

Mihaela Munteanu

LEADERSHIP POST-PANDEMIC

*O perspectivă mai aproape de realitate,
un leadership despre oameni și
nevoile generației actuale*

LITERPRESS, 2024

București

CUPRINS

<i>Prefață</i>	7
<i>Introducere: Contextul post-pandemic și noua eră a leadershipului</i>	11

Partea 1 - Fundamentele leadershipului empatic

Leadership orientat spre oameni	17
Aspecte psihologice în leadership.....	24
• Victimizarea.....	26
• Fricile.....	31
• Autenticitatea.....	33
• Experții	34
• Stima de sine	36
Siguranța psihologică.....	40
Negativismul în leadership	45
„Martirismul” în leadership	50
Traumele și efectul ne-gestionării lor	55

Partea II - Colaborare și Parteneriat

Conectarea autentică și relații constructive.....	65
Construirea încrederii.....	76
Adaptabilitate și flexibilitate	82
Obiective comune	88

Relațiile - oglinda liderului	98
• Liderul nu alege tabere	98
• Pozitivitatea toxică	100
• Relațiile de joc	103
• Armonizarea	111
• Liderul nu îl abandonează pe cel mai slab	116
• Liderul învață leadership de la oamenii lui	118
• Networking-ul	122
Cultura organizațională	125

Partea III - Agilitate vs Realitate

Educație conservatoare într-o realitate schimbătoare	135
Realitatea din organizații	139
Deschiderea la schimbare	144
Când realitatea e agilă atitudinea contează	146
Intenții bune cu mentalitate învechită - Conceptul Agile... ..	149
Trecutul și prezentul	158
Coerență minte-inimă	161
Dă-ți voie să nu-ți fie rușine cu tine	165
Câte din cuvintele pe care le rostești produc rezultate?	170
Și dacă realitatea în felul în care o vezi tu nu există?	173
Leadership serviabil	178
Nu vă mai vindeți timpul!	185

Concluzie

Dacă vrei performanțe, pregătește-ți oamenii pentru tipul de realitate în care trăim	189
--	-----

LEADERSHIP ORIENTAT SPRE OAMENI

*„Dacă acțiunile tale îi inspiră pe alții să viseze
mai mult, să învețe mai mult, să fie și să devină
mai mult, atunci ești un adevărat lider.”*

John Quincy Adams

Leadershipul a fost întotdeauna despre oameni, pentru cine a vrut să înțeleagă și să își asume asta. Era post-pandemică nu vine cu nimic nou în direcția asta. De fapt, vine să strige tare, vine cu disperare să tragă un semnal de alarmă, că dacă până acum nu am înțeles că este despre oameni și oamenii vor fi cei care produc rezultate, acum e timpul să conștientizăm asta. Cât timp mai sacrificăm angajații punând oameni nepotriviți pe rol de leadership?

Se spune despre copil că face ceea ce vede, nu ceea ce i se spune. La adulți este la fel, iar motivul pentru care liderii nu sunt ceea ce trebuie astăzi este pentru că ei reproduc un comportament învățat. Din nefericire, încă propagăm un mod de a conduce bazat pe putere, competiție, comparații, structuri, standarde, așa cum am preluat din comunism. Ne comportăm

cu angajații ca și cum ar fi niște roboți care au preluat sarcinile și așteptarea este să producă imediat rezultate. Ceea ce nu au aflat liderii care încă mai fac asta este că eficiența este în strânsă legătură cu nivelul de fericire, sentimentul de utilitate, libertatea de exprimare. Dacă te plângi că oamenii tăi nu au rezultate sau nu au făcut ce era de așteptat să facă, uită-te bine prima dată la tine. În ce mod i-ai îngrădit prin abordarea ta? Cât de conștient ești de faptul că prin abordarea ta poți crea contradicție, vorbind despre concepte moderne în leadership, cum ar fi inovația, flexibilitatea, dar apoi mergi și le șlefuești ideile sau chiar îi descurajezi pe motiv că ideile nu sunt aliniate cu nevoile businessului, când de fapt motivul real este teama ta de a-ți asuma un risc calculat împreună cu oamenii, de dragul progresului. Apoi echipa face ce ai cerut, rezultatele nu sunt mărețe și nu se pune problema că soluția nu a fost bună, ci că oamenii nu au produs rezultate pe măsura așteptărilor.

Una din greșelile dese făcute de lideri este aceea de a decide pentru oamenii din echipă nu doar destinația, ci și felul în care ajungi la destinație. Trimiți oamenii să fie inovativi, dar le dai să respecte pașii ca dintr-un manual. Ce tip de relație ai cu oamenii din echipă, cât de bine au înțeles viziunea ta, cât de mult a contat părerea lor în definirea viziunii și a modului în care va fi implementată o idee, cât de mult a contat părerea lor în distribuirea sarcinilor? Dacă echipa ta nu este confortabilă cu faptul că tu iei deciziile pentru ceva ce ei trebuie să implementeze, dacă echipa ta nu este confortabilă cu faptul că părerea lor nu este auzită, vor face strictul necesar și nu le va păsa de rezultat, pentru că nici ție nu ți-a păsat de ei. Și aceasta este problema cea mai des întâlnită în organizații în prezent. Oamenilor chiar le place să fie implicați, să simtă cum curge sângele în vene, cum cresc tensiunea și adrenalina la

termene limită, și să simtă mai apoi gustul victoriei. Oamenilor le place să aibă impact, să simtă că munca lor contează. Dar dacă ei sunt pentru tine doar buni executanți, nu se vor implica cu sufletul în ceea ce le ceri, ci vor face strictul necesar și te vor lăsa să gestionezi ce nu iese bine. Tu îi poți categorisi ca iresponsabili sau nemotivați.

Te-ai întrebat vreodată cât de ușor, sau greu este pentru un grup să asimileze și să implementeze toate ideile cu care mergi în echipă? Dacă ne raportăm la cum funcționează creierul uman când apar prea multe idei, fie că sunt idei propuse de alții sau idei proprii, creierul tinde să fie ocupat cu ele și nu mai e loc pentru creativitate, atenție la alte detalii, proactivitate. De aceea, în coaching se recomandă să scrii ideile undeva exact cum îți vin și să le prioritizezi apoi. De ce? Pentru că așa vei putea să golești mintea de ceea ce nu este util sau urgent în prezent, pentru că știi că fiind scrise te poți oricând întoarce la ele. Totuși, aceasta e partea ușoară, pentru că ideile sunt generate de propria minte. Dar când o idee, o propunere, vine din exterior ea trebuie să treacă prin procesul de: înțelegere - validare - asimilare - test - implementare. Mi s-a întâmplat de multe ori să văd că ideile și cerințele vin în avalanșă către oamenii din echipe, majoritatea fiind legate de procese noi, modalități de eficientizare sau integrare a unor tehnologii noi, dar în tot acest timp nimeni nu este privat de sarcinile uzuale. Tu ca lider consideri că e ușor, pentru că ideea în mintea ta e rafinată, fuzionezi cu ea deja, vizualizezi poate și rezultatul, și după ce ai spus-o echipei, deja ți-ai golit mintea de ea. Dar pentru oamenii tăi nu e la fel. Cel mai probabil fiecare a înțeles în felul lui ce ai cerut, unii nu fuzionează cu ideea, apoi vine și altă cerință nouă, dar prima nu a apucat să fie asimilată, validată și implementată. Ulterior ajungem iar să spunem că oamenii

nu sunt focusați, nu respectă procesele, sau sunt rezistenți la schimbare. Dar când sunt prea multe deodată, mintea va începe să selecteze. Și uite așa, unii vor respecta unele procese, alții altele, și echipa nu va fi aliniată. De ce? Pentru că leadershipul tău este orientat spre structuri, rezultate și nu spre ce pot oamenii tăi cu adevărat să facă. Un comportament nou este asimilat prin repetiție zilnică cel puțin 15 zile dacă sarcina e ușoară, sau chiar 30 de zile, ca ea să devină automatism. Deci cât de des ții regula aceasta, de a adăuga ceva nou în echipă, după ce oamenii au asimilat noutatea anterioară?

În leadership inima este creierul liderului, simbolizând importanța emoțiilor, empatiei și conexiunii umane în procesul decizional. Acest concept subliniază că deciziile eficiente și impactul unui lider nu depind doar de logica rațională, ci și de capacitatea de a simți și a înțelege nevoile și emoțiile celorlalți, consolidând astfel relațiile și creând un mediu de lucru mai armonios și productiv. Cât de des ai discuții oneste cu oamenii tăi și cât de coerent ești apoi în decizii, după ce ceilalți își arată vulnerabilitățile și îți împărtășesc nevoile lor? Mi s-a întâmplat să mi se ceară părerea de către lider, pe motiv că vrea să ia decizii bune, în concordanță cu nevoile mele, și apoi am fost atacată folosind propriile mele vulnerabilități. Sunt sigură că scopul acelei discuții nu era să adune informații cu scopul de a fi folosite ulterior împotriva mea. Liderul face destul de multe lucruri bune în mod intenționat, cum ar fi o conversație prin care cere feedback și îi ascultă pe oameni. Însă în momente de criză, când este necesar ca cineva să își asume pentru ceea ce merge rău, liderul găsește vinovați folosind punctele slabe a subalternilor. Asta se întâmplă în situațiile în care liderul și-a ales acest rol pentru poziție și salariu, nu pentru că și-a propus că își asumă și eșecul și succesul împreună cu echipa. Pentru

că stima de sine a unui astfel de lider este scăzută și la orice eșec se poziționează în postura de victimă.

În contextul actual, oamenii simt lipsă de motivație și nu știu cum să și-o explice, simt anxietate legată de anumite persoane, sarcini sau contexte, sau poate chiar experimentează burnout, implicit lipsă de concentrare. Totuși, ei preferă să nu facă nimic cu asta pentru că pun totul pe seama contextului muncii și mai știu foarte bine că liderul ori nu este capabil, ori poate că nu i-a păsat niciodată ce simt oamenii.

Echipele care vor face performanță în perioada post-pandemică vor fi cele care vor avea măcar o persoană care să fie liant între nevoia de rezultate a top managementului și nevoile oamenilor.

Într-una din echipele unde am fost lider am avut o experiență care a dovedit că oamenii, deși au dorința de a schimba lucruri la ei, nu știu cum să o facă și nu sunt siguri dacă e bine ceea ce fac. Fiind nouă în echipă, am încercat prima dată să construiesc relații solide cu colegii. Și le tot vorbeam despre lupta mea cu burnoutul, despre cum văd eu plusul adus de un lider, despre nevoia de transparență pentru ca o echipă să funcționeze. Într-o zi, unul din membrii echipei, cu extrem de puțin curaj și vlagă, vine să-mi adreseze o întrebare. Când să adreseze **întrebarea** și-a dat seama că nici nu știe cum să mă întrebe **pentru că nici** nu știa ce i se întâmplă. Mi-am dat seama că e **treabă serioasă**, am lăsat tot și am stat de vorbă. După două ore eram **cu un plan** schițat, folosindu-mă de întrebări de coaching, i l-am **trimis** ca și concluzie a discuției și i-am spus că aștept să **revină cu feedback**. Această confuzie și lipsă de motivație vine **cel mai** des atunci când nu ne mai găsim un scop în locul în care ne aflăm, nu mai vedem o speranță și nu avem nici un plan care să ne crească entuziasmul. Exact asta am făcut eu în acea zi după

două ore de coaching. Am clarificat care sunt nevoile colegului, cum ar arăta un plan potrivit pentru el, care să îi dea încredere că lucrurile pot avea o finalitate, și cel mai important, după ce am terminat cu asta m-am apucat să creez contextul necesar atât în echipă, cât și în afara ei, pentru ca planul să poată să fie implementat. Era un plan banal de dezvoltare în zona lui de expertiză, însă lucrurile se complică atunci când nu se vede o lumină la capătul tunelului și când liderul nu creează contextul pentru ca oamenii să simtă că pot să se dezvolte în locul în care își petrec uneori mai mult de opt ore pe zi.

Întâlnim destul de des lideri care nu își pot seta obiective și nu au o perspectivă clară de viitor, iar scopul lor este doar legat de acel loc de muncă. Atunci când obiectivele doar rezolvă probleme ale companiei, nu există adrenalina de a face lucruri care depășesc realisticul prezentului. Când avem obiective îndrăznețe legate de viitor ne vom provoca să dezvoltăm abilități noi pentru a ne dovedi nouă că putem ajunge acolo. Făcând asta, un lider aduce valoare companiei venind mereu cu perspective noi. Un lider nu reușește să fie un stâlp de siguranță pentru echipă cât timp nici el nu are claritate legat de motivul pentru care face ceea ce face și unde vrea să ajungă. Când rolul unui lider este dat doar pentru că el a ajuns la un nivel de senioritate și își dorește o creștere salarială, ce va face mai departe va fi tot pentru bani, și nu pentru că are în inimă dorința de a face o diferență, de a adăuga valoare, de a crește echipe și a dezvolta oameni. Mi s-a spus des de către unii colegi să stau mai relaxată că „este doar un job”, nu pot schimba eu lucrurile, sunt așa de când sunt. Obiectivul meu ca lider este să fac o diferență acolo unde sunt pentru ca oamenii și organizația să strălucească. Nu poți fi lider dacă nu îți dorești

să faci o diferență în locul unde ești pus, chiar dacă prețul plătit nu este ușor.

Desigur că blocajul legat de setarea obiectivelor și vizualizarea viitorului, după pandemie și ulterior în contextul războiului, a fost resimțit de oricine. Toți ne-am aflat la un moment dat în situația în care ne-am întrebat cât de sigur este să-mi fac un plan, pentru că nu se știe niciodată ce o să mai apară. Dar ca lider nu poți să fii descurajat, anxios, fără perspectivă. Liderul este cel care oferă speranță, care stă în picioare când alții abandonează, care mai caută soluții când pare că nu mai sunt opțiuni. Dacă tu ești cel descurajat și fără obiective, dacă tu ești cel care vede partea goală a paharului, dacă trăiești prea mult în trecut și vezi doar riscurile în fiecare acțiune, să nu fii surprins când echipa ta nu produce rezultate excepționale. Ei nu se vor ridica mai sus de nivelul tău. Tu setezi nivelul. Dacă totuși vor ajunge să nu fie aliniați cu tine, să știi că urmează să îi pierzi, urmează să fii exclus sau lăsat în urmă de propria echipă, pentru că vor simți că îi tragi în jos.

Când stilul tău de leadership este orientat spre oameni, când îi înțelegi și îi accepți pe oameni cu nevoile și provocările lor, îi ajuți să viseze și le creezi contextul

potrivit pentru ca visurile lor să capete contur, atunci nu va trebui să-ți mai faci griji pentru rezultate. Rezultatele vor veni de la ei, pentru că vor simți că e locul în care vor să-și trăiască visul.

„Secretul leadershipului este simplu: fă ceva în care crezi. Pictează o imagine a viitorului.

Du-te acolo. Oamenii te vor urma.”

– Seth Godin

ASPECTE PSIHOLOGICE ÎN LEADERSHIP

*„Suntem periculoși atunci când nu înțelegem
responsabilitatea pe care o avem pentru cum
acționăm, simțim și gândim.”*

Marshall B. Rosenberg

Leadershipul este despre emoții pentru că oamenii nu sunt numai rațiune. Felul în care ne simțim influențează acțiunile noastre, de aceea, este imposibil să conduci oamenii fără să ai inteligență emoțională și cunoștințe psihologice relevante.

În perioada post-pandemică, rezultatele unei organizații sunt impactate din cauza instabilității create de pandemie. Frica de necunoscut, mesajele negative din social media, stres crescut pentru cei care au fost nevoiți să lucreze de acasă în spații mici cu copiii în casă, unele cupluri au ajuns la divorț, deconectarea de relațiile sociale sănătoase anterioare, toate acestea au produs o schimbare notabilă la nivel de echilibru emoțional. Vorbim aici de impactul avut pentru oricine, fie că ești lider ori nu, nimeni nu a fost privat de aceste schimbări forțate și nevoia rapidă de adaptare. Din nefericire, numărul

celor care au vorbit cu un expert despre emoțiile resimțite este extrem de mic. Mare parte din oamenii încă văd psihologul sau psihoterapeutul ca un medic care tratează probleme mintale severe sau care face cine știe ce terapii extreme sau acțiuni de îndoctrinare. În era inteligenței artificiale, a avalanșei de informație care se află la un click distanță, încă sunt mulți oameni extrem de neinteresați să vadă cam ce implică o discuție cu un terapeut. Pandemia doar a agravat niște dezechilibre care existau deja în fiecare dintre noi. Venim dintr-o mentalitate dominată de autoritate și orientată pe concurență, unde părinții și profesorii ne-au învățat că trebuie să fim buni cu orice preț, unde nu s-a vorbit despre emoțiile copiilor pentru că nici părinții nu au știut să își identifice emoțiile lor. Generația noastră vine cu tot bagajul acesta în spate. Nu suntem capabili să ne identificăm emoțiile, însă ele tot există, chiar dacă nu vrem să fim conștienți de ele. Dacă noi ne batem cu pumnul în piept că suntem bine, asta nu e suficient.

Dacă în felul în care te manifesti în grupuri, în felul în care abordezi un eșec, felul în care îți setezi viziunea pentru viitor nu există claritate și echilibru, atunci nu este suficient. Dacă răspunzi cu greu la întrebarea de ce faci ceea ce faci, atunci nu este suficient. Dacă te simți des deranjat de felul în care se comportă oamenii cu tine, atunci nu este suficient. Dacă te simți des nedreptățit, dacă te simți des neînțeles și asta îți afectează starea de bine, atunci nu este suficient. Dacă găsești repede vinovați pentru ceea ce ți se întâmplă rău, dacă te vezi mai dezavantajat și mai puțin norocos decât alții, dacă contextul tău este mai dramatic și negestionabil decât al altora, atunci nu este suficient. Dacă nu te-ai mai pus de mult timp seara, cu recunoștință, cu capul pe pernă, atunci nu este deloc

„Emoțiile nu sunt făcute să fie logice. Periculos este omul care și-a raționalizat emoțiile.”

– David Borenstein

suficient. Dacă ai sentimentul că ceea ce-ți dorești este imposibil de atins și tu ești nevoit să te sacrifici muncind mai mult decât alții ca să ai mai puțin decât ei, atunci clar nu este suficient. Dacă atunci când citești o carte despre dezvoltare personală sau leadership, treci informația prin filtrul a ceea ce nu fac alții bine și nu ceea ce poți face tu mai bine,

atunci fără îndoială nu este suficient. Dacă atunci când vrei să faci ceva ce ar putea să aducă valoare în locul în care ești, te descurajezi pentru că alții nu te susțin, sau pentru că ai văzut cu mai mult interes partea goală a paharului, sau ți-a fost frică să îți asumi riscurile pentru a câștiga partea plină a paharului, atunci nu este deloc suficient.

Victimizarea

Tim Elmore, autorul cărții „Un nou tip de diversitate”, a scris un articol pe blogul Maxwell Leadership despre victimizare, articulând numărul în creștere al oamenilor cu acest timp de mentalitate. ***„Susțin că un număr tot mai mare de oameni din ziua de azi se simt copleșiți și caută o ușurare. De-a lungul timpului, ei acumulează o „mentalitate de victimă” și simt că viața le-a dat doar cărți proaste. O mentalitate de victimă este o stare de spirit în care o persoană se simte neajutorată,***