

LBRIS

We know
books

thomas erikson

• • • •

Înconjurat de șefi proști și de angajați leneși

(sau cum să te descurci cu idioții de la muncă)

Traducere din limba engleză
DIANA CIORNENSKI

LITERA
București

Cuprins

Introducere	7
-------------------	---

Partea I

Înconjurat de șefi proști

1. Leadership defectuos – și consecințele sale îngrozitoare	15
2. De ce ar trebui să-ți alegi tu șeful, nu angajatorul tău	22
3. Leadershipul este un proces de comunicare	28
4. Cum să înțelegi și să prezici comportamentul șefului tău	39
5. Cele mai frecvente combinații de culori și cum să le recunoști	45
6. De ce te simți uneori stresat la locul de muncă	53
7. De ce vrei neapărat un șef Roșu	66
8. De ce ar trebui să speri la un șef Galben	75
9. De ce este un șef Verde cea mai bună opțiune	82
10. De ce un șef Albastru este soluția cea mai bună	89
11. De ce facem ceea ce facem: ce nu arată culorile	96
12. Profilul autorului și ce poți învăța din acesta	105
13. Diferențierea între culori și factori motivaționali	112
14. Diferența dintre personalitatea ta și comportamentul tău	119
15. Cum să te adaptezi eficient la culoarea șefului tău	123
16. Piesa lipsă din puzzle – când culorile și factorii motivaționali nu sunt de ajuns	131
17. Înconjurat de șefi inutili	142

18. De ce le este atât de greu angajaților tăi să-și facă treaba	149
19. Cum să citești culorile angajaților tăi	159
20. Băț sau morcov – cum să-ți motivezi angajații	165
21. Lider – sau specialist? Treaba ta ca șef	174
22. Dacă ești un șef Roșu eficient	184
23. Dacă ești un șef Galben inspirator	195
24. Dacă ești un șef Verde grijuliu	205
25. Dacă ești un șef Albastru analitic și obiectiv	214
26. Cel mai bun mod de a forma o echipă	223
27. Ajută-ți membrii echipei să devină participanți activi	229
28. Când toți sunt de acord, dar nu fac nimic... ..	241
29. De unde vin adevărații leneși	249
30. Feedback... Cea mai dificilă parte... ..	261
31. Motivul pentru care „de ce“ este cea mai importantă întrebare	273
Surse	287

1. Leadership defectuos – și consecințele sale îngrozitoare

Un leadership bun presupune ca șeful și angajatul să înțeleagă simbioza în care lucrează și ca ambele părți să-și dea seama că depind una de cealaltă pentru ca sistemul să funcționeze.

Să fii șef poate părea enervant de simplu. Tot ce trebuie să faci este să participi la o mulțime de întâlniri și să pari foarte important. Să vorbești des la telefon și să joci golf vineri după-amiază. Da, oricine ar putea să se descurce într-o astfel de funcție. Dacă lucrurile merg bine, șeful își asumă meritele; dacă totul merge prost, are întotdeauna pe cine să dea vina.

Bine, exagerez puțin. Funcția implică mai mult de-atât. Dar după cum știu majoritatea oamenilor care au avut un șef incompetent: poate fi îndeplinită într-o manieră greșită.

Fiecare dintre noi a avut la un moment dat un șef incompetent și s-a întrebat de ce acesta nu-și face treaba mai bine. Unii șefi nu-și exercită rolul de lideri, iar asta îi face inutili. Și astfel apare întrebarea: un șef care de fapt nu conduce – ce rost are?

Există destul de mulți șefi cărora nu ar fi trebuit nici măcar să li se dea cheile de la birou.

Sunt destul de sigur că vei recunoaște câteva dintre aceste tipuri:

- șeful care nu spune niciodată nimic cu o atitudine pozitivă
- șeful care nu face nimic altceva decât să se plângă și să critice ceea ce faci
- șeful care dă vina pe tine pentru greșelile pe care le-a făcut el
- șeful care își asumă meritele pentru ceea ce ai făcut tu
- șeful care habar nu are ce faci în fiecare zi
- șeful care nu revine niciodată cu un răspuns, așa cum ți-a promis

- șeful care are accese bruște de furie fără nici un motiv
- șeful care se așteaptă să-i poți citi gândurile
- șeful care face o dramă din greșelile celorlalți referitoare la clienți
- șeful ale cărui instrucțiuni sunt atât de derutante, încât e imposibil să-ți dai seama ce vrea
- șeful care este atât de împrăștiat și nu are o structură definită, încât nu-și găsește niciodată documentele
- șeful care este obsedat de control și intervine în absolut tot ce faci
- șeful care verifică totul în detaliu, până la ultima zecimală
- șeful care nu delegă niciodată vreo responsabilitate nimănui
- șeful care insistă să ia singur toate deciziile
- șeful care se află mereu în altă parte
- șeful care nu dă niciodată ordine directe, dar speră că vei înțelege oricum ce vrea să-ți transmită
- șeful căruia nu-i pasă dacă o parte din echipa lui își face treaba așa cum trebuie
- șeful căruia îi este atât de teamă de conflict, încât acceptă aproape orice la locul de muncă
- șeful care se așteaptă la supunere din partea celorlalți doar pentru că este șeful
- șeful care face eforturi mari să pară că te ascultă, încât nu aude nici un cuvânt din ce spui

Șefii au învățat adesea stilul de leadership de la propriii manageri. Au fost influențați de acțiunile altora și fac adesea tot ce le stă în putință. Am putea să-i felicităm pe unii dintre ei pentru că au reușit să se mențină pe linia de plutire, deși nu au un plan adecvat sau pregătire în management.

Desigur, majoritatea oamenilor nu ocupă o poziție de conducere cu intenția de a face o treabă proastă. Majoritatea șefilor încearcă probabil să facă o treabă bună. Uneori însă, lucrurile o iau razna într-un mod de neînchipuit.

Tehnicile mele de leadership au fost influențate de șefi foarte incompetenți. Mă enerva pur și simplu că mă aflam în aceeași încăpere cu unii dintre ei. Această frustrare m-a determinat să le studiez atitudinea, apoi să fac exact opusul. O strategie destul de bine gândită, după părerea mea.

De exemplu, am avut un șef care stătea mereu în biroul lui cu ușa închisă. Acest lucru m-a deranjat și i-a deranjat și pe colegii mei. Mi-am promis că voi fi mereu accesibil dacă voi avea o funcție de conducere și un birou al meu. Iar când am primit acel birou, m-am asigurat că ușa era mereu larg deschisă.

Un alt șef pe care l-am avut făcea greșeli în repetate rânduri. Oricine poate greși, dar cum te porți când se întâmplă? Accepti că ai făcut ceva greșit și mergi mai departe. Nu spui că nu e vina ta și, mai presus de toate, nu-ți critici subordonații și nu dai vina pe ei când ai dat-o în bară. Am văzut asta de mai multe ori și mi-am promis că nu voi face niciodată la fel. Dacă mă comportam urât cu cineva din echipa mea, îmi ceream pur și simplu scuze. În prezent asta fac și uneori scrâșnesc puțin din dinți înainte să o duc la capăt. Dar cred că face parte din a fi un exemplu bun – să-ți asumi responsabilitatea pentru propriile greșeli, orice s-ar întâmpla.

Dar poate fi derutant să fii șef. Crede-mă, știu prea bine. Și când simbioza dintre șef și echipa lui a dispărut, se poate crea o atmosferă extrem de toxică, pentru o perioadă îndelungată.

Vânzătorul care era prea bun pentru binele lui

Stau acum aici și mă laud singur? Am impresia că dețin toate răspunsurile? Sunt cel mai bun șef din lume?

Cu siguranță nu.

Este ușor să fii arogant în astfel de contexte. Știi cum decurge povestea de obicei, nu? Autorul unei cărți de management spune o poveste complicată despre un episod dezastruos, care se termină când el salvează situația prin abilitățile sale incredibile și talentul extraordinar. Desigur, niciodată nu este atât de simplu.

Prima mea funcție de conducere – prima dată când am fost șef – am avut-o la 24 de ani. Am fost un vânzător bun, așa că am

LIBRIS | We know books

știut cum să-mi „vând“ imaginea. Când ești tânăr, ești plin de încredere, iar eu nu am făcut excepție. Îmi trecusem în revistă punctele forte și competențele în zilele de dinaintea interviului. *Alegeți-mă pe mine*, le-am spus. Și au făcut-o. Le-a plăcut faptul că le-am părut inteligent și entuziast și mi-au apreciat „stilul de învingător“. *Tipul ăsta poate face lucruri grozave pentru noi!*

Ar fi trebuit să știe mai bine.

Am pornit în forță la locul de muncă, plin de energie și de încredere, simțindu-mă de parcă aș fi putut salva lumea. Și am avut țeluri mărețe. Nimeni nu putea nega că aveam intenții bune la momentul respectiv. Cred că și echipa mea de 13 oameni a simțit acest lucru. Cu siguranță au observat că aveam multă energie. Până aici, totul bine.

Și ce am făcut cu toată această energie?

Ei bine...

Totul s-a întâmpat în urmă cu 25 de ani, dar încă mi-e greu să vorbesc despre asta. Acum ceva timp, era cât pe ce să dau peste o femeie din vechea mea echipă. Am văzut-o când mă pregăteam să traversez strada și m-am ascuns instinctiv în spatele unui stâlp. Nu sunt mândru să recunosc asta, dar încă îmi era rușine de cât de puțin am susținut-o la vremea aceea.

Nu am putut să o privesc în ochi, deși de atunci a trecut o jumătate de viață.

Motivația și încrederea în sine nu reprezintă totul

Aveam rezervorul plin de benzină, dar nu știam cum să-mi organizez zilele. Fără structură, fără nici un plan: habar n-aveam ce însemna „monitorizare“ și-mi pierdusem logica undeva pe drum – totul era un haos. Pur și simplu alergam de colo-colo de cele mai multe ori și mă agățam de orice îmi îngreuna „progresul“. Eram familiarizat cu afacerea după câțiva ani în domeniu, așa că mă puteam ocupa de câțiva clienți. Perfect – asta aveam să fac! Așa că m-am ocupat de câțiva clienți. Ceea ce a fost în regulă, cu excepția faptului că nu acesta era motivul pentru care mă aflam acolo.

La acest nou loc de muncă existau numeroase reguli misterioase de care eu nu știam. Legile nescrise ar fi putut umple o carte.

Îmi amintesc una dintre întrebările pe care mi le-a pus echipa mea în prima săptămână: *Cum facem cu pauza de masă?* Habar n-aveam despre ce vorbeau. *Mâncați când vă e foame!* Dar asta nu a funcționat, pentru că nu puteam să ne oprim pur și simplu din treabă în timpul prânzului. (Asta se întâmpla la o sucursală a unei bănci mari, în perioada în care oamenii încă își mai rupeau din timpul prețios pentru a veni în astfel de locuri.) Acum, în retrospectivă, îmi dau seama că echipa și-ar fi putut da seama de acest lucru fără implicația mea. Dar reacția mea a fost: *rezolvă problema.*

Acesta era răspunsul meu de obicei la întrebările la care nu aveam nici o soluție.

Un client stă lângă ghișeu și țipă. *Rezolvă problema.*

Nu ies banii din casă. *Rezolvă problema.*

Ulla are o zi liberă, iar Marja este bolnavă – nu are cine să ne țină locul în timpul prânzului. *Rezolvă problema.*

Un membru al echipei mele era atât de stresat la locul de muncă, încât avea o durere de stomac aproape în fiecare zi.

Într-o zi mi-a arătat programul și era îngrozitor. Programul ei era imposibil. Avea clienți de la opt dimineața până la cinci după-amiază. Programase întâlniri în pauza de prânz și nu avea timp nici măcar să meargă la toaletă. Nu putea continua așa. Dar îmi aduc aminte că pur și simplu m-am uitat la programul cumplit al acelei femei și am spus ceva de genul: „O, oua!”

Mai târziu am înțeles că îmi cerea ajutorul, dar mă doare să-mi amintesc reacția mea inițială: *rezolvă problema.* Nu am avut răspunsuri. Habar nu aveam de ce anume era nevoie. Nici măcar nu știam cum se ajunsese la acea situație.

Pur și simplu va trebui să muncim mai mult.

Nu acesta este sfatul pe care cineva care abia dacă mai are timp să respire vrea să-l audă.

Dar acesta era adeseori răspunsul meu. Și asta se întâmpla la începutul anilor 1990. Astfel de muștrări erau populare în acele vremuri: *Nu veni cu probleme – vino cu soluții.* Și am luat asta foarte în serios. Sigur, există un sâmbure de adevăr în această afirmație. Uneori nu ar trebui doar să observi problemele, ci să ai grijă la modul în care dai acel sfat arogant.

LIBRIS | We know books

Sincronizarea mea nu a fost tocmai potrivită.

Cu siguranță, membrii echipei mele veneau uneori cu anumite soluții și voiau să afle părerea mea. Iar eu nu aveam nici una. Și nici nu știam cum e mai bine.

Adesea mormăiam pur și simplu: „Rezolvă problema“.

Și-mi aduc aminte cum se uitau la mine cei din echipa mea.

Atenția mea era în altă parte. Tocmai mă căsătorisem. Așteptam primul nostru copil. Sincer să fiu, gândurile mele erau mereu în altă parte. Sigur, mi-am dat seama că aveam probleme, dar eram tânăr și mă consideram foarte inteligent. Încetul cu încetul am trecut de perioada asta.

În cele din urmă, am fost trimis la un curs de management. Acolo am învățat tot soiul de lucruri despre ce înseamnă să fii șef. Am fost impresionat de coordonatorul cursului, dar nu prea știu ce am învățat din toate acestea. Ca să fiu sincer, abia dacă îmi amintesc în ce a constat cursul.

Mergeam foarte rar la șefa mea pentru a-i cere ajutorul. Ar fi fost o înfrângere îngrozitoare, așa că nu am spus nimic. În plus, era mai tot timpul plecată, iar asta era scuza perfectă pentru mine. Nu aveam la cine să apelez!

În cele din urmă, totul s-a prăbușit ca un castel din cărți de joc. Poate că echipa mea nu s-a revoltat împotriva mea, dar s-au plâns de mine. Au crezut că nu le-am înțeles problemele. Tind să cred că aproape m-au plăcut ca persoană, dar nu au fost mulțumiți de modul în care am condus departamentul.

Nu-i condamn. Pentru că au avut dreptate.

Dezastrul final

Nimic nu s-a îmbunătățit cu timpul. Dimpotrivă, mă simțeam de parcă înaintam tot mai adânc într-un tunel întunecat. Nu puteam dormi noaptea, pentru că părea că voi da greș prima dată în viața mea profesională. Mă îndreptam spre primul meu eșec adevărat și nu eram deloc pregătit. Nimeni nu mă pregătise în eventualitatea în care totul s-ar fi destrămat. După aproape un an în funcția respectivă, mi-am dat seama că jocul se terminase.

În cele din urmă, m-am dus la șeful șefei mele și am cerut să fiu concediat. Îmi aduc aminte că s-a uitat lung la mine. Nu cred că mai primise vreodată o astfel de cerere. Când am plecat din acel departament, nu am primit un cadou de rămas-bun de la angajați. Nici măcar nu reușiseră/doriseră/putuseră să se motiveze suficient cât să strângă bani pentru asta. Intuiția mea suficient de bună m-a ajutat să înțeleg mesajul transmis. Mă bucur că nu a trebuit să aud conversația pe care sigur au avut-o pe acest subiect.

Îmi aduc aminte că le-am dat o plantă în ghiveci și le-am spus că mă învățaseră mult mai multe decât îi învățasem eu. Nimeni nu m-a contrazis. S-au auzit câteva mormăieli, iar unul dintre membrii fostei mele echipe a bombănit că cel puțin lucrurile s-au îmbunătățit puțin la final.

A fost îngrozitor.

Ce am învățat din toate astea

Este al naibii de greu să fii șef. Nu e doar o chestiune de energie. Oamenii nu au devenit angajați de top doar pentru că s-au aflat în aceeași încăpere cu mine. Da, știu cum sună, dar trebuie să-ți reamintesc că aveam 24 de ani și eram gata să salvez lumea.

Dar am mai învățat că până și șefii trebuie să ceară ajutor. Că nu este un semn de slăbiciune dacă nu știi ce ar trebui să faci.

Mai presus de toate însă, am început să înțeleg – și am dezvoltat ideea ulterior – că leadershipul este o artă. Este o slujbă, o sarcină printre multe altele. Și trebuie pur și simplu să înveți meseria pornind de la noțiunile esențiale, pentru că vei avea un impact și asupra altora.

Șeful are un efect mai mare decât alți colegi asupra atmosferei dintr-o companie. Șeful are mai multă autoritate. Ceea ce presupune o responsabilitate mai mare.

Nu uita însă: asta nu înseamnă că nu pot cere responsabilitate din partea membrilor echipei mele. Ei au o responsabilitate pentru ei înșiși și munca lor, dar a mea este să mențin totul în funcțiune. Dacă nu sunt pregătit să îndeplinesc acel rol, poate că ar trebui să încerc o carieră fascinantă în telemarketing.

2. De ce ar trebui să-ți alegi tu șeful, nu angajatorul tău

Poți să mergi la școală sau la facultate și să te pregătești în aproape orice domeniu: există cursuri pentru sudori, asistente, economiști, instalatori, ingineri, stomatologi, agronomi, bucătari, coafeze și un milion de alte profesii. Dar nu și pentru șefi.

Nu există cursuri în liceu și nimic relevant în programele și cursurile de colegiu și de universitate. Leadershipul este menționat adesea, dar nu sunt predate abilități practice. Toată pregătirea se oprește la nivel de teorie, iar aceasta este predată adesea de persoane care nu au fost niciodată șeful nimănui.

Prin urmare, e normal că există destui consultanți care – la fel ca mine – încearcă să educe oamenii în privința acestor competențe și abilități necesare pentru leadership. Mulți dintre noi sunt buni în ceea ce fac, alții par să știe la fel de puțin ca și cei din companiile pentru care lucrează. Există multe pericole, chiar și pentru un coach de leadership cu experiență.

O versiune modernă a poveștii *Hainele cele noi ale împăratului*

Permite-mi să-ți explic ce se întâmplă de obicei.

O companie demarează un proiect pentru a oferi șefilor săi cursuri de pregătire în management, iar toți cei implicați sunt extrem de optimiști. Va duce la lucruri extraordinare. Aduc un consultant inventiv care le spune oamenilor care iau deciziile că „vom rezolva problema!“ Consultantul le arată o prezentare stufoasă în PowerPoint, cu o descriere extrem de complicată a procesului. Săgeți și grafice și Dumnezeu știe ce altceva.

Apoi consultantul merge și discută cu angajații la fiecare nivel din companie. Pune întrebări inteligente și află cum funcționează

sau nu totul. Apoi merge la persoana care a comandat raportul – în cel mai bun caz, directorul general este implicat, dar nu întotdeauna – și îi explică faptul că există deficiențe serioase în firmă. Din fericire, el știe cum ar trebui să funcționeze structura de management. Și apoi prezintă un program ambițios care va corecta cele mai grave probleme.

Zis și făcut. Se fac planuri și se pune la punct un proiect-pilot împreună cu managementul superior, care spune: „E o idee foarte bună. O vom implementa.“ Bineînțeles, sunt cu toții la fel de ocupați și de stresați ca de obicei, dar consideră că problema leadershipului va fi mai ușor de gestionat în viitor, pentru că vor avea în curând un consultant pe care să poată da vina pentru incompetența generală.

Toți șefii trec apoi prin programul de perfecționare ales. Acest lucru poate dura mai mult de un an. După aceea tot procesul este evaluat. Consultantul și-a văzut, bineînțeles, propriul interes, și s-a făcut popular în rândul tuturor participanților. S-a asigurat că va primi un scor bun la evaluare în urma feedbackului din partea managerilor de nivel mediu, astfel încât aceștia să raporteze înapoi managerilor de vârf și să laude consultantul extraordinar pe care l-au adus în companie.

Apoi urmează *mulțumesc și la revedere și mult noroc pe viitor* când vei folosi aceste instrumente (mai mult ca sigur) minunate în munca ta de zi cu zi. Toată lumea promite cu solemnitate și sinceritate să pună în aplicare toată această înțelepciune nou dobândită.

În curând, din păcate, are loc o criză, iar oamenii își pierd complet concentrarea. Compania reacționează instinctiv. Toată lumea revine la vechiul mod în care au făcut dintotdeauna lucrurile.

Singura realizare este că s-au pierdut niște bani și foarte mult timp. Timpul este cel mai costisitor. Poți să câștigi oricând mai mulți bani, dar nu poți recăpăta timpul pe care acești șefi l-au petrecut stând și ascultându-și coach-ul.

Ce s-a întâmplat? De ce a eșuat totul?

Simplu. Nimeni nu a fost de fapt responsabil pentru această problemă.

LIBRIS | We know BOOKS

Când nu există o problemă, nu ai nevoie de o soluție

Ceea ce le-a lipsit de la bun început a fost nevoia de a lua în calcul de ce au în primul rând șefi în companie. Întrebarea pe care directorul general – și poți schimba „director general“ cu titlul celui mai mare șef, dacă te ajută – ar trebui să o pună este dacă are de fapt manageri de nivel mediu.

Cu ce contribuie ei *realmente*? De ce nu conduce managerul superior de la distanță pentru a direcționa tot personalul din confortul biroului său?

Problema constă adesea în faptul că nu știm de ce un șef a obținut acea funcție și ce anume ar trebui să includă. Avem nevoie de cineva care să fie responsabil în cazul în care totul se sfârșește cu un dezastru. Și pentru ce altceva?

Pentru ce sunt șefii acolo? De ce are compania nevoie de ei? Avem un scop anume? Când am stabilit care este acesta, îi putem învăța abilitățile care le lipsesc pentru a atinge obiectivul respectiv.

Gândește-te puțin: dacă nu știi direcția în care te îndreapți, cum poți ști de ce anume ai nevoie pentru a ajunge acolo?

Când șeful este complet nepotrivit

Presupun că te-ai întreat uneori: *Cât de greu poate fi? Aș putea să mă descurc cu ușurință.* Sigur. Probabil ar trebui să fie ușor să fii șef și să înțelegi de ce au nevoie angajații tăi pentru a-și face treaba, dar cât de des te-ai gândit (dacă nu ești tu șeful) ce înseamnă de fapt să fii șef?

Care sunt cerințele cu care încearcă șeful să jongleze? Și ce efect au aceste cerințe asupra rezultatelor obținute de șef? Cât de multe știi de fapt despre viața de zi cu zi a unui șef?

Majoritatea funcțiilor de conducere implică cel puțin două părți. Managerul/șeful trebuie să fie un lider și să le ofere angajaților săi lucrurile de care au nevoie. Prin asta mă refer la instruire, explicația și prezentarea modului în care ar trebui făcută treaba. Dar și la sprijin, coordonare și încurajare; la planificarea muncii grupului, la oferirea de feedback, la motivare, la conducerea întâlnirilor de