

L. DAVID MARQUET

Redresează-ți nava!

CAIET DE EXERCITII
PENTRU IMPLEMENTAREA LEADERSHIPULUI
BAZAT PE INTENȚIE ÎN ORGANIZAȚIA TA

Traducere din limba engleză:

Cristina Stan



ACT și Politon

2017

CUPRINS

Imaginează-ți o lume...

9

PARTEA I

MECANISME PENTRU A O LUA DE LA CAPĂT

15

Capitolul 1

Schimbă-ți gândirea în privința leadershipului

17

Capitolul 2

Gândește pe termen lung, chiar și mai departe de durata de ocupare a postului tău în organizație

23

Capitolul 3

Să-ți pese, dar să nu-ți pese

27

Capitolul 4

Fii curios

33

Capitolul 5

Fă ceva diferit

41

Capitolul 6

Creează lideri, nu subordonați

45

Capitolul 7

Atinge excelența, nu evita pur și simplu erorile

49

PARTEA A II-A

MECANISME PENTRU CONTROL

63

Capitolul 8

Acordă autoritate informației

65

Capitolul 9

Atinge prin acțiune noul tip de gândire

71

Capitolul 10

Conversațiile scurte, din timp, duc la o muncă eficientă

77

Capitolul 11

Folosește „Intenționez să...” pentru a crea lideri la fiecare nivel

83

Capitolul 12

Returnează problema nerezolvată

93

Capitolul 13	Elimină sistemele de monitorizare de sus în jos	97
---------------------	---	----

Capitolul 14	Gândește cu voce tare	103
---------------------	-----------------------	-----

Capitolul 15	Acceptă inspectorii	109
---------------------	---------------------	-----

PARTEA A III-A

MECANISME PENTRU COMPETENȚĂ 113

Capitolul 16	Întreprinde acțiuni deliberate	115
---------------------	--------------------------------	-----

Capitolul 17	Noi învățăm (peste tot, tot timpul)	121
---------------------	-------------------------------------	-----

Capitolul 18	Nu expune pe scurt, atestă	127
---------------------	----------------------------	-----

Capitolul 19	Repetă mesajul în mod continuu și consecvent	133
---------------------	--	-----

Capitolul 20	Specifică obiectivele, nu metodele	137
---------------------	------------------------------------	-----

PARTEA A IV-A

MECANISME PENTRU CLARITATE 143

Capitolul 21	Ai grijă de oamenii tăi și construiește încredere	145
---------------------	---	-----

Capitolul 22	Folosește-ți tradiția pentru claritate	149
---------------------	--	-----

Capitolul 23	Folosește principii călăuzitoare pentru criteriile de decizie	153
---------------------	---	-----

Capitolul 24	Răsplătește imediat comportamentele dorite	157
---------------------	--	-----

Capitolul 25	Începe cu finalul în minte	161
---------------------	----------------------------	-----

Capitolul 26	Încurajează o atitudine analitică în locul obedienței oarbe	167
---------------------	---	-----

Capitolul 27	Cum să institui leadershipul bazat pe intenție	173
---------------------	--	-----

PARTEA A V-A MECANISME FINALE ȘI CONCLUZII 177

Capitolul 28	
Nu împluternici, emancipează	179
Capitolul 29	
Efectul de undă	183
Manifestul leadershipului bazat pe intenție	185
Anexă: rezumat de practici	187
Mulțumiri	189

Imaginați-vă un loc de muncă unde toți se implică și contribuie cu întreaga lor capacitate intelectuală, un loc în care oamenii sunt mai sănătoși și mai fericiți pentru că au mai mult control asupra muncii lor - un loc în care toți sunt lideri.

Din nefericire, mulți oameni nu-și găsesc împlinirea în munca pe care o fac. Pentru ei, ziua de lucru este ceva de tolerat. Obiectivul lor principal este unul negativ - de a evita erorile, problemele și confruntările. Drept rezultat, aceștia nu-și depun întreaga pasiune și întregul intelect în munca pe care o fac, iar o mare parte din capacitatea cognitivă a umanității este lăsată în repaus.

Misiunea noastră este să schimbăm toate astea.

Este posibil, dar nu cu actuala paradigmă de leadership.

Cartea Rodriguez vă va spune povestea reinventării leadershipului la bordul submarinului cu propulsie nucleară USS Scorpion. Descrivă cum schimbările mici, dar fundamentale, în modul în care vorbeam unul cu altul și ne tratăm unul pe altul, au dus la o îmbunătățire imensă în performanță, ce a durat mai mult decât postul meu ca ofițer comandant. Ideea era să oferim oamenilor control, ei devin lideri.

A funcționat.

Imaginează-ți o lume...

Imagează-ți un loc de muncă unde toți se implică și contribuie cu întreaga lor capacitate intelectuală, un loc în care oamenii sunt mai sănătoși și mai fericiți pentru că au mai mult control asupra muncii lor – un loc în care toți sunt lideri.

Din nefericire, mulți oameni nu-și găsesc împlinirea în munca pe care o fac. Pentru ei, ziua de lucru este ceva de tolerat. Obiectivul lor principal este unul negativ – de a evita erorile, problemele și confruntările. Drept rezultat, aceștia nu-și depun întreaga pasiune și întregul intelect în munca pe care o fac, iar o mare parte din capacitatea cognitivă a umanității este lăsată în repaus.

Misiunea noastră este să schimbăm toate astea.

E posibil, dar nu cu actuala paradigmă de leadership.

Cartea *Redresează nava!* spune povestea reinventării leadershipului la bordul submarinului cu propulsie nucleară *USS Santa Fe*. Descriu cum schimbările mici, dar fundamentale, în modul în care vorbeam unul cu altul și ne tratam unul pe altul, au dus la o îmbunătățire înzecită în performanță, ce a durat mai mult decât postul meu ca ofițer comandant. Ideea era că oferind oamenilor control, ei devin lideri.

A funcționat.

Santa Fe a atins excelența în operațiuni în timp ce eu eram comandorul său, câștigând numeroase premii. Mai important, oamenii de la bordul navei *Santa Fe* au fost selectați într-o măsură disproporționat de mare în poziții mai înalte de leadership, inclusiv zece comandori de submarin cu propulsie nucleară și șase „comandanți majori” – poziția de comandă aflată deasupra comandorului de submarin, cum e comodorul escadrei de submarine.

Prezumția de bază este aceasta: excelența este atinsă când toată lumea gândește. Este un cadru de lucru ce se aplică tuturor tipurilor de organizații – de la submarine care operează în adâncul oceanului, până la corporații mari ce-și au birourile în zgârie-nori, și oriunde între aceste categorii.

A gândi este o activitate opțională realizată voluntar de către oameni. Noi folosim conceptul scării de leadership pentru a estima unde suntem, pe baza limbajului pe care-l folosesc oamenii noștri, și pentru a identifica bariere. Descoperim apoi mecanisme pentru a ne urca deliberat pe scară.

Avem grijă să ne asigurăm că sunt prezente condițiile fundamentale pentru succes: competență și claritate. Astfel renunțăm la control fără a face loc haosului. Haosul e dăunător, mai ales pe un submarin nuclear.

Acest caiet de exerciții este conceput să fie un însoțitor al cărții *Redresează nava!*. Este conceput pentru indivizi care lucrează cu alți oameni. Indiferent de poziția lor în organizație, scopul rămâne același: să-i ajute pe oamenii din jurul lor să realizeze mai mult. Deși poate fi parcurs ca activitate individuală, îți recomand ca, pe măsură ce treci prin el, să-i implici și pe alții. Un bun început ar fi să parcurgi întrebările și activitățile cu un partener. Dacă ești un lider de echipă, există câteva activități ce sunt concepute pentru echipe mici. Am descoperit că oamenii câștigă

mai mult, se schimbă mai mult și fac mai multe dacă-i implică și pe ceilalți.

Organizarea acestui caiet de exerciții merge în paralel cu *Redresează nava!* și parcurge mecanismele prezentate acolo. Pe lângă întrebările prezente în fiecare capitol, au fost adăugate și activități. Ar fi indicat ca, pe lângă caiet, să adaugi încă două instrumente suplimentare. Unul este filmul *Master and Commander (Stăpân și comandant)*. Al doilea sunt cartonașele cu scara de leadership. Pe acestea le poți găsi la www.ladderofleadership.com.

Schimbarea nu e ușoară. M-am simțit de parcă am fost forțat să o aplic, în circumstanțe de viață și de moarte. Să sperăm că tu nu vei fi pus în această situație – însă este posibil să te simți astfel. Cel mai bun sfat pe care ți-l pot da este să începi de jos și să muncești la un lucru mic până când acesta devine modul tău normal de a te comporta. Apoi adaugă altul. Și altul.

Noi numim asta leadership bazat pe intenție.

DE CE?

În prefața la *Redresează nava!*, Stephen Covey a scris:

Ne aflăm în miezul uneia din cele mai profunde schimbări din istoria omenirii, în care munca primară a umanității se deplasează din Epoca industrială a „controlului” spre Epoca celor care lucrează cu informația, a „descătușării”. Așa cum a spus Albert Einstein: „Problemele semnificative cu care ne confruntăm nu pot fi rezolvate la același nivel de gândire la care ne aflam atunci când le-am creat.” Cu siguranță nu vor fi rezolvate de o singură persoană; nici măcar, și în mod special, de cea aflată „la vârf”.

Viitorul luminos al lumii noastre va fi construit de oameni care au descoperit că leadershipul este arta de a împuternici. Este arta descătușării talentului și potențialului uman. Ai putea să „cumperi” calificarea cuiva cu un cec, o poziție, putere sau cu frică, dar geniul, pasiunea, loialitatea și creativitatea tenace ale unei ființe umane sunt oferite doar în mod voluntar. Cele mai mari probleme ale lumii vor fi rezolvate de „voluntari” pasionați, descătușați.

Până recent, scopul leadershipului era de a-i determina pe oameni să-și facă treaba. A-i determina pe oameni să-și facă treaba se poate realiza prin comandă, constrângere și conformare. Indivizii cei mai buni la a-i determina pe alții să-și facă treaba erau promovați sau creau instituții mărețe. Aceștia deveneau bogați, iar noi scriam cărți despre ei.

Acum, avem nevoie de gândire. De vreme ce gândirea, alături de geniu, pasiune, loialitate și creativitate tenace, nu poate fi forțată, practicile noastre de leadership îndelung perfecționate, îndreptate spre a-i determina pe oameni să *facă*, trebuie răsturnate.

Începem cu o întrebare: care sunt cele mai grozave lucruri pe care le pot obține ființele umane și care sunt caracteristicile acelor fapte?

ACTIVITATE: FAPTE DE MĂREȚIE

Scopul acestei activități este să te gândești la condițiile în care oamenii fac lucruri mărețe – prin lucruri mărețe mă refer la acele lucruri care-ți fac sufletul să se simtă bine.

Gândește-te la o faptă de măreție la care poate că ai fost martor sau despre care ai citit, și notează-o.

Dacă ești cu un grup, împărtășește-ți poveștile.

Gândește-te la caracteristicile acelei fapte. Oamenii au acționat pentru ei înșiși sau pentru altcineva? Acea faptă a venit în urma unui ordin sau din proprie inițiativă?

Dacă ești ca majoritatea oamenilor, fapta pe care ți-ai reamintit-o a fost despre cineva făcând ceva pentru altă persoană, din proprie inițiativă. Cu alte cuvinte, faptele de măreție nu sunt ordonate. De vreme ce nu pot fi ordonate, noi le considerăm dovezi de serendipitate. Dacă se întâmplă, sărbătorim.

Eu cred că fiecare om are potențialul de a realiza fapte de măreție. Cu toții avem în noi înșine câte un supererou în stare

latentă. Mult prea des totuși acel supererou nu vede niciodată lumina zilei din cauza fricii, birocrăției sau nesiguranțelor pe care le purtăm cu noi.

Iată provocarea leadershipului bazat pe intenție: ce-ar fi dacă prin modul în care ne tratăm unul pe celălalt, prin modul în care vorbim unul cu celălalt, am crea medii care să convingă acel supererou să treacă la acțiune, nu să-i ordone asta, ci pur și simplu să le înlesnească oamenilor această acceptare a propriilor supereroi interiori? În multe cazuri, asta înseamnă îndepărtarea fricii cu care trăim majoritatea dintre noi: frica de rușine, frica de eșec, frica de a fi concediat. Înseamnă a crea medii lipsite de frică, ce în schimb permit acelui supererou să iasă la suprafață.

Leadershipul înseamnă 20% cunoștințe și 80% comportament. Preia controlul comportamentului tău de leadership schimbându-ți acțiunile săptămâna asta. Completează următorul îndemn săptămâna asta:



Trimite personal un mesaj cuiva căruia îi ești recunoscător pentru ceva ce a făcut.

Cine: _____

Ce: _____

Când: _____

Abonează-te la îndemnurile noastre săptămânale – comportamente de leadership pentru acțiune, trimise în inboxul tău. Trimite cuvântul „workbook” (*caiet de exerciții*) la nudge@turntheshiparound.com.

PARTEA I

Mecanisme pentru a o lua de la capăt

Privire de ansamblu:

O „privire de ansamblu” pe un submarin înseamnă a te deplasa cu câțiva centimetri mai spre suprafață, atunci când nava e la adâncime de periscop. Asta așază optica periscopului la câțiva centimetri deasupra suprafeței oceanului, fapt ce ne permite să vedem la o distanță mai mare. În caietul de exerciții, o privire de ansamblu înseamnă că vom face un pas în spate pentru a ne evalua progresul.



.....

Pentru a construi pe dorința de a crea un mediu în care oamenii mai degrabă gândesc decât fac, și a recunoaște că cele mai mărețe lucruri pe care le dobândim ca oameni nu vin în urma unor ordine, noi trebuie să ne schimbăm practicile de leadership.

În această secțiune, ne reimaginăm rolul de lider de la șefii care preiau controlul și atrag subordonați la lideri care oferă controlul și creează mai mulți lideri.

.....

Cine: _____

Ce: _____

Când: _____



Capitolul 1

Schimbă-ți gândirea în privința leadershipului

Cum vezi tu un lider? Eu mi-am format imaginea liderului citind lucrări clasice precum *Beowulf* și *Odiseea*, studiind povestiri de pe mare și urmărind filme populare. Ideea de lider ca erou individual a fost puternic întărită când am intrat în Academia Americană de Marină.

Din nefericire, această imagine minimizează valoarea și contribuția tuturor celorlalți din organizație. Nu mi-am dat seama la vremea respectivă, însă ipoteza din spatele acestei structuri de leadership, atât de fundamentală încât a devenit subconștientă, este că există lideri și există subordonați. Doar după ce mi-am eliberat mintea de aceste preconcepții am fost capabil să văd un mod cu adevărat mai bun prin care oamenii să interacționeze.



Durerea pe care am resimțit-o cât timp al fost la bordul navei USS *Will Rogers* a fost produsă de modelul lider-subordonat (*Redresează nava!*, paginile 41-44).

MECANISM: IDENTIFICĂ-ȚI SUPOZIȚIILE ȘI PUNE-ȚI LA ÎNDOIALĂ PRECONCEPȚIILE DESPRE LEADERSHIP

ÎNTREBĂRI

De ce avem nevoie de împuternicire?

Cum te simți atunci când cineva încearcă să te „împuternicească”?

Cât de mult se bazează organizația ta pe deciziile unei singure persoane sau ale unui mic grup de oameni? Care este impactul acestui lucru?

Ce model de leadership utilizează organizația sau afacerea ta?

Când te gândești la scene de film care reprezintă leadershipul, cine și ce-ți vine în minte? Cum se comportă acești lideri?

Ce supoziții sunt încorporate în aceste scene?