

EDGAR H. SCHEIN

O ABORDARE RESPECTUOASĂ

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

Traducere din limba engleză de **Alina Grozea**

 ACT și Politon

2018

Cuprins

Introducere: Cum să crezi relații pozitive și organizații eficace	13
1. Abordarea respectuoasă	21
2. Abordarea respectuoasă în practică – exemple de caz	39
3. Cum se diferențiază abordarea respectuoasă de alte tipuri de abordare	61
4. Cultura lui <i>Fă și Spune</i>	79
5. Statutul, rangul și limitele funcției, ca inhibitori	99
6. Forțe din interiorul nostru care acționează ca inhibitori	117
7. Dezvoltarea atitudinii de abordare respectuoasă	137
Note	153
Mulțumiri	155
Despre autor	157
Premii acordate autorului	161

1

Abordarea respectuoasă

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

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

Cum putem face lucrurile mai bine? Răspunsul e simplu, dar punerea lui în practică nu e. Va trebui să facem trei lucruri: 1) să facem mai puține afirmații, 2) să învățăm să punem mai multe întrebări având o abordare respectuoasă, 3) să ascultăm și să înțelegem mai bine. Despre cum să vorbești și cum să ascuți s-a vorbit enorm în sute de cărți despre comunicare. Dar arta socială de a pune o întrebare a fost în mod bizar neglijată.

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

Unele sarcini pot fi îndeplinite atunci când fiecare își face treaba lui. În cazul acesta, dezvoltarea unor relații și îmbunătățirea comunicării ar putea să nu conteze. În sporturile de echipă precum baschet, fotbal și hochei, munca de echipă este *de dorit*, dar nu e esențială. Dar când *toate* părțile trebuie să facă ceea ce trebuie – când există o interdependență totală și simultană, ca într-un balansoar sau o cursă cu ștafetă – atunci bunele relații și comunicarea deschisă devin *esențiale*.

Cum construiesc relații întrebările?

Toți trăim într-o cultură a *afirmațiilor* și ne e greu să punem întrebări, în special într-un mod care să nu pară arogant. Care e marea problemă când vine vorba de afirmații? Pe scurt, răspunsul e unul sociologic. *Afirmațiile* pun persoana din fața ta într-o poziție inferioară. Implică

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

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

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

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

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

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

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

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

Totuși, există din ce în ce mai multe dovezi că multe sarcini sunt mai bine și mai sigur îndeplinite dacă membrii echipei, și în special șefii, învață să construiască relații pe baza abordării respectuoase. Această formă de a pune întrebări arată interesul pentru cealaltă persoană, semnalizează faptul că ești dispus să ascuți și, prin urmare, o împuternicește temporar pe cealaltă persoană. Implică un statut temporar de dependență față de celălalt și astfel un fel de *respect de circumstanță*, care este diferit de celelalte două forme de respect.

Trei tipuri de respect

Respectul, în sensul lui cel mai general, înseamnă a acorda cuiva un *statut* superior celui pe care îl revendici pentru tine. Să fii *umilit* înseamnă să fii lipsit în mod public de statutul revendicat, să-ți fie știrbit prestigiul. Indiferent de cultură, e inacceptabil să umilești pe cineva, dar regulile pentru ceea ce constituie respect variază de la o cultură la alta, în funcție de diferențele de acordare a statutului. Așadar, pentru a înțelege abordarea respectuoasă, trebuie să diferențiem trei tipuri de respect, bazate pe trei tipuri de statut.

1. *Respectul de bază* – În societățile tradiționale, unde statutul e atribuit prin naștere sau prin poziția socială, respectul nu este o alegere, ci o condiție. El poate fi acceptat sau respins, dar nu poate fi schimbat în mod arbitrar. În majoritatea culturilor, „clasa superioară” are asigurat un respect intrinsec bazat pe statutul cu care se naște o persoană. În democrațiile occidentale, cum e cea din Statele Unite, nu prea știm cât de respectuoși să ne prezentăm în fața cuiva care s-a născut cu un anumit statut, fără să-l dobândească. Dar toate culturile dictează un minim de respect necesar sau politețea și considerația pe care adulții și le datorează unul celuilalt. Toți suntem conștienți, ca ființe umane, că le datorăm celorlalți un anumit respect de bază și că ar trebui să acționăm în limitele unui comportament civilizată.

2. *Respectul opțional* – În societățile în care statutul este *dobândit* prin propriile realizări, tindem să ne simțim respectuoși în prezența oamenilor care în mod evident au mai mult succes decât avem noi, și pe care fie îi admirăm, fie îi invidiem. Acest lucru este *opțional*, pentru că avem de ales dacă să fim sau nu umili în prezența celor care ne-ar coplesii cu realizările lor. Putem evita astfel să ne simțim umili, prin compania pe care ne-o alegem și prin intermediul celor cu care alegem să ne comparăm, prin grupul nostru de referință. Când ne aflăm în prezența cuiva ale cărui realizări le respectăm, știm în general care sunt regulile de respect și de conduită, dar acestea diferă în funcție de cultura ocupațională. Ca să-i arăți respectul cuvenit unui fizician care a câștigat Premiul Nobel sau unui câștigător de medalie

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

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

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

incorecte privind natura sarcinii de îndeplinit, fie din cauza aceleia la fel de incorecte privitoare la nivelul de implicare al subordonatului în îndeplinirea unei anumite sarcini. Șeful poate presupune că, dacă o sarcină se află în fișa postului subordonatului său, acea sarcină va fi îndeplinită, și s-ar putea să nu observe numeroasele moduri în care subordonatul ascunde informații sau deviază de la ceea ce a fost instruit să facă. Dar, dacă sunt un șef aflat într-o situație de tip balansoar sau cursă cu ștafetă, în care performanța fiecăruia contează pentru a duce treaba la bun sfârșit, sunt practic dependent de subordonat, fie că recunosc sau nu acest lucru. Reușești să faci un balansoar să se miște și să dai ștafeta mai departe doar dacă toți participanții, indiferent de statutul lor formal, recunosc că depind unul de celălalt. În această situație, abordarea respectuoasă a fiecărui participant devine cea mai relevantă, căci respectul nu se bazează pe lacune anterioare de statut sau pe diferențe de realizări anterioare, ci pe o interdependență de circumstanță asumată.

Când depinzi de cineva pentru îndeplinirea unei sarcini, e esențial să construiești o relație cu acea persoană, lucru care va duce la o comunicare deschisă legată de sarcina respectivă. Ia în considerare două posibilități. Tu ești șeful într-o cursă cu ștafetă. Să-i *spui* unui coleg să întindă mâna stângă, pentru ca tu, care ești dreptaci, să poți preda ușor ștafeta, poate duce sau nu la o pasă efecace. Însă dacă decizi să apelezi la o abordare respectuoasă înainte de cursă, ți-ai putea întreba colegul ce mână preferă să folosească. Ai putea descoperi atunci că

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

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

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

TREI TIPURI DE RESPECT – EXEMPLUL ECHIPEI CHIRURGICALE

Gândiți-vă la aceste trei tipuri de respect în contextul unei ipotetice săli de operație dintr-un spital britanic, în care are loc o intervenție chirurgicală complexă. Chirurgul este dr. Roderick Brown, fiul Lordului Brown, un respectat chirurg care lucrează și pentru familia regală; anestezistul este dr. Yoshi Tanaka, recent sosit din Japonia cu o bursă de rezident; asistenta este Amy Grant, o americană ce lucrează în Marea Britanie pentru că soțul ei are o slujbă acolo; iar tehnicianul este Jack Swift, care provine dintr-o clasă mai de jos a Londrei și a ajuns probabil pe cel mai înalt post pe care îl va putea ocupa vreodată la spital³.

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

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

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

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

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

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

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

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