CCIFER · GRUPUL DE LUCRU RESURSE UMANE

# Dirijând fără baghetă și dincolo de partitură

Lecții de leadership cu dirijorul Tiberiu Soare

**Data:** 11 noiembrie 2026
**Gazdă:** Schneider Electric, București
**Invitat special:** Tiberiu Soare, dirijor
**Facilitare discuții:** Mălina Iordache Chirea, psiholog organizațional, fondatoare Sage Leadership
**Coordonare grup de lucru:** OMV Petrom si CCIFER

## Despre întâlnire

Ce au în comun o orchestră și o organizație? La a treia ediție 2026 a Grupului de lucru HR, maestrul Tiberiu Soare ne-a invitat în lumea dirijatului pentru a vedea ce pot învăța liderii din felul în care se coordonează un grup de oameni foarte talentați. Ideea centrală: rolul dirijorului nu este să vâneze greșeli, ci să asculte, să comunice și să scoată ce e mai bun din fiecare muzician. Documentul de față reunește principalele idei ale intervenției, organizate pe teme, împreună cu câteva întrebări de reflecție pentru echipele noastre.

## 1. Inovația vine din alte domenii

Pentru a inova, merită să privim în afara propriului domeniu și să împrumutăm modele din alte lumi. Transdisciplinaritatea înseamnă să conectăm idei, moduri de gândire și instrumente diferite, inclusiv AI, pentru a crea și a modela lucrurile altfel.

**Pentru echipele noastre:** experiența unui dirijor, a unui sportiv sau a unui medic poate deschide soluții noi la probleme de management pe care le privim mereu din același unghi.

## 2. Trei roluri în muzică și în organizații

Lumea muzicii are trei niveluri de rol, fiecare cu propria contribuție:

- **Compozitorii** scot din neant idei care devin muzică. Sunt cea mai înaltă treaptă de creație.
- **Interpreții** (dirijori, pianiști, violoniști) dau viață partiturii în fața publicului.
- **Muzicologii** sunt cercetătorii, cei care studiază și explică muzica.

Cea mai valoroasă și mai rară combinație de talent este compozitorul-interpret: omul care poate crea muzica și o poate reda pentru impact maxim. În organizații, echivalentul este persoana care are și viziunea, și capacitatea de a o pune în practică.

## 3. „Spațiile albe” dintre note

Interpreții sunt „oamenii spațiilor albe”. Tot ce este marcat cu negru pe partitură – notele – rămâne neschimbat: nu ne atingem de moștenirea compozitorului. Însă partitura este o notație insuficient dezvoltată, aproape rudimentară, asemănătoare cu cea de acum 200 de ani. În interpretarea ei, limita este doar marginea minții omenești.

> *Realitatea nu este încorporată în obiecte, ci în spațiile dintre ele.*

Spațiul dintre note aparține interpreților. Acolo se face diferența între o execuție corectă și o interpretare memorabilă.

**Pentru echipele noastre:** procedurile și regulile sunt „notele” – se respectă. Valoarea adăugată de oameni apare însă în felul în care umplu spațiul dintre reguli. Ce spațiu le lăsăm colegilor pentru interpretare proprie?

## 4. Ce înseamnă să fii lider

> *Dirijor te fac muzicienii care consimt să facă muzică pe viziunea ta.*

- **Autoritatea emană, nu se impune.** Nu îi „faci” pe oameni să te asculte. Totul ține de felul în care te prezinți în fața lor.
- **Prezență și competență.** Sunt cele două condiții ale leadershipului și niciuna nu se poate mima. Dirijorul este el însuși muzician.
- **Prima repetiție este un examen.** Echipa își judecă liderul de la primul contact: fiecare primă repetiție este o probă de foc.
- **Pregătirea aduce calm.** Pregătirea intensă aduce seninătate, iar calmul dirijorului se transmite întregii orchestre.
- **Anticipează muzica, nu gesturile.** Dirijorul anticipează cursul evenimentelor. Nu își planifică acțiunile în fața orchestrei, ci se pregătește să anticipeze muzica.

> *Maestrul este cel în prezența căruia lucrurile se pun în ordine.*

Exigența profesională rămâne totuși ridicată: pentru a ajunge într-o orchestră precum cea a Operei Române trebuie să fii foarte performant și să treci multe examene.

## 5. Liderul ca spațiu de siguranță

Una dintre cele mai puternice idei ale întâlnirii: liderul trebuie să creeze un spațiu în care oamenii să poată performa fără teamă.

- **Nu critica niciodată oamenii.** Critica generează panică și inhibiții. Nu te impui „cu barda”. Dirijezi așa cum ți-ai imaginat lucrarea, iar lucrurile se așază ținând cont de confortul interior al fiecăruia.
- **Paradoxul strictețeii.** Cu cât un lider este mai strict, cu atât crește obsesia de a nu greși, crește presiunea și erorile devin tot mai dese.
- **Riscul opus.** Un lider prea îngăduitor lasă loc haosului. E nevoie de echilibru între teama de a greși și concentrarea pe scop.
- **Perfecțiunea sterilă.** Când un șef este extrem de sigur, foarte capabil și controlling, totul trebuie să fie perfect, dar totul devine steril: nimic nu se mai întâmplă în prezența lui.

> *Obsesia de a nu face nicio greșeală este inhibantă și nu garantează că vom face muzică în seara asta.*

**Pentru echipele noastre:** cum arată în echipele noastre echilibrul dintre exigență și siguranță psihologică? Se vorbește deschis despre greșeli sau se ascund?

## 6. Când lucrurile o iau razna

Un concert este întotdeauna live, iar orice poate afecta bunul mers al reprezentației: o pisică pe scenă, un cutremur, o pană de curent. Lucrurile scapă de sub control atunci când apare un complex de împrejurări. Cum spunea maestrul Soare, doar sub apă scapi de furtună.

- **Presiunea este reală.** Presiunea asupra interpreților este imensă. Maestrul a dat exemplul unui pianist celebru care nu a mai putut cânta pentru că simțea că are „degetele de sticlă”.
- **Liderul adevărat se vede în criză.** Când apar probleme, privirile se îndreaptă spre adevăratul lider, care nu este neapărat șeful desemnat prin funcție.

**Pentru echipele noastre:** pe cine caută echipa din priviri atunci când apare o criză? Leadershipul informal merită recunoscut și sprijinit.

## 7. Organizare și delegare

- **Ordinea resurselor.** Avem nevoie de resurse în această ordine: umane, materiale și de timp.
- **Structura vizibilă pentru lider.** Privind o orchestră, publicul vede un grup de oameni cu instrumentele lor. Dirijorul vede o structură geometrică: din felul în care e așezată orchestra pe scenă și din instrumentele implicate poate intui ce muzică se va cânta și o poate plasa în timp și geografie.
- **Șefii de partidă.** Fiecare grup de instrumente are un șef de partidă care se ocupă de coeziunea echipei lui. Dirijorul comunică doar cu șefii de partidă, altfel momentul se ratează. Pentru câteva secunde, el transferă toată responsabilitatea pe umerii lor.

**Pentru echipele noastre:** delegarea reală înseamnă încredere în managerii intermediari și comunicare prin ei, nu peste ei.

## 8. Formă versus conținut

Există o bătălie continuă între formă și conținut. Forma consumă resurse care ar fi trebuit alocate conținutului, iar această obsesie este în creștere.

> *Cea mai bună imagine este generată de autenticitatea conținutului. Oamenii simt calitatea.*

## Întrebări de reflecție pentru echipele HR

- Ce spațiu de interpretare au colegii noștri dincolo de proceduri?
- Cum arată prima „repetiție” a unui manager nou cu echipa lui și cum o putem pregăti mai bine?
- Cultura noastră încurajează asumarea de riscuri sau obsesia de a nu greși?
- Cine sunt „șefii de partidă” din organizația noastră și cum îi sprijinim?
- Unde investim prea mult în formă și prea puțin în conținut?

## Mulțumiri

Mulțumim maestrului Tiberiu Soare pentru o intervenție inspirațională, Mălinei Iordache Chirea (Sage Leadership) pentru facilitarea discuțiilor în grupuri, colegilor de la Schneider Electric pentru găzduire și partenerilor de la OMV Petrom, alături de care coordonăm Grupul de lucru HR. Mulțumim tuturor participanților pentru implicare. Vă așteptăm la următoarea ediție!