

Munca inteligentă

Mai
mult **sens**
mai
multă **valoare**

Rodica Obancea



Cuprins

Introducere și salt în încredere sau despre călătoria de la nimic la valoare	9
--	---

PARTEA ÎNTÂI | Profesionistul(a): cum îți (re)găsești sensul și împlinirea prin muncă

1. Călătoria profesională și personală către muncă inteligentă	25
De ce muncesc?	26
Ce muncesc?	30
Cum muncesc?	35
Cine sunt eu când muncesc?	36
2. Măiestria personală – munca cu noi înșine	43
3. Care este sensul muncii interioare cu noi înșine?	49

PARTEA A DOUA | Cum să muncești fără să te pierzi pe tine: competențele muncii inteligente

4. Competențe tehnice (hard)	53
Imaginația	55
Structura	59
Organizarea	77
Colaborarea, parteneriatul sau despre a face echipă	88
Delegarea și setarea limitelor sănătoase	96
Relația cu tehnologia	114
Ce îmi doresc cu adevărat?	116

5. Competențe subtile (soft)	123
Arta de a nu face nimic sau de a lua o pauză	125
Prezența	133
Momentum sau despre energia momentului potrivit	142
Relaxarea și încrederea	143
Mintea deschisă sau despre adaptabilitate	147
6. Noua piață a muncii și noile reguli ale jocului	153
7. Care sunt regulile jocului în piața muncii actuală? ..	155
8. Opțiuni pentru a fi prezent și conectat cu piața muncii actuală	161
9. Confuzia sau despre redefinirea muncii	163

PARTEA A TREIA | Artistul/Artista

10. Ce este posibil când suntem artiștii vieții și ai muncii noastre?	175
Reinventarea de sine: viziunea	176
Stai în viitor – viziunea personală	181
Acțiunea	187
Acțiunea conștientă	189
Cultura aprecierii	202
Schimbarea intențională	208
Cum știu că sunt pe drumul cel bun?	213
Încheiere	223
Mulțumiri	225
Bibliografie selectivă	229

Avem în prezent telefoane inteligente, mașini, televizoare, orașe și multe alte tehnologii inteligente. Din perspectiva mea, cred că avem de învățat cum să muncim inteligent. Organizațiile în care activăm, piața, societatea au căpătat în prezent un nivel înalt de complexitate, o dinamică accelerată a schimbărilor, imprevizibilitate și incertitudine. Toate acestea ne cer un mod nou de muncă, unul inteligent, care nu ne epuizează, nu ne stoarce de energie, ci ne susține să ne dezvoltăm și să simțim satisfacție, contribuție, sens. Munca nu mai este doar un mod de a ne asigura existența, ci a devenit un mod de a ne exprima pe noi înșine și a contribui.

Putem considera că munca inteligentă este strâns legată de modul în care integrăm tehnologia pentru a crește performanța și satisfacția obținută. Însă doar tehnologia nu este suficientă pentru a munci inteligent – mentalitatea noastră face diferența, modul în care înțelegem și abordăm munca.

Această carte nu este despre tehnologie. Consider că tehnologia, inteligența artificială în special, are un loc important în munca și viața noastră și începe să livreze ceea ce promite: eficiență înaltă cu care noi, oamenii, nu putem concura; util este să putem completa tehnologia. Uman, noi suntem creatori de valoare când știm cine suntem și care este contribuția noastră unică.

Consider că evoluția informației și a tehnologiei ne invită să ne reinventăm, așa cum a făcut-o de-a lungul timpului: de la a

fi muncitori care contribuie prin munca fizică, la a fi muncitori informați, a căror contribuție principală provine din cunoștințe, expertiză și capacitate cognitivă, la a fi creatori de valoare împreună cu tehnologia. Dacă tehnologia se va ocupa de partea „fast” (eficiență, fiabilitate, randament) a muncii, noi ne vom ocupa de partea „slow” (imaginație, creativitate, intuiție, emoție, relație, discernământ, leadership, inovare, reziliență).

Introducere și salt în încredere

Sau despre călătoria de la nimic la valoare

Când eram copil, tot ceea ce îmi doream era să fiu văzută, de profesori în mod special – am înțeles atunci că alți copii, cei cu părinți importanți, erau cei vizibili. Părinții mei erau simpli muncitori: mama era croitoreasă, iar tata, electrician. La liceu, tot ceea ce îmi doream era să fiu frumoasă – am înțeles atunci că oamenii frumoși primesc mai ușor lucrurile de care au nevoie, că viața pare mai simplă pentru cei frumoși. La facultate m-am mutat în București și am înțeles atunci că nu sunt nici frumoasă, nici vizibilă și că nu am un talent anume. Am trecut de la dorințe la acceptarea realității. Și tot ceea ce mi-am propus a fost să muncesc și să iau viața cum vine. Așa că am început să muncesc într-un loc în care munca mea a fost văzută și recompensată. S-a activat în mine ceva cunoscut: dacă muncesc mult și bine, dacă fac efortul acesta, voi fi văzută, voi fi apreciată. Munca a căpătat sens. Am înțeles atunci că munca din greu mă ajută să împlinesc dorințe adânc înrădăcinate.

Munca din greu a servit dorințelor mele, însă a avut și un preț mare. Munca din greu m-a pus în genunchi: m-a deconectat de mine însămi, de emoțiile mele, de aspirațiile mele, de intuiția și imaginația mea. A creat-o pe „Ana lui Manole”: ceea ce construim ziua, se dărâma noaptea. A fost nevoie de „sacrificiu” ca să pot construi ceva trainic, să mă cunosc pe mine

și ceea ce îmi doresc cu adevărat, să pot munci inteligent și să creez valoare, să fiu conectată cu mine însămi și să învăț continuu să mă simt întreagă, completă, încrezătoare în lume și viață.

Înțeleg acum, după 27 de ani în câmpul muncii, că am învățat câteva lecții despre muncă, despre încredere și despre a fi creator de valoare. Înțeleg acum că scopul vieții mele este să-mi aduc contribuția cu ceva, oricât de mic, la evoluția pe care o trăim împreună și înțeleg că pot contribui la a pune munca într-o nouă paradigmă, care servește mai bine potențialului nostru uman, în era informației.

Înțeleg că ceea ce împărtășesc aici, în această carte, detaliază experiențe, idei și perspective pe care probabil le știți deja. Și că sunt și alți autori care au împărtășit și continuă să împărtășească povești, idei, inovații, metode în această direcție. Toate coexistă, servesc dezvoltării noastre, iar valoarea este subiectivă, este în ochii celui care o vede – în funcție de experiențele, valorile și emoțiile fiecăruia. Nu există un standard universal al utilității; ceea ce este valoros pentru cineva, pentru altcineva poate fi obișnuit.

Scrierea acestei cărți a fost pentru mine un exercițiu de încredere. Încrederea că pot aduce valoare, împărtășind din munca de peste 27 de ani, încrederea că o carte poate fi utilă între milioane de alte cărți, încrederea că pot crea impact pe o temă pe care o văd zi de zi în viața și munca oamenilor cu care lucrez. Cred că a venit timpul să facem un „salt” în încredere, noi, cei care suntem activi în câmpul muncii, un salt în a ne lua puterea personală și a reseta modul în care înțelegem și abordăm munca. Lansez această invitație către oamenii care iau munca drept un „dat”: o parte din viața noastră pe care trebuie să o facem ca să putem trăi, uneori cu un preț foarte mare legat de valori personale, familie, împlinire, sănătate.

Modul în care abordăm munca în prezent creează (și) rezultate pe care nimeni nu le dorește: uzură intelectuală și spirituală, burnout, neîncredere în forțele proprii, frica de viitor, poluare, risipă, inechitate. Cred că este timpul pentru salt: să ne antrenăm pentru a influența modul în care muncim. Un salt în resetarea noastră pentru a munci inteligent și a crea rezultatele pe care le dorim cu adevărat în viața noastră: împlinire, încredere, valoare pentru noi, cei din jurul nostru, familie, comunitate, organizație.

De peste 20 de ani practic o profesie care m-a învățat empiric, pe teren, că evoluția are loc prin salturi bruște, nu prin tranziții treptate, liniare, pas cu pas, câte puțin, an de an. Oamenii, echipele, organizațiile nu evoluează liniar, 2-5% în fiecare an, așa cum ne-ar plăcea să credem. Evoluția are loc în salturi către niveluri superioare de existență. Sunt deja științe (paleontologia, fizica, biologia) care ne spun acest lucru: evoluția are loc după lungi perioade de stabilitate, care sunt periodic întrerupte de răsturnări. În toate organismele vii există o dorință inerentă de a supraviețui, cunoscută în știință ca *imperativ biologic*. Cercetările din știință enunță teoria conform căreia evoluția noastră umană nu este întâmplătoare, predeterminată, ci mai degrabă un dans între organism și mediul înconjurător. Atunci când condițiile sunt întrunite – fie prin criză, fie printr-un prilej propice –, se întâmplă ceva neașteptat, pentru ca biosfera să fie adusă într-un nou stadiu de echilibru, la un nivel superior de coerență.

Cred că suntem într-un punct în care sunt întrunite condițiile pentru a putea face un salt în modul în care muncim. Prin prisma practicii de coaching, am cunoscut oameni și echipe care au făcut acest salt printr-o criză. A fost nevoie să ajungă în criză (burnout, boală, pierdere) ca să se reinventeze pe sine și să reseteze modul în care munceau. Cred că suntem într-o

situație propice, am atins momentul critic în care o schimbare mică poate produce un efect mare. Modul în care muncim poate fi această mică schimbare care va avea efect mare, de salt, în crearea rezultatelor pe care le dorim cu adevărat în viața și munca noastră.

Împărtășire personală

În 2006 am făcut o alegere de carieră surprinzătoare pentru mine, familia mea, prieteni. Am ales să devin coach profesionist – o persoană a cărei profesie presupune să ajute dezvoltarea și maximizarea potențialului uman și organizațional. La acel moment, coachingul era o meserie nouă atât în România cât și global, o meserie ce a început să se dezvolte odată cu evoluția internetului, o profesie cu 10–15 de ani de practică, în special în mediul organizațional. Am ales în mod intuitiv să merg pe acest drum de coach profesionist fără repere și modele concrete despre ce presupune, chiar dacă părinții mei nu înțelegeau cu ce mă ocup de fapt și chiar dacă soțul meu se gândea că voi renunța destul de repede la idee și voi alege un „job normal”. Nu aveam nimic concret care să-mi spună că voi reuși să trăiesc din meseria aceasta, erau multe obstacole legate de găsirea clienților cu care să fac coaching, însă am mers mai departe, învățând lecțiile cerute de meserie. Nu mi-am dat seama în anii de început, ci abia mult mai târziu, că alesesem încrederea în intuiție, în ceea ce am simțit că este potrivit pentru mine, dincolo de ce era cunoscut în jurul meu. Acum pot spune că lecția încrederii a fost o lecție învățată din greu, însă a meritat din plin.

Mult timp am crezut că a munci inteligent și a avea o viață profesională împlinită înseamnă să muncești mult, să depui efort, să fii foarte atent și constant în alertă, să nu greșești,

pentru că se poate întâmpla ceva rău. Am ajuns să înțeleg treptat că munca poate fi un chin sau poate fi o sursă de împlinire. Eu aleg. Sunt etape în viața noastră când este util să muncim mai mult ca să câștigăm mai mult. Sau să ne dezvoltăm și să ne perfecționăm competențele și calificările profesionale. Iar în aceste etape este necesar să depunem efort, să ne luăm angajamente, și să acordăm atenție ca să putem construi. Însă este util să avem și măsură. Dacă am obosit, poate trebuie diminuat ritmul ca să ne odihnim sau poate trebuie schimbată activitatea. Eforturile peste limita și măsura noastră pot aduce beneficii pe termen scurt, însă aduc și rezultate pe care nu le dorim cu adevărat. Munca peste măsură aduce oboseală cronică, frustrare, furie, depresie, burnout. Ne pierdem pe noi înșine în muncă.

Această carte este un exercițiu de încredere. Putem fi creatori de valoare prin munca și prezența noastră într-o lume care devine din ce în ce mai tehnologizată, digitalizată, automatizată. Această carte este despre încrederea că putem face alegeri conștiente, care servesc potențialului nostru și putem crea valoare fără să ne pierdem pe noi înșine.

Ce este posibil când ai încredere în tine?

În multe sesiuni de coaching mi-am pus această întrebare atât mie cât și clienților mei. Pentru mine, este posibil să creez valoare. Poate fi (mai) ușor să crezi valoare când ai resursele necesare. Eu am învățat că pot crea valoare din nimic. Am plecat de la zero, am dat viață ideilor mele, am muncit pentru a le pune în practică, am eșuat, am învățat, am continuat. Această călătorie de la zero la valoare este ceea ce mă motivează și dă sens existenței și muncii mele.

Am scris această carte din încrederea că poate aduce perspective noi despre cum putem munci inteligent, despre cine suntem când muncim și cine putem deveni când învățăm să muncim inteligent.

Una dintre ideile care mă inspiră și care m-a ghidat în structura cărții îi este atribuită lui Picasso: „Învață regulile ca un profesionist, ca să le poți încălca precum un artist.” Lecția învățată de mine este că întâi am nevoie de structură ca să capăt încredere, apoi am nevoie de libertate. În orice domeniu – mă gândesc la artă, leadership, coaching, afaceri – ai nevoie mai întâi de o bază solidă: metode, principii, tehnici. Fără o bază solidă, nu ai repere pentru o muncă bine făcută, iar inovația devine haos, nu este o creație cu sens. Reperul pe care îl am în minte este faptul că învățăm alfabetul înainte de a scrie poezii. Baza solidă și regulile îți dau siguranță și dezvoltă competență reală. Când cunoști regulile „ca un profesionist”, ai un cadru clar al muncii tale. Știi ce funcționează, ce nu și de ce. Acest lucru îți dă încredere, claritate și predictibilitate în acțiuni.

Să luăm ca exemplu practica mea de coaching: am învățat procesul, etica sa, modalitatea de a pune întrebări și de a schimba perspectiva, ascultarea activă. Am dezvoltat competențele. Asta mă face un profesionist. Din punctul meu de vedere, abia după ce stăpânești regulile poți inova în mod responsabil. „Să încalci regulile ca un artist” nu înseamnă să le ignori. Înseamnă să crezi ceva nou în deplină cunoștință, nu sub impulsul momentului sau ca o improvizație neglijentă.

În calitate de coach profesionist experimentat, știu că pot schimba structura unei sesiuni în funcție de obiectivul clientului. Pot folosi o metaforă, o pauză lungă, o intervenție creativă. Și știu că nu pot să mă abat de la principiile de etică sau de respect. Creativitatea are nevoie de limite și regulile sunt limitele care formează, care conturează cadrul de lucru. Însă are nevoie

și de curaj – creativitatea reală apare când ai curajul să explorezi dincolo de limite, cu sens, cu intenție, cu discernământ. O imagine simplă poate fi: harta din punctul A în punctul B – o știi bine, dar la un moment dat alegi o scurtătură pe care nu a mai mers nimeni și descoperi ceva frumos.

Mesajul meu din această carte este să înveți mai întâi cum se fac lucrurile „sănătos”, iar apoi, după ce ai căpătat experiență, să le faci în stilul TĂU. Să inovezi. Să crezi. Să transformi. Dacă regulile sunt fundația, creativitatea este arhitectura. Le înveți pe primele ca să o poți construi pe a doua.

Pentru mine, scrierea acestei cărți înseamnă finalizarea unei călătorii: de la „oboseala ca simbol al statutului social și productivitatea ca măsură a valorii personale” la „exprimare și împlinire de sine prin muncă” sau, mai simplu, de la munca făcută din greu la munca inteligentă. Este o călătorie interioară, de imaginare și înțelegere, însă sunt acțiuni utile în lumea externă, lumea în care trăim și muncim. Este o călătorie pe care eu am parcurs-o de-a lungul multor ani, uneori mai alert, în salturi, alteori încet, cu progrese mici, incrementale. Sintetizez în această carte experiența personală și profesională a călătoriei către munca inteligentă și reinventarea de sine. Dacă această călătorie are sens și pentru tine, poate această carte îți va fi utilă.

Sunt coach profesionist din 2007 și în practica mea de coaching am învățat multe lecții pentru care sunt recunoscătoare, pentru că mi-am schimbat viața implementându-le. Una dintre ele este să fiu atentă cum încep ceva nou. Am observat că începuturile pot fi dificile și am învățat despre mine că mă ajută să acord atenție începutului, fără grabă, atât cât este posibil, cu curiozitate și intenția de a crea ceva util, valoros pentru toți cei implicați.

Suntem la începutul acestei călătorii, al acestei cărți și urmează să-ți explic cât pot eu de bine la ce te invit în paginile

care urmează. Poate fi util să-ți aloci timp să citești fără grabă această parte de început: te poate face curios să o descoperi, te poate informa ca să nu pierzi timpul cu ceva ce nu-ți este util sau te poate inspira să iei ceva de aici și să aplici în viața și în munca ta.

Intenția mea în această carte

Îmi asum misiunea de a arăta lumii că munca ne poate transforma: munca conștientă ne transformă în persoana care vrem să fim, munca fără prezență și conștientizare ne transformă în oameni pierduți, obosiți, nefericiți, uzați. De la munca fizică la cea intelectuală se poate crea valoare fără să te pierzi pe tine, fără să te uzezi sau să intri în burnout. Am scris această carte din experiența personală și profesională, lăsând munca să mă transforme. Am urmat principiile muncii inteligente și am prezentat un sistem care te poate inspira și ajuta dacă iei idei și le pui în practică. Am explicat simplu experiența pe care am avut-o și lecțiile pe care le-am învățat și am creat o structură care te poate ghida în implementarea idelilor. Am împărtășit din munca mea interioară și din reflecțiile mele și am decantat practici, instrumente și procese care pot fi opțiuni pentru tine. Cartea aceasta nu este despre tehnologia care te ajută să muncești inteligent. În prezent sunt multe tehnologii disponibile și vor veni și altele. Cartea aceasta este despre a cultiva mentalitatea necesară integrării tehnologiei în viața și în munca noastră și despre creșterea capacității individuale și colective de a crea valoare împreună cu tehnologia.

Sunt mulți ani de când am conștientizat că pot munci diferit, fără să simt continuu că sunt într-o stare de epuizare, fără să

simt că aş vrea să fiu oriunde altundeva, dar nu la muncă. Am înţeles că pot ieşi din cercul vicios al credinţelor mele legate de muncă şi de bani – credinţe precum „stai în banca ta”, „nu face valuri”, „ce va spune lumea”, „banii sunt importanţi, nu-i cheltui” – şi că mă pot antrena pe mine, dar şi lideri şi echipe pentru a atinge rezultatele dorite cu adevărat prin muncă inteligentă.

Îmi plac călătoriile. Şi cele exterioare, în lumea mare, şi cele interioare, în lumea mea. Îmi place să merg dintr-un loc în altul, îndepărtat, să las peisajul, oamenii, experienţele să mă înveţe ceva despre mine însămi. Prin intermediul acestei cărţi, lansez invitaţia la o călătorie interioară: parcurgerea drumului de la „munca din greu, oboseala ca simbol al statutului social şi productivitatea ca măsură a valorii personale” la „munca creatoare, inteligentă, care ne reprezintă autentic pe noi înşine şi ne împlineşte”.

Eu am parcurs drumul acesta în câţiva ani, iar acum, în această carte, voi fi călăuza ta. Din perspectiva mea, cred că intrăm într-o eră nouă. Întâlnesc mulţi oameni fără speranţă, oameni oboşiţi, uzaţi, nefericiţi în munca lor. Oameni care sfârşesc prin a se resemna că nimic nu poate fi schimbat şi că trebuie să muncească pentru a putea trăi. Unii oameni aleg să meargă la psihoterapie, să investească în dezvoltarea personală, să se antreneze cu un coach. Însă aceste servicii nu le sunt accesibile tuturor. Din practica mea de coaching am învăţat că relaţia este transformatoare: relaţia cu psihoterapeutul, cu coach-ul, relaţia cu un grup de suport şi de susţinere ne ajută să ne schimbăm, să devenim persoane diferite. Puterea voinţei nu este suficientă pentru a depăşi ceea ce am consolidat în mulţi ani muncind şi nici ceea ce consolidează societatea. De unul singur, psihicul uman nu poate transcende realitatea prezentului. Avem nevoie de colaborare, parteneriat, dialog şi un sens nou dat vieţii.

Am scris această carte în spiritul colaborării și al dialogului. Dacă este nevoie de o comunitate pentru a crește un copil, cred că este nevoie de o comunitate pentru a scrie o carte. Vei găsi ideile mele, dar și perspective obținute din dialogul cu alții, din conversații pe teme relevante pentru munca inteligentă.

În lumea în care trăim și muncim nu cred că o structură fixă, liniară, o rețetă poate servi unui scop atât de cuprinzător cum este munca inteligentă. Am gândit, am trăit și am scris această carte având în minte că suntem parte dintr-o lume rapidă, conectată, plină de opțiuni și incertitudine, o lume în care calitatea vieții depinde tot mai mult de cât de prezenți, atenți și adaptabili suntem. Fiecare capitol pe care îl vei descoperi în această carte este scris dintr-un unghi diferit, nou. Am învățat că, pentru a munci inteligent, avem nevoie de o structură simplă și de spațiu pentru emergență, mister, sincronicitate.

Schimbarea este singura constantă și știu că mai am multe de învățat în această direcție. Păstrez curiozitatea, deschiderea și atenția la ceea ce am de învățat. Rolul meu aici, în carte, este de a arăta drumul, de a spune „poveștile” locurilor prin care trecem, de a pune întrebări, a te invita la reflecție personală, pentru a parcurge informațiile prezentate într-un mod care să inspire conștientizare și acțiune.

Te invit să parcurgi cartea în ritmul tău, cu atenție și conștientizare la propriile experiențe trăite în relație cu locurile, poveștile, ideile, exercițiile din carte. S-ar putea ca această invitație să fie una care să necesite un ritm mai lent de a citi cartea, însă acum am convingerea că, din când în când, este necesar să încetinim ritmul, să luăm distanță față de „grup”, să ne încărcăm bateriile sau pur și simplu să ne bucurăm de experiență.

O călătorie este un proces și am învățat că procesul potrivit ne conduce la rezultatele dorite. Ca o hartă care ne ajută să