EDGAR H. SCHEIN

O ABORDARE RESPECTUOASĂ

Subtila artă de a pune întrebări în loc de a face afirmații

Traducere din limba engleză de **Alina Grozea**

ACT și Politon

2018

Mai multe elogii pentru *O abordare respectuoasă*

„Un ghid neprețuit pentru un consultant care încearcă să înțeleagă și să descâlcească sistemul și legăturile interpersonale. Scrisă într-un limbaj seducător de simplu și clar, cartea e încărcată de înțelepciune și informații practice."

– **Irvin Yalom**, doctor în medicină, profesor emerit în psihiatrie, Universitatea Stanford

„Lecțiile cuprinse în această carte înșelător de simplă depășesc experiența autorului, obținută de-a lungul unei cariere de consultant în organizații de toate mărimile și formele. Ne oferă tuturor lecții de viață. Dacă, în urma lecturii acestei cărți, începi să practici arta de a pune întrebări cu delicatețe, vei face un important pas înainte spre a trăi înțelept."

– **Samuel Jay Keyser**, profesor emerit Peter de Florez, MIT*

„Această carte îi provoacă în mod serios pe lideri să reexamineze accentul pus pe orientarea asupra sarcinilor și pe a le «spune» subordonaților cum să-și facă treaba mai bine. *O abordare respectuoasă* crește capacitatea organizațională de a învăța mai mult din munca de echipă interculturală, reduce stresul și îmbunătățește angajamentul organizațional și productivitatea."

– **Jyotsna Sanzgiri**, MBA, profesor doctor al Școlii de Psihologie Profesională California, Universitatea Alliant International

---

* MIT – Massachusetts Institute of Technology (Institutul de Tehnologie din Massachusetts) (n.ed.)

„Această care e importantă în special pentru liderii care în aceste vremuri complexe au nevoie de sfaturi și unelte pentru a construi încredere în relațiile cu subordonații lor, individual sau în cadrul echipelor de lucru."

– **Danica Purg**, președinte al IEDC-Bled School of Management, Bled, Slovenia

„Această carte este un exercițiu de cercetare al unui recunoscut maestru în extragerea cu delicatețe a informațiilor."

– **Art Kleiner**, redactor-șef Booz & Company/*strategie + afaceri*

„Prin intermediul noțiunii de *abordare respectuoasă*, Ed Schein a furnizat o nouă și serioasă reîncadrare a dinamicii interpersonale. Această scurtă lucrare e plină de informații descoperite pe măsură ce Schein explorează riguros impactul ideilor sale, în stilul clar și ușor de citit cu care ne-a obișnuit."

– **Michael Brimm**, profesor de comportament organizațional, INSEAD* Europe

„*O abordare respectuoasă* este un ghid elegant despre cum să construiești și să menții relații solide și de încredere la locul de muncă și în afara lui. O analiză plină de măiestrie a unei abilități umane de importanță esențială, prea puțin practicată."

– **John Van Maanen**, profesor de management Erwin Schell și profesor de studii organizaționale la MIT

---

* INSEAD – Institut Européen d'Administration des Affaires; catalogată printre cele mai bune școli de business din lume, cu sedii în Europa, Asia și Orientul Mijlociu. (n.ed.)

„O lectură rapidă și plină de învățăminte! Având în vedere barierele culturale, ocupaționale, de generații și de gen cu care ne confruntăm zi de zi, *O abordare respectuoasă* propune o abordare practică și blândă care să acopere acele goluri și să crească înțelegerea reciprocă, aceea care duce la excelență operațională."

– **Rosa Antonia Carrillo**, MSOD*, consultant pentru leadershipul de siguranță

„Un ghid remarcabil de valoros pentru oricine e interesat să conducă mai eficient și să construiască relații solide. Ed Schein prezintă exemple vii, bazate pe experiența de-o viață ca soț, tată, profesor, administrator și consultant."

– **Robert B. McKersie**, profesor emerit, Sloan School of Management, MIT**

„Ed Schein știe să descopere informațiile ascunse în imaginea de ansamblu și se pricepe să scrie limpede despre ele. *O abordare respectuoasă* – ca și cartea sa anterioară, *Helping (Ajutorul)* – arată că este la fel de talentat în aducerea unei viziuni proaspete asupra unei căi bătătorite."

– **Grady McGonagill**, președinte Departament dezvoltare resurse umane, McGonagill Consulting

---

* MSOD – Master of Science in Organization Development (n.ed.)

** Facultatea de Administrare a Afacerilor din Cambridge, Massachusetts. (n.ed.)

„Ce am câştigat după ce am citit cartea *O abordare respectuoasă*? Am devenit mai conştient de căile subtile, dar puternice, prin care ne influenţăm unii pe alţii atunci când stăm de vorbă şi de felul în care întrebările potrivite pot îmbunătăţi esenţial calitatea şi eficienţa comunicării, având beneficii ce pornesc de la creşterea siguranţei şi satisfacţiei pacientului, la motivarea şi creşterea moralului angajatului şi până la performanţa organizaţională. Nu-ţi poţi permite să nu ştii lucrurile acestea."

– **dr. Anthony Suchman**, Şcoala de Medicină şi Stomatologie, Universitatea Rochester

„Având lumea întreagă ca sală de curs, Ed Schein continuă să ne ghideze prin haosul vremurilor moderne prin comportamentele puternice prezentate în *Helping (Ajutorul)* şi *O abordare respectuoasă*. E o lectură obligatorie pentru oricine doreşte cu adevărat să atingă obiective importante!"

– **Marjorie M. Godfrey**, codirector, Institutul Dartmouth pentru Politici de Sănătate & Academia de Practici Clinice Microsistem

Alte cărți de Edgar Schein

Organizational Culture and Leadership
(*Cultura organizațională și leadershipul*)

Helping (*Ajutorul*)

The Corporate Culture Survival Guide
(*Ghid de supraviețuire în cultura corporatistă*)

Organizational Psychology
(*Psihologie organizațională*)

Career Anchors (*Ancorele carierei*)

Process Consultation (*Consultanță procedurală*)

DEC Is Dead, Long Live DEC*
(*DEC a murit, trăiască DEC!*)

---

* DEC – Digital Equipment Corporation, o companie americană de software fondată în 1957 (n.tr.)

O ABORDARE RESPECTUOASĂ

Subtila artă de a pune întrebări
în loc de a face afirmații

EDGAR H. SCHEIN

Această carte este dedicată profesorilor
și mentorilor mei principali:

Gordon Allport, Richard Solomon,

David Rioch, Erving Goffman,

Douglas McGregor și Richard Beckhard.

Cuprins

Introducere: Cum să creezi relații pozitive și organizații eficace 13

1. Abordarea respectuoasă 21
2. Abordarea respectuoasă în practică – exemple de caz 39
3. Cum se diferențiază abordarea respectuoasă de alte tipuri de abordare 61
4. Cultura lui *Fă* și *Spune* 79
5. Statutul, rangul și limitele funcției, ca inhibitori 99
6. Forțe din interiorul nostru care acționează ca inhibitori 117
7. Dezvoltarea atitudinii de abordare respectuoasă 137

Note 153
Mulțumiri 155
Despre autor 157
Premii acordate autorului 161

Introducere: Cum să creezi relații pozitive și organizații eficace

Motivaţia scrierii acestei cărţi este personală şi profesională. Personal, nu mi-a plăcut niciodată să mi se spună în mod gratuit lucruri pe care le ştiam deja.

Acum câteva zile admiram un mănunchi neobişnuit de ciuperci care crescuseră după o ploaie torenţială, când o doamnă care îşi plimba câinele a ales să se oprească şi să-mi spună cu o voce stridentă: „Unele sunt otrăvitoare, să ştiţi". I-am răspuns: „Ştiu", la care ea a adăugat: „Unele vă pot omorî, să ştiţi".

M-a şocat faptul că nevoia ei de a-mi atrage atenţia nu numai că a făcut să-mi fie greu să-i răspund într-o manieră pozitivă, dar m-a şi ofensat. Mi-am dat seama că tonul şi felul în care *a spus* ceva au împiedicat construirea unei relaţii pozitive şi au făcut comunicarea ulterioară stânjenitoare. Poate că intenţia ei a fost să mă ajute, dar mie mi s-a părut inutilă, căci mi-aş fi dorit să-mi pună o întrebare, fie la început, fie după ce am spus că „ştiu", în loc să încerce să-mi mai spună ceva.

De ce este atât de important să învăţăm să punem întrebări potrivite care să ajute la construirea unor

relaţii pozitive? Pentru că, într-o lume tot mai complexă, interdependentă şi diversă din punct de vedere cultural, nu putem spera să înţelegem şi să lucrăm cu oameni din culturi ocupaţionale, profesionale şi naţionale diferite, dacă nu ştim cum să punem întrebări şi să creăm relaţii bazate pe respect reciproc şi pe recunoaşterea faptului că alţii ştiu lucruri pe care s-ar putea să avem şi noi nevoie să le ştim pentru a ne face treaba.

Dar nu toate întrebările sunt echivalente. Am ajuns să cred că trebuie să deprindem un anume fel de a pune întrebări, pe care l-am numit „o abordare respectuoasă" în cartea mea *Helping* din 2009, şi care poate fi definit după cum urmează:

> *Abordarea respectuoasă este arta subtilă de a face pe cineva să vorbească, de a pune întrebări la care nu ştii răspunsul, de a dezvolta o relaţie bazată pe curiozitate şi interes faţă de persoana din faţa ta.*

Motivaţia profesională de a explora mai pe larg abordarea respectuoasă vine din cunoştinţele pe care le-am căpătat de-a lungul ultimilor 50 de ani, în care am oferit consultanţă multor tipuri de organizaţii. Am învăţat că bunele relaţii şi comunicarea bazată pe încredere ce traversează graniţele ierarhice este esenţială în special în industriile de mare risc, în care problemele legate de siguranţă sunt dominante. În urma accidentelor de avion şi a celor din industria chimică, a rarelor dar gravelor accidente din centralele nucleare, a dezastrelor navetelor spaţiale NASA Challenger şi Columbia şi a scurgerilor de petrol ale British Petroleum din Golful Mexic,

aspectul comun descoperit a fost acela că angajații de rang inferior avuseseră informații care ar fi putut preveni sau diminua consecințele accidentului, dar acestea fie nu fuseseră comunicate la nivel superior, fie fuseseră trecute cu vederea sau ignorate în mod voit. Cu toate acestea, atunci când stau de vorbă cu manageri seniori, ei mă asigură mereu că sunt deschiși, că vor să audă ce au de spus subordonații și că iau respectivele informații în serios. Însă, când vorbesc cu subordonații din aceleași organizații, îmi spun fie că nu se simt în siguranță să le dea vești proaste șefilor, fie că au încercat, dar n-au primit niciodată răspuns sau măcar vreun semn că s-a luat la cunoștință, așa că au tras concluzia că intervenția lor nu este binevenită și au renunțat. Incredibil de des, ei au ales alternative mai riscante decât să-și supere șefii cu potențiale vești proaste.

Când mă uit la ce se întâmplă în spitale, în sălile de operație și în sistemul de sănătate în general, descopăr aceleași probleme de comunicare, pacienții fiind cei care suferă, în mod frecvent. Infirmierele și tehnicienii nu se simt în siguranță să le ofere medicilor informații negative sau să corecteze un medic care e pe cale să facă o greșeală. Medicii vor argumenta că dacă ceilalți ar fi „profesioniști", atunci ar vorbi, dar în multe spitale asistentele îți vor spune că medicii își permit să țipe amenințător la infirmiere, ceea ce duce la crearea unui climat în care acestea cu siguranță nu-și vor spune părerea. Medicii poartă cu pacienții conversații unidirecționale, în care doar pun întrebările strict necesare pentru stabilirea unui diagnostic, iar uneori acesta e eronat pentru

simplul fapt că nu pun suficiente întrebări înainte de a le spune pacienților ce au de făcut.

Am observat că ceea ce lipsește în toate aceste situații e un climat în care angajații de nivel inferior să se simtă în siguranță să pună pe tapet problemele care trebuie rezolvate, informațiile care ar reduce posibilitatea de a se produce accidente și, în sistemul de sănătate, greșelile care îi afectează pe pacienți. Cum se poate crea un climat în care fiecare persoană să vorbească liber, să aducă informații cu privire la siguranță și chiar să-și corecteze superiorii sau pe cei cu funcții înalte, atunci când aceștia sunt pe cale să facă o greșeală?

Răspunsul vine în contradicție cu unele aspecte importante ale culturii Statelor Unite – *trebuie să devenim mai buni la pusul întrebărilor și să facem mai puține afirmații, într-o cultură care supraevaluează afirmația*. M-a deranjat mereu felul în care chiar și cele mai banale conversații tind să fie definite mai degrabă de ceea ce *afirmăm*, decât de ceea ce întrebăm. Se consideră că întrebările vin de la sine, în loc să li se acorde rolul principal în drama umană. Și totuși, întreaga mea experiență de profesor și consultant m-a învățat că ceea ce construiește o relație, ceea ce rezolvă problemele, ceea ce face lucrurile să înainteze sunt întrebările *potrivite*. În special liderii cu funcții înalte trebuie să învețe arta abordării respectuoase, ca un prim pas în crearea unui climat al deschiderii.

Am învățat devreme în cariera mea de consultant că formularea întrebărilor potrivite e mult mai importantă decât oferirea de recomandări sau de sfaturi, și am scris

despre asta în cărțile mele despre *Consultanță de proceduri*[1]. Atunci mi-am dat seama că a oferi și a primi ajutor funcționează mai bine atunci când cel care vrea să ajute pune câteva întrebări înainte de a se repezi să dea sfaturi sau să vină cu soluții. Așa că am scris despre importanța întrebărilor, în cartea mea *Helping*[2].

Acum îmi dau seama că problema întrebări *versus* afirmații este una cu adevărat fundamentală în relațiile interumane și că ni se aplică tuturor, tot timpul. Ceea ce alegem să întrebăm, când anume întrebăm și ce atitudine avem în timp ce întrebăm – toate acestea reprezintă cheia construirii unei relații, comunicării și performanței în îndeplinirea unei sarcini.

Construirea relațiilor interumane presupune un proces complex. Greșelile pe care le facem în conversații și lucrurile pe care credem că ar fi trebuit să le spunem după ce conversația s-a încheiat, toate acestea ne reflectă confuzia în legătură cu balanța dintre întrebări și afirmații și înclinația noastră automată spre afirmații. Ingredientele lipsă în majoritatea conversațiilor sunt curiozitatea și dorința de a pune întrebări la care nu știm răspunsul.

E timpul să aruncăm o privire la această formă de a chestiona și să-i examinăm rolul într-o gamă largă de situații, de la conversații obișnuite până la îndeplinirea unor sarcini complexe, cum ar fi cele care apar în cadrul unei echipe de chirurgi care efectuează o operație pe cord deschis. Într-o lume complexă și interdependentă, tot mai multe sarcini sunt precum balansoarele sau cursele cu ștafetă. Lăudăm munca în echipă și folosim

numeroase analogii din atletism, dar am ales comparațiile cu balansoarul și cursa cu ștafetă pentru a sublinia că adeseori este necesar ca *fiecare* să-și facă treaba. Iar pentru ca fiecare să-și facă treaba corect, e nevoie de o bună comunicare; o bună comunicare necesită construirea *unor relații de încredere*; iar construirea unor relații de încredere necesită *o abordare respectuoasă*.

Această carte se adresează publicului larg, dar are o semnificație specială pentru cei aflați în funcții de conducere, pentru că arta de a pune întrebări devine tot mai dificilă pe măsură ce statutul unei persoane crește. Cultura noastră pune accentul pe faptul că liderii trebuie să fie mai înțelepți, să stabilească o direcție și să definească valorile, însă toate acestea îi predispun mai degrabă la a face afirmații, nu la a pune întrebări. Și totuși liderii sunt cei care au cea mai mare nevoie să abordeze cu delicatețe lucrurile, pentru că sarcinile complexe interdependente necesită construirea unor relații pozitive și bazate pe încredere cu subordonații, pentru a facilita buna comunicare de jos în sus. Căci fără o bună comunicare de jos în sus, organizațiile nu pot fi nici eficace, nici sigure.

Despre această carte

În această carte voi defini și voi explica mai întâi ce vreau să spun prin *o abordare respectuoasă*, în capitolul 1. Pentru a înțelege până la capăt ce înseamnă *respectul*, este necesar să diferențiem cele trei tipuri de respect: 1) respectul pe care îl simțim în preajma celor mai în vârstă sau a demnitarilor; 2) respectul pe care îl simțim în

prezența celor care ne uimesc prin realizările lor; și 3) respectul de circumstanță, care rezultă din faptul că din când în când depindem de altcineva pentru a îndeplini o sarcină la care ne-am angajat. Pentru unii cititori acesta din urmă va însemna doar o desfacere academică a firului în patru, dar recunoașterea celui de al treilea tip de respect este cheia abordării respectuoase și a construirii unor relații pozitive.

Pentru a explica până la capăt abordarea respectuoasă, capitolul 2 va oferi mai multe exemple scurte, iar în capitolul 3 se va discuta cum diferă această modalitate de chestionare de alte tipuri de întrebări pe care le-am putea pune.

În capitolul 4 vom discuta de ce este atât de dificil să ai o abordare respectuoasă în această cultură orientată pe îndeplinirea sarcinilor, în care trăim acum. Eu numesc asta „cultura lui a face și a afirma" și argumentez prin aceea că noi nu numai că punem mai mult preț pe a *afirma* decât pe *a întreba*, dar punem mai mult preț și pe *a face* decât pe *a relaționa,* reducându-ne astfel capacitatea și dorința de a forma noi relații. Capitolul 5 aduce argumente în favoarea faptului că cu cât statutul nostru e mai înalt, cu atât devine mai dificil să avem o abordare respectuoasă; ca atare devine mult mai important pentru lideri să învețe să fie respectuoși din când în când. Nu e vorba doar despre faptul că normele și supozițiile din cultura noastră fac dificilă o abordare respectuoasă, dar complexitatea creierului uman și complexitatea relațiilor sociale creează și ele anumite constrângeri și dificultăți, pe care le discut în capitolul 6.

În sfârșit, în capitolul 7, ofer câteva sugestii cu privire la felul în care ne putem crește abilitatea și dorința de a avea o abordare mai respectuoasă.

1

Abordarea respectuoasă

Când conversațiile merg prost, când cel mai bun sfat al nostru e ignorat, când ne supără sfaturile pe care ni le dau alții, când subordonații eșuează în a ne spune lucruri care ar îmbunătăți situația sau ar preveni capcanele, când discuțiile se transformă în certuri ce sfârșesc într-un punct mort și cu orgolii rănite – ce a mers prost și ce am fi putut face pentru a avea un rezultat mai bun?

Un exemplu grăitor a venit din partea unuia dintre directorii executivi care îmi era elev la MIT Sloan Program și care studia pentru un examen important la finanțe, în biroul de la subsolul casei lui. Își instruise explicit fiica de șase ani să nu-l deranjeze. Era adâncit în munca lui, când o bătaie în ușă l-a anunțat că fetița venise la el. Așa că i-a spus tăios: „Parcă-ți spusesem să nu mă deranjezi”. Copilul a izbucnit în lacrimi și a fugit. În dimineața următoare, soția l-a certat că o supărase pe fetiță. El s-a apărat cu vehemență, până când soția lui l-a întrerupt și i-a spus: „Eu am trimis-o jos să-ți spună noapte bună și să te întrebe dacă nu vrei o ceașcă de cafea, ca să te ajute la studiu. De ce ai țipat la ea, în loc s-o întrebi de ce a venit?”

Cum putem face lucrurile mai bine? Răspunsul e simplu, dar punerea lui în practică nu e. Va trebui să facem trei lucruri: 1) să facem mai puţine afirmaţii, 2) să învăţăm să punem mai multe întrebări având o abordare respectuoasă, 3) să ascultăm şi să înţelegem mai bine. Despre cum să vorbeşti şi cum să asculţi s-a vorbit enorm în sute de cărţi despre comunicare. Dar arta socială de a pune o întrebare a fost în mod bizar neglijată.

Şi totuşi, ceea ce întrebăm şi modul în care o facem – lucruri pe care eu le definesc ca abordare respectuoasă – reprezintă până la urmă baza construirii relaţiilor de încredere, care facilitează o mai bună comunicare şi, prin urmare, asigură un climat de colaborare acolo unde este necesar pentru a ne face treaba.

Unele sarcini pot fi îndeplinite atunci când fiecare îşi face treaba lui. În cazul acesta, dezvoltarea unor relaţii şi îmbunătăţirea comunicării ar putea să nu conteze. În sporturile de echipă precum baschet, fotbal şi hochei, munca de echipă este *de dorit*, dar nu e esenţială. Dar când *toate p*ărţile trebuie să facă ceea ce trebuie – când există o interdependenţă totală şi simultană, ca într-un balansoar sau o cursă cu ştafetă – atunci bunele relaţii şi comunicarea deschisă devin *esenţiale*.

Cum construiesc relaţii întrebările?

Toţi trăim într-o cultură a *afirmaţiilor* şi ne e greu să punem întrebări, în special într-un mod care să nu pară arogant. Care e marea problemă când vine vorba de afirmaţii? Pe scurt, răspunsul e unul sociologic. *Afirmaţiile* pun persoana din faţa ta într-o poziţie inferioară. Implică

faptul că această persoană nu știe încă ce îi spui și că ar trebui să știe lucrul respectiv. Deseori, când mi se spune ceva fără ca eu să fi solicitat respectiva informație, îmi dau seama că știam deja și mă întreb de ce oare a presupus celălalt că n-aș ști. Când mi se spun lucruri pe care le știu deja sau la care m-am gândit, devin în cel mai bun caz iritat și în cel mai rău caz ofensat. Faptul că cealaltă persoană spune: „Doar încercam să te ajut – poate nu te-ai gândit la asta” nu mă ajută și nici nu mă liniștește.

Pe de altă parte, întrebarea oferă temporar puterea celeilalte persoane angajate în conversație și, tot temporar, mă face pe mine vulnerabil. Implică faptul că cealaltă persoană știe un lucru de care am nevoie sau pe care vreau să îl știu și eu. O pune în situația de a ocupa scaunul șoferului; îi oferă puterea de a mă ajuta sau de a-mi face rău, deschizând, prin urmare, calea construirii unei relații. Dacă nu-mi pasă de comunicare și de construirea unei relații cu cealaltă persoană, atunci e în regulă să fac afirmații. Dar dacă o parte din scopul conversației este de a îmbunătăți comunicarea și de a construi o relație, atunci este mult mai riscant să afirmi decât să întrebi.

O conversație care conduce către o relație trebuie să fie echitabilă și echilibrată din punct de vedere sociologic. Dacă vreau să construiesc o relație, trebuie să încep prin a investi ceva în ea. Abordarea respectuoasă înseamnă să investesc cheltuind în avans o parte din *atenția* mea. Întrebarea mea îi transmite celeilalte persoane că „sunt pregătit să o ascult și mă arăt vulnerabil în fața ei”. Investiția îmi va fi răsplătită dacă ceea ce îmi spune cealaltă persoană e ceva ce nu știam și aveam nevoie să știu.

Voi aprecia atunci că mi se spune ceva nou, iar relația va putea să se dezvolte prin intermediul unor cicluri succesive prin care mi se spune ceva *ca răspuns la întrebări*.

Se va clădi încredere de partea mea, pentru că mi-am arătat vulnerabilitatea, iar cealaltă persoană n-a profitat de asta și nici nu m-a ignorat. Se va clădi încredere și de partea celeilalte persoane, pentru că eu am arătat interes și am fost atent la ce mi s-a spus. O conversație care construiește relații de încredere este, așadar, un proces interactiv în care fiecare participant investește și primește ceva valoros în schimb.

Toate acestea se întâmplă în interiorul granițelor culturale a ceea ce se consideră a fi bune maniere și comportament civilizat. Participanții fac schimb de informații și de atenție în cicluri succesive, ghidându-se în funcție de percepția fiecăruia dintre ei cu privire la granițele culturale, pentru a-și da seama ce este potrivit să întrebe și să afirme într-o situație dată.

De ce nu se întâmplă asta în mod obișnuit? Oare nu știm cu toții cum să punem întrebări? Bineînțeles, noi ne gândim că știm, dar nu reușim să observăm cât de des chiar și întrebările sunt de fapt o altă formă de a face afirmații – retorice sau doar pentru a testa dacă ceea ce credem noi e corect. Suntem înclinați să facem afirmații în loc să punem întrebări, pentru că trăim într-o cultură pragmatică, axată pe rezolvarea problemelor, în care este apreciat faptul că știi lucruri și că le spui și altora ce știi. Trăim, de asemenea, într-o societate structurată, în care construirea relațiilor nu este atât de importantă ca îndeplinirea sarcinilor, în care este un lucru normal și de

aşteptat ca subordonatul să pună mai multe întrebări decât să afirme ceva, în timp ce şeful mai mult afirmă decât întreabă. Să trebuiască să întrebi e semn de slăbiciune sau de ignoranţă, aşa că evităm pe cât posibil să facem asta.

Totuşi, există din ce în ce mai multe dovezi că multe sarcini sunt mai bine şi mai sigur îndeplinite dacă membrii echipei, şi în special şefii, învaţă să construiască relaţii pe baza abordării respectuoase. Această formă de a pune întrebări arată interesul pentru cealaltă persoană, semnalizează faptul că eşti dispus să asculţi şi, prin urmare, o împuternicește temporar pe cealaltă persoană. Implică un statut temporar de dependenţă faţă de celălalt şi astfel un fel de *respect de circumstanţă*, care este diferit de celelalte două forme de respect.

Trei tipuri de respect

Respectul, în sensul lui cel mai general, înseamnă a acorda cuiva un *statut* superior celui pe care îl revendici pentru tine. Să fii *umilit* înseamnă să fii lipsit în mod public de statutul revendicat, să-ţi fie ştirbit prestigiul. Indiferent de cultură, e inacceptabil să umileşti pe cineva, dar regulile pentru ceea ce constituie respect variază de la o cultură la alta, în funcţie de diferenţele de acordare a statutului. Aşadar, pentru a înţelege abordarea respectuoasă, trebuie să diferenţiem trei tipuri de respect, bazate pe trei tipuri de statut.

1. Respectul de bază – În societăţile tradiţionale, unde statutul e atribuit prin naştere sau prin poziţia socială, respectul nu este o alegere, ci o condiţie. El poate fi acceptat sau respins, dar nu poate fi schimbat în mod arbitrar. În majoritatea culturilor, „clasa superioară" are asigurat un respect intrinsec bazat pe statutul cu care se naşte o persoană. În democraţiile occidentale, cum e cea din Statele Unite, nu prea ştim cât de respectuoşi să ne prezentăm în faţa cuiva care s-a născut cu un anumit statut, fără să-l dobândească. Dar toate culturile dictează un minim de respect necesar sau politeţea şi consideraţia pe care adulţii şi le datorează unul celuilalt. Toţi suntem conştienţi, ca fiinţe umane, că le datorăm celorlalţi un anume respect de bază şi că ar trebui să acţionăm în limitele unui comportament civilizat.

2. Respectul opţional – În societăţile în care statutul este *dobândit* prin propriile realizări, tindem să ne simţim respectuoşi în prezenţa oamenilor care în mod evident au mai mult succes decât avem noi, şi pe care fie îi admirăm, fie îi invidiem. Acest lucru este *opţional*, pentru că avem de ales dacă să fim sau nu umili în prezenţa celor care ne-ar copleşi cu realizările lor. Putem evita astfel să ne simţim umili, prin compania pe care ne-o alegem şi prin intermediul celor cu care alegem să ne comparăm, prin grupul nostru de referinţă. Când ne aflăm în prezenţa cuiva ale cărui realizări le respectăm, ştim în general care sunt regulile de respect şi de conduită, dar acestea diferă în funcţie de cultura ocupaţională. Ca să-i arăţi respectul cuvenit unui fizician care a câştigat Premiul Nobel sau unui câştigător de medalie

olimpică, s-ar putea să fie nevoie de o oarecare instruire din partea celor aflați în interiorul mediului ocupațional.

3. Respectul de circumstanță – Există un al treilea tip de modestie, care este esențială pentru înțelegerea noțiunii de abordare respectuoasă. Respectul de circumstanță este felul în care mă simt atunci când depind de tine. Statutul meu este inferior statutului tău în acest moment, pentru că tu știi ceva sau poți face ceva de care am eu nevoie, pentru a-mi îndeplini o sarcină sau a atinge obiectivul ales. Tu ai puterea de a mă ajuta sau de a-mi crea obstacole în îndeplinirea obiectivelor pe care le-am ales și cărora m-am dedicat. Trebuie să fiu respectuos, pentru că temporar sunt dependent de tine. Și aici am posibilitatea să aleg. Pot fie să nu mă angajez în sarcini care mă fac dependent de alții, fie să neg dependența, să evit să mă simt umil, să eșuez în a obține ceea ce am nevoie și, drept urmare, să eșuez în îndeplinirea sarcinii sau să o sabotez fără să vreau. Din păcate, deseori oamenii preferă să eșueze decât să admită că depind de altcineva.

Acest tip de respect este ușor de observat și de simțit atunci când tu ești subordonatul, elevul sau pacientul/clientul, pentru că situația în care te afli definește un statut relativ. E mai puțin vizibil într-o echipă, printre colegi cu același statut, și e deseori total invizibil pentru șeful care poate presupune că puterea formală oferită de poziția sa va garanta performanța subordonaților. Șeful s-ar putea să nu perceapă dependența lui față de subordonatul respectiv, fie din cauza unei presupuneri

incorecte privind natura sarcinii de îndeplinit, fie din cauza aceleia la fel de incorecte privitoare la nivelul de implicare al subordonatului în îndeplinirea unei anumite sarcini. Şeful poate presupune că, dacă o sarcină se află în fişa postului subordonatului său, acea sarcină va fi îndeplinită, şi s-ar putea să nu observe numeroasele moduri în care subordonatul ascunde informaţii sau deviază de la ceea ce a fost instruit să facă. Dar, dacă sunt un şef aflat într-o situaţie de tip balansoar sau cursă cu ştafetă, în care performanţa fiecăruia contează pentru a duce treaba la bun sfârşit, sunt practic dependent de subordonat, fie că recunosc sau nu acest lucru. Reuşeşti să faci un balansoar să se mişte şi să dai ştafeta mai departe doar dacă toţi participanţii, indiferent de statutul lor formal, recunosc că depind unul de celălalt. În această situaţie, abordarea respectuoasă a fiecărui participant devine cea mai relevantă, căci respectul nu se bazează pe lacune anterioare de statut sau pe diferenţe de realizări anterioare, ci pe o interdependenţă de circumstanţă asumată.

Când depinzi de cineva pentru îndeplinirea unei sarcini, e esenţial să construieşti o relaţie cu acea persoană, lucru care va duce la o comunicare deschisă legată de sarcina respectivă. Ia în considerare două posibilităţi. Tu eşti şeful într-o cursă cu ştafetă. Să-i *spui* unui coleg să întindă mâna stângă, pentru ca tu, care eşti dreptaci, să poţi preda uşor ştafeta, poate duce sau nu la o pasă eficace. Însă dacă decizi să apelezi la o abordare respectuoasă înainte de cursă, ţi-ai putea întreba colegul ce mână preferă să folosească. Ai putea descoperi atunci că

persoana respectivă e rănită la mâna stângă și nu o poate folosi cum trebuie, și că ar fi mai bine pentru tine să pasezi *cu stânga*.

Dar n-ar fi trebuit ca subordonatul să-ți spună oricum asta înainte de cursă? Nu, dacă în cultura respectivă, să-i vorbești direct și deschis superiorului este considerat tabu. Dacă bastonul de ștafetă este un instrument pe care asistenta îl pasează chirurgului, nu e suficient ca chirurgul să-i *spună* asistentei de ce are nevoie și să se aștepte la o reacție corectă? În mod normal da, dar dacă asistenta e distrasă pe moment de un bip al echipamentului de monitorizare sau e nelămurită din cauza unei posibile probleme de limbaj sau crede că e instrumentul greșit? N-ar trebui să vorbească și să admită că nu înțelege, sau forțele culturale ce intervin în această situație sunt de așa natură încât o determină să meargă pe ghicite și să facă o posibilă greșeală cu consecințe grave? Dacă în cultura sălii de operație medicii sunt niște zei și nimeni nu poate să-i contrazică sau să-i înfrunte, asistenta nu va vorbi deschis, chiar dacă există posibilitatea ca pacientul să aibă de suferit. Ceea ce vreau să spun este că, în ambele exemple, șeful și medicul sunt dependenți de facto de subordonații lor și trebuie deci să admită că, în anumite circumstanțe, e necesar să fie respectuoși. Dacă nu fac asta și nu au o abordare respectuoasă pentru a construi o relație înaintea cursei sau a operației în sine, aceasta va duce la performanțe slabe, pericol de accidente și sentimente de frustrare pentru toată lumea.

Când aceste situații apar în cadrul unei culturi în care regulile privind respectul și conduita sunt clare, există șansa ca părțile să se înțeleagă una pe cealaltă. Dar când membrii unei echipe cu o sarcină interdependentă sunt multiculturali, atât limbajul cât și ansamblul de reguli comportamentale ce vizează atitudinea față de autoritate și față de încredere pot varia. Pentru a clarifica acest lucru, să luăm un exemplu ipotetic multicultural din medicină, ținând cont că aceleași forțe culturale vor acționa și în cazul unei echipe de lucru din domeniul afacerilor sau al unui comitet de conducere școlar.

TREI TIPURI DE RESPECT – EXEMPLUL ECHIPEI CHIRURGICALE

Gândiți-vă la aceste trei tipuri de respect în contextul unei ipotetice săli de operație dintr-un spital britanic, în care are loc o intervenție chirurgicală complexă. Chirurgul este dr. Roderick Brown, fiul Lordului Brown, un respectat chirurg care lucrează și pentru familia regală; anestezistul este dr. Yoshi Tanaka, recent sosit din Japonia cu o bursă de rezident; asistenta este Amy Grant, o americancă ce lucrează în Marea Britanie pentru că soțul ei are o slujbă acolo; iar tehnicianul este Jack Swift, care provine dintr-o clasă mai de jos a Londrei și a ajuns probabil pe cel mai înalt post pe care îl va putea ocupa vreodată la spital[3].

Toți membrii echipei vor simți *un oarecare respect de bază* față de dr. Brown, chirurgul, cu excepția, poate, a lui Amy, care nu are un respect anume pentru structura de clasă britanică. Atât Amy, cât și dr. Tanaka vor avea *un*

respect opțional față de dr. Brown, deoarece văd cât de talentat este în mânuirea instrumentelor chirurgicale. E posibil ca Jack să simtă acest *respect opțional* față de toți ceilalți din încăpere. Lucrul de care niciunul dintre ei s-ar putea să nu fie suficient de conștient este că sunt *interdependenți* și că vor trebui să resimtă din când în când acel *respect de circumstanță* unul față de celălalt.

S-ar putea ca doctorul Brown, chirurgul senior, să știe acest lucru, dar nu va recunoaște neapărat în mod deschis că este și el dependent de ceilalți trei. E foarte posibil să apară o situație în care el să aibă nevoie de informații sau de intervenția celorlalți din sală, care au un statut inferior lui. În contextul unei sarcini care trebuie îndeplinită, vor apărea situații în care o persoană cu statut ocupațional mai înalt va avea temporar un statut inferior, în virtutea dependenței ei față de alții, și, prin urmare, ar trebui să dea dovadă de un respect de circumstanță, pentru a asigura o prestație mai bună și un rezultat mai sigur pentru pacient.

Persoana cu un statut mai înalt adeseori neagă sau trece cu vederea acest tip de dependență gândindu-se că, „în fond, lucrează alături de profesioniști". Asta implică faptul că toți sunt competenți, sunt dedicați țelului suprem de a vindeca pacientul și își acceptă rolul și statutul relativ în acea încăpere. Implică și faptul că nu se vor simți umiliți dacă primesc ordine pe ton răstit sau dacă li se solicită ferm sprijinul. „Profesionalismul" lor duce în mod normal și la asumarea faptului că nu vor umili persoana cu un statut mai înalt, criticând-o sau sărindu-i în ajutor fără să li se ceară asta. Așadar, povara

de a cere ajutor și *de a crea un climat care să permită acordarea acestuia* cade astfel pe persoana de rang superior.

Probleme sau surprize situaționale. Dacă lucrurile merg bine, s-ar putea să nu fie nicio problemă legată de statut și de comunicarea deschisă. Dar dacă ceva merge prost sau se întâmplă un lucru neașteptat? De exemplu, dacă dr. Tanaka e pe cale să facă o greșeală majoră de anestezie, asistenta, Amy, care observă asta, ce ar trebui să facă? Ar trebui să vorbească deschis? Care sunt consecințele faptului că ar vorbi deschis despre asta? Americancă fiind, ar putea pur și simplu să spună totul fără menajamente și să riște să-l umilească pe dr. Tanaka, prin faptul că a fost corectat de o asistentă de rang inferior, femeie și americancă.

Dacă observația ar fi făcută de dr. Brown, ar putea fi jenantă, dar ar fi acceptată, pentru că un senior poate să-l corecteze în mod legitim pe junior. Dr. Tanaka ar putea chiar aprecia acest lucru. Jack ar putea să sesizeze potențiala greșeală, dar nu s-ar simți îndreptățit să vorbească deloc. Dacă Amy sau tehnicianul greșesc, s-ar putea să fie certați și dați afară din echipă, deoarece, din perspectiva medicului senior, ei pot fi înlocuiți cu ușurință de persoane mai competente.

Dar dacă doctorul Brown e pe cale să facă o greșeală, i-ar spune cineva? Cultura doctorului Tanaka l-a învățat că nu trebuie să corecteze *niciodată* un superior. Asta ar putea merge până într-acolo încât să acopere greșeala chirurgului senior pentru a proteja imaginea acestuia și