

MARK HORSTMAN este cofondator și managing partner la Manager Tools LLC, producătorul podcastului de business numărul 1 în lume, Manager Tools, care a fost descărcat de peste 250 de milioane de ori. Instrumentul oferă coaching și formare pentru manageri, cadre de conducere și organizații, în vederea optimizării eficacității acestora. A primit de trei ori premiul „Business Podcast of the Year“.

MARK HORSTMAN

Cofondator Manager Tools

MANAGERUL EFICIENT

Traducere din engleză de
NICOLETA DASCĂLU

Respect pentru oameni și cărți

despre brainstorming, 191
despre delegarea sarcinilor, 206
despre dimensiunea echipei, 67
despre evitarea feedbackului, 144
despre întâlnirile de lucru, 16
despre organizații care rămân sănătoase și eficiente, 72
management eficient, prezentare generală, 72
O3 cu alți manageri, 73
O3 pe subiecte legate de viața personală, 27, 98, 99, 14, 122
O3, „fascismul agendei“, 102
training pentru manageri, lipsa formării profesionale, 136
transmisibil, stil de management, 41-55
tratament egal pentru subordonați, în întâlnirile O3, 13, 121
trei întrebări, pentru a ști când este momentul pentru feedback, 167

U
Unu-la-unu (O3), adăugarea feedbackului la, 41,75 *Vezi și* Feedback definiție, 56
forme de a le susține, 56, 63-77
frecvența întâlnirilor, 63
loc de desfășurare pentru, 77

luarea de notițe în timpul, 16, 57, 72, 73, 74, 77 106
lungimea ședințelor, 81, 82, 90, 94,110
momentul primei O3, pentru manageri de proiect (PMO3), 124-126
prezentare generală, 131-134
prietenia cu subordonații, 24, 28, 30, 113-119
programarea și alegerea intervalor orare pentru,126
purtate prin telefon, 108, 127
rezistență la, 129, 141
stabilirea agendei pentru, 58, 60-62,164, 169, 199
tratament egal pentru subordonați în, 13, 121

V

Vanderkam, Laura, 91
Vorbește despre termene-limită, standarde de calitate și raportare (pasul 5 din modelul de delegare), 214, 218

W

Wisdom of Teams, The (Katzenbach, Smith), 29
WorldCom, 65

Z

„zona de confort“, a munci dincolo de, 35

Cuprins

Introducere. Cui i se adresează cartea de față,

despre ce este vorba și de ce am scris-o 7
Despre Manager Tools 11
O notă cu privire la date 12
O notă despre gen 13

- 1. Ce înseamnă un manager eficient?** 14
Prima ta responsabilitate ca manager:
să obții rezultate 15
A doua responsabilitate a ta ca manager:
să îți păstrezi oamenii 17
Definiția managerului eficient: persoana care obține rezultate și își păstrează oamenii 18
- 2. Cele patru comportamente esențiale** 19
Primul comportament esențial:
cunoaște-ți oamenii20
Al doilea comportament esențial:
comunică referitor la performanță31
Al treilea comportament esențial: cere mai mult35
Al patrulea comportament esențial:
deleagă sarcini38
- 3. Instrumente sustenabile și transmisibile**41

4. Cunoaște-ți oamenii — întâlnirile unu-la-unu	56
Întâlniri programate	56
Întâlniri săptămânale	63
Ședințe de 30 de minute	68
Întâlniri cu fiecare dintre subordonații tăi	70
Întâlniri în care managerul ia notițe	72
Unde să faci întâlnirile	77
5. Întrebări frecvente și rezistența la întâlnirile unu-la-unu	80
Cele mai întâlnite forme de respingere a O3	80
A vorbi prea mult și a vorbi prea puțin	94
Rezistența la luarea de notițe	106
Pot face întâlniri unu-la-unu telefonic?	108
Pot fi prieten cu subordonații mei?	113
Pot face întâlniri unu-la-unu ca manager de proiect?	123
6. Cum începi să faci întâlnirile unu-la-unu	130
Alege intervale orare din agenda ta de lucru	130
Trimite invitația la O3 prin e-mail	132
Lasă o porțiță deschisă pentru schimbări în viitorul apropiat	132
Recapitulează intenția, regulile de bază și agenda O3 în ședința cu angajații	132
Răspunde la întrebări	133
Fă întâlniri unu-la-unu doar timp de 12 săptămâni	133
Nu te grăbi să ajungi la feedback!	134
Nu te grăbi să ajungi la feedbackul negativ	134
7. Vorbește despre performanță — feedbackul	135
Încurajează comportamentul productiv din viitor... ..	141
Când ar trebui să dau feedback?	157
8. Întrebări frecvente și rezistența la feedback	163
Cum sună?	163
Punctul culminant: feedbackul sistemic	170

9. Cum începi să oferi feedback	178
Anunță-ți intenția în ședința săptămânală cu angajații	178
Programează-ți 30 de minute pentru informare ..	179
Folosește materialele noastre	179
Explică scopul feedbackului	179
Prezintă fiecare pas din modelul de feedback	180
Dă numai feedback pozitiv timp de opt săptămâni	180
Adaugă feedbackul negativ după opt săptămâni ...	182
Rămâi pozitiv, pe cât e posibil	182
10. Cere mai mult — coachingul	183
Colaborează pentru a stabili un obiectiv	185
Colaborează pentru a identifica resursele	189
Colaborează pentru a crea un plan	192
Subordonatul acționează și raportează referitor la plan	198
11. Cum să începi coachingul	202
12. Repartizarea muncii la niveluri inferioare — delegarea	204
De ce delegarea este soluția — „cascada delegării“ ...	206
Cum să delegi sarcini — modelul de delegare Manager Tools	213
13. Întrebări frecvente și rezistența la delegare	219
De ce trebuie să delegi atribuții?	219
Dacă un subordonat refuză în mod repetat cererile de delegare?	220
14. Cum începi să delegi sarcini	224
Cuvânt de final	226
Indice	229

1

Ce înseamnă un manager eficient?

Se vorbește mult despre ce anume poate fi numit un management bun. Când un individ îți spune că știe să fie manager sau de ce e nevoie pentru a-i conduce pe alții, întreabă-l: „Cum măsoară ce este sau ce face un manager bun?” Dacă nu primești un răspuns clar (precum cele menționate de mine mai jos), atunci nu lua afirmația foarte în serios.

Bănuiesc că ai întâlnit și manageri buni, și manageri slabi. Ce îi face să fie astfel? Ceea ce întreprind? Modul în care gândesc? Personalitatea lor? Ceea ce simt? Școala pe care au absolvit-o?

Gândește-te un minut la asta: *Cum știi că anumiți oameni sunt manageri buni? Care este definiția managerului bun?*

Atunci când punem aceste întrebări la conferințele „Effective Manager” (Managerul eficient), primim tot felul de răspunsuri, cum ar fi:

- Subalternii lor îi plac.
- Comunică mult.
- Sunt deștepți.
- LE PASĂ.
- Ascultă atent.
- Sunt respectați.

Toate acestea sunt încercări de răspuns meritorii, și totuși incorecte.

Să presupunem că există un manager care îți este subordonat direct și care a făcut sau a avut parte de toate cele de mai sus, doar că, în ultimii trei ani, *nu a atins niciunul dintre obiectivele pe care i le-a stabilit organizația*. L-ai descrie ca fiind un manager bun? Desigur că nu!

Prima ta responsabilitate ca manager: să obții rezultate

Poate că acesta reprezintă cel mai important concept referitor la poziția de manager. Prima ta responsabilitate NU este față de echipa din subordine. NU este față de subalternii tăi. NU ei trebuie să fie principala ta grijă.

Principala ta responsabilitate constă în obținerea acelor rezultate pe care organizația le așteaptă de la tine. Indiferent că ești manager de vânzări și trebuie „să atingi cifrele”, sau manager financiar și trebuie să pregătești rapoartele trimestriale, sau manager de proiect și trebuie să obții rezultate într-un anumit interval de timp, în cadrul unui anumit buget și conform unui obiectiv anume, faptul care contează cu adevărat este să faci ceea ce așteaptă compania să faci.

În cazul a numeroși manageri, acest lucru ridică o problemă. Probabil că nu ești în stare să numești primele cinci rezultate importante pe care trebuie să le obții în acest an pentru companie. Mai mult ca sigur, nu poți enumera — *cu ușurință* — lucrurile-cheie pentru care ești responsabil. Eventual, ai fi capabil să afirmi: „Șeful meu vrea să mă concentrez pe următoarele domenii”, dar asta nu e de ajuns. Nu poți cuantifica exact ce se așteaptă de la tine.

Cam singura modalitate de a fi lămurit în privința responsabilităților tale este să ai obiective cuantificate în cifre și

procente: „O creștere săptămânală a calității apelurilor cu 92%“; „Obținerea a 1,6 milioane din vânzări“; „Menținerea marjei brute standard peste 38%“; „Reducerea cumulativă, an de an, cu 2,7% a pierderilor cauzate de transport“. (Dacă lipsa unor astfel de obiective te frustrează sau te îngrijorează, poate crezi că toți ceilalți *au* obiective clare. Nu-ți face griji: probabil că nici ei n-au.)

Atunci când nu ai responsabilități bine definite, problema e că nu poți face alegeri inteligente cu privire la obiectivul asupra căruia să te concentrezi. Începi să simți că „totul este important“. Începi să-ți dai silința „să faci totul“. Evident, nu poți — și probabil că deja știi asta, deoarece lucrezi peste program și nu termini niciodată ce ți-ai propus. Oricum, nu ești singurul în situația asta.

Dacă nu-ți poți enumera rapid obiectivele, reține că trebuie să mergi cât mai curând la șefa ta. Întreab-o: „Ce rezultate așteptați de la mine?“, „După ce criterii îmi veți estima activitatea?“, „Care sunt standardele, obiectiv vorbind?“, „Care sunt elementele subiective pe care le luați în calcul atunci când mă evaluați?“ (Dacă vrei mai multe detalii despre modul de a purta această conversație, studiază *There's a Cast for That*[™].)

La notițe, întoarce-te la biroul tău și gândește-te ce acțiuni vei întreprinde pentru a obține acele rezultate.

Mulți manageri se tem de o astfel de conversație. Tiparul de gândire este următorul: „Dacă nu există unități de măsură, atunci ei nu au o armă pe care s-o folosească împotriva mea.“ Dar acest tip de judecată funcționează pe termen scurt. Întotdeauna există unități de măsură. Dacă nu le cunoști, poate că sunt folosite împotriva ta chiar în acest moment. Șeful tău te evaluează în mod discret și subiectiv.

OK, deci prioritatea o constituie rezultatele. Managerii care obțin rezultate extraordinare au cariere mai strălucite decât cei ale căror realizări sunt de nivel mediu. Nu este exclus ca simpla lectură a acestei afirmații să te enerveze puțin, deoarece există o mare probabilitate să fi întâlnit cel puțin un manager care obține rezultate excelente, descurcându-se de minune, *și pe care îl detești*. Există mulți manageri care pun rezultatele mai presus de orice și prin asta își justifică toate gesturile la care recurg. Există inclusiv domenii — și mă gândesc acum la Wall Street — care tolerează astfel de atitudini din partea managerilor. Când, pentru manageri, rezultatele justifică mijloacele, subordonații acestora nu au parte de un trai prea fericit.

Concentrarea *exclusiv* pe rezultate duce foarte frecvent la abuzuri față de angajați. Mișcarea muncitorilor din întreaga lume — organizarea în sindicate — s-a născut la scurtă vreme după... management. Dacă managerilor li se spunea: „Obțineți neapărat rezultate!“, ei asta făceau, cu prețul sănătății și al siguranței angajaților. Așa că, foarte curând, lucrătorii de rând și-au unit forțele.

A doua responsabilitate a ta ca manager: să îți păstrezi oamenii

Când evaluează un manager, organizațiile moderne din zilele noastre care sunt conduse în mod eficient măsoară și *retenția* angajaților, pe lângă rezultatele obținute. Aceasta se dorește a fi o frână în calea concentrării exclusive pe rezultate. Companiile vor să se asigure că membrii echipei respectivului manager nu au de gând să părăsească firma.

Înlocuirea angajaților este costisitoare. Plecarea unui angajat presupune mai multă muncă decât se planificase inițial, consum de timp și de bani pentru interviuri sau

Respect pentru oameni și cărți

concursuri, probabila necesitate de a-i oferi înlocuitorului o remunerație mai mare, pierdere de timp și resurse pentru formarea noului salariat, nemaivorbind de costul productivității scăzute a proaspătului angajat până când ajunge la calitatea și cantitatea muncii prestate de către cel care a părăsit firma.

Pentru managerul din zilele noastre, așadar, nu este suficient să obțină rezultate.

Definiția managerului eficient: persoana care obține rezultate și își păstrează oamenii

În cele mai importante companii din lume, când directorii se strâng pentru a evalua performanțele managerilor lor, în centrul discuției se află întotdeauna rezultatele personale și retenția angajaților. Când se vorbește despre cine e cel mai bun, cine merită o promovare, cine este „pregătit acum” sau cine va fi „următorul pregătit” pentru a avansa în ierarhie, aceste două unități de măsură revin iar și iar: *Cât de bine și-a făcut treaba acest manager, judecând după rezultate? Și-a menținut echipa completă?*

Dacă vrei să fii un manager eficient și dacă vrei să îți maximizezi siguranța locului de muncă (și, aș adăuga, satisfacția profesională), e necesar să corespunzi celor două cerințe. Trebuie să știi cum anume sunt evaluate în organizația ta (de obicei, rezultatele sunt apreciate de șeful direct) și trebuie să alegi să îți petreci timpul cu activități care duc la înfăptuirea lor.

Care sunt lucrurile, cu cel mai mare potențial de a conduce la atingerea acestor țeluri, pe care le poți FACE?

2

Cele patru comportamente esențiale

NOTA AUTORULUI: Dacă nu vrei să înveți principiile fundamentale ale recomandărilor mele și crezi că ești gata să plonjezi direct în chestiunile care țin de ce și cum trebuie să faci, poți sări peste capitolul de față, ca și peste următorul, trecând direct la capitolul 4, „Cunoaște-ți oamenii: întâlnirile unu-la-unu”. Nu recomand această abordare, dar, dacă ești nerăbdător să mergi mai rapid, ești liber să procedezi astfel!

Când cofondatorul firmei Manager Tools, Mike Auzenne, și cu mine ne-am început carierele de manageri, ni se spusese foarte puține lucruri despre modul de a-i conduce pe alții. Ne-am străduit din greu să învățăm ce trebuie să facem, probabil la fel cum încerci și tu acum. Nu știam că, practic, există patru lucruri pe care managerii excelenți le fac mai bine decât managerii mediocri și cei slabi. Odată ce am înțeles aceste patru aspecte, am decis să fondăm Manager Tools, astfel încât managerii să nu mai fie nevoiți să le învețe chinându-se, așa cum am pățit noi.

Cele patru comportamente esențiale pe care le aplică un manager eficient pentru a obține rezultatele dorite și a-i păstra pe membrii echipei sunt următoarele:

1. Cunoaște-ți oamenii.
2. Comunică referitor la performanță.

3. Cere mai mult.

4. Deleagă sarcini.

Aproape întotdeauna, managerii care obțin rezultate și își păstrează oamenii fac aceste patru lucruri mult mai bine decât alți manageri. (Spun „aproape întotdeauna“ deoarece există și excepții. Dacă ai fost înzestrat cu o inteligență extraordinară — la nivelul unui Bill Gates, Andy Bechtolsheim, Warren Buffett sau Mike Morrisroe —, probabil reușești doar pentru că ești mai deștept decât toți ceilalți. Dar, hei, poate că nu ești chiar într-atât de isteț! În mod sigur, Mike și cu mine nu suntem.)

Primul comportament esențial: cunoaște-ți oamenii

Toate datele strânse de-a lungul anilor indică faptul că lucrul cel mai important (și eficient) pe care îl poți întreprinde ca manager pentru a-ți îmbunătăți performanța și a crește retenția angajaților este să petreci timp încercând să afli punctele forte și punctele slabe ale subordonaților tăi direcți. Managerii care se pricep să obțină randamentul maxim de la *fiecare membru al echipei în parte* au rezultate considerabil mai bune decât cei care nu știu asta. Modalitatea cea mai eficace de a-ți cunoaște oamenii constă în a-ți face răgaz pentru a comunica regulat cu ei.

În ciuda faptului că responsabilitatea ta principală o reprezintă obținerea de rezultate, cel mai important lucru pe care îl poți face *nu este* să întocmești strategii, să delegi sarcini, să planifici resurse sau să analizezi priorități. Cel mai important este să-i cunoști pe angajații care au abilitățile necesare și care vor face efectiv munca.

Trebuie precizat că un manager poate crește performanța *pe termen scurt* într-un mod eficient folosindu-și puterea

dată de funcția sa, amenințând și așteptând supunere de la subalterni. Dar, de vreme ce și retenția angajaților reprezintă un obiectiv, această metodă își va arăta curând limitele.

Datele adunate de-a lungul anilor arată că, în general, un manager care își cunoaște membrii echipei cu o deviație standard mai bine decât managerul mediu obține rezultate care sunt cu două deviații standard mai bune decât rezultatele managerului mediu.

De ce crezi că se întâmplă așa? Gândește-te preț de o clipă la relația pe care o ai cu managerul tău direct. Îți dorești ca acesta „să se poarte cu tine la fel cum se poartă cu toți ceilalți”? Atunci, poate că nu ai nevoie să afli nimic despre subordonații tăi. Totuși, cred că nu îți dorești asta. Dacă ești un angajat cu rezultate excelente, cum te-ai simți să știi că ești tratat la fel ca membrul cel mai slab al echipei? Iar în cazul în care ai fi un angajat cu rezultate modeste, oare ai vrea să primești sarcinile suplimentare care îi sunt încredințate colegului mai performant? Probabil că nu.

Fiecare om de pe planetă așteaptă și merită să fie tratat ca un individ diferit de ceilalți. Din păcate, ceea ce facem mai toți, atunci când devenim manageri (și eu am căzut în capcana asta la începutul carierei mele), este să *ii conducem pe ceilalți așa cum ne-am dori să fim noi conduși*. Este un soi de „Regulă de aur” a managerilor lipsiți de experiență. Să le faci subalternilor ceea ce ți-ai dori să îți facă ție șeful dacă ai fi unul dintre ei.

Acest tip de management poate funcționa (într-o oarecare măsură) în cazul oamenilor care seamănă mult cu tine. Poate că în momentul de față ai ajuns manager în domeniul dezvoltării de software și coordonezi alți dezvoltatori. Există mari șanse ca o bună parte din echipă să semene

cu tine. Dacă ai fost reprezentant de vânzări, iar acum ești director de vânzări și ai în subordine alți reprezentanți de vânzări, probabilitatea e mai redusă, dar tot se poate întâmpla. Problema este că acest sistem funcționează doar la nivelul cel mai de jos și numai pentru scurt timp. Dacă aspiți la mai mult, atunci „Regula de aur“ te poate conduce la eșec.

Oamenii și comportamentele lor sunt cele care aduc rezultate pentru organizația ta (nu sistemele, nu procesele, nu computerele, nu mașinile). Rezultatele constituie principala ta responsabilitate. Toți suntem unici — fiecare în felul său. Ca manageri, ce ne-ar putea face să credem că aceeași soluție s-ar potrivi *vreodată* pentru toți? Poate că ar fi mai ușor, însă nicidecum mai eficient. Iar dacă te macină grija că ar trebui să muncești extrem de mult pentru a deveni un manager bun, această carte îți va arăta că lucrurile nu stau deloc așa.

Dacă lucrezi pentru un șef cu o personalitate diferită de a ta — un bărbat extravertit și pasionat, pe când tu ești rezervat și prudent, sau o doamnă inteligentă și analitică, în vreme ce tu ești un personaj „popular“ —, șansele de succes scad.

Dacă vom ajunge să manageriem oameni diferiți de noi — și cu siguranță se va întâmpla asta, deoarece dimensiunile echipelor continuă să crească, pentru a scădea costurile —, va trebui să învățăm să conducem persoane care nu ne seamănă. Pentru tine, asta înseamnă să fii dispus să-ți adaptezi conduita în funcție de angajatul pe care îl ai în subordine (comportament pe care îl aștepti, la rândul-ți, de la șeful tău).

Ajunși în acest punct, în caz că faci parte din majoritatea sutelor de mii de manageri pe care i-am format de-a

lungul timpului, probabil că te gândești la unul dintre următoarele două lucruri:

1. Cred că, de fapt, îmi cunosc foarte bine oamenii din echipă.
2. Nu e nevoie de mai mult: vorbesc tot timpul cu oamenii mei!

Hai să analizăm pe rând aceste idei. Mai întâi, „îmi cunosc foarte bine oamenii“. Poate că îi cunoști, dar adevărul este că majoritatea covârșitoare a managerilor care pretind asta nu își cunosc subordonații. Și bănuiesc că și tu ai impresia că îi cunoști, dar pun pariu că, în realitate, lucrurile stau exact pe dos.

Iată un experiment util pentru a-ți evalua nivelul de cunoștințe despre membrii propriei echipe. În primul rând, ce consideri mai important: familia sau munca? Pentru majoritatea, răspunsul este familia și e normal să fie astfel.

Acum pune-ți aceeași întrebare cu privire la subalternii tăi. Ce este mai important *pentru ei*: familia sau munca? Fără să te gândești prea mult, realizezi că și în cazul lor răspunsul va fi același. Și ai perfectă dreptate.

Prin urmare, subordonații tăi consideră familia ca fiind mai presus decât munca. Susții că îți cunoști subalternii foarte bine. Hai să testăm acest nivel de cunoaștere.

Care sunt prenumele copiilor subordonaților tăi?

Dacă ești precum 95% dintre managerii cărora le-am adresat această întrebare, *nu știi* toate prenumele odraslelor. Destul de mulți — poate 40% — nu știu nici măcar câți copii are fiecare subordonat! Apropo, asta numim noi „Testul acid al relațiilor directe“. [*There's a Cast for That™*.]

Desigur, nu este un exercițiu concludent. Însă majoritatea oamenilor sunt de acord că reprezintă un indicator bun, corect. Gândește-te la asta din perspectiva vieții personale: prietenii tăi apropiați cunosc numele tuturor copiilor tăi. Fapt care îi face, printre altele, să fie prietenii tăi apropiați. Amicii mai îndepărtați știu cum îi cheamă pe câțiva dintre prichindeii tăi. Iar cunoștințele probabil că nici nu știu dacă ai sau nu copii.

În cazul în care ai picat testul, meditează la următorul lucru: ce te face să crezi că poți obține devotamentul maxim pentru muncă de la o persoană, dacă tu nu știi numele ființelor care, pentru el/ea, sunt cele mai importante din lume? Din experiența noastră, îți spunem că, probabil, nu vei izbuti. Dacă ești deștept și muncești din greu, te poți descurca mulțumitor, dar vei rata cea mai însemnată pârgă: o relație de încredere cu aceia pe care îi conduci.

Dacă reacția ta la problema în discuție sună la modul „Nu sunt convins că îmi place o asemenea familiaritate. Nu vreau să fiu prieten cu subalternii mei“, să știi că nu ești singurul care gândește așa. Mulți manageri lucrează extensiv cu echipa lor folosind e-mailul, sau se văd mai degrabă ca lideri decât ca manageri, sau își spun: „Așa cum eu n-am avut nevoie să fiu condus, nu vreau să fie nevoie să îmi conduc echipa; fiecare dintre oameni trebuie să știe ce are de făcut.“ Vom avea mai multe lucruri de comentat pe această temă, dar, deocamdată, prima noastră recomandare este: petrece 30 de minute pe săptămână cu fiecare dintre subordonați, ceea ce nu presupune defel că vei deveni automat prietenii cu ei.

Acum, să ne uităm la a doua afirmație menționată mai devreme: „Nu e nevoie de mai mult: vorbesc tot timpul cu oamenii mei!“ Numeroși manageri dau acest răspuns când

le recomandăm să petreacă un timp dedicat anume, programat dinainte, în scopul de a-și cunoaște subalternii. Ei sunt într-o permanentă comunicare cu subordonații prin e-mailuri, SMS-uri și o mulțime de conversații între patru ochi. Adică simt că vorbesc atât de mult cu oamenii lor, încât de-abia mai au timp să-și vadă de propriile treburi.

Cu toate acestea, majoritatea managerilor nu-și dau seama că discuțiile pe care le poartă cu membrii echipelor sunt în mare măsură *unidirectionale*. Habar nu au cât de puțină influență au astfel de conversații scurte asupra construirii relațiilor.

Gândește-te la asta: dacă ești ca majoritatea managerilor, stai aproape de unii sau de majoritatea membrilor echipei tale. Dacă așa se petrece, e foarte posibil ca într-o zi să te fi aflat la masa ta de lucru, în biroul (spațiul) tău și să fi avut nevoie să comunici cu un membru al echipei. Atunci ți-ai zis să-i trimiți un e-mail, dar apoi ți-ai dat seama că acea persoană se află la biroul ei, așa că te-ai gândit să mergi până acolo și să-i spui ce aveai de spus. De asemenea, te-ai gândit că ar fi bine să stai puțin de vorbă, să vezi ce mai face.

Te-ai dus la omul respectiv și l-ai întrebat: „Ai o secundă liberă?“ Și ce-a răspuns, aproape sigur, subordonatul tău? „Firește că da!“

Ei bine, să știi că subordonatul tău nu a răspuns așa pentru că te consideră un ins încântător. A răspuns așa numai fiindcă ești șeful lui. Știe, probabil, că nu ai venit doar ca să stai la taclale. Ai venit pentru că vrei ceva. Și aceasta nu este premisa unei conversații care să ducă la o relație bazată pe încredere. E foarte posibil ca, indiferent de conversația pe care o vei începe — „Cum ți-ai petrecut weekendul?“, „Cum se simte soția?“, „Ce năzbâtii au mai

făcut copii? —, el să o perceapă drept un *bla-bla-bla-o-să-ajung-și-la-subiectul-real-într-un-minut-bla-bla-bla*.

Nu vreau să spun că nu îți pasă de weekendul, de soția sau de copiii subalternilor. Știu că îți pasă, dar ei înțeleg diferit această grijă pe care le-o porți, câtă vreme le pui întrebările de mai sus doar atunci când te duci să le soliciți ceva.

Mai mult, nu înțelegi că această conversație cu ei este influențată într-o extrem de mare măsură de *tine*, de planul tău, de ceea ce vrei tu. Sunt slabe șanse ca, atunci când te oprești la biroul lor, subordonații să se simtă automat confortabil discutând cu *tine*, indiferent pe ce subiect.

Acum îți voi împărtăși un mic secret pe care l-am descoperit după mulți ani de lucru cu sute de mii de manageri. *Subordonații tăi nu te văd ca pe o persoană plăcută*. Nu vreau să insinuez că n-ai fi o persoană plăcută — cred că așa ești și probabil tot astfel cred și subordonații tăi. Dar ei nu te văd așa. *Ei te văd ca pe șeful lor*. Este un adevăr dur, însă merită ținut minte. Din cauza puterii date de funcția pe care o deții, subalternii nu te văd așa cum te vezi tu.

O modalitate de a înțelege această diferență de percepție constă în a ne imagina că noi, majoritatea managerilor, avem o ștampilă pe frunte. Este vizibilă pentru toți subordonații noștri și pe ea scrie: *Atenție! Sunt șeful tău! Te pot concedia!* Atunci când deții controlul asupra nevoii altora de hrană, îmbrăcăminte și adăpost a altora, respectivii oameni te privesc prin alte lentile decât cele prin care te vezi tu.

Dacă te îndoiești, dacă crezi că ești diferit — că ești iubit de întreaga echipă și că nimeni nu se teme de *tine* —, gândește-te la asta: *tu îi spui chiar totul șefului tău?* Bineînțeles că nu!

În mod similar, nici subalternii tăi nu-ți spun totul — deoa-rece ești șeful lor. Chiar dacă ești cea mai drăguță persoană pe care o vezi în oglindă în fiecare dimineață, chiar dacă vor recunoaște că ești un tip de treabă, pentru ei vei rămâne șeful, iar puterea rolului tău deformează relațiile reciproce.

Multă vreme, am prezentat grupurilor de manageri pe care firma noastră îi forma o înregistrare video cu diferiți șefi interacționând cu subordonații lor. În filmuleț, care dura un minut și cuprindea șase videoclipuri a câte 10 secunde, două persoane se întâlneau pe un hol obișnuit de corporație, respectiv un manager și un subaltern al acestuia. Înregistrările fuseseră făcute cu o cameră din sistemul de supraveghere, fără sunet, în alb-negru. Managerii care urmăreau filmul nu îi cunoșteau pe protagoniști, îmbrăcați în haine standard casual de birou.

Pentru fiecare dintre cele șase videoclipuri, participanții primeau câte un chestionar: bazându-se doar pe comportament, limbajul trupului și interacțiune verbală (repet, *fără sunet*), ei trebuiau să precizeze care dintre personaje era șeful și care subordonatul.

Practic, toți managerii din toate grupurile au răspuns corect de fiecare dată. Au putut indica fără greș cine era managerul, lucru pe care l-ai fi putut face și tu. Forța posturii noastre de manageri influențează pe de-a-ntregul interacțiunile cu membrii echipei.

Este posibil ca, atunci când vorbești cu subalternii, să nu sesizezi efectul pe care îl are asupra acestora puterea rolului tău. Dacă „stai la taifas cu ei” nu înseamnă că și construiești o relație. Ceea ce se întâmplă în mintea oamenilor din subordinea ta se apropie mai degrabă de „Aștept să îmi dea ceva de făcut.”