

Întinde fără să frângi

Aprecieri pentru această carte

Tensionează banda elastică, dar cu grijă să nu o rupi – orice lider bun trăiește sub această încordare și se asigură că cei ce vin după el îi urmează exemplul. Îmbinarea echilibrată dintre experiența practică și abilitățile de comunicare face din Nancy Ortberg un lider de luat în seamă. Această carte a ei discută nu doar despre cum să promovezi – ci în egală măsură te ajută să-ți duci echipa spre un standard mai înalt.

**BILL HYBELS, pastor al Willow Creek Community Church; președintele
bordului Willow Creek Association**

Dacă vrei o carte care să te ajute să-ți cizelezi aptitudinile și vocația de lider, aceasta este. Nancy Ortberg ne prezintă o perspectivă realistă și provocatoare a poziției de lider.

MAX DEPREE – președinte emerit al Herman Miller, Inc.;
autor al Leadership Jazz.

Liderii buni obțin rezultate bune. Liderii excelenți obțin rezultate excelente, dar îi ridică și pe alții. Nancy Ortberg este un astfel de lider talentat. Ea știe pe ce anume să pună accentul pentru a-i ajuta pe oameni să dea tot ce-i mai bun din ei.

Întinde fără să frângi prezintă o perspectivă autentică, practică și concludentă asupra a ceea ce ai nevoie pentru a obține excelența. Dacă ești lider și treci nepăsător pe lângă această carte, o faci pe riscul tău... sau al celor pe care îi conduci.

JIM MELLADO, președinte al Willow Creek Association

Cartea aceasta face parte din categoria „lectură obligatorie” pentru oricine dorește să devină un lider mai bun!

KEN BLANCHARD, coautor al *Manager la minut*

Atât de rar mi se întâmplă să citesc o carte despre conducere care să-mi dea un sentiment de libertate și să-mi creeze o stare bună dispoziție mai mare decât atunci când m-am apucat de ea. Dar Nancy Ortberg scrie la fel de surprinzător (nu te aștepta la zece pași către orice), cu același umor agreabil și sinceritate înnoitoare precum trăiește. *Întinde fără să frângi* este o carte despre conducere și se adresează acelor lideri energici – ca mine – care se întreabă dacă vor ajunge vreodată să se înscrie în „profilul convențional al liderului”. Mulțumesc, Nancy Ortberg, pentru o carte extrem de practică, antrenantă și foarte plăcută.

NANCY BEACH, lucrător eclesial la Willow Creek Community Church; autor al *Gifted to Lead: The Art of Leading as a Woman in the Church*

O plăcută și atât de necesară deviere de la acele cărți despre management atât de fade și demult ieșite din uz. Benzile elastice sunt la modă; tricourile sunt cam expirate – citește ca să vezi de ce.

GUY KAWASAKI, membru fondator al alltop.com; autor al cărții *Încântare*

Nancy Ortberg ne dă tuturor speranța că Dumnezeu pune preț pe viața și abilitățile noastre, indiferent cât de răvășite ar părea, și este dispus să le folosească pentru a avea un impact pozitiv în această lume.

GREG HAWKINS, pastor coordonator al Willow Creek Community Church;
autor al *REVEAL: Where Are You?*

De aceeași autoare,
la Editura Scriptum au mai apărut:

Întinde fără să frângi
Slalom prin viață

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

ORTBERG, NANCY

Întinde fără să frângi / Nancy Ortberg. – Oradea: Scriptum, 2020

ISBN 978-606-031-053-2

INTINDE FĂRĂ SĂ FRÂNGI

ARTA DE A SCOATE
CE E MAI BUN DIN OAMENI

NANCY ORTBERG



Editura Scriptum®
Oradea

Originally published in U.S.A. under the title
Unleashing the Power of Rubber Bands: Lessons in Non-Linear Leadership
© 2008, by Nancy Ortberg
Published by arrangement with
Tyndale House Publishers, Inc. All Rights Reserved.

Ediția în limba română, publicată cu permisiune, sub titlul
Întinde fără să frângi
de Nancy Ortberg

© 2020 Editura Scriptum®
str. Lăpușului nr. 28, 410264 Oradea – Bihor
Tel./Fax/Robot: 0359-412.765, Tel./Robot: 0259-457.428
E-mail: scriptum@scriptum.ro
Pagina web: WWW.SCRIPTUM.RO

Toate drepturile rezervate asupra prezentei ediții în limba română.
Prima ediție în limba română.

Cu excepția situațiilor când se specifică altfel, citatele biblice folosite sunt preluate din traducerea D. Cornilescu. Citatele preluate din alte traduceri sunt notate după cum urmează:

NTR – Noua Traducere a Bibliei; MSG – The Message; NLT – New Living Translation

Orice reproducere sau selecție de texte din această carte
este permisă doar cu aprobarea în scris a Editurii Scriptum, Oradea.

ISBN 978-606-031-053-2

Tiparul executat în U.E.

Lui Jamie Barr,
care mi-a spus, pe când aveam nouăsprezece ani,
că sunt un lider...și de-atunci am avut grijă să trăiesc
la îndălțime.

CUPRINS

CUVÂNT-ÎNAINTE.....	11
NOTA AUTOAREI	13
INTRODUCERE	15
01. BENZI ELASTICE	21
02. NUCLEUL ROLULUI DE LIDER	27
03. NEAJUNSUL TRICOURILOR	37
04. OBSTACOLE.....	45
05. CURSA SECOLULUI	57
06. PIATRĂ, HÂRTIE, FOARFECĂ.....	69
07. BENZI ELASTICE II	85
08. MOMENTE DEFINITORII.....	95
09. RĂU INTENȚIONAT... NEPOTRIVIT... O DISTINCȚIE IMPORTANTĂ.....	109

10. LUCRUL ÎN ECHIPĂ ESTE O STRATEGIE, NU UN SLOGAN	123
11. LIDER PENTRU CEA MAI DIFICILĂ PERSOANĂ	131
12. REÎNNOIRE	143
13. CEVA CE S-AR PUTEA SĂ NU ȘTII DESPRE MANGUSTE	155
14. CE ARE A FACE BARCELONA CU ASTA?	169
15. S... S... S... SCHIMBARE	181
16. CÂND SĂ TE ÎNGRUIOREZI	193
17. PROMISIUNI	209
18. BENZI ELASTICE III	221
19. LITOTA ANULUI	229
MULȚUMIRI	241
DESPRE AUTOARE	243

CUVÂNT-ÎNAINTE

Lumea e plină de povește, unele dintre ele utile, despre cum să devii o persoană mai bună, un părinte sau un lider mai bun. O trecere a lor în revistă și alegerea acelor care justifică timpul și energia punerii lor în practică nu este tocmai o provocare lesne de trecut. Nancy Ortberg îți ușurează însă munca prin felul ei caracteristic de a vedea lucrurile, abilitatea coerentă de-a expune și atitudinea respectuoasă față de ceilalți și totodată riguroasă față de ea însăși.

Nancy este genul de persoană care merge prin viață cu ochii larg deschiși, acumulând cât mai mult posibil pentru a-și atinge scopul pe care și l-a propus. Cartea *Întinde fără să frângi* oferă o perspectivă atent studiată și dezarmant de altruistă asupra lucrurilor, pornind de la înțelegerea personală și continuând cu ingeniozitatea și munca în echipă – toate acestea sunt privite de pe temelie fundamentală că Dumnezeu este suveran peste toate.

Cartea aceasta, la fel ca autoarea însăși, este greu de prapionit într-o categorie anume, întrucât atinge subiecte multiple, aparent

diferite, dar în realitate cât se poate de corelate. Și pentru că este pe cât de inspirată, pe atât de practică, îți va fi dificil să decizi dacă o iei cu tine la birou, să îți faci noapți albe citind-o sau o înghesui într-o valiză. Indiferent ce vei decide, ține-o aproape pentru acele clipe care ți-ar putea transforma definitiv viața.

Patrick Lencioni

Autorul cărții *Cinci disfuncții ale muncii în echipă*

Președintele organizației „The Table Group“

NOTA AUTOAREI

Foarte devreme în cariera mea am învățat că impresia pe care mi-o formez despre oameni va rivaliza cu competențele mele profesionale, în dobândirea succesului ca lider. Au fost nenumărate ocazii în care am fost suficient de hăruiță să mi se încredințeze acele atribuții din care să trag aceste învățăminte.

Zece ani am lucrat ca asistentă medicală în diferite domenii din medicină: centrul medico-chirurgical, departamentul de urgențe și cel de tratament la domiciliu. Aproape nouă ani am ocupat rolul de lucrător eclesial și lider al programului Axis – un proiect-cheie al lucrării și, totodată, o expresie postmodernă a bisericii în cadrul Willow Creek Community Church.

În final, ultimii ani am lucrat ca partener consultant al lui Patrick Lencioni, împreună cu echipa mea de lideri Teamworx2, alături de David, Kent, Rick și Linda.

Îmi amintesc că unul dintre copiii mei obișnuia să citească mai întâi ultimul capitol al cărților (probabil că încă tot așa procedează). Cât despre cartea de față, îți recomand să faci același lucru. Citește

capitolul „Litota anului”; lecturarea lui te va ajuta să decizi dacă conținutul celorlalte capitole intră în sfera ta de interes sau nu.

INTRODUCERE

Ador o conducere iscusită. Îmi face deosebită plăcere să o remarc și să beneficiez de pe urma ei. Și sunt atât de bucurasă când pot să o practic. O conducere eficientă mă surprinde de fiecare dată, și am experimentat-o în cele mai surprinzătoare situații.

Cel mai adesea o poți distinge în marile corporații, dar am observat-o, de pildă, într-un restaurant McDonald's, într-o bibliotecă, într-un cabinet veterinar sau într-o biserică mică. Am remarcat-o la o chelneriță, la un vânzător și la un șofer de autobuz. Am văzut-o și într-un birou contabil, într-un liceu public, într-o casă de bătrâni. Am sesizat-o chiar și într-o agenție DMV** – dar numai o singură dată.

În general, conducerea eficientă este exercitată de oameni chibzuiți și cumpătați, care știu să creeze condiții în care ceilalți pot da tot ce-i mai bun din ceea ce știu să facă cel mai bine. Dar niciodată nu-i vei vedea pe prima pagină a revistelor sau la știrile de la ora 5.

* Echivalentul american al Registrului Auto Român.

Și poate de aceea se mai întâmplă să trecem ușor cu vederea locurile unde există o bună conducere și de unde putem învăța ceva. Dacă ne așteptăm să o vedem doar la acei puțini care dețin puterea, înseamnă că am pierdut mult prin faptul că am trecut cu vederea frumusețea și stabilitatea din cele mai neașteptate locuri.

Cei mai mulți lideri au dorința de a conduce ferm și demn de admirat, chiar dacă ceea ce au ei în subordine nu este întotdeauna de proporția și calitatea cea mai mare. Și cei mai mulți dintre cei care urmăresc acest lucru construiesc o structură de conducere solidă la orice nivel. Ei știu cum să distribuie energia pe care deja o au în cadrul organizației și cum să întrețină flacăra într-un mod cât mai productiv și transformațional.

Nădejdea mea este că vei găsi în această carte simplitatea și caracterul practic care să-ți inspire speranța că tu poți fi un lider mai bun. Și când spun caracter practic nu mă refer la faptul că de fiecare dată va exista un plan specific de urmat pas cu pas. Sigur, este important să fie și un asemenea plan, dar mai cred că dacă planurile vor preceda întotdeauna „de ce-urile”, acestea vor avea ca rezultat performanțe tot mai scăzute. Dar eu cred că această carte te va provoca, stimula, stârni și aprinde spre o mai performantă acțiune de conducere. Un leadership eficient are de-a face mai degrabă cu crearea unei culturi, iar cultura îi transformă pe oameni mult mai profund decât o pot face sistemele. Sistemele și structurile trebuie întotdeauna să sprijine viziunea, dar nu trebuie să **constituie** viziunea. Când vei aloca timp să sondezi toate opțiunile pe care le ridică „de ce-urile”, ți se va părea mult mai natural să formulezi „cum-urile”, și vei vedea că există modalități mult mai plăcute de a aborda o situație decât simplul „cum”.

De asemenea, vreau să subliniez legătura strânsă dintre

poziția de lider, caracterul liderului și Dumnezeu, întrucât eu cred că liderul ar trebui să fie persoana cea mai transformată din întreaga organizație. Un lider autentic lucrează cu fiecare, stabilește atmosfera într-o instituție și creează o cultură în biroul său de lucru. Dacă citești această carte, dar nu urmezi învățătura lui Cristos, bănuiesc că ai putea să pui în locul lui Dumnezeu, de pildă, „putere superioară”, însă eu te invit ca măcar o dată sau de două ori să iei seama la legătura strânsă ce există între poziția de lider și natura lui Dumnezeu.

O mare parte din tot ceea ce ține de leadership are în general o abordare uimitor de neliniară. Nu putem vorbi de precizie absolută sau pași perfect echilibrați – care să garanteze succesul; este mai degrabă o convergență de condiții care creează un climat în care oamenii și organizațiile prosperă. Presupun că odată ce ai citit titlul acestei cărți și totuși ai decis să o și răsfoiești, nu ești în căutarea unei abordări liniare a subiectului. În cazul în care totuși **asta** te interesează, îți sugerez să renunți la cartea de față și să îți continui căutarea.

Personal, am citit multe cărți despre leadership în care subiectul era tratat liniar, unele dintre ele fiindu-mi foarte utile. Dar această carte nu se înscrie în rândul lor. Am câțiva prieteni care au un mod de gândire secvențial, ordonat, și au rezultate minunate ca lideri abordând această perspectivă. Eu însămi am angajat, lucrat și beneficiat enorm de pe urma unora ca ei.

Dar mintea mea nu funcționează în felul acesta.

Ceea ce mă duce cu gândul la bilețelele fosforescente.

Într-o dimineață, în primul an în care m-am aflat la conducerea Axis, m-am așezat la masa mea de lucru înainte ca restul echipei manageriale să-și facă apariția și agitația să-nceapă. Pe afișierul

atârnat deasupra mesei mele erau țintuite pozele copiilor mei, o copie a viziunii organizației noastre, pașii strategiei (structurați într-un tabel de prietenii mai sus amintiți) și o carte poștală ilustrată din Bora-Bora.

Chiar îmi plăcea viziunea organizației și strategia era bine gândită. Fără îndoială că, dacă am fi continuat să ne rugăm și am fi acționat conform strategiei, am fi făcut progrese notabile în ce privește viziunea. Cam asta urmărește în general orice lider. Și totuși, în ce mă privea, ceva lipsea. Schimbă – a fost doar un cuvânt, dar unul care a schimbat totul.

Așa că am luat un bilețel fosforescent și am scris pe el *înflorire*. Apoi am țintuit bilețelul pe avizier, unde a și rămas pentru următorii cinci ani. Presupun că, în ce mă privește, asta a fost până la urmă declarația mea de intenție. Și ori de câte ori mă uitam la acel cuvânt, știam ce trebuie să fac.

Mă gândesc că fiecare avem nevoie de lucruri diferite. Unii au nevoie de tabele sau planuri detaliate pentru a ști ce urmează să facă. Eu am avut nevoie de un cuvânt. Și acel cuvânt a rămas țintuit acolo unde eu puteam să-l văd în fiecare zi, a intrat în inima și mintea mea și a animat orice întrunire, relație cu ceilalți și conversație cu mine însămi.

M-a determinat să conduc bine, să construiesc o cultură în care oamenii, programele și sistemele să înflorească. Pentru mine, a *înflori* este un cuvânt puternic, profund și antrenant.

Fiecare avem anumite condiții în care înflorim.

Coastele dealurilor din apropierea casei noastre sunt acoperite de un verde luxuriant ornamentat de culorile vii ale florilor sălbatice. Sunt atât de frumoase, încât șofatul în zona aceea este de-a dreptul periculos, căci nu-ți poți lua privirea de la ele. Combinația

perfectă dintre ploaia de primăvară și razele soarelui a creat această spectaculoasă priveliște.

Nu pot fi stabilite proporțiile exacte ale acestor condiții, nu pot fi alcătuite tabele care să monitorizeze și să cuantifice dozajul exact al ploii și soarelui. Oamenii și organizațiile nu sunt cu nimic diferite. Oferindu-le un climat propice, vor crește, vor avea succes, vor înflori.

Ceea ce mă duce cu gândul la benzile elastice...

01

BENZI ELASTICE

Activitatea de conducere se bazează pe promisiuni, și dintre toate promisiunile, creșterea sau dezvoltarea este cea mai importantă. Uneori, în încercarea noastră de a lua această acțiune cât mai în serios, stabilim planuri de dezvoltare deosebit de sofisticate. Și probabil că acest lucru ar putea fi o opțiune mai bună decât cea populară, în care totul este lăsat la voia întâmplării. Dar mă întreb dacă nu cumva nu ne facem singuri viața grea.

Eram odată la o întrunire a liderilor seniori de la Willow

Creek, iar Greg Hawkins discuta foarte aprins. Și, dacă stau bine și mă gândesc, acesta este singurul fel al lui de a vorbi... plin de entuziasm. În orice caz, în timp ce Greg Hawkins vorbea despre acest subiect al dezvoltării, a scos la un moment dat o bandă elastică din buzunar. A întins-o între degetele de la cele două mâini, concluzionând: „Foarte simplu“ – Greg este un geniu când vine vorba de simplificarea lucrurilor complicate și, prin urmare, realizabile – „aceasta înseamnă dezvoltare“.

Ne-a exemplificat ce se întâmplă când depărtează prea mult mâinile una de cealaltă: banda elastică devine foarte tensionată și este în pericolul iminent de a se rupe. Întinsă la maxim pentru prea multă vreme, banda elastică se distruge.

Inerentă în relația de conducere este speranța că, în timp, direcția pe care o dai va duce la progresul spre maturitate, dezvoltarea competențelor și a caracterului și chiar la îmbunătățirea calităților tale de lider.

Apoi și-a apropiat mâinile tot mai mult, până ce banda elastică a început să atârne flască, nemaiputând să-și îndeplinească rolul pentru care a fost dată în folosință. Absolut inutilă ca bandă elastică.

Inerentă în relația de conducere este speranța că, în timp, direcția pe care o dai va duce la progresul spre maturitate, dezvoltarea competențelor și a caracterului și chiar la îmbunătățirea calităților tale de lider.

Personal, cred că este util și ține de disciplină să-ți faci un plan simplu de dezvoltare pentru oamenii pe care îi conduci. Și odată planul redactat, cel mai bun mod de implementare a lui este să te gândești la oamenii tăi ca la niște benzi elastice. Sunt

aproape convinsă că Jamie Barr, pe când eu nu aveam mai mult de 19 ani, m-a asociat adesea cu o bandă elastică.

Jamie Barr a fost pastorul liceenilor din biserica din Whittier, California. A lucrat mulți ani ca cercetător la Centrul Medical Național City Hope înainte ca să audă chemarea Duhului Sfânt ce-l îndruma spre seminar. Având o înclinație deosebită față de liceeni, a ajuns în cele din urmă pastor de tineret la biserica pe care o frecventam și eu.

Eu tocmai intrasem ca boboc la un liceu din apropiere, unde erau obligatorii anumite ore de misiune pe lună, iar zona lui Jamie mi s-a părut mai bună decât oricare.

Pentru următorii cinci ani, Jamie Barr a fost primul lider din viața mea care s-a ocupat de creșterea mea. M-a solicitat, m-a provocat, m-a sprijinit și m-a încurajat, a crezut în mine și mi-a încredințat sarcini – acele sarcini care m-au format.

El a fost prima persoană care a rostit cuvintele *Nancy, lider și învățător* în aceeași propoziție. Ai ajuns vreodată să cunoști ce putere dezlănțuie în cineva cuvintele că are un talent înnăscut? Pe mine acele clipe și amintiri m-au propulsat pe cele mai importante căi pe care am apucat în viață. Acele cuvinte au însemnat atât de mult pentru că au venit din partea unui lider care m-a tensionat și m-a împins înspre locuri în care nu aveam nicio hartă.

Între cele mai vii amintiri ale acelor ani se înscriu discuțiile pe care le-am avut cu Jamie Barr despre succes sau eșec, în funcție de caz. Când acțiunile mele aveau rezultate pozitive, ținea de fiecare dată să remarce acest fapt. Îmi reda în detaliu fiecare etapă a ceea ce realizasem, menționând observațiile sale și îmi vorbea despre impactul acțiunilor mele asupra elevilor