

LBRIS



We know
books

Cum ne
protejăm de

**LIDERII
TOXICI**

Marian Șerbu

Prolog | 9

PARTEA ÎNTÂI: POVEȘTI DESPRE LIDERI TOXICI

- Capitolul 1 | Povestea 1 | 19**
- Capitolul 2 | Povestea 2 | 24**
- Capitolul 3 | Povestea 3 | 31**
- Capitolul 4 | Povestea 4 | 53**
- Capitolul 5 | Povestea 5 | 60**
- Capitolul 6 | Exemple de lideri toxici în corporații | 69**
- Capitolul 7 | Exemple de lideri toxici în lume | 84**

PARTEA A DOUA: DE CE EXISTĂ LIDERI TOXICI.

CARE ESTE IMPACTUL LOR

- Capitolul 8 | Ce sunt liderii toxici | 102**
- Capitolul 9 | De ce selectăm lideri toxici? | 110**
- Capitolul 10 | Ce îi determină pe lideri să fie toxici | 126**
- Capitolul 11 | Ce îi ajută pe liderii toxici să prospere | 144**
- Capitolul 12 | Impactul liderilor toxici, distructivi | 153**

PARTEA A TREIA: CUM SĂ NE PROTEJĂM DE LIDERII TOXICI

- Capitolul 13 | Cum să ne descurcăm cu oamenii dificili | 171**
- Capitolul 14 | Cum ne construim reziliența într-un loc de muncă „toxic” | 186**
- Capitolul 15 | Cum să abordați liderii toxici | 199**
- Capitolul 16 | Cum putem să transformăm comportamentul negativ într-unul pozitiv | 218**
- Capitolul 17 | Ce trebuie să facă superiorul unui lider toxic | 227**

PARTEA A PATRA: CUM EVITĂM SĂ DEVENIM NOI ÎNȘINE LIDERI TOXICI

- Capitolul 18 | Cum evităm să devenim lideri toxici | 239**
- Capitolul 19 | Cum ne construim reziliența ca lideri | 249**
- Capitolul 20 | Cum creștem angajamentul și implicarea oamenilor pe care îi conducem | 272**

Epilog | 284

În general, când se vorbește de lideri, se face referire la liderii buni, care sunt asociați cu rezultate pozitive în organizații, cu dezvoltarea oamenilor pe care îi conduc, se discută de leadershipul de calitate, în care predomină patru atribute esențiale: viziunea, curajul, inteligența emoțională și integritatea. Admirăm liderii cu viziune care sunt capabili să privească lucrurile dintr-o perspectivă strategică, să vadă imaginea de ansamblu și să fie creativi în găsirea soluțiilor. Apreciem liderii care dau dovadă de curaj, luptând pentru propriile principii și pentru oamenii lor, luând inițiative cu hotărâre și asumându-și responsabilitatea pentru alegerile făcute. Studiem liderii cu niveluri ridicate de inteligență emoțională, care au o abordare cumpătată, bazată pe date concrete și nu pe emoții, care sunt orientați spre sarcini și obiective, acceptând și înțelegând și perspectivele celorlalți despre acestea, care gestionează cu măiestrie atât propriile emoții, cât și emoțiile celor din jurul lor, canalizând energia acestora spre rezultate pozitive. Urmăm liderii care dau dovadă de integritate, care se comportă în concordanță cu principiile morale și cu normele etice, acordă atenția cuvenită oamenilor din jurul lor și preocupărilor lor, tratând situațiile obiectiv, oferind și generând încredere.

Însă există și partea întunecată a leadershipului, de care nu se prea vorbește în organizații, asupra căreia puțini oameni formulează acuzații directe, deși mulți îi simt efectele nocive și sunt nemulțumiți când se manifestă. Acest tip negativ de leadership este responsabil de medii de lucru cu stres ridicat, de grade scăzute de satisfacție și angajament ale oamenilor, care duc la productivitate și performanță reduse sau fluctuații ridicate de personal. Acesta este *leadershipul toxic*.

Termenul a fost popularizat de academiciana Jean Lipman-Blumen în cartea ei *The Allure of Toxic Leaders*, în care sugerează

că putem găsi lideri toxici în toate mediile de leadership, de la organizațional la politic. Ea definește liderii toxici drept „acei lideri care, în virtutea caracteristicilor personale disfuncționale și a propriilor comportamente distructive, produc daune materiale și emoționale rezonabile și de durată, nu numai propriilor angajați și organizații, ci și altora, din afara cercului lor de victime și subordonați”.

Leadershipul toxic este o combinație de atitudini și motivații negative care duc la acțiuni și comportamente ale liderilor ce au efecte negative asupra subordonaților, organizației și performanței. Acestui tip de lider îi lipsește grija pentru oameni și pentru climatul organizațional, gândindu-se doar la propriile beneficii, în detrimentul celorlalți, ceea ce duce la efecte negative pe termen lung în cadrul organizațiilor. Liderul toxic operează cu un sentiment exacerbat al valorii de sine și cu o orientare cronică spre interesul propriu, folosindu-și în mod constant comportamentele disfuncționale pentru a manipula, înșela, intimida, constrânge sau pedepsi pe alții în mod nedrept, doar pentru a obține ce își dorește pentru el însuși. Mai mult stăpân feudal decât lider, liderul toxic paralizează organizația prin frică, golind-o treptat de energia pozitivă, face angajații să își pună piedici unul altuia pentru a-i câștiga îngăduința, iar pretențiile sale de loialitate din partea subordonaților le cauzează acestora teama constantă că nu cumva ceea ce fac să fie considerat greșit, apărând astfel în organizație o atmosferă demoralizatoare și dezumanizantă.

Leadershipul toxic înglobează o serie de stiluri de leadership negative, printre care cel autocratic, excesiv autoritar, perturbator, abuziv, agresiv, orientat spre control excesiv și micromanagement, cauzate în parte de lipsa unor modele și a unei educații de leadership, dar, în mai mare măsură, și de caracterul personal al liderilor toxici: egoiști, narcisiști, incompetenți, cu complexe de inferioritate, ignoranți, imprudenți, machiavelici sau de-a dreptul cruzi. Ambiția insașiabilă determină liderii toxici să pună propria glorie, bogăție și statut mai presus de bunăstarea

oamenilor pe care îi conduc. Egoul supradimensionat îi împiedică să își vadă propriile puncte slabe, limitându-le astfel capacitatea de dezvoltare personală, iar aroganța îi face orbi la propriile eșecuri și îi împinge să caute vinovați pentru greșelile lor. Amoralitatea îi împiedică pe unii să distingă binele de rău, avariția îi face pe alții să pună banii și ce pot cumpăra aceștia în topul priorităților, nesocotind astfel cu nesăbuintă costurile acțiunilor lor față de ceilalți și față de organizație, în timp ce lașitatea îi determină pe alții să se ferească de deciziile și alegerile dificile, pasând responsabilitatea pentru ele altora. Acestea sunt câteva dintre cele mai întunecate trăsături de caracter care dau naștere leadershipului toxic.

În articolul publicat în 2010, *Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behaviour and rhetoric*, Kathie Pelletier definește opt dimensiuni ale leadershipului dăunător: atacul asupra stimei de sine a subordonaților, lipsa de integritate, comportamentul abuziv, excluderea socială, divizarea, promovarea inechității, amenințarea securității angajaților și *laissez-faire*.

Liderii toxici atacă adesea stima de sine a subordonaților utilizând remarci înjositoare, degradante sau chiar batjocoritoare, de multe ori ridiculizându-i pe aceștia chiar de față cu restul colegilor. Aceste remarci pot fi în anumite situații și medii, directe și agresive sau în alte situații evazive și pasiv-agresive, luând forma întrebărilor către angajat: „Doar atâta poți?”, „Asta e tot ce poți să faci?” sau a declarațiilor de genul: „Ești aici să muncești, nu să gândești!” sau „Sarcina aceasta o rezolv eu pentru că pe tine te depășește!”.

Lipsa de integritate dezvăluie liderii distructivi ca fiind cinici, lipsiți de morală, oameni în care nu se poate avea încredere sau chiar corupți. Ea duce la comportamente înșelătoare ale acestora, făcându-i să își asume complet meritele pentru munca altora, să-i învinuiască pe alții pentru greșelile lor, să nu își respecte cuvântul dat sau să încalce regulile și să le ceară angajaților să încalce regulile pentru atingerea obiectivelor.

Comportamentele abuzive dezvăluie o aparentă lipsă de preocupare a liderilor toxici pentru bunăstarea oamenilor din subordine. Aceștia afișează nedisimulat mânie, accese de furie, volatilitate emoțională: țipă, trântesc lucruri, bat cu pumnul în masă, toate pentru a constrânge și forța angajații să facă tot ce vor ei, fără a pune întrebări.

Excluderea socială este o altă armă din arsenalul liderilor toxici, aceștia marginalizând intenționat persoanele vizate prin omiterea invitării la ședințele sau evenimentele de grup, trecerea cu vederea a angajatului atunci când liderul cere părerea celorlalți, ignorarea părerii angajatului atunci când acesta și-o exprimă sau, efectiv, mutarea acestuia în biroul din colț, îndepărtându-l de restul echipei. Când este vorba de întreaga echipă, liderii toxici preferă să aibă controlul absolut prin divizarea echipei, eliminând posibilitatea ca aceasta să se coalizeze într-o forță puternică împotriva lui, după principiul roman *divide et impera*. Ei creează un mediu concurențial nesănătos în echipă, unde fiecare angajat va lucra împotriva celorlalți pentru a dovedi că el este cel mai bun și merită să fie apreciat. Liderul toxic forțează grupurile să lucreze unul împotriva celuilalt, divizând echipa și păstrând astfel controlul absolut prin asumarea rolului de arbitru în conflicte interne pe care de fapt el le-a favorizat.

Pentru a diviza și mai mult echipa, adeseori liderul toxic promovează inechitatea, recurgând la favoritisme, promovări selective și pe bază de loialitate oarbă a angajaților, favorizându-i în promovare și socializare doar pe membrii anturajului său, distribuie disproporționat resursele și informațiile în grup, precum și timpul disponibil de rezolvare a unei probleme, cei vizați astfel primind termene mult mai strânse doar pentru a eșua, cazuri în care liderul toxic nu ezită să le arate că nu au fost în stare să finalizeze sarcinile la timp. Apoi, din nou, sub formă directă sau voalată, liderii toxici recurg la amenințări la siguranța angajaților lor, fie prin acte fizice, comportamentale sau verbale de agresiune, forțându-i pe aceștia să îndure un mediu de lucru

dur și greu, cu mult stres, ore suplimentare sau lipsa pauzelor, fie prin amenințări privind siguranța locului de muncă, glumind dezinteresat despre concedierea angajaților sau amenințând cu escaladarea la niveluri ierarhice superioare în cazul neîndeplinirii corecte a sarcinilor.

Nu în ultimul rând, dimensiunea *laissez-faire* se traduce prin eșecul liderului toxic de a înțelege natura problemelor importante și de a acționa competent și eficient în situațiile în care se cere leadership, evitarea sau întârzierea răspunsului către angajați în situațiile critice, lipsa de inovație și complacerea în plasa de siguranță oferită de tradiționalism și reguli, și chiar criticarea angajaților atunci când aceștia vin cu soluții noi.

Studii recente au arătat că unul din cinci lideri din eşaloanele superioare ale lumii corporatiste este un lider toxic, unii la limita psihopatiei, iar 56% dintre angajați îndură sau au îndurat de-a lungul carierei lor comportamente de leadership toxice sau lideri toxici. Aceste cifre înfricoșătoare ne dau o idee despre dimensiunea leadershipului toxic în organizații.

Și atunci de ce se vorbește atât de puțin despre acest lucru?

În primul rând pentru că liderii toxici au o mare abilitate de manipulare, utilizând și competențele tehnice avansate acolo unde este cazul. Ei se prezintă ca lideri responsabili, sensibili și receptivi față de superiorii lor, dar acționează lamentabil cu propriii subordonați. Am crede că este ușor să identificăm un lider toxic într-o organizație. Însă nu este așa. Unii oameni au o toleranță mai mare la stres și nu se lasă afectați de comportamente pe care alții le consideră toxice. Apoi, liderii toxici sunt adesea carismatici, inteligenți și manipulatori, mascându-și toxicitatea pentru a-și servi propriile interese. De multe ori, acești lideri sunt și foarte buni tehnic în domeniul lor sau aduc rezultate palpabile imediate, ceea ce face ca organizațiile să închidă ochii la anumite comportamente deviate care ies totuși la iveală. Ei prezintă, în general, un nivel de energie ridicat, ceea ce îi face capabili să depășească cu succes anumite obstacole profesionale, așa că abordările distructive și imorale sunt

umbrite de finalizarea cu succes a misiunii și îndeplinirea eficientă a sarcinilor. Așadar, unei persoane care nu este în echipa unui astfel de lider sau nu petrece suficient timp în compania lui, îi este dificil să îl catalogheze drept lider toxic.

Dar, atunci, de ce subordonații unui astfel de lider se complac în mediul creat de el?

Din nou am fi tentați să credem că angajații nu vor rezista și vor pleca din subordinea unui astfel de lider, creând o fluctuație mare care, într-un final, va atrage atenția organizației și managementului superior asupra comportamentelor deviate ale liderului. Și, din nou, nu este așa. Presiunea crescândă din organizații și din economie lasă adesea angajații cu foarte puține alegeri, făcându-i mult mai dependenți de locul de muncă actual decât le-ar plăcea să recunoască. De la cei mai de bază angajați până la cei din managementul superior, care au ajuns la un nivel de remunerație pe care cu greu îl găsesc în alte organizații, părăsirea locului de muncă din cauza liderului toxic va fi ultima opțiune, după ce au încercat să își dezvolte mecanisme de rezistență față de mediul toxic creat de acest lider și doar după ce au îndurat cât au putut, schimbarea nefiind ușoară și mulți preferând răul cunoscut unui rău pe care încă nu îl cunosc.

Apoi intervine și personalitatea fiecăruia: lipsa de încredere în sine, lipsa de curaj sau pragmatismul, care favorizează rămânerea sub conducerea unui lider toxic. Mai mult, unele persoane nu doar că suportă un mediu toxic, ci chiar se dezvoltă sau prosperă sub anumite tipuri de lideri toxici. Însă cei mai mulți își dezvoltă o rezistență crescută la aceste medii toxice create de liderii distructivi și, în timp, ajung să privească situațiile dăunătoare ca fiind normalitate.

Liderii toxici pot fi însă eliminați din sistem chiar dacă sunt buni tehnic sau aducători de profit și ar trebui să fie eliminați, pentru că, pe termen lung, eficiența lor nu va dura. Mediul toxic creat de ei nu va putea susține performanța îndelungată, pasiunea și spiritul de echipă atât de necesare progresului și sustenabilității. Un lider de calitate, un lider inspirațional, va fi capabil să

aducă rezultate nu numai mai bune și mai sustenabile decât un lider toxic, ci și pe termen mult mai îndelungat. Toxicitatea este considerată de unii lideri ca o scurtătură în urcușul lor pe scara succesului și promovării în carieră, însă nu există scurtături către succes, iar câștigurile obținute pe această cale nu sunt unele de durată. Toxicitatea (așa cum sugerează și denumirea) dăunează pe termen lung atât oamenilor, cât și organizațiilor, de aceea managerii și organizațiile trebuie să ia act și să reformeze sau să îndepărteze liderii toxici din cadrul lor, cu toate câștigurile aparente pe care aceștia le aduc. Câștigurile pe termen scurt nu pot fi comparate cu cele pe termen lung aduse cu profesionalism de un leadership etic, autentic, vizionar, transformațional.

Atât managementul, cât și subordonații trebuie să își unească eforturile pentru a favoriza procesul de eliminare a liderilor toxici și, de multe ori, subordonaților le revine responsabilitatea inițială de a semnală în primul rând astfel de lideri, deoarece ei sunt în prima linie și experimentează direct comportamentul toxic al liderului, comportament ascuns poate celor din alte echipe sau managementului. Un avertizor de integritate este suficient pentru a atrage atenția sistemului asupra unui lider toxic, urmat apoi de o abordare individuală, unde un director general ar putea să discute cu acest lider toxic și să îi arate comportamentul și efectele acestuia în organizație, făcându-l să își dea seama de greșelile lui în cazul în care el nu realizează că se comportă astfel. Apoi, o abordare activă și sistematică de reinstruire, îndrumare, consiliere și monitorizare dacă liderul toxic mai poate fi salvat, sau retrogradare și chiar eliminare din organizație dacă acesta își continuă comportamentul distructiv. Astfel, împreună, managementul și angajații pot împiedica eficient liderii toxici să contamineze organizația.

Din nefericire însă, nu întotdeauna se întâmplă acest lucru și leadershipul negativ proliferază destul de des, liderii distructivi urcând în poziții de semnificativă putere și autoritate. Și atunci, haideți să vedem cum să ne protejăm cât mai bine de liderii toxici!

Capitolul 1

Povestea 1

Primul meu contact cu un comportament toxic de lider a fost chiar în primul an de liceu. Și o să vedeți ulterior de ce spun comportament toxic, nu neapărat lider toxic.

S-a întâmplat în prima zi de liceu, în clasa a noua, la prima oră de matematică. Cum vă puteți imagina, eram toți sfioși, emoționați, nu ne cunoșteam colegii, ne simțeam stingheri, eram adunați de prin toate colțurile țării și ne vedeam în acea zi pentru prima dată, iar unii dintre noi am simțit întâia oară ce înseamnă să fii departe de casă, să stai în cămin cu alți copii necunoscuți în cameră, departe de căldura și protecția oferite de căminul părintesc.

Intră profesorul nostru în clasă, serios, tăcut, pune catalogul pe masă și se uită la noi. În clasă se face o liniște circumspectă și toți ochii sunt îndreptați spre domnul profesor. După câteva secunde, el întrerupe brusc liniștea, se prezintă și apoi ne spune:

Ia să vedem ce mai țineți voi minte din trigonometrie după atâta vacanță!

Și începe să pună întrebări către toată clasa. Însă nimeni nu îndrăznește să ridice mâna să răspundă.

– Aha, deci nu mai știți nimic? Haideți atunci că vă iau pe rând.

Și începe din partea dreaptă a clasei să întrebe pe fiecare elev din tabelul trigonometric. Întrebări scurte, directe, la

care elevul trebuia să se ridice în picioare să răspundă la fel de scurt și de direct:

- Cât este tangenta de șaizeci de grade?
- Radical din trei.
- Bine, stai jos!
- Cât este cosinus de patruzeci și cinci de grade?
- Ăăăă...
- Stai jos! Nota 3.

Și aici au început freamătul și panica în clasă. Al doilea elev ascultat în prima zi de școală a luat prima notă: **trei**. Deja eram toți atât de speriați, fiecare își repeta în gând valorile din tabel sau încerca grăbit să se uite în manual până îi vine rândul.

Și interogatoriul a continuat, notele de trei începând să se acumuleze. Le luau fete și băieți deopotrivă. Au fost afectate în special unele fete, care învățaseră de nota zece în școala generală, fete care erau premiante și pentru care nota trei era atât de departe, încât nu ar fi crezut vreodată că o vor primi. Și au început să suspine înfundat. Domnul profesor continua însă. Eu eram în rândul al doilea și până la mine deja aproape jumătate dintre colegii ascultați luaseră nota trei.

Eu nu eram un elev de nota zece, dar nici nu luasem vreo notă sub opt în toți cei opt ani de școală generală. Așa că vă dați seama că presiunea devenea tot mai mare și riscul de greșeală la fel de mare. Repetasem pentru a nu știu câta oară în gând tabelul trigonometric pe care îl știam la perfecție, când mi-a venit rândul la răspuns și profesorul m-a ridicat în picioare:

- Cât este sinus de șaizeci de grade?
- Radical din trei pe trei, am răspuns eu ușurat, fiind sigur că am știut răspunsul corect și bucuros cumva că am scăpat așa ușor.
- Stai jos! Trei.

Răspunsul corect era radical din trei pe doi. Radical din trei pe trei era tangenta de treizeci de grade, dar teama, emoția, anticiparea și-au spus cuvântul și am greșit.

În final, din treizeci și doi de elevi, nouăsprezece au luat în ziua aceea nota trei la matematică. Apoi, profesorul a continuat ora, ne-a predat ceva la care, după cum vă puteți imagina, nu am mai fost prea atenți și ora s-a sfârșit.

Dar ce dramă la pauză, fetele plângeau fără să se mai ascundă și își sunau mamele. Și unii dintre băieți își sunau părinții. Aproape toți eram necăjiți. Părinții au sunat-o pe dirigintă, aceasta a venit la noi în clasă și a încercat să ne liniștească, spunându-ne că va vorbi ea cu profu' de mate.

Următoarea oră am avut fizică, cu un profesor foarte cald și blând, pâinea lui Dumnezeu, cum se zice. Prietenos, ascultător, s-a prezentat, și-a început lecția, însă a văzut că suntem toți abătuți și plânși și ne-a întrebat ce s-a întâmplat. Bucuroși că avem încă o ureche care ne ascultă, am început să îi istorisim povestea. Și el ne-a liniștit, la rândul lui, nu numai că ne-a spus că profesorul de matematică nu este un om rău, doar puțin mai dur, „dar este foarte corect”, ci, fiindu-i milă de noi, ne-a ascultat la fizică punându-ne niște întrebări super ușoare și ne-a dat tuturor note de nouă și zece, ca și când ar fi încercat să compenseze notele de la matematică.

Într-un final, drama s-a rezolvat, după ce diriginta și probabil directorul au vorbit cu profesorul de matematică și acesta ne-a transformat câteva zile mai târziu, la ora de matematică, toate notele de trei în opt, nu însă spre deplina mulțumire a elevilor de nota zece, pentru care opt era încă o notă mică.

De ce a avut profesorul de matematică această abordare? Este o abordare clasică de dominare, de impunere a autorității, o abordare toxică, dar pe care probabil din experiența lui de atâția ani cu elevii sau din cauza altor probleme care l-au frământat în acea zi, a considerat-o potrivită. Evident că