

călătorii prin lumea managerilor



de Emilia Cernăianu

Managerul-lider

Întrebare în loc de răspuns

Cărțile recente sfătuiesc managerii să se abțină de la a da un răspuns fiecărei întrebări. Cei isteți știu cum să arunce înapoi o întrebare iar motivele nu par evidente la prima vedere. Există și o glumă pe această temă: *"Am auzit că tot timpul răspunzi la o întrebare printr-o altă întrebare. Da? Cine ți-a spus asta?"*

În mod constant, managerilor cu un oarecare renume le sunt cerute părerile iar jocul întrebare-răspuns este arareori întrerupt. Ce-ar fi dacă unei întrebări i s-ar răspunde cu o altă întrebare?

O ierarhie cere justificarea poziției, iar prima greșală pe care cei mai mulți o fac este să permită activităților *"de menținere a statutului"* să le distragă atenția de la cea mai importantă parte a muncii lor: **îmbunătățirea performanțelor echipei**. Și ce mare este această greșală!

Drumul spre Infern este pavat cu bune intenții

Întrebați orice manager de ce se simte dator cu un răspuns pentru fiecare întrebare care i se pune și veți vedea că vă va răspunde *"pentru că de asta sunt aici"*. Dar nu, tocmai pentru asta NU este el acolo!

Prima definiție a managementului pe care mi-o amintesc spune că este *"arta de a face lucruri bune cu ajutorul oamenilor"*. Sigur, există definiții mult mai elaborate, dar cumva această frază scurtă înglobează exact ceea ce ar trebui să se întâmple. Și dacă trebuie să facem ca "ceilați" să-și îndeplinească sarcinile, atunci ar trebui să-i facem să gândească singuri, să fie independenți, să ia decizii bune.

N-am să înțeleg niciodată de ce sunt angajați atât de mulți oameni înainte de a avea ceva de lucru pentru ei. Bănuiesc totuși de ce evită managerii angajații care gândesc independent

...

Cum sună aplauzele cu o singură mână?

"Dar dacă angajații gândesc independent și iau decizii corecte, atunci care este rolul unui manager?"
Și ca să mă încadrez în titlul meu: *"ar fi asta o strategie proastă?"*.

Treaba managerului-lider este să se uite dincolo de orizont în timp ce detaliile rămân în mâinile membrilor echipei lui.

"Ah, da, asta merge la managerii cu poziții strategice, dar eu conduc o echipă mică, în ce strategie sunt eu implicat?"

Pe orice nivel s-ar afla un manager, **trebuie să gândească în perspectivă**, să citească semnalele de fum ale schimbării, să transforme provocările în oportunități înainte ca ele să se transforme în probleme. Cu asta ar trebui să se ocupe managerul, nu cu detaliile săcâitoare de zi cu zi, căci pentru asta are o echipă de lucru.

Jocul vinovat

Este oare posibil ca un manager să nu se gândească la viitor, sau nu este decât un mod miop de a reacționa călduț pentru a nu-și pierde popularitatea?

Acum câțiva ani un psiholog a identificat angajați care în mod deliberat îi atribuiseră șefului rolul de "Guru de Echipă", lăsându-i impresia că el și numai el poate lua deciziile cele mai bune. Astfel se fereau de responsabilități și se ocupau numai de lucrurile mici dar sigure. Asta vă doriți ca manageri?

Rezultatele bune sunt atinse cu

echipe capabile să gândească independent și să ia decizii inteligente. Prin urmare, managerul ar trebui să evite să devină un guru al echipei și să ia decizii cu frenezia și entuziasmul focurilor de artificii.

Dar ce să facă?

Simple: să întrebe la rândul său *"tu cum crezi că ar fi mai bine?"*.

- Să ceară păreriile oamenilor cu care lucrează și să le asculte până la capăt;
- Să accepte că există întotdeauna mai multe puncte de vedere și că altcineva ar putea avea o idee mai bună;
- Să încurajeze exprimarea deschisă a opiniilor, să nu le critice și să nu le ridiculizeze, chiar dacă sunt din cele mai fanteziste;
- Să întrebe permanent *"ce-ar fi dacă?"* schimbând paradigmele și făcând scenarii;
- Să-i lase și pe "ceilalți" să ia decizii, să stea deoparte și să nu mai creadă că el deține cheia soluțiilor inteligente – poate fi o greșeală fatală;
- Să înțeleagă că independența și autonomia echipei este cel mai eficient factor de motivare care uneori poate provoca minuni;
- Să fie convins că a da libertate celorlalți nu înseamnă a-și diminua puterea. Ea rămâne atâta timp cât este dublată de respect.

Acestea sunt abilități și atitudini de **manager-lider** care trebuie exersate permanent.