PETER DRUCKER DESPRE CUM SĂ NE AUTOGESTIONĂM. PARTEA A III-A

Autor: Ana Poganu | 12 aprilie 2022

Textul de față este al treilea dintr-o serie de cinci articole în care voi parafraza perspectiva lui Peter Drucker, considerat părintele managementului modern, asupra modului în care un individ ar trebui să se autogestioneze în contextul complex, de cele mai multe ori confuzant, al secolului XXI. Voi urmări cele cinci teme pe care le discută gânditorul: (1) Care sunt capacitățile mele? (2) Care este domeniul în care ar fi potrivit pentru mine să activez? (3) Care este contribuția pe care o pot aduce? (4) Cum să gestionez relațiile cu cei din jur? (5) Cum mă voi pregăti pentru a doua jumătate a vieții?

Care este contribuția mea?

Întrebarea „Care este contribuția mea?” presupune trecerea de la teorie la acțiune. Întrebarea de la care un individ ar trebui să pornească nu este „Cu ce îmi doresc să contribui?”, nici „Cu ce îmi este spus să contribui?”, ci „Cu ce *ar trebui* să contribui?”.

Răspunsul la această întrebare ridică niște probleme complexe, ce necesită o soluționare inovativă. Pe vremuri, oamenii nu își puneau astfel de întrebări din simplul fapt că sarcina pe care o aveau de îndeplinit era deja atribuită, fie de munca în sine – cum este, de exemplu, munca unui meșteșugar – fie de către un stăpân sau o stăpână – precum este munca servitorilor. În ambele cazuri, indivizii acționau conform unui dat prestabilit.

Apariția profesiilor intelectuale, cu precădere cele din mediul corporatist, modifică perspectiva aceasta, și încă foarte rapid. Un prim răspuns la această schimbare a vizat organizațiile care se ocupă de angajarea personalului. Prin anii 1950-1960, departamentele de resurse umane coordonau programe de planificare a carierei pentru ceea ce se arăta a fi noul agent intelectual – „corporatistul”. În Japonia, acesta este modul în care angajații sunt gestionați chiar și în ziua de azi. Cu excepția Japoniei, „corporatistul” și departamentele specializate în planificarea carierelor sunt de mult

depășite. În schimb, convingerea că fiecare individ poate – și trebuie! – să își planifice propria carieră a devenit tot mai răspândită. Aceasta a fost reacția anilor ’60, când cei din mediile intelectuale – cu referire la cei din cadrul corporațiilor – au început să se întrebe „Ce *vreau* să fac?”. Oamenilor li se livra ideea conform căreia a face ceea ce își doresc reprezintă, de fapt, contribuția lor în societate, o idee vehiculată în timpul protestelor studențești din 1968.

Curând, această soluție, precum cea a carierelor planificate, s-a dovedit a fi falsă, puțini fiind cei care obțineau rezultate și contribuții eficiente pornind de la acest slogan.

Cu toate acestea, revenirea la vechile obiceiuri precum cele de a avea o carieră dirijată sau a îndeplini o sarcină ce îți este atribuită nu este viabilă.

De aceea, întrebarea cheie de la care ar trebui să pornească angajații din organizații, consideră Drucker, este „Care ar trebui să fie contribuția mea?”, iar mai apoi, aceștia ar trebui să se întrebe dacă această contribuție corespunde abilităților lor și, mai ales, dacă este motivantă și satisfăcătoare.

Un exemplu adus de Drucker în acest sens este modul în care președintele american Harry Truman și-a regândit strategia politică de după cel de-Al Doilea Război Mondial. Spre finalul războiului, dinamica Statelor Unite era îndreptată îndeosebi spre politicile interne, cele față de care Truman nutrea cel mai mare interes. La câteva săptămâni după ce a ajuns președinte, a participat la conferința de la Potsdam unde, avându-i pe Stalin de-o parte și pe Churchill de cealaltă, și-a dat seama că situația respectivă impunea prioritizarea politicilor externe, despre care nu cunoștea mai nimic. Întors de la conferință și ajutat de consilierii săi, Truman și-a îndreptat tot interesul spre lucrul pe care *trebuia* să îl facă (politica externă) și nu pe cel pe care dorea să îl facă (politica internă) și a ajuns, în doar câteva luni, un expert al afacerilor externe.

Mai rămâne o întrebare la care un individ ar trebui să caute un răspuns în ceea ce privește contribuția sa: „Unde și în ce mod pot avea rezultate care să conteze cu adevărat?”.

Deși, de multe ori, obținerea rezultatelor presupune efort constant și o țintă dificil de atins, acestea ar trebui să fie realizabile. A te concentra pe scopuri ce nu pot fi realizate – sau care ar necesita o cantitate disproporționată de resurse pentru a fi atinse – nu denotă ambiție, ci doar naivitate. În același timp, rezultatele ar trebui să fie relevante, vizibile și, mai cu seamă, *cuantificabile*.

Drucker amintește de managerul unui spital care, la preluarea postului, s-a întrebat care ar trebui să fie contribuția sa în ceea ce privește funcționarea și dezvoltarea instituției pe care o conducea. Spitalul era unul prestigios, însă se bazase timp de 30 de ani pe reputația pe care și-o clădise și ajunsese, din această cauză, mediocru. Noul manager a

decis ca în doi ani să aducă la standardul de excelență un departament al spitalului. Astfel, secția pe care s-a concentrat a fost cea de urgențe, ale cărei necesități erau cele mai pregnante. Soluția managerului a fost ca, în momentul în care pacienții ajungeau la urgențe, să fie consultați de personalul medical în 60 de secunde. În 12 luni, secția UPU a spitalului ajunsese un model de referință pentru toate spitalele din SUA.

Așadar, discuția cu privire la contribuția fiecăruia ar trebui să aibă în vedere trei elemente: „Ce abordare necesită *situația*?”, „Cum aș putea *eu* să contribui la ceea ce *trebuie* făcut, având în vedere abilitățile, modul în care lucrez și valorile pe care le susțin?” și, nu în ultimul rând, „Ce *rezultate* trebuie atinse pentru a produce o schimbare vizibilă?”. Răspunzând la aceste întrebări, unui individ îi va fi mult mai ușor să stabilească ce trebuie să facă, de unde și cum să înceapă și, nu în ultimul rând, ce scopuri să își propună.

De-a lungul timpului, puțini indivizi au avut posibilitatea de a-și alege propriul parcurs. De cele mai multe ori, sarcina pe care o aveau de îndeplinit era dată fie de natura lucrului, fie de un superior. Acestea determinau modul în care oamenii trebuiau să acționeze, precum și rezultatele ce trebuiau obținute. Atât maniera de lucru, cât și rezultatul muncii erau prestabilite, intervenția personală fiind minimală, uneori chiar inexistentă. Pe de altă parte, „a face ce vrei și când vrei” nu are nimic de-a face cu libertatea. Mai mult, atitudinea aceasta nu produce niciun rezultat și nu contribuie în vreun fel la dezvoltarea socială sau chiar personală. Prin urmare, abia atunci când începem să ne întrebăm „Cu ce *ar trebui* să contribuim?” devenim conștienți de resursele, instrumentele și scopurile pe care le avem. Abia atunci devenim responsabili, iar, prin această responsabilitate, liberi.

Imagine: Pierre Puvis de Chavannes – „Between Art and Nature (detail)”, 1888; Sursa: WikiArt