

Capitolul 1

A fi lider, nu șef

Peter Drucker, una dintre personalitățile care au scris despre management și l-au teoretizat, nota: „Mare parte din ceea ce noi numim management înseamnă să le îngreunezi oamenilor treaba.“

Ce anume din ceea ce fac managerii l-a determinat pe Drucker să scrie una ca asta? Nu puțini sunt cei care, aflați în poziții de conducere, se poartă cu subalternii lor de parcă aceștia ar fi niște roboți – așteptându-se să urmeze procedurile întocmai și să nu-și folosească propria inițiativă, creativitatea și nici creierul atunci când muncesc. Sunt atât de preocupați să urmeze reguli, legi, proceduri și standarde clar definite, încât pierd din vedere potențialul pe care l-ar putea avea orice lucrător aflat în subordinea lor.

Managerii care își conduc oamenii cu adevărat, și nu doar le coordonează activitatea, nu numai că obțin rezultate mai bune pentru organizațiile lor, dar totodată dezvoltă echipe de angajați dedicați, gata să muncească din greu pentru a obține succesul în tot ce ține de carieră sau de viața personală.

Știi care este cea mai importantă trăsătură a unui lider? Nu e vorba despre excelența în afaceri, nici despre o mentalitate extraordinară; nu contează în mod decisiv nici curajul, nici bunătatea ori simțul umorului, deși toate acestea au o importanță uriașă. Răspunsul stă în abilitatea de a-ți face prieteni, ceea ce, mai simplu spus, înseamnă capacitatea de a sesiza ce e mai bun în ceilalți.

DALE CARNEGIE

Liderii îi servesc pe alții

Liderul adevărat se află în slujba oamenilor săi, și nu invers. Figura geometrică pe care o asociem de regulă cu organizațiile este triunghiul. În vârf se află șeful, care dă dispoziții celor din managementul de la mijlocul triunghiului, aceștia la rândul lor transmit indicații coordonatorilor de echipe, care apoi dau ordine angajaților simpli. În partea cea mai de jos a triunghiului sunt clienții, care sperăm să fie satisfăcuți de ceea ce le oferim.

Scopul fiecărui palier în parte e acela de a fi în slujba nivelului de deasupra. În abordarea tradițională, angajații obișnuiți lucrează pentru coordonatorii de echipe, iar aceștia se află în slujba managerilor, care-l servesc direct pe șeful cel mare al companiei. Clientul – aflat undeva în partea de jos – e, practic, ignorat. Triunghiul ar trebui inversat. Managerii de top ar trebui să-i slujească pe cei plasați la mijlocul triunghiului, iar la rândul lor aceștia s-ar cuveni să se afle în slujba coordonatorilor de echipe, care să-i sprijine pe simplii angajați – și toată lumea să muncească, de fapt, pentru client.

Liderii se află în slujba propriilor angajați

J. Willard Marriott, faimos antreprenor în domeniul hotelier, spunea lucrurilor pe nume într-un mod succint: „Treaba mea e să-mi motivez oamenii, să-i instruiesc, să-i ajut și să-mi pese de ei.” Trebuie observată cea din urmă formulare: *să-mi pese de ei*. Liderii buni țin cu adevărat la oamenii lor. Se străduiesc să afle cât mai multe despre punctele lor forte sau despre limite, despre ce le place și ce nu, despre cum acționează sau reacționează. De asemenea, își

rup din timpul lor pentru a lucra cot la cot cu subalternii, le oferă acestora resursele, uneltele și cunoștințele necesare pentru a-și face treaba cât mai eficient. Nu le stau în cale și nu-i bat la cap pentru fel și fel de mărunțișuri.

Atunci când se realizează sondaje în care oamenii sunt întrebați ce-și doresc de la un șef, mai mereu în fruntea listei de răspunsuri se află următorul: *Mi-aș dori un șef care să fie acolo pentru mine*. Acesta e genul de superior ierarhic la care oricine poate veni cu o întrebare fără teama că ar putea fi considerată una prostăscă, un șef pe care te poți baza că-ți va oferi informații, cursuri de specializare, sugestii – și de la care nu vei primi doar cereri sau porunci. Acesta e genul de șef care va pune umărul la dezvoltarea potențialului fiecăruia, și nu doar se va folosi de oameni ca de niște mijloace oarecare pentru a-și duce la bun sfârșit o sarcină.

Împuternicirea angajaților noștri

Liderii adevărați își împuternicesc subalternii. Acest cuvânt, *a împuternici*, s-a banalizat în jargonul specific domeniului afacerilor, dar astfel de cuvinte al căror sens s-a tocit reușesc să exprime adesea, într-o manieră concisă, un concept general acceptat. La origine, e un termen din domeniul dreptului, care înseamnă să transferi anumite drepturi legale de la o persoană la alta. Cu toate acestea, uzanțele limbajului de management actual marchează un sens mai larg al termenului – anume acela de a delega o parte din autoritate și control oamenilor din subordine. În loc ca managerul să își asume orice decizie despre cum ar trebui făcut un anumit lucru, angajații care chiar vor duce la bun sfârșit sarcina cu pricina iau parte la procesul decizional. Atunci când oamenii simt că au și ei ceva de spus în proiectele la care lucrează, nu doar că se pot deschide noi căi și metode de a îmbunătăți procesul de muncă,

însă, deoarece aceștia s-au implicat direct, vor deveni mai devoțați și se vor strădui din răspuțeri ca proiectul la care au lucrat să aibă succes.

Manager *versus* lider

Managementul scoate în evidență ideea că oamenii urmează ordine, adeseori fără să le discute în vreun fel. „Așa vom face treaba asta.“ Un lider, în schimb, va încuraja creativitatea subalternilor săi, cerându-le idei și sugestii atât în viața de zi cu zi, cât și în ședințe formale, întâlniri programate ori alte activități similare. Prin management le spui oamenilor pentru ce anume vor fi trași la răspundere. A conduce înseamnă a împuternici – a le oferi angajaților instrumentele cu care să-și asume decizii proprii, decizii aflate între anumite linii directoare asupra cărora toate părțile implicate pot conveni.

În management e vorba mai degrabă despre modul cum sunt urmate anumite ideologii, de explicarea și punerea în aplicare a unor reguli și a unei anumite conduite. Un lider, în schimb, îi va motiva pe alții și le va arăta cum să-și ducă treaba la bun sfârșit. Dacă lucrurile nu se petrec așa cum ne-am așteptat, se vor face eforturi pentru îmbunătățirea performanței prin programe de training mai numeroase și mai bune. A-i ajuta pe alții să învețe este instrumentul crucial prin care poți ajunge la rezultate notabile.

Managementul scoate în evidență nevoia de *a face corect lucrurile*; leadershipul are în vedere altceva: *a face lucrurile corecte*. Sunt momente în care e nevoie de management – când, din motive ce țin de legislație, de pildă, e vital ca lucrurile să fie executate regulamentar, ca la carte. Firește, managerii ar trebui să se asigure că lucrurile sunt făcute corect. Dar nu asta e treaba lor principală. În asemenea circumstanțe, aplicarea legilor poate fi necesară, dar

mult mai important e să-i pregătești și să-i motivezi pe oameni să fie competenți și să-și dorească să facă tot ce le stă în putință pentru a îndeplini obiectivele departamentului sau ale companiei. Adevăratul leadership înseamnă să-ți atingi acest țel prin intermediul oamenilor tăi.

Șeful bun, șeful rău

Harry era genul de șef care-și dorea să fie popular. Credea că e un șef bun fiindcă toți cei din departamentul pe care-l conducea îl simpatizau. Cum nu voia ca popularitatea să-i fie afectată, ezita să pedepsească încălcări minore ale regulilor și nu sancționa greșeli mărunte la lucru. Atunci când un avertisment ar fi fost necesar, tergiversa lucrurile până când problema inițială era dată uitării. În schimb, laudele erau atât de multe, încât își pierduseră din însemnătate.

Teresa era, în schimb, foarte dură. Avea convingerea că treaba se face cu biciul, fiind genul de persoană tăioasă, dictatorială. Expresia ei favorită era: „Eu sunt șefa. Ești plătit ca să muncești, așa că, ori muncești, ori pleci.“ Își lăuda foarte rar subalternii, dar îi muștruluia adeseori în fața întregului departament.

Atât Harry, cât și Teresa au întâmpinat probleme serioase, deoarece niciuna dintre aceste atitudini extreme nu poate da roade cu adevărat. Să vedem ce s-a întâmplat în fiecare dintre situații.

Șeful cumsecade

Când un manager nu-și ține în frâu departamentul, munca va avea de suferit. Orarul de producție nu va fi respectat, calitatea va scădea, oamenii vor profita de pe urma indulgenței, bunăvoinței și întârzierii sale în a lua decizii, iar atitudinea generală a angajaților

va involucra. Subalternii lui Harry se simt lipsiți de un conducător și adeseori trec peste capul lui.

De ce ar deveni un manager atât de îngăduitor, încât întregul departament pe care-l conduce să aibă de suferit? Adeseori, motivul poate fi un sentiment de nesiguranță, o neîncredere în propriile forțe. Cei care nu sunt siguri pe ei caută aprobarea altora pentru a-și consolida propriul ego. Asemenea oameni vor cu tot dinadinsul să fie populari, să fie „de gașcă“. Sunt convinși că toleranța față de subalternii îi va determina pe aceștia să îi aprobe întru totul.

După ce șeful lui Harry află că departamentul merge prost, Harry este tras la răspundere. Rezultatul e că Harry își dă seama că trebuie să întoarcă foaia cât mai rapid. Reacția firească e să facă o schimbare radicală. Devine dintr-odată dur și exigent. Sare la gâtul subalternilor, țipă la ei. Începe să-i muștruluiască pentru cele mai mărunte abateri și pedepsește greșeli pe care, cu doar o săptămână înainte, le-ar fi trecut cu vederea. Comportamentul său conduce la resentimente și nesiguranță în rândul oamenilor. Poate că, o vreme, corabia se redresează, dar, după ce lucrurile se îndreaptă, el se întoarce la vechiul său fel de a se purta.

Schimbările frecvente de stil de management afectează într-o mult mai mare măsură moralul subalternilor decât conservarea unui anumit stil – fie el bun sau rău. Oamenii din subordinea noastră nu pot anticipa cum vom reacționa. Nesiguranța aceasta duce la un moral scăzut și la dese schimbări de personal.

Atitudinea îngăduitoare a lui Harry provine chiar din nesiguranța sa. Ar trebui să-și consolideze stima de sine. Una dintre metodele prin care poți izbuti asta e să ajungi foarte priceput în ceea ce faci. Când ajungi să stăpânești la perfecție un domeniu, resimți un soi de siguranță care te va conduce către încredere în propria persoană în tot ce ar putea avea de-a face cu munca. De asemenea, Harry ar trebui să studieze mai mult relațiile interumane și să aplice la serviciu tot ce a învățat în această privință.

Coordonatorul neînduplecat

Teresa se confruntă cu o problemă similară. Deși stilul său e foarte diferit de al lui Harry, rezultatele sunt aproximativ aceleași. Ea reușește să stârnească resentimente în rândul subalternilor, care, în mod conștient sau inconștient, ajung să refuze să coopereze. Un nivel modest al producției, fluctuația de personal ridicată, neimplicarea și, în general, moralul scăzut al oamenilor sunt, de regulă, indiciile unui asemenea refuz de a coopera.

Motivul unei astfel de abordări dure, la fel ca în cazul celei excesiv de îngăduitoare, este propria nesiguranță. „Dorința de a fi pe placul altora“ e înlocuită de o purtare aspră și de apucături autoritare. E mai greu ca un lider neînduplecat să se schimbe, cel mai probabil fiindcă are sentimentul că lucrurile se pot realiza doar așa cum crede el. Încăpățânarea face parte din tiparul de comportament al unui astfel de lider.

Și de această dată, soluția constă într-o bună cunoaștere a relațiilor interumane. Coordonatorul ar trebui să-nvețe să laude mai des și să facă observații într-o manieră mai discretă, astfel încât să nu provoace resentimente sau ranchiună. Teresa ar trebui să-și domolească pornirile și să-și tempereze limbajul, să evite disputele și să colaboreze mai deschis cu subalternii.

Cel mai bun conducător

Cel mai eficient stil de conducere e undeva la mijlocul dintre cele două extreme. Acesta se bazează pe o bună cunoaștere a relațiilor dintre oameni și pe aplicarea ei în lucrul cu angajații din directa subordine. Un asemenea conducător laudă realizările subalternilor, dar nu face asta la tot pasul. Harry a exagerat într-atât de

mult cu elogiile, încât niciunul dintre angajații săi nu a simțit că munca îi este cu adevărat apreciată. Teresa nu și-a lăudat oamenii niciodată, astfel că aceștia au ajuns să creadă că, dacă tot nu vor fi apreciați, nu are niciun rost să tragă din greu.

Observațiile și avertismentele, atunci când sunt necesare, ar trebui să se facă doar între patru ochi și cu mult calm. Nu e bine să ridici glasul, și e întotdeauna de dorit să-i dai angajatului șansa de a-și prezenta propria versiune. Se impune să ascultăm cu atenție, fără întreruperi, și să facem critici constructive, cât mai la obiect.

Niciodată să nu facem observații la supărare sau la nervi. Să nu ne lăsăm implicați într-o dispută. Să evităm sarcasmul și cicăleala. Să ne concentrăm asupra problemelor. Să ne amintim că scopul oricărui avertisment e de a îndrepta ceva rău. Un manager eficient nu-și dorește să adâncească răul iscând resentimente. Ar trebui scoasă mereu în evidență fapta, nu *persoana*. Sugestii cu privire la formularea adecvată a observațiilor vor fi discutate pe larg în Capitolul 9.

Liderii buni nu sunt nici slabi, nici tirani. Nu sunt nici ignorați, nici temuți de subordonații lor. Conducătorii capabili sunt încrezători în forțele proprii și se bucură de respectul subalternilor.

Să ne uităm împreună la o comparație simplă între felul în care un șef dictează și felul în care un lider conduce:

Șeful	Liderul
Își pune oamenii la treabă	Își călăuzește oamenii
Inspiră teamă	Inspiră entuziasm
Spune: „Fă asta!“	Spune: „Hai să facem asta!“
Face din muncă o corvoadă	Face munca interesantă
Se bazează pe autoritate	Se bazează pe cooperare
Spune mereu: „Eu, eu, eu“	Spune mereu: „Noi“

Mituri și convingeri greșite

Miturile și convingerile greșite după care ne-am ghidat ani la rând, uneori chiar o viață, sunt greu de combătut. Ca manageri însă, trebuie să le putem zdruncina pentru a fi în stare să mergem mai departe.

Unii nu au deloc tragere de inimă când vine vorba să-și asume poziții de conducere. Ei cred că pentru a face asta ar trebui să aibă anumite abilități înnăscute, o anumită charismă ori o personalitate de neatins, care le-ar îngădui să-i influențeze pe alții.

E adevărat că unii dintre liderii de seamă ai lumii s-au născut astfel – că aveau un farmec aparte și că erau în stare să-și captiveze audiența. Dar aceștia reprezintă doar cazuri excepționale. Majoritatea liderilor de succes e alcătuită din femei și bărbați obișnuiți, care au muncit din răsputeri pentru a ajunge acolo unde se află acum. Talentul înnăscut înlesnește felul în care oamenii acționează ca manageri, însă nu este esențial. Oricare dintre noi poate dobândi abilitățile necesare pentru a-i conduce pe alții.

Leadershipul e o artă pe care o poți deprinde. Cu puțin efort, oricine-și dorește poate ajunge să învețe cum îi poate călăuzi pe alții într-o manieră care însuflă respect, încredere, și cum îi poate face să coopereze din toată inima.

Nu puțini sunt managerii care vorbesc despre ei înșiși ca despre niște „profesioniști“, dar este oare managementul cu adevărat o profesie? Profesioniștii din felurite alte domenii (medici, avocați, psihologi, ingineri) trebuie să parcurgă studii aprofundate și să treacă numeroase examene pentru a obține o certificare. Nu există asemenea cerințe pentru a deveni manager. Unii manageri pot să fi urmat anumite studii – în administrarea afacerilor, de pildă –, dar cei mai mulți sunt promovați din rândul oamenilor obișnuiți, care au puțină pregătire în management, sau chiar deloc. Majoritatea managerilor se formează și învață pe parcurs, la muncă.

Un număr tot mai mare de manageri de succes fac efortul de a dobândi abilități sporite urmând cursuri și studii, dar cei mai mulți încă își aleg tehnici de conducere uitându-se la cele pe care le folosesc șefii lor. Modelul pe care-l urmează poate fi unul bun. Adeseori însă, noii manageri cad pradă filozofilor privitoare la muncă ale șefilor lor, care pot să fie depășite sau greșite complet.

Repet: leadershipul e o artă pe care o poți deprinde. Putem învăța să-i călăuzim pe oameni astfel încât să le insuflăm respect, încredere și dorința sinceră de a coopera.

Unele dintre ideile menționate mai jos se prea poate să fi fost valabile la un moment dat în trecut, dar nu mai sunt eficiente; altele nu au fost adevărate niciodată. Să ne îndreptăm atenția asupra unora dintre miturile și concepțiile greșite care sunt vehiculate cu privire la management.

Managementul înseamnă doar bun-simț

La un moment dat, un manager a fost întrebat care era pregătirea pe care o avea când a pornit-o pe această cale profesională. Iată răspunsul lui: „Când am fost promovată întâia oară într-o poziție de conducere, l-am întrebat pe cel care-mi era manager de multă vreme dacă-mi poate da niște sfaturi despre cum să mă port cu oamenii din subordine. Mi-a zis așa: «Folosește-ți bunul-simț și n-o să te doară capul.»“

Ce reprezintă mai exact „bunul-simț“? Ceea ce este un subiect delicat pentru o persoană poate să nu conteze câtuși de puțin pentru alta. Adeseori, definiția bunului-simț are rădăcini culturale. În Japonia, de exemplu, se consideră că ține de bunul-simț să aștepti consens și unanimitate înainte de a lua o decizie; în Statele Unite, o asemenea concepție e rizibilă și mulți o vor cataloga drept ineficientă – o pierdere de vreme.