
Cuprins

Prefață întrebătoare. Management sau leadership?	13
--	----

PARTEA I

Începuturi. De unde vii. Încotro te duci	23
Cum poți ajunge manager	24
De unde vii. Încotro te duci	27
<i>Cineva, acolo sus, a văzut că ai potențial de manager</i>	27
<i>Ești cel mai bun în ceea ce faci, individual, în echipa ta</i>	28
<i>Ai o relație privilegiată sau ești chiar rudă cu șeful tău direct</i>	28
<i>Un caz particular. Când vii dintr-o corporație și ajungi într-o firmă de familie</i>	29
Cum este să fii manager începător	30
Luna de miere	34
<i>Prima întâlnire cu echipa. A doua întâlnire cu echipa</i>	34
<i>Cum să pornești cu dreptul</i>	36
Ce se vede? Categoriile de oameni toxici pe care îi vei găsi în echipă	38
<i>Despre invidioși</i>	39
<i>Despre lingușitori</i>	41
<i>Despre cinici</i>	44
Luna de miere a trecut. Ce faci acum?	47
<i>Cum să câștigi respectul oamenilor?</i>	47
<i>Despre discuțiile individuale</i>	50
<i>Provocări neașteptate. Despre relația cu foștii colegi și prieteni</i>	51
<i>Despre frustrări și despre comportament previzibil</i>	53

PARTEA a II-a

Despre comunicare	57
<i>Managerul care le dă oamenilor o direcție</i>	58
<i>Managerul pe care oamenii se pot baza</i>	59
<i>Managerul care își informează oamenii</i>	60
<i>Managerul accesibil</i>	60
<i>Managerul care pune preț pe ce spun oamenii lui</i>	61
<i>Managerul care laudă și critică</i>	61
<i>Critica în privat</i>	61
<i>Critica în public</i>	63

Despre laude	64
<i>Lăudatul în public</i>	64
<i>Lăudatul în privat</i>	65
Despre ascultare	66
<i>Managerul care nu ascultă</i>	67
<i>Managerul care ascultă</i>	69
<i>Ascultți, ascultți, dar până când?</i>	70
<i>În loc de concluzie despre abilitățile de comunicare</i>	72

PARTEA a III-a

Despre relaționare	73
<i>Despre relaționarea cu membrii echipei</i>	74
<i>Despre relaționarea cu colegii manageri</i>	77
<i>Despre relaționarea cu șefii</i>	80
<i>Caz particular. Despre relaționarea cu șefii toxici</i>	86
<i>Despre relația cu tine însuși. Managementul timpului = managementul propriilor activități</i>	89
Ce să nu faci când ești manager sau NOT TO DO list	96
<i>Să nu minți</i>	96
<i>Să-l nu vorbești de rău pe șeful tău</i>	97
<i>Să nu-i vorbești de rău pe oamenii din echipa ta</i>	97
<i>Să încerci să nu intri în jocuri politice maligne</i>	98
<i>Să nu-i vorbești de rău pe colegii tăi manageri</i>	98
<i>Să nu practici favoritismul la locul de muncă</i>	100
<i>Să nu pâlăvrăgești în stânga și în dreapta despre ce spun și ce fac oamenii tăi</i>	101
<i>Să nu te plângi în fața echipei de ce face sau nu face organizația voastră</i>	101
<i>Să nu lucrezi împotriva intereselor companiei</i>	102
<i>Să nu le faci angajaților promisiuni pe care nu le poți îndeplini</i>	102
<i>Să nu fii o pacoste, o belea, pentru angajații tăi</i>	102
<i>Să nu te ascunzi în spatele politicilor companiei sau ale șefilor tăi</i>	102
<i>Să nu îți împingi subalternii să facă ceva neetic</i>	103
<i>Să nu îți hărțuiești sexual subalternii</i>	103
<i>Să nu îți tratezi oamenii ca pe obiecte, ci să îi tratezi cu demnitatea cu care merită tratată orice ființă umană</i>	104
<i>Să nu îți raționalizezi greșelile</i>	104

PARTEA a IV-a

Despre conducerea echipei	107
Despre stiluri manageriale	108
Despre luarea deciziilor	112
Despre delegare	115
<i>Ce delegi</i>	115
<i>Cui delegi</i>	116

<i>Cum delegi</i>	117
Despre feedback	118
Echipa vie. O abordare holistică a muncii în echipă	120
Despre rolurile oamenilor într-o echipă	123
<i>Rolurile sociale</i>	123
<i>Rolurile raționale (gânditoare)</i>	124
<i>Rolurile de acțiune</i>	125
<i>Despre compatibilitățile dintre roluri</i>	126
<i>Despre gestionarea celor nouă roluri</i>	128
Despre schimbare	129
<i>Fii primul care adoptă schimbarea!</i>	129
<i>Ajută-i pe oameni să adopte schimbarea</i>	130
Despre ședințe	133
<i>Când organizezi tu ședințe cu echipa</i>	133
<i>Când participi la ședințe organizate de șefii tăi</i>	138
Despre motivare	138
<i>Teorii ale motivației bazate pe conținutului motivației</i>	139
<i>Teoria ierarhiei nevoilor a lui Abraham Maslow</i>	139
<i>Teoriile X și Y ale lui Douglas McGregor</i>	142
<i>Teoria motivație-igienă a lui Frederick Herzberg</i>	144
<i>Teoria ERG a lui Clayton Alderfer</i>	145
<i>Teoria celor trei nevoi a lui David McClelland</i>	147
<i>Teoria evaluării cognitive</i>	148
Teoriile bazate pe procesul motivației	150
<i>Teoria Definirii Obiectivelor a lui Edwin Locke</i>	150
<i>Teoria Susținerii Comportamentale</i>	154
<i>Teoria echității a lui J. Stacey Adams</i>	157
<i>Teoria așteptărilor a lui Victor Vroom</i>	159
<i>În loc de concluzii la teoriile motivației</i>	161
Managementul la distanță	162

PARTEA a V-a

Administrarea resurselor umane	169
Recrutarea personalului	170
Aspecte esențiale ale procesului de angajare	172
<i>Postul. Fișa postului</i>	173
<i>Găsirea candidaților</i>	175
<i>Analizarea CV-urilor</i>	175
<i>Testarea candidaților</i>	177
<i>Procesul de interviu</i>	178
<i>Atitudinea ca element definitoriu al unui candidat</i>	181
<i>Întrebarea „nucleară” pe care ar fi bine să și-o pună angajatorul</i>	185
Pregătirea și dezvoltarea personalului	186
<i>Pregătirea (trainingul) oamenilor</i>	186

<i>Cine să o facă, cine să pregătească oamenii?</i>	188
<i>Dezvoltarea continuă a oamenilor</i>	191
Chestiuni administrative	193
<i>Sistemul de compensații și beneficii</i>	193
<i>Evaluarea performanței angajaților</i>	195
Gestionarea conflictelor în echipă	197
<i>Cauzele conflictelor din interiorul echipei</i>	199
<i>Despre gestionarea conflictelor</i>	201
Disciplinarea angajaților	204
<i>Angajații-problemă</i>	205
<i>Disciplinarea progresivă a angajaților</i>	216
Despre concediere	223
<i>M-am luptat cu legea... și legea a învins!</i>	225
Despre sănătate și siguranță la locul de muncă	226
<i>Stresul la locul de muncă</i>	227
<i>Sindromul de epuizare (burnout)</i>	229
<i>Bunăstarea la locul de muncă</i>	232
 Partea a VI-a	
Concluzii	235
 Postfață.	
Management sau Leadership?	241
<i>Din nou despre stilurile de management</i>	241
<i>Management sau leadership?</i>	244

PARTEA a II-a

Despre comunicare

Probabil că ai înțeles deja importanța comunicării. Poate că ai și abilitățile necesare. Sau poate nu. Cine știe! Mulți manageri începători au o părere exagerată despre abilitățile lor în acest domeniu. Și dacă este așa, mai devreme sau mai târziu, vor vedea cum comunicarea defectuoasă duce la productivitate slabă și distruge cariere.

*Comunicarea nu este, în primul rând, o transmitere de informații, ci mai degrabă o coordonare a comportamentelor între organismele vii.*¹²

Eșecul în a comunica, reprezentat de abordările intimidante, nesimțite și/sau abuzive, este principala cauză pentru care cariera unui manager este terminată înainte de vreme. Calitățile sau trăsăturile de caracter pe care angajații le apreciază cel mai mult la un manager sunt cele din domeniul comunicării, comunicare înțeleasă **în sensul citatului de la începutul paragrafului.**

Pentru angajați un manager este bun dacă:

- *le dă o direcție,*
- *se pot baza pe el,*
- *îi informează despre mersul lucrurilor în echipă și în companie,*
- *îi laudă și îi încurajează într-un mod autentic,*
- *este abordabil – adică se poate vorbi cu el,*
- *îi ascultă și pune preț pe ceea ce ei îi spun.*

Să detaliem puțin, pe rând, aceste comportamente manageriale, apreciate de către angajați.

Managerul care le dă oamenilor o direcție

Capacitatea unui manager de a le da oamenilor o direcție este acea abilitate care îl transformă pe un manager obișnuit într-un manager extraordinar, adică un lider.

Cuvântul *lider* este adaptarea românească a cuvântului englezesc *leader*. Dicționarul Macmillan ne spune că *leader* provine dintr-un cuvânt din limba engleză a secolului al XIV-lea, *laedan*, cuvânt care, la vremea aceea, desemna o călăuză, un ghid, care conducea un grup de persoane printr-un teritoriu necunoscut.

Este drept, cei mai buni oameni din echipa ta știi care este direcția. Ei se pot descurca și fără tine, de cele mai multe ori. Dar majoritatea dintre ei au nevoie de îndrumări, au nevoie să li se arate o destinație și o cale spre această destinație. Dacă îi lași singuri, ei se duc în jos. Dacă vrei să mergă în sus, la stânga sau la dreapta, va trebui, la începutul relației voastre, să îiții de mână și să îi tragi după tine.

Stabilirea direcției trebuie să fie făcută cât mai specific. De exemplu, dacă ești managerul unei echipe de vânzări, le-ai putea spune oamenilor tăi ceva de genul: *Vreau să creștem procentul de clienți securizați prin contract de la 75% la 90% în șase luni fără să diminuăm valoarea contractelor.* Este

¹² Fritjof Capra și Pier Luigi Luisi, *The Systems View Of Life*, în traducerea autorului, Cambridge University Press, 2014

un obiectiv destul de specific și care are și un termen precis de realizare. Comparați-l cu următorul: *Trebuie să securizăm mai mulți clienți.*

Napoleon Bonaparte, unul dintre cei mai mari strategii militari pe care i-a avut omenirea, omul pe care armata sa l-a urmat cu credință până în stepele Rusiei, spunea: *Trebuie să se dea o direcție stării de spirit a armatei și mai ales trebuie să fie susținută.*¹³

Managerul pe care oamenii se pot baza

Ce înseamnă că oamenii se pot baza pe managerul lor? Eu spun că oamenii vor avea sentimentul că se pot baza pe un manager atunci când, în mod sistematic, acesta se arată grijuliu și empatic, le dă o direcție, le clarifică lucrurile, le rezolvă problemele, îi încurajează să se dezvolte, nu are prejudecăți în ceea ce îi privește, vede partea bună din orice provocare. E greu să câștigi încrederea oamenilor și durează s-o obții.

Încrederea este fundația pe care trebuie să îți construiești cariera ta de manager de succes, cărămidă cu cărămidă, începând din prima ta zi de șef, zi de zi, prin interacțiunile pe care le ai cu membrii echipei tale. Oamenii se vor strădui întotdeauna mai mult pentru un manager în care au încredere.

Dacă încrederea nu există, oamenii ei nu se vor simți în siguranță sub conducerea ta. Și atunci moralul lor va fi scăzut, realizările mediocre, iar ei vor începe să își caute oportunități în alte zări.

Nu trebuie confundată încrederea cu popularitatea. Îmi povestea un prieten că a avut odată un șef de departament extrem de dur și de solicitant. Din trei în trei luni, în timpul vizitelor regionale le spunea să fie atenți la ce fac că dacă nu le va schimba destinele. Dar, în același timp, dacă aveau nevoie de sprijinul lui concret și imediat ca să își realizeze obiectivele, el îi sprijinea de fiecare dată, total și imediat. Următorul șef de departament era mai „flower power”, neconflictual, nu le schimba destinele, ci le lăsa să băltească. Nu le crea niciun stres, dar nici nu le rezolva vreo problemă urgentă și importantă. Omul s-a ales și cu o poreclă: *Îngerăș!* Ghiciți cui ducea prietenul meu lipsa? Ce înseamnă povestea asta? Păi, înseamnă că, manager fiind, poți să iei decizii nepopulare și să fii respectat totuși dacă deciziile sunt corecte. Și mai înseamnă că, încercând să nu superi pe nimeni, evitând deciziile nepopulare, nu vei avea garanția că oamenii te vor și respecta. Iar dacă oamenii nu te vor respecta, nu îți vor acorda încrederea lor. *Oamenii au tendința să îi urmeze pe cei în care au încredere, nu neapărat pe cei pe care îi plac.*

¹³ Jacques Madaule, *Istoria Franței, volumul 2*, traducere din limba franceză, de Eugen Rusu, Editura Politică, București, 1973, p. 212

Managerul care își informează oamenii

Ce înseamnă că managerul îi informează pe oameni despre mersul lucrurilor în echipă și în companie? *Un manager bun are întotdeauna grijă să pună în context toate politicile, instrucțiunile, indicațiile sau schimbările care vin de la el sau de la conducerea companiei.* Asta înseamnă că va furniza informații despre cauzele care au dus la apariția respectivei politici sau schimbări și despre cum a fost proiectată și dezvoltată respectiva politică sau schimbare. Managerul trebuie să explice întotdeauna de ce o anumită mișcare organizațională trebuie făcută, cum îi va afecta aceasta pe membrii organizației și ce beneficii va aduce organizației și oamenilor din organizație. Nu e nevoie de toate detaliile din spatele deciziei sau schimbării, ci doar de acelea care ajută la o mai mare înțelegere a acesteia și la un nivel maxim de adeziune a oamenilor la aceasta.

Așa că, dragă managerule începător, dă-le membrilor echipei o direcție clară, spune-le limpede ce așteptări ai de la ei, astfel încât să se focuseze mai bine pe ce au de făcut. Definește standardele tale de performanță și de comportament, comunică-li-le, verifică dacă le înțeleg și dacă le acceptă. Nu presupune că ar trebui să înțeleagă ce îți trece ție prin cap vizavi de munca lor. Numai dacă vor ști ce vrei de la ei vor ști ce trebuie să facă ca să se conformeze. Nimic mai frustrant pentru un angajat decât să constate, în timpul unei evaluări periodice, că nu a făcut ceea ce trebuia să facă, deși el era convins de contrariu.

Managerul accesibil

Un manager accesibil este un manager pe care oamenii îl înțeleg și despre care știu cum gândește, cum reacționează la diverse vești, bune sau rele.

Pentru a ajunge aici, *un manager începător* trebuie să le povestească cât mai des membrilor echipei întâmplări din trecutul său din care să reiasă cum a reacționat la diverse provocări, cum a luat decizii. Doar așa oamenii vor afla repede la ce să se aștepte de la el. *Angajații au încredere să abordeze un șef doar când îl percep ca fiind sigur și consecvent în acțiunile sale.* Iar odată ce un angajat a venit la el cu o problemă, managerul accesibil trebuie să-l asculte cu înțelegere și empatie, să pună un număr suficient de întrebări ca să ajungă să-l înțeleagă fără să presupună nimic. Și mai ales, cum spun mereu, trebuie să adreseze problema, nu persoana. Managerul trebuie să își ajute subordonatul să își rezolve el singur problemele, pentru că doar așa acesta își va dezvolta încrederea și stima de sine.

Managerul care pune preț pe ce spun oamenii lui

Nimeni nu se pricepe mai bine să facă o treabă anume decât acela care o face în fiecare zi.

Dacă ești un manager venit din afara echipei/organizației, la primele discuții individuale, atunci când afli cine ce face în echipă, ai prilejul să pui multe întrebări și să ascuți multe răspunsuri legate de felul în care merg lucrurile în prezent. Este un moment foarte bun să le soliciți sugestii despre cum ar putea merge lucrurile mai bine în viitor. În general, orice fel de manager nou ai fi, din afara sau dinăuntrul echipei, ori de câte ori echipa ta primește o sarcină nouă, este bine să vii în fața oamenilor cu ea, cerându-le părerea despre cum ar putea fi îndeplinită acea sarcină. Fii sigur că ei îți vor revela aspecte ale muncii lor care ție, altfel, ți-ar scăpa neobservate.

Dacă îi vei asculta cu atenție și interes, dacă vei ține seama de sugestiile lor, ei își vor face treaba mai bine considerând că o treabă care include și recomandările lor este chiar o treabă a lor. Iar respectul lor față de tine, șeful lor, va crește.

Nu este deloc simplu pentru că doar tu va trebui să decizi care sugestii vor fi aplicate în îndeplinirea sarcinilor echipei și care nu. Și, mai apoi, va trebui să le explici oamenilor de ce ai făcut alegerile respective, apreciind toate sugestiile, dar clarificând de ce le-ai ales doar pe unele dintre ele.

Managerul care laudă și critică

Când vine vorba de critică și laudă, eu spun că ele trebuie administrate în privat sau în public, în funcție de context și de ceilalți membrii ai echipei. Știu că există o veche vorbă, o normă aproape, care zice că un manager „trebuie să critice în privat și să laude în public”. Eu nu sunt în totalitate de acord cu ea și voi arăta și de ce.

Critica în privat

Ar fi două motive pentru care ***criticarea în privat a devenit normă pentru mulți manageri***:

1. Unul ar fi acela că ei se consideră singurii responsabili pentru ce se întâmplă în echipă și de aceea ei sunt singurii care pot critica un membru al echipei.

2. Al doilea ar fi că majoritatea managerilor nu se simt confortabili să critice un membru al echipei în fața restului echipei de teamă că echipa s-ar putea solidariza cu persoana criticată.

Părerea mea este că doar începătorilor, ocupanți noi ai unei poziții în echipă, trebuie să le adresezi critici în privat. Asta pentru că responsabilitatea pentru evoluția profesională a unui începător este mai mult a ta decât a echipei. Tu l-ai selectat, tu l-ai intervievat, tu l-ai angajat. Când e vorba de angajații noi, întâi de toate nu te repezi la ei cu o falcă în cer și una în pământ, păstrează-ți calmul. *Este omeneste să greșești!, Din greșeli învață omul!, Numai cine nu muncește nu greșește!*, spun trei vechi proverbe. Ori de câte ori un membru nou al echipei tale va greși sau nu își va duce la îndeplinire un obiectiv, el se va uita mai întâi la tine, ca să vadă ce reacție ai, la fel cum se uită un copil la un părinte. Ca și în cazul copilului, reacția ta va avea un impact major asupra încrederii omului în capacitatea sa de a-și îndeplini sarcinile în cadrul echipei.

Când un subordonat începător greșește, ia-l deoparte și ajută-l să înțeleagă ce s-a întâmplat în așa fel încât greșeala să se repare și să nu se mai repete. Greșeala este în trecut, trecutul nu mai poate fi schimbat, trebuie să te focusezi pe ce se poate face ca în viitor astfel de lucruri să nu se mai întâmple. Așa că, nu îl acuza, nu îl judeca, nu îl lua peste picior, nu exagera proporțiile cazului. Dacă procedezi așa, riști să îl distrugi, vei fi ca acel chirurg căruia i-a reușit operația, dar căruia i-a murit pacientul. Mai bine povestește-i despre greșelile pe care tu le-ai făcut când erai ca el și despre cum ai ieșit din ele. În felul ăsta el te va percepe ca fiind om în carne și oase, nu un „terminator” în slujba companiei.

Trebuie să critici comportamentul, nu persoana, pentru că dacă critici persoana, aceasta va simți nevoie să se disculpe, dând vina pe altcineva. Nu uita că amândoi sunteți în aceeași echipă, iar printre atribuțiile tale de manager este și dezvoltarea capabilităților subordonaților începători și nu numai. Nu trebuie nici să îi anchetezi, nici să îi judeci, nici să le dai pedepse cu executare la locul de muncă.

Ca să continui cu metaforele din justiție, *greșelile se prescriu după un anumit timp.* Adică, nu trebuie să lași prea mult timp între momentul când s-a produs greșeala și ziua în care ea este adresată. Fapta trebuie să fie proaspătă atât în mintea ta, cât și în mintea celui care a înfăptuit-o. Dacă trece prea mult timp, critica ta nu va mai repara nimic, iar „făptașul” va percepe mai greu legătura între cauza greșelii sale și efectele acesteia.

Nu trebuie să critici pe nimeni așa, în general, *trebuie să fii cât mai specific atunci când critici pe cineva* dacă vrei ca critica să descurajeze un anumit comportament. Pe de altă parte, gândește-te înainte de a deschide gura, adică dacă tot ceea ce vrei să spui nu va îmbunătăți situația, mai bine taci. Și nu critica pe cineva pentru o situație asupra căreia nu a avut niciun control. Așa ceva nu se poate nici repara, nici îmbunătăți de către persoana respectivă.

Cât despre durata criticii, ea trebuie să dureze doar atât cât e necesar ca să fie comunicată și atât. Nu mai trebuie să revii asupra cazului, iar și iar. Asta deoarece, dacă nu ești în stare să îți controlezi furia și continui să o reverși asupra celui care a greșit, acesta se va gândi doar la felul în care te porți cu el nu la ce a greșit el. Practic, va fi absolvit din punct de vedere psihologic de greșeala lui și își va concentra atenția asupra modului în care te porți cu el.

Nu face niciodată din țânțar armăsar. Erorile mărunte trebuie tratate ca un fapt care s-a întâmplat și gata, nu mai e nicio problemă. Poate a fost o neînțelegere, poate a fost o nepotrivire. Toți greșim.

Ferește-te de perfecționism. Nimeni nu este perfect, nici tu, nici oamenii tăi. Nu le cere oamenilor luna de pe cer, pentru că dacă o faci, vei avea în cel mai scurt timp o echipă plină de frustrați, de neîncredători în abilitățile lor, de oameni incapabili să mai ia o decizie fără să te întrebe pe tine mai întâi.

Critica în public

Când echipa este formată doar din oameni cu multă experiență profesională și cu vechime pe post, zicala cu critica în privat se poate dovedi contraproductivă. O echipă funcțională și performantă este o echipă în care fiecare este responsabil nu numai pentru propria performanță, dar și pentru performanța echipei. Membrii echipei sunt, de cele mai multe ori, interdependenți în realizarea obiectivelor echipei. Ei se bazează unul pe altul, lucrează împreună și iau decizii împreună. Când un membru al unei astfel de echipe greșește sau nu performează, discuția cu el trebuie purtată în mijlocul echipei pentru că numai de la echipă poți afla informația completă (cine ce a făcut, cine e responsabil, care sunt problemele, care ar putea fi soluțiile). Numai astfel echipa se va simți responsabilă și va veni cu soluții pentru problema care putea fi creată de oricare dintre ei. Comportamentele nedorite trebuie discutate într-o manieră care să nu stârnească reacții defensive. Trebuie adresate acțiunile și rezultatele lor, nu persoanele. Dacă alegi să critici în privat un membru al unei astfel de echipe, tu le comunicii celorlalți membri ai echipei că, de fapt, ei nu sunt responsabili unul față de altul ci sunt responsabili exclusiv față de tine. Ceea ce, de multe ori, nu este nici adevărat, nici productiv. Într-un articol scris de J. Richard Hackman, profesor de psihologie socială și organizațională la Universitatea Harvard, și publicat în Iunie 2011 în Harvard Business Review, se spune așa, citez: *Lucrul cu cel mai mare impact pe care îl poate face un lider în sprijinul colaborării dintre membrii echipei este să creeze condițiile în care membrii echipei să se poată administra ei înșiși.*¹⁴

¹⁴ Harvard Business Review, *Six Common Misperceptions about Teamwork*, magazin publicat de Harvard Business Publishing, (hbr.org), numărul din Iunie 2011, în traducerea autorului.

Despre laude.

Am cunoscut mai demult un președinte de club de fotbal de la care am auzit vorba asta: „*Lăudatul și scărpinatul sunt pe gratis.*”

Manageri fiind, trebuie să înțelegem din această zicere că nu ne costă nimic dacă ne lăudăm oamenii. Nu ne costă, într-adevăr, nimic, dar mulți dintre noi nu o fac decât arareori. De ce? Păi, fie nici noi nu am prea fost lăudați de-a lungul carierei și deci nu știm despre ce e vorba, fiindu-ne acum mai greu să căpătăm această deprindere pe care nu am întâlnit-o la șefii pe care i-am avut, fie avem convingerea că, dacă îi plătim pe oameni cu bani, nu mai este nevoie să îi și lăudăm. Bineînțeles că nu este așa. Când lauzi un om din echipă, el va înțelege că îți pasă de el, că îi apreciezi munca. Recunoașterea de către șef a contribuției angajatului, este un instrument major de motivare a oamenilor. Parafrazând un vechi proverb aș zice: „*Ce ție îți place, altuia să îi faci!*” Dacă ție îți place să fii lăudat de către șeful tău și te simți la pământ dacă nu o face, poți să înțelegi foarte bine ce este în sufletul unui om din echipa ta când tu te codești să îi arăți că îl prețuiești. Concluzia este că trebuie să ne lăudăm oamenii oricând ei creează prilejul de a o face. Dar, cum s-o facem, în public sau în privat? Când în public și când în privat?

Lăudatul în public

Când lauzi în public, cel lăudat se simte bine în pielea lui, e vorba de acea amețeață plăcută a gloriei. Dar ceilalți s-ar putea să se simtă frustrați și geloși. Am văzut asta, de multe ori în viață. Se întâmplă asta mai ales când echipa nu este omogenă, fiind formată din indivizi cu diverse stadii de vechime și performanțe, ale căror resentimente ar putea să se reverse asupra celui lăudat. Câteodată se întâmplă ca și cel lăudat să se simtă stânjenit. Am citit undeva că 50% din oameni nu se simt bine când sunt lăudați în public. Și mai este ceva. S-ar putea ca managerul care scoate în față învingătorul să încerce să le inducă, astfel, celorlalți, un model comportamental, un fel de a face lucrurile care s-a dovedit a fi de succes în cazul celui lăudat. Ideea este că nu există doi oameni la fel și ce merge la unul merge doar la acela, nu și la alții.

Iată de ce, mai ales când conduci o echipă nouă, pe care nu o cunoști, e bine să fii precaut și cu laudele administrate în public. Dar, sigur, dacă echipa este omogenă ca performanță și vechime, cu indivizi care se sprijină și se respectă unii pe alții, laudele aduse unuia din ei nu vor face decât să crească moralul întregii echipe. În timp, cu toții vor învăța să se laude și ei între ei, iar acest lucru va întări și mai mult omogenitatea și forța echipei.

Lăudatul în privat

Eu, unul, cred că lăudatul în privat are un efect mai mare. Am primit, de-a lungul timpului, diplome și felicitări în fața a zeci sau sute de colegi. Dar nu îmi amintesc foarte bine, în acest moment, când, unde și de ce le-am primit. Nu voi uita, însă, niciodată, seara de august în care, venind de la Târgu Jiu cu mașina, am fost sunat pe telefonul mobil de către vicepreședintele companiei care a ținut să mă felicite pentru că de opt luni conduceam în clasamentul național al vânzărilor de servicii integrate. Astfel de mesaje au o tușă personală care le face mai sincere și mai valoroase. Faptul că acel șef al meu mi-a alocat o bucățică din timpul lui liber ca să mă laude m-a făcut să mă simt important și mândru că lucrez într-o companie în care astfel de lucruri se întâmplă.

Deci, cum să lăudăm?

Fie că laudă în public, fie că laudă în privat, un manager trebuie să fie cât mai specific. Eficacitatea laudei este direct proporțională cu detalierea motivului pentru care cineva este lăudat. Adică, în loc să spui „Ai fost tare în cazul X, ar trebui să spui ceva de genul: „Ai negociat foarte bine în cazul X, reușind să menții prețul inițial. Acesta este comportamentul, acțiunea sau realizarea care merită lauda ta și pe care le dorești a fi repetate, multiplicat. Apoi trebuie să detaliezi impactul unui astfel de comportament în echipa, departamentul și organizația ta. Adică ceva de genul ...iar menținând prețul inițial ai contribuit la păstrarea bugetului de subvenții în limitele fixate de companie pentru acest an financiar. Astfel, atât cel lăudat, cât și colegii lui vor înțelege că e bine să considere bugetul de subvenții al companiei drept un obiectiv important de atingerea căruia ar fi bine să se preocupe.

În cartea lor *Cât de plină ți-e găleata?*, Tom Rath și Donald Clifton vin cu o metaforă extrem de sugestivă despre modul în care stările sufletești pozitive ne pot influența viața în bine sau în rău. Iată *Teoria câinii și a găleții*:

Fiecare dintre noi are o găleată invizibilă. Ea este permanent umplută sau golită, în funcție de ce spun alții despre noi sau de comportamentul lor față de noi. Atunci când găleata ne este plină, ne simțim extraordinar. Când este goală însă, cădem pradă deznădejdii și ne simțim îngrozitor.

De asemenea, fiecare dintre noi are asupra sa o cană invizibilă. Când folosim această cană pentru a umple gălețile celor din jurul nostru – vorbind sau acționând în așa fel încât să le înmulțim stările sufletești pozitive –, ne umplem, în același timp, și găleata noastră. Când însă folosim această cană pentru a „șterpeți” din găleata altora – prin vorbe ori fapte care îi fac pe cei din jur să aibă mai puține stări sufletești pozitive –, atunci ne diminuăm noi înșine.

Precum o cupă plină cu licoarea magică a vieții, o găleată plină ne oferă o perspectivă optimistă asupra vieții și se metamorfozează într-un rezervor de energie. Fiecare picătură din această cupă ne face mai puternici și mai încrezători.

O cupă goală însă ne subminează moralul și ne întunecă perspectiva, ne secătuieste energia și voința. Acesta este motivul pentru care de fiecare dată când cineva ia cu cana din găleata noastră, încercăm o senzație de durere.

Prin urmare, în fiecare moment al fiecărei zile, ne aflăm în fața unei alegeri: putem fie să ne umplem unul altuia găleata, fie să ne băgăm cana în găleata celui de lângă noi. Este o opțiune esențială – o alegere care influențează profund relațiile cu semenii noștri, productivitatea muncii, sănătatea și fericirea.¹⁵

Despre ascultare

Abilitatea de a asculta este esențială pentru capacitatea cuiva de a comunica. Așa cum spunea la sfârșitul secolului III î.Hr. filozoful grec Zenon din Kition, fondatorul stoicismului: *Avem două urechi și o singură gură. Așa că trebuie să ascultăm de două ori mai mult decât vorbim.* Zenon spunea că, cu cât vorbim mai mult, cu atât suntem mai preocupați de noi înșine într-un mod cât se poate de prostesc. Învățând să ascultăm, ne temperăm egoismul și devenim mai receptivi la adevărurile lumii din jurul nostru.

Multă lume confundă ascultatul cu auzitul. Diferența dintre cele două abilități este că atunci când ascuți dai un înțeles celor auzite. Auzitul se întâmplă de la sine. Ascultatul necesită interpretare, memorare, dar mai ales atenție, atât la ce spune interlocutorul, cât mai ales, la ce nu spune. Omul, în general, este capabil să perceapă înțelesul a 400 de cuvinte rostite pe minut. Pe de altă parte, omul, tot în general, poate rosti între 125 și 200 de cuvinte pe minut. Ce se întâmplă este că majoritatea oamenilor aleg să își lase mintea să zburde pe coclauri, în timpul în care nu sunt ocupați să înțeleagă ce aud. Deci nu ascultă cu adevărat, mai mult aud, ca să zic așa.

Orice manager începător trebuie să aloce, la început, din timpul său o bucată mai mare de timp pentru a-și asculta oamenii. O să descopere că are în echipă oameni care nu se mai opresc din spus și oameni de la care trebuie să scoți vorbele cu cleștele.

„Ascultă-mă ca să te ascult!”, cam asta ar fi ce ar trebui să înțeleagă managerii că gândesc oamenii din echipa lui. Asta înseamnă că, în raporturile sale cu oamenii din echipă, *managerul începător* trebuie să se asigure că

¹⁵ Tom Rath și Donald O. Clifton, Ph. D., *Cât de plină ți-e găleata?*, traducere din limba engleză de Radu Nicolae Trif, Editura ALLFA, București, 2007, p. 14

comunicarea este bi-direcțională. Altfel, oamenii nu vor coopera cu managerul și nu îl vor trata ca membru al echipei, două comportamente absolut necesare când sunt în joc niveluri ridicate ale productivității. Va fi foarte greu pentru un manager începător să întoarcă răul pe care și-l face atunci când alege, în mod prostesc și neproductiv, să nu își asculte oamenii de la bun început. Când oamenii simt că șeful nu este interesat de ce au ei de spus, ei presupun că șeful nu pune mare preț pe ce au ei de spus. Așa că, atunci când managerul nu va ști cum să rezolve o situație presantă și le va cere ajutorul, ei vor rămâne muți. Mai rău este că vor rămâne la fel de muți și atunci când ei ar trebui să își avertizeze șeful că există probleme potențiale în echipă pe care el nu le percepe de niciun fel și care, neadresate la timp, vor genera crize majore.

Așa că, dacă vrei feedback de la oamenii tăi, la timp și de bună calitate, va trebui să vorbești cu ei de la bun început, să-i asculți cu atenție și să le transmiți, verbal și non-verbal, că pui preț pe ce spun ei. Altfel, vei fi un căpitan care își conduce corabia fără busolă, într-o noapte fără stele, pe o mare zbruciumată de vânturi care suflă din toate părțile.

Managerul care nu ascultă

Din păcate, unii, când ajung manageri, cred că atunci când ei vorbesc ceilalți trebuie să ia notițe și să execute, întocmai și la timp. Nu își găsesc răgazul necesar, nu vor și nu înțeleg să asculte ce zic membrii echipei lor. Acestor șefi le place, mai degrabă, să se audă vorbind. Ei pot să repete ori-când ce au spus ei înșiși, dar nu își aduc aminte nimic din ce au spus ceilalți. Mare greșală! Mortală!

Un manager care nu își ascultă oamenii se comportă astfel:

- trage concluzii fără să asculte ce are de spus interlocutorul său;
- vrea să aibă cu orice preț ultimul cuvânt contestând tot ce îi spun ceilalți;
- nu îi place să se întâlnească față în față cu oamenii, preferând să le dea directive prin e-mail sau prin urlete;
- nu le explică clar oamenilor ce așteaptă de la ei, iar aceștia nu înțeleg ce au de făcut.

Un manager poate crea bariere în procesul de comunicare cu oamenii săi, fără chiar să își dea seama că o face. Iată trei exemple de astfel de situații:

- El poate fi atât de ocupat de treburile de zi cu zi, de bucătăria managerială, încât, efectiv, nu mai are timp să vorbească cu oamenii.
- Dacă, atunci când primește vești proaste, managerul alege să țipe la cel care le aduce, încercând să găsească vinovați, nu soluții, el își va împinge oamenii să-i ascundă lucrurile neplăcute sau să le dilueze înaintea de a i le prezenta.