosexual!
- * **Te interesează munca subalternilor?** - Ești turnător!
- * **Nu te interesează?** - Nu ai habar de probleme!
- * **Ții ședințe?** - Ești ședințoman!
- * **Nu ții ședințe?** - Lucrezi secret!
- * **Ești mai în vârstă?** - Ești sclerozat!
- * **Ești tânăr?** - N-ai experiență!
- * **Stai seara mai târziu?** - Faci pe lucrătorul supraaglomerat!
- * **Pleci punctual?** - Nu-ți dai interesul!
- * **Nu pleci în concediu?** - Îți păzești scaunul!
- * **Te consulți cu colegii?** - Nu ești în stare să iei decizii!
- * **Nu te consulți cu colegii?** - Vrei să ții totul în mână!
- * **Spui bancuri?** - Ești neserios!
- * **Nu spui bancuri?** - Ești plictisitor!
- * **Insiști asupra propunerilor tale?** - Ești încăpățânat!
- * **Cedezi?** - Ești moale!
- * **Ai succes?** - Ai avut noroc!
- * **Ceva nu merge bine?** - Bineînțeles, era de așteptat!
- * **Trimiți oamenii la cursuri?** - Vrei să-i îndatorezi!
- * **Nu-i trimiți la cursuri?** - Nu lași pe altul să se ridice!
- * **Vii cu idei noi?** - Ești fantasmagorist!
- * **Nu vii cu idei noi?** - Ești refractar față de tot ce-i nou!
- * **Te preocupă problemele firmei?** - N-ai ce face!
- * **Nu te preocupă?** - Nu ești bun manager!



Utilizarea analizei tranzacționale în lumea afacerilor

Analiza tranzacțională a fost pusă la punct în anii '50, în SUA, de către dr. Eric Berne și un grup restrâns de psihologi și terapeuți, ca o teorie complexă a personalității individuale. Pornind de la principalele comportamente observabile la om - manifestări, cuvinte utilizate, exprimări - Eric Berne a creat o teorie complementară sensurilor tradiționale ale psihologiei.

Demersul analizei tranzacționale constă în analizarea comportamentelor, atitudinilor, exprimărilor, reacțiilor psihice și emoționale, prin intermediul "grilelor analitice", referitoare, de exemplu, la starea de spirit, poziția de viață etc.

Aceste "grile analitice", permit omului de afaceri să desprindă rapid concluzii referitoare la alegerea comportamentului în diferite situații (conjuncturi) și să analizeze rezultatele obținute.

De la anul 1965, tot în SUA, a fost înființată Asociația Internațională a Specialiștilor în Analiza Tranzacțională (ITAA) ce reunește peste 12 mii de aderenți, iar exemplul a fost urmat în 1976 și la nivelul continentului european, prin crearea Asociației Europene a Specialiștilor în Analiza Tranzacțională (ETAA). Treptat, analiza tranzacțională a depășit granițele științei psihologiei, fiind căutată și studiată de oamenii de afaceri din ce în ce mai mult în

dorința acestora de a "stăpâni regulile jocului, în afaceri". Accesul la "tainele" analizei tranzacționale este destul de dificil, el fiind apanajul unui număr restrâns de oameni de afaceri.

Punctul forte al analizei tranzacționale îl constituie faptul că aceasta este un excelent mijloc de analiză și acțiune în cadrul comunicării în afaceri. Analiza tranzacțională îi oferă omului de afaceri mijloace extrem de subtile pentru a crea partenerului anumite comportamente. Cine intră în acest "joc" fără să-l cunoască poate fi însă o "pradă" foarte ușoară. Obiectivele analizei tranzacționale constau în identificarea și modelarea propriilor stări de spirit, ocazionate de relațiile de afaceri și în crearea unor eficiente mijloace de acțiune în desfășurarea relațiilor comportamentale ale oamenilor de afaceri.

Eficacitatea unor acțiuni de transformare, prin intermediul analizei tranzacționale, privește întreaga personalitate a individului care trebuie să:

- definească precis obiectivele concrete, verificabile în urma transformării;

- elaboreze cu claritate bilanțul situației sale actuale și să o prevadă pe cea viitoare;

- transpună în practică mijloacele necesare transformării."

Procesul de transformare se realizează în cadrul unui "contract" încheiat prin tranzacționare cu propria persoană - singurul martor al reușitei și eșecului analizei. De asemenea, în procesul aplicării "terapiei" acțiunea de schimbare este strâns legată și dependentă de sfaturile profesionale, organizatorice, evaluative pe care le primește persoana în cauză. Pentru a fi eficient, "contractul" de transformare trebuie să îndeplinească o serie de caracteristici sau condiții:

1. Să reunească toate competențele tehnice și umane necesare finalizării acțiunii întreprinse.

2. Să definească termenii efectivi ai schimbării.

3. Să dispună de și să transpună în practică mijloacele acceptabile pentru transformare.

Pe de altă parte, este



preferabil să fie luate în calcul nu numai voința de transformare, ci și cea de non-transformare, astfel încât "contractul" să fie explicit și să nu implice transformări "ascunse". Pe această bază, personalitatea în cauză se va autochestiona prin "serii" de câte două întrebări corespunzătoare dorinței de schimbare și de non-schimbare, ca de exemplu:

- Ce, cum și de ce se dorește a fi schimbat?

- Ce nu se dorește a fi

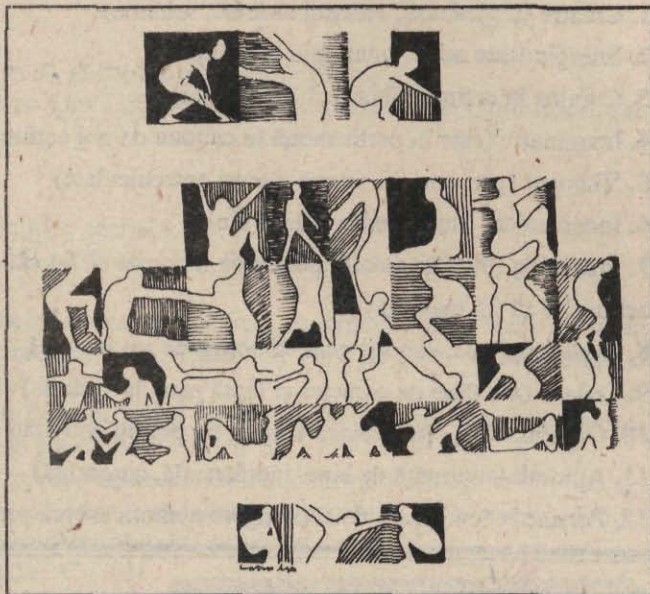
schimbat și de ce?

O dată ce dispunem de aceste răspunsuri, pot apărea o serie de incoerențe care determină de multe ori redefinirea obiectivelor și/sau a mijloacelor de transformare. Toate precizările făcute referitor la definirea "contractului" și caracteristicilor sale, constituie de fapt etape ale procesului de clarificare a conținutului acestuia.

Conf. univ. dr.
Dan Popescu

Principalele cauze posibile ale eșecului în afaceri

1. Lipsa unui control eficient asupra costurilor și/sau a calității produsului.
2. Scăparea de sub control a stocurilor.
3. Comercializarea sub nivelul costurilor efective.
4. Relațiile improprii cu clientela și furnizorii.
5. Conflictul deschis cu opinia publică.
6. Deficiențe ale factorilor de conducere în sfera deciziilor sau a implementării acestora.
7. Politică de personal neadecvată sub raportul funcțiilor motrice și al talentului profesional.
8. Orgoliul, ca frână în acumularea de cunoștințe profesionale.
9. Lacunele în cunoașterea legislației.
10. Politică de asigurări neadecvată.
11. Mimetismul și indolența profesională.
12. Atitudinea defectuoasă în relațiile cu concurența.
13. Lipsa de previziune asupra evoluțiilor de pe piață.
14. Criza de lichidități.
15. Dezvoltarea activităților fără o corelare exactă cu gradul de capitalizare a profiturilor.
16. Creditele neeconomice sau orientate defectuos.
17. Ignorarea situației financiare curente pe baza activităților în derulare.
18. Pierderea controlului asupra debitorilor.
19. Contabilitatea greșită, care determină o informare eronată asupra realității.
20. Pierderea controlului datorită presiunii creditorilor.



Prof. dr. Dan D. Voiculescu

din lucrarea "Praxiologia afacerilor în societatea umanistă",
în curs de pregătire la Editura Intact, București

Calitățile individuale ale unui bun antreprenor

1. Creativ (inventează, creează sisteme, scheme)
 2. Energic (este activ, muncește, gândește)
 3. Curajos în acțiune (încearcă lucruri noi)
 4. Imaginativ (este în permanență în căutare de noi acțiuni)
 5. Vizionar (prevede, își asumă riscuri antecalulate)
 6. Independent (nu acționează la ordin)
 7. Praxiolog (intră în detalii, pentru ca lucrurile să fie cât mai bine făcute și eficiența acțiunilor să fie maximă)
 8. Hotărît (știe ce, când și cum să obțină ce are nevoie)
 9. Tenace (are tărie de caracter și luptă până la victorie)
 10. Organizat (se organizează singur, iar pentru activități complexe, știe să delege)
 11. Aplomb (siguranță de sine, îndrăzneală, cutezanță)
 12. Persuasiv (cu putere de convingere a altora asupra propriilor opinii)
-
-

Întrebări pentru verificarea loialității clientului

1. De ce cumpărați această marcă de produs?
 2. De regulă, cumpărați această marcă?
 3. Cine considerați că sunt concurenții noștri direcți?
 4. Dacă nu găsiți produsul nostru, ce produs similar ați cumpăra?
 5. Ați încercat altă marcă, în locul acestui produs?
 6. Ce vă place cel mai mult la produsul nostru?
 7. Ce găsiți superior la produsele similare?
 8. Dacă competitorul nostru principal vă acordă un rabat la preț, sunteți dispus să renunțați la produsul nostru?
 9. Care ar fi cuantumul acestui rabat?
-
-

ALGORITMUL PRODUCERII IDEILOR

(după Alex. Osborne)

A. Determinarea faptelor:

- a. definirea și identificarea problemei;
- b. pregătirea, colectarea și analiza datelor semnificative (toate informațiile necesare trebuie să fie disponibile).

B. Găsirea ideii:

- a. producerea ideii - tentative de găsire a unor piste posibile;
- b. dezvoltarea ideii - alegerea unora din ideile găsite, prelucrarea, combinarea sau completarea cu alte idei.

C. Găsirea soluției:

- a. evaluarea, verificarea soluțiilor posibile;
- b. adaptarea, aplicarea soluției adoptate;

Evaluarea ideilor presupune examinarea fiecăreia, în colectivul de lucru, detaliat pentru a determina dacă ar conduce la rezultate mai bune în cazul valorificării în practică.

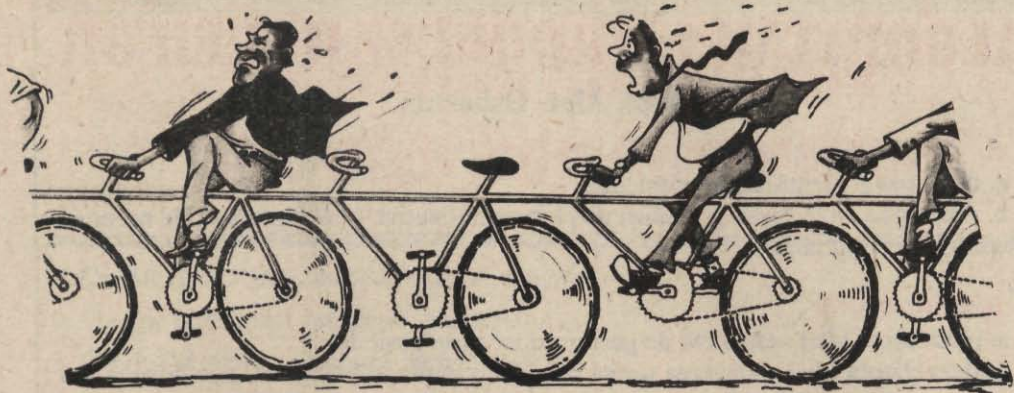
Alex. Osborne enunță și cele două principii fundamentale a căror aplicare deliberată mărește cantitatea de idei care se pot emite:

1. Amânarea judecății. Se poate obține un număr dublu de idei bune (în același interval de timp) dacă se amână emiterea unei judecăți asupra unei probleme până după întocmirea unei liste care include toate soluțiile posibile elaborate.

2. Cantitatea naște calitate. Cu cât numărul ideilor expuse este mai mare, cu atât crește posibilitatea ajungerii la o soluție potențial-optimală.

Pentru reușita acestor principii, membrilor echipei trebuie să li se creeze de către conducător sentimentul că sunt implicați în sarcină; dacă aceștia păstrează o rezervă, de orice fel, gradul lor de bunăvoință pentru a coopera se va diminua. De regulă, cu cât sunt mai implicați în problemă, cu atât entuziasmul, sprijinul și șansele de reușită, de colaborare eficientă sunt mai mari. Apoi, fiecărui membru al echipei trebuie să i se solicite (să i se permită să-și spună) părerea, fără a fi influențat în emiterea ei. Este surprinzător cât de mulți specialiști nu dau randament în echipă datorită abordărilor fără tact, dar totuși, bine intenționate.





MODELUL MANAGERIAL AL LUI ERICSSON

"Aceste calități nu pot fi dezvoltate dacă nu există din start. Trebuie o bază de pornire."
Ericsson

1. Capacități intelectuale: dovediți suplețe a minții și vivacitate intelectuală pentru a identifica problemele, piețele și clienții, ca și pentru a reuni și selecționa informațiile pertinente. Analizați rațional situațiile făcând apel la înțelegerea creativitate de care dispuneți.

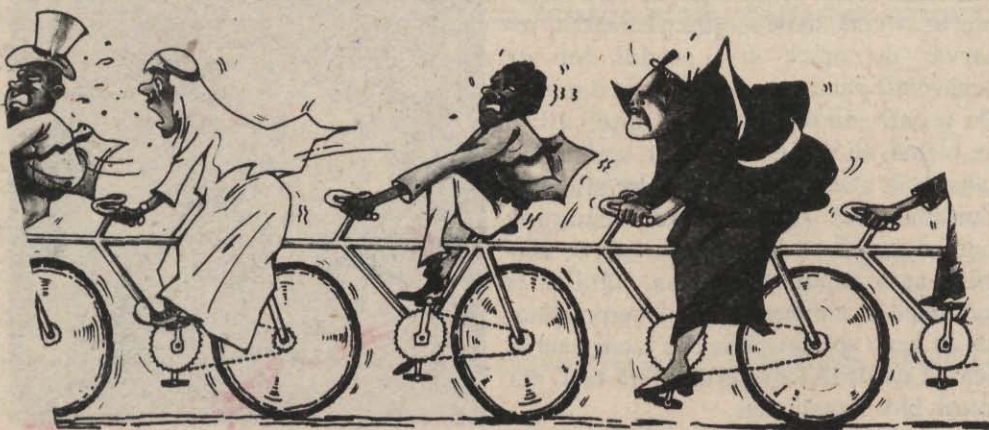
2. Respectul de sine: cunoașterea propriei dv. persoane trebuie să fie aprofundată și realistă. Fiți echilibrat, aveți încredere în dv. Să știți ceea ce vreți. Manifestați colaborare și flexibilitate.

3. Deschidere spre ceilalți: arătați interes și respect sincer pentru parteneri și acordați-le maximum de încredere. Trebuie să știți să

comunicați și să aveți voința și capacitatea de a lucra în echipă.

4. Perspectiva: reprezintă facultatea de a stăpâni situația în întregul său, concentrându-vă asupra esențialului. Aceasta înseamnă că trebuie să fiți capabil să analizați lucrurile după diferite puncte de vedere, într-o manieră analitică, dar și sintetică.

5. Obiective și rezultate: ce doriți să întreprindeți și ce veți obține. Numai inițiativele luate vă pot conduce la obținerea unor rezultate. Aceasta presupune un spirit dezvoltat de a întreprinde și o mare perseverență, a ști să iei decizii în consecință, a-ți asuma responsabilitatea, chiar și în situații care comportă risc și incertitudine. Obiectivele trebuie să fie ambițioase, dar și realiste.



INGENIOZITATEA

condițiile a succesului în afaceri

Cu prilejul unei anchete socio-economice cu tema "Știința și arta afacerilor", ne-am pus problema dacă oamenii de afaceri români dispun de ingeniozitate, pe care am considerat-o sinonimă cu spiritul inventiv, agerimea minții, îndemânarea sau dibăcia de a conduce și organiza o afacere.

Cei 23 de subiecți intervievați, selectați de la firme de stat și particulare, din cele mai diverse domenii ale afacerilor și-au exprimat opinia față de o serie de indicatori ai ingeniozității, considerată de noi cheia de boltă a succesului în afaceri.

Majoritatea subiecților investigați sunt preocupați să reinvestească profitul obținut: în totalitate, 58 la sută și parțial, 42 la sută. Faptul că nimeni nu se teme să reinvestească denotă că oamenii de afaceri investigați au curajul de a risca. Spunem aceasta întrucât, în contextul anchetei, ei au specificat numeroase dificultăți și mai mulți factori de risc existenți în lumea afacerilor. Totodată, aproape toți își propun să-și extindă afacerile în următoarea perioadă de timp, fiind convinși că factorii reușitei lor în afaceri țin în actuala etapă de competența și calitățile proprii. Astfel, factorul care a înregistrat numărul cel mai mare de opțiuni este "curajul de a risca" susținut de "credința că poți câștiga". Ceilalți factori menționați sunt, în ordinea descrescătoare a preferințelor:

- informațiile utile și prompte (103 p);
- parteneri eficienți (92 p);
- cadru legislativ stimulat (95 p);
- capital suficient (87 p);

- sprijin din partea familiei (78 p);
- consilieri valoroși (68 p);

Se observă alternanța factorilor care țin de personalitatea și ingeniozitatea omului de afaceri, cu factori de natură obiectivă. De o mare importanță pentru succesul afacerii sunt, în opinia subiecților, cunoștințele omului de afaceri, pregătirea lui profesională. Această pregătire trebuie să fie complexă, să cuprindă cunoștințe economice (marketing, macro și micro economie, contabilitate), manageriale, legislative, de limbi străine, informatică, relații publice și, nu în ultimul rând, psihosociologice.

Cunoștințele de management sunt necesare nu numai celui care conduce o afacere, ci și fiecărui om implicat într-o afacere. Pentru o bună pregătire în management, se preconizează sisteme de învățământ și perfecționare continuă, de instruire pe grupe interdisciplinare, care să poată permite schimbări în strategia afacerii. În afară de cunoștințele de management, cel care conduce o afacere trebuie să aibă capacitatea de a sintetiza și analiza informațiile, precum și de a prevedea mersul afacerii, de a lua decizii în consecință.

Pe lângă o înaltă pregătire profesională în specialitate și în management, succesul depinde și de calitățile personale ale omului de afaceri. Subiecții au consemnat asemenea calități, acordându-le, în funcție de experiența proprie, o importanță mai mare unora dintre ele. Pe primul loc se situează tenacitatea și perseverența, considerându-se că, în acest sens, indivizii își asumă și riscurile și nereușitele. Ca un

reflex al mediului economic și social, subiecții au accentuat nevoia de cinste și corectitudine, precum și de respectare a legalității.

Cele mai multe dintre calități vizează relațiile de colaborare cu ceilalți: altruism, flexibilitate, comunicabilitate, seriozitate, adaptabilitate, carismă. Multe succese se datorează însă capacităților intelectuale ale omului de afaceri: inteligența, puterea de concentrare, spiritul analitic, creativitatea.

Calitățile omului de afaceri își pun amprenta și pe relațiile cu subordonații, dar și cu concurenții. Subiecții intervievați declară că se înțeleg foarte bine (25 la sută) și bine (75 la sută) cu oamenii din subordinea lor. În relațiile cu oamenii din colectiv, ei se conduc după anumite principii, care țin de valori precum: competență, echitate, armonie, coeziune, comunicare, legalitate și stimulare. Ca atare, s-au menționat: "aprecierea profesionalismului"; "cultivarea lucrului bine făcut"; "tratarea egală a oamenilor și respectarea efortului lor"; "stimularea participării și motivarea efortului"; "respectarea drepturilor contractuale"; "spiritul de echipă"; "cointeresarea



materială pentru cei mai preocupați".

După alte principii se reglează și relațiile cu concurența. În conturarea unor modele, subiecții s-au axat pe valorile: loialitate, corectitudine, deschidere, respect reciproc, perspectiva colaborării. Subiecții consideră că în lumea afacerilor "este loc pentru toți"; "uneori este posibilă și colaborarea în condiții de fair play"; "confruntarea trebuie să se producă în limitele permise de etica relațiilor inter-umane".

Desigur, ingeniozitatea în afaceri este dependentă și de calitatea colaboratorilor. Fiecare om de afaceri este preocupat să aibă colaboratori pregătiți, cinstiți, devotați. Numai astfel el are încredere să le transfere o parte din autoritatea lui. Un criteriu de apreciere a colaboratorilor a fost atașamentul față de colectivul în care lucrează și interesul pentru domeniul afacerilor. Acest atașament este determinat însă de modul cum percep oamenii grija și atenția acordată problemelor lor. Oamenii de afaceri investigați sunt preocupați în mod diferențiat de problemele personale ale subalternilor. Unii sunt conștienți că "oamenii mulțumiți lucrează mai bine" și, ca urmare, le acordă o mare atenție. La managerii deschiși, interesați de problemele colaboratorilor, "se apelează fără rețineră".

Sunt și cazuri în care oamenii de afaceri nu pot sau nu vor să se aplece spre problemele celorlalți. Aceasta este, după opinia noastră, o eroare, care va influența relațiile interumane și, implicit, succesul afacerii. De altfel, subiecții s-au referit, în mod expres la greșelile pe care trebuie să le evite un om de afaceri. Între ele figurează, pe lângă dezinteresul pentru problemele colaboratorilor și alte erori care țin de:

- mentalitatea omului de afaceri: "prietenii nu pot deveni parteneri de afaceri"; "să nu te bazezi pe succesele anterioare"; "să nu te supraestimezi";

- conduita (comportamentul) omului de afaceri: "încredere prea mare în subal-

terni"; "a acționa după ce gândești";

- defecte personale: "lenevie"; "spirit împrăștiat"; "risipire în lucruri mărunte";

- pregătirea inadecvată: "lipsa planului afacerii"; alegerea la întâmplare a partenerilor"; "ignorarea informării permanente";

- alte cerințe pentru obținerea succesului: "eliminarea sentimentalismului"; "să nu cedezi la primele insuccese".

* Evitând asemenea erori, oamenii de afaceri sporesc șansele supraviețuirii firmei lor în contextul concurenței economice. Subiecții au menționat mai mulți factori care asigură șansele menținerii și afirmării în lumea afacerilor. Factori cum sunt cei legați de calitate, flexibilitate, legalitate, performanță, asigură supraviețuirea agenților economici aflați în competiție cu diverși concurenți. După opinia subiecților, o condiție a supraviețuirii este viziunea anticipativă legată de evoluția afacerii și, în aceeași măsură, perseverența în găsirea soluțiilor celor mai eficiente. Pentru a-și spori permanent cifra afacerilor, orice agent economic este preocupat de calitatea produselor și de diminuarea cheltuielilor. El își propune diversificarea gamei de activități și menținerea firmei sale la parametri preconizați. Pentru a supraviețui concurenței, firma trebuie să fie competitivă, să focalizeze energiile și capacitățile specialiștilor ei, să se dezvolte. Managerii trebuie să simtă pulsul afacerii, să fie în contact permanent cu partenerii, să urmărească reacția concurenților, să studieze clientela.

A avea succes în afaceri înseamnă a realiza asocieri inteligente, înseamnă capacitatea de a anticipa și a evalua șansele de schimbare. A supraviețui în afaceri înseamnă a-ți demonstra ingeniozitatea.

Subiecții au fost solicitați să menționeze ce înțeleg ei prin ingeniozitate în afaceri. Diversele idei exprimate au fost în măsură să definească o anumită mentali-

tate specifică zilelor noastre. Unii au consemnat succint: "ingeniozitate = investiție, cheltuieli, profit". Alții au detaliat diversele componente ale ingeniozității cum sunt:

- capacitatea de a fixa obiective raționale pe diverse orizonturi de timp;

- iscusința de a alege un anumit tip de afaceri potrivit propriilor aptitudini;

- dibăcia de a se adapta cerințelor pieței și a păstra o anumită măsură în riscurile pe care ți le asumi;

- ușurința de a stabili relații de comunicare cu alții și a le fructifica în avantajul afacerii proprii;

- inteligență și inventivitate în găsirea soluțiilor;

- curajul de a risca;

- flerul de a opta pentru cele mai avantajoase oferte.

Ingeniozitatea îi ajută pe oamenii de afaceri să facă față firmelor concurente, facilitând soluții imprevizibile, fiind cu un pas înaintea acestora.

Managerii ingenioși adoptă un stil de muncă original și stimulează energiile creative din colectiv. Ei își pun în valoare cu multă artă calitățile personale și calitățile subalternilor lor.

Sintetizând ideile expuse mai sus, putem afirma că ingeniozitatea omului de afaceri se manifestă cu prioritate în:

- fundamentarea strategiilor de dezvoltare;

- politica de cooperare cu partenerii;

- managementul inovării și stimularea inventivității colectivului;

- activitatea de marketing;

- managementul resurselor umane;

Supraviețuind cu ingeniozitate concurenței și dificultăților, oamenii de afaceri trebuie să pună în evidență valoarea celei mai de preț avuții - inventivitatea spiritului uman.

Maria Moldoveanu
Emilian M. Dobrescu

Întrebări esențiale pentru cel care lansează o afacere

1. Aveți surse reale pentru procurarea capitalului necesar?
2. Posedați un spațiu pentru desfășurarea activităților respective?
3. Aveți certitudinea aprovizionării corespunzătoare cu resurse materiale?
4. Ce noutăți oferiți pentru a putea trezi interesul clienților?
5. Ați identificat piața pe care ați putea pătrunde pentru a vă oferi bunurile sau serviciile propuse?
6. Cât de mare și puternică este concurența și de ce mijloace dispuneți pentru a o depăși?
7. Când veți efectua primele plăți? Dar primele încasări?
8. Ce venituri brute credeți că veți obține în primul an?
9. Când, cum și unde urmăriți să vă diversificați afacerea?

DRUMUL CEL MAI SCURT CĂTRE INFORMAȚIE



RADIO DELTA

București, Ploiești și Valea Prahovei

93,5 FM

O GAMĂ COMPLETĂ DE SERVICII PROMOȚIONALE

TEL. (01) 631 73 89 * FAX (01) 311 34 32**

CONSTANȚA * BRAȘOV * GALAȚI * BUZĂU * RM. VÂLCEA * ORADEA * FOCȘANI

8

TRĂSĂTURI IMPORTANTE ALE UNUI MANAGER

(după William H. Newman,
editor - *Managers for the year 2000*,
Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs,
New Jersey, 1978)

1. Caracterul liderul trebuie să aibă caracter și să fie integru, astfel ca oamenii cu care lucrează să aibă încredere în el.

2. Inițiativa liderul este o persoană care are inițiativă. El este cel care vine cu idei noi și care își asumă atât riscurile cât și șansele unui succes.

3. Devotamentul față de subalterni - liderul crede în salariații săi (din subordinea sa), le ascultă problemele și îi ajută să se dezvolte și să se afirme; aceasta necesită ca liderul să aibă încredere în sine și modestie.

4. Inteligența liderul trebuie să aibă capacitatea de a gândi la un nivel înalt de competență; complexitatea sarcinilor sale îi cere să facă analize profunde și rapide, să se adapteze rapid și profitabil la orice situație care apare.

5. Receptivitatea și percepția fenomenelor din jurul său - liderul trebuie să fie conștient de tot ceea ce se întâmplă în jurul său, să poată evalua semnificația tuturor acestor schimbări.

6. Previziunea și intuiția liderul trebuie să aibă o imagine asupra viitorului, asupra posibilităților care-l pot afecta.

7. Deschiderea intelectuală și flexibilitatea liderul trebuie să fie receptiv la ideile și faptele noi, să fie flexibil, fără a fi labil.

8. Puterea de convingere liderul trebuie să fie clar în argumentare, să comunice cu oamenii și să încerce să-i convingă.

TRĂSĂTURI SUPLIMENTARE:

- a. gândire strategică, conceptuală;
 - b. capacitatea de a dialoga;
 - c. capacitatea de a influența.
-

PLANUL UNEI AFACERI

pe scurt

A. Definiție:

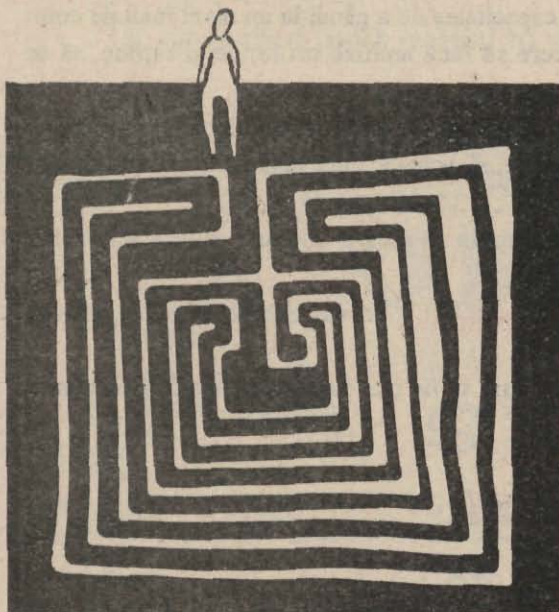
Planul de afaceri stabilește în mod precis care este obiectivul și cum trebuie atins. El reprezintă elementul de bază, documentul de lucru, (...) prezintă experiența dv. managerială, logica în afaceri, integritatea fiscală și cunoștințele dv. despre produs. (Carlton Helming, fondator al "Helming & Co, CPA's and Small Business")

B. Conținut:

I. Date generale despre firmă: adresă, nr. telefon, fax, nr. cont, acționari, conducere, realizări importante;

II. Prezentarea pe scurt a afacerii: în ce constă - obiective, avantaje, cum poate fi realizată, cu ce eforturi materiale, financiare, umane; capitalul de pornire necesar; câștigul potențial;

III. Disponibilitățile de realizare: planul de aprovizionare, de producție, personalul necesar; prezentarea tehnică a produsului (serviciului) respectiv;



IV. Modul de vânzare: politica de prețuri, tactici de vânzare, strategia de marketing și publicitate; relațiile cu clienții și concurența;

V. Modul de conducere: managementul afacerii; informațiile financiare, capitalizare, dividende; activitatea de cercetare-dezvoltare;

C. Realizare obligatorie în două-trei variante de probabilitate, potențiale.

În anexe se pot prezenta: tehnologia de fabricație (grafic), liste de prețuri pentru materii prime, materiale, energie, resurse umane, lista echipamentelor necesare, costul de fabricație pe produs etc.

Ce fel de om de afaceri sunteți?

Ritmul cotidian impune fiecărui om de afaceri un anumit mod de a gândi, de a acționa. Unii se grăbesc, sunt dinamici, ziua li se pare prea scurtă pentru câte au de făcut; alții dimpotrivă! Atât unii, cât și ceilalți, au micile lor slăbiciuni, care, treptat, se contabilizează negativ în bilanțul activităților cotidiene.

Vă oferim posibilitatea ca, răspunzând sincer la aceste întrebări, prin "Da" sau "Nu", să vă descoperiți pe dv. înșivă mai bine!

1. Vă place să vă desfășurați activitatea într-o ambianță foarte calmă?
2. Preferăți expectativa în loc de a acționa atunci când sunteți sigur de reușită?
3. Agreeți deplasările în interes de serviciu?
4. Sunteți preocupat de stabilirea de noi contacte umane?
5. Sunteți adeptul aserțiunii: "Cine vorbește repede este și convingător"?
6. Considerați că aveți șanse mai mari

de reușită dacă faceți "prima mutare"?

7. Începeți deseori un lucru cu gândul că nu îl veți putea finaliza?

8. Considerați că este suficient să fiți perseverent pentru a avea reușite?

9. Refuzați constant un dîneu de afaceri pentru a vă afla în compania familiei?

10. Sunteți adesea tentat să vă bazați doar pe fler pentru a încheia o afacere?

11. Obișnuiți să luați decizii chiar dacă sunteți obosit, pentru a evita aglomerarea problemelor?

12. Munciți cu plăcere și cu surâsul pe buze chiar și în situații neplăcute?

13. Vă organizați programul astfel încât fiecare zi să aducă ceva nou și profitabil în existența dv.?

14. Vă preocupați de imaginea pe care o aveți în cercul dv. de afaceri?

15. Dețineți informații amănunțite despre concurenții dv.?

16. Amânați adesea rezolvarea problemelor doar pentru că sunt neplăcute?

17. Obișnuiți ca după un succes să vă culcați pe laurii gloriei?

Rezultate:

Cel mai indicat răspuns primește trei puncte, iar cel mai puțin indicat un punct. Acordați-vă câte trei puncte pentru fiecare răspuns "Da" la întrebările: 3, 4, 6, 12, 13, 14, 15 și pentru fiecare răspuns "Nu" la întrebările: 1, 2, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 16, 17.

Pentru fiecare răspuns "Da" la întrebările: 1, 2, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 16, 17,

acordați-vă câte un punct, la fel și pentru fiecare răspuns "Nu" la întrebările: 3, 4, 6, 12, 13, 14, 15.

Interpretarea rezultatelor:

Dacă ați obținut între:

17-25 puncte. Sunteți un tip contemplativ căruia acțiunea nu-i oferă prea multe satisfacții, aveți tendințe conservatoare, sunteți prea cumpătat, de multe ori amânând ce aveți de rezolvat. Chiar dacă nu vă place să vă aflați în miezul problemelor, nu vă îngrijorați, dispuneți cu siguranță de suficiente calități pentru a vă afirma.

26-34 puncte. De ce nu vă puneți în valoare? V-ați păstrat de prea multe ori în expectativă, iar viața v-a demonstrat în

nenumerate rânduri că succesul ar fi fost de partea dv. dacă ați fi avut îndrăzneala acțiunii. Sunteți așadar, o persoană rațională, activă, dar care nu se mobilizează total pentru planurile sale.

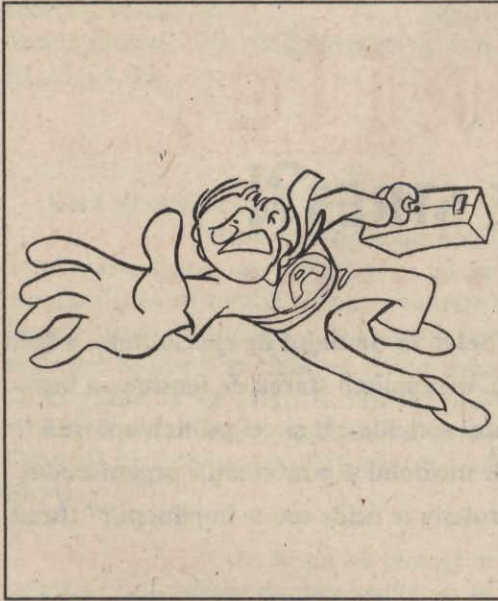
35-43 puncte. Dumneavoastră care simțiți "pulsul" evenimentelor, dacă nu v-ați apucat deja de afaceri, nu mai stați pe gânduri, este timpul să vă valorificați dinamismul, inițiativa și simțul practic.

44-51 puncte. Vă felicităm pentru punctajul obținut! Sunteți persoana pe care oricine și-ar dori-o ca partener de afaceri. Cu discernământul, intuiția și puterea de analiză de care dați dovadă puteți repurta succesul dorit.

*Psihosociologi
Dana Gugu și Cătălin Bălan*

Murphy și... afacerile

- **Legea lui Schiffman:** Nimic nu se întâmplă până când nu se cumpără ceva.
- **Ipoteza lui Ibrahim:** Cu cât un obiect este mai inutil, cu atât trebuie să apelăm mai mult la sentimentele cumpărătorului pentru a-l vinde.
- **Legea lui Malek:** Orice idee simplă trebuie exprimată în cel mai complicat mod posibil.
- **Legea lui Potter:** Cantitatea de informații receptate despre un produs, este invers proporțională cu utilitatea produsului respectiv.
- **Ipoteza lui Hilaire:** Dacă vă atrageți clienții cu ajutorul prețurilor scăzute, atunci îi veți pierde din aceeași cauză - se va găsi întotdeauna o firmă care să ofere un preț mai scăzut.
- **Concepția lui Murphy despre valoare:** Lucrurile se distrug proporțional cu valoarea lor.
- **Legea întâi a lui Scott:** După ce am terminat lucrul, descoperim o eroare fundamentală.
- **Legea a doua a lui Scott:** Dacă se descoperă o eroare într-o afacere și se remediază la timp, vom observa că înainte de remediere a fost bine.
- **Legea lui Gumperson:** Probabilitatea de realizare a unei tranzacții financiare este invers proporțională cu oportunitatea de realizare a acesteia.
- **Legea lui Puder:** Ce începe bine, se termină rău. Ce începe rău, se termină și mai rău.
- **Teorema lui Stockmayer:** O afacere ușoară este în realitate grea. Cea care începe rău se termină și mai rău.



11. Vă înfuriați ușor?
Da. / Nu.
12. Sunteți agitat când așteptați mai mult ceva sau pe cineva?
Da. / Nu.
13. Aveți răbdare să va ascultați interlocutorul până la capăt?
Da. / Nu.
14. Vă simțiți incapabil să luați singur decizii?
Da. / Nu.
15. Vă simțiți izolat, îndepărtat de familie și prieteni?
Da. / Nu.
16. Vă faceți permanent griji pentru chestiuni privind banii?
Da. / Nu.
17. Eșecurile în afaceri vă descurajează și vă demobilizează?
Da. / Nu.

18. În timpul week-end-ului vă deconectați de problemele săptămânii?

Da. / Nu.

19. Priviți cu teamă ziua de mâine?

Da. / Nu.

Rezultate:

Se acordă câte un punct pentru fiecare răspuns afirmativ. Dacă numărul răspunsurilor afirmative este cuprins între:

0-6 puncte: reacționați normal la stres, iar rezistența dv. pare să fie relativ bună; echilibrul psiho-fizic încă se menține la nivelul normalității; sunteți stăpân pe reacțiile emoționale și vă controlați bine reacțiile corporale; sunteți flexibil și vă adaptați ușor la schimbări, depășind cu ușurință dificultățile.

7-13 puncte: sunteți depășit de anumite situații dar totuși faceți eforturi de a le face față. Vă aflați într-o "criză medie de viață", stăpânindu-vă la limită reacțiile emoționale. Sunteți capabil să stabiliți un "echilibru în dezechilibru". Schimbările majore vă dezorientează dar sunteți capabil de a le face față. Luați viața ca pe o luptă, însă, atenție, riscați să fiți învins!

14-19 puncte: indică o discrepantă serioasă între solicitări și capacitățile personale. Vă aflați într-o "criză majoră de viață". Sunteți un hipersensibil față de evenimentele din jurul dv. sau o persoană rigidă care nu agreează schimbările. Organismul se află într-un dezechilibru serios, fapt pentru care sunteți extrem de anxios. Controlați-vă mai atent reacțiile. Ar fi în folosul dv. să consultați un medic și un psiholog. Formulați-vă deprinderi noi, impuneți-vă o disciplină a somnului și bucurați-vă din plin de vacanțe și week-end-uri.

C. Anisescu

În afaceri, și corpul "vorbește"!



De cele mai multe ori, pentru a comunica un mesaj emoțional către lumea exterioară, corpul își folosește propriul limbaj, un întreg univers de gesturi și expresii.

Un pas important în educarea și îmbunătățirea "limbajului" corpului este analiza propriilor obiceiuri cu maximum de obiectivitate.

În lumea afacerilor nu este ușor să se stăpânească secretele comunicării nonverbale, care pot avea o importanță mult mai mare decât se crede în finalizarea unei tranzacții. Ce "trucuri" poate folosi omul de afaceri pentru a deveni convingător și victorios?

O mișcare a pleoapelor, a sprâncenelor sau un freamăt al buzelor pot transmite la fel de mult ca și un mesaj verbal. Businessman-ul trebuie să-și dezvolte, și mai ales să-și controleze, setul de simboluri și mișcări stilizate ale unor părți ale corpului său:

- Clătinarea capului, însoțită de un zâmbet, poate încuraja partenerul în a-și continua discursul și a-l angaja cu interes.

- Privindu-vă partenerul drept în ochi, veți constata reacția pupilelor: dilatarea lor este semnul interesului pentru problema discutată, dar poate fi și semnul anxietății și neliniștii. Privirea în jos este tot una cu a-l exclude pe partener din conversație.

- Dacă partenerul își va relaxa corpul, depărtându-și picioarele, se poate mări prețul sau se poate obține o amânare sau un împrumut. Dacă mișcărilor sunt mai sacadate, mai puțin ample, iar brațele încrucișate pe piept, negociatorul este mulțumit de preț, șovăie sau amână un răspuns ferm, aflându-se pe o poziție inferioară.

- Măinile împreunate sub bărbie sau sprijinind fruntea, iar spatetele care se relaxează pe spătarul scaunului, depărtându-și corpul de birou - indică superioritatea, aroganța și dificultatea comunicării.

- Ridicarea unei sprâncene este semnul neîncrederii, iar când această mișcare se repetă putem anticipa un răspuns negativ.

- Frângerea degetelor semnifică nerăbdarea sau neliniștea.

- Obiceiul de a freca nasul cu degetul arătător poate fi interpretat ca semn al ostilității sau negării.

- Dacă dominați partenerul în înălțime, veți avea mai mult succes și încredere aplecându-vă și corpul în momentul în care-i strângeți mâna.

Ținând seama de aceste observații, încercați să le aplicați, să le stăpâniți, să le modelați și atunci veți fi *Învingătorul!*

Psihosociolog Cristina Anisescu

Profiluri de lideri est-europeni

Lumina din noapte

Cu câteva luni înainte de revoluția din 1989, companiile chimice slovace au venit la Vladimir Nosko cu o importantă solicitare. Poate profesorul, specialist în electromagnetism al Universității din Bratislava, va reuși să găsească o cale de localizare a scurgerilor de apă reziduală din bazine.

“M-am trezit într-o noapte și am văzut lumina lunii strălucind prin fereastra dormitorului meu”, spune omul de știință în vârstă de 36 ani. “Am privit lumina trecând prin geam și dintr-o dată am realizat că există o cale pentru a depista scurgerile de lichid prin membrană, și anume, electricitatea.”

Apoi, Vladimir Nosko și un grup de colegi au format o companie, dezvoltând un sistem computerizat electric de cabluri și senzori, capabil de a identifica chiar și cele mai fine scurgeri de lichide.

Aplicațiile sistemului Sensor sunt numeroase: rezervoare, conducte de petrol, rezervoare de apă menajeră. Sistemul instalat în timpul construcției costă circa 3 dolari/mp și poate detecta infiltrările pentru un timp îndelungat; compania a proiectat și un sistem mobil pentru infiltrările care pot apărea în locuri gata amenajate.

La sfârșitul anului trecut, sistemul Sensor era instalat în Slovacia, Franța, Belgia, Germania. Au fost solicitate, de asemenea, comenzi din Japonia, Arabia Saudită și China.

“Lista lui Schindler” l-a făcut celebru

Concediat din postul de primvicepreședinte al TV, după ce candidatul la președinția Poloniei pe care l-a susținut, a pierdut, Lew Rywin și-a conceput propria companie de film - Heritage Films. Licențiat al Universității Varșovia în literatură rusă și

americană, fost responsabil cu *public relations* al agenției de presă guvernamentale, având 200 de ore la producții TV poloneze și internaționale, în vârstă de 49 ani, Lew Rywin dobândise o deosebită experiență ca producător de film lucrând la serialele “Vântul războiului”, “Război și Amintire”, precum și pentru doi regizori de excepție Agnieszka Holland în filmul “Europa, Europa” (o poveste al celui de-al doilea război mondial) și Andrzej Wajda în filmul “Kozczuk”.

În 1991 este contactat de Steven Spielberg pentru producția filmului “Lista lui Schindler”. Au urmat 12 luni de pregătiri. Spielberg a ajuns în Polonia doar cu o săptămână înaintea începerii filmărilor, dar producția a mers bine, terminându-se înaintea datei stabilite și cu economii.

“De la un producător mic, am câștigat statutul unui producător internațional, demn de încredere.”, observă Lew Rywin prozaic. “Mulțumesc «Listei lui Schindler» și celor care au bătut la ușa companiei mele Heritage Films.”

De la Alpha la Omega

Pentru Mikhail Fridman, președintele Alpha Group, viteza, flexibilitatea și bunul simț au fost cheia succesului în afaceri. Alpha Group este o asociație implicată în multe, de la spălatură geamurilor la comercializarea de parfumuri. La vârsta de 30 de ani, Mikhail Fridman își construiește compania cu un grup de prieteni cu care a studiat la “Institutul pentru Oțeluri și Aliaje” din Moscova. Compania debutează în 1988, în faza de început a perestroikăi, când erau îngăduite primele afaceri private. Prima activitate desfășurată: spălarea imenselor geamuri de la magazine și întreprinderi. Angajează repede 20 de studenți dinamici, cumpără o scară și trimite



VLADIMIR NOSKO



LEW RYWIN



MIKHAIL FRIDMAN



STEPHEN FRATER

muncitorii la treabă. "Am început să câștigăm și după aceea nu am mai putut fi opriți", spune Mikhail Fridman. "Într-o lună, 100 de oameni erau angajați la spălătul geamurilor." Curând s-au extins, acționând ca mijlocitori între cetățenii care doreau să închirieze apartamente disponibile. Apoi au înființat o firmă de copiere și multiplicare, o companie de import Alpha Eco și chiar o bancă proprie. Azi, conșorțiul include și alte combinații, cum ar fi Alpha Capital una din cele mai înfloritoare afaceri de investiții din Rusia, Alpha Art o galerie de artă notabilă și Alpha Estate care a penetrat rapid pe piața afacerilor imobiliare.

Un cumpărător - cunoscător

Succesul omului de afaceri maghiar, stabilit în SUA, Stephen Frater, se datorează în mare măsură contactelor sale personale și cunoștințelor în domeniul finanțelor. Atunci când trebuia să investească banii binefăcătorului său Carlo De Benedetti, el a fost

într-o situație delicată. După o vizită într-o băcănie, la Budapesta, în 1989, a considerat oportun să se ocupe de ambalaje pentru produse alimentare: a observat că vânzarea brânzei nu mergea bine, pentru că nu era împachetată corespunzător!

În mai puțin de cinci ani, Stephen Frater a devenit șeful celui mai mare centru de ambalaje, cu sediul la Viena. Cofinec S.A. este singurul partener în materie de ambalaje al companiilor multinaționale Coca-Cola, Pepsi-Cola, McDonald's. În toamna lui 1989, compania, care consta într-o cameră de hotel, o mașină de scris și un mandat de la omul de finanțe italian căruia îi aparține firma Olivetti, și-a propus să identifice un sector din industria ungară, cu potențial de creștere. Și l-a găsit. Astăzi, Cofinec S.A. este una din primele zece companii de ambalaje din carton din Europa.

Cornelia Rada
prezentare după *Central European Economic Review*,
vol. 2, nr. 3, 1994

7

IDEI UTILE ÎN MARKETING

- 1.** **Invățați totul despre produsul (serviciul) pe care-l oferiți pe piață sau tranzacția pe care vreți să o efectuați.**
- 2.** **Fiiți atent la tradițiile zonei unde vreți să vindeți un produs sau să oferiți un serviciu.**
- 3.** **Asociați-vă sau colaborați cu parteneri locali.**
- 4.** **Conformați-vă cerințelor pieței locale modificându-vă produsul (serviciul) oferit, în funcție de gustul consumatorilor.**
- 5.** **Alegeți-vă o marcă de fabrică a cărei semnificație să fie clară și care să vă fie favorabilă.**
- 6.** **Dintre aserțiunile următoare: "Acesta este produsul(serviciul). Cum îl putem vinde?" și "Ce îi trebuie clientului nostru încercăm noi să-i oferim!" alegeți-o pe a doua.**
- 7.** **Produceți și oferiți bunuri și servicii de înaltă calitate la prețuri mai scăzute decât cele consacrate.**

II

REGULI PENTRU SUCCESUL UNEI ÎNTÎLNIRI DE AFACERI

Uneori vă puteți afla în situația de a nu vă convinge interlocutorii de valoarea și adevărul afirmațiilor dv. De aceea, vă propunem aceste reguli care sunt menite a vă conduce pe calea succesului în afaceri.

1. Pentru fixarea primei întâlniri de afaceri stârniți doar curiozitatea viitorului partener, nu furnizați detalii!
2. Pregătiți întâlnirea astfel încât să oferiți o bună imagine despre dv.!
3. Punctualitatea este obligatorie!
4. Dialogați cu partenerul dv. fără rezerve și prejudecăți!
5. Nu dezarmați de la primul refuz, oferiți noi argumente!
6. Fiți sigur pe dv., afabil și nu uitați să zâmbiți!
7. Nu vă lăsați luat prin surprindere! Încercați să anticipați reacțiile partenerului!
8. Nuanțați-vă intonația vocii și gestică, astfel încât produsul acestor "mobilizări" să fie entuziasmul.
9. Fiți comunicativ, dar nu vorbiți numai dv., lăsați și partenerul să-și expună punctul său de vedere!
10. Răspundeți precis și clar la întrebările care vă sunt adresate.
11. Încheierea unei afaceri profitabile nu este întotdeauna scopul final al întâlnirii, poate fi doar începutul unei colaborări de durată.

Psihosociolog Cătălin Bălan

Motivații care pot influența demararea unei afaceri

Categoria de motivație	Componente
Profesionale	Perspectiva unei munci atrăgătoare Perspectiva de a face descoperiri Perspectiva obținerii prestigiului
Psihologice	Statutul și respectul social Renumele ce se poate obține Extinderea relațiilor interumane Statutul de a fi propriul tău stăpân
Materiale	Posibilitatea de a obține câștiguri Nivelul de trai sport Siguranța locului de activitate
Morale	Perspectiva de a realiza ceva deosebit Perspectiva de a participa la progresul social

Prof. dr Monica Voicu

*Inițiativa promovării unei afaceri mici,
în "Managementul afacerilor mici și mijlocii",
coordonator Prof. dr Costache Rusu,
Editura Logos, Chișinău, 1993, p.18*

DIALOG CU CITITORII

Ionica-Ionela Pațachia, Corabia, jud. Olt: mulțumim pentru cuvintele frumoase și sperăm ca revista să-ți satisfacă dorința de cunoaștere a acelui spațiu din interiorul uman aflat la granița științei. Căci, așa cum spunea Lao Tzi, "dacă vrei să cucerești lumea, cucerește-te mai întâi pe tine însuși".

Daniela Stroie, București: propunerile făcute sunt

interesante, cât despre umilirea și degradarea ființei umane - poate cele mai acute probleme ale vieții actuale - avem intenția de a semnala cauzele și posibilele remedii ale acestora.

Angelica și Violeta Firu, Slatina, jud. Olt: în măsura în care interesul cititorilor o va impune, vom aborda și probleme așa-zis "delicate": sexualitatea, relațiile de cuplu etc.

Dr. Cornel Petre Ciudin, Târgu-Neamț: abonamentele la revista noastră se fac direct la redacție, plătind suma de 3 000 lei (6 numere) în contul 40.34.01. Banca Agricolă S.A. - S.M.B., specificând pe mandat adresa completă.

Gheorghe Coașan, Cluj-Napoca: orice concurență în domeniul presei este spre folosul cititorilor. Referitor la întrebările puse, precizăm că revista va oferi informații despre acele zone (subconștient, inconștient) unde știința actuală a pătruns foarte puțin.

Eusebiu Tihan, Brăila: materialul trimis nu este publicabil. Te așteptăm cu alte propuneri sau idei interesante.

Cezar Pârlog, Râmnicu-Vâlcea: aprecieri îndreptățite. Așteptăm colaborarea ta.

Vasile Tompoș, Cluj-Napoca: foarte frumoasă scrisoare. Îți mulțumim.

Prof. Ion Toader, Domnești, jud. Argeș: Ideea că limba română ar fi cea mai veche limbă din Europa ni se pare interesantă. Așteptăm studiul menționat în scrisoare, cu speranța că autorii lui vor incita la discuții atât pe istorici, cât și pe cititori.



Redacția

- CE ATU IMPORTANT POSEDAȚI PENTRU A FACE CARIERĂ
- VREȚI SĂ ȘTIȚI CÂT MAI AVEȚI DE TRĂIT?
- CAUZELE EȘECULUI ÎN AFACERI
- INGENIOZITATEA - CONDIȚIE A SUCCESULUI ÎN AFACERI



SOCIETATEA
ȘTIINȚĂ & TEHNICĂ S.A.

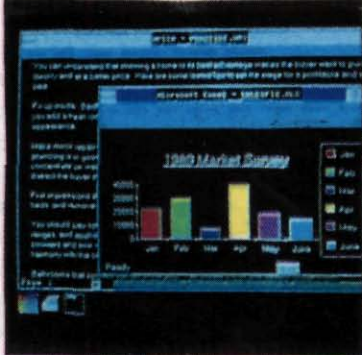
**AVEȚI
CALITĂȚILE
UNUI
ÎNȚREPRIN-
ZĂTOR**



**MODELUL
MANAGERIAL
AL LUI
ERICSSON**



**AFACERILE,
FACTOR
DE
STRES?!**



**MURPHY SI...
AFACERILE**

**RELATII
INTERUMANE**