



A leadership fable about how actions speak louder than words.

## A Manager's Folly

### Le gestionnaire qui se croyait leader

Une fable ayant pour morale : mieux vaut agir que parler.

by / par Merge Gupta-Sunderji

ONCE UPON A TIME, there was a manager who worked in a credit card customer call centre. He thought he was a great leader, and often told his colleagues and staff that he came by his strong leadership skills naturally. But his staff would not have concurred. In fact, a few of his employees described him as the “worst manager I have worked for, ever!”

One day, while he was riding the subway, he picked up a magazine someone had left behind and read an article about how good leaders foster an environment of open and honest communication with their employees. At his staff meeting with his supervisors later that day, he spent ten minutes on the subject of openness and sincerity in communication, and repeatedly emphasized his willingness to discuss issues and candidly resolve problems. “I have an open-door policy,” he proclaimed loudly. “We are a team and you can drop by my office any time to discuss any issue with me, no matter what the subject.” One of his supervisors laughingly responded, “Yeah, and what if it’s bad news?” “It doesn’t matter,” he replied firmly. “We can discuss anything; we’re all on the same team.”

As his employees walked out of the meeting, Nelly, a new supervisor who had been in the department for two months, turned to Chet, one of the department veterans. “He sure is a great boss,” she

said. “I really appreciate his open-door policy. I certainly value the opportunity to discuss issues with him and what a great way to build openness and trust on the team.” Chet quietly smiled. A few moments later he said, “Yes, you’re new here, but you’ll learn soon enough.”

As Nelly was driving to work two weeks later, her mind wrestled with a particularly thorny issue. Another department manager had complained that one of Nelly’s employees had been rude when one of his friends, also a customer, had phoned the call centre line. Nelly pulled the call logs, spoke to her employee, interviewed the two agents who had overheard the conversation, and also listened to a portion of the call that had been randomly taped. As a result of her investigation, Nelly was confident that it was the customer who had been disrespectful and offensive, and all things considered, her employee had managed the situation fairly well. But she suspected her colleague would not be open to hearing her version. Nelly made up her mind to discuss it with her manager.

Ten minutes later Nelly was knocking on his door. “Got a few minutes?” “What is it?” he responded gruffly, only partially listening as he stared at the bad news in the latest call volume reports. “I’d like to discuss an issue that has come up,” replied Nelly. She explained further, fully expecting

that he would support her. Instead, she got an opposite and demoralizing response. He berated her for questioning her coworker’s version of the events, and for coming to him to discuss it. As he rolled his eyes in contempt, he interrupted her, “If he says this is what happened, then it is what happened. Discipline the employee,” he snapped. “Surely you don’t need to run to me every time you have a problem that has to be solved? Next time, deal with it yourself, that’s why you’re called a supervisor.” And with that, he turned his back and stared at his reports.

Shaken, Nelly left the room. As she walked towards her office, she began to realize that despite what he had said, open and honest communication was not the norm in this department. And she vowed she would never again make the mistake of thinking that her manager was on her side.

The moral of this fable: Management is what you do, leadership is how you do it, and actions speak louder than words. Managers say, but good leaders do as they say. This particular manager is not yet a leader. ■

IL ÉTAIT UNE FOIS un gestionnaire qui travaillait au centre d’appels d’une société émettrice de cartes de crédit. Selon lui, il était un bon leader. Il disait souvent à ses collègues et à ses employés qu’il était naturellement

doué. Cependant, selon ses employés, ce n'était pas du tout le cas. En fait, certains d'entre eux le décrivaient même comme le pire gestionnaire pour lequel ils avaient travaillé de toute leur vie.

Un jour, dans le métro, notre gestionnaire est tombé sur un magazine. Il y a lu un article qui affirmait qu'un bon leader mise sur une communication ouverte et honnête avec ses employés. Plus tard au cours de la journée, lors d'une réunion avec les superviseurs dont il avait la charge, il a parlé pendant 10 minutes de l'importance d'une communication ouverte et sincère. Il n'a cessé de répéter qu'il était prêt à discuter de tout problème et à y trouver une solution en toute franchise. « J'adopte la politique de la porte ouverte, a-t-il affirmé haut et fort. Nous formons une équipe, et vous pouvez venir me voir en tout temps pour discuter de tout problème. » À cela, un des superviseurs a répondu en riant : « Et si on t'annonçait une mauvaise nouvelle? » Il a alors répliqué : « Ça ne me dérange pas. Nous pouvons discuter de tout; nous faisons tous partie d'une même équipe. »

Pendant que les employés quittaient la salle de réunion, Nelly, une nouvelle superviseuse s'est tournée vers Chet, un superviseur d'expérience, et lui a dit : « Quel bon patron! J'aime beaucoup sa politique de la porte ouverte et la possibilité qu'il donne à ses employés de discuter de leurs problèmes. De plus, quelle bonne façon d'accroître la confiance et l'ouverture d'esprit dans l'équipe. » Chet a alors souri et lui

a répondu : « Tu es nouvelle ici, mais tu apprendras bien assez vite. »

Deux semaines plus tard, en se rendant au travail, Nelly était préoccupée par un problème épineux. Un chef de service s'était plaint qu'un des employés de Nelly avait été grossier avec un client, qui était également un ami à lui. Nelly a vérifié le journal des appels, discuté avec son employé et interrogé les deux agents qui avaient entendu la conversation. De plus, elle a écouté une partie de l'appel qui avait été enregistré. À la suite de son enquête, Nelly était convaincue que le client avait été irrespectueux et que son employé avait bien géré la situation. Comme elle se doutait que son collègue ne serait probablement pas disposé à entendre sa version des faits, Nelly a décidé d'aller consulter son supérieur.

Voilà que Nelly frappe à sa porte. « Avez-vous quelques minutes à m'accorder? », a-t-elle demandé. « Qu'y a-t-il? », a-t-il répondu d'un ton bourru, n'écoutant que d'une oreille tandis qu'il gardait les yeux fixés sur des rapports défavorables. « J'aimerais discuter d'un problème », a-t-elle répondu. Elle a ensuite expliqué la situation en espérant obtenir son soutien. Elle a plutôt eu droit à une réaction démoralisante. En plus de la réprimander pour avoir remis en question la version de son collègue, il l'a critiquée pour être venue en discuter avec lui. Levant les yeux au ciel, il lui a dit sèchement : « S'il a dit que c'est ce qui s'est passé, alors c'est ce qui s'est passé. Prends des

mesures disciplinaires. Tu ne dois pas venir me voir chaque fois qu'il y a un problème. La prochaine fois, règle seule la situation. C'est toi, la superviseuse. » Il lui tourna le dos et continua de regarder ses rapports.

Abasourdie, Nelly est retournée à son bureau. Elle a alors réalisé que, malgré ce qu'il avait dit, la communication ouverte et honnête n'était pas la norme dans ce service. Elle s'est juré qu'elle ne referait plus jamais l'erreur de penser que son supérieur l'appuierait.

La morale de cette histoire : pour gérer, il suffit d'être un gestionnaire, mais pour bien gérer, il faut aussi être un leader. Les gestionnaires peuvent affirmer beaucoup de choses, mais seuls les bons leaders joignent le geste à la parole. Mieux vaut donc agir que parler, et il est évident que ce gestionnaire n'est pas encore un leader. ■

.....  
**MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CSP, CGA, turns managers into leaders. This popular speaker/author gives people practical tools to achieve leadership and communication success. Contact: [www.mergespeaks.com](http://www.mergespeaks.com), [www.askmerge.com](http://www.askmerge.com), 403-605-4756.**

► **MERGE GUPTA-SUNDERJI, M.B.A., CSP, CGA, fait des gestionnaires des leaders. Elle est très présente dans le monde des médias sociaux, notamment sur LinkedIn, son blogue (<http://mergespeaks.com/blog>), Facebook (Turning Managers Into Leaders) et Twitter (@mergespeaks). Site Web [www.mergespeaks.com](http://www.mergespeaks.com), [www.askmerge.com](http://www.askmerge.com), téléphone : 403 605-4756**



## Do you need access to tax information for your clients?

Use Represent a Client and get quick, easy, and secure online access to tax-related information for the individuals and businesses you represent.

For your individual clients, you can view the status of tax returns and refunds. You can also access information on your clients' Registered Retirement Savings Plan, Tax-Free Savings Account, Old Age Security, Canada Pension Plan, Employment Insurance, slips and more. For your business clients, you can file T4 returns and check their status, view account balances and transactions and track payments.

To access all of these features and much more, register with Represent a Client at [www.cra.gc.ca/representatit.htm](http://www.cra.gc.ca/representatit.htm). Once registered, your clients can authorize you to access these services on their behalf.

Save time, increase your productivity and get tax information when it's convenient for you. To learn more, and to register as a representative, go to [www.cra.gc.ca/representatit.htm](http://www.cra.gc.ca/representatit.htm).



Revenu Canada  
Agency

Agence des services  
du Canada

Canada