




L. DAVID MARQUET

Redresează nava!

O poveste adevărată
despre transformarea
subordonaților în lideri

Traducere din limba engleză:
Cristina Stan

 ACT și Politon

2016



Cuprins

<i>Mulțumiri</i>	11
<i>Cuvânt-înainte de Stephen R. Covey</i>	13
<i>Introducere</i>	19
<i>Distribuția personajelor</i>	30

Partea I - Cum să o iei de la capăt

1. Durerea	35
2. Practicile în vigoare	45
3. Schimbare de curs	53
4. Frustrare	61
5. Apel la acțiune	69
6. „Orice îmi spun ei să fac!”	79
7. „Te eliberez din post!”	85

Partea a II-a - Control

8. Schimbare, într-un cuvânt	97
9. „Bine ai venit la bordul <i>Santa Fe!</i> ”	111
10. Puși în mișcare de puterea nucleară	121
11. „Intenționez să...”	133
12. Periscopul sus!	143
13. Cine e responsabil?	153
14. „O nouă navă”	161
15. „Avem o problemă”	171



Partea a III-a - Competență

16. „Greșelile pur și simplu se întâmplă!”	181
17. „Noi învățăm”	193
18. Ieșire în larg spre San Diego	205
19. Efectivul e complet	215
20. Pregătiri finale	229

Partea a IV-a - Claritate

21. Ieșire în larg pentru desfășurarea de forțe	243
22. O rememorare a războiului	257
23. Leadership la fiecare nivel	265
24. Un pasaj periculos	273
25. Anticipează	279
26. Eficacitate în luptă	289
27. Întoarcerea acasă	297
28. O nouă metodă de reprovizionare	307
29. Efectul de undă	315

<i>Postfață: Unde sunt ei acum?</i>	319
<i>Glosar</i>	323
<i>Note</i>	334

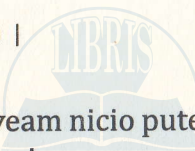


INTRODUCERE

Oamenii sunt frustrați.

Cei mai mulți dintre noi suntem pregătiți să dăm tot ce putem când începem o slujbă. Suntem de obicei plini de idei ce pot îmbunătăți lucrurile. Ne oferim nerăbdători întreaga noastră capacitate intelectuală doar ca să ni se spună că nu e treaba noastră, că s-a încercat înainte sau că nu ar trebui să periclităm echilibrul. Inițiativa este privită cu scepticism. Sugestiile noastre sunt ignorate. Ni se spune să urmăm instrucțiunile. Munca noastră se reduce la urmarea unui set de prescripții. Creativitatea și inovațiile noastre trec neapreciate. În cele din urmă, nu mai încercăm și ne conformăm regulilor. Cu resemnare, ne descurcăm cum putem. Mult prea des, aici se încheie povestea vieții noastre profesionale.

Până și cei mai promițători angajați pot trece prin această spirală descendentă a evoluției. Să-l luăm ca exemplu pe Ian, care ar fi trebuit să fie văzut drept un angajat model de către compania de comunicații multi-miliardară ce l-a angajat. În schimb, prima sa experiență de angajare într-o corporație a fost atât de descurajatoare încât a jurat să nu se întoarcă. Acum este antreprenor. Când l-am întrebat pe Ian ce a mers prost, el mi-a spus: „Îmi puteam termina munca de-o zi în două ore. Am cerut mai mult și am fost întâmpinat de «în timp, tinere». Nu



aveam nicio putere de a lua decizii.” Iar asta de la o companie ce are o reputație de leadership bine gândit și produse inovative!

Ian a renunțat și a găsit un mod mai satisfăcător de a-și petrece timpul. „Știi, desigur, poate că în timp lucrurile s-ar fi îmbunătățit, dar cine vrea să-și riște cariera – ba nu, energia vitală – pentru speranța unei schimbări totale într-o companie «de succes», consacrată. Am pornit să-mi urmez visurile, și asta am făcut.”

Dacă ai simțit nevoia de a-i urma exemplul lui Ian, nu ești singurul. Satisfacția muncitorului în America este la cel mai scăzut nivel la care a fost vreodată.¹ Implicarea și dedicarea muncitorilor față de angajatorii lor sunt de asemenea la un nivel scăzut.² Din noiembrie 2011, șomajul a fost de 9% pentru 31 de luni. Ai crede că toată lumea care a avut o slujbă era fericită doar să aibă una, dar nu e cazul.

Această lipsă de implicare deliberată costă miliarde în productivitate pierdută. Angajații lipsiți de implicare, nesatisfăcuți, nededicați erodează profitul unei organizații în timp ce strică motivația colegilor. Gallup estimează că în cadrul forței de muncă americane acest cost depășește 300 de miliarde de dolari doar în productivitate pierdută.³ Oricât de mare ar fi costul productivității pierdute, eu cred că este întrecut de costurile bucuriei și fericirii pierdute.

Șefii sunt de asemenea frustrați.

Dacă ești șef, probabil ai fost descurajat de lipsa de pasiune și de stăpânire pe care o vezi la angajații tăi. Probabil ai încercat să-i încurajezi să ia decizii, doar pentru a afla că mulți par să se simtă confortabil numai

când li se spune ce să facă. Programele de împuternicire încep bine, dar nu se autosuțin. Muncitorii noi vin în organizație direct de pe băncile școlii așteptând să li se dea prescripții despre cum să-și facă treaba.

Această situație există chiar și în cele mai bune companii. De exemplu, dr. Scott Mesh este CEO al Los Niños, o companie dedicată asistenței în dezvoltarea educațională a copiilor cu nevoi speciale. Los Niños a fost distinsă cu premiul „Cea mai bună companie pentru care să lucrezi în New York” de mai multe ori în ultimii ani. I-am întâlnit pe o parte dintre angajații lui Scott și am remarcat că el a alcătuit o echipă de elită.

Totuși, Scott are frustrările lui. „Fac prea mult pe dădaca. Unii oameni se îngrijesc de lucruri – le stăpânesc, le dezvoltă, le iubesc și au rezultate grozave. Alții au nevoie să li se aducă aminte – poate că aceștia nu realizează continuarea necesară sau au alte nevoi.”

El nu e singurul. Un sondaj recent a indicat că 44% din liderii de afaceri și-au declarat dezamăgirea legată de rezultatele de performanță ale angajaților lor.⁴

Această frustrare de ambele părți, la locul de muncă, are o singură cauză de bază: modelul nostru actual de leadership, care este unul dureros de învechit.

Problema: Lider-subordonat

Când am fost în serviciul marinei americane, am avut nemijlocit experiența unui model de leadership învechit. Iată ce mi-a spus cartea mea de leadership a Academiei Navale despre cum să fii un lider:

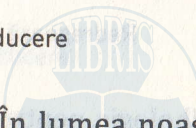


Leadershipul este arta, știința sau darul prin care unei persoane i se oferă posibilitatea și privilegiul de a direcționa gândurile, planurile și acțiunile celorlalți astfel încât să obțină și să comande obediența, încrederea, respectul și cooperarea loială a acestora.⁵

Cu alte cuvinte, leadershipul în marină, și în majoritatea organizațiilor, se referă la cum să controlezi oameni. Divide lumea în două grupuri de oameni: lideri și subordonați. Cea mai mare parte din ce studiem, învățăm și practicăm astăzi în termeni de leadership urmează această structură de lider-subordonat. Acest model a fost cu noi multă vreme. E universal. Este structura descrisă în *Iliada*, în *Beowulf* și în alte opere epice occidentale.

Impregnează unele dintre cele mai populare romane și filme despre leadership, precum *Master and Commander (Stăpân și comandant)* al lui Patrick O'Brian.

Oamenii pot realiza foarte multe prin modelul lider-subordonat, în special cu șefi profesioniști. Dezvoltarea răspândită a agriculturii, piramidele din Egipt și uzinele Revoluției Industriale au fost toate construite folosind această structură. A generat o bogăție fabuloasă. Mulți șefi și proprietari s-au îmbogățit, dar și subordonaților le mergea destul bine. Exact acesta este motivul pentru care modelul de business lider-subordonat e atât atrăgător și dificil de lepădat, și anume că a avut foarte mult succes. Dar acest model s-a dezvoltat într-o perioadă în care munca de bază a umanității era fizică. În consecință, este optimizat pentru a extrage munca fizică de la oameni.



În lumea noastră modernă, cea mai importantă muncă pe care o facem este cea cognitivă; nu este surprinzător că o structură dezvoltată pentru munca fizică nu e optimă pentru munca intelectuală. Oamenii care sunt tratați ca subordonați au așteptările unor subordonați și se poartă ca niște subordonați. În calitate de subordonați, ei au autoritate limitată de a lua decizii și o motivație redusă de a da ce-i mai bun din intelectul, energia și pasiunea lor. Cei care primesc ordine funcționează de obicei la jumătate din viteză și nu își utilizează la maximum imaginația și inițiativa. În timp ce asta nu contează mult pentru a vâsli la o triemă, înseamnă totul pentru operarea unui submarin cu propulsie nucleară.

Aceasta este o limită recunoscută a modelului lider-subordonat.

Suntem învățați că soluția este împuternicirea.

Problema cu programele de împuternicire este că ele conțin o contradicție inerentă între mesaj și metodă. În timp ce mesajul este „împuternicire”, metoda – e nevoie de mine ca tu să fii împuternicit – îi privează de putere pe angajați în mod fundamental. Acest lucru îneacă mesajul.

În plus, într-o structură de tip lider-subordonat, performanța organizației este strâns legată de abilitățile liderului. Drept rezultat, există o tendință naturală de a dezvolta leadership bazat pe personalitate. Subordonații gravitează în jurul personalității. Performanța pe termen scurt este recompensată. Când liderii care tind să facă totul ei înșiși și care se bazează pe personalitate pleacă, li se duce dorul, iar performanța se poate schimba în mod semnificativ. Din punct de vedere psihologic, pentru lider această situație este foarte satisfăcătoare.