

**DR. MICHAEL KARL SCHROEDER**

# **EXCELENȚA PERSONALĂ PENTRU MANAGERI**

**Transformarea comportamentului de  
lider prin autoanaliză direcționată**



## CAPITOLUL I

### Despre jucători și terenuri de joc

*Sensul tău decurge din sensul celorlalți, indiferent dacă vrei sau nu. Înclinațiile tale decurg din înclinațiile celorlalți, indiferent dacă vrei sau nu. Acțiunile tale sunt mișcarea unui joc. Pasul unui dans.*

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY, CITADELA

Îmi aduc aminte destul de bine cum ne-am mutat în 2004 cu editura noastră într-o clădire frumoasă, renovată, din centrul Bucureștiului, contactul nostru local fiind un director israelian. Când m-am dus la el în birou, la un an după mutare, pentru a negocia o reducere a chiriei, vorbea la telefon cu un client și striga: „Dacă nu vreți să plătiți prețul, atunci trebuie să părăsiți clădirea!“ Ce premise frumoase pentru negocierea mea, m-am gândit, și abia dacă am îndrăznit să mă apropiu de el, deși îmi făcea semne evidente să o fac. Apoi, dintr-odată, în timp ce vorbea iarăși zgomotos la telefon, se uită direct la mine și-mi face de câteva ori semn cu ochiul. Atunci am înțeles că el juca doar un rol pentru a obține un anumit rezultat. Mi-am adus aminte de această mică întâmplare abia peste ani, când am început să studiez în detaliu

conceptul de „joc“. Abia atunci am înțeles cu adevărat: viața este un *joc*!

Viața este un joc în care cel mai adesea acționăm sau reacționăm inconștient. Adesea luăm în considerare numai faptele, responsabilitățile, sarcinile, acțiunile sau reacțiile, și abia dacă vedem conexiunile dintre ele și dinamica mai profundă din spatele lor. Cu toate acestea, jocul este mult mai complex decât poate părea la prima vedere. În fiecare dimineată când vă treziți, începeți să vă mișcați în *spațiile* voastre *de joc*. Terenurile principale de joc, în care petreceți probabil cea mai mare parte a timpului, sunt acasă cu familia, în societate, la firmă cu colegii, furnizorii și clienții. În aceste contexte jucați diferite roluri: de soț, soție, tată, mamă, fiu, fiică, naș, șef, copilot sau președinte. Lista este fără sfârșit. „Asemenea unui actor, fiecare om are mai multe personalități, care ies la iveală în diferite situații.“\*

## Ce anume este un joc?

Jocurile sunt interacțiuni între indivizi care se desfășoară în conformitate cu anumite *scheme* și într-un cadru care este în cea mai mare parte controlat. Oamenii care trăiesc într-o anumită țară sau care se află într-o anumită regiune „joacă“ un rol potrivit regulilor unei anumite culturi, cu scopul de a dobândi o identitate și de a crea legături cu ceilalți. În familie, „jucăm“ jocul solidarității, al afecțiunii. Jocurile sportive și cele din cadrul companiilor au drept scop obținerea succesului, afirmarea în fața concurenței. În cadrul Jocurilor Olimpice, de exemplu, ceea ce a avut în vedere fondatorul lor, Pierre de Coubertin, a fost tocmai să sublinieze valoarea în sine a participării la joc. Printre *motivele* care ne determină

---

\* Swami Sivananda Radha, înțelept indian. (N. a.)

să participăm la alte tipuri de jocuri se numără puterea sau banii, nevoia de securitate sau de atenție, precum și încercarea noastră de a ne crea o imagine bună în ochii celorlalți, de a da curs pornirilor noastre creative. Avem întotdeauna un scop. Când eram copii ne dădeam repede seama ce jocuri ar trebui să jucăm cu părinții pentru a fi apreciați și iubiți sau pentru a obține ceea ce ne doream: să fim cuminiți, harnici, să venim acasă cu note bune, să plângem, să fim îmbufnați sau să facem crize de nervi. Pe măsură ce înaintăm în vârstă și ne maturizăm, aceste mecanisme rămân active, chiar dacă nu le percepem în mod conștient. Cineva căruia îi face mare plăcere să-i ajute pe alții se află poate inconștient în căutarea afecțiunii și aprobării, iar un manager care dă dovadă de tărie și putere se simte poate la fel de nesigur ca restul, dar abordează diferit problema. Există o multitudine de *strategii*. Jocul pe care îl presupune parteneriatul este la rândul lui deosebit de interesant. La o analiză mai aprofundată a comunicării interpersonale se pot distinge aici adeseori *tipare* clare, a căror origine se află în copilărie.

Viața solitară, lipsită de interacțiunile cu alți oameni, nu ne poate oferi, pe termen lung, o motivație puternică de a ne dezvolta, și doar foarte puțini se bucură de beneficiile singurătății. Este cazul călugărilor sau yoghinilor, care se retrag timp de mai multe decenii în schiturile vest-europene sau în peșterile din Himalaya pentru a avea experiențe spirituale. Pentru noi, aceste cazuri nu sunt relevante, căci noi avem mereu nevoie de interacțiunea cu ceilalți, pe de o parte pentru a ne simți conectați, pe de altă parte, pentru a trăi, pur și simplu. Jocurile ne oferă un sprijin adecvat în viață și sunt un mod de a alunga singurătatea. Jocurile pe care le jucăm împreună ne oferă securitate, dau vieții structură și o fac mai previzibilă. De altfel, toată viața suntem în principal ocupați cu structurarea timpului

petrecut în starea de veghe. Ne confruntăm cu situații diferite și avem astfel multe experiențe emoționale alături de ceilalți. Jocurile ne fac plăcere, aduc culoare în viața noastră și ne permit să ne dezvoltăm diferite fațete ale personalității, pentru că, în fond, acționăm mereu ca un actor care învață, de fiecare dată, un rol nou. Jocurile sunt un fel de terapie ocupațională. Prin joc ne menținem intactă „fațada“, măștile pe care le purtăm mereu. Gândiți-vă la politețe și la regulile pe care le presupune buna purtare – toate acestea ne intră devreme în sânge: „Întinde mâna politico!“ , „Spune: Bună ziua!“ și „Mulțumesc, sunt bine!“ Scriu aceste rânduri tocmai în Franța, unde familia noastră este oaspetele unei personalități sus-puse din înalta societate. Prânzul, conversațiile și acțiunile decurg după ritua-luri și modele exersate cu meticulozitate. Mama mea este foarte impresionată de eleganța gesturilor făcute de gazdă și o consideră „extrem de galantă“. Totuși, acesta este și el doar un joc. Iar dacă vă uitați adânc în ochii unei persoane, înțelegeți acest lucru.

Uneori jucăm un joc pentru că are o anumită miză, iar farmecul jocului poate fi dat uneori de faptul că putem *pierde*. Dacă am ști de la bun început că vom obține postul pe care ni-l dorim, sau că vom câștiga la fotbal cu un anumit scor, oare ne-ar mai face plăcere să jucăm? Probabil că nu am mai depune atât de mult efort și am rata astfel șansa de a ne testa limitele sau de a ne dezvolta creativitatea.

Nu jucăm niciodată doar *un singur* joc. În cadrul firmei putem fi implicați într-un joc de putere, în care este vorba despre manifestarea ego-ului unui manager de top. Același manager se află într-o altă situație foarte diferită cu copiii săi, care nu-i recunosc deloc autoritatea. Poate că același manager are o soție dominatoare, care ia toate deciziile importante ce țin de viața de cuplu. Slavă Domnului că

trăim într-o perioadă în care în lume există atât de multe spații diferite de joc! Ingeniozitatea umană a dat naștere unei multitudini de scene pe care putem juca cele mai complexe jocuri. Eu însumi sunt cel mai bun exemplu: pot lucra în diferite țări. Alții se căsătoresc de trei ori sau își schimbă la cinci ani angajatorul. Imaginați-vă că v-ați fi născut în Evul Mediu. Pe vremea aceea ați fi jucat, cel mai probabil, un joc ce s-ar putea intitula: „Mănâncă atât cât să supraviețuiești, evită tâlharii, nu te îmbolnăvi și nu muri în război.“ Jocurile fac parte din *zona noastră de confort*. Ne simțim în siguranță pe propriile terenuri de joc, chiar dacă nu totul funcționează perfect. Până și un șef coleric poate face parte din zona noastră de confort, pentru că după un timp ne putem adapta la comportamentul lui. Când părăsim zona de confort, devenim nesiguri și stresați: în prima zi de școală, în noua companie, într-un proces de divorț sau atunci când ne pierdem locul de muncă. Crizele ne dau peste cap. Dar ne dăm silința să aducem noua situație sub control, să o „normalizăm“. Avem nevoie de zone de confort, deoarece acestea funcționează ca un soi de ancore ce ne oferă stabilitate și ne pot servi drept repere în viață.

## Compania ca teren de joc

Să aruncăm o privire mai atentă asupra terenului de joc reprezentat de companie și să apelăm la analogia cu fotbalul, compania fiind *terenul* pe care angajații se întâlnesc în ipostaza de *coechipieri* pentru a *juca* împreună. Fiecare îndeplinește o funcție precisă – pe care în limbajul antreprenorial o numim *post*. Antreprenorii sau proprietarii sunt, conform acestui raționament, cei care pun la dispoziție terenul de joc, capitalul, un model de afacere sau logistica. Pe acest teren de joc au voie să joace apoi alți jucători.

„Atacanții“, de exemplu, corespund vânzătorilor, „căpitanul echipei“ este directorul general, iar „fundașii“ lucrează în administrație și finanțe.

Pentru a diferenția mai clar jucătorii și sarcinile lor, am elaborat fișe ale posturilor. Ele stabilesc exact ceea ce trebuie să facă fiecare. Toți jucătorii de pe teren contribuie la victorie. „Echipa“ este animată de nevoia de a face profit sau uneri de dorința de a crea sentimentul de apartenență la un grup performant – suntem cei mai buni! Obiectivele acestor jocuri se diversifică și mai mult când ne uităm cu atenție la fiecare jucător în parte. Scopul pot fi puterea și influența, de exemplu în cazul directorului general, sau poate fi realizarea de sine, atunci când un jucător își asumă o sarcină care îl împlinește într-adevăr, sau este pur și simplu salariul de la sfârșitul lunii, care îi permite jucătorului să-și trăiască viața „afară“. Acestea sunt doar câteva exemple de motive personale.

Jocurile care se desfășoară în cadrul companiei nu sunt cu mult diferite de cele sportive, căci se supun și ele unui anumit set de reguli sau unor valori. Multe companii fac referire la valori chiar de la intrarea în incintă, astfel încât să fie cunoscute de toată lumea. Aceste valori, care determină în mod semnificativ *cultura* antreprenorială, pot fi: spiritul de echipă, spiritul antreprenorial, creativitatea, transparența etc. Pentru a ne implica în joc într-o măsură cât mai mare, avem nevoie și de *spectatori*. În lumea antreprenorială, aceștia sunt colegii și clienții în fața cărora fiecare își joacă rolul. Observați relația dintre coechipierii unei companii: Cum le vorbește șeful angajaților săi? Cum se comportă cineva care are un potențial ridicat atunci când vorbește cu ceilalți colegi? Ce intenție se ascunde în spatele acțiunilor lui? Cum ne comportăm noi față de clienți? Cum încercăm să-l convingem că produsele noastre sunt cele mai bune?

De pe un teren de joc nu trebuie să lipsească nici faimoasele culise. Adesea comunicăm prin semne secrete, pe care ceilalți jucători sau colegi nu trebuie să le cunoască. Fără *culise* nu ar putea exista nici teren de joc. În culise este antrenorul care își ridică în slăvi atacantul atunci când dă goluri, sau șeful de vânzări care discută cu colegul său strategia și repartizarea rolurilor înaintea unei negocieri cu clientul. Cunoaștem cu toții înțelegerile din culisele vieților noastre private. Să luăm drept exemplu un cuplu în pragul despărțirii, care a decis să nu se certe în fața copiilor și să joace în continuare „rolul armoniei“. Sau exemplul unei vizite la părinți, înainte de care se stabilește că anumite subiecte nu vor fi discutate.

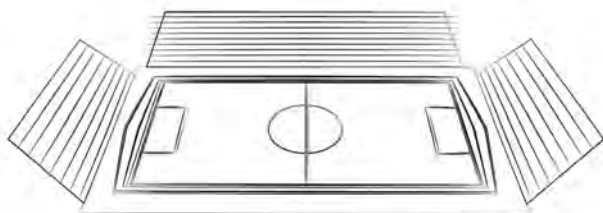


Fig. 1: Firma ca teren de joc

Terenurile de joc sunt foarte ușor de gestionat în sport, pentru că ele sunt ocupate doar de câțiva jucători. În lumea corporațiilor în să, spațiile de joc pot ajunge uneori la proporții enorme și pot avea 100 000 sau chiar mai mulți jucători. Atunci ne creăm propriile spații de joc într-o companie națională, o unitate de afaceri, un departament sau chiar într-un birou în care se află mai mulți angajați. Cu toate acestea, în cazul în care spațiile de joc devin prea mari, pierdem din vedere imaginea de ansamblu și devine dificilă identificarea cu firma. În plus, ne cunoaștem doar colaboratorii și colegii apropiați. În multe companii avem de-a face atunci cu anonimul și dezumanizarea. Potrivit propriilor observații, ne



simțim cel mai confortabil în grupuri mai mici, de până la 100 sau 150 de oameni, pentru că în cadrul acestora putem interacționa cu toată lumea.

## Jocurile din cadrul companiei

Există multe jocuri antreprenoriale. Cu cât organizația este mai mare, cu atât se joacă mai multe jocuri în cadrul ei. Am compilat aici zece jocuri tipice pentru a ilustra cât de răspândite sunt ele în cadrul companiilor.

1. Un joc tipic companiilor este *negocierea bugetului*: cu toții ați negociat la un moment dat bugetele și planurile de afaceri, fie cu angajații, fie cu superiorii. Deseori, cei aflați pe un nivel ierarhic superior „vor mai mult” decât cred cei de pe nivelul inferior că se poate obține. Pornind de aici se dezvoltă tactici interesante de negociere. Costurile sunt fie ascunse, fie exagerate, rezervele sunt *omise* în mod deliberat din diverse elemente ale bilanțului; se exagerează sau se subvaluează, se amenință, se joacă teatrul și apoi, la un moment dat, se acceptă. Tocmai pentru că toate acestea sunt în mare parte doar un joc, nu are sens să ne supărăm sau să devenim agresivi. Acest lucru este însă mai ușor de zis decât de făcut.

*La un moment dat, un director român de filială locală a unei companii elvețiene a fost implicat în negocierile bugetare cu sediul central din Elveția pentru prima dată de la numirea sa. L-am ajutat să se pregătească pentru ședințele cu superiorii săi. Părea destul de nervos pentru că simțea presiunea imensă pusă pe el și era conștient de așteptările înalte ale biroului central. Intrase în panică. Era gata, gata să accepte cerințele ridicate doar pentru*

*a nu avea discuții neplăcute. Dar a intrat în joc și până la urmă a început să-i facă plăcere. A învățat să exprime întotdeauna politicos și respectuos modul în care evaluează situația și să-și justifice bine poziția. A avut succes, iar rezultatul final al negocierilor a fost mai bun decât ar fi îndrăznit vreodată să spera. Mai mult decât atât, negocierea i-a făcut chiar plăcere.*

2. Mulți dintre noi cunoaștem și *jocul competiției*. Competiția stimulează creativitatea, ne determină să fim activi, ne obligă să punem permanent lucrurile sub semnul întrebării. Competiția este un mecanism care ne constrânge mereu să ne depășim limitele autoimpuse. În lumea noastră nu mai merge nimic fără jocul competiției, indiferent că vorbim de calitatea sau prețul unor produse sau servicii, de competiția dintre angajați, cea dintre elevi sau studenți sau cea dintre sportivi. Concurăm neîncetat cu alți oameni, petrecând mult timp comparându-ne cu alții. Nu este nimic rău în a te pune permanent sub semnul întrebării pentru a deveni mai bun. În cele mai multe cazuri, cel care ne învață să devenim mai buni este tocmai adversarul nostru. Fără competiție probabil că nu am progresa. Jocul competiției este adesea descris prin cuvinte care fac parte din câmpul lexical al războiului. Există bătălii ale prețurilor, lupte de supraviețuire, lupte pentru putere. Am asimilat competiția; ea face parte din viața noastră. Fie că este în viața privată, în sport sau în firmă, ne aflăm mereu în competiție: analizăm punctele tari și punctele slabe și vrem să fim mai buni decât concurenții noștri. Însă competiția este doar un joc.
3. Cunoaștem suficient de bine și *jocul perfecțiunii*. Datorită presiunii exterioare încercăm de multe ori să controlăm pe deplin procesele în care ne implicăm,

oamenii cu care lucrăm sau produsele la care contribuim. Toți ne dorim să atingem perfecțiunea. Unele companii și-o doresc cu orice preț, ceea ce face ca toate departamentele să lucreze în condiții de stres extrem. De asemenea, ne stabilim noi înșine standarde ridicate pe care nu le putem atinge mereu. Și atunci credem că nu suntem suficient de buni sau că am eșuat. Cu toate acestea, experiența ne învață că nu există perfecțiune. Trăim într-o lume în care greșelile nu pot fi evitate. Există întreruperi ale livrărilor cauzate de furtuni, întâzieri ale trenurilor din cauza copacilor căzuți pe șine, accidente aviatice din cauza unor erori umane sau o operație nereușită, pentru că medicul era prea obosit. Atunci când nu reușim să atingem perfecțiunea într-o privință sau alta, mulți dintre noi nu reacționează adecvat. Căutăm uneori cu toată înverșunarea vinovați și îi punem la zid; greșeala trebuie plătită și persoanele responsabile trase la răspundere. Acest lucru este de înțeles, mai ales din punctul de vedere al unui german. Perfecțiunea este un joc care face parte din cultura noastră. Se manifestă, de exemplu, în virtuți precum meticulozitatea sau importanța deosebită acordată educației din sfera ingineriei și a construcțiilor de mașini. În multe țări acest joc nu are o importanță atât de mare. Perfecțiunea nu este luată atât de mult în serios, ceea ce face ca oamenii să pară mai relaxați. Dar ei nu au nici standardele ridicate pe care germanii le caută cu înverșunare. Gândiți-vă la cât de mult s-a extins jocul perfecțiunii în viața voastră. Dar nu uitați că și acesta este doar un joc.

4. Fiecare nouă conducere sau fiecare superior ierarhic care intră pe scena companiei propune jocuri noi. Atunci cărțile sunt din nou împărțite. În cazul în care