

ÎNCETEAZĂ SĂ MAI FACI ZGOMOT
ȘI ÎNCEPE SĂ OBȚII REZULTATE

*Cele 3 calități ale
unui lider de succes*



Travis Bradberry



EDITURA AMALTEA

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
BRADBERRY, TRAVIS
Cele 3 calități ale unui lider de succes : Travis
Bradberry ; trad.: Irina Sasu - București : Amaltea, 2009

ISBN 978-973-162-050-3

I. Sasu, Irina (trad.)

159.923.2

SQUAWK!

TRAVIS BRADBERRY

Copyright © 2008 by Dr. Travis Bradberry

All rights reserved

Published by arrangement with HarperCollins
Publishers, Inc.

CELE 3 CALITĂȚI ALE UNUI LIDER DE SUCCES

TRAVIS BRADBERRY

ISBN 978-973-162-050-3

© 2009 – EDITURA AMALTEA

Cuprins

Prima parte: Povestea

<i>1. Managerul pescăruș</i>	<i>17</i>
<i>2. O întâlnire norocoasă</i>	<i>29</i>
<i>3. Cerințe clare</i>	<i>45</i>
<i>4. Comunicarea eficientă</i>	<i>65</i>
<i>5. Să nu pierzi din vedere performanțele</i>	<i>83</i>
<i>6. O nouă zi</i>	<i>97</i>

Cuprins

A doua parte: Modelul

<i>7. Cele trei calități ale unui lider de succes</i>	<i>107</i>
<i>8. Costurile unui management de tip pescăruș</i>	<i>111</i>
<i>9. Tu ești un manager pescăruș?</i>	<i>117</i>

Prima parte



Povestea



Capitolul

1

Managerul pescăruș

DE CÂND SE ȘTIA, Charlie fusese un zburător îndrăzneț când venea vorba de slujba sa. Atunci când le spunea și altora acest lucru, mulți iertau jocul de cuvinte nu numai pentru că Charlie era pescăruș, ci și pentru că era un pescăruș care își iubea mult slujba. Și, până de curând, era o slujbă ușor de îndrăgit. Ca pescăruș-șef al unui stol a cărui singură acțiune era prăduirea zonei de restaurante dintr-un parc cu profil marinăresc din sudul Californiei, simțea într-adevăr că munca este o adevărată plăcere.

Cu mulți ani înainte, stolul condus de Charlie locuia alături de cei asemenea lor pe malul mării. Charlie era bine-cunoscut printre pescăruși, deoarece era curajos și pasionat, dar și pentru că avea mereu o groază de idei. Într-o zi, le-a împărtășit tuturor viziunea sa despre un loc în care, cu un pic de ingeniozitate, și-ar fi asigurat o viață plină de prosperitate. Charlie văzuse primul acest loc și mulți pescăruși veneau zi de zi să-l audă

vorbind despre el. În timp, acest lider sigur pe el a convins o parte dintre pescăruși să se desprindă de corvoada ciugulitului de mărunțișuri de la malul mării și să-l urmeze pentru a forma un nou stol într-un loc care nu era altul decât zona de restaurante a parcului.

Atunci când noul stol a ajuns în parc, toți au descoperit că zona restaurantelor era chiar mai bună decât și-ar fi imaginat-o ei. Mâncarea de acolo era consistentă și ușor de găsit; oamenii naivi nici nu se puteau pune cu zborurile îndrăznețe ale pescărușilor. Timp de mulți ani, pescărușii au dus o viață de îndesulare, furând mâncare de la turiști și adăpostindu-se pe timpul nopții pe un deal stâncos. În timp ce alte stoluri se băteau pe malul mării cu pelicanii și cu oamenii pe rezerva de pește a oceanului în continuă scădere, stolul lui Charlie se bucura de mâncarea pusă la dispoziția lor zilnic în zona restaurantelor.

Și nici un alt pescăruș nu știa mai bine decât Charlie unde, când și cum poate un semen de-al său să înhațe o masă îmbelșugată. Charlie era așa de priceput la procurarea hranei, încât stolul l-a numit conducător. Nu că ar fi fost multe de condus pentru el. Era atât de multă mâncare în jur, încât era extrem de ușor să îi facă pe toți să fie mulțumiți și cu burțile pline. Pentru mult timp, Charlie nu a trebuit să-și facă nici o problemă legată de cum să asigure fericirea tuturor.

Acum, însă, lucrurile începuseră să fie în mod categoric diferite. Inițial a apărut ici și colo câte un puiuş care ciugulea câte ceva, dar copiii cresc repede. În curând, chiar și cei mai noi membri ai stolului aveau pui la rândul lor. Într-un timp ce părea extrem de scurt, stolul și-a triplat numărul de membri. Din păcate însă, zona restaurantelor a rămas la fel.

Parcul a continuat să fie o destinație frecventată, dar numai un număr limitat de turiști bronzăți puteau să încapă la mese la un moment dat. Inițial, noile guri de hrănit au fost întâmpinate

cu aripile deschise, deoarece era mâncare din belșug pentru toți, dar a fost doar o chestiune de timp până când a apărut prima ceartă legată de cine să fie primul care să ciugulească o porție abandonată de nachos.

În vremurile de altă dată, o gâlceavă între membrii stolului nu dura mult – o parte dintre ei se duceau către următoarea sursă de hrană ivită în cale. Însă, pe măsură ce timpul și schimbările transformau mâncarea într-un lucru greu de obținut, certurile deveneau din ce în ce mai frecvente și mai dramatice. Cu fiecare lună care trecea, mâncarea devenea din ce în ce mai insuficientă, iar foamea pescărușilor distrugea din ce în ce mai mult unitatea și prietenia echipei.

Chiar și când ultimii pui ajunseseră la maturitate, Charlie încă mai credea că face o treabă extraordinară în munca sa de conducător. Își ocupa zilele cu aceleași activități ca întotdeauna – negocierea hotarelor parcului cu alte păsări, rezolvarea conflictelor dintre membrii stolului, întreprinderea misiunilor de gherilă asupra copiilor naivi cărora le fura dulciurile și (pentru îndepărtarea stresului) lansa „proiectile“ extrem de precis pe umerii dezgoliți ai turiștilor. Aceleași treburi ca de obicei, iar Charlie iubea să facă aceste lucruri.

Asta până într-o seară furtunoasă, când se întoarse la adăpost și găsi stolul în mijlocul unei discuții aprinse. Charlie prinse câteva frânturi de conversație – ceva legat de proviziile de hrană – și crezu imediat că este vorba de o ciorovăială. Așa cum era obișnuit să facă, începu să cârâie niște ordine chiar înainte de a atinge pământul. Ateriză în mijlocul stolului, își flutură aripile ca nebunul pentru a-i îndepărta și termină cu o tiradă ce se presupunea că include cea mai bună cale de urmat.

De obicei, atunci când Charlie termina de „rezolvat“ o problemă, zbura către următoarea problemă, nelăsând loc de



discuție. Dar în noaptea aceea, toți pescărușii erau strânși în adăpost, astfel că el nu avea unde să se ducă în altă parte. Așa că, până să-și dea el seama de acest fapt, se așternu o tăcere stânjenitoare. Se plimbă țațoș împrejur cu pieptul umflat și cu aripile strânse la spate, cu mult înainte de a nu mai avea ce spune. Se uită la fețele din jurul său și își dădu seama că acestea nu erau chipurile amețite cu care era el obișnuit. Dimpotrivă, pescărușii păreau extrem de hotărâți, ca și cum s-ar fi așteptat la reacția lui.

Scott păși în față. Era unul dintre cei mai de seamă membri ai stolului, iar penajul său strălucitor și structura viguroasă erau în contrast puternic cu pescărușii slăbănogi din spatele său. Scott făcea parte din stol încă de la începuturi și nu era genul care să umble cu mânuși:

– Charlie, avem o problemă serioasă.

– Serios? Ce s-a întâmplat? întrebă Charlie, presupunând că avusese loc vreun accident.

– Ne este foame, Charlie. Nu mai avem hrană, răspunse Scott, aruncând o privire către păsările sfrijite înghesuite de fiecare parte a sa.

Charlie scrută stolul de pescăruși sfrijți:

– Of, prieteni, uitați-vă la voi! Nenrocitele alea de vrăbii vă fură toată mâncarea? întrebă el.

Stolul răspunse printr-o tăcere adâncă.

– Mă ascultați? întrebă Charlie. Nu vă îngrijați, nu trebuie să vă faceți probleme, pur și simplu rezolvați-o. Voi, băieți, puteți păcăli orice pasăre care încearcă să vă lase fără hrană. Știu asta.

– Charlie, nu pricepi, spuse Maya, și-și făcu loc în față. Păsărea care ne lasă fără hrană ești chiar tu.

Ca și Scott, Maya fusese alături de stol de la începuturi, iar înțelepciunea și contribuția ei erau foarte apreciate. Spre

deosebire de Scott, ea spunea lucrurilor pe nume, iar afirmația ei usturătoare trezi un murmur general printre membrii stolului.

– Cum? Ce? Eu? îngăimă Charlie consternat. Nu sunt eu cel ce vă consumă mâncarea. Abia dacă vă văd în majoritatea timpului.

– Ei bine, asta este o parte a problemei pe care o avem, Charlie, spuse Maya.

– Ce vrei să spui mai exact? Cum pot eu să fiu cel ce vă mănâncă hrana dacă nici măcar nu sunt aici? spuse Charlie scărpinându-se în cap cu vârful aripilor.

Scott interveni din nou:

– Nu ne consumi literalmente hrana, Charlie. Problema este că nu avem destulă mâncare ca să supraviețuim și sub conducerea ta lucrurile nu se îmbunătățesc.

– Și cum presupui că aş putea eu să mă asigur că toată lumea mănâncă îndeajuns, când nici măcar nu-mi spuneți dacă mai este suficientă hrană ca să ne descurcăm? întrebă Charlie indignat.

– Încercăm să-ți spunem de ceva timp, dar pur și simplu nu ne ascuți. Așa cum s-a întâmplat în seara asta – îți imaginezi că știi ce se petrece. De aceea ne-am și adunat aici, ca să putem să-ți vorbim despre asta.

– Ei bine, dacă așa stau lucrurile, haide să auzim ce nu fac bine, continuă Charlie. Vreau să știu cum de sunt eu responsabil pentru că voi nu mâncați suficient.

Yufan, o achiziție nouă din Taiwan, care se alăturase stolului (rămăsese prins într-un container de marfă care din fericire pentru el era plin cu conserve de ton, deși ciocul său era încă bont în urma călătoriei), păși în față și întrebă dacă poate împărtași problemele pe care le avea stolul lui Charlie. Capetele celor prezenți se înclinară afirmativ. În timp ce Yufan se pregătea să vorbească, Charlie simțea cum i se pune un nod în gât. „Toți sunt implicați în treaba asta“, gândea el.

– Charlie, tu nu înțelegi problemele pe care le avem noi cu procurarea hranei, deoarece majoritatea timpului nu te afli

printre noi. Dispari până când ne vezi ciorovăindu-ne sau până când îți cerem ajutorul și apoi vii și te năpustești asupra noastră de niciunde și...

– Ei bine, sunt ocupat. Ați prefera să mă țin după voi și să vă hrănesc chiar eu? întrebă Charlie sarcastic.

A fost un moment de scurtă ezitare până când Scott s-a aventurat din nou.

– Haide, Charlie, nu este cinstit și nici măcar nu are vreo legătură. Te rog, dă-i voie lui Yufan să termine ce are de spus.

Charlie apropie vârfurile aripilor de grup, se dădu câțiva pași înapoi, își coborî capul și își încleștă ciocul pentru a le arăta tuturor că va tăcea și îi va asculta.

– Atunci când dai năvală peste noi din cauză că avem o problemă legată de ceva anume, continuă Yufan, nu afli întreaga poveste, pentru că nici măcar nu încerci. Ești prea ocupat să cârâi în loc să ascuți.

Scott se alătură din nou discuției.

– Exact ca în seara asta. Te apuci imediat să ne spui ce să facem, ca și cum totul ar fi extrem de simplu, iar noi suntem prea proști ca să știm ce să facem.

– Stai așa! izbucni Charlie. Eu n-am făcut *niciodată* pe nimeni prost.

Deși o parte a stolului începuse să bată în retragere, Scott nu era descurajat. Îl cunoștea bine pe Charlie și se gândise că se va ajunge la asta.

– Așa și este, Charlie, nu ai făcut asta, dar pare că ne crezi proști atunci când te năpustești de niciunde și ne dai ordine ca și cum am fi niște pui ce nu pot veni cu idei viabile de capul lor. Și ceea ce e și mai rău este că îți iei zborul și ne lași pe noi să-ți rezolvăm problemele.

Scott se simțea pe val și credea că ar putea să îl facă pe managerul său pescăruș să înțeleagă ce se întâmpla:

– Este ca atunci când...

– Ca atunci când ce? Charlie se săturase să asculte și se apucase din nou să-i întrerupă.

– În regulă, Charlie, interveni Yufan, știu ce vrea să spună. Vorbește despre joia trecută. Toată lumea își aduce aminte de individul ăla gras și păros, în maieu portocaliu, care a cumpărat o porție super mare de nachos cu jalapenos pentru soția sa chiar înainte de ora închiderii? Cei doi oameni au început să se certe – ceva legat de faptul că ea este alergică la jalapenos și că el ar fi trebuit să știe bine acest lucru – și apoi cei doi au plecat val-vârtej și au lăsat-o pe masă.

– Și? Ca majoritatea celor care sunt obligați să îndure o doză de critică, Charlie devenea din ce în ce mai nerăbdător pe măsură ce timpul trecea.

– Și am zburat cu toții acolo pentru ospăț. Dar chiar și cu furea asta imensă de nachos, nu era nici măcar îndeajuns de mult loc ca fiecare pescăruș să-și bage ciocul. Așa că a trebuit să ne oprim din mâncat și să ne gândim ce putem face.

– Așa, și... Charlie dădu din cap, bătând din picior

– Și nu știam ce să facem. Nu era îndeajuns pentru toți și nici nu mai era altă mâncare disponibilă, așa că nu puteam trimite o parte din stol la altă masă. Plus că nici unul dintre noi nu avea prioritate, pentru că acel cuplu pur și simplu o lăsase acolo.

În sfârșit, Yufan captase atenția lui Charlie.

– Ne trezim în asemenea situații în fiecare zi în ultima vreme. De aceea mulți dintre noi sunt înfometați.

Charlie se calmase considerabil.

– OK, înțeleg ce vreți să spuneți. Această întâmplare ridică o problemă interesantă. Dar tot nu văd ce legătură are cu managementul meu.

– Chiar nu vezi? îi scăpă Mayei întrebarea sincer uimită.

– Nu. Există vreo legătură între mine și problema pe care ați avut-o joia trecută? întrebă Charlie.

Yufan își clătină capul dezamăgit. În spatele său, pescărușii iritați își dădură ochii peste cap.



Bineînțeles, Scott preluă discuția.

– Ei bine, Charlie, Maya te-a chemat ca să ne ajuți să vedem cum să procedăm cu porția aceea de nachos. Ai năvălit, ai aterizat în mijlocul mesei și ai dat niște ordine care nu ne-au ajutat cu nimic. Ai spus ceva abil, cum ar fi faptul că cine a furat acele nachos le va și mânca, iar restul trebuie să își procure propria mâncare. Nu era îndeajuns pentru toți. Apoi ai luat câteva și ai plecat. Ar fi trebuit să fie o problemă rezolvată, în schimb, ne-ai lăsat în același punct în care eram înainte să vii tu și cu niște nachos în minus.

– În plus, m-ai făcut să mă simt ca un pui prostuț – și să par așa și față de ceilalți – atunci când le-ai spus tuturor că nu ar fi trebuit să vin să te chem și că ar trebui să rezolvăm singuri astfel de probleme, spuse Maya. Am evaluat opțiunile avute mult timp înainte să apari tu acolo și plănuiam să-ți împărtășim ideile noastre și strategiile posibile. Dar când ai venit, nici măcar nu te-au interesat toate acestea. Ne-ai lăsat într-o stare mai proastă decât eram înainte să sosești.

– Da, în loc să ne ajuți să rezolvăm problema, a fost ca și cum... ei bine, ca și cum... spuse unul dintre pescărușii din spate cu vocea tremurându-i nervos.

– Ca și cum ce? lătră Charlie.

– Ca și cum ți-ai fi făcut nevoile pe tot, suieră Scott cu părere de rău.

O liniște cumplită se așternu peste stol.

Înghițind cu dificultate, Maya decise să-l susțină pe Scott și să-și impună punctul de vedere.

– Nu ți-a păsat de noi și de problemele *noastre* – de ideile noastre, de munca noastră, și apoi ți-ai luat zborul și ne-ai lăsat să strângem mizeria pe care ai lăsat-o. Să strângem mizeria pe care *tu* ai făcut-o.

Charlie se simțea ca și cum ar fi primit o lovitură zdrobitoare. Pescărușii își făceau nevoile pe oameni în mod intenționat,

ca să-și demonstreze superioritatea. Era de neconceput ca un pescăruș să îi facă așa ceva unui alt pescăruș.

Charlie își simțea corpul greu, stând acolo nemișcat, în mijlocul acelei tăceri mormântale. Înțepătura dată de părerea stolului său îl împiedica să mai gândească cum trebuie. Îi dezamăgise și nu știa ce să facă. Într-un final, cu ochii tuturor încă ațintiți asupra sa, Charlie vorbi:

– În regulă. Văd cum stau lucrurile. V-ați spus punctul de vedere clar și răspicat. Eu am plecat.

Și, spunând acestea, Charlie își luă zborul.