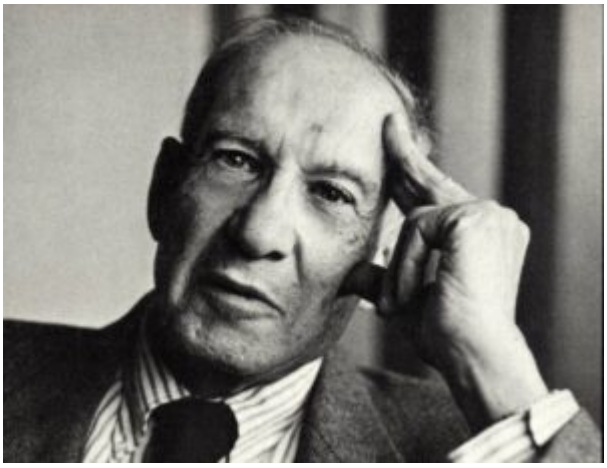
PETER DRUCKER DESPRE CUM SĂ NE AUTOGESTIONĂM. PARTEA I

Autor: Ana Poganu | 14 ianuarie 2022



Textul de față este primul 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?

Una dintre marile provocări este aceea de a descoperi cine ești. Prin aceasta nu fac referire doar la cine ești atunci când petreci timp cu prietenii sau cine ești atunci când îți revezi familia. A afla cine ești presupune și a-ți afla punctele foarte, a ști în ce domenii activezi cel mai bine, a-ți cunoaște valorile, limitele și unde poți contribui cel mai mult. Despre importanța unei astfel de reflecții discută Peter Drucker în lucrarea sa, *Management Challenges for the 21st Century*.

În trecut, oamenii nu se gândeau la astfel de lucruri. Un fiu de cizmar prelua meseria tatălui său. Un fiu de fermier devenea, la rândul său, fermier. Pentru aceștia, a se cunoaște pe ei înșiși nu era atât de relevant. Asta mai cu seamă din cauza faptului că nu aveau vreo alternativă. În societatea actuală, posibilitățile infinite nu mai reprezintă demult doar mit. Cu toate acestea, nu trebuie să pierdem din vedere importanța posibilității de alegere. Alegerea vine, în primul rând, cu o responsabilitate. Or, a alege responsabil activitatea pe care o vei practica în următorii 20 sau 30 de ani nu mai este în ziua de azi un lucru atât de ușor. Poate înainte de a-ți alege meseria de profesor, te vei întreba „oare am capacitățile necesare?”. Poate că înainte de a accepta un post la o organizație multinațională, îți vei pune întrebarea „dar oare eu chiar pot lucra într-o echipă?”. Necesitatea unei astfel de analize este datorată, în bună măsură, perioadei pe care lucrătorii, în special cei cu profesii intelectuale, o petrec pe piața muncii. În medie,

această perioadă durează 50 de ani, timp în care cei din mediul intelectual (și nu numai) vor trebui să se mențină competenți și activi.

Însă organizațiile rezistă pe piață, în medie, vreo 30 de ani. Chiar și cele pentru care se întrevede o durată de viață mai lungă – precum universitățile, școlile sau spitalele –, nu vor reuși să depășească un anumit prag fără vreo restructurare a modului în care își desfășoară activitatea: munca pe care o realizează, persoanele pe care le angajează, cunoștințele pe care le cer. Cei aflați pe piața muncii, cu precădere cei care activează în mediul intelectual, vor trebui, astfel, să fie pregătiți pentru a îndeplini mai multe sarcini, pentru a-și lua mai mult de un job și pentru a avea mai mult de o carieră. De aceea este necesar, amintește Drucker, ca indivizii să știe cum să se autogestioneze.

Care sunt capacitățile mele?

Majoritatea oamenilor cred că își cunosc competențele. Însă, de obicei, oamenii știu mai degrabă la ce *nu* sunt buni. Cu toate acestea, performanța presupune abilități. Nu poți fi performant într-un domeniu dacă nu îți cunoști abilitățile, darămite dacă nu le ai, de fapt, deloc. Până nu demult, oamenii nu își puneau astfel de întrebări. Determinismului meseriei i-a luat locul libertatea alegerii. Acum, oamenii pot alege în ce domeniu vor activa. Însă pentru a face acest lucru, pentru a ști în ce domeniu vor putea activa cel mai bine, este necesar să își cunoască abilitățile. În acest sens, Drucker amintește de *Feedback Analysis*, o analiză comparativă între așteptări și rezultate. Să zicem că ai luat o decizie importantă sau ai realizat un fapt important. Ce ai de făcut este să treci pe o hârtie la ce te aștepți că se va întâmpla în urma deciziei sau faptei săvârșite. După jumătate de an sau un an, revii asupra așteptărilor notate, analizându-le în comparație cu rezultatele propriu-zise.

Un exercițiu pe cât de simplu, pe atât de util. Dacă vă îndoiți de utilitatea sa, amintiți-vă că acest exercițiu, descoperit de un teolog german în secolul XIV, a fost adoptat de Jean Calvin, părintele calvinismului, și Ignatius de Loyola, fondatorul Ordinului Iezuit. Amândoi, independent unul de celălalt, au introdus această idee ca regulă pentru membrii comunităților din care făceau parte. Mulți membri din ambele comunități erau oameni simpli. Mulți au muncit singuri, izolați sau în condiții neplăcute. Cu toate acestea, calvinismul și Ordinul Iezuiților au ajuns, în 30 de ani, să domine Europa – calvinismul în nord, iezuiții în sud. Dincolo de credința pe care o împărtășeau, analiza așteptări-rezultate a fost cea care i-a ajutat să își ducă mai depare proiectele.

Analiza comparativă nu îți va arăta doar competențele pe care le ai sau nu, ci și acțiunile pe care le faci și cele care te împiedică să dai un randament cât mai bun. Din această perspectivă, Drucker subliniază câteva concluzii pe care un individ ar trebui să le tragă în urma unui astfel de exercițiu. Prima: *concentrează-te pe abilitățile tale*. Găsește domeniul în care abilitățile tale performează și produc rezultate. A doua: *îmbunătățește-ți capacitățile*. Exercițiul de *feedback* nu va întârzia să îți arate unde și dacă trebuie să

îți îmbunătățești cunoștințele sau să acumulezi altele noi. A treia concluzie are în vedere *diminuarea ignoranței*. Prin aceasta, Drucker face referire la indivizii care se limitează la capacitățile specifice unui singur domeniu, de regulă cel în care activează. Aceștia consideră nenecesară dobândirea altor cunoștințe pe lângă cele pe care le au deja. Spre exemplu, un om de afaceri va considera suficiente cunoștințele sale în domeniul business-ului și nu va lua seama de cultura sau istoria unei țări în care va fi delegat. Eroarea de la care pornesc acești indivizi, conform lui Drucker, este că nu-și depășesc propria ignoranță și nu conștientizează că acest fapt îi împiedică să dobândească abilitățile și cunoștințele necesare pentru a fi pe deplin productivi. Ceea ce conduce la a patra concluzie: *obiceiurile deficitare*, acțiuni pe care un individ le face sau nu și care-i încetinesc performanțele. A cincea concluzie, poate cea mai neașteptată din listă, are în vedere *manierele*. Sau, ei bine, lipsa lor. Manierele sunt cele care acționează, poate fără să ne dăm seama, ca un intermediar în relațiile umane. Manierele fac posibilă cooperarea cu acel coleg cu care, de altfel, nu îți este plăcut să lucrezi. În cooperarea cu ceilalți, o sarcină neîndeplinită poate fi un semn al unei lipse de maniere.

În fine, Drucker discută în această parte și despre ce *nu* ar trebui să facă un individ. *Feedback Analysis* arată dacă nu ai competențele necesare pentru o anumită activitate și, astfel, dacă ar trebui să te oprești din a o face. Sau, din contră, dacă un individ nu posedă suficiente competențe într-un anumit domeniu în care își dorește, totuși, să activeze. Una dintre marile probleme ale organizațiilor vizează faptul că se străduiesc să creeze indivizi mediocri din indivizi incompetenți, când ar fi mult mai eficient să crească experți din oameni competenți.

A te întreba care sunt competențele tale este un lucru necesar în parcursul intelectual (și nu numai) al unui individ. Însă vei descoperi rapid că nu este suficient. Puțini oameni știu care sunt capacitățile lor. Și mai puțini știu *cum* să realizeze ce și-au propus. Acest lucru este cauzat, într-o bună măsură, de o structură care, din nevoie, a format indivizi pe baza ideii că există o singură cale de a realiza un lucru. În școală, de exemplu, învățătoarea îți spunea că pentru a rezolva o problemă de matematică trebuie să aplici metoda X. Pentru a-ți face tema, metoda Y, iar pentru a învăța, metoda Z. Învățătoarea pur și simplu nu avea timpul necesar pentru a-și da seama în ce mod atinge fiecare elev performanța. Din această cauză, elevii vor trebui să efectueze *aceleași probleme* cu *aceleași metode* în *același timp*. Însă modul în care fiecare va îndeplini o sarcină este individual, ține de personalitatea fiecăruia. La fel și în cazul competențelor. Acestea sunt un dat, pot fi modificate, dar este improbabil să poată fi vreodată schimbate complet. *Feedback Analysis* îți va indica faptul că este ceva în neregulă cu modul în care realizezi o sarcină. Însă nu îți va putea spune cu exactitate *ce*. De aceea, a te cunoaște devine cu atât mai important.

A te întreba dacă ești un *cititor* sau un *ascultător* este un prim pas în a-ți da seama care este modul în care duci la bun sfârșit cât mai eficient o sarcină. Spre exemplu,

președintele american Franklin Roosevelt, care știa că este un ascultător, cerea ca totul să-i fie mai întâi citit cu voce tare. Abia apoi acorda atenție documentului scris. Un exemplu complet diferit față de cel al lui Roosevelt, pe care îl menționează Drucker, este Dwight Eisenhower, care, neștiind că este un cititor, și nu un ascultător, și-a distrus cariera politică prin discursuri pe care nimeni nu le-a luat în serios.

Al doilea lucru ce ar trebui luat în considerare este *modul* în care înveți. Deși instituțiile școlare susțin un singur mod de a învăța, astăzi este cunoscut faptul că modurile în care cineva poate performa sunt multiple. Beethoven, spre exemplu, a lăsat în urmă o colecție numeroasă de caiete și schițe. Însă nu le-a folosit deloc atunci când își scria compozițiile. Este just să ne întrebăm de ce a ținut astfel de jurnale. „Dacă nu notez imediat o idee, o voi uita. Dacă am notat-o, o voi ține minte și, astfel, nu va mai trebui să o caut printre notițe”. Un alt exemplu adus de Drucker este Alfred Sloan, fondatorul *General Motors*, care, după fiecare ședință cu angajații săi, se retrăgea în birou și redacta rapoarte cu ceea ce tocmai se discutase. „Dacă nu scriu imediat după ședință ce s-a discutat, voi uita în mai puțin de 24 de ore.” Un alt exemplu este un director executiv al unei companii mici devenite, în timp, un lider de piață în domeniul său. Directorul ținea ședințe de două sau trei ore în care vorbea doar el. A avea o audiență și a se auzi vorbind era modul său de a învăța. A ști cum înveți cel mai bine este un lucru foarte simplu. Însă a nu ști este o autocondamnare la eșec.

O întrebare strâns legată de primele două puncte pe care le-am discutat este *mediul* în care lucrezi cât mai eficient. „În ce fel de raport trebuie să fiu cu cei din jurul meu ca să lucrez cel mai bine?”. Unii oameni lucrează eficient ca subalterni, alții ca mentori sau antrenori. Unii lucrează de minune într-o echipă, alții pe cont propriu. În aceeași măsură, unii oameni sunt cei mai productivi atunci când lucrează sub stres. Din contră, alți oameni au nevoie de o structură cât mai clară și previzibilă. Unii fac performanță având roluri principale într-o organizație mică, alții fiind figuranți pe scena unei organizații mondiale. Iar lista poate continua. Un aspect pe care Drucker îl consideră crucial și care, de altfel, este trecut cu vederea în spațiul modern este nuanțat în următoarea întrebare: „Am rezultate bune ca decident sau consultant? Sunt o persoană care se pricepe mai bine să ia decizii sau care se pricepe mai bine să ofere un sfat?”. Este o întrebare-fantomă în instituțiile și organizațiile actuale. Multe persoane activează mai bine atunci când sunt sfătuitori, însă nu își pot asuma urmările deciziilor care urmează a fi luate. Alte persoane au nevoie de cineva cu care să se consulte pentru a lua cele mai bune și rapide decizii. Un lucru este cert: locul de frunte dintr-o instituție sau organizație necesită o persoană care să ia decizii. Al doilea loc necesită un bun sfătuitor. Când necesitățile celor două locuri sunt inversate, acele persoane vor eșua. Iar cu ele, și instituția pe care ar fi trebuit să o conducă.

Ajungem, astfel, la ultimele aspecte ale întrebării adresate de Drucker. Un individ nu va putea să se gestioneze cât mai bine dacă nu va ține cont de *valorile* pe care le are. „Care

sunt valorile mele?” și „Ce ar trebui să fac în momentul în care apare un conflict între valorile și competențele pe care le am?”. A-ți pune astfel de întrebări presupune seriozitate și sinceritate cu privire la modul în care te gestionezi ca individ care exercită o profesie, dar care nu se rezumă la acest lucru. A te întreba în ce măsură valorile tale sunt oglindite în munca ta relevă aspecte profunde ale personalității umane. Asta mai cu seamă cu cât vorbim de un test simplu, pe care Drucker îl numește *testul oglinzii* (*mirror test*).

Ambasadorul Germaniei la Londra era unul dintre cei mai respectați diplomați ai Marilor Puteri. Cu toate acestea, în 1906 a demisionat brusc. Regele Eduard al VII-lea, fiul reginei Victoria, ajunsese pe tron de cinci ani, iar corpul diplomatic urma să organizeze o cină în onoarea lui. Ambasadorul german, fiind decanul corpului diplomatic, urma să patroneze cina respectivă. Însă comportamentul depravat al regelui era cunoscut de toată lumea. Acesta a clarificat de la bun început ce fel de cină dorea. Spre finalul petrecerii, urma să fie adus un tort uriaș din care ar fi sărit o duzină de curtezane dezbrăcate. Dorințele regelui contraziceau principiile și valorile ambasadorului, astfel încât cel din urmă a preferat să nu ia parte la un astfel de eveniment. „Refuz să văd un destrăbălat în oglindă, dimineața, când mă bărbieresc.” Etica constituie un sistem de valori foarte clar. Nu suferă mari modulații. Ce este etic într-o organizație sau situație va fi etic în altă organizație sau situație. A crede altceva sau opusul înseamnă a minți în față persoana pe care o vedem dimineața în oglindă, atunci când ne bărbierim sau când ne aranjăm părul. A lucra într-o organizație sau instituție al cărei sistem de valori este incompatibil cu al tău nu va aduce altceva decât frustrare și nemulțumire. Organizațiile trebuie să aibă valori. Acestea nu trebuie să fie aceleași cu ale tale, dar trebuie să fie măcar apropiate pentru a putea coexista, iar, cel mai important, pentru a avea parte de un mediu în care munca ta să dea rezultate.

Rareori există un conflict între capacitățile unui individ și modul în care lucrează. Cele două sunt complementare. Însă nu la fel de rare sunt conflictele între capacitățile unui individ și valorile pe care le are. O activitate pe care un individ o face, una la care este chiar foarte bun, poate să nu fie în acord cu valorile sale. Aici, Drucker introduce o notă personală: pe la jumătatea anilor ‘30, Drucker era angajat ca bancher de investiții la Londra. Acest tip de slujbă era foarte potrivit capacităților sale. Avea rezultate excelente. Cu toate acestea, nu își regăsea valorile în munca depusă sau în mediul din care făcea parte. Pentru el, oamenii erau valoroși, nu cifrele. Astfel, a preferat să renunțe la slujba pe care o avea, chiar la apogeul unei crize financiare. Valorile sunt și ar trebui să fie testul ultim.

Imagine: Peter Drucker; Sursa: Google Sites