

LBRIS

We know
books

Juliana Stan

Bun simț organizațional

Înțelepciune practică pentru organizații și oameni
Ediția a III-a

București 2024

Prefață	9
----------------------	---

Argument:

Timpul timpului	13
-----------------------	----

1. Moralitate organizațională

Moral, amoral, imoral	21
Viciul și virtutea încrederii	25
Răutatea și inteligența morală	29
Valoarea principiilor	33
Noroc și oportunități	37
Trăiri organizaționale: așteptări și aspirații	41
Îmi iau jucăriile și plec!	45
Ignoranță, lașitate și diplomație	49
Pe muchie de etichetă	53
Disciplina procedurii sau procedura disciplinei	57
Așteptând sfârșitul lumii	61
Absolventul <i>Știe-tot</i>	65
N-am citit cartea, am văzut filmul!	69
Bun <i>simțul</i> organizațional	73

2. Leadership și cultură de organizație

Creativitatea rațională și cultura de organizație	81
Pe pereți	85
Alinierea, un proces ciudat	89
Cultura de organizație, un duș rece	93
Etica corporatistă și spiritul antreprenorial	99
Schimbarea implicită și schimbarea explicită	105
Constructivismul: de la fantasmă la viziune	109
Rutina schimbării sau schimbarea rutinei	113
Motivația, regina dezvoltării organizaționale	117
De o parte și de alta a leadership-ului	121
Consultantul manager și consultantul lider	125
Manageri tineri (înainte și după 2009)	129
Real-fiction	133
Schimbarea stăpânilor, bucuria nebunilor	137

3. Educație organizațională

Rațiunea raționalizării	145
Despre merit și dreptate	149
Bine e când nu e rău	153
Libertatea organizațională și personală: un dat sau un luat?	157
Păcatul specialiștilor	161
Identitatea personală și identitatea organizațională	165
Autentic ca mine sau autentic ca tine?	169

Empatia: patetică sau igienică în conducerea oamenilor?	173
Competențe și caracter. Hard și soft	177
Conștient incompetent	181
Egalitate și considerație	185
Vechime și performanță	189
Dacă <i>dacă</i> n-ar mai fi?	193
<i>De ce?</i>	197
Fondul în nevoie de formă	201
Buricul Pământului și profitul	205
Indiferența	209
Competitivitate și rivalitate	213
Dubiul, cel mai puternic instrument de dezvoltare	217
Lărgimea îngustimii	221
Postfață	227
Recomandări	231

Timpul timpului

În viteza lumii în care trăim avem habar despre tot, însă nu ne mai rămâne și timp de pus în practică tot ce știm.

Probabil că injecțiile cu cărți sau dropsurile cu filme nu se vor inventa în viața pe care o trăim noi acum. Cunoașterea lucrurilor, nu doar în organizații, a ajuns să fie consumată aproape derizoriu, ca simplă informație, nu ca instrument pentru practicat, ulterior, înțelepciunea. Cât timp ia timpului să așeze în noi toată cunoașterea pe care vrem să ne-o însușim?

Răbdarea și conștientizarea sunt concepte despre care nu ne învață nimeni niciodată și nici nu prea ne prindem ce și cum ar trebui să învățăm despre ele.

Învățăm graba, presiunea, urgența, prioritizarea, acțiunea, obiectivele, eficiența.

Nu mă gândesc la excese de spiritualitate sau la meditații în gașcă la locul de muncă, ci la curajul de a fi conștienți în permanență că nu știm nimic dinainte.

Orice interpretăm, conotăm sau opinăm stă sub semnul unei mari incertitudini, iar noi putem doar acționa și reacționa în funcție de cum se întâmplă lucrurile. Deși este valorizată aproape inflaționist, proactivitatea poate fi uneori dăunătoare. Graba de a clarifica lucrurile este uneori o astfel de proactivitate dăunătoare. Deși nu este nimic mai dureros decât să ai răbdare în situațiile conflictuale, aceste situații, depășite tot cu răbdare, ne îmbogățesc viața cum nimic altceva nu ne-o poate îmbogăți. Dar câți dintre noi avem această disponibilitate? Câți dintre noi putem face față incertitudinii pe care un conflict o produce?

Mulți dintre cei care se tem de zborul cu avionul simt o relaxare imensă când conștientizează că, stând pe loc, sunt într-o viteză înspăimântător de mare, iar zborul cu avionul nu mai pare chiar atât de neplăcut. La fel este și cu incertitudinea: este, de fapt, cea mai mare certitudine posibilă. De ce ne-ar fi atât de frică de ea?

Zâmbesc gândindu-mă cum ar fi un curs despre răbdare și despre conștientizare pentru o echipă de top management. Îmi imaginez chipurile lor atunci când li s-ar anunța obiectivele: la sfârșitul acestui program veți ști cum să definiți răbdarea și conștientizarea și care sunt comportamentele asociate lor, le veți practica începând de acum și la final veți avea toată răbdarea de care este nevoie pentru a-i învăța răbdarea și conștientizarea pe cei din jurul vostru începând din primul moment când veți întâlni pe cineva.

Probabil imediat după acest moment totul s-ar transforma într-un mare curs despre nerăbdare. „**Cât durează să învăț să am răbdare?**” ar fi probabil cea mai mare curiozitate a participanților. Însă corect ar fi însă să ne întrebăm: „**Care sunt acele experiențe de care am nevoie și cum le pot identifica astfel încât să devin o persoană cu mai multă răbdare? Câte astfel de experiențe îmi trebuie?**”.

În viteza lumii în care trăim avem habar despre tot, însă nu ne mai rămâne și timp de pus în practică tot ce știm. Simplul fapt că știm despre existența unui concept ne face să spunem repede că știm despre ce este vorba, ca și cum am fi avut deja și experiența trăirii personale a aceluși concept. De la a ști că binele este bine până la a avea binele în sistemul de valori este un drum la fel de lung precum cel care va dura până când se vor inventa injecțiile cu cărți. Însă este mai simplu ca, imediat ce auzim că binele este bine, să spunem că acesta este un truism. Și, deși de aici ar trebui să pornească o discuție, ea se încheie.

Răbdarea nu este despre pasivitate, ci despre vigilență și despre agerime. A avea răbdare nu înseamnă că așteptăm să se întâmple ceva, ci că suntem lucizi în legătură cu lucrurile care se întâmplă. Conștientizarea nu este despre a ști ceva despre noi, ci este despre a alege să facem ceva în legătură cu lucrurile pe care le știm despre noi. „**Sunt o fire irascibilă, știu asta despre mine, dar așa sunt eu!**” - este o încăpățănare, nu o conștientizare.

Dacă proactivitatea stă în responsabilitatea noastră, răbdarea de a vedea limpede cum se

aliniază cei din jurul nostru devine timp câștigat. În febra proactivității, cel mai adesea uităm care este ritmul celor din jurul nostru, uităm că dacă ei ar fi avut același ritm cu noi probabil ar fi fost ei generatorii de proactivitate.

Nu ținem cont de faptul că timpul acordat fiecărui om atunci când omul are nevoie de acel timp este cel mai mare câștig reciproc. Timpul pe care ni-l acordăm nouă înșine este cel mai mare dar posibil, este poate unica șansă de a descoperi la timp timpul timpului nostru.

1. Moralitate organizațională

Moral, amoral, imoral

Viciul și virtutea încrederii

Răutatea și inteligența morală

Valoarea principiilor

Noroc și oportunități

Trăiri organizaționale: așteptări și aspirații

Îmi iau jucăriile și plec!

Ignoranță, lașitate și diplomație

Pe muchie de etichetă

Disciplina procedurii sau procedura disciplinei

Așteptând sfârșitul lumii

Absolventul *Știe-tot*

N-am citit cartea, am văzut filmul!

Bun *simțul* organizațional

Este imoral să furi și este amoral să îl faci pe celălalt să îți dea cu mâna lui. Este imoral să vorbești pe la spate și este amoral să critici în față fără să îți pese de celălalt. Este imoral să păcălești și este amoral să lași omul să se păcălească singur. Este imoral să nu ai încredere și este amoral să aștepti să ți se câștige încrederea.

Managementul amoral este o specie pe cale de dispariție, dar încă mai are suflu pentru încă vreo câțiva ani. Management imoral chiar nu mai există de mult. Poate mai are reminiscențe prin diverse buticuri, dar în organizațiile care dau tonul în mediul de afaceri, sigur nu mai sunt astfel de oameni. Managementul moral este însă în formare și în plin avânt. Este generația care pune bazele unei noi discipline despre care urmează să se scrie începând, probabil, cu următorii 20-30 de ani. Va fi foarte ciudat în viitor, pentru oricine va citi literatura clasică de management, să afle că prin anii 1980-2000 a face management însemna executarea la rang de artă a competențelor de planificare, de organizare

LIBRIS | We know books

și de control și că în perioada 2000-2010 limba esperanto a managementului era deja plină de cuvinte ca *follow-up*, *coaching*, *goals* sau *strategies*.

Se cam schimbă treaba de câțiva ani încoace, odată cu noul val de oameni tineri care intră în organizații. Nevoia de relevanță și cea de împlinire personală prin muncă devin prioritățile oricărui proaspăt angajat, manager sau nu. Mai sunt pe ici, pe colo, mici pui de mercenari, dar în câțiva ani vor fi complet devitalizați dacă nu se vor adapta la mediul moral despre care vorbim. S-au scris metri întregi de cărți despre moralitate, avem discuții interminabile cu prietenii, colegii și în familie despre moralitate. Se pare că în sfârșit se întâmplă pur și simplu. Moralitatea nu mai este doar o valoare, este un fenomen social, iar masa critică de oameni care pune presiune pozitivă în direcția păstrării și promovării unui cadru etic și moral are inerția perfectă. Este însă foarte la început.

Managerii imorali sunt acele persoane care vor să manipuleze și încă au agende personale nealiniate cu cele publice. Sunt cei care știu ei ce este cel mai bine pentru oricine, care au soluție la orice, care vor să controleze tot ce mișcă. Sunt, de regulă, aroganți și agresivi și acționează în forță. În prezența managerilor imorali, oamenii se simt asupriți și fără putere.

Managerii amoralii au în plus față de cei descriși mai sus carismă și inteligență și au studiat temeinic tehnici de manipulare, de negociere și de vânzare pe care le folosesc conștient și

întotdeauna în sens unic, adică în favoarea lor. Adesea dau impresia că fac concesii, dar fac doar concesii mici, niciodată nu vor face concesii când miza este mare. Fac valuri și pun presiuni și apoi îți spun detașat că tu singur, de fapt, ai luat anumite decizii. Au o atitudine aparent democratică

**Imoral este să fii mic,
amoral este să vrei să pari
mare, iar moral este să fii
egal cu tine însuși.**

și aparent *win-win*, dar caută ca majoritatea celor cu care interacționează să le rămână îndatorați. În prezența unui manager amoral majoritatea oamenilor se simt neadecvați, nu pentru că ar fi cu adevărat, ci pentru că el are grijă să își arate superioritatea. Prietenia cu amoralii durează atâta vreme cât durează nevoia lor. Amoralii vorbesc cu patimă despre valori și despre principii, dar numai pentru a le insufla celorlalți și doar atâta timp cât au un interes direct de la ceilalți.

Managerii morali sunt inteligenți, transparenți și au totdeauna agenda personală la fel de evidentă precum o au și pe cea publică. Țin cont de oameni, de nevoile și de calitățile lor individuale și unice, respectul și integritatea fiind valorile după care ei se conduc. Felul cum managerii morali conduc este plin de provocări, ce și cum fac ei este greu, dar merită efortul. Ei au conștiința faptului că fiecare om este unic și provocarea lor este să atingă cât mai mult din potențialul celor cu care interacționează. Respectul nu este o formă de politețe pentru ei, ci de înțelegere profundă și empatică a celor cu care intră în contact. Managerii morali sunt

LIBRIS | We know books

conștienți că devin mai puternici cu cât îi fac mai puternici pe cei cu care interacționează. Ei știu că vremurile în care trăim sunt despre valori și despre autenticitate, nu despre competențe, iar oricine va avea nevoie să capete o deprindere nouă o va face în preajma unui astfel de om, fiind inspirat, nu obligat. Oamenii morali nu vorbesc despre valori, le trăiesc pur și simplu și le insuflă celor din jur prin felul lor de a fi.

Imoral este să fii mic, amoral este să vrei să pari mare, iar moral este să fii egal cu tine însuși. Moral este să fii egal cu tine indiferent de situație. Imoralul distruge relații, amoralul consumă relațiile cu ceilalți, iar moralul construiește relații împreună cu ceilalți.