

12 PRACTICI DE LEADERSHIP FĂRĂ ARMURĂ

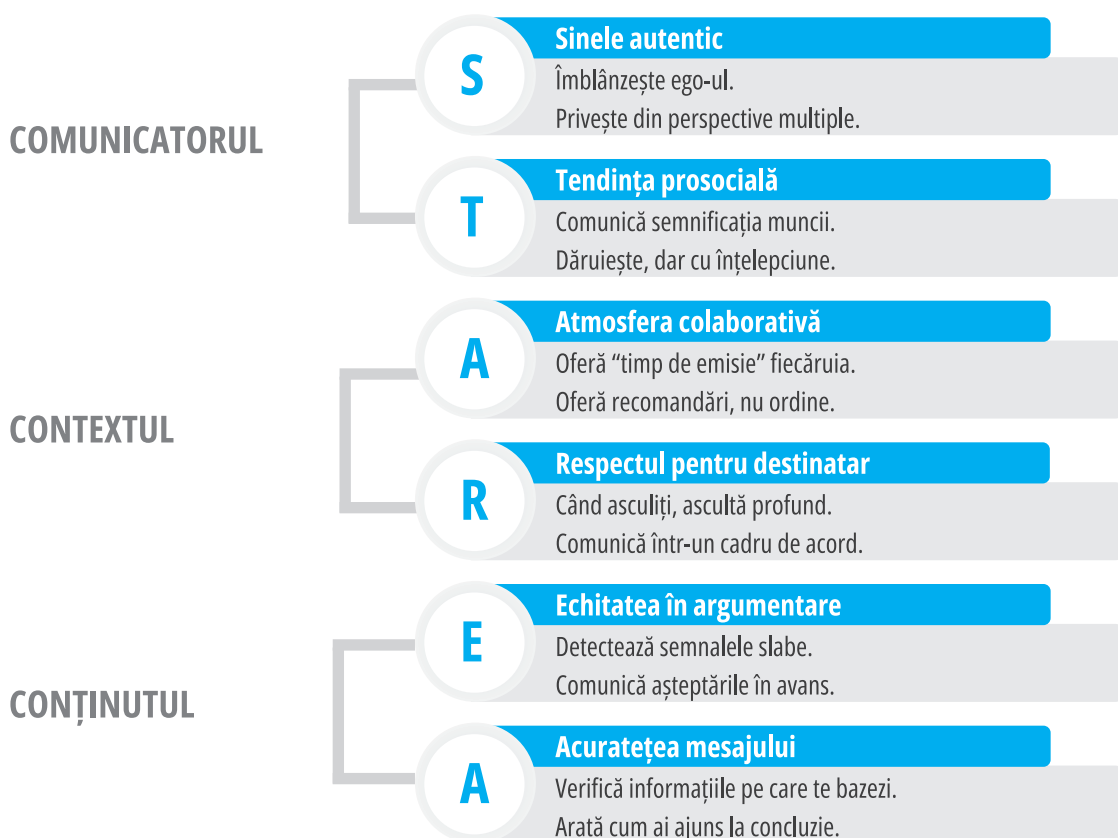


Cum te poți dezvolta ca lider dându-ți jos armura*?

*Instrument de auto-evaluare dezvoltat pe baza modelului "STAREA de integritate" din cartea
Leadership fără armură (Andy Szekely)

STAREA de integritate în leadership

Liderii autentici care dezvoltă și conduc echipe prin puterea exemplului practică un set de abilități care manifestă valoarea integrității. Cele 12 practici sunt mai ușor de ținut minte cu ajutorul acronimului STAREA:



Cum se evaluează STAREA de integritate?

Chestionarul care urmează oferă un contrast între practicile nedorite (ale liderilor cu armură) și cele dorite ale liderului fără armură. El necesită o analiză matură și onestă a propriilor atitudini și comportamente. În această evaluare nu este nimic de demonstrat, ci numai de identificat eventuale locuri de îmbunătățit.

Poți mări corectitudinea evaluării prin două metode:

- Să răspunzi la test la persoana a treia în timp ce te auto-evaluezi.
- Studiile arată că în acest fel obții detașarea necesară pentru o mai mare claritate în auto-evaluare.
- Să răspunzi gândindu-te la relații concrete în care ai rol de lider, nu doar la acest rol în general.

De aceea, îți recomand să folosești chestionarul astfel:

- Alege două persoane cu care comunică des: una din mediul personal și una din mediul profesional.
- Analizează pentru fiecare dintre ele, pe rând, în ce măsură manifesti în prezent, în relație cu ele, o stare de integritate. Bifează în spațiile aferente nota care reprezintă realitatea.

	#	Practici nedorite Lideri cu armură	Performanță actuală	Practici dorite/ Lideri fără armură
Sinele autentic	1	Nu cere ajutorul și nu consideră niciodată că o greșeală pe care o face merită recunoscută. Ripostează când i se dă feedback.	○ ○ ○ ○ ○	Are ego-ul înlănzit: cere ajutorul, își recunoaște punctele slabe și greșelile, folosește feedback-ul primit pentru a crește.
	2	Consideră că părerea lui e cea mai importantă, nu ascultă alte pareri sau le respinge/ denigrează.	○ ○ ○ ○ ○	Vrea perspective multiple, pune întrebări care schimbă perspectiva și unghiurile de observare.
Tendința prosocială	3	Vorbește doar de rezultate, bani, kpi și deloc despre DE CE facem noi ceea ce facem aici și ce ținte am atins.	○ ○ ○ ○ ○	Comunică semnificația muncii, vorbește despre scopul mai înalt care dă semnificație evoluției echipei.
	4	Profită de ocazii să își satisfacă interesele proprii, chiar dacă asta încalcă interesele altcuiva.	○ ○ ○ ○ ○	Ajută în mod specific mai ales pe oamenii care apreciază ajutorul și care ajută la rândul lor.
Atmosfera colaborativă	5	În cadrul întâlnirilor vorbește cel mai mult și nu dă atenție / importanță părerilor celorlalți	○ ○ ○ ○ ○	În cadrul întâlnirilor vorbește ultimul și se asigură că fiecare persoană contribuie la dialog.
	6	În cadrul întâlnirilor trasează sarcini, dă directive, evaluează situația pe criterii proprii și spune ce este de făcut.	○ ○ ○ ○ ○	În cadrul întâlnirilor pune întrebări și oferă recomandări. Folosește un limbaj care sugerează idei sau soluții, nu care le impune.
Respectul pentru destinatar	7	Nu are răbdare să asculte, întrerupe interlocutorul, face mai mult afirmații decât pune întrebări, nu este atent la interlocutor.	○ ○ ○ ○ ○	Ascultă cu atenție, atât faptele cât și interpretarea lor. Ține cont de emoțiile oamenilor și de implicațiile deciziilor sale. Demonstrează empatie.
	8	Începe comunicarea de pe poziții defensive sau opuse. Nu caută zonele de acord. Pare că vrea să aibe dreptate mai mult decât să afe adevărul.	○ ○ ○ ○ ○	Comunică cu grijă să nu se poziționeze în contradictoriu. Subliniază mai întâi zonele de acord cu interlocutorii și apoi adaugă alte puncte de vedere.
Echitatea în argumentare	9	Crede în lucrurile concrete, în cifrele de pe hârtie, în rezultatele anterioare și metodele dovedite deja. Este fanul Big Data, pe care le analizează rațional.	○ ○ ○ ○ ○	Este preocupat de ceea ce nu se spune/vede. Dorește să înțeleagă cauzele. Testează ipotezele și cere informații din teren, de tip Small data, evaluate cu empatie.
	10	Când formează parteneriate are așteptări nerealiste și se comportă inițial agreabil, generând așteptări nerealiste și la ceilalți.	○ ○ ○ ○ ○	Când formează parteneriate are grijă să comunice clar ce așteptări are și la ce se pot aștepta partenerii din partea sa (și în ce context).
Acuratețea mesajului	11	Se entuziasmează de o idee în asemenea măsură încât vede numai argumentele care susțin ideea. Ia decizii pe bază de presupuneri în loc să testeze mai întâi presupunerile.	○ ○ ○ ○ ○	Are un scepticism sănătos când află o idee / veste nouă. Analizează mai multe scenarii posibile. Se informează din surse validate. Testează ideile și știe pe ce se bazează când ia o decizie.
	12	Prezintă ideile cu care vine ca pe niște adevăruri. Are o atitudine de tip: "așa e, cum zic eu", nu oferă argumente sau justificări și respinge dialogul polemic al argumentelor sale.	○ ○ ○ ○ ○	Când propune o idee explică felul în care a ajuns la respectiva concluzie. Include în acest cadru narativ și dificultățile întâmpinate dar și raționamentele pe care le-a făcut.



Care sunt comportamentele pe care merită să le schimbi/adaptezi în relație cu cele două persoane? Ce vei face concret ?

PERSOANA 1

PERSOANA 2
