

EDGAR H. SCHEIN

O ABORDARE RESPECTUOASĂ

Subtila artă de a pune întrebări
în loc de a face afirmații

Traducere din limba engleză de **Alina Grozea**

Ediția a II-a

ap!
act și politon

Cuprins

Introducere: Cum să creezi relații pozitive și organizații eficiente	13
1. Abordarea respectuoasă	21
2. Abordarea respectuoasă în practică – exemple de caz	39
3. Cum se diferențiază abordarea respectuoasă de alte tipuri de abordare	61
4. Cultura lui <i>Fă și Spune</i>	79
5. Statutul, rangul și limitele funcției, ca inhibitori	99
6. Forțe din interiorul nostru care acționează ca inhibitori	117
7. Dezvoltarea atitudinii de abordare respectuoasă	137
Note	153
Mulțumiri	155
Despre autor	157
Premii acordate autorului	161

Introducere:

Cum să crezi relații pozitive și organizații eficiente

Motivația scrierii acestei cărți este personală și profesională. Personal, nu mi-a plăcut niciodată să mi se spună în mod gratuit lucruri pe care le știam deja.

Acum câteva zile admiram un mănunchi neobișnuit de ciuperci care crescuseră după o ploaie torențială, când o doamnă care își plimba câinele a ales să se oprească și să-mi spună cu o voce stridentă: „Unele sunt otrăvitoare, să știți”. I-am răspuns: „Știu”, la care ea a adăugat: „Unele vă pot omorî, să știți”.

M-a șocat faptul că nevoia ei de a-mi atrage atenția nu numai că a făcut să-mi fie greu să-i răspund într-o manieră pozitivă, dar m-a și ofensat. Mi-am dat seama că tonul și felul în care *a spus* ceva au împiedicat construirea unei relații pozitive și au făcut comunicarea ulterioară stânjenitoare. Poate că intenția ei a fost să mă ajute, dar mie mi s-a părut inutilă, căci mi-aș fi dorit să-mi pună o întrebare, fie la început, fie după ce am spus că „știu”, în loc să încerce să-mi mai spună ceva.

De ce este atât de important să învățăm să punem întrebări potrivite care să ajute la construirea unor

relații pozitive? Pentru că, într-o lume tot mai complexă, interdependentă și diversă din punct de vedere cultural, nu putem spera să înțelegem și să lucrăm cu oameni din culturi ocupaționale, profesionale și naționale diferite, dacă nu știm cum să punem întrebări și să creăm relații bazate pe respect reciproc și pe recunoașterea faptului că alții știu lucruri pe care s-ar putea să avem și noi nevoie să le știm pentru a ne face treaba.

Dar nu toate întrebările sunt echivalente. Am ajuns să cred că trebuie să deprindem un anume fel de a pune întrebări, pe care l-am numit „o abordare respectuoasă” în cartea mea *Helping* din 2009, și care poate fi definit după cum urmează:

Abordarea respectuoasă este arta subtilă de a face pe cineva să vorbească, de a pune întrebări la care nu știi răspunsul, de a dezvolta o relație bazată pe curiozitate și interes față de persoana din fața ta.

Motivația profesională de a explora mai pe larg abordarea respectuoasă vine din cunoștințele pe care le-am căpătat de-a lungul ultimilor 50 de ani, în care am oferit consultanță multor tipuri de organizații. Am învățat că bunele relații și comunicarea bazată pe încredere ce traversează granițele ierarhice este esențială în special în industriile de mare risc, în care problemele legate de siguranță sunt dominante. În urma accidentelor de avion și a celor din industria chimică, a rarelor dar gravelor accidente din centralele nucleare, a dezastrelor navetelor spațiale NASA Challenger și Columbia și a scurgerilor de petrol ale British Petroleum din Golful Mexic,

aspectul comun descoperit a fost acela că angajații de rang inferior avuseseră informații care ar fi putut preveni sau diminua consecințele accidentului, dar acestea fie nu fuseseră comunicate la nivel superior, fie fuseseră trecute cu vederea sau ignorate în mod voit. Cu toate acestea, atunci când stau de vorbă cu manageri seniori, ei mă asigură mereu că sunt deschiși, că vor să audă ce au de spus subordonații și că iau respectivele informații în serios. Însă, când vorbesc cu subordonații din aceleași organizații, îmi spun fie că nu se simt în siguranță să le dea vești proaste șefilor, fie că au încercat, dar n-au primit niciodată răspuns sau măcar vreun semn că s-a luat la cunoștință, așa că au tras concluzia că intervenția lor nu este binevenită și au renunțat. Incredibil de des, ei au ales alternative mai riscante decât să-și supere șefii cu potențiale vești proaste.

Când mă uit la ce se întâmplă în spitale, în sălile de operație și în sistemul de sănătate în general, descopăr aceleași probleme de comunicare, pacienții fiind cei care suferă, în mod frecvent. Infirmierele și tehnicienii nu se simt în siguranță să le ofere medicilor informații negative sau să corecteze un medic care e pe cale să facă o greșală. Medicii vor argumenta că dacă ceilalți ar fi „profesioniști”, atunci ar vorbi, dar în multe spitale asistentele își vor spune că medicii își permit să țipe amenințător la infirmiere, ceea ce duce la crearea unui climat în care acestea cu siguranță nu-și vor spune părerea. Medicii poartă cu pacienții conversații unidireționale, în care doar pun întrebările strict necesare pentru stabilirea unui diagnostic, iar uneori acesta e eronat pentru

simplul fapt că nu pun suficiente întrebări înainte de a le spune pacienților ce au de făcut.

Am observat că ceea ce lipsește în toate aceste situații e un climat în care angajații de nivel inferior să se simtă în siguranță să pună pe tapet problemele care trebuie rezolvate, informațiile care ar reduce posibilitatea de a se produce accidente și, în sistemul de sănătate, greșelile care îi afectează pe pacienți. Cum se poate crea un climat în care fiecare persoană să vorbească liber, să aducă informații cu privire la siguranță și chiar să-și corecteze superiorii sau pe cei cu funcții înalte, atunci când aceștia sunt pe cale să facă o greșală?

Răspunsul vine în contradicție cu unele aspecte importante ale culturii Statelor Unite – *trebuie să devenim mai buni la pusul întrebărilor și să facem mai puține afirmații, într-o cultură care supraevaluează afirmația*. M-a deranjat mereu felul în care chiar și cele mai banale conversații tind să fie definite mai degrabă de ceea ce *afirmăm*, decât de ceea ce *întrebăm*. Se consideră că întrebările vin de la sine, în loc să li se acorde rolul principal în drama umană. Și totuși, întreaga mea experiență de profesor și consultant m-a învățat că ceea ce construiește o relație, ceea ce rezolvă problemele, ceea ce face lucrurile să înainteze sunt întrebările *potrivite*. În special liderii cu funcții înalte trebuie să învețe arta abordării respectuoase, ca un prim pas în crearea unui climat al deschiderii.

Am învățat devreme în cariera mea de consultant că formularea întrebărilor potrivite e mult mai importantă decât oferirea de recomandări sau de sfaturi, și am scris

despre asta în cărțile mele despre *Consultanță de proceduri*¹. Atunci mi-am dat seama că a oferi și a primi ajutor funcționează mai bine atunci când cel care vrea să ajute pune câteva întrebări înainte de a se repezi să dea sfaturi sau să vină cu soluții. Așa că am scris despre importanța întrebărilor, în cartea mea *Helping*².

Acum îmi dau seama că problema întrebări *versus* afirmații este una cu adevărat fundamentală în relațiile interumane și că ni se aplică tuturor, tot timpul. Ceea ce alegem să întrebăm, când anume întrebăm și ce atitudine avem în timp ce întrebăm – toate acestea reprezintă cheia construirii unei relații, comunicării și performanței în îndeplinirea unei sarcini.

Construirea relațiilor interumane presupune un proces complex. Greșelile pe care le facem în conversații și lucrurile pe care credem că ar fi trebuit să le spunem după ce conversația s-a încheiat, toate acestea ne reflectă confuzia în legătură cu balanța dintre întrebări și afirmații și înclinația noastră automată spre afirmații. Ingredientele lipsă în majoritatea conversațiilor sunt curiozitatea și dorința de a pune întrebări la care nu știm răspunsul.

E timpul să aruncăm o privire la această formă de a chestiona și să-i examinăm rolul într-o gamă largă de situații, de la conversații obișnuite până la îndeplinirea unor sarcini complexe, cum ar fi cele care apar în cadrul unei echipe de chirurși care efectuează o operație pe cord deschis. Într-o lume complexă și interdependentă, tot mai multe sarcini sunt precum balansoarele sau cursele cu ștafetă. Lăudăm munca în echipă și folosim

numeroase analogii din atletism, dar am ales comparațiile cu balansoarul și cursa cu ștafetă pentru a sublinia că adeseori este necesar ca *fiecare* să-și facă treaba. Iar pentru ca fiecare să-și facă treaba corect, e nevoie de o bună comunicare; o bună comunicare necesită construirea *unor relații de încredere*; iar construirea unor relații de încredere necesită *o abordare respectuoasă*.

Această carte se adresează publicului larg, dar are o semnificație specială pentru cei aflați în funcții de conducere, pentru că arta de a pune întrebări devine tot mai dificilă pe măsură ce statutul unei persoane crește. Cultura noastră pune accentul pe faptul că liderii trebuie să fie mai înțelepți, să stabilească o direcție și să definească valorile, însă toate acestea îi predispun mai degrabă la a face afirmații, nu la a pune întrebări. Și totuși liderii sunt cei care au cea mai mare nevoie să abordeze cu delicatețe lucrurile, pentru că sarcinile complexe interdependente necesită construirea unor relații pozitive și bazate pe încredere cu subordonații, pentru a facilita buna comunicare de jos în sus. Căci fără o bună comunicare de jos în sus, organizațiile nu pot fi nici eficiente, nici sigure.

Despre această carte

În această carte voi defini și voi explica mai întâi ce vreau să spun prin *o abordare respectuoasă*, în capitolul 1. Pentru a înțelege până la capăt ce înseamnă *respectul*, este necesar să diferențiem cele trei tipuri de respect: 1) respectul pe care îl simțim în preajma celor mai în vârstă sau a demnitarilor; 2) respectul pe care îl simțim în

prezența celor care ne uimesc prin realizările lor; și 3) respectul de circumstanță, care rezultă din faptul că din când în când depindem de altcineva pentru a îndeplini o sarcină la care ne-am angajat. Pentru unii cititori acesta din urmă va însemna doar o desfacere academică a firului în patru, dar recunoașterea celui de al treilea tip de respect este cheia abordării respectuoase și a construirii unor relații pozitive.

Pentru a explica până la capăt abordarea respectuoasă, capitolul 2 va oferi mai multe exemple scurte, iar în capitolul 3 se va discuta cum diferă această modalitate de chestionare de alte tipuri de întrebări pe care le-am putea pune.

În capitolul 4 vom discuta de ce este atât de dificil să ai o abordare respectuoasă în această cultură orientată pe îndeplinirea sarcinilor, în care trăim acum. Eu numesc asta „cultura lui a face și a afirma” și argumentez prin aceea că noi nu numai că punem mai mult preț pe a *afirma* decât pe a *întreba*, dar punem mai mult preț și pe a *face* decât pe a *relaționa*, reducându-ne astfel capacitatea și dorința de a forma noi relații. Capitolul 5 aduce argumente în favoarea faptului că cu cât statutul nostru e mai înalt, cu atât devine mai dificil să avem o abordare respectuoasă; ca atare devine mult mai important pentru lideri să învețe să fie respectuoși din când în când. Nu e vorba doar despre faptul că normele și supozițiile din cultura noastră fac dificilă o abordare respectuoasă, dar complexitatea creierului uman și complexitatea relațiilor sociale creează și ele anumite constrângeri și dificultăți, pe care le discut în capitolul 6.

În sfârșit, în capitolul 7, ofer câteva sugestii cu privire la felul în care ne putem crește abilitatea și dorința de a avea o abordare mai respectuoasă.