

Lidando com um chefe incompetente

Por Amy Gallo, Harvard Business Review

Todo mundo reclama sobre seu chefe de tempos em tempos. De fato, alguns consideram como comum e até tiram sarro. Mas existe diferença entre uma emoção diária e frustração estressante, da mesma forma que existe uma clara distinção entre um gerente com algumas falhas e um completo incompetente. Lidar com o último pode ser angustiante e pesado. Mas com a mentalidade ser e alguns ferramentas práticas, você pode não apenas sobreviver, mas florescer.

O QUE DIZEM OS ESPECIALISTAS

"A maioria das pessoas já teve alguma experiência com alguém incompetente, ou pelo menos que não ajuda", diz Annie McKee, fundadora do Instituto Teleos de liderança e co-autora do livro "Becoming a Resonant Leader". Inaptidão em gerentes é, infelizmente, comum. McKee diz que é porque muitas empresas promovem pessoas pelos motivos errados. Pessoas seguem em frente porque mostram resultados ou têm as capacidades técnicas adequadas, mas eles frequentemente não tem os requisitos para lidar com pessoas. Michael Useem, professor de administração da Wharton School diz que se seu chefe carece de habilidade técnica ou administrativa, os resultados são o mesmo: chefes ruins minam a motivação, matam a produtividade, e podem fazer você querer deixar o trabalho correndo em prantos. Enquanto deixar o trabalho é uma opção, não é a única para lidar com um mau chefe. Considere essas táticas primeiro.

ENTENDENDO A INCOMPETÊNCIA

Antes de declarar que seu chefe é inútil, analise seu preconceito e procure entender melhor o que você vê. "Quando estiver olhando para o seu chefe, a primeira coisa que você deve fazer antes de julgar, é olhar para si", diz McKee. Muitas pessoas têm pontos-cego quando se trata dos seus chefes. Pergunte para si se você não está com ciúmes de sua posição na organização ou se não tem uma tendência natural de resistir à autoridade. Sua avaliação da incompetência dele pode ser feita com base em crenças injustas.

Considere também se você tem informação relevante. "Seja cauteloso no seu julgamento até coletar evidência o suficiente", diz Useem. Lembre que ele pode estar sobre fatores estressantes que você não vê ou não entende totalmente. "É muito comum que as pessoas esqueçam completamente a pressão que está sobre seu chefe. Em partes porque um bom chefe iria proteger você dela.", diz McKee. Ao aprender mais sobre seu chefe e

desenvolver empatia por ele, você pode avaliar sua competência. Lembre, mesmo que você chegue à conclusão que ele é realmente incapaz, ele é humano, portanto não o demonize.

PEÇA AJUDA DOS OUTROS

Olhe para os colegas ou pessoas de fora da organização em busca de um conselho ou um lugar para espairecer. Isso não significa soltar os cachorros no seu chefe. "Você não irá se ajudar se entrar para o grupo de quem só reclama", diz McKee. Ao invés, encontre confidentes: um colega confiável, a esposa, um mentor ou um coach. Explique o que você vê, como isso está afetando seu trabalho e peça por conselho. "Isso não é conspirar contra seu chefe, mas conferir seu ponto de vista", diz Useem. Pessoas de fora da situação podem lhe fornecer uma visão nova e sugestões úteis para lhe ajudar a lidar com a situação.

QUE SEJA POR VOCÊ, NÃO PELO CHEFE

Sem levar em consideração o nível de competência do seu chefe, você precisa trabalhar com ele para fazer seu trabalho e, presumivelmente, avançar na carreira. Administrar o trabalho do seu chefe funcionará melhor se você enquadrar as solicitações e interações acerca das suas necessidades. "Dizer a alguém que está por fora que ele está por fora, geralmente não ajuda", explica McKee. Ao invés, diga algo como "eu quero fazer um bom trabalho e atingir meus objetivos, e eu preciso da sua ajuda para fazer isso". Seja específico sobre o que você quer: sua opinião sobre seu trabalho, ser apresentado a um colega, a permissão dele para entrar em contato com um cliente, etc. Se ele não puder ajudar, sugira uma alternativa: talvez você possa falar com um dos seus pares ou superiores. Ajude-o a resolver o problema.

LIDERE

Em vez de desistir do chefe ineficaz, foque-se no que você pode fazer para preencher as lacunas. "É papel da liderança entender o que o departamento ou a organização precisa, o que o cliente merece e ajudá-los a conseguir. Se você perceber que seu chefe não está correspondendo à missão do projeto, dê um passo a frente", diz Useem. Você não tem que cobrir seus erros e sim fazer o que é melhor para a empresa. "Liderança leva para cima com a mesma frequência que leva pra baixo", diz Useem. Você precisa fazer isso sem cultivar ressentimento. Faça porque você sabe que é para o bem da equipe.

PENSE DUAS VEZES ANTES DE TAXAR ALGUÉM

Quando você trabalha para alguém que não realiza coisas, é tentador ir ao superior dele ou algum outro líder na organização. Mas primeiro considere algumas consequências. "Hierarquia existe e anda muito saudável. E essa pessoa tem mais poder do que você. Se você vai expô-la, precisa entender a consequência política dentro da empresa.", avisa McKee. Pessoas no topo da organização pode se sentir ameaçada se eles verem alguém tentando derrubar seu colega e talvez indisposto a ajudar. Useem concorda. "É perigoso falar em um sentigo muito pragmático. Se descobrirem que foi você, quem você acha que será o primeiro a ir?", ele diz. Então, se você decidir registrar uma queixa formal, ele sugere que você faça cautelosamente. Teste com alguém que você confia antes de ir ao RH ou ao superior.

Ambos McKee e Useem enfatizam que há épocas que você é obrigado a falar. "Em circunstância extremas, se o chefe estiver envolvido em uma conduta ilegal, você tem o dever de agir", diz Useem. Nesses casos, você precisa ir ao RH e relatar o que você observou. Esteja pronto para compartilhar a evidência.

CUIDE DE VOCÊ

Trabalhar para um chefe incompetente pode ser ruim para sua saúde. "Há um monte de pesquisa que mostram os efeitos psicológicos negativos", diz McKee. Ela sugere criar barreiras psicológicas que protegem você de dano emocional. Nós temos uam tendência de apontar para um mau chefe e dizer "Ele está arruinando a minha vida". Mas isso ignora o fato de que você está no controle da situação: você pode decidir ficar ou não. "Uma vez que você se torna vítima, você deixa de ser um líder", ela diz. Foque-se no que faz você feliz no trabalho, não miserável. "Nós podemos chegar no trabalho todo dia e prestar atenção ao péssimo chefe ou escolher prestar atenção para pessoas que ficamos felizes em ver todo dia ou o trabalho que gostamos. Nós podemos escolher as emoções que nos curvamos.

Claro, se você não consegue fazer isso, não deve sofrer indefinidamente. Considere mudar de chefe ou empresa.

PRINCÍPIOS PARA LEMBRAR

Faça:

- Tenha empatia pelo seu chefe e as pressões que ele possa estar sob.
- Crie barreiras emocionais ao redor do trabalho, de modo que a incompetência do chefe não tenha impacto negativo sobre sua saúde e bem-estar.
- Foque-se no bem maior para a organização e no que você pode fazer para contribuir

Não faça:

- Tente não apontar pro seu chefe todos os indícios de sua incompetência.
- Vá para o chefe do seu chefe a menos que você esteja ciente de todas as potenciais conseqüências
- Continue com sua estratégia mesmo que não esteja funcionando – saiba quando sair.

CASO #1 Foco no que é preciso

Hilary Parker recentemente se mudou para Baltimore e estava bem empolgada com o seu novo trabalho em um imobiliária. Ela foi contratada pelo seu novo chefe, Jeremy, para criar uma nova alinça focada em questões ambientis. Jeremy está na agência há anos e era apreciado em toda a empresa. 3 meses no emprego, entretanto, Hilary percebeu que Jeremy não estava introduzindo ela para as pessoas ou arrumando as reuniões que ele havia prometido. Essas conexões eram cruciais porque o projeto de Hilary dependia de relacionamentos. "Parecia que eles estava me bloqueando u m pouco", ela disse. Ao longo dos próximos meses, as coisas pareciam ter ficado pior. Ele falhou nas apresentações, levou um longo tempo para dar retorno a questões que exigiam uma certa urgência e tirou atribuições da Hilary sem dar explicação. "Eu vi que ele era muito bom em algumas áreas do trabalho mas terrível em dar suporte e desenvolver o novo programa que eu era responsável", Hilary diz.

Hilary estava frustrada, mas ainda determinada a concluir seu trabalho. Então, ela criou uma mesa detalhada dos trabalhos que ela estava realizando, incluindo informações sobre andamento, contatos e o suporte necessário para que desse certo. Ela, então, apresentou o trabalho para Jeremy. Esse exercício a ajudou a organizar seus pensamentos e ter certeza que ela estava atendendo às expectativas do chefe. Mas ela também usou isso como jeito de ganhar permissão de procurar ajuda em outro lugar. Especificamente, ela pediu se podia falar com o chefe de Jeremy, Michael, o presidente da empresa, que eventualmente ajudou ela a tocar alguns projetos. Michael também notou a frustração de Hilary e a encorajou a se abrir sobre. "Ele me apoiou muito. Me deu o feedback que eu esperava de Jeremy", disse. No final, com a ajuda de Michael, Hilary deixou seu cargo. Alguns meses depois, ela foi contratada como consultora de projetos por outra imobiliária.

CASO #2 Protegendo-se

Stephanie Fadden está na área do marketing e comunicação há mais de 16 anos. Um ano atrás, ela pegou um trabalho em uma das 100 maiores empresas (Fortune 100). Michelle, sua nova chefe, tinha um currículo parecido, mas nunca havia gerido outras pessoas. No começo do trabalho, Stephanie começou a ver que Michelle não se comunicava claramente, não articulava suas prioridades ou se esforçava para tomar

decisões. Stephania estava particularmente frustrada quando Michelle devolveu seu trabalho com edições de texto que tinham pouco a ver com o conteúdo e si e mais com preferências estéticas. Ela viu que sua chefe tinha pouco a ensiná-la.

Felizmente para Stephanie, ela tinha caminho aberto para o gestor de Michele porque foi ele quem recrutou ela para a empresa. Ela explicou para ele e para Michelle que o cargo não era bem o que ela imaginara e que gostaria de mudar para outro (com chefe diferente). Ela baseou seus argumentos nas suas próprias necessidades e se privou das reclamações de como ela estava sendo gerida.

O novo cargo não rolou, mas Stephanie decidiu não deixar Michelle lhe abalar. Em vez disso, desenvolveu algumas táticas. "Eu pergunto a ela o que exatamente ela precisa. Se ela não puder responder, eu dou uma recomendação", ela diz.

Ela também mudou sua forma de pensar. "Eu parei de tentar mudá-la". Ela tentou olhar para Michelle com compaixão. "É claro pra mim que ela não se sente confortável nessa posição, ela pode não saber que é incompetente, mas deve saber que não está dando show. Ela está tentando fazer o que acha que um bom gerente faz." Stephanie também fez as pazes com a sua própria situação. "Eu aceitei e abracei que é escolha minha estar aqui. Saber que é algo que está no meu controle e eu não sou uma vítima, me ajudou bastante", ela diz.

Existem dias que Stephanie pensa em largar, mas ela se lembra que ficar é uma escolha dela. "Se eu focar nas coisas que estão sob meu controle, eu tenho um dia mais produtivo".

Artigo original: <http://blogs.hbr.org/hmu/2011/06/dealing-with-your-incompetent.html>