

Einstein și *arta de a naviga*

O explorare a leadershipului modern

Anne de Graaf & Klaas Kunst

Notă către cititori	9
----------------------------	----------

Prefață la ediția în limba română	10
--	-----------

Pentru început...	11
--------------------------	-----------

Postulate Calitățile liderului modern

LEADERSHIP	Postulatul numărul 1: Sarcina liderului	15
	Direcția de gândire 2 – Munca în echipă	20
	Direcția de gândire 3 – Limite și oportunități	22
	Direcția de gândire 4 – Ferestre către organizație	24
ÎNTREBĂRILE	Postulatul numărul 2: Întrebările bune aduc răspunsuri bune	27
	Direcția de gândire 1 – Puneți întrebări	28
	Direcția de gândire 2 – Forme și tipuri de întrebări	29
	Direcția de gândire 3 – Atribuirea	30
	Direcția de gândire 4 – Întrebările potrivite la timpul potrivit	32
ROLUL	Postulatul numărul 3: Lupta cu rolul	37
	Direcția de gândire 1 – O idee în propria minte	38
	Direcția de gândire 2 – Ce NU este rolul	39
	Direcția de gândire 3 – Explorarea sistemului	41
	Direcția de gândire 4 – Oglinzi și ferestre	43

Oglinzi Rereflecții asupra a ceea ce suntem

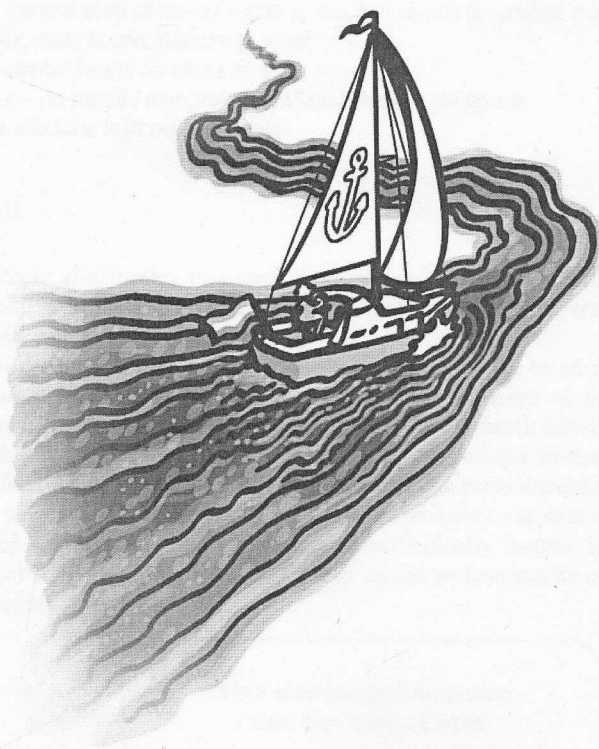
FERESTRE SPRE LUME	Oglinda numărul 1: Totul depinde de propriul punct de vedere	47
	Direcția de gândire 1 – Eu sunt OK, tu ești OK	48
	Direcția de gândire 2 – Nu-i o imagine prea veselă, nu?	51
	Direcția de gândire 3 – Fereastra sănătoasă	52
STILURI DE COMUNICARE	Oglinda numărul 2: Intenții versus efecte	55
	Direcția de gândire 1 – Stările eului	56
	Direcția de gândire 2 – Egograma	58
	Direcția de gândire 3 – Tranzacțiile	61
STILURILE DE LUCRU	Oglinda numărul 3: Când „pot” se transformă în „trebuie”	65
	Direcția de gândire 1 – Ce-i mult nu-i bun	66
	Direcția de gândire 2 – În spatele unui defect se ascund calități	70
	Direcția de gândire 3 – Pătrunzi înăuntru sau cazi în capcană?	71
EMOȚIILE	Oglinda numărul 4: O sursă de energie?!	73
	Direcția de gândire 1 – Cele cinci emoții fundamentale	74
	Direcția de gândire 2 – Ce e necesar?	75
	Direcția de gândire 3 – Semnalele non-verbale	76

LIMITELE	Oglinda numărul 5: Până aici și nu mai departe?	79
	Direcția de gândire 1 – Întrebări la limită	79
	Direcția de gândire 2 – Verbele limitative	81
	Direcția de gândire 3 – De la extern la intern	82
SCENARIUL	Oglinda numărul 6: Când creștem mari	85
	Direcția de gândire 1 – Un fir roșu	85
	Direcția de gândire 2 – Cultura	88
	Direcția de gândire 3 – Cultura unei organizații	89
STROKE-URI	Oglinda numărul 7: Lucrul căruia îi dăm atenție crește	91
	Direcția de gândire 1 – Sclipitor sau dificil?	92
	Direcția de gândire 2 – Drept la țintă?	94
	Direcția de gândire 3 – Mitul zgârceniei la laude	95
COACHING	Oglinda numărul 8: Un proces indefinibil despre probleme intangibile cu rezultate inimaginabile	99
	Direcția de gândire 1 – Și capabili, și disponibili	100
	Direcția de gândire 2 – Privește dintr-o perspectivă cât mai largă	102
	Direcția de gândire 3 – Coachingul provocator	104
SPIRITUL ÎNTREPRINZĂTOR	Oglinda numărul 9: Îndrăznește și riscă	107
	Direcția de gândire 1 – Întreprinzători sunt peste tot	108
	Direcția de gândire 2 – O chestiune de intuiție?	109
	Direcția de gândire 3 – Excelează!	110
Ferestre	Perspective asupra sistemului în care muncim	
MUNCA ÎN ECHIPĂ	Fereastra numărul 1: Construim o catedrală	115
	Direcția de gândire 1 – Concluzii de bun simț	116
	Direcția de gândire 2 – „Adrenalina” și „căldura”	117
	Direcția de gândire 3 – Prima echipă	119
JOCUL	Fereastra numărul 2: Așa e întotdeauna aici	123
	Direcția de gândire 1 – Jocurile	123
	Direcția de gândire 2 – Filozofia <i>Ți-am spus eu</i>	125
	Direcție de gândire 3 – Ce putem face cu timpul pe care îl avem	126
SPECTATORII	Fereastra numărul 3: Parte a soluției?	131
	Direcția de gândire 1 – Parte a problemei sau a soluției?	131
	Direcția de gândire 2 – În tribună sau pe teren?	132
	Direcția de gândire 3 – Vă schimbați sau vă lăsați schimbat?	134
DESCONSIDERAREA	Fereastra numărul 4: Schimbarea este un proces...	137
	Direcția de gândire 1 – Comportamentul este factorul decisiv	138
	Direcția de gândire 2 – E vreo problemă care trebuie rezolvată?!	138
	Direcția de gândire 3 – Pasivitatea	141

MANAGEMENT PE	Fereastra numărul 5: Spune ce faci și fă ce spui!	143
BAZA UNUI CONTRACT	Direcția de gândire 1 – Explicit și implicit	143
Respect pentru o	Direcția de gândire 2 – Confuzie?	146
	Direcția de gândire 3 – Contracte, contracte și iar contracte	146
CONTRACTUL	Fereastra numărul 6: Între distanță și proximitate	149
ÎN TREI COLȚURI	Direcția de gândire 1 – Claritate din două părți	150
	Direcția de gândire 2 – Distanță și proximitate	151
	Direcția de gândire 3 – Avantajele unui contract	152
MANAGEMENTUL	Fereastra numărul 7: Apropiere și disciplină	153
	Direcția de gândire 1 – Urgent sau important?	153
	Direcția de gândire 2 – Controlul în management	154
	Direcția de gândire 3 – Contactul vine înaintea contractului	155
TRANSFERUL	Fereastra numărul 8: Aici și acum ...sau atunci și acolo?	159
	Direcția de gândire 1 – Vechea pălărie	160
	Direcția de gândire 2 – Dedesubturi	161
	Direcția de gândire 3 – Plin de speranță	162
CULTURA ORGANIZAȚIEI	Fereastra numărul 9: Povestea unei organizații	165
	Direcția de gândire 1 – Comportament înseamnă comunicare	166
	Direcția de gândire 2 – Perspectiva din care observăm	168
	Direcția de gândire 3 – Exteriorul	169
Bibliografie		171
Anexă		175

Postulate

Calitățile liderului modern



Postulatul numărul 1 Sarcina liderului

Respect p

După ce și-a dăscălit învățacelul ani în sir, un călugăr se duse la el și-i zise:

– De vrei ca învățătura ta să se desăvârșească, mai ai de deslușit o singură enigmă. Erau odată niște oameni care aveau un pui de găină. L-au pus ca să și-l crească într-o ulcea mare.

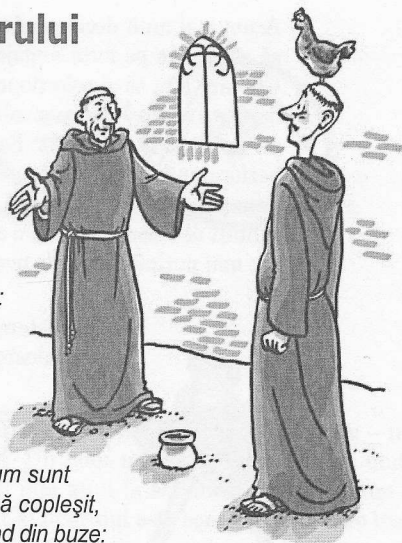
După un timp, puiul de găină crescuse de nu mai încăpea în ulcea. Și vin acum și te-ntreb pe tine: cum a ieșit puiul din ulcea? Apoi călugărul se întoarse la chilie, unde învățăcelilor nu le era îngăduit să meargă. Băiatul, rămas singur cu enigma sa, cugetă adânc și se cufundă în cărți, ca să afle de-a fir a păr cum cresc puii de găină, cât de mari sunt ulcelele, de câte feluri sunt și cum sunt făcute. Se sfătui cu alți învățăcei și, până la urmă copleșit, ajunsese de umbla bezmetic prin mănăstire, bâiguind din buze:

„Deci puiul.... în ulcea. Ce ulcea? Cum?” Cu cât își muncea creierul mai mult, cu atât era mai disperat. Într-o zi simți că nu mai rabdă și, neluând seama la opreliști, o luă la goană spre chilia călugărului, dădu buzna înăuntru și strigă:

– Să-l ia dracu' pe pui cu ulcea cu tot!

Călugărul – de parcă-l aștepta – îl privi cu blândețe și-i spuse:

– Aha, ia uite că a ieșit puiul din oală!



Startul

Acel călugăr și-a înțeles misiunea de a-și crea un *egal*. Până la urmă a înțeles și învățacelul ce avea de înțeles: dacă vrei să fii călugăr adevărat, trebuie să treci dincolo de limitele impuse unui novice.

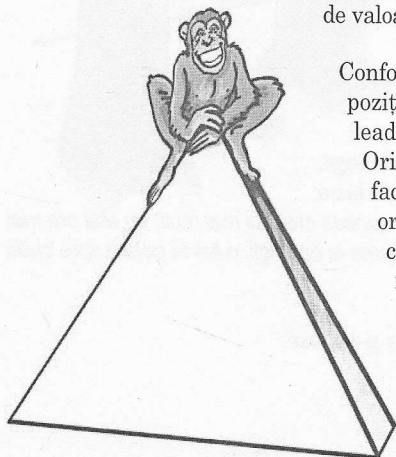
E nevoie de curaj ca să fii lider, dar e nevoie de curaj și ca să *devii* lider – aceasta este dilema tipică a leadershipului. Trebuie să îndrăznești să fii lider și trebuie să îndrăznești să preiei cărma. Liderii slabi creează executanți; liderii buni creează lideri. Leadershipul ajută organizația, departamentul sau echipa să-și realizeze obiectivele. Liderul facilitează procesul de dezvoltare și învățare, pune întrebări și creează legături. Pune în practică ceea ce învață și apoi pune întrebările ce se nasc din practică. Multele schimbări ale acestor vremuri au impact semnificativ asupra leadershipului. Rolul esențial al liderului nu mai este cel de rege așezat pe tron sau de amiral pe vasul lui, ci cel de mediator.

*Liderii slabi creează executanți.
Liderii buni creează lideri.*

Premiză: într-o organizație sănătoasă, leadershipul nu le este rezervat doar șefilor ierarhici. Din cauza complexității tot mai mari a organizațiilor de azi și a realității din jurul lor, este imposibil să știm totul despre toate (v. și Direcția de Gândire 1). Și cu atât mai puțin putem ști mai mult decât oricine sau mai bine decât oricine.

Acum mai mult decât oricând, managerii trebuie să vrea, să fie în stare și să aibă curajul să se bazeze pe forța angajaților buni. De aceea, recrutarea este extrem de importantă. Cei care știu să-și selecționeze bine oamenii vor avea mai mult curaj să-i lase apoi să se desfașoare și să-și arate calitățile de buni lideri. Dacă nu se întâmplă așa, înseamnă că au greșit ceva din start. Esența este să fie recrutați și formați angajații care pot avea performanțele cele mai bune, care să fie apoi lăsați să-și asume roluri de lideri în anumite situații – și să îndrăznească să o facă. Oricine, oriunde în organizație, poate da dovadă de calități de lider. Și cu cât o organizație are mai mulți oameni cu calități de lideri, cu atât are mai puțină nevoie de manageri formali.

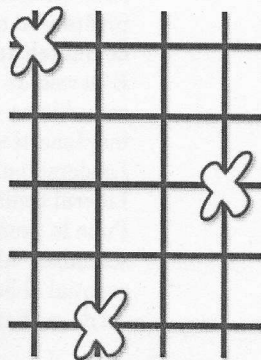
Competențele individuale ale angajaților capătă o importantă creștere de valoare dacă aceștia se dovedesc în stare să întregască organizația.



Conform vechii paradigme, leadershipul era echivalent cu poziția din vârful piramidei ierarhice. În noua paradigmă a leadershipului, gândim mai mult în termenii unei matrice. Oricine poate fi lider – oricine poate fi autoritar și capabil să facă alegeri când lucrurile se află la răscruce, undeva în organizație. Leadershipul nu se manifestă ca „forță și putere”, ci mai ales ca „autoritate și flexibilitate”. Liderii se fac auziți nu numai pentru că sunt șefi, ci și pentru că pot fi primii în domeniile lor și le pot oferi oamenilor lor exemple de urmat. Cei aflați în funcții manageriale pot stimula acest proces și pot fructifica la maximum calitățile angajaților. Chiar și liderii cu funcții oficiale în piramida ierarhică trebuie să facă alegeri când se află la răscruce și să fie autoritari în ochii celor din jur.

Claritatea cu care sunt definite rolurile și autoritatea conferită de acestea asigură existența unor frontiere neechivoce, care stabilesc limpede cine și ce decide în cadrul matricei.

Un manager de succes este deseori considerat lider înăscut. Psihologul american Carl Rogers spune chiar că managerii nu trebuie formați, ci selectați. Calitățile pe care angajații le atribuie unui manager care îi inspiră țin de personalitatea acestuia. Ceea ce face managerul este determinat în primul rând de *rolul* pe care și-l asumă. Felul în care o face depinde însă de *personalitatea* lui. Este un aspect decisiv pentru succesul său.



Este minunat să fii înzestrat de natură cu calități de lider, dar leadershipul înseamnă ceva mult mai complex decât un „dar” pe care îl ai sau nu-l ai. În realitate, ideea așa-numitului „lider înăscut” ar putea fi un mit. În plus, poate stă în calea dezvoltării leadershipului în organizații. Nu depinde totul de înzestrarea naturală – multe lucruri pot fi deprinse prin învățare, educație și instruire!



Întrebare

Ce ați învățat dumneavoastră în ultimul timp?

Leadershipul este o stare interioară. Dezvoltarea rolului de lider vine dinăuntru – nu numai din cap, ci mai ales din inimă și suflet. Un lider modern creează un loc unde oamenii prosperă în așa fel încât pot contribui mai mult la sarcina comună pe care o au de îndeplinit. Cel mai important instrument al liderului este comunicarea, care însă înseamnă mai mult decât a vorbi pur și simplu. Ar fi o iluzie să credem că am putea primi răspuns la toate întrebările noastre numai pentru că folosim cuvintele potrivite sau formulăm frazele care trebuie. Cuvintele nu fac decât să descrie o lume, și anume lumea creată de acele cuvinte.



Temă

Directorul unei instituții de învățământ a spus odată că lucrul învățat este doar ceea ce nu uităm niciodată. Nu uităm un lucru pentru că ne-a fost comunicat la momentul potrivit, de către persoana potrivită și pe tonul potrivit. Cea mai mare parte a lucrurilor învățate nu le-am învățat la școală sau la facultate. Cea mai bună școală este practica de zi cu zi. În orice organizație, orice persoană poate avea un profesor și un elev. E încurajator să știm că putem învăța de cei care ne inspiră și că, la rândul nostru, îi putem inspira pe alții până într-atât încât să învețe ceva important de la noi. De obicei, nu-l uităm pe „profesorul” care ne-a învățat ceea ce nu uităm niciodată.

1. Gândiți-vă la cineva care v-a fost lider acum sau din trecut, în viața sau în munca dumneavoastră – un om care v-a inspirat atât de mult, încât nu-l veți uita curând: un profesor, un îndrumător din perioada de formare profesională sau un coleg întâlnit la primul loc de muncă. Vă mai amintiți numele acelei persoane?

Persoana care m-a inspirat este _____

2. Ce făcea sau face acest lider de vă gândiți cu atâta plăcere la el?
Vă amintiți cu precizie momentele în care vi s-a aprins scânteia inspirației? Ce făceați într-unul dintre acele momente atât de importante?
3. Ce anume a avut un impact atât de mare asupra dumneavoastră? Puteți găsi câteva cuvinte cheie care să surprindă ceea ce v-a inspirat?
4. Dacă priviți cu atenție aceste cuvinte, puteți găsi o idee sau un concept care să le cuprindă și să le lege pe toate în mod logic?



Dirrecția de gândire 1 – Altfel de leadership

Societatea se transformă fulgerător. Dacă am aplica astăzi soluțiile care au mers ieri, rezultatele pe care le-am obține ar fi de regulă mult mai slabe. Din câte se vede, acest secol are nevoie de altfel de leadership decât secolul trecut. Există cinci schimbări – schițate mai jos în alb și negru – care ne conving de acest lucru.

- Liderii secolului trecut își puteau permite să mențină la același nivel oferta de produse a organizației. În secolul nostru, procesele de afaceri par a se întemeia doar pe ceea ce cer clienții.

Ce ați făcut în ultimele câteva luni pentru a vă conduce angajații orientați spre clienți într-o manieră centrată pe client?

- În trecut, liderul era cel care deținea informațiile și cunoștințele necesare pentru a-și conduce organizația. În prezent, multe organizații sunt caracterizate de o democrație a cunoașterii și își întemeiază în mare parte activitatea pe cunoștințele unor angajați temeinic pregătiți.

Ați observat că în organizația dumneavoastră cunoașterea nu mai constituie o sursă de putere a unora asupra celorlalți?

- În trecut, angajații rămăneau până la pensie în aceeași companie sau organizație. În prezent, mobilitatea lor a crescut extraordinar. Mulți angajați noi afirmă că vor rămâne în organizație doar atât timp cât vor mai avea ceva de învățat.

Ce ați întreprins în ultima săptămână pentru a-i stimula pe oameni să se simtă implicați și legați de organizația dumneavoastră?

- Înainte, resursele erau sub controlul managerului. Repartizarea și monitorizarea lor erau unele dintre sarcinile lui de bază. Complexitatea zilei de azi face ca resursele să fie mai presus de controlul managerului.

Cum puteți răspunde de lucruri pe care nu le puteți controla? Cum reușiți să vă mențineți la cârmă?

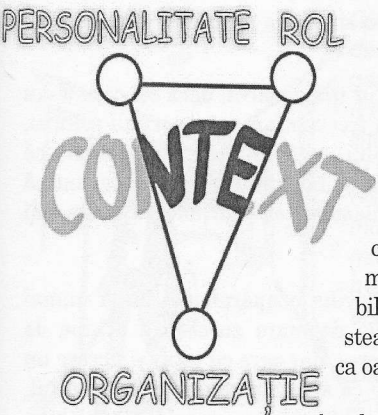
Mulți angajați noi afirmă că vor rămâne în organizație doar atât cât vor mai avea ceva de învățat.

- În vremurile în care viitorul seamăna foarte mult cu trecutul, managerul își folosea experiența pentru a-și dovedi valoarea în procesul decizional. În prezent, când viitorul nu mai seamănă în nici un fel cu trecutul, experiența pare să fie un factor mai puțin decisiv.

Cum procedați, ca manager, pentru a vă asigura că angajații dumneavoastră continuă să învețe și să exploreze?

Mulți manageri descoperă că nu-și mai pot face meseria bazându-se doar pe poziția lor ierarhică. Analizând diferențele dintre organizațiile noi și cele vechi, ies în evidență trei lucruri, și ele schițate tot în alb și negru:

1. În zilele noastre, oamenii privesc altfel organizația. Vechea organizație funcționa ca un mecanism – rutină, eficiență, previzibilitate. Organizația modernă a devenit un univers în sine, unde toate lucrurile sunt conectate între ele. Organizația a devenit o rețea de oameni întreprinzători, care învață mereu câte ceva nou.



2. Un manager care se privește pe sine însuși cu mintea deschisă are un efect mai bun asupra celorlalți. Succesul este influențat în foarte mare măsură de personalitatea managerului. Orice succes conține întotdeauna în el o fărâamă din manager! Liderul de azi este caracterizat de capacitatea de autocunoaștere, de faptul că știe ce aport poate să aibă, că știe ce știe (și ce nu știe).

3. Au apărut noi opinii despre rolul managerului. În trecut, se considera că principalele atribuții ale unui manager sunt delegarea și monitorizarea activității. Lumea de azi are însă nevoie de lideri capabili să-i inspire și să-i motiveze pe oameni. Nu neapărat lideri care să stea în lumina reflectoarelor, ci lideri capabili să se dea deoparte, pentru ca oamenii lor să poată prelua mingea și să se bucure de succes.

Leadershipul poate fi definit în multe feluri, fără însă ca vreo definiție să-i explice pe deplin dinamica și complexitatea. Esența leadershipului este descrisă foarte bine de un proverb scoțian: leadership înseamnă „să arăți calea fiind primul care-o ia pe acolo”. Leadershipul împletește puterea exemplului cu curajul întreprinzător. Angajații nu fac ceea ce le spuneți, ci ceea ce văd că faceți ca lider al lor. Prin urmare, nu vă lăsați călăuzit de orgoliu, ci de o viziune care inspire.

Un drumeț înfometat sosi într-un sat de oameni foarte săraci. Înțelese pe dată că nu avea cui să ceară de mâncare. Îi chemă însă pe oameni și le spuse că o să le facă la toți o oală mare cu supă. Mare bucurie îi cuprinsese, căci bieții oameni nu mai mâncaseră de multă vreme! Călătorul le spuse că are tot ce-i trebuie în desagă, afară de o oală cu apă, pe care s-o aducă ei. Apoi scoase din desagă un pietroi și, văzându-le mirarea, le spuse:

– Asta nu e piatră ca toate pietrele. E piatră de supă adevărată! Apoi puse piatra la fiert în apă. Lumea aștepta cu mare nerăbdare.

– Fiertura asta ar trebui dreasă, a spus el după o vreme.

Unul din săteni spuse că are el niște sare acasă. Altul veni cu foi de dafin. Ceva mai târziu, călătorul spuse

– Ar fi bun și-un strop de ulei.

Un alt om își aminti că are în beci puțină carne pusă la uscat. Apoi tot el, văzând că mai are-n grădină un vrej de cartofi, spuse:

– Fiertura ar fi mai bună dac-ar fi mai groasă.

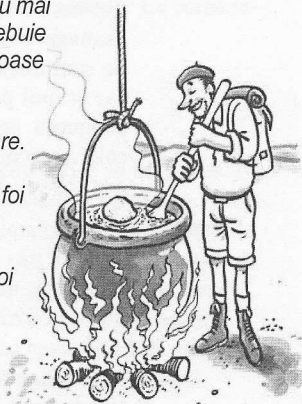
– Ce-ați zice dac-am pune și vreo doi morcovi? întrebă altul.

Altceineva își aminti că mai avea niște gulii, altul aduse un praz, iar o cumătră veni pe uliță cu ceva boabe de fasole.... În scurt timp, casa se umplu de o mireasmă îmbietoare. La sfârșit, sătul, drumețul se ridică să plece.

– Vă las vouă piatra pentru supă, le-a spus el. O puteți fierbe de câte ori vreți!

După ce a plecat drumețul, sătenii nu se mai opreau din mirare. Ce piatră fermecată!

Drumețul, când ajunse destul de departe de sat cât să nu-l vadă vreun sătean, se aplecă să ia din drum o altă piatră și s-o bage în desagă.



Întrebare

Numiți trei însușiri pe care le aveți și pe care le folosiți pentru a vă inspira și motiva angajații.



Direcția de gândire 2 – Munca în echipă

Optzeci la sută dintre accidente de aviație sunt cauzate de erori de pilotaj care ar fi putut fi evitate dacă membrii echipajului ar fi lucrat mai bine în echipă. De aceea, în pregătirea piloților se pune mare preț pe munca în echipă, comunicarea deschisă, feedbackul direct, ascultarea reciprocă și exprimarea sinceră a propriilor păreri.

Organizațiile se pot și ele prăbuși. Multe s-ar fi putut totuși salva, dacă cei care le-au condus ar fi lucrat mai bine în echipă. Schimbarea frecventă a antrenorului echipei, devenită practică uzuală în lumea de azi a sportului, ne-ar putea crea impresia că antrenorul este totul. Totuși, înlocuirea antrenorului nu garantează nicidecum că echipa va avea rezultate mai bune – cauzele problemelor ei sunt adesea mult mai complexe.

La fel, echipa managerială a unei organizații nu devine neapărat mai bună numai pentru că i se înlocuiește directorul. Organizațiile de mare succes au echipe de conducere alcătuite din oameni cu personalități diverse, dar care cu toții își doresc un aport cât mai valoros la efortul colectiv. Cheia este că se completează unul pe altul. Aceste organizații au manageri capabili să conducă echipe în care se colaborează bine și să armonizeze obiectivele comune cu multele calități individuale ale oamenilor lor.

„Managementul muncii în echipă” are un iz de *contradictio in terminis*: ori le arătăm oamenilor calea, conducându-i și motivându-i să ne urmeze, ori lucrăm în echipă, aflând împreună direcția și împărțind sarcinile cu ceilalți. Dar managerii de succes nu văd aici nicio contradicție – trucul lor este să treacă dincolo de ea. Managementul echipei este o aptitudine managerială de primă importanță. Pentru ca organizația să nu ajungă să „rateze decolarea”, să „aterizeze forțat” sau să se „prăbușească”, ea are nevoie de un „echipaj” cât se poate de priceput să colaboreze. Primele îndatoriri ale managerului sunt crearea unei echipe de primă mână, buna gestionare a proceselor de comunicare și menținerea unui spirit de echipă orientat spre realizarea scopului. Iar scopul principal este să aibă parte cu toții de un zbor sigur. Pe măsură ce multe companii se reorganizează și-și descentralizează responsabilitățile până la nivelul celor care muncesc și o țin în viață, apare o întrebare tot mai vitală: „Cine trebuie să se ocupe de munca în echipă?”

*Înlocuirea antrenorului nu garantează
nicidecum că echipa va avea
rezultate mai bune.*

Conducerea unui grup de angajați care muncesc împreună și care își asumă o mulțime de responsabilități presupune o mare investiție în formarea spiritului de echipă. Fiecare membru al grupului are propriile dorințe și interese. Înainte de orice, cu toții doresc să se simtă în siguranță. E mai ușor și mai plăcut să-ți aduci contribuția într-un loc familiar și sigur. Dacă se creează un asemenea mediu, oamenii pot fi determinați mai lesne să vrea să participe și să influențeze lucrurile. Aceste lucruri îi vor face să vrea să lucreze ca o echipă. Și de aici, se ajunge la crearea de valoare în numele echipei. Prin însăși natura ei, această succesiune nu este lineară, ci ciclică:

Siguranța (S) → Influența (I) → Munca în echipă (L)

Siguranța (S)

Membrii unui grup au o nevoie fundamentală de siguranță. Într-un climat nesigur, fiecare individ își ia propriile măsuri de siguranță. Unii devin mai retrași, alții, hiperactivi.



Colegul Wilson ceru cuvântul la ședință ca să-și spună părerea despre un regulament important. Omul e destul de crispat, fiindcă în general nu-i place să se expună în public. „Fiarele” din jurul mesei îl privesc ca pe o pradă ușoară. Unii dintre ei îi comunică destul de limpede, prin gesturi și cuvinte, că nu prea sunt interesați de ce are el de spus. Lumea îl ia în râs, iar șeful lui chicotește și el, la fel ca ceilalți. Să se mai mire cineva că Wilson, specialistul în urbanism al municipalității, a luat chiar acolo și chiar atunci hotărârea de a nu-și mai rosti niciodată opiniile în public? După o asemenea pățanie, omul n-a mai comunicat decât pe singurele căi care i se păreau sigure, și anume prin e-mailuri și memouri.

Dacă echipa nu-i face să se simtă în siguranță când își spun părerea, oamenii încep să mormăie pe la colțuri. Ei vor discuta pe coridoare lucrurile ce nu pot fi rostite în ședințe. Un manager are datoria să creeze o atmosferă în care fiecare să se simtă în siguranță, pentru că doar așa vor putea valorifica împreună contribuția fiecăruia dintre ei. Aceasta va avea un efect pozitiv asupra eficacității și productivității echipei!



Temă

Chiar dacă nu vă dați seama pe deplin de acest lucru, probabil că faceți foarte multe pentru a crea o atmosferă de lucru sigură pentru angajații dumneavoastră, un loc care să-i stimuleze să-și exercite influența asupra celorlalți. Puteți da exemple? Ce considerați că este mai important? Ce ar mai putea aștepta?

Influența (I)

Oamenii simt nevoie să-și influențeze semenii și o fac ori de câte ori li se îngăduie. În plus, nimic nu e mai frustrant decât să nu-ți poți aduce o contribuție pe care o socotești unică. Fiecare individ simte nevoia fundamentală de a-și folosi calitățile, ajutând la realizarea unui scop valoros. În același timp, vrea ca aportul său să fie văzut, auzit și apreciat de cei din jur. Dacă cineva începe să simtă că-și pierde „puterea de influență”, își va pierde și dorința de a se implica și, de multe ori, va trece pe „pilot automat”. O echipă – liderul și oamenii săi – care dorește să exceleze trebuie să-și creeze o atmosferă în care să fie prețuite calitățile personale și profesionale ale fiecăruia.

Munca în echipă (L)

Dacă oamenii se simt în siguranță, dacă simt că le sunt recunoscute contribuțiile și dacă obstacolele dintre ei pot fi depășite, munca în echipă pare să meargă de la sine. A treia condiție este esențială, fiindcă munca în echipă este un neajuns necesar și fără alternativă. Este un *neajuns* pentru că nu e întotdeauna ușor să lucrezi cu oamenii – apar mai mereu neînțelegeri și greșeli de comunicare, iar rezultatele se fac mult timp așteptate și nu poți să știi dinainte dacă sunt bune sau nu. Totuși nu prea există alternativă la lucrul în echipă – doar nu poți fi spital, școală, organizație guvernamentală, familie sau echipă de volei de unul singur!

Munca în echipă este un neajuns necesar și fără alternativă.

Așadar, munca în echipă dă roade doar într-un mediu sigur și de încredere. Un bun lider va investi efort în această direcție. Oamenii se simt siguri în zonele în care își pot exercita influența și doar în astfel de condiții pot da ceea ce au mai bun în ei. Siguranța și posibilitatea de a exercita influența creează atmosfera necesară muncii în echipă. Și este vorba aici de nevoile oricărui membru – studentul, funcționarul agenției guvernamentale, asistenta medicală sau managerul – fiecare în relația cu echipa sa. Aceasta este cea mai bună rețetă pentru o muncă de echipă productivă.



Direcția de gândire 3 – Limite și oportunități

Temă

La tema precedentă ați numit trei calități pe care le folosiți pentru a vă inspira și motiva angajații. Cum v-ați dat seama că aveți aceste calități?



Este ușor de spus că fiecare om e unic. În realitate, dacă fiecare dintre noi ar fi într-adevăr unic, ar exista foarte multă tensiune, care nu ar putea fi lesne risipită. Tensiunea apare din cauza incapacității oamenilor de a se înțelege unul pe altul. Unicitatea implică faptul că fiecare este unic în modul în care dă înțeles lucrurilor care i se întâmplă, ceea ce îi face pe oameni mai puțin accesibili unul față de celălalt. Prima noastră reacție în relația cu alții este să presupunem că-i înțelegem și că și ei ne înțeleg pe noi. Totuși, dacă ne gândim că oamenii sunt unici, vedem că e foarte probabil ca în timpul comunicării cu ei să apară neînțelegeri considerabile. Limbajul este un instrument prin care ne înțelegem între noi, dar comunicarea verbală este o opțiune foarte limitată. Dacă vrem să auzim corect măcar jumătate din ceea ce spune, trebuie să ne ascultăm interlocutorul cu foarte multă atenție. Limbajul nu poate fi decât un indicator aproximativ.

Limbajul nu poate fi decât un indicator aproximativ.

Directorul sau managerul privește organizația altfel decât ceilalți. Acest lucru nu are de-a face cu ierarhia, ci mai degrabă cu faptul că ei au un alt punct de vedere. Fiecare post îi oferă ocupantului său o perspectivă diferită. Realitatea se vede altfel și capătă un nou înțeles în funcție de punctul de vedere – acesta este lucrul care o face mai complexă. Diferențele sunt un fapt și vor rămâne un fapt – nu pot fi eliminate. Adevărata întrebare este însă cum să le abordăm și cum să le fructificăm în folosul nostru.

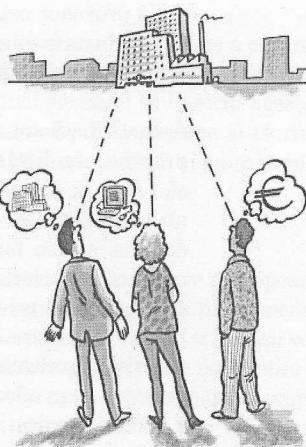
Când au dat prima oară cu ochii de Goliat, israeliții au strigat: „Cât e de uriaș! N-o să-l putem înfrânge!” Dar David s-a gândit și și-a spus: „Este atât de mare încât n-am cum să nu-l nimeresc!”

În fața unor perspective atât de diferite, ne putem întreba care este reală și care nu. Ideea existenței unui singur adevăr pare a fi depășită. Ce anume poate fi adevărat și ce nu există doar în cadrul comunicării dintre oameni.

Comunicarea este deci negociere, și nu despre ce anume este adevărat și ce nu, ci despre cum trebuie privit adevărul. Oamenii găsesc o direcție pentru propriile gânduri și acțiuni când intră în dialog cu semenii lor. Acest lucru îi transformă de fapt pe oameni în

inter-oameni. Ceea ce privim drept realitate se află între oameni, nu în oameni. Cum reușiți, ca manager, să dați formă dialogului necesar?

În căutarea eficienței, începând cam de la sfârșitul secolului trecut, dialogul a luat forma ședințelor. Dar acele ședințe puneau accentul doar pe aspectele formale. Eficiența câștigată în acest fel s-a risipit din cauza mulțimii de ajustări și reglaje. Ședințele – sistematice, formale, de rutină – nu duc la comunicarea eficace de care este nevoie și nici la procese decizionale transparente. Sunt necesare și alte forme de comunicare și interacțiune. Contactul neprotocolar, familiar – adică vorbitul unei limbi comune, saltul aparent illogic de la un subiect la altul, conversația care întărește o relație – sunt căi mult mai bune prin care ne putem conecta, prin comunicare, la mediul nostru, prin care ne putem verifica modul de gândire și prin care putem descoperi cum gândesc ceilalți și cât de compatibile sunt ideile noastre cu ale lor.



*În căutarea eficienței,
dialogul a luat forma ședințelor.*

Stând de vorbă cu oamenii, îi influențăm și noi pe ei, și ei pe noi. Statul de vorbă nu este un lux inutil, ci o necesitate absolută, care face parte din viață ca și mâncatul, băutul și jucatul. În același timp, statul de vorbă nu se produce niciodată fără un angajament. Orice conversație ne afectează într-un fel sau altul, ne atinge și ne influențează. Conversațiile deliberate le oferă managerilor posibilitatea de a menține dialogul deschis cu angajații, putând astfel să-și exercite influența altfel decât prin mediul formal de birou. Statul de vorbă ne ajută să înțelegem lucrurile mai bine, ne întărește sentimentul că facem parte dintr-un întreg și dă înțeles eforturilor pe care le depunem în muncă și în viață. Conversațiile relaxate și ședințele lipsite de formalități ne sunt necesare ca să aflăm mai clar cine suntem, în ochii celorlalți și în propriii ochi, și cum suntem percepuți de oameni și de noi înșine. Realizăm că suntem buni de ceva de-abia după ce suntem examinați de cei din jur și comunicăm cu ei. Acest adevăr este reflectat și de tema pe care v-am propus-o la începutul capitolului. Calitățile ni le descoperim din reacțiile celor din jur.



Temă

Cum procedați, ca manager, ca să le dați oamenilor dvs. ocazia de a sta de vorbă, de a avea contacte informale și conversații spontane?

Ce credeți că ar trebui să faceți pentru a le-ați stimula mai mult spontaneitatea?

Un lider trebuie să se aștepte oricând la următoarele lucruri:

- Să-i poată înțelege pe oameni și să se facă înțeles de către ei doar până la anumite limite.
- Să-i dezamăgească uneori pe unii oameni, să-i dezavantajeze și chiar să-i facă să sufere.

- Să provoace neînțelegeri în mod neintenționat.
- Să constate că nu-i mai ajung cuvintele.

Această listă nu are menirea să-i descurajeze pe manageri, ci doar să le readucă propriul orgoliu la nivelul la care trebuie să se afle. Să le arate perspectiva corectă, să-i facă să fie mai atenți, mai creativi și, până la urmă, mai cugetați. Ce poate face un manager? Cel mai important lucru pe care îl poate face este să mențină dialogul deschis, și dea formă discuției, să o conducă, să ajungă la interpretări comune. Să conducă negocierea despre cum văd oamenii viitorul. Să-i permită fiecărui participant să-și găsească rolul și să se acomodeze cu el.

Angajații încearcă să afle dacă se află pe direcția corectă de gândire prin interacțiunile dintre ei și prin contactele cu managerul lor. Astfel, managerul are oportunitatea de a le oferi inspirație, de a-i încuraja, de a le crea o perspectivă, de a le oferi ajutor, de a nuanța lucrurile și de a le pune întrebări revelatoare. Un manager care neglijează acest proces are subordonați izolați, neînțeleși. Încercând zadarnic să se facă auziți, oamenii se simt și mai neînțeleși. Până la urmă ajung să fie priviți de șeful lor ca dificili, nemotivați ori neloiali. Este un stereotip cât se poate de ieftin („nu se poate lucra cu tipul ăla, Brown!”) care nu ameliorează de loc situația. Dacă managerul își consideră oamenii dificili, nemotivați sau neloiali, ei vor simți curând acest lucru, pentru că el le comunică pe o cale sau alta felul în care îi vede. Neînțelegerea reciprocă nu va face decât să crească, iar eficiența mult-visată nu mai poate fi atinsă.



Direcția de gândire 4 – Ferestre către organizație

Countează foarte mult prin ce fereastră ne privim organizația. Ceea ce observăm este determinat și limitat de perspectiva pe care o adoptăm.

Modul tradițional prin care își privește un manager organizația necesită unele ajustări. Nu obțin soluția dorită la problemele lor dacă se mulțumesc să vină iar și iar cu noi reguli, noi structuri, noi instrumente și politici. Lumea a privit prea mult timp prin **fereastra orientată spre organizare**. Secolul XXI ne obligă să inovăm, să găsim modele de afaceri care respectă mai mult mediul, care sunt mai bine orientate spre rezultat, spre oameni. Prin urmare, managerul trebuie să aibă curajul să privească printr-o altă fereastră.

În prezent, în domeniul dezvoltării organizaționale există tendința trecerii de la metodele strict obiective, procedurale („hard”) la cele subiective, umane („soft”) și de la perspectiva internă la cea externă. Se pune mai mult accent pe acele aspecte ale organizației care au de-a face cu oamenii și cu mediul în care funcționează aceasta. Lucru esențial, se dă mai multă atenție rezultatelor care trebuie obținute. Un lider din sectorul public va trebui învețe să-și privească organizația prin patru ferestre, pentru a putea face distincție între rolurile pe care le va îndeplini.

FEREAȘTRA 1 – Fereastra orientată spre organizare

Managerilor le-a plăcut întotdeauna să privească prin fereastra orientată spre organizare. De fapt, nu e nimic greșit aici. În cel mai bun caz, el vede un mecanism bine uns și bine întreținut, trecând prin obișnuita sa rutină, cu responsabilități clar stabilite. Este o realitate în care managerul explică ce trebuie făcut, iar angajatul face ce are de făcut. Tema centrală este controlul și reglementarea.