

Annie Germain, Annie Richard și Nicolas Beffort

Respect pentru oameni și cărți

Cuprins

Introducere

CAPITOLUL 1

CAPITOLUL 2

CAPITOLUL 3

CAPITOLUL 4

CAPITOLUL 5

CAPITOLUL 6

CAPITOLUL 7

CAPITOLUL 8

CAPITOLUL 9

CAPITOLUL 10

CAPITOLUL 11

CAPITOLUL 12

CAPITOLUL 13

CAPITOLUL 14

CAPITOLUL 15

CAPITOLUL 16

ANEXE

PARTEA A TREIA

CAPITOLUL 14

CAPITOLUL 15

CAPITOLUL 16

ANEXE

CAPITOLUL 14

CAPITOLUL 15

CAPITOLUL 16

ANEXE

FAMILIA, UN LABORATOR COMPLEX

Strategii pentru relații armonioase

Cu contribuția: Nancy Doyon, Brigitte Durruty,
Rabia El Gharbaoui Mounib, Joël Monzée și Fletcher Peacock

Traducere: Silvia Palade



NICULESCU

Cuprins

Introducere	7
-------------	---

PRIMA PARTE – A ÎNȚELEGE

CAPITOLUL 1	Rațiunea de a fi a familiei mele	14
CAPITOLUL 2	Bogăția diverselor percepții	23
CAPITOLUL 3	Funcționarea creierului copilului	40
CAPITOLUL 4	Nevoile existențiale ale copiilor și adolescenților	49
CAPITOLUL 5	Comportamentele deranjante la copii și adolescenți	58
CAPITOLUL 6	Comunicarea: o cale cu două sensuri	82
CAPITOLUL 7	O mai bună comunicare în familie, în funcție de personalitatea fiecăruia	99
CAPITOLUL 8	Comunicarea orientată către soluții	127
CAPITOLUL 9	Decodarea stilului meu de cooperare	138

PARTEA A DOUA – A ÎNVĂȚA

CAPITOLUL 10	Valorile familiale	152
CAPITOLUL 11	Stabilirea unui plan familial	159
CAPITOLUL 12	Păstrarea echipei parentale în tumultul vieții	176
CAPITOLUL 13	Păstrarea echipei parentale atunci când vă refaceți viața	200

PARTEA A TREIA – A PRELUA CONDUCEREA

CAPITOLUL 14	Crearea logo-ului familiei	212
CAPITOLUL 15	<i>Team building</i> familial	219
CAPITOLUL 16	Menținerea echilibrului	232

Concluzie	251
Anexe	254
Bibliografie	258
Mulțumiri	263

PRIMA PARTE

A ÎNȚELEGE

*A conștientiza motivațiile și nevoile mele,
precum și pe cele ale altora,
pentru a mă cunoaște mai bine.*

*A ține cont de diferitele realități și percepții
pentru a comunica mai bine.*

CAPITOLUL 1

Rațiunea de a fi a familiei mele

ANNIE RICHARD

V-ați întrebat deja care este „rațiunea de a fi” a familiei dumneavoastră? În încercarea de a găsi răspunsul la această întrebare, ar fi util să descoperiți motivațiile și contextul care se află la originea angajamentului pe care vi l-ați asumat, vrând-nevrând, în această aventură. Poate că veți constata, cu fericire sau nostalgie, că rațiunea de a fi a familiei dumneavoastră s-a transformat de-a lungul timpului. Oricum ar fi, aveți din acest moment ocazia de a crea rațiunea dumneavoastră care să fie actualizată, exact așa cum procedează creatorii dintr-o întreprindere.

Prin urmare, ce este această rațiune de a fi? Este ceea ce vă definește ca familie și este ceea ce explică aspirația supremă pe care încercați în permanență (poate inconștient) să o atingeți împreună. Puteți să o descrieți în linii generale, însă ea trebuie să constituie un reper stabil pentru dumneavoastră în contextul transformărilor cotidiene. Această rațiune de a fi reprezintă într-un fel fundamentul cultural care permite întreprinderii dumneavoastră familiale să acționeze ca un tot unitar, așa cum face, de pildă, o echipă sportivă. Ea determină, de asemenea, normele și valorile care se află la baza modului de comportament al membrilor familiei dumneavoastră, a modului cum aceștia colaborează între ei și urmăresc obiectivele familiale. Este un fel de filozofie a întreprinderii, care îi ajută pe indivizi să perceapă și să interpreteze evenimentele potrivit unor puncte de vedere similare și potrivit unui *limbaj comun*. De fapt, este un mod de a crea amprenta, culoarea și identitatea familiei dumneavoastră, pentru a amplifica astfel sentimentul apartenenței și unității.

Spre exemplu, bunica mea, Corinne, a fost dintotdeauna stâlpul familiei prin forța și curajul ei. Rațiunea de a fi pe care a lăsat-o moștenire familiei ar putea să se regăsească în această maximă: „Clanul Richard, mândrie și perseverență împotriva vânturilor și a valurilor.”

Pentru tinerii de treizeci de ani, Alison și Jonathan, rațiunea de a fi este: „Clanul Thibault, călătorii P.R.D.” Litera P se referă la plăcere, litera R la respect, iar D la deschidere, fiindcă pentru ei viața de familie este o călătorie.

Pentru Sylvia, mamă monoparentală, rațiunea de a fi a familiei sale este următoarea: „Familia Bernard-Guillemet, propulsoare de talente.”

Atunci, care este rațiunea de a fi a familiei dumneavoastră? La ce sau cui servesc eforturile depuse zilnic de către membrii care o compun? Ce i-ar motiva pe fiecare dintre aceștia să facă mai mult decât minimumul necesar pentru buna funcționare a clanului dumneavoastră? Faptul de a reflecta asupra acestor întrebări este deja aproape o aventură în sine.

CATEGORIILE RAȚIUNILOR DE A FI

Rațiunile de a fi ale unei familii sunt unice, la fel ca și istoria acelei familii. Același lucru se aplică și în cazul unei întreprinderi sau al unui laborator, în ciuda unor aspecte distinctive. Într-adevăr, în cursul cercetărilor efectuate cu privire la implicarea și entuziasmul angajaților dintr-o întreprindere, Campbell și Yeung¹ au constatat că organizarea conștientă a rațiunii lor de a fi se grupează în trei categorii. Am transferat și actualizat aceste categorii în contextul organizării familiale. Iată rezultatul:

– În primul rând, există organizarea de tip „conservator”. Familiile din această categorie există pentru a sluji interesele acționarilor (în general părinții), având un leadership de tip *directiv* sau de *șef de clan*². Deciziile sunt măsurate în funcție de propriile lor definiții privind beneficiile aduse (în termeni de timp, de recunoștință, de energie sau de profit) și în funcție de ceea ce crește valoarea familiei și a patrimoniului său. Această rațiune de a fi este specifică părinților care sunt adepți ai performanței și care gândesc în termeni de eficacitate, de rentabilitate

¹ Elaborată de către Jacques Fradin și echipa sa, în cadrul Institutului de Medicină a Mediului de la Paris. (n. a.)

² Goleman, Daniel, „Leadership That Gets Results”, *Harvard Business Review*, martie-aprilie 2000. (n. a.)

(materială, fizică sau emoțională) și de tradiții. Sunt oameni care urmăresc și așteaptă excelența și care știu în general să fie ei înșiși un exemplu. Între competențele de inteligență emoțională prin care se disting, regăsim capacitatea de influență și de inițiativă, curajul, perseverența și capacitatea de a duce la bun sfârșit acțiuni și sarcini concrete.

– În al doilea rând, există organizarea „conștiincioasă”. Familiile din această categorie au o viziune asupra rolului lor care iese din cadrul stabilit de societate și simt că au datoria de a maximiza patrimoniul familial. Totuși, în spiritul acestui tip de organizare, prioritatea este satisfacerea ansamblului de nevoi mai mult sau mai puțin imediate ale membrilor săi. De aceea, acești părinți vor opera de obicei potrivit unui leadership de tip *colaborativ* sau *participativ*. Ei cred profund în armonie și caută coeziunea și consensul. Au așadar tendința de a-i face să participe pe membrii familiei pentru ca fiecare să ocupe locul ce i se cuvine și să joace un rol satisfăcător în sânul familiei. În privința competențelor de inteligență emoțională, ei dau dovadă de empatie și de ascultare, iar maniera lor de a funcționa îmbunătățește creativitatea colectivă. Astfel, părinții unei asemenea familii îi definesc rațiunea de a fi prezentând în detaliu angajamentul lor față de fiecare dintre membrii care o compun și, dacă pentru asta trebuie să strângă cureaua și să facă sacrificii, ei vor face aceste lucruri.

– În al treilea rând, există organizarea „vizionară”. Este vorba de familiile care nu doar că urmăresc satisfacerea diferitelor exigențe și interese ale membrilor ei, ci și caută, în plus față de rentabilitate și angajament, un fel de ideal superior. Spre exemplu, directorul unei companii de software care se găsește în această categorie declara: „Dorim să ocupăm un loc important în istoria revoluției informatice.” Din acest unghi și-ar prezenta o companie misiunea sa morală și ar aspira la un model de întreprindere care să fie durabilă. În contextul familial, leadership-ul *vizionar* va favoriza crearea de noi tradiții, iar această familie îi va inspira și îi va însufleți pe cei din jur prin dinamismul și proiectele ei stimulatoare. În plus, dacă se respectă utilizarea potrivită a unui leadership de tip coach în sânul acestei familii, aceasta va păstra echilibrul între îndrumarea membrilor ei și înlesnirea autonomiei fiecăruia. De aceea vom găsi, printre competențele acestui tip de familie, în ceea ce privește inteligența emoțională, viziunea de ansamblu, încrederea, transparența, bunăvoința și compasiunea, printre altele.

Prin urmare, este conservatoare, conștiințioasă sau vizionară: recunoașteți tendința familiei dumneavoastră? Observați care este stilul dumneavoastră de leadership sau al echipei dumneavoastră parentale? Deveniți conștient de forțele dumneavoastră și de ceea ce ele vă permit să realizați.

Bazându-ne pe lucrările lui Goleman¹, Maslow² și Herzberg³, suntem înclinați să credem că cea de-a treia categorie, și anume modelul *vizionar*, este cea mai „eficientă”. Totuși, depinde foarte mult din ce punct de vedere privim. Desigur, dat fiind că această rațiune de a fi ține cont de interesul superior al clanului, ea favorizează mai mult mobilizarea membrilor unei familii, în comparație cu o rațiune de a fi axată pe interesele individualiste ale figurilor autorității din cadrul familiei (autoritate care, în trecut fie spus, este deținută de către copii). Totuși, așa cum vom vedea în **Capitolul 15**, stilul de leadership ce caracterizează tendința *vizionară* nu este cel mai recomandat în situații de criză, atunci când timpul contează, când trebuie acționat cu hotărâre sau când se impune concentrarea asupra sarcinilor și mai puțin asupra viziunii de ansamblu.

Oricum ar fi, grație acestei conștientizări a tendinței dumneavoastră organizaționale actuale, puteți, de acum înainte, să percepeți forma rațiunii de a fi a familiei dumneavoastră, răspunzând la întrebările de mai jos:

- La ce contribuți dumneavoastră ca familie?
- La realizarea cărui lucru mai înalt decât dumneavoastră participați?
- Care este cea mai mare dorință a dumneavoastră?

În ultima parte a acestei cărți, vă voi oferi sugestii care vă vor permite să vă consolidați stilul dumneavoastră de leadership, bazându-vă pe forțele proprii și optimizându-vă modul de comunicare. Veți putea atunci să exprimați deplin această rațiune de a fi care vă este proprie și să o puneți în lumină.

¹ *Daniel Goleman*, doctor în psihologie, jurnalist și profesor la Universitatea Harvard, este autorul a numeroase lucrări pe tema leadership-ului și a inteligenței emoționale. (n. a.)

² *Abraham Maslow*, celebru psiholog, este considerat drept principalul promotor al abordării umaniste. Este cunoscut pentru explicarea motivației prin ierarhia nevoilor, reprezentată sub forma unei piramide. (n. a.)

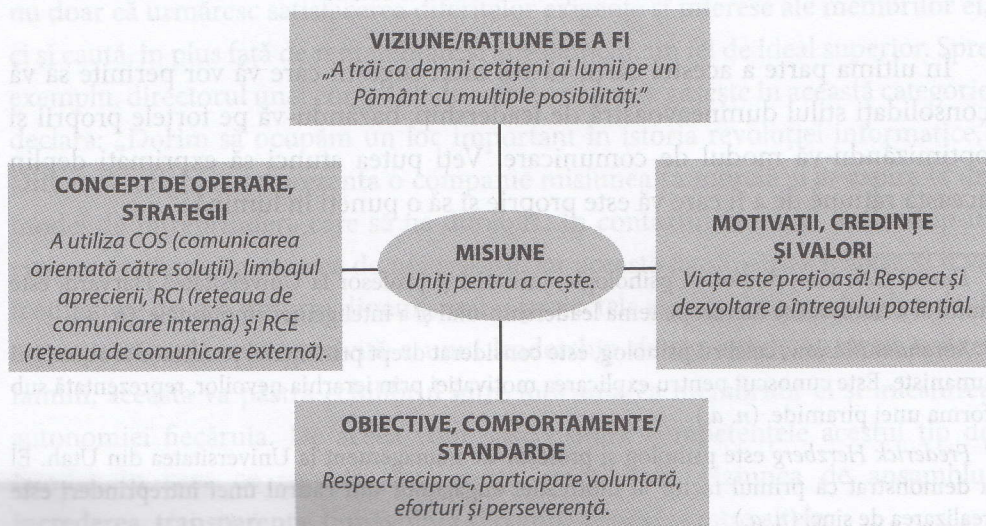
³ *Frederick Herzberg* este psiholog și profesor de management la Universitatea din Utah. El a demonstrat că primul factor al motivației angajaților din cadrul unei întreprinderi este realizarea de sine. (n. a.)

MISIUNEA FAMILIALĂ: O TEMĂ DE CERCETARE

Rățiunea dumneavoastră de a fi ca familie face parte dintr-o reprezentare globală care cuprinde mai multe elemente. Acestea vă vor fi prezentate pe parcursul capitolelor următoare, apoi vor fi regrupate într-un enunț ce va avea drept scop crearea unui efect de mobilizare sau de inspirație în sânul familiei dumneavoastră. Acest enunț va fi misiunea dumneavoastră; o declarație care îi inspiră și îi motivează pe toți membrii familiei, astfel încât să activeze resursele fiecăruia în viața cotidiană și în luarea deciziilor. Și la ce va servi această misiune?

- Să înțelegeți înseși fundamentele familiei dumneavoastră.
- Să puneți în comun valorile cu care se identifică familia dumneavoastră.
- Să accentuați prioritățile prin comportamente și standarde coerente.
- Să vă ajute să folosiți strategii care favorizează buna funcționare a clanului dumneavoastră.
- Să vă determine să conștientizați anumite caracteristici ce deosebesc familia dumneavoastră de altele.
- Să vă incite să treceți la acțiune.

Aceste elemente vă vor îndemna la reflecție și vor stimula procesul de auto-coaching propus pe parcursul întregii cărți. Pentru a avea un rezumat, tabelul care urmează vă oferă un exemplu de reprezentare a acestor elemente cu constatările (în italic) unei familii care și-a descoperit propria misiune după citirea acestei cărți.



În exemplul din caseta „Viziune”, familia își dorește să contribuie, să participe și să trăiască înlesnind dezvoltarea unor „cetățeni demni ai lumii pe un Pământ cu multiple posibilități”. Aceasta este rațiunea ei de a fi. După ce v-ați formulat rațiunea dumneavoastră de a fi, vă propun să vă inspirați din ea pentru a vă angaja într-o reflecție care vă va conduce la o schițare a misiunii dumneavoastră familiale.

DOSARUL AUTOCOACHING

Pentru a începe acest proces de reflecție, vă sugerez să notați pur și simplu pe o foaie de hârtie sau într-un document electronic, ce va avea rol de *thesaurus*¹, cuvintele, frazele sau imaginile care vă vin în minte atunci când priviți repartizarea elementelor în figura de mai sus. Vă recomand, de altfel, să folosiți un caiet de însemnări care va fi consacrat integrării și punerii în practică a cunoștințelor dobândite pe parcursul acestei cărți. Îl vom numi *Dosarul Autocoaching*.

Pe o altă pagină, vă propun să începeți prima etapă de elaborare a unei hărți mentale² care va deveni reprezentarea grafică a misiunii dumneavoastră familiale. Pentru a realiza acest lucru, nu trebuie decât să scrieți chiar în centrul paginii tema de cercetare care reprezintă misiunea dumneavoastră familială, personalizând una dintre cele trei fraze de mai jos:

- Cine sunteți în momentul în care vă puneți în practică rațiunea de a fi?
- Ce sunteți ca familie? Care este rolul dumneavoastră?
- În ce termeni ați dori ca oamenii să-și amintească de familia dumneavoastră?

Astfel se profilează primul element al misiunii dumneavoastră familiale: printr-o simplă întrebare în mijlocul unei pagini, care își va găsi răspunsul la timpul potrivit. Este alegerea dumneavoastră dacă doriți să includeți și un desen, o imagine sau un emoticon. Realizarea acestui exercițiu la începutul lecturii cărții de față vă va permite nu doar să înțelegeți mai bine subiectul, ci și să păstrați o urmă tangibilă, concretă, care poate fi utilizată și modificată pe parcursul lecturii. În felul acesta deveniți proactiv și trageți un profit maxim de pe urma celor învățate.

¹ În limba latină, cuvântul *thesaurus* semnifică „registru”, „culegere”. (n. a.)

² Creat în anii 1970 de către psihologul englez Tony Buzan, acest concept este denumit și „hartă euristică”, „hartă cognitivă” sau „mind map”. (n. a.)