

Redresează-ți nava!

CAIET DE EXERCIȚII

Această ediție este publicată prin acordul cu Portfolio, marcă a grupului editorial Penguin, o divizie a Penguin Random House LLC. **Turn Your Ship Around!** Copyright © 2015 by Louis David Marquet Originally published by Portfolio / Penguin, a member of Penguin Group (USA) LLC, 2015

Copyright © 2016 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească.

### **Editura ACT și Politon**

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro

[www.actsipoliton.ro/blog](http://www.actsipoliton.ro/blog)

Traducător: **Cristina Stan**

Redactor: **Georgian Toader**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Mădălina Ioniță**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

### **Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**MARQUET, DAVID L.**

**Redresează-ți nava!** / L. David Marquet; trad.: Cristina Stan. - București: Act și Politon, 2017

ISBN 978-606-913-160-2

I. Stan, Cristina, trad. (trad.)

159.9

**AVERTISMENT:** Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

L. DAVID MARQUET

# Redresează-ți nava!

CAIET DE EXERCIȚII  
PENTRU IMPLEMENTAREA LEADERSHIPULUI  
BAZAT PE INTENȚIE ÎN ORGANIZAȚIA TA

Traducere din limba engleză:  
Cristina Stan

 ACT și Politon

2017

## Redresează-ți nava!

Absolvent de top al Academiei Americane de Marină, L. David Marquet a comandat submarinul cu propulsie nucleară pentru atac rapid USS *Santa Fe* din 1999 până în 2001. După ce a implementat un leadership bazat pe intenție, *Santa Fe* nu doar că a devenit, din cel mai rău, cel mai bun submarin din Marină în privința retenției personalului și a calificativelor, ci de asemenea, un număr disproporționat de mare de ofițeri și membri ai echipajului său au fost promovați în poziții de leadership. De când a părăsit marina, David a lucrat cu companii din toată lumea pentru a crea medii în care oamenii se simt apreciați și contribuie cu toate resursele de care dispun. David e membru pe viață al Consiliului pentru Relații Internaționale, a predat cursuri de leadership pentru studii de licență la Universitatea Columbia și locuiește în Florida cu soția sa, Jane.

## CUPRINS

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Imaginează-ți o lume... | 9 |
|-------------------------|---|

### PARTEA I

|   |    |
|---|----|
| <b>MECANISME PENTRU A O LUA DE LA CAPĂT</b> | 15 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| <b>Capitolul 1</b>   |    |
| Schimbă-ți gândirea în privința leadershipului   | 17 |
| <b>Capitolul 2</b>   |    |
| Gândește pe termen lung, chiar și mai departe de durata de ocupare a postului tău în organizație | 23 |
| <b>Capitolul 3</b>   |    |
| Să-ți pese, dar să nu-ți pese  | 27 |
| <b>Capitolul 4</b>   |    |
| Fii curios   | 33 |
| <b>Capitolul 5</b>   |    |
| Fă ceva diferit  | 41 |
| <b>Capitolul 6</b>   |    |
| Creează lideri, nu subordonați   | 45 |
| <b>Capitolul 7</b>   |    |
| Atinge excelența, nu evita pur și simplu erorile   | 49 |

### PARTEA A II-A

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| <b>MECANISME PENTRU CONTROL</b> | 63 |
|---------------------------------|----|

|   |    |
|---|----|
| <b>Capitolul 8</b>  |    |
| Acordă autoritate informației                                       | 65 |
| <b>Capitolul 9</b>  |    |
| Atinge prin acțiune noul tip de gândire                             | 71 |
| <b>Capitolul 10</b>   |    |
| Conversațiile scurte, din timp, duc la o muncă eficientă            | 77 |
| <b>Capitolul 11</b>   |    |
| Folosește „Intenționez să...” pentru a crea lideri la fiecare nivel | 83 |
| <b>Capitolul 12</b>   |    |
| Returnează problema nerezolvată                                     | 93 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Capitolul 13</b>                             |     |
| Elimină sistemele de monitorizare de sus în jos | 97  |
| <b>Capitolul 14</b>                             |     |
| Gândește cu voce tare                           | 103 |
| <b>Capitolul 15</b>                             |     |
| Acceptă inspectorii                             | 109 |

**PARTEA A III-A  
MECANISME PENTRU COMPETENȚĂ** 113

|  |     |
|--|-----|
| <b>Capitolul 16</b>                          |     |
| Întreprinde acțiuni deliberate               | 115 |
| <b>Capitolul 17</b>                          |     |
| Noi învățăm (peste tot, tot timpul)          | 121 |
| <b>Capitolul 18</b>                          |     |
| Nu expune pe scurt, atestă                   | 127 |
| <b>Capitolul 19</b>                          |     |
| Repetă mesajul în mod continuu și consecvent | 133 |
| <b>Capitolul 20</b>                          |     |
| Specifică obiectivele, nu metodele           | 137 |

**PARTEA A IV-A  
MECANISME PENTRU CLARITATE** 143

|   |     |
|---|-----|
| <b>Capitolul 21</b>   |     |
| Ai grijă de oamenii tăi și construiește încredere             | 145 |
| <b>Capitolul 22</b>   |     |
| Folosește-ți tradiția pentru claritate                        | 149 |
| <b>Capitolul 23</b>   |     |
| Folosește principii călăuzitoare pentru criteriile de decizie | 153 |
| <b>Capitolul 24</b>   |     |
| Răsplătește imediat comportamentele dorite                    | 157 |
| <b>Capitolul 25</b>   |     |
| Începe cu finalul în minte                                    | 161 |
| <b>Capitolul 26</b>   |     |
| Încurajează o atitudine analitică în locul obedienței oarbe   | 167 |
| <b>Capitolul 27</b>   |     |
| Cum să institui leadershipul bazat pe intenție                | 173 |

**PARTEA A V-A**  
**MECANISME FINALE ȘI CONCLUZII** 177

**Capitolul 28**

Nu împuternici, emancipează 179

**Capitolul 29**

Efectul de undă 183

**Manifestul leadershipului bazat pe intenție** 185

**Anexă: rezumat de practici** 187

**Mulțumiri** 189





## Imaginează-ți o lume...

**I**magează-ți un loc de muncă unde toți se implică și contribuie cu întreaga lor capacitate intelectuală, un loc în care oamenii sunt mai sănătoși și mai fericiți pentru că au mai mult control asupra muncii lor – un loc în care toți sunt lideri.

Din nefericire, mulți oameni nu-și găsesc împlinirea în munca pe care o fac. Pentru ei, ziua de lucru este ceva de tolerat. Obiectivul lor principal este unul negativ – de a evita erorile, problemele și confruntările. Drept rezultat, aceștia nu-și depun întreaga pasiune și întregul intelect în munca pe care o fac, iar o mare parte din capacitatea cognitivă a umanității este lăsată în repaus.

Misiunea noastră este să schimbăm toate acestea.

E posibil, dar nu cu actuala paradigmă de leadership.

Cartea *Redresează nava!* spune povestea reinventării leadershipului la bordul submarinului cu propulsie nucleară USS *Santa Fe*. Descriu cum schimbările mici, dar fundamentale, în modul în care vorbeam unul cu altul și ne tratam unul pe altul, au dus la o îmbunătățire înzecită în performanță, ce a durat mai mult decât postul meu ca ofițer comandant. Ideea era că oferind oamenilor control, ei devin lideri.

A funcționat.

*Santa Fe* a atins excelența în operațiuni în timp ce eu eram comandorul său, câștigând numeroase premii. Mai important, oamenii de la bordul navei *Santa Fe* au fost selectați într-o măsură disproporționat de mare în poziții mai înalte de leadership, inclusiv zece comandori de submarin cu propulsie nucleară și șase „comandanți majori” – poziția de comandă aflată deasupra comandorului de submarin, cum e comandorul escadrei de submarine.

Prezumția de bază este aceasta: excelența este atinsă când toată lumea gândește. Este un cadru de lucru ce se aplică tuturor tipurilor de organizații – de la submarine care operează în adâncul oceanului, până la corporații mari ce-și au birourile în zgârie-nori, și oriunde între aceste categorii.

A gândi este o activitate opțională realizată voluntar de către oameni. Noi folosim conceptul scării de leadership pentru a estima unde suntem, pe baza limbajului pe care-l folosesc oamenii noștri, și pentru a identifica bariere. Descoperim apoi mecanisme pentru a ne urca deliberat pe scară.

Avem grijă să ne asigurăm că sunt prezente condițiile fundamentale pentru succes: competență și claritate. Astfel renunțăm la control fără a face loc haosului. Haosul e dăunător, mai ales pe un submarin nuclear.

Acest caiet de exerciții este conceput să fie un însoțitor al cărții *Redresează nava!*. Este conceput pentru indivizi care lucrează cu alți oameni. Indiferent de poziția lor în organizație, scopul rămâne același: să-i ajute pe oamenii din jurul lor să realizeze mai mult. Deși poate fi parcurs ca activitate individuală, îți recomand ca, pe măsură ce treci prin el, să-i implici și pe alții. Un bun început ar fi să parcurgi întrebările și activitățile cu un partener. Dacă ești un lider de echipă, există câteva activități ce sunt concepute pentru echipe mici. Am descoperit că oamenii câștigă

## Redresează-ți nava !

mai mult, se schimbă mai mult și fac mai multe dacă-i implică și pe ceilalți.

Organizarea acestui caiet de exerciții merge în paralel cu *Redresează nava!* și parcurge mecanismele prezentate acolo. Pe lângă întrebările prezente în fiecare capitol, au fost adăugate și activități. Ar fi indicat ca, pe lângă caiet, să adaugi încă două instrumente suplimentare. Unul este filmul *Master and Commander (Stăpân și comandant)*. Al doilea sunt cartonașele cu scara de leadership. Pe acestea le poți găsi la [www.ladderofleadership.com](http://www.ladderofleadership.com).

Schimbarea nu e ușoară. M-am simțit de parcă am fost forțat să o aplic, în circumstanțe de viață și de moarte. Să sperăm că tu nu vei fi pus în această situație – însă este posibil să te simți astfel. Cel mai bun sfat pe care ți-l pot da este să începi de jos și să muncești la un lucru mic până când acesta devine modul tău normal de a te comporta. Apoi adaugă altul. Și altul.

Noi numim asta leadership bazat pe intenție.

## DE CE?

În prefața la *Redresează nava!*, Stephen Covey a scris:

Ne aflăm în miezul uneia din cele mai profunde schimbări din istoria omenirii, în care munca primară a umanității se deplasează din Epoca industrială a „controlului” spre Epoca celor care lucrează cu informația, a „descătușării”. Așa cum a spus Albert Einstein: „Problemele semnificative cu care ne confruntăm nu pot fi rezolvate la același nivel de gândire la care ne aflam atunci când le-am creat.” Cu siguranță nu vor fi rezolvate de o singură persoană; nici măcar, și în mod special, de cea aflată „la vârf”.

Viitorul luminos al lumii noastre va fi construit de oameni care au descoperit că leadershipul este arta de a împuternici. Este arta descătușării talentului și potențialului uman. Ai putea să „cumperi” calificarea cuiva cu un cec, o poziție, putere sau cu frică, dar geniul, pasiunea, loialitatea și creativitatea tenace ale unei ființe umane sunt oferite doar în mod voluntar. Cele mai mari probleme ale lumii vor fi rezolvate de „voluntari” pasionați, descătușați.

Până recent, scopul leadershipului era de a-i determina pe oameni să-și facă treaba. A-i determina pe oameni să-și facă treaba se poate realiza prin comandă, constrângere și conformare. Indivizii cei mai buni la a-i determina pe alții să-și facă treaba erau promovați sau creau instituții mărețe. Aceștia deveneau bogați, iar noi scriam cărți despre ei.

Acum, avem nevoie de gândire. De vreme ce gândirea, alături de geniu, pasiune, loialitate și creativitate tenace, nu poate fi forțată, practicile noastre de leadership îndelung perfecționate, îndreptate spre a-i determina pe oameni să *facă*, trebuie răsturnate.

Începem cu o întrebare: care sunt cele mai grozave lucruri pe care le pot obține ființele umane și care sunt caracteristicile acelor fapte?

## ACTIVITATE: FAPTE DE MĂREȚIE

Scopul acestei activități este să te gândești la condițiile în care oamenii fac lucruri mărețe – prin lucruri mărețe mă refer la acele lucruri care-ți fac sufletul să se simtă bine.

Redresează-ți nava !

**Gândește-te la o faptă de măreție la care poate că ai fost martor sau despre care ai citit, și noteaz-o.**

---

---

---

---

---

---

---

---

Dacă ești cu un grup, împărtășește-ți poveștile.

**Gândește-te la caracteristicile acelei fapte. Oamenii au acționat pentru ei înșiși sau pentru altcineva? Acea faptă a venit în urma unui ordin sau din proprie inițiativă?**

---

---

---

---

---

---

---

---

Dacă ești ca majoritatea oamenilor, fapta pe care ți-ai reamintit-o a fost despre cineva făcând ceva pentru altă persoană, din proprie inițiativă. Cu alte cuvinte, faptele de măreție nu sunt ordonate. De vreme ce nu pot fi ordonate, noi le considerăm dovezi de serendipitate. Dacă se întâmplă, sărbătorim.

Eu cred că fiecare om are potențialul de a realiza fapte de măreție. Cu toții avem în noi înșine câte un supererou în stare

latentă. Mult prea des totuși acel supererou nu vede niciodată lumina zilei din cauza fricii, birocrăției sau nesiguranțelor pe care le purtăm cu noi.

Iată provocarea leadershipului bazat pe intenție: ce-ar fi dacă prin modul în care ne tratăm unul pe celălalt, prin modul în care vorbim unul cu celălalt, am crea medii care să convingă acel supererou să treacă la acțiune, nu să-i ordone asta, ci pur și simplu să le înlesnească oamenilor această acceptare a propriilor supereroi interiori? În multe cazuri, asta înseamnă îndepărtarea fricii cu care trăim majoritatea dintre noi: frica de rușine, frica de eșec, frica de a fi concediat. Înseamnă a crea medii lipsite de frică, ce în schimb permit acelui supererou să iasă la suprafață.

Leadershipul înseamnă 20% cunoștințe și 80% comportament. Preia controlul comportamentului tău de leadership schimbându-ți acțiunile săptămâna asta. Completează următorul îndemn săptămâna asta:



.....  
Trimite personal un mesaj cuiva căruia îi ești recunoscător pentru ceva ce a făcut.

Cine: \_\_\_\_\_

Ce: \_\_\_\_\_

Când: \_\_\_\_\_

.....

Abonează-te la îndemnul nostru săptămânal – comportamente de leadership pentru acțiune, trimise în inboxul tău. Trimite cuvântul „workbook” (*caiet de exerciții*) la [nudge@turntheshiparound.com](mailto:nudge@turntheshiparound.com).

# PARTEA I

## Mecanisme pentru a o lua de la capăt

**P**rivire de ansamblu:

O „privire de ansamblu” pe un submarin înseamnă a te deplasa cu câțiva centimetri mai spre suprafață, atunci când nava e la adâncime de periscop. Asta așază optica periscopului la câțiva centimetri deasupra suprafeței oceanului, fapt ce ne permite să vedem la o distanță mai mare. În caietul de exerciții, o privire de ansamblu înseamnă că vom face un pas în spate pentru a ne evalua progresul.



.....

Pentru a construi pe dorința de a crea un mediu în care oamenii mai degrabă gândesc decât fac, și a recunoaște că cele mai mărețe lucruri pe care le dobândim ca oameni nu vin în urma unor ordine, noi trebuie să ne schimbăm practicile de leadership.

În această secțiune, ne reimaginăm rolul de lider de la șefii care preiau controlul și atrag subordonați la lideri care oferă controlul și creează mai mulți lideri.

.....



# Capitolul 1

## Schimbă-ți gândirea în privința leadershipului

Cum vezi tu un lider? Eu mi-am format imaginea liderului citind lucrări clasice precum *Beowulf* și *Odiseea*, studiind povestiri de pe mare și urmărind filme populare. Ideea de lider ca erou individual a fost puternic întărită când am intrat în Academia Americană de Marină.

Din nefericire, această imagine minimalizează valoarea și contribuția tuturor celorlalți din organizație. Nu mi-am dat seama la vremea respectivă, însă ipoteza din spatele acestei structuri de leadership, atât de fundamentală încât a devenit subconștientă, este că există lideri și există subordonați. Doar după ce mi-am eliberat mintea de aceste preconcepții am fost capabil să văd un mod cu adevărat mai bun prin care oamenii să interacționeze.



Durerea pe care am resimțit-o cât timp al fost la bordul navei *USS Will Rogers* a fost produsă de modelul lider-subordonat (*Redresează nava!*, paginile 41-44).

MECANISM: IDENTIFICĂ-ȚI SUPOZIȚIILE ȘI PUNE-ȚI LA ÎNDOIALĂ PRECONCEPȚIILE DESPRE LEADERSHIP

## ÎNTREBĂRI

**De ce avem nevoie de împuternicire?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Cum te simți atunci când cineva încearcă să te „împuternicească”?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Cât de mult se bazează organizația ta pe deciziile unei singure persoane sau ale unui mic grup de oameni? Care este impactul acestui lucru?**

---

---

---

Redresează-ți nava !

---

---

---

---

**Ce model de leadership utilizează organizația sau afacerea ta?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Când te gândești la scene de film care reprezintă leadershipul, cine și ce-ți vine în minte? Cum se comportă acești lideri?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Ce supoziții sunt încorporate în aceste scene?**

---

---

---

---

---

---

---

**Cum influențează aceste scene modul în care te vezi pe tine ca lider?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**În ce măsură îți limitează aceste scene creșterea ta ca lider?**

---

---

---

---

---

---

---

Frustrările și durerea pe care le-ai simțit fie ca subordonat, fie ca lider, vor fi cele care te vor impulsiona să creezi o lume mai bună pentru tine însuși și pentru oamenii din jurul tău. Dacă ți s-a

Redresează-ți nava !

părut vreodată că ai multe lucruri cu care să contribui, dacă ți-a trecut vreodată prin minte că ești singura persoană care se gândește la compania ta, atunci ai fost supus inadecvărilor abordării tradiționale lider-subordonat de a trata alți oameni.



.....

Pe parcursul zilei, numără ocaziile în care-i spui  
cuiva să facă ceva.

Numărul: \_\_\_\_\_

.....



## Capitolul 2

Gândește pe termen lung, chiar și mai departe de durata de ocupare a postului tău în organizație

**L**ucrăți, tu și oamenii tăi, la optimizarea organizației doar pe durata funcției tale sau pentru totdeauna? Pentru a susține succesul pe termen lung, trebuie să ignori sistemele de răsplată pe termen scurt.



Comandorul de pe USS *Olympia* nu a avut niciun interes să se asigure că nava va funcționa bine după plecarea lui (paginile 45-49).

MECANISM: GÂNDEȘTE PE TERMEN LUNG

### ÎNTREBĂRI

**În organizația ta, în ce moduri sunt răsplățiți oamenii pentru ceea ce se întâmplă după ce pleacă? Dacă nu sunt răsplățiți, cum ar putea fi?**

---

---

---

---

---

---

---

**Sunt ei răsplătiți pentru succesul propriilor oameni? Ce efect crezi că ar avea asupra unei organizații modul acesta de a răsplăti comportamentul?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Vor oamenii să li se ducă dorul după ce pleacă? De ce crezi că se întâmplă asta și ce efect crezi că are asupra mediului de lucru?**

---

---

---

---

---

---

---

---



Redreseză-ți nava !

**Atunci când o organizație se descurcă prost imediat după plecarea unui lider, ce spune asta despre leadershipul acelei persoane? Cum vede organizația această situație?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Cum ne afectează acțiunile de leadership perspectiva orizontului de timp?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Ce putem face pentru a impulsiona gândirea pe termen lung?**

---

---

---

---

---

---

De vreme ce toate investițiile în oameni sunt investiții pe termen lung, doar aceia cu o perspectivă pe termen lung le vor vedea valoarea. Noi trebuie să corelăm mentalitatea cu acțiuni ce răsplătesc decizii luate pe termen lung, nu pe termen scurt. Asta înseamnă de obicei să luăm decizii ce reduc de fapt performanța pe termen scurt în favoarea construirii capacității pe termen lung.

Ideea nu este de a oferi un discurs despre gândirea pe termen lung, ci de a propune mecanisme care-i conving pe oameni în privința acesteia. O posibilitate este de a evalua foștii lideri la un an după plecarea lor, în funcție de cât de bine se descurcă organizația din care au plecat. Un alt mod este de a arăta explicit pentru ce perioadă de timp sunt optimizate deciziile.



.....  
Schimbare de perspectivă: când reflectezi asupra unei decizii, imaginează-ți că ești în viitor cu șase luni – privind înapoi, ce decizie îți dorești să fi luat? Cum s-a schimbat decizia ta?

Poți găsi mai multe cartonașe despre perspectivă la <http://davidmarquet.com>.

.....

## Capitolul 3

### Să-ți pese, dar să nu-ți pese

Când am fost relocat de pe USS *Olympia* pe USS *Santa Fe*, am știut că îmi trebuia o abordare total diferită de leadership. Mulți lideri vorbesc despre aducerea oamenilor potriviți la bord. Eu nu aveam niciun control asupra acestei variabile. Aveam oamenii pe care-i aveam. Aceasta era o constrângere puternică care m-a forțat, și în egală măsură mi-a permis să-mi concentrez întreg efortul pe crearea unui mediu în care oamenii pe care-i aveam puteau da tot ce aveau mai bun.

Care este nivelul tău de angajament? Eu am descoperit că cel mai greu lucru în legătură cu proiectul meu de redresare planificată era propria mea tărie de caracter. Pentru a-mi menține angajamentul, trebuia să adopt ideea conform căreia trebuie „să-ți pese, dar să nu-ți pese”. Să-mi pese profund, pasionant, intens de echipa și misiunea mea; să nu-mi pese niciun pic de consecințele birocratice ce se vor abate asupra mea. Cu alte cuvinte, nu mă îngrijoram dacă aveam să fiu promovat, premiat sau criticat, ca rezultat al acțiunilor mele.



A trebuit să-mi regândesc abordarea de leadership după ce am fost desemnat pe USS *Santa Fe* (paginile 53-59).

MECANISM: SĂ-ȚI PESE, DAR SĂ NU-ȚI PESE

## ÎNTREBĂRI

**Care sunt practicile după care-ți trăiești viața? Ești pregătit să investești în oameni – investiții pe termen lung care s-ar putea să nu renteze?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Ce credințe îi împiedică pe lideri, din punct de vedere mental și emoțional, să ofere controlul?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Care anticipezi că va fi cea mai dificilă experiență atunci când vei renunța la micromanagement, leadershipul de sus în jos sau cultul personalității?**

---

---

Redrează-ți nava !

---

---

---

---

---

**Cum îți poți determina echipele de proiect să interacționeze diferit în timp ce folosesc încă aceleași resurse?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Ce poți tu, ca subordonat, să faci pentru a-ți convinge șeful să încerce un nou mod de abordare a unui proiect?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Când delegi sarcini oamenilor tăi, în ce măsură specifici pașii pe care-i dorești realizați și cât de mult specifici obiectivul pe care încercați să-l atingeți? Detaliază un exemplu aici, inclusiv obiectivul și condițiile pentru a ajunge la acel obiectiv.**

---

---

---

---

---

---

---

---

Nu-ți pot spune de câte ori m-am întrebat dacă eram pe drumul cel bun și dacă nu cumva trebuia pur și simplu să revin la „comandă și control”. La acea vreme, nimeni nu știa dacă urma să avem succes. Nimeni nu știa impactul lucrurilor pe care aveam să le obținem în zece ani. Noi am avut pur și simplu încredere că faptul de a-i trata pe toți mai bine, ca pe niște lideri, avea să funcționeze în ultimă instanță.

Propriile mele prejudecăți despre leadership mi-au stat, de asemenea, în cale. Existau o mulțime de filme despre tipul de lider care nu voiam să fiu, dar nu puteam găsi vreunul despre liderul care voiam să fiu.

Iată o activitate pentru împătimiții de filme ca mine: luați niște filme pe care să le urmăriți cu grupul vostru și deconstruiți paradigma de leadership. Dacă găsiți leadershipul bazat pe intenție într-un film, anunțați-mă.

Redrează-ți nava !



.....  
Ziua „toată viața mea”: imaginează-ți că vei munci  
tot restul vieții tale cu oamenii cu care muncești în  
prezent. Tratează-i corespunzător.  
.....





## Capitolul 4

### Fii curios

**E**ști curios? Eu credeam că sunt curios în timpul turelor mele de lucru precedente; s-a dovedit că doar „interogam”. Liderii știu că nu văd totul. Ei sunt curioși în legătură cu ce văd și gândesc ceilalți.

Aveam mai puțin de patru săptămâni până să preiau comanda navei *Santa Fe*. Deși eram tentat să mă concentrez pe învățarea aspectelor tehnice ale navei, în schimb, am decis să înțeleg ce se întâmpla cu oamenii. De ce se descurca submarinul atât de slab și de ce era moralul atât de scăzut?

De vreme ce toate cele cincizeci de submarine de atac aveau același program, aceiași oameni cu același grad și aceeași structură de plată, aceeași școlarizare, aceleași bugete, același scop și același suport, de ce acest submarin era cu mult mai rău decât celelalte? M-am plimbat pe navă punând întrebări ca acestea:

- Care sunt lucrurile pe care speri să nu le schimb?
- Care sunt lucrurile pe care speri în secret să le schimb?
- Care sunt lucrurile bune la *Santa Fe* pe care ar trebui să construim mai departe?

- Dacă ai fi în locul meu, ce ai face mai întâi?
- De ce nu se descurcă nava mai bine?
- Care sunt obiectivele tale personale pentru tura ta de lucru, aici, pe *Santa Fe*?
- Ce impedimente ai în a-ți face treaba?
- Care va fi cea mai mare provocare a noastră în pregătirea navei *Santa Fe* pentru desfășurarea de forțe?
- Care sunt cele mai mari frustrări ale tale în privința modului în care e condusă actualmente nava *Santa Fe*?
- Care e cel mai bun lucru pe care-l pot face pentru tine?



Pentru că nu cunoșteam detaliile tehnice ale navei *USS Santa Fe*, am ajuns să apreciez curiozitatea (paginile 61-68).

MECANISM: FII CURIOS

## ÎNTREBĂRI

**Trebuie să fii cea mai deșteaptă persoană din cameră? Explică în ce moduri consideri că este acest lucru adevărat sau fals în ceea ce te privește și cum crezi că îți afectează relațiile cu ceilalți oameni.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Redreseză-ți nava !

**În ce măsură formează competența tehnică baza pentru leadership?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Crezi că o competență tehnică este o competență personală sau una organizațională? Argumentează-ți răspunsul.**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Cum știi ce se întâmplă în primele linii din organizația ta?**

---

---

---

---

---

Eu nu susțin faptul de a nu cunoaște cum să-ți faci treaba. În cazul meu, a fost nevoie de un grad semnificativ de ignoranță pentru a face trecerea de la a interoga la a fi curios. Este mai bine să-ți cunoști treaba în profunzime în timp ce ești, de asemenea, curios.

A trebuit să mă antrenez să recunosc că oamenii care-mi spuneau lucruri ce păreau noi, diferite, neașteptate și greșite erau oamenii ce-mi ofereau informațiile cele mai valoroase.

### ACTIVITĂȚI: *STĂPÂN ȘI COMANDANT*

Scopul acestor activități este să privești dintr-o perspectivă nouă leadershipul și să explorezi impactele negative a ceea ce, la suprafață, pare a fi leadership „bun”. În calitate de lider expert, tu stabilești mediul pentru ca oamenii din jurul tău să atingă măreția. Aceasta este o activitate de grup.

|         |  |
|---------|--|
| Ce văd? | Realitatea. Modul în care interacționăm unul cu altul. |
| Ce fac? | Fii conștient; privește; ascultă.                      |

Vei avea nevoie de filmul *Stăpân și comandant*, din care, pe parcursul acestor activități, vom urmări șapte minute, pe bucățele.

Redreseză-ți nava !

## ACTIVITATEA 1

1. Povestea din *Stăpân și comandant* se desfășoară în 1805 pe o navă de război britanică, iar personajele principale din scenele pe care le vom urmări sunt Căpitanul Jack Aubrey (Russel Crowe), Ofițerul secund Thomas Pullings (James D'Arcy) și aspirantul Hollom (Lee Ingleby). Pentru a stabili contextul pentru restul activităților, urmăriți segmentul de două minute care începe la minutul 2:06 și se sfârșește la 4:00.

2. Acum urmăriți scena de la minutul 4:00 până la 4:13, care arată o navă în mișcare. Observați pur și simplu ce se întâmplă.

3. După ce ați urmărit clipurile, luați-vă un minut pentru a scrie ceea ce observați la această navă și condițiile sale de operare.

---

---

---

---

---

---

---

---

Acum comparați-vă răspunsurile. Ce au observat ceilalți și tu nu ai observat?

Ca indivizi, noi procesăm scenele foarte repede de la observație la acțiune:

Observație→Interpretare→Acțiune

Când ne adunăm în grupuri, tendința firească este de a ne purta la fel. Noi procesăm individual de la observație la interpretare, la acțiune. Apoi discutăm cu toții ce ar trebui să facem (pasul de acțiune) fără a înțelege ceea ce am văzut și interpretat cu toții.

Și mai util totuși este să amânăm faza de acțiune a întâlnirii până ce știm cu toții ceea ce am văzut și am interpretat. Da, acest proces durează mai mult, dar e mai probabil să ducă la o acțiune mai bună.

4. Pe baza acestei activități, ce anume poți face mâine când interacționezi cu oamenii tăi?

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Lecții din Activitatea 1**

- Nu văd toți aceleași lucruri.
- Nimeni nu vede ceea ce vede toată lumea.
- Dacă vezi ceva, împărtășește. Nu presupune că alții văd același lucru.
- Treaba liderului nu este de a-i face pe oameni să fie de acord cu o acțiune, ci de a se asigura că vedem cu toții ceea ce vedem cu toții, gândim cu toții ceea ce gândim cu toții și știm cu toții ceea ce știm cu toții.

Redreseză-ți nava !

## ACTIVITATEA 2

1. Urmăriți de la minutul 4:13 la 5:08, când domnul Hollom primește un raport și reacționează la el.

2. Acordați-vă un minut pentru a vă scrie observațiile despre reacția fizică și emoțională a domnului Hollom la raport, pe baza expresiilor sale faciale și a limbajului său corporal.

---

---

---

---

---

---

---

---

Fă o comparație cu ceilalți din grupul tău.

**L-ai descrie pe domnul Hollom drept curios? Există vreun personaj în scenă care pare curios?**

### Lecții din Activitatea 2

- Noi vedem doar acele lucruri pentru care avem cuvinte. Acest lucru este în special adevărat pentru emoții.
- Frica reduce curiozitatea.



.....  
Ziua „Nu știi nimic”: Mâine, presupune că o anumită schimbare tehnologică a făcut irelevant tot ceea ce știi despre slujba ta. Acum, nu știi nimic. Vezi ce impact are asta asupra modului în care le vorbești oamenilor.

Pont: Le-ai putea spune oamenilor cu care lucrezi că încerci unele lucruri noi.

.....