

MANAGERUL

**ÎMPUTERNICINDU-SE PE SINE,
ORGANIZAȚIA ȘI
COMUNITATEA**



Partea I

Concepte și Strategii

Managerul: Împuternicindu-se pe Sine, Organizația și Comunitatea

PERSPECTIVE

*Începuturile sunt întotdeauna dificile.
John Galsworthy*

Limba engleză are capacitatea de a se re-inventa pe măsură ce evoluează. Peste noapte apar cuvinte noi din peisajul lingvistic și se atașează pe nesimțite vieții noastre cotidiene. În plus, fluxul cuvintelor, frazelor și înțelesurilor noi nu este oprit de barierele lingvistice. Ele ignoră formalitățile legate de monedă sau pașapoarte și se avântă pe coama Internetului și a profesioniștilor pisălogi (cunoscuți și sub numele de consultanți internaționali), care par să nu aibă un domiciliu stabil și nici nu-și fac probleme pentru că se amestecă în *vocabularele* țărilor din toate colțurile lumii.

Așa se întâmplă cu termeni ca *împuternicire* sau *mobilizare*. Acești termeni ca și atâția alții, au fost inventați pentru a exprima acțiuni, strategii și valori care înfruntă modelele tradiționale de comportament și norme birocratice ale organizației. Ei transmit un „nou spirit” al colaborării pentru realizarea unor lucruri, într-o lume aflată în rapidă schimbare. De asemenea, acești termeni reflectă viteza de propagare a libertății de gândire în ceea ce privește principiile și valorile democratice.

Realizările și așteptările sunt tot mai mari peste tot în lume unde oamenii se bucură de drepturi și au și responsabilități pe măsură, pentru a-i face să gândească și să acționeze astfel încât să aibă control și influență mai mare asupra vieții lor de zi cu zi. Și în aceeași măsură, să aibă influență și control asupra destinului lor colectiv, ca societate și comunitate. În acest context ne vom referi la acești termeni, punând accentul pe *împuternicire*, și vom vedea ce înseamnă ei pentru rolul dumneavoastră de manager public. Să începem cu definirea acestor termeni.

Managerul: Împuternicindu-se pe Sine, Organizația și Comunitatea

DEFINIREA DOMENIULUI ÎMPUTERNICIRII

Deoarece modulul de față se concentrează în special asupra termenului de *împuternicire*, trebuie să ne gândim la el ca la un termen mai vast al noțiunilor tradiționale de putere și influență. Sociologul german Max Weber, care a și inventat birocratia (sau, cum am spune simplu cu termeni teoretici și complecși, ceea ce vedem că se întâmplă în jur, în ceea ce privește comportamentul organizațional) spunea următoarele despre putere:

„Puterea este *probabilitatea* ca un actor dintr-o relație socială să se afle în poziția de a-și îndeplini propria voință, împotriva rezistențelor și indiferent de baza de existență a probabilității.”¹

Acum știm că această descriere este puțin depășită. În prezent, putem face diferențierea între mai multe tipuri de putere: *a recompensei, coercitivă, a legitimității, de referință, a expertului, de informare, de relație și catalitică*. În termeni simpli, puterea este abilitatea de a înfăptui ceva, fie folosind mai mult resursele personale (puterea de referință, a expertului, de informare, de relație și catalitică), fie folosind poziția oficială (așa numitele surse de legitimitate, care implică posibilitatea de a recompensa sau a acționa coercitiv).

*Viața nu este o
problemă ce trebuie
rezolvată, ci realitatea
ce trebuie trăită.
-Kierkegaard*

Folosirea puterii prin mai multe canale tradiționale (de exemplu, puterea asociată cu mandatele organizației, instituțiile și posturile oficiale) s-au dovedit ca fiind inadecvate în lumea complexă de astăzi.

Puterea și influența nu mai pot fi considerate ca moduri umane de acțiune curentă care există în cadrul organizației sau în limitele frontierelor naționale. Nici nu pot fi atribuite pur și simplu celor puțini aleși drept conducători, care cred că pot păzi porțile unor regate formale. Puterea și influența curg ca prin sită înăuntrul și în afara acestor frontiere construite de mâna omului. Ținând seama de realitate, privind modul de funcționare a organizațiilor și instituțiilor politice contemporane (de exemplu, administrațiile locale), cei care au responsabilități de conducere și management sunt provocați să inventeze noi instrumente

pentru a ține pasul cu vârtejul schimbărilor care-i asaltează.

Acesta este, cel puțin parțial, motivul pentru care procesele de *împuternicire* și *mobilizare* la nivel personal, managerial și de conducere au devenit atât de populare. Ele reprezintă încercări de a categorisi sau eticheta noi căi de gândire și acțiune, despre care să putem vorbi și să putem explora folosirea lor în termeni cât mai concreți. În contextul discuției, vom cerceta ce sunt aceste noi strategii de management și cum să le folosim ca instrumente pentru a ne îmbunătăți performanțele ca indivizi, manageri și membri ai comunității.

¹ Weber Max, *Teoria Organizării Sociale și Economice*, traducere de A.M. Henderson și T. Parsons (New York, Oxford University Press, 1947), p.152

Managerul: Împuternicindu-se pe Sine, Organizația și Comunitatea

ÎNȚELESUL

Stafidele puse în apă nu se transformă în struguri.

ÎMPUTERNICIRII

Specialiștii au descris împuternicirea în mai multe moduri, în funcție de situație. De exemplu:

- „Împuternicirea este abilitatea de a-lăsa pe ceilalți să-și asume responsabilitatea, riscurile și recompensele ce decurg din luarea propriilor decizii.”²
- „Împuternicirea constă în întărirea încrederii celorlalți în propriul simț al eficacității și împărțirea puterii de conducere cu ceilalți.”³
- „A te simți împuternicit înseamnă a avea un puternic simț de „a putea face”, și sentimentul de a avea control și posibilitatea de a alege în evenimentele vieții. Oamenii care sunt împuterniciți sunt pe deplin conștienți de resursele, punctele tari și slăbiciunile, sentimentele și frustrările pe care le au, precum și de valorile și atitudinile lor. Ei știu exact ce doresc să înfăptuiască în viață și sunt

Pentru a ne inventa viitorul este nevoie de un amestec de haos, inovație și risc.
Nicola Philips

optimiști în ceea ce privește abilitatea lor de a-și îndeplini scopurile.”⁴

- Împuternicirea înseamnă a determina ce vrei tu, ce vreau eu și cum putem să le îndeplinim împreună.⁵

Ați observat probabil că aceste definiții nu se referă direct la noțiunile, mai tradiționale, ca delegarea autorității și responsabilității. Nici la ceea ce noi am acceptat de multă vreme ca transfer de putere pentru a realiza anumite lucruri în cadrul unor condiții prestabilite, formale ale organizației. Ken Blanchard, faimos pentru „*Manager la minut*”, ne reamintește: „Modelul, tradițional din management, al managerului care controlează și al angajatului aflat sub control nu mai este de actualitate. Pentru a crea un „loc de muncă împuternicit”, rolul echipelor manageriale ale organizațiilor trebuie să se mute dinspre setul de principii comandă-și-control spre un mediu orientat spre responsabilitate și sprijinire, în care toți angajații să aibă posibilitatea de a da ce au mai bun”.⁶ Împuternicirea presupune o schimbare filosofică în modul de operare al organizațiilor. Managerii și angajații, în egală măsură, trebuie să învețe în primul rând să nu mai fie birocratici, iar în al doilea rând să fie împuterniciți. La care

² L. Kristi Long, *Împuternicirea Angajaților*, (Chicago, Irwin/Mirror Press), 1996, p.3

³ David Mason, *Conducerea și administrarea Dimensiunii Expresive*, (San Francisco, Jossey-Bass Publishing, 1996), p.220

⁴ Pamela Cuming, *Manualul Puterii* (New York, Van Nostrand Reinhold Co. 1981), p.2.

⁵ Stephen A. Stumpf și Joel R. DeLue, *Învățați să folosiți ceea ce știți deja*, (San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1994), p. 109

⁶ Ken Blanchard, John Carlos and Alan Randolph, *Împuternicirea cere mai mult de un minut*, (San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1996), p. vi

Managerul: Împuternicindu-se pe Sine, Organizația și Comunitatea

venim repede cu remarca: „ușor de zis, greu de făcut!”

În timp ce Blanchard este „filosofic”, Peter Block propune un set de principii diferit. Pentru Block „împuternicirea este o stare de spirit care decurge din poziție, politici și practică. Ca manageri devenim mai puternici atâta vreme cât creștem puterea subalternilor noștri”.⁷ Fiecare dintre cei doi guru ai managementului descriu în felul lor împuternicirea, ca pe un antidot al birocrăției. Dacă împuternicirea este neglijată, Block spune că birocrăția se revigorează și încurajează speculațiile (și politica imorală), cum se întâmplă. O cultură birocratică tinde să ne facă să ne simțim vulnerabili, pierzând controlul, și oarecum neputincioși. Din contră, a fi împuternicit înseamnă: să simțim că propria supraviețuire stă în mâinile noastre, că avem un scop fundamental și că suntem hotărâți să împlinim acel scop acum.

Contactul birocratic între șef și subaltern (pe care Block îl descrie ca patriarhal; un domeniu al comportamentului organizațional pe care-l vom atinge mai târziu) ne cere:

- o să ne supunem autorității,
- o să ne negăm exprimarea personalității și
- o să facem sacrificii pentru nedefinite recompense viitoare.

Împuternicirea (*contractul antreprenorial*), din contră, ne cere ca membri ai organizației: să fim propria noastră autoritate, să încurajăm exprimarea propriei personalități, să ne angajăm în

acțiune și să fim convinși că toate aceste condiții de muncă sunt drepte și corecte.⁸

Împuternicirea, ca filosofie a organizației, normă sau comportament colectiv, nu poate fi aplicată fără a avea de a face (într-un mod sau altul) cu probleme legate de delegarea autorității și responsabilității.

Pe de altă parte, împuternicirea este mai mult decât un proces organizațional, concretizat în politici și practici de muncă de zi cu zi. În cursul acestei discuții vom explora împuternicirea ca pe o ocazie individuală pentru exprimarea propriei personalități și pentru actualizare, dar și ca pe un efort de a-i împuternici pe ceilalți membri ai organizației care se află în afara limitelor de delegare a puterii și responsabilității.

În sfârșit, vom explora oportunitățile de a folosi împuternicirea ca pe o acțiune de construire a comunității. Dar mai întâi, să aruncăm o privire la o piesă accesorie împuternicirii, pe care mulți o numesc *mobilizare*.

⁷ Peter Block, *Managerul împuternicit* (San Francisco, Jossey-Bass Publishing, 1987), p.68

⁸ Ibid. p. 68-71

Managerul: Împuternicindu-se pe Sine, Organizația și Comunitatea

MOBILIZAREA: ACCESORIUL ÎMPUTERNICIRII

Mobilizarea, o strategie înrudită cu împuternicirea, se referă în special la aspectele de delegare ale împuternicirii, când privim din perspectiva managementului public. Mobilizarea, așa cum este descrisă în *Strategia Globală pentru Adăposturi pentru anul 2000* editată de UNCHS (Habitat), este

„o abordare prin care se mobilizează întregul potențial și resursele tuturor factorilor implicați în procesul de producere și îmbunătățire a locuințelor; decizia finală privind dezvoltarea locuirii aparține beneficiarilor în cauză”.⁹

Mobilizarea constă în acțiuni care mobilizează resursele de care alții au nevoie, fără a restricționa dreptul lor de a decide cum, când și unde le vor folosi. Altfel spus, mobilizarea face lucrurile posibile, mai practice și mai ușor de realizat pentru cei care nu sunt prea bine pregătiți să acționeze prin propriile forțe.

⁹ Centrul Națiunilor Unite pentru Așezări Umane (Habitat), *Strategia Globală pentru Locuințe Provizorii pentru Anul 2000*, (Nairobi, UNCHS-Habitat), 1988

Într-un manual de instruire pe această temă, destinat cu precădere oficialilor aleși, a fost definită linia fină de demarcație între mobilizare și alte politici și strategii de management pe care le folosesc aceștia pentru a-și servi cât mai eficace alegătorii. Una din ideile cuprinse în manual se referea la o publicație a Băncii Mondiale referitoare la descentralizarea sectorului public. Jerry Silverman descrie diferența între „achiziția” bunurilor publice de către administrațiile locale și „producția” acestor bunuri și servicii. Achiziția presupune decizia de a aloca resurse pentru un anumit bun sau serviciu și a monitoriza folosința acestuia; producția înseamnă transformarea acestor resurse în furnizarea de bunuri sau servicii.

Silverman merge mai departe spunând că „este de la sine înțeles faptul că administrațiile locale sunt responsabile pentru furnizarea bunurilor publice; nu este însă necesar ca ele să fie implicate direct în producerea acestor bunuri sau servicii”.¹⁰ Cel mai adesea, autoritățile locale „mobilizează” cetățenii să preia furnizarea anumitor servicii publice, în loc de a le produce folosind bani publici și resursele organizației.

De exemplu, administrațiile locale mici au furnizat instruire de specialitate, asistență tehnică, acces la împrumuturi de care grupuri ale comunității vor fi responsabile să le returneze, pentru a se organiza, a planifica, construi, exploata și întreține sisteme de alimentare cu apă ale comunității. Cu alte cuvinte, mobilizarea înseamnă crearea unui mediu în care cetățenii își pot acoperi nevoile prin

¹⁰ Jerry Silverman, *Descentralizarea Sectorului Public* (Washington, The World Bank, 1990), p.11

Managerul: Împuternicindu-se pe Sine, Organizația și Comunitatea

propriile eforturi, până la o anumită limită.

Împuternicirea, ca strategie de management aplicată în cadrul structurii funcționale a organizației, este puțin mai complicată și presupune o implicare directă, continuă, a managerilor și a altor membri din organizație.

Dar, așa cum am menționat anterior, împuternicirea este mai mult decât o strategie de management aplicată în interiorul organizației și care se realizează înainte prin delegarea autorității și a responsabilității.

Împuternicirea poate fi folosită pentru a schimba sistemul de valori al organizației, rezultând o creștere a performanței și a satisfacției angajaților. Pentru a reitiera un punct menționat anterior, vom aborda metode de a-i împuternici pe alții dincolo de sine și de organizație. Dar mai întâi, o atenționare despre ceea ce noi numim *împuternicire*!

FAȚA ÎNTUNECATĂ A ÎMPUTERNICIRII CELORLALȚI

Oamenii aflați în căutarea unui mit, vor găsi unul până la urmă.

Pueblo

Împuternicirea sună ca unul din acele noțiuni „materne” care înfruntă criticile. Nu este deloc așa! Într-o carte recentă intitulată *Echilibrul Puterii*, James Lucas atacă vehement pietatea care adeseori înconjoară cel mai recent moft al managementului. Despre împuternicire Lucas spune:

„Am ajuns să urăsc acest cuvânt. Noțiunea, în sine, are multe defecte: în primul rând, presupune că noi, în calitate de conducători, avem un fel de prerogative dumnezeiești de „a-i mirui” pe alții pentru a intra în acțiune. În al doilea rând, presupune că toată puterea o deținem noi, miruitorii, până când decidem (sau binevoim) să împărțim o parte din această putere cu alții. În al treilea rând, ignoră complet barierele și obstacolele care pot exista din partea împuterniciților (de exemplu, ei nu vor puterea, nu știu ce să facă cu ea, se tem să o folosească, o vor folosi pentru a-și susține pozițiile, o vor folosi pentru a ne ataca pe noi).”¹¹

E clar că domnul Lucas are o antipatie profundă față de ceea ce el vede ca o mișcare de „împuternicire” a subordonaților din cadrul organizației. Din punctul meu de vedere, el ne dezvăluie propria prejudecată și poziție prin ultimul comentariu: *o vor folosi ca să ne atace pe noi*. Îmi amintește de un citat celebru al unui personaj de desen animat, Pogo: „I-am întâlnit pe inamici și ei suntem noi”. Ironia acestei penițe otrăvite este tema centrală a cărții sale. El face mare caz de utilizarea temenului *împărțirea puterii*.

MANAGEMENTUL TEORIA CLUBULUI „O DATĂ PE LUNĂ”

Deși găsesc exagerat atacul lui Lucas împotriva împuternicirii, sunt totuși de acord cu câteva din problemele pe care le

¹¹ James R. Lucas, *Echilibrul Puterii* (New York, AMACOM American Management Association, 1998) p.15.

Managerul: Împuternicindu-se pe Sine, Organizația și Comunitatea

ridică privitor la folosirea inadecvată a împuternicirii ca strategie de management. Există pericolul ca, folosită de manageri manipulativi, împuternicirea să devină o versiune de ultimă oră a relației medievale stăpân-sclav. În cartea *Doctorii Vrăjitori*, care tratează despre „ce spun experții în management, care este importanța și cum să interpretăm”, autorii au și câteva lucruri neplăcute de spus despre împuternicire. Ei o caracterizează ca o nouă versiune pe piață a teoriei „luna și managementul”. Un manager, dându-și verdictul asupra acestei tendințe ca modă, spunea: „Anul trecut se vorbea de *cercurile calității*, anul acesta vor fi la modă *stocurile zero*. Adevărul este că încă o toană ca acestea ne va duce în pragul nebuniei.”

Iar Micklethwait și Woodridge se lamentau:

„Managerii au învățat cum să lingusească teoriile fără să le înțeleagă de fapt, așa că n-au decât să se chinuie singuri să le aplice. Mulți manageri seamănă mai degrabă cu birocrații sovietici, care trăiesc într-o lume duală - lumea reală și lumea ideologiei oficiale. Astfel, ei vorbesc despre „împuternicire”, dar păstrează toată puterea, sau proclamă „restructurarea” organizației, când de fapt doar concediază câțiva dintre cei mai leneși lucrători”.¹²

Împuternicirea angajaților poate fi o mare forță în cadrul unei organizații, dar trebuie înțeleasă așa cum este: o strategie care,

dacă este aplicată corect, va schimba fundamental relațiile de autoritate și ierarhie din cadrul sistemului. Pericolul în a cocheta cu astfel de idei și concepte constă în tendința de a le prezenta ca modele noi, când de fapt ele par nesigure, șovăitoare. Atunci când este gustată doar din margine de către manageri experimentatori, împuternicirea nu este decât un alt cuvânt pentru manipulare.

¹² John Micklethwait și Adrian Wooldridge, *Doctorii Vrăjitori - Ce ce spun guru managementului, de ce este important și cum să înțelegem ceea ce spun* (Londra, Heinemann, 1996), p.20.

Managerul: Împuternicindu-se pe Sine, Organizația și Comunitatea

ÎMPUTERNICIRE,

*Recrutul infanterist către ofițer:
„Domnule, unde este adăpostul meu
individual?” Ofițerul răspunde: „Stai
chiar pe el. Trebuie doar să dai la o
parte pământul”.*

MOTIVARE ȘI INTENȚII MANAGERIALE

Împuternicirea celorlalți membri ai organizației de a lua decizii și a fi mai responsabili se aseamănă cu motivarea personalului de către manager. În calitate de manager, nu-i putem motiva pe toți. Ceea ce putem face, este să creăm condițiile pentru ca cei cu care lucrăm să fie motivați să se comporte diferit. La fel ca și motivația, împuternicirea vine din interiorul individului, bazându-se pe politici, practici clare și sprijin ferm, care țin seama de nevoile și aspirațiile individuale ale angajaților, precum și de cele ale organizației.

Stephan Covey ne reamintește că „Împuternicirea nu poate fi instalată (în cadrul organizației), ea trebuie cultivată. Este o problemă de alimentare a condițiilor care o creează (...). Prin alimentarea acestor condiții, noi creăm mediul în care ei se pot împuternici singuri”.¹³ Vom căuta căi de aplicare a strategiilor de împuternicire la locul de muncă, inclusiv a acelor condiții pe care Covey și asociații săi le-au identificat ca fiind critice pentru proces. Dar mai întâi, un moment de reflecție.

REFLECTIE

Înainte de a merge mai departe, reflectați câteva momente asupra propriilor dumneavoastră idei despre împuternicire. Ce credeți că înseamnă? Cum ați putea-o folosi ca strategie de management? Sau, poate, ca o strategie personală în interacțiune cu ceilalți?

Managerul: Împuternicindu-se pe Sine, Organizația și Comunitatea

TRANSPUNEREA TEORIEI ÎN PRACTICĂ

Din acest punct, tema discuției noastre se va concentra, în mare parte, pe rolul dumneavoastră ca manager public. Nu un manager public oarecare, ci unul hotărât să creeze condițiile de muncă care să asigure fiecăruia participarea la luarea deciziilor, în funcție de competență și câștigul reciproc. În plus, dorim să acordăm atenție altor două domenii în care împuternicirea poate juca un rol important în împlinirea dumneavoastră personală. Este vorba despre auto-împuternicire și despre procesul de creare a condițiilor pentru ca ceilalți să se bucure de cea mai mare libertate în a lua deciziile care le afectează destinul. Împuternicindu-i pe ceilalți să-și împlinească scopurile și aspirațiile, vă va ajuta, în cele din urmă, pe dumneavoastră să realizați un grad mai mare de auto-împuternicire (chiar dacă, aparent, nu există întotdeauna reciprocitate în acest efort).

De multe ori, acest simplu gest de a-i împuternici pe ceilalți, oferindu-le cunoștințe, idei și ocazii potențiale, poate crea în sine multă satisfacție, deoarece ei se bucură de împărtășirea puterii, fără a fi prinși cu corzi de siguranță. Poate fi la fel de simplu ca și cum i-ați spune unui prieten despre o ocazie de angajare într-un nou loc de muncă, despre care nu știa. Sau, făcând să se cunoască două sau mai multe persoane care nu se cunoșteau, dar care pot obține beneficii în viitor colaborând sau interacționând.

Managerul: Împuternicindu-se pe Sine, Organizația și Comunitatea

ÎMPUTERNICIREA ȘI SCHIMBAREA ÎN ORGANIZAȚIE

Există un consens general printre cei care scriu despre împuternicire, în privința cerințelor ce trebuie îndeplinite în folosirea împuternicirii ca strategie a schimbării. Vom analiza câteva modele care au fost considerate atât de manageri, cât și de alte persoane, ca fiind utile în înțelegerea pașilor de urmat pentru „a împuternici” angajații și organizațiile.

Diagrama 1

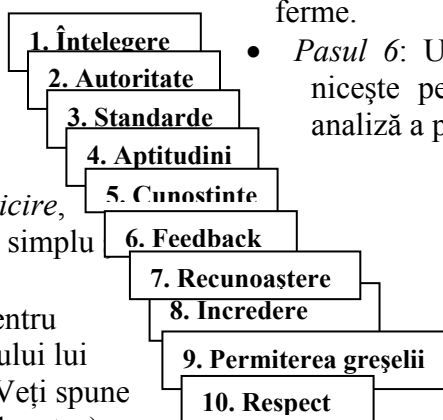
DIANE TRACY

În cartea *10 Pași spre împuternicire*, Diane Tracy propune un proces simplu și direct pentru a împuternici angajații.¹⁴ Iată un start bun pentru discuția noastră. Puterea modelului lui Tracy constă în simplitatea sa. Veți spune (așa cum am făcut-o și eu citind cartea), că acești pași sunt doar simple noțiuni banale de management. Orice manager competent ar trebui să le cunoască și să știe să le aplice. Adevărat. Totuși, mulți manageri nu știu.

- **Pasul 1:** Un manager îi împuternicește pe ceilalți explicându-le cu claritate care sunt responsabilitățile postului.

¹⁴ Diane Tracy, *10 pași spre Împuternicire: un Ghid de Bun Simț pentru Personalul cu poziții Manageriale* (New York, Quill, 1990) Acești zece pași formează baza cadrului conceptual al lui Tracy și sunt inserați în text, deci nu pot fi identificați pe o anumită pagină.

- **Pasul 2:** Un manager îi împuternicește pe ceilalți acordându-le autoritate pe măsura responsabilității delegate.
- **Pasul 3:** Un manager îi împuternicește pe ceilalți stabilind standarde de performanță care-i ajută să ajungă la potențialul lor maxim.
- **Pasul 4:** Un manager îi împuternicește pe ceilalți sprijinindu-i în a-și forma abilitățile și încrederea de care au nevoie pentru a îndeplini standardele de performanță.
- **Pasul 5:** Un manager îi împuternicește pe ceilalți asigurându-le accesul la cunoștințele și informațiile de care au nevoie pentru a lua decizii bune și ferme.
- **Pasul 6:** Un manager îi împuternicește pe ceilalți oferindu-le o analiză a performanțelor lor.
- **Pasul 7:** Un manager îi împuternicește pe ceilalți asigurându-le recunoașterea meritelor, care le sporește respectul de sine și îi motivează în a-și îndeplini cât mai bine munca.
- **Pasul 8:** Un manager îi împuternicește pe ceilalți având încredere în ei, ceea ce duce la sporirea încrederii în forțele proprii.
- **Pasul 9:** Un manager îi împuternicește pe ceilalți permițându-le să greșescă.
- **Pasul 10:** Un manager îi împuternicește pe ceilalți tratându-i cu demnitate și respect.



Managerul: Împuternicindu-se pe Sine, Organizația și Comunitatea

STEPHEN R. COVEY ȘI ASOCIAȚII

Să abordăm un model mai complex, bazat pe cercetare, compus și folosit ca instrument de instruire de Centrul Covey pentru Conducerea de Succes (mulți îl cunosc pe Covey ca autor al cărții „7 trepte ale eficienței managerilor”). Covey folosește o metaforă horticolă pentru a stabili stadiile în abordarea împuternicirii. El spune că trebuie să cultivăm condițiile împuternicirii.

Împuternicirea nu poate fi instalată; ea trebuie „cultivată și crescută”. Se pune problema alimen-tării condițiilor care o creează. Cu cât aceste condiții sunt

mai prezente, cu atât cultura va fi mai împuternicită.¹⁵

Condițiile despre care Covey spune că trebuie să le cultivăm pentru a realiza împuternicirea în cadrul organizațiilor, sunt:¹⁶

CONDIȚIA 1: CREDIBILITATEA

O alee umbrită păstrează noroiul.

¹⁵ Covey, p239. Vezi de asemenea cele patru nivele ale Conducerii Orientată pe Principii în lucrarea Conducerea Orientată pe Principii, Fireside 1991, p.28.

¹⁶ Covey, Condițiile sunt cele de la Capitolul 13, Împuternicirea dinspre Interior în Afară, pp. 240-66.

Covey consideră construcția încrederii ca fiind miezul oricărui efort de a împuternici indivizii și organizațiile.

Construirea încrederii, după părerea lui Covey, este o funcție care depinde de caracter și de competență. Caracterul este ceea ce suntem; competența este ceea ce putem înfăptui. Ambele sunt esențiale în crearea condiției de construire a încrederii.

Caracterul include:

1. **Integritate** („abilitatea de a face ceea ce spunem”);

2. **Maturitate** (echilibrul curajului și considerației care ne mobilizează să ne angajăm într-un comportament de sprijin, spunând ce trebuie spus și oferind un feedback cinstit); și

3. **Mentalitatea abundenței** (abordarea vieții din perspectiva extinderii permanente a oportunităților și a potențialului nelimitat).

Competența, cealaltă jumătate a construirii încrederii, implică:

1. **Competența tehnică**; (printre altele, aptitudinile și cunoștințele necesare pentru rezolvarea problemelor și luarea deciziilor);

2. **Competența conceptuală**; (abilitatea de a vedea imaginea de ansamblu, a examina presupunerile, a schimba perspectivele și a lucra cu metafore pentru a vedea lumea din diferite unghiuri).

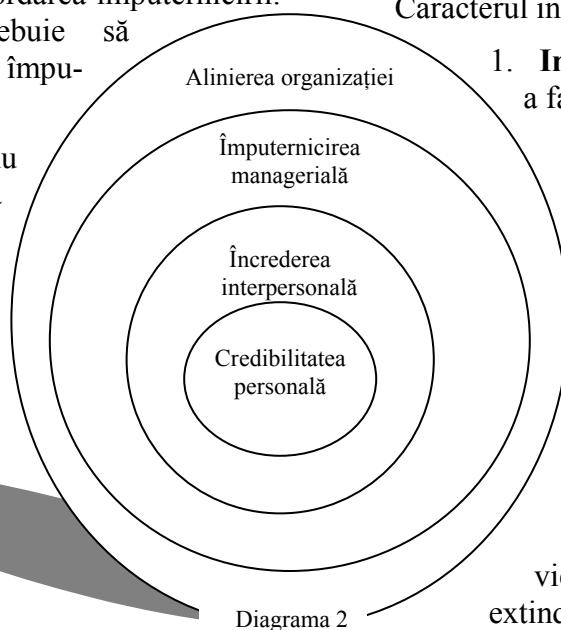


Diagrama 2

Managerul: Împuternicindu-se pe Sine, Organizația și Comunitatea

3. **Competența interdependentelor:** (abilitățile interpersonale, cum sunt ascultarea activă, comunicarea eficientă, realizarea soluțiilor cu câștig reciproc, colaborarea cu ceilalți pentru a crea noi alternative - iată numai câteva din instrumentele interacțiunii).

CONDIȚIA 2: ÎNCREDEREA

Covey vede încrederea ca pe un vlăstar natural al primei condiții (credibilitatea) în efortul de realiza împuternicirea în cadrul diferitelor situații date. Cu alte cuvinte, creăm încrederea fiind credibili. Am mai abordat termenul de „încredere” și în alte manuale din această serie. De exemplu, încrederea este percepută ca o calitate esențială care trebuie dezvoltată pentru rolul managerului în dezvoltarea personalului. Când a fost abordată munca în echipă ca aspect integral al dezvoltării personalului, s-a pus accentul pe importanța și natura fragilă a încrederii, care este esența discuției. Încrederea este capitalul care permite existența relațiilor importante între oameni.

În studiul lor privind echipele și problema încrederii, Carl Larson și Frank LaFasto, au identificat patru trăsături și comportamente umane care sunt importante în realizarea și menținerea climatului de încredere.

1. **Onestitatea:** integritate, fără minciuni, fără exagerări;
2. **Deschiderea:** bunăvoință și receptivitate de a împărtăși informații, percepții și idei;
3. **Constanță:** comportament și reacții previzibile; și

4. **Respect:** tratarea oamenilor cu demnitate și corectitudine.¹⁷

CONDIȚIA 3: ACORDURILE CU CÂȘTIG RECIPROC

Nimic nu este doar bun sau rău, gândirea le face astfel.
William Shakespeare

Rezultate de tip câștig-pierdere și pierdere-pierdere sunt inacceptabile când se acționează pe calea împuternicirii. În multe privințe, acordul despre care vorbește Covey ca o condiție pentru cultivarea împuternicirii este similar cu cele folosite în procesul de consultanță. Acestea cuprind înțelegeri privind: rezultatele ce trebuie îndeplinite, liniile orientative ce trebuie urmate pentru a lucra în colaborare, înțelegeri privind resursele, probleme de răspundere, rolurile și responsabilitățile individuale și colective, consecințe potențiale și determinarea pentru integritate. Dacă aceste elemente a ceea ce Peter Block numește contractul antreprenorial sunt îndeplinite, rezultă o viziune împărtășită și o strategie de implementare.

¹⁷ Carl E. Larson și Frank M. J. LaFasto, Munca în echipă, Ce Trebuie să Meargă Bine/Ce Poate merge Prost, (Newbury Park, CA. Sage Publications, 1989) pp. 85-6

Managerul: Împuternicindu-se pe Sine, Organizația și Comunitatea

CONDIȚIA 4: AUTO-CONDUCEREA PERSOANELOR ȘI A ECHIPELOR

Covey descrie aceste eforturi de auto-conducere ca fiind ceea ce hotărâm să facem – planificare, acțiune și evaluare – fără ca cineva să ne direcționeze, să ne controleze, să ne verifice, sau să ne conducă modul în care progresăm și performanțele. Și reciproc, îi ajutam pe ceilalți să-și dezvolte această capacitate de auto-conducere, nu supraveghindu-i, ci menținându-i răspunzători pentru rezultate și menținându-ne ca o sursă de ajutor pentru ei în realizarea acestor rezultate.

CONDIȚIA 5: SISTEME ȘI STRUCTURI ALINIAȚE

*Cel ce stă cu un picior în canoe și cu
altul în barcă, va cădea în râu.*
Tuscarora

Alinierea este încă unul din acei termeni ingineresti care s-au strecurat în ultimii ani în lexicul managementului. Mie îmi vine în minte imaginea uneia dintre roțile din față ale mașinii care pornește într-o direcție, în timp ce cealaltă își urmează propria cale. Nu e prea liniștitor nici pe drum, nici într-o organizație. John Kotter, care a scris câteva lucruri remarcabile despre putere și influență, descrie alinierea (din perspectiva conducerii) după cum urmează:

„Situația în care grupuri semnificative de oameni împărtășesc înțelegerea comună a unei viziuni și a setului de strategii, acceptă validitatea acelei direcții și sunt

dispuși să lucreze împreună pentru a transforma viziunea în realitate.¹⁸

Covey afirmă că o organizație care încurajează cooperarea dar recompensează competiția nu este aliniată. Sistemele și valorile aliniate se bazează pe integritate și ajută la realizarea misiunii și a scopurilor organizației. Alinierea este crucială pentru sinergie, care este acel punct în care suma contribuțiilor individuale pe echipe reprezintă mult mai mult decât contribuțiile individuale independente. Sinergia este un alt mod de a descrie împuternicirea.

CONDIȚIA 6: RĂSPUNDEREA

*Vom fi cunoscuți întotdeauna după
urmele pe care le lăsăm.*

Răspunderea ne oferă garanția că acordurile cu câștig reciproc vor fi respectate. Sau, spus într-un mod puțin diferit, am îndeplinit ceea ce am promis cel puțin la calitatea planificată și stabilită prin acord. Rezultatele sunt aliniate așteptărilor.

Esența răspunderii o constituie standardele și criteriile măsurabile; abilitatea de a discerne propria noastră performanță, și contribuția și dorința de a da și a primi reacții.

¹⁸ John P. Kotter, *Forța Schimbării – Cum de Deosebeste Conducerea de Management*, (New York, The Free Press, 1990), p.60.

Managerul: Împuternicindu-se pe Sine, Organizația și Comunitatea

OPINIA LUI BLANCHARD DESPRE ÎMPUTERNICIRE

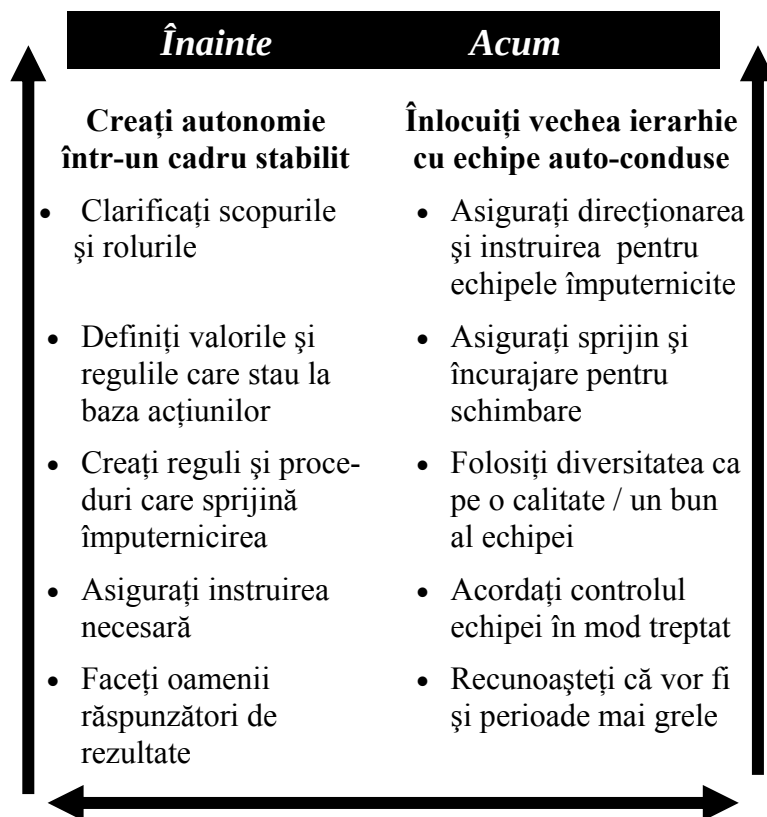
Ken Blanchard, care a făcut avere spunându-ne cum să devenim manageri la minut, recunoaște acum că împuternicirea cere mai mult de un minut. Dar fără îndoială, merită să vedem Planul Jocului Împuternicirii propus de el, la capătul acestui periplu privind împuternicirea organizației.¹⁹ (vezi fig. 3)

Planul Jocului Împuternicirii (Fig. 3)

Pornește cu

Împărtășirea informației cu toți

- Împărtășiți informația legată de performanțele organizației; ajutați oamenii să înțeleagă activitatea
- Construiți încredere prin împărtășire
- Stabiliți posibilități de auto-monitorizare
- Priviți greșelile ca pe ocazii de a învăța
- Spargeți gândirea ierarhică; ajutați oamenii să se comporte ca responsabili



Din Împuternicirea cere Mai Mult de Un Minut de Ken Blanchard (Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1996, p.114)

¹⁹ Ken Blanchard, John P. Carlos and Alan Randolph, Împuternicirea cere Mai Mult de Un Minut, Berrett-Koehler Publishers, 1996), p.114.

REFLECȚIE

Modelele de împuternicire care tocmai au fost prezentate oferă diferite perspective asupra modului în care managerul poate aplica o strategie a schimbării în organizație implicând o mai mare delegare a autorității și responsabilității. Reamintiți-vă aceste idei și notați câteva dintre ideile care v-ar putea fi utile dacă ar trebui să inițiați un astfel de program în propria dumneavoastră organizație.

SINTETIZATOARELE POT PRODUC MUZICĂ BUNĂ

Să aruncăm încă o privire scurtă la diferitele modele de împuternicire a organizației. Aceste modele au multe puncte în comun, dar există și deosebiri semnificative. Încrederea se află în capul listei de condiții a tuturor modelelor, ca premisă necesară în strategia de construire a capacității și de stabilire a performanței la locul de muncă. Dar Lucas are o perspectivă puțin diferită asupra acestui lucru numit *încredere*. Iată ce spune el despre acest termen plin de semnificații.

Mulți dintre noi întâmpinăm mari dificultăți în a avea încredere în oameni, adică a avea *într-adevăr* încredere în oameni. Iar restul dintre noi, care se încred ușor în oameni, nu ar trebui s-o facă. Adevărul este că nu ar trebui să avem încredere în oameni pentru că ei sunt demni de încredere (adeseori, nu sunt), ci pentru că așa este cinstit să facem și asta ne conduce la cel mai mare și cuprinzător succes pentru organizația noastră și pentru noi înșine. Naivitatea ne duce la pierzanie, pentru că nu vom fi pregătiți pentru dezamăgirile inevitabile. Trebuie să ne așteptăm că unii oameni ne vor trăda încrederea și vor risipi

încercările noastre de a împărtăși puterea.²⁰

Amintiți-vă că Lucas urăște *împuternicirea*, dar iubește *împărțirea puterii*. Despre încredere, el spune: „dacă noi reprezentăm autoritatea, vom crea un mediu al organizației, o arhitectură socială care elimină încrederea”.²¹

Împuternicirea eșuează fără încrederea că cei care dețin autoritatea vor elibera sistemul și potențialul său uman. Angajații își vor petrece timpul privind în oglinda retrovizoare, fără să aibă încredere în șefii lor că vor onora retorica împuternicirii. Pe de altă parte, managerii, nefiind siguri dacă pot avea încredere în subordonații lor acordându-le mai multă autoritate, vor păstra planul de sprijin în cutia lor secretă pentru a remedia greșelile.

Împuternicirea, fără încrederea care curge în toate direcțiile în organizație, este versiunea modernă a castelului medieval. Împuterniciți-vă angajații, dar păstrați podul rulant bine uns. Nu există o formă de management mai meschină decât de a fi împuternicit când te afli la capătul unui lanț.

²⁰ James R. Lucas, p. 90.

²¹ James R. Lucas, p. 97.

Managerul: Împuternicindu-se pe Sine, Organizația și Comunitatea

AUTORITATE, RESPONSABILITATE ȘI AUTO-DIRECȚIONARE

Nu merge în spatele meu: s-ar putea să nu te conduc. Nu merge în fața mea: s-ar putea să nu te urmez. Mergi alături de mine și vom fi ca unul.
Ute

Împuternicirea fără autoritate este ca un vas gol. Autoritatea fără responsabilitate înseamnă iresponsabilitate. În lucrarea sa „10 pași spre împuternicire”, Tracy afirmă că managerul îi împuternicește pe ceilalți oferindu-le o înțelegere clară a responsabilităților legate de postul lor și apoi le deleagă autoritate pe măsura responsabilităților stabilite. Din perspectiva managementului, aceste două acțiuni îngemănate sunt absolut esențiale pentru procesul de împuternicire, așa cum l-am definit în cadrul organizației.

Cînd legați aceste două acțiuni esențiale de imperativul *încredere*, vă dați seama cum încrederea între manageri și subordonați poate fi ușor trădată (indiferent de ce nivel al organizației vorbim). Dacă eu, ca manager, îți trasez responsabilitatea de a îndeplini o sarcină, dar nu-ți recunosc și autoritatea de a o îndeplini, te vei simți până la urmă prins în capcană. Îți va fi greu să ai încredere în mine. Pe de altă parte, dacă-ți confer autoritate, dar nu și responsabilitate, s-ar putea să nu am încredere în ceea ce ai de gând să faci pe baza noii autorități tocmai dobândite. „Aha”, vei spune „dar care manager este atît de prost să facă asta”. La care probabil aș răspunde: „Se întîmplă mereu.”

Atît Blanchard, cît și Covey, consideră că și comportamentul auto-direcționat este esențial în procesul de împuternicire. Dar amîndoi recunosc că acest comportament se învață și se câștigă. Cu alte cuvinte, cei care au lucrat în ierarhii tradiționale, cu direcționare și control de sus-în jos ca norme de funcționare, vor avea nevoie probabil de formare și asistență la locul de muncă pentru a înțelege cînd ajung să se auto-direcționeze. Mai ales Blanchard, pune accentul pe construirea sistemului de sprijin al împuternicirii prin (așa cum o caracterizează el) *crearea autonomiei într-un cadru stabilit*. Limitele cadrului includ scopuri și roluri clare, reguli și proceduri care sprijină împuternicirea, răspunderea, valori și reguli definite pe baza cărora se derulează acțiunile și instruirea necesară. Așa cum spune Blanchard, „împuternicirea nu este magie. Ea constă în câțiva pași simpli și foarte multă perseverență.”²²

²² Ken Blanchard, p115.

Managerul: Împuternicindu-se pe Sine, Organizația și Comunitatea

DREPTUL DE A GREȘI

Se pot spune multe lucruri despre eșec. Și sunt mult mai interesante decât cele despre succes.

Max Beerbohm

Împuternicirea implică risc. Riscul, va părea în unele situații ca un eșec. Atenție la formularea: „pare ca un eșec”. Eșecul unei persoane reprezintă pentru alta o cale spre succes. Eșecurile rămân doar eșecuri, atâta vreme cât nu învățăm din ele. Știți ce nu au aflat școlarii despre doamna Curie și contribuția ei în domeniul fizicii? Că totuși, calea ei spre succes în descoperirea radiumului a fost pavată cu eșecuri răsunătoare. Povestea spune că Pierre, soțul ei, era pur și simplu disperat după cea de a 487-a încercare nereușită de separare a radiumului din pehblendă. El a exclamat: „Nu vom reuși niciodată. Poate peste o sută de ani, dar nu în timpul vieții mele.” La care Marie răspunse: „Dacă vor trebui 100 de ani, e păcat, dar cât voi trăi nu voi înceta să lucrez la asta.”

Când voi muri, abia aștept să văd un fluturaș adeziv pentru notițe pe poarta spre tărâmul de dincolo. Iată cât de omniprezenți au devenit acești fluturași. Și, de fapt, ei au fost creați ca urmare a unui eșec în realizarea unui amestec de lipici cu acțiune permanentă. Un angajat al Corporației 3M și-a riscat postul, „lipindu-se” de ideea că lipiciul nereușit ar putea fi folosit în alte scopuri. El a trebuit să țină secrete experimentele sale privind fluturașul adeziv pentru notițe, pentru că șefii săi l-au amenințat că-l concediază pentru permanentă lipsă de

profesionalism. De trei ori bravo pentru omul cu fluturașii adezivi.

Eșecul este mai puțin un simbol al înfrângerii, ci mai mult un proces de căutare a succesului.

„Adevărata șmecherie este să facem greșelile mai repede decât competitorul și astfel putem avea mai multe informații și mai multe ocazii de a câștiga.”²³ Autorii lucrării „Sărbătoriți-vă eșecurile” prezintă câteva idei de a instituționaliza riscul în arterele organizației noastre.

Următoarea pagină cuprinde un rezumat al celor șapte pași ușori, definiți de ei.

²³ Hohn W. Holt Jr., Jon Stamell și Melissa Field, Sărbătoriți-vă eșecurile, Chicago, Irwin Professional Publishing, 1996), p.85

Managerul: Împuternicindu-se pe Sine, Organizația și Comunitatea

ȘAPTE PAȘI:

1. Recunoașteți existența unui conflict benefic și alimentați-l. Conflictul bun apare atunci când oamenii primesc asigurări că se pot exprima și chiar lupta pentru opinii diferite.
2. Schimbați înțelesul conceptului de loialitate în organizație, astfel încât să însemne și a-i spune șefului ceva ce nu vrea să audă, lucru pentru care să fiți răsplătiți nu concediați.
3. Răspândiți în toate nivelele organizației știrea că se admite asumarea unor riscuri rezonabile.
4. Dezvoltați o mentalitate de echipă. Echipele sănătoase pot explora limitele de risc și pot absorbi eșecurile mult mai ușor decât angajații care acționează individual.
5. Când schimbați cultura organizației în sensul recunoașterii importanței eșecurilor și a ocaziilor de a învăța de pe urma lor, asigurați-vă că procesul de verificare a angajaților este în concordanță cu aceste schimbări. Nu este drept să sărbătoriți eșecurile teoretic, iar practic să-i pedepsiți pe angajați pentru că și-au asumat riscuri.
6. Găsiți ocazii pentru a-i roti pe angajați în diferite compartimente ale organizației. Rotația posturilor reduce izolarea și încurajează apariția de noi perspective. (Cu ani în urmă, am vizitat un mic orașel în Japonia care inițiasse un sistem de informare al orașului prin televiziunea prin cablu. Oamenii din primărie erau încurajați să petreacă un timp lucrând în stația TV, schimbând, pentru scurte perioade de timp, activitatea lor specifică de zi de zi. S-a dovedit a fi o situație de câștig pentru oras.)
7. Faceți publice, în cadrul organizației, atât riscurile asumate, cât și învățăturile trase. Încurajați-i pe toți să abandoneze sindromul ascunderii gunoiului sub covor.

Managerul: Împuternicindu-se pe Sine, Organizația și Comunitatea

Sărbătorirea eșecurilor poate fi cea mai grea etapă în aplicarea împuternicirii. Instituțiile publice sunt în mod deosebit vulnerabile la critica publică și tind să se ascundă în spatele sistemelor lor birocratice pentru a reduce la minimum riscurile. E păcat că acest lucru a devenit o normă acceptabilă, în special în administrația locală. Ele pierd astfel ocaziile de a fi mai inovatoare în servirea publicului și împiedică manifestarea creativității în cadrul personalului.

OCAZII DE A ÎNVĂȚA

Ultima condiție pentru împuternicirea personalului organizațiilor o constituie ocaziile de antrenare în învățarea continuă. Este un pas al procesului de împuternicire recunoscut de toți experții cu renume. Nu este vorba numai de sesiuni de instruire formale, cu toate că și acestea sunt importante. Organizarea învățării cuprinde însă și:

- o Împărtășirea informației, ideilor și experiențelor în tot cuprinsul organizației;

- o Rotirea angajaților pe noi roluri și responsabilități;
- o Încurajarea oferirii și primirii de reacții în sus, în jos și pe cuprinsul întregii organizații;
- o Asigurarea sprijinului emoțional celor care primesc noi responsabilități ale postului, asociate cu procesul de împuternicire;
- o Încurajarea accesului celorlalți membri ai organizației și a celor din afara ei, care pot aduce noi idei și abordări;
- o Asigurarea angajaților că pot alocă un timp pentru reflecție; și
- o Asigurarea oportunităților de dezvoltare a personalului la locul de muncă prin asistare, construirea echipelor și alte activități directe de management între șefi și personal.

REFLECȚIE:

Alocați câteva momente și notați propriile păreri despre eșec. Menționați experiențe prin care ați trecut în calitate de manager și în care v-ați confruntat cu riscuri și posibilitatea de a greși. De exemplu, cum ați reacționa față de subordonații dumneavoastră dacă v-ar prezenta un plan care are mare potențial de succes dar, și o șansă cel puțin egală pentru eșec ?

Managerul: Împuternicindu-se pe Sine, Organizația și Comunitatea

Auto-împuternicirea este importantă pentru noi toți, dar în mod deosebit pentru acei manageri care se gândesc să inițieze un program de împuternicire în organizațiile lor. În lipsa unui plan pentru a vă organiza propria viață prin împuternicire, este greu să-i ajutați pe ceilalți să preia mai multă autoritate și responsabilitate la locul de muncă și să creați acel mediu de muncă care să facă acest lucru posibil.

Aș putea să continui discuția despre importanța, necesitatea și modurile de abordare ale auto-împuternicirii, dar ar semăna fără îndoială cu ultima versiune al vreunui talk-show televizat devenit rutină

psiho-populistă. Cu toate acestea, am promis să prezint câteva amănunte despre modul în care, în calitate de manageri, puteți să-i împuterniciți pe cei din afara sferei dumneavoastră de influență.

DIN NOU UN MOMENT DE REFLECȚIE!

Acum este timpul să vă opriți un moment și să vă gândiți la ideile menționate privind propria împuternicire. Faceți o verificare rapidă și vedeți cu câte dintre aceste idei sunteți de acord. Marcați-le pe banda laterală sau notați-le în spațiul de mai jos.

Apoi, reluați-le și identificați acele idei cu care sunteți de acord, dar pentru care nu ați făcut nimic în ultimii doi ani. În sfârșit, alegeți una asupra căreia credeți că veți avea nevoie „să lucrați” în mod deosebit pentru a vă crește nivelul de auto-împuternicire. Descrieți un plan cu ceea ce intenționați să faceți în săptămâna viitoare pentru ca împuternicirea să fie mai prezentă în viața dumneavoastră.

Managerul: Împuternicindu-se pe Sine, Organizația și Comunitatea

ÎMPUTERNICIREA DINCOLO DE LIMITELE INFLUENȚEI OFICIALE ȘI A RESPONSABILITĂȚI- LOR DUMNEAVOASTRĂ

Cel mai recent termen pentru acest tip de acțiuni de împuternicire pare să fie *lucrul în rețea*. Multe cărți s-au scris despre acest fenomen aparent nou, iar profesioniștii caută ocazii de a se instrui pentru a deveni cât mai buni parteneri de rețea. Este tipul unei chestiuni (și cred că acesta e termenul potrivit) de strategie populară de management care mă cam înnebunește. Și totuși, știu că e ceva aici. Mai întâi, permiteți-mi să vă descriu pe scurt ce cred eu că înseamnă a-i împuternici pe alții prin lucrul în rețea și apoi să vă prezint un exemplu pentru contrariul. Trimițând la 30.000 de noi prieteni și cunoștințe glume proaste prin Internet **nu este lucru în rețea** ! Dacă acest lucru vă face să vă simțiți împuterniciți, așa să fie, dar scoateți-mă vă rog de pe lista de adrese.

Pe de altă parte, toți am trecut prin situația în care am primit de la cineva o informație valoroasă, sau am fost puși în legătură cu o altă persoană fără corzi de siguranță (adică fără a cere ceva în schimb). Cu alte cuvinte, acea persoană nu se așteaptă să primească în schimb un favor. Este un act altruist de bunătate și considerație. Astfel de întâmplări pot fi personale sau profesionale. Când ne implicăm în acest tip de acțiuni de împuternicire, întrebările care ar trebui să ni le punem ar fi:

- o Aștept ceva în schimb?
(capcana dependenței)

Iată un exemplu din propria mea experiență. Recent am fost angajat cu jumătate de normă la o Universitate. Nu intră în responsabilitățile mele să lucrez direct cu membrii facultății, dar experiența mea internațională și contactele pe care le am îmi asigură elemente și informații care le pot fi utile și altora. Rolul meu ca „rețelist care împuternicește” (detest formularea asta!) este să transmit mai departe informațiile și ideile atunci când cred că ele ar putea prezenta interes, fără corzi de protecție.

- o Din punctul meu de vedere, va fi folositoare informația sau legătura?

Managerul: Împuternicindu-se pe Sine, Organizația și Comunitatea

INVENȚII METAFORICE DE CONECTARE ÎN REȚEA

*Este îngrozitor să te uiți peste umăr
atunci când încerci să conduci și să
vezi că nu te urmează nimeni.*
Franklin D. Roosevelt

Cu cincisprezece ani în urmă, înainte ca lucrul în rețea să devină ultima „găselniță” pentru a corespunde standardelor de ultimă oră de a fi manager modern, am coordonat un proiect de cercetare pentru Biroul Guvernatorului într-unul din statele din nord-estul Statelor Unite. Guvernatorul și personalul erau nemulțumiți și frustrați în privința prestării serviciilor sociale în statul respectiv. Ei știau că unele agenții cu personalul lor de profesioniști în servicii sociale reușeau mult mai bine decât altele să presteze aceste servicii. De asemenea, ei și-au dat seama că liniile de comunicare tradiționale, între cei care ofereau servicii și persoanele care aveau nevoie de aceste servicii, nu funcționau exact așa cum ar fi trebuit. Sarcina noastră era să determinăm cine a acționat mai bine decât alții pentru a conecta nevoile cu resursele. Proiectul se baza pe presupunerea că exista un pachet de cunoștințe, abilități și experiențe din care puteam scoate ceea ce era transferabil.

Cercetarea includea și identificarea persoanelor, din punct de vedere al consumatorilor de servicii și a colegilor prestatori de servicii, care îndeplineau

criteriile ce urmează. Erau considerați eficienți pentru lucrul în rețea cei care:

1. Au ajutat clienții efectiv în a mobiliza resurse de la diferite agenții, nu numai de la aceea la care lucrau;
2. Au fost dispuși să răspundă cererilor de asistență venite de la persoane din alte agenții;
3. Au căutat informații pentru probleme dintr-o gamă largă de servicii umanitare, nu numai pentru cele pe care le puteau rezolva, pe baza resurselor agențiilor la care lucrau;
4. Au lucrat adeseori dincolo de limitele proprii lor organizații și între limitele sistemelor formale stabilite, pentru a duce la îndeplinire sarcini și a asigura anumite servicii;
5. Și-au asumat riscuri pentru a-i ajuta pe alții; și
6. Sunt percepuți ca persoane foarte energice, orientate spre acțiune și buni cunoscători ai problemelor și oportunităților serviciilor sociale în vederea rezolvării lor.

La cererea noastră pentru nominalizări răspunsul a fost copleșitor. Au fost identificate peste 150 de persoane dintr-o incredibilă arie a publicului și a organizațiilor private și non-profit. Dintre aceștia, am intervievat în profunzime 20 de persoane, reprezentând o gamă largă de instituții, roluri, vârste, experiențe profesionale și alte criterii de diversitate. Nu am mai revăzut rezultatele studiului timp de 15 ani. Când am făcut-o, pentru a mă pregăti să scriu acest manual, mi-am dat seama ce actuale sunt de fapt ideile și lecțiile învățate din acel vechi proiect. Iată câteva comentarii reprezentative dintre numeroasele „perle de înțelepciune” aflate de la aceia pe care clienții și colegii îi vedeau ca „parteneri eficienți de rețea”.

Managerul: Împuternicindu-se pe Sine, Organizația și Comunitatea

DIMENSIUNEA PERSONALĂ

Comportamentele și atitudinile cheie care s-au repetat în cadrul interviurilor cu privire la partenerii eficienți de rețea au fost:

- o Cinstit și deschis față de ceilalți
- o Optimist (întotdeauna există o soluție)
- o Încrezător în sine (confortabil cu sine însuși)
- o Încrezător în alții (și putem adăuga demn de încredere)
- o Empatic și grijuliu
- o Activ (face ca lucrurile să se întâmple)
- o Flexibil
- o Practic, expeditiv, direct, axat pe rezultate
- o Dispuns oricând să se implice
- o Prezent la nevoie
- o Crede în ceea ce face
- o Are atitudinea de tipul „există noi lucruri de cucerit”, care îi dă libertatea de a împărtăși informații și idei
- o Dispuns să ia poziții care nu sunt populare (își asumă riscul!)

Stilul lor de acțiune era interesant și cu un ton foarte actual. Cei care au fost intervievați au avut următoarele comentarii despre eforturile lor personale de a fi mai eficace pentru a conecta nevoile clienților cu serviciile:

- o „Încerc să-mi formez cel puțin o relație personală în agențiile cu care doresc să lucrez.”

- „Întreb întotdeauna: Cine din cei pe care-i cunosc mă poate ajuta să împlinesc nevoile clientului?”

- „Când lucrez cu un client, încerc să aflui cine i-a mai fost de ajutor.”

- „Caut oameni care sunt puternici și controlează situația.”

- o „Pe cine cunosc care m-ar putea ajuta să ajung la altcineva.”

- o „Încerc întotdeauna să-mi imaginez cu ce aș putea implica și cealaltă persoană.”

Cei intervievați au avut de asemenea ceva interesant de spus despre propria lor părere asupra împuternicirii. În centrul împuternicirii lor se afla un solid sentiment al respectului de sine, abilitatea de crede în ei înșiși.

- o „Sunt capabil să lucrez și în umbra altora, pentru a sprijini ceea ce mă preocupă pe mine și pe clienții mei.”

- o „Elementul de bază în relația de rețea este înțelegerea nevoilor celorlalți.”

- o „Pentru mine este importantă ocazia de a împuternici pe alții.”

- o „Înțeleg că alții ajung într-o poziție din care îmi pot sprijini ideile și ceea ce mă preocupă pe mine.”

- o „Partenerii de rețea nu țin doar pentru ei propriile lor cunoștințe.”

- o „Plantează o sămânță, întoarce-te și lasă pe altcineva să culeagă roadele.”

Managerul: Împuternicindu-se pe Sine, Organizația și Comunitatea

ÎNVĂȚAREA LUCRULUI ÎN REȚEA

La întrebarea cum poate cineva dobândi abilitățile de lucru în rețea (care ajută la împuternicirea altora), răspunsurile sugerează o abordare diferită de cea academică.

- θ „Înveți lucrul acesta mai mult prin osmoză decât prin instruire formală.”
- θ „Experiența de viață joacă un rol major la cei care sunt parteneri eficienți de rețea.”
- θ „Rolul mentorului este important.”
- θ „Dispoziția, deschiderea de a împărtăși resurse și informații.”
(Adevărata măsură a învățării prin experiență.)
- θ „Locul de muncă trebuie să fie perceput ca un mediu de învățare eficace.”
- θ „Privesc alți oameni care fac acest lucru în mod eficace.”
- θ Cei care reușesc sunt aceia care „nu sunt descurajați de eșecuri, ci învață din ele.”

Două calități sunt esențiale pentru procesul de lucru în rețea (împuternicirea celorlalți). Acestea sunt spontaneitatea și libertatea. Spontaneitatea este dispoziția indivizilor de a reuși oricând, în aproape orice circumstanțe, să-i ajute pe alții aflați în nevoie.

Libertatea, pe de altă parte, este atât o valoare individuală, cât și instituțională, care trebuie să fie prezentă atunci când este pe cale să se instaureze legarea în rețea a nevoilor și resurselor. Ea cuprinde:

- θ Libertatea de acțiune;
- θ Libertatea de a redefini limitele instituționale și de program, cu scopul de a răspunde mai bine în caz de nevoie; și
- θ Libertatea de a împărtăși puterea, influența și accesul la resurse, într-o manieră cooperantă, neamenințătoare.

Aceste două calități, spontaneitatea și libertatea, conduc procesul de conectare în rețea și îl fac dinamic și reactiv.²⁴

²⁴ Fred Fisher, Conectarea în rețea petru schimburi de resurse: Invenții metaforice ca răspuns la nevoile umane diferențiate într-o societate orientată pe colectivitate, Revista de studii pentru activități voluntare, Volumul 12, numărul I, ianuarie-martie 1993. Pp. 50-64

Managerul: Împuternicindu-se pe Sine, Organizația și Comunitatea

3. Potrivirea (conectarea resurselor cu nevoile / oportunitățile); și

REFLECȚIE

Pe baza abordărilor prezentate, gândiți-vă la eforturile pe care le-ați făcut pentru a-i împuternici pe ceilalți. Sunteți mulțumiți de rezultatele dumneavoastră? Dacă nu, care ar fi căile prin care să vă sporiți efortul de a lucra prin alții într-un mod folositor, non-dependent?

PATRU PAȘI SPRE SPONTANEITATE ȘI LIBERTATE

Nu poți sări peste o prăpastie lată de douăzeci de metri făcând două salturi de zece metri fiecare.

Procesul împuternicirii de sine și a comunității conține patru pași fundamentali:

1. Evaluarea nevoilor și oportunităților (ale propriei persoane, când e vorba de auto-împuternicire și ale altora, când ei sunt legați de comunitate);
2. Concentrarea asupra problemei sau oportunității pe care o avem în vedere;

4. A da drumul la ... (putere).

Dintre acestea, cel de-al patrulea pas este cel mai greu de învățat și de pus în practică. Atâta vreme cât, într-o lume care percepe puterea în termenii controlului și influenței, a da drumul puterii este opusul împuternicirii, veți înota împotriva curentului. Parafrazând o analogie foarte des folosită, lăsați-mă să spun doar că împuternicirea este în mințile și inimile celor împuterniciți.

CITIȚI, REFLECTAȚI ȘI MERGEȚI MAI DEPARTE

În încheierea acestei discuții despre împuternicire, m-am hotărât să includ o istorioară veche din *Povești pentru uzul instructorilor (Tales for Trainers)*.

Managerul: Împuternicindu-se pe Sine, Organizația și Comunitatea

PAȘII URIAȘULUI

A fost odată ca niciodată, într-o țară îndepărtată, un uriaș enorm. El avea pe puțin 10 metri înălțime, o claie de păr roșcovan și o barbă pe măsură, iar în mână purta un ditamai toporul.

Într-o anumită zi, aceeași în fiecare an, uriașul cobora din munți, unde-și avea sălașul și se priponea în fața zidurilor cetății terorizând locuitorii ținutului.

„Trimiteti-mi-l pe cel mai curajos dintre voi, ca să mă bat cu el” striga uriașul peste zidurile cetății, rotind amenințător toporul. „Trimiteti pe cineva cu care să mă bat, altfel voi dărâma zidurile cetății și voi omorî pe toată lumea cu toporul.”

Și în fiecare an, porțile cetății se deschideau încet și temător, un biet suflet de om ieșea pentru a înfrunta dușmanul și cu siguranță, moartea.

„Asta-i tot ce-mi puteți oferi?” Râdea uriașul batjocoritor. Bietul nenorocit stătea împietrit în fața enormității uriașului cu mâna pe sabie. Nimeni nu a reușit nici măcar să-și scoată sabia înainte ca uriașul să-l spulbere cu sabia sa gigantică, iar apoi el îi ciopârțea în bucățele mici cu renumitul topor.

Dar, într-o zi, un tânăr prinț a apărut în cetate. „De ce arată toți pe aici atât de înspăimântați și de triști?” și-a întrebat el însoțitorul.

„Cum, n-ai văzut încă uriașul?” răspunse călătorul. „Care uriaș?” întrebă prințul mirat.

Călătorul îi istorisi povestea. „În fiecare an, în chiar această zi, vine uriașul și-l provoacă la luptă pe cel mai curajos dintre

noi. Și în fiecare an, el îl ciopârțeste exact în locul în care se află. Nici nu apucă să-și scoată săbiile din teacă. De parcă uriașul i-ar hipnotiza.”

„Vom vedea noi,” spuse tânărul prinț.

Când se arată uriașul mai târziu în acea zi, el îl aștepta.

„Trimiteti-mi pe cel mai curajos dintre voi și voi lupta cu el,” strigă uriașul.

„Iată-mă,” spuse tânărul prinț, dând la o parte porțile cetății și repezindu-se spre el. Au stat o clipă și s-au privit față în față. Deși uriașul se afla încă departe, prințul a fost pe loc uimit de dimensiunea copleșitoare și de aspectul înfricoșător al oponentului său.

Dar, întărindu-și curajul, a început să înainteze spre uriaș, fluturându-și sabia și neluându-și ochii de la fața aceea înfricoșătoare înconjurată de păr roșu și acoperită de barba roșie.

Deodată, el și-a dat seama că pe măsură ce înainta, uriașul pur și simplu se micșora sub ochii săi. S-a oprit și a privit cu atenție. Uriașul avea doar

cinci metri înălțime. A continuat să se apropie de uriaș, apoi s-a oprit din nou și l-a măsurat din priviri. Acum uriașul avea numai doi metri înălțime. A continuat să înainteze până a ajuns față în față cu uriașul, iar cu fiecare pas vedea cum uriașul se micșora. Uriașul devenise atât de mic încât trebuia să se uite în sus la prinț. Avea doar 30 de centimetri înălțime. Prințul a scos sabia și a înfipt-o în inima uriașului.

În timp ce uriașul trăgea să moară întins pe pământ, tânărul prinț s-a apropiat și i-a șoptit la ureche: „Cine ești?”. Cu ultima răsuflare, uriașul răspunse: „Numele meu este Frica.”²⁵

²⁵ Margaret Parkin, Povești pentru uzul instructorilor, (Londra, Kogan-Page, 1998) p. 120-1. Acesta este un

Managerul: Împuternicindu-se pe Sine, Organizația și Comunitatea

basin pe care autoarea l-a spus cu propriile cuvinte. Ea îl folosește ca final plin de inspirație la sfârșitul seminariilor despre asertivitate, împuternicire și respectul de sine.

