

Menadżer
doskonały

PRZYWÓDZTWO

GRZEGORZ SZCZERBA



ZŁOTE
MYŚLI

© Copyright by Grzegorz Szczerba, rok 2013

Autor: Grzegorz Szczerba

Tytuł: Menadżer doskonały. Przywództwo

Wydanie I

ISBN: 978-83-7701-825-5

Projekt okładki: Janusz Skierkowski

Redakcja: Magdalena Kosek, Sylwia Fortuna

Skład: Magda Wasilewska

Złote Myśli sp. z o.o.

44-117 Gliwice

ul. Toszecka 102

www.ZloteMysli.pl

e-mail: kontakt@zlotemysli.pl

Autor oraz Wydawnictwo „Złote Myśli” dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo „Złote Myśli” nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Niniejsza publikacja, ani żadna jej część, nie może być kopiowana, ani w jakikolwiek inny sposób reprodukowana, powielana, ani odczytywana w środkach publicznego przekazu bez pisemnej zgody wydawcy. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszelkie prawa zastrzeżone.

All rights reserved.

Spis treści

Wstęp.....	5
Lider i menadżer	11
Funkcja i cechy lidera.....	25
Transformacja menadżera	35
Myśli menadżera.....	54
Rozwój asystentów.....	72
Style zarządzania	87
Trzy warianty zachowań.....	88
Pięć wariantów zachowań	100
Dobór właściwego stylu	112
Delegowanie uprawnień.....	131
Przyzwolenie	148
Przywództwo sytuacyjne.....	156
Zakończenie	169
Bibliografia.....	174

Wstęp

Każdego dnia docierają do nas relacje z aren sportowych z całego świata. Pasjonujący się nimi kibice w każdej z nich są w stanie odnaleźć coś dobrego dla siebie. Towarzyszący komentatorom eksperci nakreślają strategię, jakie winni obracać zarówno poszczególni zawodnicy, jak i całe zespoły. Przypatrzmy się meczom piłkarskim. Co rusz słyszymy, że kluczem do zwycięstwa ma być linia środkowa. Pomocnicy powinni umiejętnie przetrzymywać piłkę, stopować ataki przeciwników i wypracowywać zwieńczone sukcesem akcje. Ci jednak nie są w stanie samodzielnie wygrać żadnego meczu. Muszą mieć bowiem zagwarantowane wsparcie ze strony pozostałej części drużyny. Mowa tutaj zarówno o obronie, jak i ataku.

Opisywane tutaj zagadnienia przybierają postać rozwiązania mającego zagwarantować sukces. Jak bywa w praktyce? Przyglądając się grze naszej reprezentacji narodowej, z przekąsem można stwierdzić, że zazwyczaj bywa różnie.

Ale ograniczmy nieco bijący z tych słów patos i dodajmy: na boiskach spotykają się dwie drużyny, z których każda chce przechylić szalę zwycięstwa na swoją korzyść.

Czy każdy mecz kończy się wygraną? Większość. Tyle że nie zawsze wygrywa zespół, któremu kibicujemy. Co zatem z naszego punktu widzenia mogłoby zwiększyć szansę na odniesienie sukcesu przez faworyzowaną przez nas drużynę?

Na początek zastanówmy się, czy każdy z zawodników dokładnie zna i rozumie zarówno swoje zadania, jak i wpływ, jaki jego gra wywierać powinna na końcowy efekt meczu. Kolejną kwestią jest sprawa powierzenia odpowiednich zadań najlepszym do ich wykonania ludziom. Na tym jednak poprzestać nie można. Z tego powodu całą dyskusję zakończmy elementem wiążącym się z funkcją lidera. Ten, oczywiście pod warunkiem że został wybrany, powinien wykazywać się odpowiednimi cechami i rzeczywiście przewodzić pozostałym, a nie godzić się z przydzieleniem tej funkcji tylko dlatego, iż nie znalazł się w okolicy ktoś inny.

By nieco zagmatwać sprawę, porzućmy tematykę piłkarską i przenieśmy się na grunt zawodowy. Funkcję lidera nie zawsze można utożsamiać ze stanowiskiem menadżerskim. Dlaczego? Menadżerowie podlegają procesowi wyboru i są ustanawiani arbitralnie, można rzec, że „z góry”. W przypadku lidera sprawy mają się nieco inaczej — jego wybiera cały zespół i można powiedzieć, że w tym wypadku chodzi o jednego, prowadzącego innych do boju człowieka. Tak, nie bez przyczyny użyty został taki właśnie zwrot. Przypomina to bowiem nieco sytuację z pola bitwy, gdzie menadżer (oficer) wydaje polecenie (rozkaz) niższemu szarżą żołnierzowi

i ten, karnie stosując się do przekazanych mu zaleceń, prowadzi własny oddział do ataku. Co w takiej sytuacji może zawieść? Ludzie nie pójdą za nim, jeśli ich nie przekona do siebie. Nie będą w stanie zrobić wszystkiego, co słuszne, gdy nie zostaną odpowiednio przygotowani do zadania. W końcu niepowierzenie im odpowiednich uprawnień skutkować będzie brakiem możliwości podjęcia skutecznego działania. O czym tutaj mowa?

Wojenne filmy rodem z Hollywood zawierają jeden, ciągle powtarzany przez reżyserów epizod. By podnieść w nich dramaturgię, żołnierze będący pod ostrzałem wroga nie otrzymują wyraźnego polecenia, zezwalającego na otwarcie ognia. To zawsze potęguje napięcie u oglądających tego typu obrazy widzów. Czy podobne sceny mogą zdarzać się w pracy menadżera? Co prawda bez użycia broni palnej, ale mogą. Pracownicy, nawet gdy doskonale rozumieją własną rolę, mogą mieć związane ręce i nie podejmują skutecznego działania z powodu...

Jakiego? Na to i inne pytania odpowiedzi będziemy udzielać na kartach trzeciej części poradnika z cyklu *Menadżer doskonały*. Rozwinięte w nim zostaną kwestie związane z rolą oficera na polu bitwy, jaką jest bez dwóch zdań pozycja lidera w zespole. Ten bowiem nie może straszyć podlegających mu pracowników. Kiepską zachętą będzie także próba nakłonienia ludzi do działania w jakiś inny sposób, jeśli już na samym początku nie zostaną połączone cele firmy z ich własnymi korzyściami. O ile proste wydaje się na polu bitwy stwierdzenie: „Biegnijcie szybko, gdyż tylko w ten sposób macie szansę na przeżycie”, o tyle w firmie, w której brak jest

aż tak stresogennych czynników, staje się to znacznie trudniejsze do wykonania. Dlatego pracy lidera powinien towarzyszyć nieustannie płynący z jego strony przykład. Staje na przedzie oddziału i biegnie w kierunku wroga. By jednak był do tego skłonny, musi nie tylko rozumieć cel, któremu służyć ma to działanie. Musi też umieć przewodzić otaczającym go pracownikom i posiadać stosowne uprawnienia.

Spowodowanie, by podwładni zachowywali się właśnie w taki sposób, należy do zadań stawianych przed menadżerami. Wystarczy popatrzeć tylko na oferty pracy. Niczym mantra pojawia się w nich informacja o wymaganiach stawianych kandydatom na te stanowiska:

1. umiejętności związane z wytyczaniem zadań,
2. umiejętności organizowania pracy.

„Jesteś tak dobry, jak dobry jest zarządzany przez ciebie zespół”, głosi stare porzekadło osób sprawujących funkcje kierownicze. Co zatem powinno zostać zrobione, by stworzyć wokół siebie zespół naprawdę doskonały? Funkcje ludzi w nim pracujących muszą zostać zmienione z administrowania, na prawdziwe przewodzenie w organizacji. A to wcale nie jest takie proste, jakby się na pozór mogło wydawać. W wielu firmach stanowiska menadżerskie zostają obsadzone przez ludzi, którzy przez lata pracowali w tym samym zespole i w końcu przyszła ich kolej na awans. Choć mają doskonałą orientację w branży, to zwykle nie bardzo potrafią przewodzić swoim podwładnym. Bez rozwoju i poprawy na tym polu, stać się mogą przeciętniakami. A w tej branży, czy też zakresie obowiązków, nic bardziej niefortunnego nie można powie-

dzieć o menadżerze. Mając to w pamięci, zwróćmy uwagę, że osoby tego pokroju, nawet jeśli same nie będą aspirowały do miana lidera, mogą odnosić sukcesy, otaczając się nimi; ponieważ tak naprawdę ich potrzebują. Ale liderami współpracującymi z menadżerem stają się ludzie, którzy wokół siebie są w stanie zbudować zespół. Poprzestanie i ograniczanie się do „wyciągnięcia” ich z tłumu, to trochę za mało.

To naturalni przywódcy, stający się siłą napędową. Właśnie kogoś takiego potrzebuje „menadżer doskonały”. Lecz nie tylko od tego zależy sukces osoby przewodzącej innym.

Zrozumienie tego, jak ważne w życiu menadżera są umiejętności odpowiedniego podejścia do organizacji pracy i odpowiedzialności za zlecenie zadań, jest w tej kwestii krytyczne. Już we wcześniejszych częściach poradnika pokusiliśmy się o określenie pięciu najbardziej podstawowych, niezbędnych w pracy na stanowiskach kierowniczych, umiejętności. Przypomnijmy je raz jeszcze.

I tak do najważniejszych należą:

1. komunikatywność,
2. kreatywność,
3. bycie liderem i przywództwo,
4. motywowanie,
5. rozwiązywanie problemów.

Dwie początkowe pozycje zostały już opisane we wcześniej wydanych częściach cyklu *Menadżer doskonały*. Nadszedł teraz czas na kolejną. Jej waga w pracy menadżera nie zostaje niczym umniejszona przez zajmowaną przez nią pozycję. Dla wielu wydaje się nawet przewyższać komunikację i kre-

atywność. Dzieje się tak z uwagi na fakt konieczności opanowania arkanów związanych z byciem prawdziwym przywódcą nie tylko przez samego menadżera, ale i także przez współpracujących z nim innych pracowników. To zdaje się być kwintesencją pracy menadżera. Musimy zatem wyjaśnić, komu i w jaki sposób menadżer powinien przewodzić. Jak w tego typu modelu pracy należy wytyczać zadania i asystować w organizowaniu pracy. Na samym jednak początku rozstrzygnijmy sprawę bycia liderem, gdyż poznanie jego charakterystycznych metod pracy będzie nam potrzebne do sprawnego przejścia przez pozostałą część tego opracowania.

Lider i menadżer

Kim jest lider? A w porównaniu z nim, kim jest menadżer? To dobre pytania. Czy każdy menadżer jest liderem? Albo inaczej, czy każdy lider jest menadżerem?

Popatrzmy najpierw na zakres definicyjny. Lider to osoba najczęściej przewodząca i stojąca na czele danej grupy. Oddziałuje na ludzi, wywołując u nich, opartą na dobrowolności, chęć do podążania za nim, naśladowania go i poddawania się jego przywództwu.

A menadżer? W tym wypadku mówić można o osobach, których podstawowym zadaniem jest realizowanie procesu zarządzania. W jego zakresie zawiera się zarówno planowanie, jak i podejmowanie decyzji. Dodatkowo można wskazać w tym miejscu organizowanie, prowadzenie kontroli, motywowanie i weryfikowanie efektów. Gdzie jawi się zatem jasna granica pomiędzy tymi dwoma podejściami? Czy naprawdę jest możliwa do wychwycenia?

Zapamiętaj

Zasadnicze różnice, jakie jawią się podczas opisywania specyfiki zarówno stanowiska menadżera, jak i funkcji lidera, można z powodzeniem sprowadzić do kilku podstawowych elementów. Zatem każdy menadżer kieruje się w swojej pracy planowaniem, działając od szczegółu do ogółu. Co robi wtedy przywódca? Bardziej podąża za własną wizją, która wymusza odmienny styl pracy: od ogółu do szczegółu. Co ich jeszcze różni? Przywódca jest w stanie podjąć ryzyko, ale nie traci przy tym ludzi z pola widzenia. Ci bowiem są dla niego najważniejsi. Niestety nie zawsze jest to istotne dla menadżera. Dla niego liczą się zadania, struktury i systemy, w których za wszelką cenę, ten starać się będzie ograniczyć bądź wyeliminować ryzyko.

Odpowiedź na te pytania zostanie udzielona za moment, a teraz zastanówmy się, czego potrzebowały dowodzone przez Juliusza Cezara legiony. Na pewno ich potrzeby były zależne od czasów, w których żyli wojujący w tych formacjach ludzie. Jeśli można pokusić się o tego typu stwierdzenie, to z punktu widzenia osób przewodzących legionom rzymskim, zwykli, szeregowi żołnierze poznawali dwie formy aktywności: pokój lub wojna. I choć chwile wytchnienia zdarzały się wtedy niezmiernie rzadko, to trzeba przyznać, że w okresie pokoju legiony rzymskie potrzebowały zarówno

dobrej administracji, zarządzania na wszystkich szczeblach organizacji, jak i przywództwa na samym szczycie. I bez dwóch zdań tej funkcji podolał wspomniany przed momentem cesarz Rzymu. Na ile różniło się to podejście od modelu charakterystycznego dla czasów ogarniętych pożogą wojenną? Armia próbująca podbić Galię potrzebowała kompetentnych przywódców już na wszystkich szczeblach.

Dlaczego? Ponieważ okazało się, że samo dobre zarządzanie ludźmi może okazać się niewystarczające w tak ciężkich chwilach. Ich trzeba prowadzić, zagrzewać i porywać do boju. Dodatkowo nieustannie należy wzmacniać i podnosić morale, a także rozbudzać prawdziwy entuzjazm. To wszystko działało się w jednym tylko celu: rzymskie orły miały dotrzeć w najbardziej nawet odległy skrawek starożytnego świata, a wszystko po to, by światło imperium dotarło wszędzie.

Zapamiętaj

Listę różnic można z powodzeniem rozszerzyć o preferowany zarówno przez menadżera, jak i lidera styl pracy. Pierwszy bowiem używa formalnych struktur i tworzy porządek w firmie, organizując ją w sposób sprowadzający się do podporządkowania wszystkiego tylko sobie i późniejszych, wiążących się z tym kontroli. Nie można mu odmówić zasług na polu

motywowania. Lider natomiast częściej skłania się ku podejściu opartemu na mniej formalnych rozwiązaniach, wprowadzając przy tym innowacje i ustalając kierunki. Ludzi z nim współpracujących zobowiązuje do współpracy, starając się ich inspirować do działania.

Czy można dopatrzeć się jakiejś analogii pomiędzy taką armią i teraźniejszymi organizacjami? Podejmiemy tę próbę. Przedsiębiorstwa „w czasie pokoju” radzą sobie z kompleksowymi problemami dzięki:

1. planowaniu,
2. budżetowaniu,
3. ustalaniu i realizowaniu celów,
4. odpowiedniemu doborowi pracowników,
5. dywersyfikacji odpowiedzialności na różnych szczeblach hierarchii,
6. systemowi nadzoru.

Ale w tym zakresie nie mieści się wszystko, co jest dla nich potrzebne. Prowadzenie organizacji w okresie zmian zaczyna się bowiem od ustalenia kierunku, wizji dla całej firmy. Inspirujący przywódca przekonuje ludzi, skupia i angażuje ich uwagę, tworzy koalicje z ludźmi go rozumiejącymi i zmierzającymi do jej urzeczywistnienia.

Porada nr 1

Rola lidera w organizacji sprowadza się do kilku podstawowych elementów. Przywódca bowiem:

- zmienia kształt organizacji, w której dane jest mu przebywać,
- formuje jej nowe wizje i następnie przedstawia je zgromadzonemu wokół niego zespołowi,
- mobilizuje członków zespołu do akceptacji wizji,
- zachęca do pomocy przy ich realizacji,
- rozwija, inspiruje i pobudza potrzebę aktywnego współuczestniczenia w tworzeniu czegoś nowego,
- nasila potrzebę rywalizacji z innymi i ich poznawania,
- włącza pracowników w proces planowania przemian,
- kształtuje motywację,
- prowadzi do lepszego zidentyfikowania się pracowników z organizacją.

W dzisiejszym świecie podstawowym celem większości komercyjnych organizacji jest generowanie zysku. Zatem praktycznie każdemu zależy na sukcesie, sprowadzającym się do odniesienia zwycięstwa zarówno na polu sprzedaży, jak i każdym innym, którego wyniki mogą przyćmić wcześniejsze osiągnięcia. By sprostać tym oczekiwaniom, lider powinien przed sobą postawić proste zadanie: zmiana przypadkowo

zebranej grupy współpracowników w efektywnie działający zespół, którego celem jest poprawa w interesującym go zakresie. Tego typu zależność powstaje w każdej firmie i naprawdę zapomnijmy na moment o tym, gdzie dane jest pracować menadżerowi: bez znaczenia jest bowiem charakter działalności firmy — w każdej występują procesy, zasoby i... ich nieodpowiednie zorganizowanie lub marnotrawienie.

Porada nr 2

Skoro tak dobry jest model opierający się na przywództwie, dlaczego nie rozwijać go na każdym kroku? Postawmy się w roli właściciela firmy, do którego przyjdziemy z pewnymi propozycjami. Czym może on być bardziej zainteresowany? Stabilnością czy wszechobecną zmianą? Albo nieco inaczej: może porządkiem lub, przeciwnym mu, burzeniem istniejących reguł? I on, podobnie jak całkiem spora rzesza ludzi, może mieć raczej negatywne odczucia w tej sprawie. Podobnie może reagować w kwestii przewidywalności. Innowacyjność może mieć tutaj drugorzędne znaczenie, choć akurat ten ostatni element jest w stanie przeważać sprawę na korzyść przywództwa. Podobnie może stać się w sprawach związanych z odchodzeniem od modelu ukierunkowanego na pewien istniejący w organizacji ład. Ten wiąże się ze

specjalizacją rynkową. Odchodzenie od niej i wyznaczanie nowych kierunków działania mogą stanowić o potencjale nowego podejścia. Zatem gdzie znaleźć złoty środek? Wybierając zarówno z modelu opartego na zarządzaniu, jak i przywództwie to, co najlepsze dla organizacji. Opieranie się tylko na jednym może mocno nadwyrężyć strukturę firmy, a przez to stać się mocno niepopularne.

Przywódca wyzwala drzemiący w ludziach potencjał, podpowiada i kieruje ich poczynaniami. Ale i na tym nie można poprzestać. Choć może to zabrzmieć paradoksalnie, aby zostać liderem, trzeba chcieć nim być, gdyż początek bierze się z gotowości i pragnienia. Załóżmy że kandydat na lidera już chce i pożąda wręcz tego zaszczytnego miana. Czy to znaczy, że już się nim stał? Odpowiedzmy sobie zdecydowanie — nie. Osoby próbujące przeistoczyć się w prawdziwego przywódcę powinny pielęgnować w sobie i rozwijać cechy przypisywane tego typu ludziom. Dlaczego muszą się nad tym pochylić? Z prostego powodu: w dzisiejszych czasach, już z samej definicji dobry menadżer jest także liderem. Czy to twierdzenie można uznać za czysto teoretyczne i włożyć między bajki, czy też odnosi się ono do praktyki? Zamiast wzbudzać kontrowersje odpowiedzią, skoncentrujmy się na zupełnie innej kwestii. Czy można rozwinąć w sobie umiejętności przewodzenia innym? Na tak postawione pytanie można udzielić jednoznacznej odpowiedzi: tak, to jest możliwe.

Porada nr 3

Nie można pomijać innych zestawień cech niezbędnych do zbliżenia się do modelu przywódczego. I tak warto wspomnieć o czterech, którymi obok umiejętności kształtowania wizji, energii, autorytetu i zdolności do wytyczania strategii, powinni odznaczać się zarządzający ludźmi menadżerowie. Każdy z nich powinien:

- odsłaniać przed otoczeniem własne słabości;
- opierać się na intuicji przy wyborze najlepszego momentu i kierunku dla planowanych działań.

Odnosnie pierwszego tematu: to dzięki tego typu zachowaniom stają się bliżsi, przystępniejsi i bardziej „ludscy”, każdemu z otaczających ich współpracowników. Pamiętajmy jednak, że warto odsłaniać te problemy, które mają znaczenie zupełnie marginalne. Odsłonięcie tego, co może osłabić pozycję lidera, jest błędem. Sprawa druga odnosi się do zdolności, czy też talentu do zbierania i interpretowania otaczających lidera faktów. Gdy jednak skłonimy się do tego, nie tracimy z oczu opinii innych. Konfrontacja własnych obserwacji z opinią najbliższych jest najlepszym sposobem na zniwelowanie błędów wynikających z subiektywnej interpretacji faktów.

Zatem w jaki sposób może się to odbywać? Należy pamiętać o różnicach pomiędzy menadżerem a liderem i dążyć do

ich zniwelowania. Ci ostatni, mimo pojawiających się na ich drodze przeciwności, są w stanie cały czas prowadzić ludzi w odpowiednim kierunku. Odznaczają się przy tym umiejętnością wszechstronnego myślenia i gotowością do podejmowania ryzyka. Czy nie mamy w tym miejscu do czynienia z przeciwieństwem? Nie, gdyż w tym przypadku łączy się to z ciągłym apelem do powszechnie wyznawanych wartości i emocji. Różnice biorą się z jednego źródła.

To ludzki umysł odpowiada za realizację niezwykle trudnych zadań, jakich często podejmuje się każdy z nas. Na ile niezwykle trudnych? Już Albert Einstein powiedział, że kiedy wszyscy wiedzą, że czegoś nie da się zrobić, wtedy pojawić się może ten jeden, który tego nie wie. On nawet nie zakłada, że coś jest niewykonalne i może dlatego to właśnie robi i na dodatek, co warto podkreślić z niewielkim przekąsem, doprowadzi to do szczęśliwego finału — słowem: robi coś, o czym wszyscy wiedzieli, że jest niewykonalne. Proste, prawda?

Porada nr 4

Lista niezbędnych cech nie kończy się tylko na dwóch punktach. Z powodzeniem można powiedzieć, że zbliżanie się do modelu przywódczego wymaga także:

- modyfikowania tradycyjnego podejścia opartego na empatii;

- podkreślania własnej odrębności.

Oprócz troski o poszczególne jednostki liderzy powinni wykazywać się odpowiedzialnością za całe zespoły. Oznacza to ni mniej, ni więcej, że powinni dawać pracownikom to, czego potrzebują, a nie to, co ci chcą od nich dostawać. Zachowywanie tego typu równowagi dobrze bilansuje cele jednostek i całej organizacji. Odrębność powinna być bez przerwy zaznaczana, zarówno ubiorem, cechami charakteru, intelektem, jak i wyglądem fizycznym.

Ale czy tego typu rzeczy zdarzają się naprawdę? O tak. Wielokrotnie można coś takiego zauważyć, a trzeba przyznać, że i otaczająca nas przyroda w tym aspekcie bywa zadziwiająca. By przekonać niewiernych, warto przytoczyć opowiastkę o trzmielu. Dlaczego właśnie ten owad znalazł się w zasięgu naszych zainteresowań? On bowiem nie zna praw rządzących awiacją. Nie wie, że stosunek masy jego ciała do powierzchni skrzydeł jest na tyle niekorzystny, że po każdej próbie wzbicia się w powietrze powinien opaść na ziemię. On nie zna tych prawideł i być może dlatego cały czas lata, nie robiąc sobie nic z posiadanej przez gatunek ludzki wiedzy¹.

¹ Przykład trzmiela jest popularny, ale nie jedyny. Gatunek wodnego chrząszcza z rodzaju kałużnica ma najmniej korzystny stosunek wagi do powierzchni skrzydeł, a z powodzeniem lata (wszystkie przypisy pochodzą od autora)..

Zapamiętaj

Zarówno lider, jak i menadżer muszą trzymać się jakichś wytycznych, które nieodłącznie związane są z pracą zawodową i nic tego nie zmieni. Ponoć rozpacz jest ceną, którą się płaci za postawienie sobie nieosiągalnego celu. Dlatego warto mieć na uwadze to, że właściwe zaplanowanie prac ma kluczowe znaczenie w większości dziedzin naszego życia. Bez względu na to, czy zamierzasz skończyć studia, nauczyć się wszystkich technik AIKIDO, czy też zrobić coś bardziej związanego z pracą zawodową, nie można tracić z oczu właściwego wytyczania sobie celów.

Działalność lidera zawsze sprowadza się do porzucenia metod i reguł definiujących styl pracy menadżera. Jest to powszechnie znana i od wielu lat rozumiana prawda.

Wychodzenie od szczegółu do ogółu wymaga znajomości elementów planowania, porządkowania, opracowywania procedur i harmonogramów. Od tych wszystkich, lubianych przez wielu aspektów pracy, znacznie bliżej jest do pozycji menadżera niż do bycia liderem. Nie może to jednak nikogo zniechęcać, gdyż w bliższej lub dalszej przyszłości i tak mamy spore szanse na rozwinięcie w sobie potencjału przywódczego. Czego potrzebujemy? Na pewno przydadzą się:

1. empatia,
2. autorytet przywódcy,

3. myślenie strategicznie,
4. otwartość komunikacyjna,
5. promowanie wysiłku i chęci do podjęcia ryzyka,
6. jasne tłumaczenie kierunku, w którym się zmierza.

Porada nr 5

Jak wytyczać właściwe cele? Odpowiedzi na tak postawione pytanie można udzielić co najmniej kilku. Istotna jest na pewno odpowiednia ich hierarchizacja. Wyznaczanie bowiem trzeba rozpocząć od postawienia na początek celów krótko- i długoterminowych. Ale paradoksalnie, to właśnie od tych drugich należy zacząć. Dlaczego? Musimy wiedzieć, dokąd zmierzamy. Jeśli ze Śląska wybieramy się nad Bałtyk, powinniśmy najpierw ustalić, do konkretnie jakiej miejscowości zamierzamy się dostać. Dopiero potem analizujemy, przez jakie miasta będziemy przejeżdżać. Cele krótkoterminowe towarzyszyć będą cały czas naszemu celowi długoterminowemu, gdyż poprzez osiąganie pierwszych, będziemy stopniowo zbliżać się do ostatecznego finiszu. Osoby niecierpliwe niech raz jeszcze przeczytają te słowa.

Dopiero teraz nadszedł najlepszy moment na udzielenie odpowiedzi na wcześniej zadane pytanie. Czy menadżer jest tak-

że liderem? Niestety to stwierdzenie odnosi się tylko do teorii. Funkcje menadżera i przywódcy więcej dzieli niż łączy. Ale nie zniechęcajmy się. Znaczna większość osób obejmujących stanowiska kierownicze jest w stanie coś zmienić w swoim stylu pracy. Paradoksalnie, gdyby nie było to możliwe i menadżerowie, pełniąc swoje obowiązki, dosłownie opanowaliby organizacje, najprawdopodobniej zbiurokratyzowaliby wszystkie aspekty ich działalności. Winą za taki obrót sprawy można by obarczyć zachowawczy tryb pracy, niestety dość powszechny wśród osób zajmujących wysokie stanowiska. Niechęć do podejmowania ryzyka bowiem staje się w wielu przypadkach aż nazbyt widoczna. To bez dwóch zdań doprowadziłoby do stagnacji i zabicia wszelkiej kreatywności. Naprawdę ciężko jest uniknąć tego ryzyka, jeśli nie odejdzie się od modelu, w którym każdy, najdrobniejszy nawet szczegół jakiegokolwiek operacji, musi zostać zaplanowany. Zamiast robić coś pod skrzydłami i pieczę menadżera, każda organizacja koncentruje się na dopracowaniu wszystkich możliwych procedur, układów i pozbawia sama siebie energii. Staje się organizmem, który nie ma podstawowego źródła napędu — wizji.

Porada nr 6

Co jeszcze można powiedzieć w kwestii wyznaczania celów? Uzupełnijmy wcześniejsze wskazówki o kilka innych, nie mniej cennych uwag. Cele powinny być

rozsądne i realne. Rozminięcie się z własnymi możliwościami spowoduje tylko utratę wiary w osiągnięcie celów. Jeśli chcemy podszkolić się z języka obcego i zdobyć jakiś certyfikat, nie planujemy codziennej, czterogodzinnej nauki, gdyż tak intensywny kurs raczej szybko wywoła w każdym frustrację — po prostu zabraknie czasu na wszystko inne.

Wyznamy terminy. Ich brak określa nasze zadanie w kategoriach „nigdy”, „później”, „raczej wcale”.

Czysto teoretyczną debatę w temacie różnic i podobieństw w odniesieniu do funkcji lidera i menadżera prowadzić można w nieskończoność. Pragmatyczny zmysł, jakim staramy się kierować, powstrzymuje te zapędy. I za to należy dziękować, mając przecież na uwadze jedno stare powiedzenie: „Dopóki kot łapie myszy, kolor jego sierści jest bez znaczenia”. By nie pozostawić wątpliwości co do interpretacji tego powiedzenia, przytoczmy je w wersji bardziej zbliżonej do tematu tego opracowania: „Dopóki sprawdzają się sami zajmujący funkcje kierownicze ludzie i stosowane przez nich metody pracy, nikt nie będzie pytał o to, czy są bardziej liderami czy menadżerami”.

Gdy jednak nastaną dla organizacji złe czasy, sprawy mogą przybrać zupełnie odmienny obrót. Jak to rozumieć? Po prostu nagle pojawią się pytania dotyczące konieczności zmodyfikowania stylu działania każdego menadżera. Dlatego warto zastanowić się, od jakiego momentu menadżer może zyskać miano „przywódcy”.

Funkcja i cechy lidera

Podejście zorientowane na zarządzanie od przewodzenia odróżnia szereg konsekwencji wiążących się z wyborem któregoś z nich.

Porada nr 7

Dążąc do realizacji celu, warto pamiętać o porażce. Gdy ta przypadłość nas dotknie, nigdy, ale to przenigdy, nie można się poddać. Doświadczanie upadków jest matką sukcesu i to, że nie udało się czegoś osiągnąć, nie oznacza konieczności porzucenia drogi raz wybranej. Nie wolno się za nią karać. Gdy coś nie poszło po naszej myśli, wracamy po prostu do stawiania celów, tylko tyle. Ale prawo to musi odsłonić przed nami i swoją drugą twarz. Gdy jednak osiągniemy sukces, nagradzajmy siebie samych. Któż nie lubi celebrować czegoś naprawdę miłego? Nagroda powinna być jasna od samego początku i odpowiednia do osiągnięć. Nie wybieramy się na zagraniczne wakacje tylko z powodu otrzymania prawa jazdy (choć dla wielu staje się to wielkim życiowym sukcesem), ale do kina można iść z powodzeniem.

Firma, a wyrażając się precyzyjniej, menadżerowie skłaniający się bardziej ku zarządzaniu, mają zagwarantowaną:

1. stabilność,
2. porządek,
3. przewidywalność,
4. kompetencje organizacyjne.

Po stronie ludzi zorientowanych na przewodzenie stoją:

1. zmiana,
2. burzenie reguł,
3. innowacyjność,
4. wyznaczanie nowych kierunków działania.

Zapamiętaj

Wcześniej wspomniane zostały dwie kategorie celów: krótko- i długoterminowych. Od nich należy rozpocząć. Ale klasyfikacja celów jest znacznie szersza. Można wymienić co najmniej cztery ich rodzaje. Zatem można mówić o celach:

- bieżących, ich realizacja nie powinna zająć więcej niż trzy miesiące;
- krótkoterminowych, zamykających się zazwyczaj w ciągu roku;
- średnioterminowych, kończących się zwykle przed upływem trzech lat;
- długoterminowych, których zakończenie planowane może być w okresie do pięciu lat.

Aby rozwiązać wszelkie wątpliwości związane z przewodem innym, musimy najpierw zrozumieć naturę i rolę tego procesu. Jest to bowiem milowy krok, jaki można uczynić na drodze własnego rozwoju i zbliżania się do wizerunku „menadżera doskonałego”. Całą analizę rozpoczniemy od określenia cech przywódczych, koniecznych do przyswojenia lub rozwinięcia u osób zamierzających dokonać tego, co na pozór wydaje się niemożliwe.

Na początek przyjmijmy jedno, podstawowe założenie. Ponoć na świecie istnieją „urodzeni liderzy”, ale jest to tak nieliczna grupa ludzi, że nie można na niej polegać. Tymi słowami autorytet w kwestii zarządzania, Peter F. Drucker, ucinął dyskusję na temat wspaniałych, „naturalnych” przywódców. Skoro tak mamy do tego podchodzić, zastanówmy się raczej, jak osiągać ten stan. Pomocne może okazać się przybliżenie swoistego zestawu cech, jakich potencjalny lider powinien stać się świadomym użytkownikiem.

Odwaga, wytrwałość, upór to elementy pretendujące każdego do miana przywódcy. Osoby wykazujące ponadprzeciętne zdolności na tym polu, mogą z powodzeniem zostać zakwalifikowane do grupy pomijanej przez Druckera. Ale co z osobami chcącymi rozwinąć swoje skrzydła na tym polu? Czy istnieje jakaś jedna wskazówka, która może stać się pomocna w tej kwestii? Niestety sprawy nie mają się aż tak dobrze. Zamiast „złotego rozwiązania” jawi się bowiem szereg trudnych do wypracowania umiejętności.

Zapamiętaj

Dobry przywódca jest w stanie zbudować swój autorytet, opierając się na posiadanych przez siebie cechach. Na drodze do jego wypracowania może posługiwać się różnymi wytycznymi, które prowadzić go mogą do jednej z czterech form autorytetu:

- autorytetu pozycji i stanowiska;
- autorytetu wiedzy;
- autorytetu osobowości;
- autorytetu moralnego.

W ich gronie można wymienić:

1. entuzjazm,
2. integralność,
3. twardość,
4. uczciwość,
5. ciepło,
6. pokorę,
7. wiarę w siebie i własne możliwości.

Co można powiedzieć o każdej z nich? Wiele. I tak zastanówmy się, czy ktoś może zostać uznany za lidera, jeśli nie przejawia wszechobecnego entuzjazmu. Powiedzmy sobie wprost: nikt nie chce podążać za osobami pozbawionymi tej cechy. Z kim wolimy przestawać? Z uśmiechniętym, zachęcającym pogodą ducha przełożonym, czy też z rygorystycz-

nie patrzącym, demotyującym i mającym ciągle lepsze pomysły kierownikiem? Pozostawić to można bez odpowiedzi.

Trzeba jednak jej udzielić w perspektywie dyskusji o kolejnej z pożądanych przez lidera cech, tj. integralności. By tego dokonać, musimy się odnieść do pewnych zewnętrznych czynników, gdyż okazywanie spójności dotyczy zawsze czegoś znajdującego się obok lidera. Zatem z czym powinna być związana? Jeśli lider chce wzbudzać zaufanie swoją własną osobą, a tym samym budować absolutną podstawę ludzkich kontaktów i współpracy, musi nie tylko okazywać spójność wewnętrzną. Nie wystarcza bowiem, by zawsze był wierny swojej własnej rodzinie. Dbać należy, by pracownicy mieli szansę do tego samego i byli zachęceni do podobnego podejścia. Jeśli lider chce, by jego ludzie byli prawdomówni i wyrozumiali, sam musi im to okazywać na każdym kroku.

Może być to trudne do zestawienia z kolejną, charakterystyczną dla modelu przywódcy, cechą. Lider bowiem powinien być wymagający i nieustępliwy, słowem: twardy. To taki ojciec, który w przypadku poważnego problemu bierze własne dziecko na kolana, ale w przypadku naruszenia ogólnie przyjętych i zaakceptowanych zasad potrafi także być znacznie mniej wyrozumiały. Łączenie tych elementów sprawia, że na co dzień ciężko jest wytrzymać z liderem, gdyż ten zawsze okazuje duże wymagania. Nieustępliwość i upór to kolejne elementy na to wskazujące. Ale w tym szaleństwie jest pewna metoda, gdyż zachowania tego typu prowadzić mogą do zbudowania podwalin umożliwiających późniejsze wypracowanie szacunku wobec lidera. Ten nie powinien być mylony z popularnością, gdyż to dwie zupełnie odmienne sprawy.

Porada nr 8

Aby zrozumieć ideę autorytetu pozycji i stanowiska, wsłuchajmy się w słowa: „Zrób to, bo ja jestem szefem!”. Kończy to i ucina wszelkie zbędne dyskusje. Nie wróży to dobrze dla osiągnięcia pełni zaangażowania i zrozumienia przekazywanego pracownikom zadania. Cóż jednak począć, kiedy musimy się posłużyć tego typu sposobem myślenia? Zastanowić się, czy nie można go wzbogacić o inne formy budowania autorytetu. Przecież z powodzeniem, w sytuacjach gdy otaczający nas ludzie dobrze rozumieją zachodzące wokół nich zjawiska i na dodatek posiadają sporą wiedzę, pokusić się można o wykazanie się takim samym (jeśli nie większym) jej zasobem. W ten sposób buduje się autorytet władzy. Okazywać go będą osoby, którym wiedza lidera przypadła do gustu. Jeśli to nie okaże się wystarczające, można pobudzać otoczenie własną charyzmą lub innymi cechami osobistymi. W środowisku podatnym na takie oddziaływania jest to nawet wskazane. Z osobistym autorytetem może być związany jego moralny charakter. Wymaga on poświęceń od innych, ale i od samego lidera. To jednak nie jest problemem, jeśli chcemy go zbudować we własnym otoczeniu.

Próbując dotrzeć do wszystkich wskazywanych dla liderów cech, nie sposób pozostawić bez echa sprawy związane z uczci-

wością. Sprowadza się to do porzucenia nawyków, których efektem jest faworyzowanie wybranych jednostek i ograniczenie zapędów na tym polu. Każdy powinien doświadczać wyróżnień i mieć do nich takie samo prawo. Co prawda nie można zapomnieć o różnicowaniu podejścia do poszczególnych osób, gdyż pracownicy są, używając języka inżynierskiego, różnorako „skonstruowani”. Przyczyn takowego stanu rzeczy wymienić można szereg i dla potrzeb tego opracowania powiedzmy sobie jedynie o wpływie środowiska, w którym wyrastały poszczególne osoby, oddziaływaniu rodziny i wypracowanych przez lata nawykach. Tego typu różnice nie mogą zwalniać nikogo z bezstronności. Ta musi stać się nawykiem każdego lidera i bez niej nie można mówić o osiągnięciu pełni umiejętności w zakresie pracy z ludźmi.

Czego jeszcze brakuje do skompletowania naszej listy? Na pewno ciepła, które lider powinien wokół siebie roztaczać i pokory związanej z doświadczaniem wszystkiego, co przynosi mu życie, którą winna zamykać wiara we własne możliwości i towarzysząca jej pewność siebie. Zatem każdy lider powinien angażować nie tylko umysł, ale i serce w to, czym się zajmuje.

Porada nr 9

Menadżer nie może tracić z oczu trzech najważniejszych dla niego celów:

- Dążenia do zagwarantowania klientom wewnętrznym i zewnętrznym dostępu do dóbr, zgodnych z ich oczekiwaniami pod względem jakościowym.
- Ciągłej orientacji na obniżanie i doskonalenie aspektów wiążących się z kosztami funkcjonowania różnych procesów w strukturach organizacji.
- Zapewnienia osiągnięcia pełni zadowolenia, satysfakcji i wreszcie entuzjazmu u klientów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

Brak pracy nad którymkolwiek z wymienionych wcześniej elementów skutkuje problemami w życiu menadżera. Doskonałości na tym polu nie doświadczą także szefowie uznawani za aroganckich. Nikt nie lubi pracować z ludźmi tego typu. Jeśli nie towarzyszy jego codziennej pracy:

1. okazywanie zainteresowania,
 2. słuchanie,
 3. niechęć do dominowania reszty zespołu,
- naprawdę ciężko będzie uznać kogoś za lidera. Do tego bliżej jest osobom akcentującym wiarę we własne możliwości. Cieszymy się wewnętrznym przekonaniem co do tego, że jesteśmy w stanie przenosić góry. Natomiast, co warto jest wyraźnie podkreślić, nazbyt częste tego okazywanie prowadzi donikąd. Unikajmy więc tego i cieszymy się z dostrzegania przez otaczających lidera ludzi właściwych cech u przewodzącej im osoby. Tyle wystarczy i nie trzeba obnosić się z akcentowaniem wiary w możliwości na każdym kroku.

Cieężko powiedzieć, czy w byciu liderem występuje granica nazywana doskonałością. Dla uproszczenia przyjmijmy, że jej nie ma, a w miejsce takowej widoczny staje się jedynie jej zarys. Do niego można się zbliżyć i dochodzić wskutek podejmowanych prób. Wymagania stawiane każdemu przywódcy są naprawdę wielkie i nie można im sprostać w ciągu godzin, dni czy też tygodni.

Porada nr 10

Cele stawiane menadżerom mogą zostać osiągnięte poprzez skuteczną pracę nad trzema aspektami ich działalności. Aby każdy z nich zwieńczony został pełnym sukcesem, warto dążyć do:

- poprawy rozumienia funkcji sprawowanej przez liderów,
- precyzyjniejszego wyznaczania zadań podlegającym liderowi pracownikom,
- przejęcia pełni odpowiedzialności za właściwe zorganizowanie pracy.

Wiązanie wartości z wizjonerstwem, podejmowaniem inicjatyw, przy jednoczesnej orientacji w przeróżnych kwestiach sprawia, że staje się to dla przywódcy prawdziwym wyzwaniem. Gdy do tego doda się talent dyplomatyczny, skuteczną komunikację, wchodzenie w rolę nauczycie-

la, mentora, trenera, ale i uczącego się, widoczny staje się ogrom pracy, jaki pozostaje do wykonania. Czegóż jednak nie robi się na drodze do własnego doskonalenia. Im bardziej menadżer będzie w stanie wczuć się w psychikę otaczających go ludzi, tym lepiej otworzy się na zachodzące w organizacji zmiany.

Aby osiągnąć pełnię szczęścia na tym polu, kierować się trzeba trzema wytycznymi. Lider zatem powinien:

1. wzmacniać własną pozycję,
2. doskonalić osobowość,
3. poszerzać wiedzę.

Uzupełniając wszystkie wymienione wcześniej elementy o te trzy „drobiazgi”, zyskuje się na autorytecie, który zaczyna być postrzegany jako ciężki do zakwestionowania. Zasygnalizujmy jednak w tym miejscu coś ważnego: każdy z wymienionych przed momentem czynników sam w sobie jeszcze nie uczynił z nikogo prawdziwego przywódcy. Wiedza jest konieczna, ale jej posiadanie może się okazać niewystarczające. Dopiero połączenie wzmacniania własnej pozycji, doskonalenia osobowości, przy jednoczesnym poszerzaniu wiedzy, stanowi o sukcesie. Oczywiście oprócz tego należy się posługiwać odpowiednią zdolnością i talentem przy wyborze, w zależności od sytuacji, odpowiedniego stylu zarządzania. Ale do tego wrócimy jeszcze w tym opracowaniu.

Transformacja menadżera

Na czym powinno zależeć osobie, która chce aspirować do miana lidera? Od odpowiedzi na to pytanie rozpoczniemy wyjaśnianie zagadnień wiążących się z pracą tych osób. Kierownictwo najwyższego szczebla, dozór średniego szczebla, inżynierowie i inni ludzie mają tylko jedno zadanie. Ich podstawowym obowiązkiem jest dawanie i gwarantowanie wsparcia w miejscach prowadzenia procesów, których efektami zainteresowani są klienci. Kierownictwo istnieje bowiem tylko po to, by pomagać wszystkim pracującym nad produktami, usługami czy też dobrami, którymi są zainteresowani ich potencjalni nabywcy. Jednak pojawia się tutaj pewna wątpliwość. Wywołana jest ona mieszanymi uczuciami związanymi ze zrozumieniem tej funkcji u ludzi kierujących organizacjami. Ciągłe bowiem ci ostatni patrzą na miejsca wytwarzania wartości jako na źródło własnych niepowodzeń. Słowem, jest to dla nich przestrzeń, gdzie wszystko przebiega inaczej, niż to sobie założyli i kompletnie nie po ich myśli. Nieco to frustrujące, prawda?

Dobrze zdać sobie sprawę z jednego: czy firmy zatrudniałyby menadżerów, gdyby wszystkie procesy zachodziły w nich w sposób, jeśli nie idealny, to przynajmniej dobry? Odpowiedzi wcale nie musimy udzielać — nasuwa się ona sama. Z tego też powodu żadna z przewodzących ludziom osób nie powinna postrzegać powstających problemów jako czegoś złego i odsuwać od siebie odpowiedzialność za ich zachodzenie. Problemy są czymś naturalnym. Takim produktem ubocznym działalności organizacji różnego typu,

z którym należy nauczyć się żyć, sobie radzić i zrozumieć, że nigdy nie zniknie i jest na stałe wkomponowany w normalny tok życia każdej firmy. Na czym zatem powinni się koncentrować? Istnieją trzy elementy, które nie powinny im umykać z pola widzenia:

1. wszechobecna jakość,
2. ciągła orientacja na obniżanie kosztów,
3. osiągnięcie zadowolenia i satysfakcji klientów.

Porada nr 11

O dawaniu przykładu przez menadżera była już mowa we wcześniejszych opracowaniach. Przypomnijmy o tym raz jeszcze. Zarządzanie prowadzone przez menadżera powinno opierać się na dawaniu na każdym kroku odpowiedniego przykładu. Prośby o zostanie dłużej w pracy wywołują zawsze rozgoryczenie, ale znacznie łatwiej je przełknąć, gdy szef zostaje z resztą zespołu. Gdy ten zostawia ich na pastwę „losu”, nie będzie traktowany przez nich jak przywódca. To samo dotyczy się tak prozaicznej sprawy jak punktualność. Skoro od nich wymaga się tego, by pojawiali się na czas, menadżer powinien kierować się taką samą zasadą.

To trzy podstawowe cele dla każdego menadżera. Cóż zatem może sprawiać, że nie zawsze ich osiągnięcie staje się moż-

liwe? I tutaj można wymieniać wiele czynników, wpływających na „normalny” dla wielu organizacji stan rzeczy. Dla potrzeb tego opracowania zajmijmy się tylko kilkoma. Zatem za utrudnienia w realizacji podstawowych celów najczęściej odpowiada:

1. niewłaściwe rozumienie funkcji lidera,
2. brak lub nieodpowiednie umiejętności związane z wytyczaniem zadań,
3. odsuwanie od siebie odpowiedzialności za organizowanie pracy.

W tej części zajmijmy się pierwszym z tutaj wymienionych elementów. I powiedzmy, że już na samym początku listy spraw związanych z niewłaściwym pojmowaniem zadań stojących przed liderami jawi się kwestia udzielania odpowiedzi na pojawiające się w pracy problemy.

Porada nr 12

Napoleon Bonaparte zwykł mawiać: „Dajcie mi wystarczającą ilość medali, a wygram dla was każdą bitwę”. Co miał na myśli? Nagradzanie. W firmie może być trudniej o tego typu nagrody, ale co do jednego powinniśmy zyskać pewność. Kluczem do sukcesu każdego menadżera są poprawne stosunki i właściwe relacje z podwładnymi. Szerzej będzie o tym mowa

w poradniku *Zbuduj swój Dream Team — relacje z pracownikami*, a dla potrzeb tego opracowania, zadajmy sobie proste, być może dla wielu, banalne pytanie: kto ma najczęstszy kontakt z szeregowymi pracownikami? Odpowiedź ciśnie się na usta: przełożeni. Zatem w rozwój kierowników, mistrzów, liderów, brygadzystów należy inwestować. Inwestycje w pracowników to swoisty rodzaj medalu. Im bardziej są sprawni, tym lepiej poradzą sobie z realizacją stawianych im celów. Te zaś powinny opierać na dobrze znanych zasadach SMART. Zatem muszą być:

- konkretne (*specific*),
- mierzalne (*measurable*),
- osiągalne (*achievable*),
- realne (*realistic*),
- określone w czasie (*time oriented*).

Lekko zmienmy wątek. Do czego przyzwyczajają nas wszechobecna nagonka polityczna? Jakie zachowania kreują media? Przyjrzyjmy się temu przez pryzmat tendencji dostrzeganych u naszych bliźnich. Gdy dochodzi do jakichś głośnych afer, po szybkim ich przedstawieniu pojawia się jedno zasadnicze pytanie: „Kto jest winny?”. Czy jednak rzeczywiście to jest najważniejsze? Czy naprawdę, zaraz po krótkim zreferowaniu sprawy, powinno się ruszać, niczym prawdziwy łowca głów, tropem prowadzącym wprost do odkrycia, kto za czymś stoi?

Przed udzieleniem odpowiedzi na to pytanie u sprowokowanych do niej osób mogą pojawić się mieszane uczucia. Po kilkudziesięciu czy też kilkuset podobnych „zwrotach akcji” albo stajemy się mimowolnie uczestnikiem tego procederu, albo mamy go serdecznie dość. Pracy menadżera powinno towarzyszyć właśnie poczucie drugiego rodzaju, z wymienionych wcześniej typów. Jeśli bowiem pojawi się jakiś problem, menadżer musi raczej skoncentrować się na znalezieniu dla niego rozwiązania, niż stosować mało efektywną i niezwykle kosztowną metodę ustalania, kto zawinił.

Porada nr 13

By dobrze wyznaczyć cele, należy poznać ograniczenia. Zarówno własne, jak i osób, którym są stawiane. Przydatne wydaje się tutaj przybliżenie zagadnienia przepustowości. „GPM” oznacza miarę informującą nas o prędkości przepływu (*gallons per minute*). Ten techniczny skrót ma swój odpowiednik w zarządzaniu:

- cele (*goals*),
- plany (*plans*),
- mierniki (*metrics*).

Jak go rozumieć? Najpierw warto określić cel, by następnie zdefiniować plan jego osiągnięcia. Dodatkowo cały czas należy monitorować, czy podąża się w jego kierunku, cyklicznie mierząc efekty.

Będzie to wyglądało znacznie bardziej profesjonalniej i przyniesie lepsze rezultaty, niż pogoń za „duchem” i „ścinanie głów”. Gdy podejście to zostanie rozszerzone o odpowiednie i należyte komunikowanie ludziom zakresu prac przewidzianych do wykonania, osiągnięte przez menadżera wyniki ulegną diametralnej poprawie. Zatrzymajmy się na moment i przypatrzmy się użytym przed momentem słowom: „komunikowanie ludziom zakresu prac przewidzianych do wykonania”...

Zapamiętaj

Pozostawiające wiele do życzenia rozpoczęcie projektu będzie się mścić w przyszłości. Koszty, czas i wysiłek zarówno menadżera, jak i pracującego nad tematem zespołu będą niewspółmierne do osiągniętych rezultatów. Nikogo nie motywuje nadganianie i ciągle poprawianie tego, co zostało zaprzepaszczone już na samym początku. Lepiej jest poświęcić więcej czasu w fazie planowania, niż później marnować go na zupełnie niepotrzebne działania.

Nie został użyty w tym miejscu zwrot: „jak mają to zrobić”. Pomiędzy tymi dwoma podejściami jawi się wielka przepaść. Wytyczaniem ogólnych kierunków, czy też podawaniem generalnych wskazówek bardziej inspirować się pracowników do

efektywniejszej pracy. Kto widział zachowanie eksperta (a za takich przecież, z powodzeniem uchodzić może znacząca większość pracowników wchodzących w skład zarządzanych przez menadżera zespołów), któremu udziela się dokładnych instrukcji, dzięki czemu jest w stanie precyzyjnie zrozumieć przekazywane tutaj treści. Znudzenie malujące się na twarzy słuchającego, tylko przez grzeczność, pracownika i powątpiewanie co do kompetencji menadżera mieszają się w takim momencie z wyraźną niechęcią do wysłuchiwanie tego typu uwag. I tego nie zmienimy. Jeśli chcemy, by pracownicy bardziej się otwierali i chętniej niż zazwyczaj przyjmowali od przełożonych ich uwagi, kontrolujmy przekazywane pod ich adresem treści.

Ma to bez dwóch zdań podłoże w sposobie postrzegania funkcji kierowniczych przez nich samych. Jeśli menadżer ogranicza się do pracy papierkowej, nie ma prawa udzielać tym, znającym się na „prawdziwej” robocie, ekspertom, swoich porad. Jeśli którykolwiek z menadżerów zamierza przeistoczyć się w przywódcę, winien zmienić ten drobiazg i unikać tego typu zachowań. Choć zapewne zadań o charakterze biurowym jest wiele do wykonania, nie pozwólmy, by papiery przesłoniły prawdziwy obraz pracy któremukolwiek z menadżerów.

Co sądzić można na temat tzw. metody otwartej przestrzeni, szerzej znanej pod nazwą *open space*? Zdania zapewne są podzielone. Przeszkadza w niej hałas, ciągły kontakt z ludźmi, brak poczucia „prywatności”. A już na pewno widok szefa schowanego w swoim własnym gabinecie i oddzielających go od pozostałych ludzi w firmie szklanych ścian.

Porada nr 14

Bez względu na to, jakie stanowisko obejmuje ktoś w trakcie własnego życia zawodowego, z punktu widzenia opartego na realizacji, wszystkie przypisane do niego zadania można podzielić na trzy kategorie:

- wykonywane niezbyt dobrze,
- prowadzone we wzorowy sposób,
- realizowane przeciętnie.

Świadomość tego, co wymaga doskonalenia lub zawiera w sobie potencjał do poprawy, zawsze stwarzać będzie szansę na rozwój. Każdy może stać się wysokiej klasy specjalistą i doskonalić nawet wykonywane wzorowo zadania lub procesy. Tylko czy ma to sens? Być może, ale na początek warto pochylić się nad innymi sprawami: naszą wartość zwiększy poprawa elementów przeciętnych i słabych. To ich musimy być świadomi i za wszelką cenę dążyć do ulepszeń właśnie w tym zakresie. A gdy zdobywana w ten sposób nauka opiera się na błędach popełnionych przez innych, wtedy staje się kompletna i znacznie mniej bolesna.

Co prawda, wiele można powiedzieć na temat tego właśnie układu jako czynnika motywującego pracowników, ale jeszcze więcej można wykrzyczeć pod adresem zamkniętych w tego typu „akwariach” osób. Te bowiem powinny uświa-

domić sobie, że sprawą zupełnie normalną jest opuszczanie tej bezpiecznej przestrzeni nie tylko w celu zaspokojenia podstawowych potrzeb fizjologicznych. Menadżer wychodzący ze swojego pokoju staje się bardziej dostępny dla pracowników. Zaczyna dzięki temu dostawać informacje z pierwszej ręki, dowiadując się, co tak naprawdę dzieje się w firmie. A przecież bazowanie na faktach nie jest niczym nowym i można nawet powiedzieć, że wpajane jest niemalże od najmłodszych lat... zarządzania. Uzupełnienie tego o okazywane wszem i wobec własne zaangażowanie sprawia cuda.

Porada nr 15

Przejdźmy przez niezwykle intensywny kurs przywództwa. W tym celu należy opanować do perfekcji kilka zwrotów i zacząć je stosować w miejsce dotychczasowych:

- „Z przykrością informuję, że popełniłem błąd”;
- „Jestem z ciebie bardzo dumny”;
- „Jaka jest twoja opinia?”;
- „Bardzo cię proszę”;
- „Dziękuję ci”;
- „My”.

Stosowanie powyższych z pewnością przybliży każdego menadżera do miana prawdziwego przywódcy.

Menadżer nie może tracić kontaktu z rzeczywistością. Choć liczba zadań potrafi czasami przytłaczać, warto jest zdać sobie sprawę z piętrzących się przed nim ograniczeń. Na pewno zabraknie czasu i energii na zrobienie wszystkiego. Zatem nie warto tracić tej ostatniej na tematy, jawiące się po przeprowadzonej analizie, jako sprawy nie do końca najważniejsze. Priorytety i ich ustalanie winny wejść w krew każdemu i warto to raz jeszcze jasno podkreślić: rzeczy najpilniejsze muszą zostać załatwione w pierwszej kolejności. Zawsze lepiej załatwić coś krytycznego i zrobić to dobrze, niż mieć się kilkunastu spraw o mniejszej wadze. Te można z powodzeniem przekazać do wykonania na niższe szczeble lub po prostu odłożyć na później. Najgorsza rzecz, jaka tylko może się przytrafić, wiąże się z dokonywaniem poprawek. Jeśli coś zostanie rozpoczęte poprawnie, znacząco zwiększa się prawdopodobieństwo zwieńczenia tego pełnym sukcesem.

Oczywiście można sobie ten element darować. Ale musimy być świadomi następstw, jakie pociąga za sobą tego typu posunięcie. Przecież nie chodzi o to, by dookoła siebie roztaczać obraz nieustraszonego herosa, który podejmie się każdego, najbardziej nawet ryzykownego działania. Zdrowy rozsądek i racjonalne dysponowanie zasobami winny brać górę. Każdy może dużo pracować, ale czy naprawdę warto się zamęczać? Sztuką jest osiągnięcie rezultatów przy jednoczesnej minimalizacji nakładów.

Zapamiętaj

Trzeba mieć w sobie prawdziwą odwagę, by wyłamać się z codziennej rutyny i zacząć marzyć. Ludzie nabierają cech otoczenia, w którym dane jest im przebywać. Z tego też powodu każdy z otaczających menadżera pracowników, może zacząć podzielać jego sposób myślenia. Jeśli ten będzie używał jedynie słów o negatywnym zabarwieniu, tak samo będą mówić i myśleć jego ludzie. Zatem warto roztaczać wokół siebie pozytywną aurę i modyfikować formę stosowanych na co dzień wyrażań i zwrotów.

Jeśli chcemy złapać nieco „oddechu”, można posłużyć się pewną, doskonale znaną techniką. Część zadań bowiem z powodzeniem można delegować innym. Jak je wybrać? Będzie o tym mowa w dalszej części tego poradnika, a na chwilę obecną niech stanie się dla nas jasne, że z powodzeniem może to być coś, w czym jesteśmy naprawdę dobrzy. Nie chodzi tutaj o stopień łatwości. Im prostsze zadania zostaną sędowane na pracowników, tym bardziej będzie to dla nich demotywujące. Ale coś, czym do tej pory zawsze zajmował się szef, może podzielać należycie, pobudzając ich do działania. Do czego dzięki delegowaniu się dąży? Nie chodzi przecież o to, by nie zajmować się niczym, a każdy element dnia powszedniego przekazać do wykonania podwładnym (choć trzeba przyznać, że jest to nad wyraz kusząca wizja).

Chcąc przeistoczyć się ze zwykłego menadżera w prawdziwego lidera, warto zostawiać sobie do wykonania sprawy naprawdę trudne i niosące w sobie prawdziwe wyzwania. I choć tego typu myślenie, może sprawiać wrażenie nieco egoistycznego, to właśnie dzięki temu osiąga się rozwój w pracy. W wielu przypadkach menadżer jest powoływany na swoje stanowisko na drodze awansu. Staje przed wypełnieniem nowymi zadaniami i wtedy pojawia się pewien problem, gdyż nagle zyskujemy mylne przeświadczenie co do braku odpowiednich kompetencji. To błędne założenie. Jeśli sobie z czymś nowym nie radzimy na samym początku, wcale nie oznacza, że ktoś popełnił błąd, powierzając nowe stanowisko nieprzygotowanej do tego osobie.

Porada nr 16

Warto usunąć z codziennego słownika wyrażenia w stylu:

- nie da się,
- to niemożliwe,
- nie ma sensu tego próbować,
- wszystkie inne, podobnie zabarwione stwierdzenia.

Zamiast nich dobrze jest wprowadzić do stałego użycia określenia przeciwstawne, gdyż każdy lider powinien mieć odwagę do podążania wysnioną przez siebie drogą. Zatem mówmy:

- uda się na pewno,
- to da się zrobić,
- nie próbujmy, tylko to zrobmy.

Mając do czynienia z tego typu sytuacjami, musimy tylko zrozumieć mechanizm działania naszego umysłu. Zazwyczaj odpychające dla niego są rzeczy nieznane. Zamiast skłaniać menadżera do planowania, organizowania, motywowania i sprawowania kontroli, zachęca go do tracenia czasu na zajęcia dobrze mu znane. O czym mowa? O tych wszystkich elementach, z którymi obcował na co dzień, jeszcze przed objęciem nowego stanowiska. Te sprawy są drugie w kolejce do delegowania. Nie można tracić czasu na wykonywanie tego, za co się odpowiadało przed promocją. Nawet jeśli te sprawy należą do ulubionych przez wykonującego je menadżera i wie on, że jest w tym dobry. Teraz przyszedł czas na coś zupełnie innego. Czas odejść od zadań specjalisty i zająć się zarządzaniem.

Porada nr 17

Każdy przywódca powinien informować ludzi o tym, co ci mają zrobić. I tutaj jawi się różnica pomiędzy menadżerem a liderem. Ten ostatni bowiem powinien dokonywać próby wyjaśnienia motywów kieru-

jących odpowiednim stylem działania. Czyli oprócz dokonywania prób odpowiedzi na pytanie, „co” ludzie powinni robić, musi ich informować, „dlaczego” coś zrobić należy.

Pamiętajmy o przedstawianej we wcześniejszych częściach poradnika zasadzie: „Nawet jeśli się z tobą nie zgodzą, to przynajmniej zrozumieją, dlaczego mają postąpić w taki, a nie inny sposób”. Tego typu podejście prowadzi do dobrej współpracy. Od niej już tylko krok do prawdziwego przywództwa, na którym nam tutaj zależy.

Transformacja z pozycji menadżera ku przewodzeniu powinna dotyczyć także uświadomienia sobie zadań wiążących się z prowokowaniem zmian. Należy być na nie przygotowanym i zrozumieć, że na pewno będą one oddziaływały na ludzi. Dotyczy to osób znajdujących się w bliskim, jak i nieco dalszym otoczeniu menadżera. I choć możemy mieć w stosunku do wszelkich nowych sytuacji i prowokowania inicjowania tego typu procesów mieszane uczucia, to wiemy, że mamy w tym przypadku do czynienia z warunkiem koniecznym do zyskania miana lidera.

Włączmy do tego przekonania jeszcze jeden element. Zmiany są potrzebne każdej organizacji i ich rolę najlepiej można poznać w trudnych czasach. Żeglowanie po spokojnych wodach jest proste i ktokolwiek doświadczył rozkoszy pływania pod postawionym żaglem, zna towarzyszące tej

przyjemnej zabawie uczucia. Kiedy jednak można zasłużyć na miano prawdziwego żeglarza? Ten tytuł przypadnie nam po przejściu sztormu. Wtedy nie oddamy koła każdemu, kto tylko się napatoczy pod rękę. Musimy wtedy złapać byka za rogi i rozpocząć walkę o przetrwanie. Podobnie jest w zarządzaniu. Byle laik przetrwa spokojne czasy. Jeśli te uspokoją nas na tyle, że nie będziemy stale czujni i przygotowani na kryzys, daleko nie odejdziemy od zwykłego modelu zarządzania. Zatem nawet wtedy, gdy sprawy idą dobrze, starajmy się planować z wyprzedzeniem i opracowywać znacznie mniej przyjazne scenariusze.

Porada nr 18

Dodatkowo każdy lider powinien wzmacniać zachowania ignorujące potrzeby poszczególnych jednostek i prowadzące do najlepszego zaspokojenia tego, co najważniejsze dla całej grupy. To nie tylko on sam musi tak myśleć. Prowokowanie całej grupy do dyskusji o tym i dokonywanie wyboru najlepszego — oczywiście z punktu widzenia zespołu — kierunku działania, powinno dokonywane być w sposób ciągły. Aby to weszło w nawyk, współpracownicy lidera muszą znać i utożsamiać się z jego wizją organizacji. Jej przedstawianie, w połączeniu z odpowiednią komunikacją, prowadzić będzie do kreatywnego rozwiązywania problemów.

Wystarczająco wysoko w hierarchii firmy jest umieszczone stanowisko menadżera i właśnie z tego powodu, nie ma potrzeby, a nawet nie wolno spoglądać na ludzi „z góry”. Ci wolą być informowani i kochają wręcz otrzymywanie informacji z pierwszej ręki. Lepiej wtedy funkcjonują. Można w tym miejscu powiedzieć wiele o tym, czego robić nie należy. Zarówno wysługiwanie się asystentką, żądanie specjalnych przywilejów dla siebie — to zachowania na pewno niezblizające menadżera do pozostałych pracowników. Może to burzyć panujące stereotypy, ale wiemy, że im bardziej normalne i popularne metody zastosuje menadżer, tym mniej dystansu do pokonania będzie miał. Miejmy to na uwadze.

Oczekiwanie jakichś specjalnych zaszczytów czy też okazywanie, że jest się kimś ważniejszym od innych, nie pomaga cieszyć się towarzystwem zwykłych ludzi. Ci będą traktować lidera zupełnie normalnie, jeśli nie będzie sprawiał wrażenia osoby, która zjadła wszystkie rozumy. A niestety — ciągłe przerywanie i wyręczanie ich w powiedzeniu czegoś wartościowego przynosi takie wrażenie. Stara prawda mówi, że w większości przypadków chcemy rozmawiać o tym, co jest nam doskonale znane. I choć omawianie tych spraw wypada naprawdę dobrze, to ile nowego wnosi dla samego menadżera? Posłuchajmy zatem innych. Być może poszerzą nieco nasze horyzonty.

Zapamiętaj

W kwestiach związanych z organizowaniem mówić możemy o jednym, niezwykle istotnym zagadnieniu, tj. o zarządzaniu czasem. Zakres pod nim się skrywający, nadaje zarządzaniu czasem dość wysoką rangę, zmuszając osoby uchodzące za przywódców do zajęcia się powiązanymi z nim tematami. Zarówno z własnej perspektywy, jak i z punktu widzenia wszystkich powierzonych menadżerowi do dyspozycji zasobów, potrzebuje on czasu na twórcze myślenie, czasu dla pracowników czy też klientów, w dokładnie takim samym stopniu. Zorganizowanie zadań w sposób to umożliwiający wbrew pozorom wcale nie jest łatwe. Wszystko, co jest robione przez człowieka stojącego na czele organizacji, wydziału, grupy, winno być zatem podporządkowane tej sprawie. Żądanie wyrażania szacunku dla własnego czasu powinno być przenoszone na praktykę i pozostałych, otaczających lidera pracowników.

Uwagi przytoczone w tym miejscu nie kończą instruktażu dla przyszłych liderów. Powinien on zostać uzupełniony o motywowanie. Nie należy myśleć tutaj o wyświechtanym poklepaniu po plecach i rzucanym zdawkowym tonem sformułowaniu: „dobra robota” (choć czasami i nawet tego brakuje). Motywacja to proces ciągły. Z tego też powodu szerzej o nim

będziemy dyskutować w czwartej części tego cyklu. Dla potrzeb tego opracowania podkreślmy tylko znaczenie wcześniej użytych słów: ludzi należy motywować nieustannie. A gdy już osiągnie się odpowiedni poziom zaangażowania i zadowolenia, trzeba go również nieustannie pielęgnować. Pomniejszanie znaczenia osiągnięć pracowników, wyrażane w cztery oczy albo, co gorsza, na forum publicznym krytyczne uwagi, niszczą to wszystko, co udało się do tej pory osiągnąć.

Porada nr 19

Zarządzanie czasem polega na przyjęciu kilku zasad pracy:

- wszechobecnej asertywności — jeśli należy powiedzieć „nie”, niech ten prosty zwrot pada z ust wszystkich rozumiejących potrzebę zarządzania czasem osób,
- znajomości wyznaczonych celów — wiedza, w jakim kierunku się dąży, musi być powszechnie znana,
- ustalaniu priorytetów — mniej ważne rzeczy naprawdę winny być spychane na dalszy plan.

Oczywiście nie można się ograniczać jedynie do tego. By dobrze zarządzać czasem, zarówno swoim, jak i pracowników, dorzucić można szereg praktycznych porad i wskazówek. Zostaną one przytoczone w poradniku dotyczącym zarządzania czasem..

Pozbawianie własnego umysłu szansy na zablokowanie każdego nowego rozwiązania to kolejna ważna rzecz w życiu lidera. Pomiędzy tym ostatnim a klasycznym menadżerem, oprócz wielu różnic, jeden element zasługuje na szczególne podkreślenie. Jest to sprawa nakładania na siebie samego i innych przeróżnych ograniczeń. Tych mamy dość za sprawą wielu otaczających nas ludzi i kompletnie niezrozumiałe jest stosowanie takich właśnie zachowań przez samego menadżera. Otwarty umysł, wiara w możliwości i odpowiednia reakcja na problemy to elementy im zapobiegające. Jeśli to nie pomaga, być może lider potrzebuje przerwy. Chwila oddechu, czas na naładowanie baterii i oderwanie się od dziełków codziennych spraw, którym musi oddawać się w całości, przynoszą dobre rezultaty.

I tak doszliśmy do końca listy spraw, o których zamierza-
jący przeistoczyć się w lidera menadżer powinien pamiętać.
Teraz zajmijmy się nieco głębszym problemem i spróbujmy
zdefiniować wszystko, o czym winna myśleć taka osoba.

Myśli menadżera

Jak myśleć? Pozytywnie i z wiarą. To stwierdzenie powinno oddać wszystko to, co zamierzamy przekazać w tej sprawie. Ale byłoby to nazbyt proste. Ludzie mają różne oczekiwania względem stojących przed nimi przywódców. Niektórzy pragną jakiegoś cudownego oddziaływania lub inspirowania na każdym kroku. Czy doświadczą czegoś takiego?

Porada nr 20

Można działać sprawnie i postępować wręcz idealnie w każdym zakresie. Ta prawda nie omija kwestii związanych z instruowaniem. Proces ten może być prowadzony w sposób nieprawidłowy lub wręcz doskonały.

Aby zbliżyć się jak najbardziej do tego ostatniego, należy mieć na uwadze trzy najbardziej istotne kwestie. I tak możemy tutaj mówić o:

- przygotowaniu;
- sposobie wyrażania własnych myśli;
- przekazywanej treści.

Najważniejsze funkcje, stojące przed każdym liderem, są związane z jego dbałością o całość zarządzanej przez siebie grupy. I tak, w szczególności można wymienić wśród nich:

1. określanie zadań i organizowanie,
2. planowanie,
3. instruowanie i tworzenie procedur,
4. sprawowanie kontroli,
5. ocenianie efektów,
6. motywowanie,
7. dawanie przykładu.

Jawi się zatem pytanie: jak się z nich wywiązać?

Odpowiedź nie wydaje się nazbyt skomplikowana. Rozwijanie umiejętności leaderskich jest procesem odbywającym się na podbudowie wcześniej wypracowanych i udoskonalonych cech. Zatem jak w każdym tego typu procesie, pojawia się w nim trzy fazy rozwoju:

1. początkowa,
2. rozwinięta,
3. zaawansowana.

Porada nr 21

Do każdego instruktażu należy się przygotować, a patrząc na cały proces przez pryzmat skuteczności, ten etap pracy musi zostać wykonany perfekcyjnie. Instruktorowi przede wszystkim nie może niczego zabraknąć. I nie chodzi tutaj tylko o przedmioty, ale także o poziom jego wiedzy. Im mniej spraw go zaskoczy podczas samego prowadzenia instruktażu, tym bardziej usprawni się proces nauki. Kolejne sprawy dotyczą samej konstrukcji przekazywanego komunikatu, który powinien przybrać formę przekazu nie tylko jasnego czy prostego. Pozbawiony winien zostać wszelakich niezrozumiałych dla słuchaczy zwrotów. Znacznie lepiej jest sprawdzić dwukrotnie, czy określenie, jakie padnie z ust lidera, nie brzmi dwuznacznie, niż popełnić taki błąd. Ubarwienie własnej wypowiedzi żartami, entuzjazmem i pozbawienie jej technicznego języka bez wątpienia także podniesie skuteczność przekazu. Warto też nie tracić kontaktu z rzeczywistością i przekazywać znacznie więcej treści niż formy. Jeśli lider zapomni na moment, że jest dobrym mówcą, tym lepiej dla niego.

Każda wymaga odmiennego podejścia. Na początku, kiedy zachowania menadżera raczej przypominają schematy bardziej związane z zarządzaniem, warto pokusić się o ostroż-

ność i jak najbardziej kompetentne wywiązywanie się z powierzonych danej osobie zadań. Do mistrzostwa dochodzi się dopiero po pewnym treningu. Aby do niego dojść, trzeba zaliczyć najpierw fazę rozwiniętą. W niej można także popełnić sporo błędów, a w szczególności nabrać fałszywego wrażenia o własnej mocy do sprawnego prowadzenia ludzi. Ta w pełni rozwinięta się dopiero w ostatnim momencie — podkreślmy to z całą stanowczością — po wielu latach pracy.

Zapamiętaj

Poprawa skuteczności działania lidera nie sprowadza się jedynie do wypracowania kilku umiejętności i cech. Zmiana musi nastąpić w samym umyśle i to nad nim należy się pochylić najmocniej.

Zatem jak należy do tego podejść? Przypatrzmy się na początek określaniu zadań i organizowaniu. Jak powinny wyglądać zadania formułowane przez lidera? Muszą być jasne, konkretne, zorientowane w czasie, urealnione i inspirujące. Dodatkowo powinien zostać spełniony warunek poddawania ich ocenie.

Porada nr 22

Czas upływa nieubłaganie. Zatem należy dokładnie panować nad tym, gdzie ten „ucieka”. Dobrzy przywódcy wykorzystują możliwie najlepiej każdą drobinę czasu, jaki im pozostał do dyspozycji. By sprostać temu zadaniu, warto planować i uwzględniać w dziennych, tygodniowych i miesięcznych planach wszystkie elementy stałe i dbać, by ich zawartość nie przekroczyła połowy czasu dostępnego. Reszta winna zostać spożytkowana na działalność doraźną.

Jako drugie zostało przywołane organizowanie. Co można organizować? Z pewnością znajdzie się kilka świetnie do tego nadających się elementów. Wśród najważniejszych można wymienić:

1. istniejące w organizacji procesy,
2. udostępnione menadżerowi zasoby.

W każdej z wymienionych grup jawią się czynniki bezpośrednio powodujące chaos, którymi w szczególności musi zająć się lider. Nad pierwszą kategorią można się długo rozwodzić i jej zakres jest bezpośrednio zależny od charakteru organizacji. Inne procesy będą widoczne w modelach produkcyjnych, inne w logistycznych, a jeszcze bardziej odmienne w usługowych. Nie tą grupą powinniśmy się tutaj zajmować. Pochylmy się zatem bardziej nad zasobami. Te są powierzone

bezpośrednio liderowi i winny być szczególnie nadzorowane. Czy chodzi tutaj o to, by ten osobiście sprawował nadzór nad każdą znajdującą się na hali produkcyjnej śrubką? Nie popadajmy w tego typu absurdy. Rzecz polega na stworzeniu odpowiednich systemów pracy, zgodnie z którymi maksymalna liczba zadań związanych z codziennym monitoringiem stanu zasobów zostanie przekazana na niższe poziomy organizacji.

Porada nr 23

Lider odpowiednio dobiera zasoby do zadań. Nie warto nawet myśleć o tym, czego na razie z uwagi na ograniczone możliwości wykonać się nie da. Zamiast tracić na to czas i energię, lepiej pracować nad rzeczami, na które ma się wpływ. Umysł wybierający specjalizację ma znacznie większe szanse na uzyskanie satysfakcji z odniesionego sukcesu. Im bardziej konkretyzuje zadania, ustalając odpowiednie priorytety, tym bardziej koncentruje się na kwestiach o największej wadze.

Przyjrzyjmy się teraz kolejnej funkcji przywództwa. Jest nią planowanie. Dyskusję nad tym zagadnieniem warto rozpocząć od pytania: czy należy się nią dzielić z zespołem, czy też tworzyć i snuć plany samodzielnie? Odpowiedź, która się tutaj powinna pojawić, wydaje się niezwykle jasna — dzielić, i to za wszelką cenę.

Porada nr 24

Decyzje podejmowane przez lidera zaliczyć można do grupy skutecznych. Na bok idzie demokracja — największym błędem jest dokonywanie prób osiągnięcia zadowolenia u wszystkich. Jeszcze gorzej jest, gdy decyzji podejmuje się wiele i na dodatek w niezwykle krótkim okresie. W tego typu sytuacjach ryzyko popełnienia błędu znacząco wzrasta.

Dlaczego? Oprócz innych, warunkujących tego typu odpowiedź sformułowań, należy podkreślić jej wagę z perspektywy dwóch niezwykle istotnych aspektów. Mowa tutaj o znaczeniu:

1. motywacyjnym,
2. pragmatycznym.

Należy mieć świadomość tego, jak bardzo pomaga zaangażowanie otaczających przywódcę ludzi do współdziałania z nim w fazie planowania, dla późniejszego realizowania narysowanego schematu działań. Im bardziej ci zostaną „wciągnięci” w sieć pracy, tym lepiej dla całego przedsięwzięcia.

Drugi aspekt sprawy stanowić raczej ma o możliwościach fizycznych jednostki. Ta, choćby i najbardziej roztropna i zaradna, nie jest w stanie objąć wszystkich niuansów wyznaczanych przez siebie zadań. Potrzebuje armii ekspertów i ich pracą musi się posilkować. To tyle, jeśli chodzi o odpowiedź

na wcześniej postawione pytanie. Niemniej na podkreślenie zasługuje jedno: planowanie winno mieć miejsce i jest „normalnym” obowiązkiem przywódcy.

Następną funkcją, którą pełnić powinien lider, jest instruowanie. To, w połączeniu z metodami tworzenia procedur i schematów działania, staje się równie istotne, co poprzednio wymienione. Jest to zupełnie na miejscu, że po sprawach związanych z planowaniem przechodzi się do kwestii znacznie bliższych zrealizowaniu nakreślonego schematu działania. Jednym z elementów prowadzących wprost do sprawnego wdrożenia jest przekazanie zadań do wykonania znajdującym się niżej w hierarchii ludziom. Dlatego mowa tutaj o instruowaniu. Ono opiera się na sprawnej komunikacji, która jest podstawą sukcesu w tej kwestii.

Porada nr 25

Pamiętając o potrzebie „wprawiania w ruch” podwładnych, dobry przywódca powinien kierować się kilkoma zasadami:

- Każdy element jego działania musi być przesycony wewnętrzną motywacją — brak oddania, poświęcenia i energii do działania będzie skutkował negatywnym wpływem na pracowników.
- Wiedząc, że motywację można wzbudzać tylko do pewnego stopnia, a lity beton trudno jest skru-

zyć, lider powinien dobierać sobie ludzi, którzy podobnie jak on mają wysoką motywację do działania.

- Należy chwalić i celebrować osiągnięcia. Zauważenie dokonania czegoś istotnego motywuje do działania, pochwała nic nie kosztuje, a ludzie zawsze jej łakną.
- Jeśli jest to możliwe, nagradzamy, ale trzeba mieć na uwadze to, że niesprawiedliwe nagrody mocno demotywują.
- Aby dać sobie na to szansę, należy zespołowi wyznaczać realne, ale i jednocześnie ambitne cele — im więcej potu kosztuje ich osiągnięcie, tym bardziej smakuje sukces.

Ile razy byliśmy świadkami zdarzenia wymagającego zawrócenia z obranej drogi i ponownego opracowywania schematu działania? Czy naprawdę nie można tego nieco usprawnić? Ależ można, a nawet trzeba. W znaczącej większości zachodzących w organizacjach procesów mamy jednak do czynienia z powtarzalnością. Procesy te świetnie nadają się do poukładania ich w najlepsze w danym momencie procedury. Czy będziemy posługiwali się schematami blokowymi, czy słowem pisanym, nie ma większego znaczenia.

Ważniejsze jest to, by z dziesiątków, jeśli nie setek, procesów, wybrać te, które z powodzeniem można „ubrać” w po-

wtarzalny schemat działania. Gdy liderowi uda się to wcielić w życie, z pewnością odczuje ulgę. Dlaczego? Nie będzie musiał wracać do wymyślania na nowo raz opracowanego modelu działania. Nie zwalnia go to jednak z udoskonalania tego, co już zostało wymyślone. Warto jednak jeszcze raz podkreślić, że pozwala to zająć się innymi, często ważniejszymi sprawami.

Zapamiętaj

Przed każdym liderem jawi się szereg funkcji, które muszą przybrać formę normalnych, powtarzanych każdego dnia działań. Jeśli menadżer zamierza nabyć umiejętności charakterystyczne dla przywództwa, powinien pochylić się bardziej nad:

- określaniem zadań i organizowaniem,
- planowaniem,
- instruowaniem i tworzeniem procedur,
- sprawowaniem kontroli,
- oceną i weryfikacją osiągniętych efektów,
- motywowaniem,
- dawaniem przykładu.

Gdy do tego już dojdzie, nie należy tracić z oczu kolejnej sprawy. Czy nasze samochody jeździłyby, gdyby nie okresowe sprawdzanie poziomu paliwa? Zerkamy na jego wskaźnik, by

upewnić się co do tego, czy dojedziemy do końca zaplanowanej trasy. W pracy lidera ten element także występuje. W ramach prowadzonego dozoru następuje kontrola stanu rzeczy i aktywna weryfikacja tego, czy zespół pożytkuje swoją energię w sposób należyty. Nie dotyczy to tylko ludzi. Ważną kwestią jest weryfikacja stopnia zużycia powierzonych do dyspozycji zespołom zasobów. Te niestety mogą być marnotrawione, a w tym punkcie menadżer powinien być wyczulony na każde, nawet najdrobniejsze odejście od przyjętej normy.

Porada nr 26

W pigułce można sprowadzić cechy dobrego lidera do dziesięciu czynników. Powinien on:

- okazywać skromność, pokorę i nie przypisywać sobie osiągnięć innych;
- wyznaczać właściwe kierunki działania;
- stawiać sobie i podwładnym coraz to ambitniejsze cele;
- stale motywować do działania i samemu przeistaczać się w swoiste „koło napędowe”;
- wierzyć w sukces i stale to okazywać;
- dążyć do rozpowszechniania w firmie nauki wynikającej z popełnionych błędów;
- delegować własne uprawnienia, dzieląc się posiadaną władzą;

- nieustannie nasłuchiwać najdrobniejszych nawet uwag ze strony pracowników, obserwując jednocześnie ich odczucia, myśli i potrzeby;
- gdy ci pracują niewłaściwie, posługiwać się niesza-blonowymi rozwiązaniami, wylewając im na głowy kubel zimnej wody;
- wychowywać następców.

Kontrola nie może się jednak ograniczać do typowych funkcji dozorujących. Są one bardziej charakterystyczne dla tradycyjnego modelu zarządzania. W pracy przywódcy bardziej polega się na dwóch powiązanych z nią, ale naprawdę rzadko stosowanych elementach. Mowa tutaj oczywiście o samokontroli i samodyscyplinie. By te zaczęły funkcjonować w sposób prawidłowy, należy ich nauczyć podlegających liderowi ludzi. Czy warto się tym zajmować? Na pewno. Jest to jedyna metoda doprowadzenia u nich do poczucia wolności, bez ciągłego „patrzenia na ręce”, które jest tak charakterystyczne dla tradycjonalistów.

Blisko z tą ostatnią związana jest kolejna funkcja lidera. Oceny i ich prowadzenie przecież także są pewną formą kontroli. Co prawda nie weryfikuje się podczas nich stopnia wykonania poszczególnych etapów prac, a tylko ich efekt. Z tym elementem wiąże się jeszcze jedno: prawo do jej przeprowadzania.

Zapamiętaj

Dobry lider jest równocześnie menadżerem w tym sensie, że potrafi oszczędnie gospodarować powierzonymi mu środkami. Uzyskuje maksymalne korzyści przy minimalnym ich wykorzystaniu, lub przynajmniej dąży do tego na każdym kroku. Dlatego też najważniejszym elementem składowym przywództwa jest kształtowanie najcenniejszego kapitału, jakim się dysponuje — ludźmi. Czasem w tym kontekście mówi się o zarządzaniu kapitałem ludzkim. Przywódca, który nie koncentruje się przede wszystkim na ludziach, nigdy nie zyska przychylności z ich strony. Za tym idzie jeszcze jedno. Nigdy nie stanie się kimś, kogo organizacje każdego typu potrzebują najbardziej — przychylnie nastawionym do celów firmy nieformalnym liderem. Można oczywiście otrzymać władzę z góry, ale przy braku akceptacji przez zespół, wynikającej z traktowania ludzi nie jak partnerów, do końca swoich dni pozostanie się tylko jednym z wielu przełożonych. Przeistoczenie się w lidera nigdy nie będzie miało miejsca.

Przywódca jest do ich przeprowadzania uprawniony. Ważne, by oceny nie ograniczały się do weryfikacji prowadzonej w końcowym etapie ocenianego procesu. Jeśli już staje się ona jego udziałem, nie może on tracić z pola widzenia informacji zwrotnej, do której mają z kolei prawo ludzie współpracujący

z menadżerem. Ta powinna następować w czasie rzeczywistym i bez opóźnień. Każda informacja o osiągnięciu czegoś znaczącego lub o pewnych niedoskonałościach jest oceną. Nie mylmy jej z informowaniem o wielkości premii rocznej.

Jej wielkość nie jest też związana z dokonywanymi cały czas próbami motywowania pracowników. Kto nie lubi być chwalony? Kto nie pragnie coraz to nowych nagród? Którego z podwładnych nie ucieszą ciepłe słowa przełożonego? Wewnętrznie stale oczekujemy pozytywnych bodźców, których obecność sprawia, że czujemy się lepiej. I nie ma w tym nic dziwnego. Tak funkcjonujemy i już w czasach starożytnych nazwano pobudzający nas do działania element zdolnością do „poruszania” czy też „wprawiania w ruch”². W pracy menadżera można mówić o dwóch aspektach tego procesu:

1. motywacji wewnętrznej,
2. motywacji zewnętrznej.

Zakres skrywający się pod użytymi w tym miejscu pojęciami, zostanie przedstawiony szczegółowo w czwartej części cyklu *Menadżer doskonały*. Tutaj zajmijmy się jedynie motywacją zewnętrzną. Ta może być pobudzana na dwa sposoby, i w celu wpływania na motywowaną zewnętrznie jednostkę, posługiwać się można:

1. karami,
2. nagrodami.

² Słowo „motywacja” pochodzi pośrednio od łacińskiego czasownika *movere*, który ma wiele znaczeń, ale przede wszystkim odnosi się do poruszania się, przemieszczania i przygotowywania do walki.

Zapamiętaj

Do prawdziwego przywództwa dojść można jedynie poprzez nakłonienie wszystkich menadżerów średniego szczebla do pracy opartej na takich samych założeniach. Przykład musi iść z samej góry, ale to na nich spoczywa podstawowy obowiązek w tym zakresie. Jeśli oni nie staną się liderami, model pracy organizacji w zasadzie nie zmieni się.

Czym powinien być bardziej zainteresowany lider? Bez wątpienia skuteczniejsze stają się nagrody, ale nie można całego zagadnienia zbytnio upraszczać. Ludzie w oczekiwaniu na coś przez nich pożądanego skłonni są realizować swoje własne potrzeby bez skrupułów, posuwając się nawet do najbardziej nieobliczalnych działań. Dlatego zasada „kija i marchewki” nie powinna dziwić nikogo.

Zapamiętaj

Średni szczebel zarządzania musi pamiętać o sześciu zasadach:

- zmiana dozoru w motywowanie,
- zastąpienie mówienia słuchaniem,

- gwarantowanie wsparcia,
- wzmacnianie mocnych stron podwładnych,
- odejście od karania za błędy,
- wykazywanie się kreatywnością.

Ostatnią z zaplanowanych tutaj do omówienia funkcji lidera jest ciągle dawanie przykładu. Nie można myśleć o przeistoczeniu się z menadżera w przywódcę bez nieustannego bycia wzorcem dla podwładnych. Jakakolwiek „ryś” na tym litym marmurze, jakim ma być dla nich wizerunek lidera, stanowi o naruszeniu podstawowego fundamentu. Ludzie mogą przestać chcieć za nim podążać. Na szczęście ten idealny obraz może przybierać różne formy i kształty. Różnorodność możliwych form nie zwalnia jednak nikogo z obowiązku stawiania się przykładem na każdym kroku. Warto jeszcze raz podkreślić, że nie da się tego uniknąć w żaden sposób. Należy pamiętać o dawaniu przykładu, a nie stawianiu się za przykład. Menadżer pragnący uniknąć wiążącej się z tym pułapki, powinien nabrać nieco pokory i dystansu do wykonywanych przez siebie zadań a także zachodzących wokół zjawisk. Słowem, nie należy przechwalać się, chełpić i stosunkowo rzadko rozprawiać na temat własnych osiągnięć. Te muszą zejść na dalszy plan, a jedynie własnym, codziennym zachowaniem sprawiać, by ludzie byli skłonni słuchać tego, co lider ma do powiedzenia.

To trudne. Ale nie może zostać umieszczone w jednym worku z rzeczami niemożliwymi do osiągnięcia. Jak zatem to zrobić? Wróćmy do podstaw bycia „menadżerem dosko-

nałym” — komunikacji. Język ciała musi być spójny z werbalnymi komunikatami. Tolerancja dla błędów i porażek uwidoczniła. Chęć niesienia pomocy i empatia okazywana, a praca na rzecz całej organizacji stawiana na pierwszym miejscu. Można tak wymieniać w nieskończoność, ale najlepiej oddaje to, co można tutaj dopowiedzieć, jedno stare powiedzenie: „Jak cię widzą, tak cię piszą...”.

Porada nr 27

Efektywność pracy lidera to składowa wykorzystania przez niego tego, czym dysponuje. Aby ją poprawić, powinien koncentrować się także na zwiększeniu zaangażowania wszystkich podwładnych. To może osiągnąć poprzez:

- przekazywanie własnej wizji otaczającym go ludziom;
- samodyscyplinę;
- wywieranie wpływu, które nie może być kojarzone z manipulacją;
- ustalanie priorytetów, zarówno dla siebie, jak i współpracujących z nim ludzi;
- zapewnianie zgodności słów i myśli z czynami;
- tworzenie środowiska sprzyjającego tworzeniu zmian;
- sprawne rozwiązywanie problemów.

Funkcje lidera są swoistym papierkiem lakmusowym, wskazującym na to, czy mamy do czynienia z przywódcą czy też nie. Na zakończenie należy podkreślić jeden ważny szczegół. Większość organizacji nie sprzyja rozwojowi i transformowaniu umiejętności menadżerskich w prawdziwe przywództwo. Te w swojej czystej postaci przynoszą nazbyt wiele nie wiadomych, a ryzyko z tym związane jawi się jako znaczące. Organizacje rzadko dobrowolnie godzą się na nie. Z tego też powodu liderami ludzie „stają się” niejako im na przekór.

Zapamiętaj

Podczas analizy efektów pracy ludzi można podzielić na trzy grupy, a każdej z nich można przyporządkować odpowiednią postawę:

- wybitne efekty — najlepszym dla nich będzie mentoring,
- słabe efekty — udzielanie porad,
- przeciętne efekty — w tym przypadku sprawdzi się coaching.

Z drugiej strony, przywódcami nie zostają wszyscy. Z tym trzeba się pogodzić. Nie zwalnia to jednak nikogo z obowiązku pracy nad przekonaniem ludzi do podążania w ślad za menadżerem. Istotą tego procesu jest świadoma i wolna decyzja. Opierać się ona musi na stwierdzeniu: „chcę go

słuchać”. Aby dać jej szansę zaistnieć, warto poznać jeszcze kilka pomagających jej szczegółów. Pierwszym z nich niech będzie dobór odpowiedniej kadry średniego szczebla.

Rozwój asystentów

Przywódca to osoba, która nad wszystkim jest w stanie zapanować. I na domiar tego robi to wszystko osobiście. Czy jednak aby na pewno? Zastanówmy się przez moment, czego potrzebuje generał znajdujący się na polu bitwy. Bez wątpienia jednym z elementów mogących przynieść mu zwycięstwo staje się sprawnie działająca grupa podoficerów. Efektywny, oddany mu sierżant przecież tak naprawdę stoi na czele szeregowych żołnierzy i asystuje we wcielaniu w życie jego wizji.

W kwestiach militarnych ten temat nie wymaga komentarza i przyjmowany jest jako pewnik. A jak to wygląda w organizacjach innego typu?

Raczej tak samo. Bez „sierżantów”, zarówno przy produkcji, jak i w biurze trudno jest zapanować nad wszystkimi powierzonymi menadżerom zasobami. A aby mówić o zarządzaniu, należy przecież sprawować nad nimi kontrolę. Niemożliwe wydaje się osiągnięcie doskonałości na tym polu bez rozwoju umiejętności i poprawy świadomości dotyczącej ich wykorzystania przez najniższe szczeble w organizacji. To dokonuje się jedynie przez sprawujących ogniwa pośrednie w łańcuchu zarządzania menadżerów niższego szczebla. Mistrzowie, brygadziści i kierownicy stają się do tego nieodzowni.

Porada nr 28

Rozwój przyszłych przywódców można sprowadzić do trzech elementów:

- określenia tego, gdzie zamierzają się znaleźć za kilka lat i zdefiniowania cech niezbędnych do osiągnięcia tego stanu;
- wyboru rozwiązań prowadzących do nakreślonej wizji i przełożenia ich na konkretne cele;
- podejmowania właściwych decyzji na drodze prowadzącej do stania się prawdziwymi przywódcami.

Pomiędzy tradycyjnym ujęciem osoby menadżera a zorientowanym na ludzi liderem jest jedna, niezbyt dobrze świadcząca o tym pierwszym, różnica. Menadżer bowiem z reguły wydaje polecenia i stara się wyegzekwować później ich wykonanie. Dla odmiany przywódca stara się inspirować ludzi do lepszej pracy, cały czas pokazując im alternatywne, pozytywne zachowania. Jak jednak to wykonać, skoro pomiędzy liderem a szeregowym pracownikiem jawi się przeszkoda w formie średniego szczebla zarządzania?

Odpowiedź nasuwa się sama. Owa struktura powinna swoim zachowaniem odzwierciedlać styl pracy lidera i do tego należy doprowadzić. Aby to stało się faktem, przywódca potrzebuje przekształcenia stojących pomiędzy nim a pracownikami, zwykłych kierowników w przywódców z prawdziwego zdarzenia. Zatem do dzieła...

Tylko co zrobić z tym fantem? W zasadzie to samo, co zamierza się zrobić z własną osobą na drodze zmiany podejścia do zarządzania. Przypomnijmy zatem, na co winni oni zwrócić baczną uwagę.

Jako pierwszy element na drodze do porzucenia obecnego sposobu myślenia należy podkreślić konieczność uświadomienia im błędu, w jakim tkwią po uszy. Należy pokazać, jak dalekie od modelu przywódczego są prezentowane przez nich obecnie postawy. Jeśli bardziej przypominają administratorów, dozorców lub kontrolerów, muszą to usłyszeć i zrozumieć, co działa niewłaściwie. Przecież chodzi o to, by przestali wydawać polecenia i rozkazy, patrzeć na ręce pracownikowi i stać nad nim przez cały czas. Nie mogą ciągle skłaniać się do ponagleń i innych, mających podnieść efektywność zachęt. Co powinno pojawić się w miejsce tego typu zachowań? Prowadzenie podległych im pracowników ku nakreślonemu celowi, motywowanie, dawanie przykładu i zachęcanie do naśladowania prezentowanych przez nich zachowań. Nic innego. Dla jednych będzie to „tylko tyle”, dla drugich „aż tyle”.

Porada nr 29

W swojej pracy menadżer może zajmować się różnymi sprawami. Zwróćmy uwagę na efekty faworyzowania przez niego spraw określanych jako pilne i ważne. Najczęściej konsekwencją tego będzie:

- stres,
- ciągłe „gaszenie pożarów”,
- chroniczny brak czasu,
- ciągłe wyczerpanie organizmu i niemożność zorganizowania wypoczynku,
- uzależnienia.

Kolejna sprawa mocno jest związana z podstawowymi umiejętnościami komunikacyjnymi. Zamiast mówić i dyrygować, należy bardziej słuchać tego, co do powiedzenia mają pracownicy. Wczucie się w ich nastroje, opinie i uwagi tylko poprawi więź z nimi, jednocześnie budując ich autorytet. Wypracowanie tego przyjdzie z niemałym trudem, jeśli nigdy wcześniej nie opierali się oni na podobnych założeniach, ale nie należy się z tego powodu poddawać.

Po trzecie, warto uzmysłowić tym „sierżantom”, na czym polega różnica pomiędzy zachęcaniem do kreatywności i okazywaniem ciągłego wsparcia pracownikom a krytyczną i mało konstruktywną oceną, jaka dokonywana zazwyczaj bywa po wykonaniu zadania. W tej kwestii także powinny zostać zmienione ich przyzwyczajenia. Nie oznacza to, że mają w pełni poczuwać się do odpowiedzialności za zlecone pracownikom zadania. Tutaj nie może zachodzić znacząca zmiana. Gdyby zaistniała, średni szczebel zarządzania musiałby niemalże własnoręcznie je wypełniać, a nie do końca o to chodzi.

Porada nr 30

Zmiana podejścia w pracy menadżera i koncentrowanie się na sprawach określanych jako niepilne i ważne będzie skutkowało:

- harmonią,
- określaniem właściwych relacji z innymi,
- wysoką motywacją i samodyscypliną,
- potrzebą sporadycznego zajmowania się niewielkimi kryzysami.

Następnym ważnym elementem jest kwestia odpowiedniego przydziału zadań. Odchodzimy od modelu: „kto wolny, ten dostaje coś do wykonania”, a bardziej kierujemy się mocnymi stronami podwładnych. Tego typu podejście naprawdę prowadzi tylko do wytknięcia słabszym pracownikom ich własnych niedociągnięć. Prawdziwemu przywódcy musi chodzić o to, by następowało jak najmniej poprawek, i dzięki temu jego ludzie sprawnie przechodzili przez realizację powierzonych im prac. Tylko w ten sposób poprawia się ich motywacja, zadowolenie, a w efekcie satysfakcja z wykonanego zadania.

Piątym elementem, który winien zostać uzmysłowiony bezpośrednim asystentom menadżera, związany jest z prawem do popełnienia błędu. Nie myli się tylko ten, kto nic nie robi. Tak głosi, dobrze znane większości ludzi, stare powiedzenie i ono musi zostać im przekazane. Oczywiście nie

zwalnia to nikogo z odpowiedzialności za minimalizowanie ryzyka wystąpienia ewentualnych pomyłek. Dokonuje się ono poprzez odpowiedni dobór środków, ale nie bez znaczenia jest tutaj sprawienie, by podlegający średniemu szczeblowi zarządzającemu pracownicy czuli się swobodnie w tej kwestii. Wizja „ścinania głów” nie poprawia atmosfery. Jeśli w jej miejsce zaprezentowane zostanie wszem i wobec konstruktywne rozwiązywanie problemów i zapobieganie powstawaniu pomyłek czy też błędów, tylko bardziej umocni swój autorytet wśród podwładnych.

Porada nr 31

Jeśli menadżer odrzuci wszystko, oddając się sprawom pilnym i nieważnym, od razu dostrzeże następujące skutki tej decyzji:

- nie będzie w stanie nawiązać głębszych relacji z innymi;
- pojawi się w nim poczucie poświęcania się sprawie;
- będzie mu towarzyszyła frustracja, ponieważ nikt tego nie doceni;
- zawnadnie nim poczucie braku sensu prowadzenia działań jakiegokolwiek typu;
- nie zostanie określony ogólny kierunek rozwoju;
- pojawi się wrażenie braku perspektyw i pogorszy się samoocena.

Aby stało się to normalnym elementem ich pracy, kierownicy średniego szczebla muszą częściej odchodzić od utartych schematów myślowych i wykazywać się kreatywnością. Inspiracją dla pracownika staje się wskazanie mu możliwości wykonania czegoś szybciej, mniejszym nakładem sił i energii czy też wreszcie — taniej. Słowem, z armii przeciętniaków należy zbudować sprawnie posługującą się twórczym myśleniem formację. Co stałoby się z naszymi organizacjami, gdyby wszyscy, na każdym kroku, szukali metod poprawy ich funkcjonowania? Czy zmieniłyby się choć trochę? Pytania powyższe mogą nabrać retorycznego charakteru.

Pomiędzy tymi sześcioma elementami a rzeczywistością zawsze będzie istniał dysonans. Łatwiej jest je wymienić, niż zastosować się do nich w praktyce. Ale do odważnych świat należy. Z procesem przemiany menadżerów średniego szczebla jest jak z nauką pisania. Ciągły trening, przypominanie, instruowanie i asystowanie przynoszą dobre rezultaty. Tak należy do tego podejść, gdyż po samym stwierdzeniu: „od dziś macie być liderami”, nawet jeśli rzucone zostanie ono zaraz po przeczytaniu tego tekstu, żaden z nich się nim nie stanie.

Porada nr 32

Menadżer może też poświęcić się w pełni zadaniom niepilnym i nieważnym. Lecz to, co objawi się jako skutek tej decyzji, raczej nie będzie przyjemne:

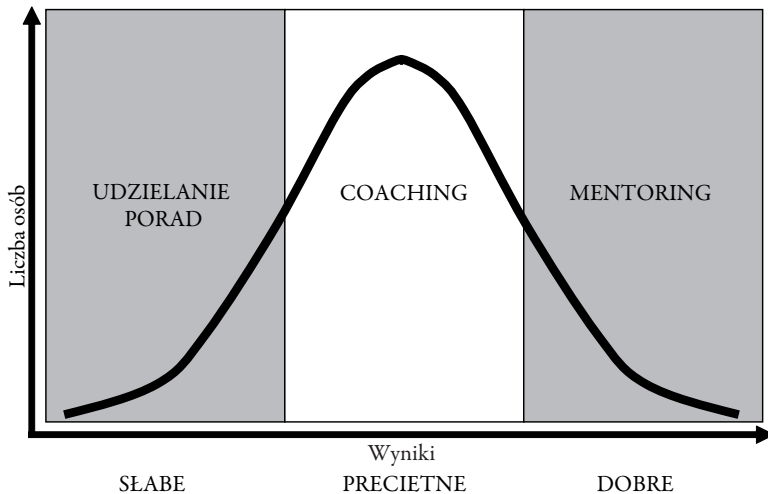
- przestanie dbać o własne, podstawowe potrzeby;
- pojawi się nieodpowiedzialność;
- zacznie się wybieranie dróg „na skróty”;
- zdominują go mało etyczne sposoby działania;
- pojawić się też mogą uzależnienia.

Co zatem należy robić? Była już o tym mowa we wcześniejszych częściach cyklu *Menadżer doskonały*. Chodzi tu o trzy charakterystyczne podejścia:

1. coaching,
2. stawanie się doradcą,
3. bycie mentorem.

Zgodnie z modelem przybierania postaw przez przełożonych, ci ostatni mogą na podstawie oceny obecnie osiągniętych przez ludzi wyników modyfikować swoje podejście do podwładnych. Pełnienie roli mentora, coaching czy też doradztwo powinny być stosowane zamiennie i w stosunku do określonych typów ludzi. Wyjaśnijmy to nieco szerzej. Po analizie efektów pracy menadżerów średniego szczebla można z powodzeniem narysować krzywą rozkładu normalnego. Znacząca większość populacji zawartej w ich grupie będzie plasować się w kategorii: średnie efekty. Dwie pozostałe kategorie będą odpowiadały efektom wybitnym bądź słabym.

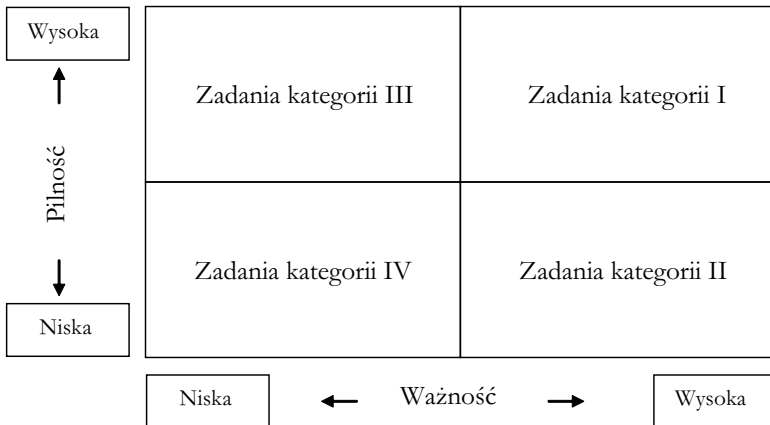
Każdej z nich należy przyporządkować odpowiednie podejście. Nie wydaje się sensowne bycie mentorem dla grupy



osiągającej słabe i przeciętne wyniki. Te osoby dopiero po rozwinięciu własnych umiejętności mogą polegać na tym stylu. A do tego dochodzi się z czasem.

Tym niemniej, należy zaznaczyć, że jest to faza docelowa. W jej trakcie trzeba zwrócić uwagę, by uczący się opanowali do perfekcji kwestie związane z inspirowaniem podwładnych, zachęcając ich na każdym kroku do podejmowania właściwych decyzji. Te jednak nigdy nie staną się ich udziałem, jeśli nie zostanie im przekazana wiedza dotycząca prawideł rządzących procesem ustalania priorytetów.

Ten etap edukacji najlepiej rozpocząć od przyswojenia wiedzy dotyczącej narzędzi wspomagających tenże proces. Na początek najlepszym przykładem wydaje się matryca Eisenhowera. Opiera się ona na dwóch założeniach: pilności i ważności.



W pierwszej kwestii znaczenie ma czas. Zwraca się uwagę na termin wykonania. Stopień oddalenia ich w czasie dzieli aktywności na mniej lub bardziej pilne. W drugiej natomiast, bardziej związanej z misją i nakreślonymi celami, zwraca się uwagę na powiązanie ich z docelowym stanem. Słowem, określa się, czy coś jest istotne z tego punktu widzenia czy nie.

Sama matryca jest zbudowana z czterech części:

1. ćwiartka I — zadania pilne i ważne, niekiedy określane jako odpowiedź na powstały kryzys;
2. ćwiartka II — zadania ważne, ale niepilne, prowadzące się do „zarządzania samym sobą”;
3. ćwiartka III — zadania pilne, ale nieważne, nazywane „cudzymi priorytetami”;
4. ćwiartka IV — zadania niepilne i nieważne, nazywane przez niektórych „pożeraczami czasu”.

Do pierwszej z nich winny zostać przyporządkowane zadania przeznaczone do wykonania w najbliższym czasie i o znacznie wyróżniającą się spośród innych wadze. Zajmowanie się tylko przypisanym do niej tematami jest niestety bardzo krótkowzroczne i nie gwarantuje żadnego rozwoju w dłuższej perspektywie. Dodatkowo poprzez poświęcanie uwagi przypisywanym jej elementom, chronicznie staje się nawyk częstego „odwiedzania” ćwiartki IV i dzięki temu zajmowania się sprawami tylko zabierającymi czas.

Porada nr 33

Różnice występujące pomiędzy określeniami „lider” i „menadżer” sprowadzają się do fundamentalnego stwierdzenia: menadżer może być liderem, ale nie każdy z tej grupy nim się staje. Dzieje się tak z powodu niepodporządkowania własnego ego wymienionym poniżej czterem regułom:

- niedoprecyzowaniu własnej wizji, celów i wartości,
- zaniechaniu propagowania tego, co zostało doprecyzowane,
- niedostosowaniu wszystkiego do tego, co zostało rozpropagowane,
- zaniechaniu działania na rzecz wdrożenia rozpropagowanych kwestii.

W ćwiartce drugiej umieszczane są tematy gwarantujące rozwój (nauka, czytanie, planowanie, regeneracja i czas spędzany z innymi ludźmi). Zazwyczaj uzupełniane są elementami wiążącymi się z długofalowym określaniem własnej misji i tworzeniem planów długoterminowych. To właśnie dzięki tej aktywności nie ma czasu na zajmowanie się zadaniami przypisanymi do ćwiartki I. Związane jest z nią jedno zagrożenie. Etykieta niskiej pilności często wywołuje mocno niezamierzony efekt, który sprowadza się do zapomnienia o tej części priorytetów. Warto o tym pamiętać, gdyż częsty brak widoczności wcale nie umniejsza znaczenia każdego z nich.

Porada nr 34

Od każdego menadżera wymaga się różnych działań. Najbardziej z nich znane można spróbować określić. Stojący na czele pracowników człowiek powinien:

- wyznaczać cele i definiować zadania podlegającym mu zespołom lub grupom;
- rozwiązywać problemy wynikające z funkcjonowania organizacji i poszczególnych jej elementów;
- dążyć do ciągłego rozwoju zarówno jej samej, jak i pracowników;
- inicjować zbiorowe wysiłki na rzecz szeroko rozumianego sukcesu i prowokować pracę zespołową w każdym możliwym miejscu.

Czy zawsze jest to robione? Czy menadżerowie przestrzegają tych czterech elementów? Już samo niepomijanie któregoś z przytoczonych tutaj punktów, może poprawić osiągnięte przez menadżera wyniki.

Jeśli przyjrzeć się części oznaczonej numerem trzecim, można już na pierwszy rzut oka dostrzec pewne podobieństwo pomiędzy przypisanymi do niej zadaniami a tymi, które odnaleźć można w ćwiartce I. Należy przyznać, iż jest to bardzo zwodnicze. Zasadniczą różnicą jednak jest brak wnoszenia czegoś nowego do długofalowej polityki własnego rozwoju. Realizowanie przypisanych do tej części zadań najczęściej jest odbierane jako wykonywanie czegoś istotnego. I tak jest, ale nie z perspektywy wykonującego. Elementy składowe tej części priorytetów są bowiem ważne dla zupełnie innych ludzi. To tematy, które zostały niejako „podrzucone”, o ile można tutaj posłużyć się tego typu określeniem. Dobrą wskazówką dla realizującego jest maksymalne ograniczenie działalności z tym związanej i dzielenie się nią z innymi. Efektem tego będzie wygenerowanie przede wszystkim dodatkowego czasu na działalność o nieco bardziej pragmatycznym wymiarze.

Porada nr 35

Jak rozpoznać autokratę? Nie powinno nastęrczać to większych problemów, ale mimo wszystko spróbuemy scharakteryzować adekwatny dla niego styl pracy. Zatem widoczne mogą być zachowania:

- rozdzielanie zadań tylko na podstawie własnego uznania;
- narzucanie samodzielnie zdefiniowanych celów grupie;
- jednoczesne wskazywanie metod ich osiągnięcia;
- dokonywanie ocen pracy i towarzyszące im negatywne werdykty;
- chroniczne niezadowolenie;
- przewaga poleceń lub wręcz rozkazów nad prośbami;
- wysoka skuteczność i efektywność zarządzanej grupy;
- przewaga kar, upomnień i zakazów nad nagrodami i pochwałami.

Ostatnia grupa zadań staje się stosunkowo łatwa do określenia. Przypisane do niej mogą zostać proste rozrywki (gry komputerowe, telewizja, zakupy czy też przeglądanie stron internetowych), odciągające osobę wykonującą zadanie od teraźniejszości i drogi, jaką ta ma do pokonania. Nie warto zastanawiać się, gdzie „ucieka nam czas”, jeśli zajmujemy się

czymkolwiek z tej grupy. Im bowiem mniejsza jej zawartość, tym lepiej dla każdego. Poświęcanie się im pochłania mnóstwo czasu i energii. Jest przy tym także niezwykle kosztowne.

Wracając do tematu rozwoju menadżerów średniego szczebla, zasadne wydaje się nauczanie ich podstaw zarządzania stawianymi przed nimi zadaniami. Wielu ludzi przypisuje rangę „ważności” do zbyt dużej liczby zadań. Właściwe wyznaczanie priorytetów polega na uświadomieniu sobie, co winno zostać postawione najwyżej w hierarchii ważności i na przywiązywaniu wagi właśnie do tego. Tylko w ten sposób ogranicza się ilość reakcji na rzeczy pilne.

Gdy to już uda się zrealizować, dobrze jest uświadomić sobie, jakie style działania mogą przyjmować zarówno menadżerowie, jak i ich najbliżsi asystenci.

Style zarządzania

Co wpływa na nas jako ludzi? Co nas kształtuje? Wymieniać można w nieskończoność, ale w tym miejscu ograniczmy się jedynie do przytoczenia naprawdę krótkiej listy. Zatem na ludzi oddziałuje:

1. rodzina,
2. szkoła,
3. rówieśnicy,
4. moda,
5. styl życia,
6. tradycje,
7. kraj, w jakim żyjemy,
8. ludzie nas otaczający...

Czy tego typu zestawienie może zostać skrócone, jeśli odniesiemy je tylko do pracy menadżera? Można udzielić nieco przekornej odpowiedzi: i tak, i nie. Nie, ponieważ

każdy menadżer jest człowiekiem. Tak, natomiast dlatego, że podczas swojej pracy wchodzi w pewną określoną rolę i zaczyna pełnić mocno specyficzne funkcje. Te ograniczają się do pewnej skończonej listy zadań, z których wszystkie powinny zostać zrealizowane, by zarządzane przez menadżera organizacje przeistoczyły się w struktury efektywne i trwałe.

Wspomniana lista zadań nie zostanie zdefiniowana w tym miejscu. Zamiast tego przyjrzymy się stylom zarządzania, w jakie została ona już wkomponowana. Od nich bowiem zależy skuteczność pracy menadżera.

Trzy warianty zachowań

W zależności od tego, kim jesteśmy, jakie rozwiązania preferujemy i co zamierzamy z własnym życiem zawodowym zrobić, wybieramy jeden ze stylów kierowania. Możemy zatem wchodzić w skórę menadżera: autokratycznego, demokratycznego lub liberalnego.

Zapamiętaj

Pomimo widocznych minusów warto podkreślić, że styl autokratyczny sprawdza się w pewnych określonych sytuacjach. Jakich? Na pewno kryzysowych. Dodatkowo, gdy pojawia się wyraźna presja czaso-

wa albo drastycznie rośnie ryzyko. W momentach, w których pojawia się lęk przed podjęciem decyzji i wyraźnie nie ma jednego lidera, który jest w stanie przejąć na własne barki ciężar przewodzenia innym, autokrata czuje się jak ryba w wodzie.

Towarzyszący temu brak odpowiednich kwalifikacji i strach przed ewentualną odpowiedzialnością za błąd sprawiają, że menadżer charakteryzujący się tego typu podejściem do zarządzania staje się jedyną ostoją dla organizacji.

Zajmijmy się zatem pierwszym z nich. Co takiego wyróżnia autokratę w gronie innych menadżerów? Na pewno samo założenie dotyczące możliwości przeciętnego Kowalskiego, który jest zatrudniony na umowę o pracę. Autokrata (niestety) wnioskuje, że ten:

1. nie jest osobą godną zaufania i zachowuje się niczym chorągiewka na wietrze;
2. wykorzystuje sprzyjające momenty, by uchylać się od należytego wypełniania powierzonych mu obowiązków;
3. niechętnie przyjmuje na własne barki odpowiedzialność, przerzucając ją na innych;
4. pracuje zachowawczo, nie do końca angażując się w wykonywane zadania i nieustannie próbując osiągnąć coś znacznie mniejszym nakładem sił, niżby tego oczekiwano.

Porada nr 36

Jak rozpoznać demokratę? I to nie powinno nasręczać większych problemów. Jego styl pracy diametralnie różni się od autokratycznego i dzięki temu, niemalże „w ciemno” praktycznie każdy jest w stanie przedstawić większość charakterystycznych dla niego zachowań. Wśród nich na podkreślenie zasługują:

- rozdzielanie zadań na podstawie podejmowanych przez zespół decyzji;
- pozostawianie w rękach zespołu odpowiedzialności za ich realizację;
- określanie celów, opierając się na wiedzy i zaangażowaniu całego zespołu;
- zezwalanie na wybór sposobu i metod osiągnięcia celów przez zespół;
- asystowanie w tym procesie, dawanie porad i zapewnianie wsparcia;
- współpraca na polu rozwiązywania problemów;
- dobór obiektywnych kryteriów ocen osiągniętych efektów pracy;
- pobudzanie kreatywności i zachęcanie do aktywności prowadzącej do zmiany w środowisku pracy;
- (powszechne) przyzwolenie na wyrażanie własnych opinii na temat pracy;
- przewaga nagród i pochwał nad karami.

Tego typu schemat i uproszczone myślenie wymuszają na menadżerze pewne, uznawane za konieczne zachowania. Daleko im zatem do postaw charakterystycznych dla typowych przywódców, a ich pracę i podejście bardziej oddaje wszechobecna surowość. Za wszelką cenę starają się wymagać jak najwięcej, by tak współpracujących z nimi pracowników utrzymać w ryzach. Tylko w ten sposób, ich zdaniem, są w stanie zagwarantować prawidłową realizację i wypełnienie powierzonych ludziom zadań.

Porada nr 37

Wiara w ludzi to jedna z podstawowych cech lidera. Jeśli menadżer, aspirujący do tego miana, chce, by jego pracownicy zaskakiwali go pomysłowością, powinien umożliwić im rozwój i samodzielność. Kto nie lubi czuć się ważny? Kogo nie mamy miejsce w łoży VIP? Im więcej zaufania — w miejsce kontroli — pojawi się w pracy lidera, tym bliżej będzie do tego stanu. Oczywiście potrzebne są jeszcze kompetencje. Porównajmy jednak dwie organizacje. Każda z nich, czysto hipotetycznie, będzie produkowała to samo urządzenie. Ich park technologiczny niech będzie identyczny i zatrudnieni ludzie niechaj posiadają identyczne kwalifikacje. Która z nich będzie lepsza? Której wyniki będą bardziej spektakularne? Zapewne

tej, w której pracownicy wkładają więcej serca w pracę i chcą jej poświęcać swój czas. Dzięki komu? Przywódcy. Takich ludzi potrzebują organizacje i to dzięki liderom są w stanie przetrwać nawet najtrudniejsze czasy.

Nietrudno sobie wyobrazić, jakie efekty przynosi podejście tego typu. Wszechobecny rygor, lęk przed karą i ewentualną utratą pracy prowadzą do bardzo wysokiej efektywności. Jednakże dzieje się to kosztem zachwiania równowagi pomiędzy innymi, równie istotnymi czynnikami. Brak poszanowania i zrozumienia aspektów jakościowych, jak i niechęć do wprowadzania nowych rozwiązań znacząco obniża ocenę, jaką można wystawić temu podejściu do ludzi. Nie należy również tracić z oczu spraw związanych z morale i poziomem motywacji do wypełniania codziennych obowiązków. Podczas wychodzenia z własnego biura menadżer uznający autokratyczny styl pracy, zupełnie bezwiednie poprawia efektywność, gdyż ludzie po prostu obawiają się jego reakcji i niezadowolenia. Trzeba przyznać, że ten poziom sprawności utrzymuje się na wysokim poziomie tylko wtedy, gdy działa bezpośredni nadzór. Jest to swoiste działanie „pod publikę”, gdyż pracownicy wykonują swe obowiązki z zaangażowaniem tylko wtedy, gdy czują oddech menadżera na własnych plecach.

Porada nr 38

Jak rozpoznać liberała? Istnieje szereg charakterystycznych dla tego stylu zachowań. I tak, menadżer wykazujący to podejście okazuje na zewnątrz:

- pozostawianie całkowitej swobody pracownikom przy podejmowaniu decyzji;
- sam stara się nie uczestniczyć w procesach decyzyjnych, a jeśli to robi, ogranicza się do wysłuchiwania propozycji pracowników;
- nie uczestniczy w ich pracach, odcinając się od tego niemalże w całości;
- sam zajmuje się innymi rzeczami, które z jego punktu widzenia są wartościowsze niż zadania scedowane na niższe szczeble;
- nie ingeruje w prace zespołów;
- trudno wyciągnąć od niego informacje dotyczące celów i robi to tylko wtedy, gdy zostanie wyraźnie wywołany do odpowiedzi;
- z jego ust nie pada żaden komentarz na temat pracy zespołu ani nie zostaje dokonana żadna ocena jego poczynań.

Do czego jeszcze prowadzi ta metoda zarządzania? Niestety znacznie bliżej od niej, niż od innych podejść, do kompletnie niepożądanych zachowań. Mowa tutaj o wyzwaniu całkowicie negatywnej energii, przeistaczającej się wręcz w agre-

sję. Skierowana ona może zostać w stronę innych zespołów lub pojedynczych, wybranych pracowników. Przykład? Co dzieje się w przypadku rozstrzygnięć o wysokości premii dla całej firmy, której poszczególne elementy składowe są zależne od różnych działów? Rozpoczynająca się nagonka na tych, którzy w ocenie innych nie dopełnili swoich obowiązków i w efekcie czego straciła cała populacja pracownicza, jest bardzo charakterystycznym objawem takiego właśnie podejścia. Szuka się po prostu „kozłów ofiarnych”, na których można zrzucić odpowiedzialność za niepowodzenie lub brak spektakularnego sukcesu (choć ten i tak zostałby zapewne umniejszony przez autorytarnie rządzącego menadżera).

Albo z trochę innej beczki. W firmach zarządzanych przez autokratów występuje znacząco wyższa niż w innych miejscach rotacja pracowników na jej wszystkich szczeblach. Jest to wynik apatii, której doświadczają ludzie pozostający pod wpływem przełożonych prezentujących tego typu zachowania. Nikt nie chce marnować swojego czasu na pracę ograniczającą rozwój i nieprzynoszącą zadowolenia. W skrajnych przypadkach prowadzi to do frustracji, gdyż niezaspokojone potrzeby wyższego rzędu dają o sobie w końcu znać. Widoczny jest także brak zainteresowania codziennymi obowiązkami zawodowymi i działaniami mogącymi prowadzić do poprawy obecnej sytuacji. Robione jest w zasadzie tylko to, co wyraźnie zostało wskazane przez menadżera. Ludzie szukają jednego, uznanego przez nich rozwiązania — pragną uciec jak najszybciej i jak najdalej od niego. Najzabawniejsze jest to, że wszystkie te zjawiska

zachodzą w duchu pełnej uległości i podporządkowania się woli sprawującego rządu, najprawdopodobniej nieuświadomionego w kwestii własnego wpływu na innych menadżera. Co może to zmienić? Tylko spojrzenie „z zewnątrz” na zachodzące w organizacji procesy i uświadomienie stojącym za nimi osobom, jak wiele je dzieli od modelu przywódczego i zostania prawdziwym liderem.

Całkowicie przeciwstawne podejściu autokratycznemu jest oparcie się na demokracji. I znowu na całą sprawę należy popatrzyć przez pryzmat pracownika. Ten dla odmiany, w oczach demokratycznego menadżera, jawi się raczej jako osoba:

1. chętnie poświęcająca własną energię pracy;
2. wykazująca się wysokimi umiejętnościami;
3. mocno zorientowana na realizację powierzonych jej zadań;
4. nastawiona na osiągnięcie zaplanowanych celów;
5. utożsamiająca własne cele z grupowymi;
6. twórcza i odpowiedzialna.

Taka ocena pracownika prowadzi i zachęca przełożonych do pozostawiania mu dużej swobody w realizacji zadań. Dodatkowo jest wzmacniana uznaniem prawa do podejmowania decyzji, a rola menadżera sprowadza się jedynie do określania celu, w jakim ludzie powinni podążać. Ci jednak zachowują pełne prawo do wyboru tego, który jest ich zdaniem najbardziej odpowiedni w danym momencie. Zachowania tego typu są znacznie bardziej zbliżone do modelu przywódczego.

Zapamiętaj

Styłem najbardziej zbliżonym do przywództwa jest ujęcie demokratyczne. Najmniej efektywne jest liberalizowanie w pracy, a pomiędzy nimi znajduje się metoda autokratycznego przewodzenia ludziom.

Co przynosi tego typu podejście? W porównaniu z wcześniej omawianym, na pewno drastyczna poprawa jest widoczna w jakości pracy. Niestety odbywa się to kosztem efektywności. Dlatego takie ujęcie stylu zarządzania bywa raczej charakterystyczne w przypadku wysoko wykwalifikowanych grup pracowniczych. Niesłuchanie istotne w tym procesie jest samo przekonanie menadżera, który wie, z kim dane jest mu pracować. Nie musi się obawiać tego, że straty na efektywności przybiorą formę chroniczną. Nawet jeśli stanie się ona niższa, to przynoszące znaczącą poprawę stosunków panujących w grupie rozładowane napięcie i odsunięty na bok lęk zrównoważą to w pełni. Jeśli dodamy do tego znacząco lepsze „morale” i zwiększoną motywację do pracy, zyskamy o wiele pełniejszy obraz pracującego zgodnie z tym podejściem menadżera.

Nie można być autokratą, gdy zarządza się pracownikami posiadającymi dużą potrzebę niezależności. Pozbawianie ich swobody w działaniu prowadzi bowiem donikąd, tylko rodząc w nich frustrację. Tego na pewno unika menadżer opierający się na założeniach demokratycznych. Zarządza-

ne przez niego grupy są jednolite i stanowią niemalże opokę dla chcącego odnosić sukcesy menadżera. Gwarantem dla tego zjawiska jest forma relacji z pracownikami. Te bowiem niezwykle często są oparte na przyjaźni i zadowoleniu. Towarzysząca im życzliwość tylko kompletuje to zjawisko. Stąd już naprawdę niedaleko do osiągnięcia pełni zadowolenia z wykonywanej pracy, zarówno przez jedną, jak i drugą stronę.

Porada nr 39

Co wyróżnia menadżera bardziej zorientowanego na ludzi i w jaki sposób można go zidentyfikować? Czerpie on satysfakcję bardziej z panującej wśród pracowników atmosfery niż z wykonania jakiejś pracy. Jego samoocena spada, gdy atmosfera psuje się z jakichś bliżej tutaj nieokreślonych powodów. Gdy wszystko układa się dobrze, oczekuje poparcia ze strony pracowników. Jego brak prowadzi raczej do niechęci i uchyłania się od codziennych obowiązków. Sam zachęca i angażuje pracowników w życie firmy, próbując wespół z nimi prowadzić procesy zarządzania. Oczekuje od nich kreatywności i popycha ich w tym kierunku, angażując się w każdą rzecz, która jest do wykonania przez jego zespół.

Ostatni z wcześniej wymienionych stylów opiera się na liberalizmie. W tym miejscu ponownie powinno zostać przedstawione specyficzne ujęcie pracowników, które jest charakterystyczne dla prezentującego ten styl menadżera. Nic takiego jednak nie będzie miało miejsca. Zamiast tego pojawi się charakterystyka osoby je prezentującej. Dlaczego? Osoby tego typu bowiem pozostawiają pracowników na „pastwę losu”.

Dzieje się tak poprzez nadmierną samodzielność, jaka staje się ich udziałem we współpracy z menadżerem uznającym liberalizm jako jedyne słuszne podejście. Wszystkie zadania spoczywają na ich głowach, a on sam nie wykazuje praktycznie zainteresowania ich poczynaniami. Podobnie jest z towarzyszącymi im problemami. Co jeszcze wyróżnia menadżera tego typu spośród pozostałych? Byłby najbardziej zadowolony z tego, gdyby mógł wcale nie opuszczać swojego gabinetu, a jemu samemu nikt nie przeszkadzałby, przychodząc do niego z problemami. Sam też stara się nie podejmować decyzji lub robi to w jak najbardziej ograniczony sposób. Praktycznie unika pracy z grupą i jej nie motywuje ani, co gorsza, nie kontroluje.

Porada nr 40

Co wyróżnia menadżera bardziej zorientowanego na procesy i w jaki sposób można go zidentyfikować? Po

pierwsze, zauważymy błyskawicznie podejmowane decyzje. Nie jest zainteresowany opinią pracowników. Ci są narzędziami prowadzącymi go do zrealizowania zadań we właściwy sposób. Uwagi z ich strony mają trzeciorzędne znaczenie i nie zależy mu na akceptacji z ich strony. Dlatego raczej jest odbierany jako osoba niemila, czy wręcz nieuprzejma i mocno rygorystyczna. Nie traci czasu na zbędne analizy, błyskawicznie rozdzielać zadania do wykonania. By czuć się dobrze, potrzebuje jasnych procedur, instrukcji czy też harmonogramów, którymi stara się kierować na co dzień. Ich brak zmusza go do ich stworzenia w pierwszej kolejności.

Jest to praktycznie najgorszy z grupy możliwych do zauważenia styl zarządzania. W prostej linii bowiem prowadzi do obniżenia efektywności, jakości i motywacji zarówno zespołu, jak i poszczególnych jednostek. W praktyce, w stosunku do znaczącej większości liberałów, kierowanie i przewożenie przejmują inne, silniejsze od nich jednostki. Każdy tego typu nowy przywódca, prawdziwy lider (nawet jeśli tego typu zwrot ma negatywne zabarwienie), wykorzystuje swoją pozycję i przewodzi grupie, skłaniając się zazwyczaj ku autokratycznym metodom pracy. Mając swobodę działania, wymusza posłuszeństwo wszelkimi dostępnymi metodami. Trudno jest odnotować zadowolenie z tego typu zarządzania, nie mówiąc o tym, by było ono zbliżone do modelu

przywódczego. Podobieństwo w tym przypadku jest praktycznie zerowe.

Pięć wariantów zachowań

Opierająca się na autokratyzmie, demokracji i liberalizmie typologia stylów zarządzania nie jest jedyna. W literaturze tematycznej można znaleźć ich co najmniej kilka. Nie będziemy przez nie wszystkie przechodzić, przyjrzymy się tylko jednej, tym razem sprowadzającej całą sztukę do pięciu wariantów zachowań. Wśród nich należy wymienić:

1. styl nieingerujący,
2. styl integratywny,
3. styl mieszany,
4. styl dyrektywny,
5. styl zintegrowany.

By dokładnie zrozumieć zakres, w jakim, zgodnie z wolą autorów tego ujęcia, poruszać się będziemy, warto podejść do przytoczonej klasyfikacji w sposób unikalny i przyrzec się jej z perspektywy dwóch, znacząco odmiennych podejść. Mianowicie patrząc będziemy przez pryzmat:

1. zainteresowania zasobami ludzkimi,
2. zainteresowania procesami³.

³ Autorzy tej typologii, Blake R.R., Mouton J.S, ograniczali się do spoglądania przez pryzmat „produkcji”. To jednak nie do końca wydaje się słuszne i bardziej obiektywnym kryterium są „procesy”.

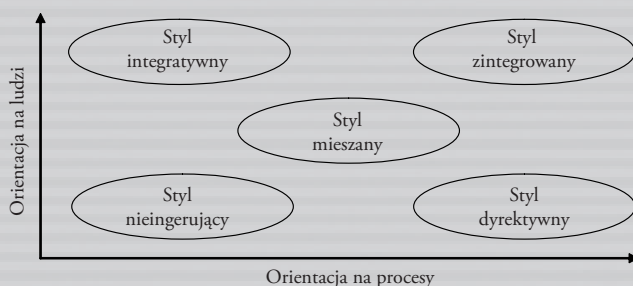
Każdy z wcześniej wymienionych stylów z powodzeniem może zostać wpasowany w siatkę lepiej definiującą jego zaangażowanie względem tych dwóch parametrów. I tak styl nieingerujący znalazł swoje miejsce przy samym przecięciu osi orientacji, gdyż symbolizuje niewielkie zainteresowanie zarówno procesami, jak i ludźmi. Jest on tym samym zbliżony mocno do modelu liberalnego, gdyż menadżer prezentujący na co dzień elementy dla niego charakterystyczne, minimalizuje własne nakłady na drodze prowadzącej do zrealizowania postawionych przed nim celów. Nawet gdyby chciał coś w tym zmienić, nie posiada odpowiednich umiejętności, by przeciwstawić się pojawiającym się co rusz problemom. Charakteryzują go dwie, dość mocno rysujące się postawy:

1. frustracja w zakresie nieradzenia sobie z procesami,
2. izolacja w kwestii braku umiejętności pracy z ludźmi.

Zapamiętaj

Podójście nieingerujące charakteryzuje się niską orientacją na procesy i ludzi. Całkowicie mu przeciwstawne jest ujęcie zintegrowane. W nim zainteresowanie zarówno procesami, jak i ludźmi, jest duże. Po między nimi leży podejście mieszane, którego cechą charakterystyczną jest poszukiwanie kompromisu pomiędzy równym dzieleniem uwagi zarówno pomiędzy procesy, jak i ludzi. Ta jednak nie przybiera formy

zbliżonej do poziomu charakterystycznego dla ujęcia zintegrowanego. Bardziej skrajne, przesuwające swoje zainteresowanie a to w stronę ludzi, a to w kierunku procesów, ujęcia integratywne i dyrektywne.



I tutaj pojawia się pewien problem. Ego menadżera nieingerującego bowiem nie dopuszcza możliwości powstawania tego typu problemów i całą winę za nieodpowiednie wyniki przerzuca na otaczających go ludzi. W jego ocenie współpracuje tylko z nieodpowiednimi osobami, których poziom kwalifikacji nie gwarantuje zarówno sukcesów, jak i jakichkolwiek pozytywnych efektów. To z kolei bardziej skłania go do modelu autorytarnego. Ale w odróżnieniu od menadżera zarządzającego według tego modelu niechętnie podejmuje się oceny prowadzonych przez ludzi działań. Te stają się jego udziałem dopiero wtedy, gdy zostaje zmuszony do tego przez okoliczności — sam z siebie rzadko się skłania do prowadzenia ocen, a jeszcze rzadziej, do pójścia krok dalej i przekaza-

nia informacji zwrotnej. Obraz uzupełniają wszechobecne konflikty, których przyczyn upatruje zawsze poza sobą.

Porada nr 41

Co to znaczy, że jakieś zadanie zostało dobrze wyznaczone? Odpowiedź przynosi dostrzegany na sam koniec procesu realizacji efekt. Czy jednak można na coś zwrócić uwagę już na samym początku, by nie doznać rozczarowania? Tak. Jest kilka elementów, które powinny „wejść w krew” każdemu menadżerowi i przywódcy:

- Decyzje dotyczące realizacji powinny być komunikowane w sposób niepozostawiający żadnych wątpliwości w zakresie tego, kto i za co odpowiada, gdzie kończy się powierzony zakres kompetencji oraz czego dotyczy samo zadanie.
- Forma, którą ta informacja przybierze, winna być na tyle jednoznaczna, by nie budzić w nikim wątpliwości (nawet po upływie pewnego czasu) co do ustalonego zakresu prac.

Nieco lepszy obraz zyskujemy po przeprowadzeniu analizy metod pracy menadżera opierającego się na stylu integratywnym. Czasem nazywany jest towarzyskim, głównie z powodu przesunięcia zainteresowań i znacznie większej koncentracji

na ludziach, niż miało to miejsce w przypadku menadżera nieingerującego. Oczywiście tego typu zachowanie dzieje się kosztem procesów, z którymi, podobnie jak we wcześniejszym przypadku, menadżer tego typu wyraźnie sobie nie radzi. Kogo przypominać może zatem ktoś taki? Kierownika działu personalnego, który został przesunięty w obszary produkcyjne. W ten sposób zostaje nagle „uszcześliwiony” zupełnie dla niego niepojętymi, często niezrozumiałymi procesami, w których nie tylko musi się odnaleźć, ale także powinien nimi zarządzać...

Zatem idąc tym tropem, integratywny menadżer przykładając będzie znacznie większą uwagę do potrzeb ludzkich, ograniczając do niezbędnego minimum zainteresowanie szczegółami technicznymi. Bez wątpienia jego podejście mocno ograniczy ilości jawiących się w zespołach pracowniczych sytuacji konfliktowych. Jego zmysł obserwacji jednak daleko nie będzie się różnił od ujęcia nieingerującego. Pracownicy ciągle są postrzegani jako niezbyt chętni i raczej nieudolnie podejmujący się realizacji zadań. Podstaw wpływających na tego typu obraz upatrywać można w niezrozumieniu samych procesów. Menadżer tego typu, by sprostać stawianym mu wyzwaniom, otacza ludzi „opieką”, wspiera ich i dba o dobrą atmosferę. W kwestiach związanych z planowaniem odsuwa pracowników od podejmowania decyzji, samemu także unikając „kalania” się tego typu aktywnością. Swoją niechęć do przeprowadzania ocen artykułuje w sposób następujący: „to prowadzi do kłopotliwych sytuacji, a tych przecież lepiej unikać...”. Dlatego swoją pracą bardziej przypomina zewnętrznego konsultanta lub doradcę

niż prawdziwego przywódcę, który powinien być przecież świetnie zintegrowany ze swoim zespołem.

Porada nr 42

Lista elementów świadczących o dobrym wyznaczeniu zadań może zostać z powodzeniem rozszerzona. Można przytoczyć dalej co najmniej trzy porady w tym zakresie. I tak:

- Dobrym pomysłem wydaje się spisanie ustalonego zakresu prac, a informacja na ten temat winna trafić do zainteresowanych nią osób.
- Mając na uwadze szumy komunikacyjne, warto jest poprosić o informację zwrotną w kwestii zrozumienia intencji zleceniodawcy i, co trzeba podkreślić z przekąsem, samo pytanie: „Czy wszystko zostało zrozumiane?” może okazać się niewystarczające.
- By rozwiązać wszelakie wątpliwości w kwestii osiągnięcia lub nie założonego celu, konieczne jest od razu zdefiniowanie metod pomiaru i weryfikacji tego, czy udało się zrealizować początkowy zamiar.

Sytuacja ulegnie zmianie, gdy menadżer zacznie okazywać na zewnątrz cechy przypisywane do stylu mieszanego. Co prawda jego zainteresowanie zarówno procesami, jak i ludź-

mi może zostać określone jako przeciętne, ale i tak znacząco poprawi się efektywność prowadzonego przez niego zespołu. Będzie to wynikiem nieustannego kompromisu, jaki cały czas staje się jego udziałem. Ten model jest świetną odskocznią dla zdobycia umiejętności przywódczych. W odróżnieniu od wcześniej omówionych metod zarządzania, bardziej przejawia zainteresowanie ocenami i metodami kontroli wykonania powierzonych pracownikom zadań. Ludzie wpasowujący się w styl mieszany, nie mają problemów z posuwaniem się do manipulacji i wydawaniem jasnych poleceń. Przez to skłaniają się nieco ku podejściu autorytarnemu.

Zapamiętaj

Nadmierna koncentracja na procesach, odbywająca się kosztem porzucenia orientacji na ludzi, prowadzi wprost do autokratycznego modelu zarządzania.

Przemawia jeszcze za tym niedocenianie drzemiącego w pracownikach potencjału. Jednak w odróżnieniu od klasycznego ujęcia tego typu, menadżer pozostający w zgodzie ze stylem mieszanym, przywiązuje wagę do kontaktów z ludźmi. Charakterystyczny dla niego niedoskonały poziom kompetencji w skrajnych przypadkach przejawia się skrepowaniem i zdziwieniem. Szczególnie staje się to widoczne

w momencie zaniedbywania przez pracowników własnych obowiązków.

Teraz nieco odmiany. Kolejny styl pracy niektórych menadżerów, w odróżnieniu od wcześniej opisywanych, przesuwą koncentrację z ludzi na procesy. Mowa tutaj o modelu dyrektywnym. W porównaniu z wcześniejszymi, ten najbardziej zbliżony jest do stylu autokratycznego. Jawiący się w opinii prezentującego go menadżera obraz ludzi praktycznie w pełni się z nim pokrywa. Podejście do pracowników bowiem opiera się na założeniu ich nieodpowiedzialności, czy też wręcz nieudolności. Osoba to okazująca odbiera otaczających ją ludzi jako niechętnych do wkładania wysiłku w pracę i skutecznie unikających odpowiedzialności za własne poczynania.

Takie, a nie inne postrzeganie pracowników skutkuje zepsuciem wszelkich relacji z nimi. Menadżer, odbierający swoją własną osobę jako jedyną świecącą jasnym światłem kompetencji na firmamencie własnej organizacji, sprawia wrażenie otoczonego przez osoby tylko unikające pracy, a przez to zmusza się do eksponowania pewnych określonych i powszechnie uznawanych za specyficzne, zachowań. Wśród nich można wymienić:

1. przymuszanie do wykonania pracy,
2. narzucanie własnej woli,
3. brak angażowania otaczających go ludzi w procesy planowania i ustalania celów.

Samodzielnie narzuca on tempo pracy, oczekując tego, że pracownicy będą za nim podążali i uczynią to z uśmiechem na

twarzy. Dla niego najważniejsze jest samo planowanie, realizacja i ocena stopnia wykonania. W tej ostatniej nie szczędzi krytyki i ostrych komentarzy. Ludzie są traktowani przedmiotowo, gdyż stają się jedynie narzędziem prowadzącym do osiągnięcia samodzielnie postawionych celów. Gdy w jego ocenie nie okazują przydatności, stają się zbędnym balastem i prawie się nie liczą. Co prawda, warto podkreślić, że menadżer tego typu jest dobrym planistą i wykazuje się sporą efektywnością. Jest to jednak działanie niezwykle krótkowzroczne, a mówiąc językiem ekonomistów, powiązane z jego stylem pracy koszty znacznie przewyższają osiągnane zyski.

Na tym podejściu nie kończy się nasza lista. Aby ta stała się kompletna, musi zostać opisany jeszcze jeden model. Zatem przywołajmy podejście zintegrowane. Z punktu widzenia twórców tejże typologii stylów zarządzania, można nazwać je docelowym, gdyż osoba pozostająca w zgodzie z jego założeniami w równym stopniu dzieli swoją uwagę na procesy i ludzi. Najważniejsze w nim jest to, że wszystko robi w sposób znacznie bardziej profesjonalny niż ma to miejsce w przypadku menadżerów wykazujących predyspozycje odpowiadające modelowi mieszanemu.

Cóż zatem odróżnia ten, niemalże doskonały, styl pracy od pozostałych? Zacznijmy od samej oceny pracy ludzi. Menadżer tego typu jest niemalże pewien, że otacza się pracownikami chętnie podejmującymi się wszelakich działań i w pełni zaangażowanymi w toczące się wokół nich procesy. Jest to oczywiście tylko jego założenie, ale okazuje się ono wystarczające do tego, by w sposób należyty ukierunkować jego uwagę na codzienne obowiązki pracowników — ten

w pełni angażuje się w takowe, nie szczędząc przy tym własnej energii. Dla niego równie istotne co same wyniki jest osiągnięcie przez ludzi satysfakcji z wykonywanych na co dzień zadań. Widoczne staje się to już na samym początku, a więc w fazie planowania. Otaczający menadżera pracownicy już na tym etapie stają się partnerami w procesie zarządzania i wciągnięci zostają w wir prowadzonej przez niego maszyny.

Zapamiętaj

Każdego menadżera można wpasować w jakiś, bardziej lub mniej dla niego odpowiedni, styl pracy. I tak czasami możemy dostrzec którąś z trzech postaw — możemy mieć do czynienia z podejściem autokratycznym, demokratycznym lub liberalnym. Jeśli popatrzymy na stosowane przez menadżerów metody zarządzania przez pryzmat orientacji procesowej lub czysto ludzkiej, jawi się nieco inna klasyfikacja. Zgodnie z jej założeniami dostrzec można podejście:

- nieingerujące,
- integratywne,
- mieszane,
- dyrektywne,
- zintegrowane.

Które z nich najbardziej odpowiadają modelowi przywódcemu? Demokratyczne i zintegrowane. Ludziom preferującym odmienne podejścia znacznie ciężiej będzie zasłużyć na miano lidera.

Prezentując to na własnym przykładzie, stara się ich zachęcić do maksymalnego wysiłku, a poprzez swoją pozycję, niewiele różniącą się od pozycji zwykłego członka zespołu, osiąga znacznie więcej niż niejeden, porównujący się z nim menadżer. Nie ocenia samodzielnie i nie przeprowadza regularnych kontroli. Te powierzane są zespołowi, który sam dokonuje weryfikacji stopnia realizacji powierzonych mu zadań. Zyskuje na tym niezmiernie. W szczególności w zakresie autonomii. W niektórych przypadkach tego typu styl pracy wcale nie przynosi pozytywnych rezultatów. Podejście zintegrowane bowiem jest w stanie zniweczyć wszystko, nad czym się pracuje, gdy tylko w zasięgu menadżera go prezentującego pojawi się zespół na to nieprzygotowany. Ludzie, przyzwyczajeni do autorytarnych metod pracy, po prostu „utoną” w nim, a oczekiwania dotyczące ich samodzielności okażą się fikcją. Będą musieli bowiem do tego stylu „dojrzeć” i odchodzenie od ich przyzwyczajeń, czynione powinno być stopniowo. Nie zmienia to jednak faktu, że podejście tego typu, jest najbardziej zbliżone do przywództwa z całej grupy pięciu w tym miejscu przywołanych stylów pracy.

Porada nr 43

Zmierzając w kierunku prawdziwego przywództwa warto zastanawiać się na każdym kroku, czy naprawdę dobrze zostało dobrane przez menadżera zachowanie do sytuacji, w jakiej on się znalazł. Oprócz tego sensowne wydaje się pytanie: jak to widzą pracownicy? Jeśli postępowanie menadżera nie jest nacechowane elastycznością, różnicowaniem podejścia do każdej z napotykanych osób i adekwatną komunikacją, sprawia wrażenie zamykania się na wszystko, co inne. Warto czasem przywdziewać skórę liberała. W innym przypadku, czy też w stosunku do innych ludzi, warto jawić się niczym demokrata, a w jeszcze innych sytuacjach, okazywać zachowania autokratyczne.

Tyle teorii. A teraz jawi się jedno pytanie. Co z tego wyciągnąć i w jaki sposób można to przełożyć na konkretne zachowania, bądź też szeroko rozumianą praktykę? Temu zagadnieniu poświęcony został kolejny rozdział tegoż opracowania. Poddana w nim zostanie pod ocenę kwestia doboru najwłaściwszego stylu pracy. Nie powinien on przybierać formy posągu, który niczym niewzruszony trwa przez lata w tej samej pozycji, nie dostosowując się do otaczającego go świata. Czasem warto stać się autokratą, a w niektórych przypadkach, choć pozornie jest to niepożądane, liberałem. Niewiedza na temat, kiedy to należy zrobić, może przynieść

wiele nieprzyjemnych następstw dla człowieka dążącego do osiągnięcia miana „menadżer doskonały”.

Dobór właściwego stylu

Co najlepiej działa na pracowników, gdy nie stosują się do reguł bezpieczeństwa? Dywanik u szefa. A może przyjrzyjmy się kwestii spóźnień: co najlepiej zrobić, by cały zespół był zawsze na czas? Należy niepokornych upomnieć, a jeśli to nie skutkuje, wręczyć naganę na piśmie. A teraz z nieco innej beczki: gdy w zespole zawodzi efektywność i pracownicy bardziej koncentrują się na zakupach dokonywanych w sieci niż na pracy, co najlepiej jest poprawiać? Dyscyplinę? Odpowiedź, którą usłyszymy z wielu ust, tylko umocni nas w tym przekonaniu. Zatem prowadźmy monitoring ich aktywności, a potem ukarzymy najbardziej niepokornych, odbierając im przy tym premię. W wielu przypadkach okaże się to skuteczne, ale czy zadziała zawsze?

A może nie do końca identyfikujemy najlepsze metody, które mają nam przynieść poprawę w relacjach z pracownikami? Niedowiarkom można polecić tylko jedno: bierzemy do ręki książkę kucharską i szukamy przepisu na ciasto...

Rzecz bowiem polega na tym, by zachęcić ich do samodzielnego wykonania przykładowo: sernika na kruchym spodzie⁴. Nie będziemy tutaj prezentować całego przepisu, ten z powodzeniem można odnaleźć w większości książek

⁴ Osoby niewykazujące zainteresowania tym rodzajem słodkości mogą zająć się przygotowaniem innego smakołyku, byle tylko były w stanie ugniatać własnoręcznie ciasto.

kucharskich, które swoim rodowodem zahaczają o typowo polskie dania. Co zatem z niego jest najważniejsze? Zacytujmy tekst zamieszczony w opisie: „Przygotować ciasto. Mąkę wymieszaną z proszkiem do pieczenia posiekać z masłem. Dodać cukier wanilinowy, szczyptę soli, jajko i zagnieść”. Tyle wystarczy. Co się dzieje podczas zagniatania ciasta, gdy je mocno ściskamy w dłoniach? Przechodzi pomiędzy palcami i bez znaczenia jest tutaj siła osoby zagniatającej ciasto — żaden cukiernik, kucharz czy... menadżer nie będzie w stanie utrzymać go w ryzach.

Tak. Prawdliwość tego typu odnosi się także do pracy menadżera. System kar, zastraszanie, „sprowadzanie pracownika do parteru”, poprawianie dyscypliny, z powodzeniem bowiem można porównać do procesu ugniatania ciasta. Dokonywane jest ono przez próbującego coś zmienić przełożonego. Im bardziej się na tym koncentruje, tym więcej owego półproduktu przechodzi mu między palcami. Gdzieś w trakcie swojego życia na pewno słyszał o kradzieżach samochodów. Czy do tej pory wymyślono idealny system zabezpieczeń, którego obejść nie można? Można w to szczerze wątpić. Pomysłowość osób trudniących się tym procederem naprawdę nie zna granic. Pracownicy także znajdują sposób na „obejście” obwarowań stawianych przez menadżera. Ich praca będzie bardziej przypominała „zachowanie się” ciasta podczas przygotowywania wspomnianego tutaj sernika.

Porada nr 44

Zatrudniając nowego pracownika, odejdźmy na moment od własnych przyzwyczajeń i założmy, że ta osoba kompletnie nie jest świadoma oczekiwań, jakie się w niej pokłada. Jeśli nawet cały zespół menadżera pracuje w oparciu o wielką swobodę, a on sam jest święcie przekonany co do sensowności właśnie takiego stylu pracy, warto, by przynajmniej na chwilę zmodyfikował własne podejście. Pewne stwierdzenia powinny zostać przez niego na moment zapomniane. Należą do nich:

- „Dokładnie wiesz, czego się od ciebie oczekuje”;
- „Ja nie wtrącam się do wykonywanych przez ciebie prac”;
- „Wszyscy cieszą się moim zaufaniem i mają swobodę w działaniu”.

Pozostaje jedynie mieć nadzieję, że ten fakt został uzmysłowiony należycie. Nie może nam tutaj umknąć jedno ważne spostrzeżenie. Dlaczego menadżer posuwa się do tego typu „zagrywek”? Dlaczego jest tak chętny do karania, poprawiania dyscypliny i ogólnie rozumianego „ustawiania ludzi”?

Odpowiedź jest prozaiczna: jego zdaniem „nadszedł w końcu czas, by pokazać wszystkim, kto tutaj tak naprawdę rządzi...”. Nie chodzi o to, by nakłaniać jakiegokolwiek menadżera do zaniechania działań prowadzonych na polu

utrzymywania odpowiedniego poziomu dyscypliny. Ta jest potrzebna, ale czy naprawdę podstawowe narzędzia w jego pracy muszą przybrać postać:

1. upomnienia,
2. nagany,
3. pozbawienia premii,
4. czegokolwiek innego, na co tylko „jego kreatywny umysł” może wpadnąć?

Porada nr 45

Jeśli menadżer dopasuje okoliczność zatrudnienia kogoś nowego do preferowanego przez siebie modelu zarządzania, najprawdopodobniej nie będzie zadowolony z efektów. Ludzie potrzebują czasu na dotarcie się. Na początku warto porzucić tradycyjny sposób myślenia i wszystko dokładnie wyjaśnić drugiej stronie. Bez takowego instruktażu nie będzie można oczekiwać rezultatów.

Nie w ten sposób osiąga się pełnię umiejętności w zarządzaniu, a na pewno nie gwarantuje to osiągnięcia statusu lidera. Do niego bowiem dochodzi się w zupełnie inny sposób. Jaki? Nacechowany elastycznością, która towarzyszy nieustannie współpracy szefa z zupełnie różnymi osobami.

Konkluzja, jaka się nasuwa w tym miejscu, dotyczy możliwości dopasowania stylu zarządzania do pojawiających się sytuacji. Nie zawsze sprawdza się bowiem to, do czego jesteśmy przyzwyczajeni i co zawsze uznawane mogło być za dobre lub po prostu robione na co dzień, ponieważ... przybrało formę codziennej rutyny. Czasami widoczne staje się, że w pewnych określonych sytuacjach szef sprawdza się lepiej, a w niektórych gorzej. Czego to dowodzi? Najprawdopodobniej nie modyfikuje on własnego podejścia podczas napotykania na swojej drodze pewnych przeszkód i utrudnień. Stara się postępować zupełnie odwrotnie: zarówno przeszkody jak i utrudnienia „dopasowuje” do wyuczonego modelu pracy, niejako zamykając się na wszystko inne. Przykład? Mówiąc właściwym dla tego opracowania językiem, za wszelką cenę stara się pozostać liberałem, nawet wtedy, gdy sytuacja wymaga bardziej autorytarnego podejścia.

Porada nr 46

Pragnąc poprawić własną elastyczność, warto przyjmować różne postawy. Czasami pracownicy potrzebują:

- instruowania,
- współuczestniczenia,
- delegowania.

A zatem w jaki sposób powinien reagować na pojawiające się co rusz problemy? Intuicyjnie. To jedno słowo najlepiej oddaje oczekiwany przez wszystkich styl pracy menadżera. Wyobraźmy sobie bowiem autokratę średniego szczebla. Takiego kierownika działu, któremu w zaszczycie przypadł obowiązek realizacji zadań w wydziale szwalni... Gdy będziemy myśleć o idealnym pracowniku, którego miejsce winno się znaleźć właśnie w strukturach tego działu, zapewne przyjdzie nam do głowy przedstawicielka płci pięknej. I nie będziemy na chwilę obecną obalać tego klasycznego ujęcia spraw wiążących się z obsługą maszyn szwalniczych. Nie o to tutaj chodzi. Zatem co jest tematem? Zachowanie sprawującego rządy menadżera. Krzyk i ostre podejście do zatrudnionych w tym dziale pracownic przyniesie raczej niesatysfakcjonujące go rezultaty. Dzięki temu zyska jedynie szansę zobaczenia prawdziwych łez i towarzyszącej im rozpacz. Zapewne większości menadżerów nie będzie zależało na sprowokowaniu tego typu reakcji, ale to już zupełnie inna historia.

Co zatem powinien czynić ich przełożony, by tego typu „scen” unikać? Może nieco mniej dyscyplinować zatrudnionych pracowników, a na początek poznać ich indywidualne możliwości.

Jeszcze wcześniej musi zapomnieć o każdym, sprawdzającym się na wydziale spawalni rozwiązaniu. Tam, zatrudniając „twardzieli” w fartuchach spawalniczych, mógł sobie pozwolić na wiele. W stosunku do nich, jeśli nie użył bardziej dosadnych słów, nie zyskiwał szacunku. Tutaj musi stać się inną osobą. Zatem na początek poznajmy nowych (starych

czy też obecnych) podwładnych. Co musi być najbardziej interesujące dla menadżera? Ich słabe i mocne strony, indywidualne predyspozycje i ograniczenia, umiejętność współpracy z innymi lub też zdolności komunikacyjne. To wydaje się kluczową kwestią, która po wdrożeniu doprowadzi go do prawdziwej elastyczności w zarządzaniu.

Zapamiętaj

Dobry instruktaż przynosi błyskawiczne efekty. Chodzi w nim o to, by pracownik jak najszybciej przyswoił wszystkie przekazywane mu informacje i tym samym pozwolił przełożonemu poświęcić się innym sprawom niż prowadzenie nad nim dozoru. Kiedy dowiadujemy się, że pokładany w instruktażu cel został osiągnięty? Wtedy, gdy pracownik jest w stanie wykonywać swoją pracę:

- samodzielnie,
- bezpiecznie,
- świadomie.

Jej pełnię osiąga się dzięki zamienności na polu zachowań i zastępowanie wyuczonych, adekwatnymi zarówno do okoliczności, jak i samych pracowników. W tym zakresie przydatne mogą się okazać trzy, stosowane w wybranych sytuacjach formy pracy. Zatem każdy menadżer może posługiwać się:

- instruowaniem,
- prowokowaniem współuczestniczenia,
- delegowaniem.

Zacznijmy może od pierwszej z przywołanych tutaj metod. I tak instruktaż najlepiej jest prowadzić podczas kontaktów z osobami:

1. nowymi, zatem nie do końca zdającymi sobie sprawę z panujących w firmie stosunków i relacji;
2. pracującymi przy operacjach nad wyraz prostych i powtarzalnych,
3. nie do końca radzącymi sobie z wykonywaniem podstawowych obowiązków.

Zapamiętaj

Współuczestniczenie nie polega na powierzaniu pracownikowi całego zadania do samodzielnego wykonania. Rolą przełożonego jest poprawa jego zaangażowania poprzez przybliżenie go do procesów decyzyjnych, ale nie zyskuje on w nich pełnej samodzielności.

To najprostsza i zarazem skomplikowana forma podejścia do ludzi. Jej założenia, rozumiane jako wydawanie szczegółowych poleceń i konkretnych instrukcji, w niektórych

przypadkach tak wchodzi w krew menadżerom, iż ci zaczynają uznawać to podejście za jedyne słuszne. Mijają się z prawdą. Tłumaczenie ludziom, co i w jaki sposób winni wykonywać, sprawdza się tylko w stosunku do pracowników tego oczekujących. Każdy nowy pracownik w firmie potrzebuje tego naprawdę i to nie tylko z perspektywy poznania swoich nowych zadań i metod prowadzących do ich realizacji. Jawi się to także w kontekście poznania oczekiwań osoby znajdującej się po drugiej stronie barykady. Podobne zastosowanie ma to w przypadku prac fizycznych, które sprowadzają się do powtarzania tych samych cykli w krótkich odstępach czasu. Nie sposób pomyśleć nawet o operatorze pracującym na linii montażowej fabryki samochodów, który nie doświadczyłby czegoś podobnego na własnej skórze. Za każdym razem wykonywałby on swoje zadania w inny sposób lub próbował „wywazać otwarte drzwi”, ucząc się ich na własną modłę. Takiego samego wsparcia oczekują ludzie nie do końca utalentowani bądź doświadczający przekwalifikowania. W każdej z tych grup można jedynie zaobserwować zniechęcenie, jeśli tylko nie doświadczą instruowania.

Zapamiętaj

Nie wystarczy wiedzieć i pamiętać o tym, by modyfikować swój styl zarządzania odpowiednio do zastanej

sytuacji czy też z uwagi na występujące pomiędzy poszczególnymi pracownikami różnice. To może okazać się niewystarczające. Warto pochylić się nad tym głębiej i podjąć próbę modyfikacji własnych nawyków.

Instruowanie sprawdza się najlepiej, gdy jest połączone ze swoistym treningiem, w trakcie którego pracownik doświadcza samodzielnie metod wykonania pracy. Istnieje stare chińskie przysłowie: „Spragnionemu sam opis szklanki wody nie wystarczy”. Zgodnie z przekazywaną w nim mądrością, warto łączyć opisywanie z jednoczesnym doświadczaniem tego, czym będzie się zajmował poddawany instruktażowi pracownik. Wszystko po to, by zwiększyć jego świadomość. Jako odpowiedź na wątpliwości z tym związane można przytoczyć prawdziwą historię, która wydarzyła się w jednej z firm produkcyjnych. Zatrudniony na stanowisku pakowania pracownik dostał niezwykle odpowiedzialne zadanie od swojego przełożonego: „Masz podnosić te rurki do góry i sprawdzać ich powierzchnię przed zapakowaniem do kartonów”. I ten, zgodnie z przekazanym mu poleceniem, wykonywał polecenie przełożonego. Gdy jednak, po kilku godzinach, podszedł do niego inny menadżer, pracownik nie był w stanie udzielić mu odpowiedzi na wyartykułowane przez przybyłego pytanie. Jak ono brzmiało? Dla wielu przybrało banalną formę: „czego dokładnie szukasz w tych rurkach?”. Ludzie nie mogą zostać sprowadzeni do roli bezmyślnych maszyn, którym przy pomocy programatora wprowadza

się określoną sekwencję ruchów. Muszą znać odpowiedź na podstawowe pytanie: „Dlaczego mam to robić?”⁵.

Porada nr 47

Jeśli jesteś menadżerem bardziej zorientowanym na zadania, musisz zrozumieć, że gdy pojawi się przed zarządzanym przez ciebie zespołem prawdziwe wyzwanie, masz trzy wyjścia:

- Nie modyfikujesz stylu zarządzania i wszystko zostaje po staremu.
- Zmieniasz styl zarządzania i podnosząc poprzeczkę swoim pracownikom, „dokręcasz im śrubę”.
- Zaczynasz naprawdę rozmawiać z ludźmi.

Pierwsze nie przyniesie żadnej zmiany, a w związku z tym, nie należy oczekiwać niczego dobrego wskutek stającego się udziałem menadżera zaniechania. Drugie wręcz doprowadzi do całkowitego rozpadu zarządzanego przez niego zespołu. Wzrost i tak już dużej presji jest naprawdę zgubny. Doświadczanie stresu na dłuższą metę nie współgra z osiąganiem lepszych rezultatów. Dopiero trzecie rozwiązanie może przynieść radykalną zmianę. Wzrost zainteresowania pro-

⁵ W opisanym w dalszej części książki modelu przywództwa sytuacyjnego ten zakres jest rozbity na dwa odrębne elementy: samo instruowanie i sprzedawanie.

blemami ludzkimi, bez tracenia z oczu samego celu, pomoże rozładować napięcie w grupie.

Kolejną z metod dotarcia do pracownika jest prowokowanie go do współuczestniczenia w zachodzących wokół procesach. To może mieć miejsce w stosunku do ludzi, którzy:

1. w niedługim czasie mają się usamodzielnić i pracować już bez dalszego, tak dokładnego dozoru, jak w przypadku instruowania,
2. są okreśłani kolokwialnie zwrotem: „zdolny, ale leń”, czyli wykazują spory potencjał z jednoczesnym negatywnym nastawieniem do codziennych obowiązków.

Zadania menadżera sprowadzają się w tym przypadku do nieustannego zachęcania do uczestniczenia w procesach prowadzących do podejmowania decyzji. Co prawda, te ostatnie nie do końca muszą leżeć w gestii pracownika, gdyż może się on jedynie ograniczyć do podzielenia się z przełożonym własnym ujęciem obserwowanego problemu, ale i tak świadczyć to będzie o znaczącym postępie. Dodatkowe prowokowanie do udzielenia wszelkich wyjaśnień co do stawianych przez przełożonego pytań znacznie bardziej przybliża go do prawdziwego uczestniczenia w tym, co dzieje się wokół niego.

Zapamiętaj

Najlepszym pomysłem, jaki można podsunąć pragnącemu zmienić coś w stylu zarządzania menadżerowi, jest podpowiedzenie mu, by zaczął stosować elementy przeciwnego podejścia — jeśli jest zorientowany na procesy, powinien zidentyfikować, a następnie wprowadzić do repertuaru zachowań czynniki związane z orientacją na ludzi. Podobnie rzecz się ma w przypadku orientacji na ludzi i nabierania nawyków pro-procesowych. Tego typu zmiana nie może stać się jego udziałem w sposób nagły (oczywiście pod warunkiem że jest to w ogóle możliwe) — nagle zwroty o 180 stopni nie sprawdzają się w tym zakresie. Powoli i spokojnie należy zmieniać poszczególne rzeczy, obserwując bacznie reakcje otoczenia.

Ostatnim i najbardziej zaawansowanym zachowaniem jest delegowanie. To może mieć miejsce w związku z dwoma elementami:

1. zadaniami,
2. uprawnieniami.

Z żalem należy podkreślić fakt nadużywania tego pierwszego znaczenia pojęcia „delegowania” i jasno uzmysłowić każdemu, że w takim jego rozumieniu nie ma nic, co mogłoby je powiązać z zachowaniami przywódczymi. Podczas dele-

gowania bowiem zadań mamy do czynienia raczej z naturalnym „dociążaniem” pracownika, który otrzymuje po prostu nowe zadanie do wykonania.

Choć dla całkiem sporej liczby osób może zabrzmieć to nieco kontrowersyjne, warto jednak zrozumieć, że z pojęciem delegowania jest związany podział władzy, a nie „podrzucanie” nowych tematów do dalszej obróbki. Może mieć ono miejsce w stosunku do pracowników:

1. o wysokim poziomie kompetencji zawodowych,
2. zdolnych i zaangażowanych w pełni we wszystko, co wokół nich zachodzi.

Porada nr 48

Podjęcie decyzji o potrzebie zainicjowania rozmowy z ludźmi, jeśli przeważające w zachowaniu menadżera jest zorientowanie na procesy, winno otworzyć dyskusję prowadzoną w miarę bezpiecznym dla nich środowisku. Zacisze gabinetu menadżera nie wydaje się do tego odpowiednie. Odgradzanie się własnym biurkiem, zimny ton i oschłe słowa także nie przyniosą pożądanego efektu. Zamiast tego ważniejsze jest wyjaśnienie im całej sytuacji i podjęcie próby zmotywowania każdego z rozmówców menadżera. Dla osób zorientowanych na zadaniach wcale nie będzie to proste, gdyż dotychczasowe lekceważenie budowania

odpowiednich relacji z ludźmi na tyle zdominowało ich nawyki, że sami mogą się pogubić w tej nowej dla nich rzeczywistości. Przechodzenie od razu do sedna sprawy nie jest im obce, a w wielu przypadkach, wręcz przez nich preferowane. Z tego też powodu menadżerowie mogą zupełnie bezwiednie nadawać niepożądany styl prowadzonej przez nich rozmowie — a naprawdę łatwo wywołać prawdziwe przerażenie u pracownika zwykłym: „To co tam u ciebie słychać?”.

Z uwagi na szerokość tego zagadnienia, zostanie mu poświęcony osobny rozdział. Tutaj ograniczmy się jedynie do podstawowych prawd z tym związanych. Zatem o delegowaniu można mówić tylko w przypadku zamiaru zapewnienia największego z możliwych poziomu swobody pracownikom. Rola menadżera sprowadza się do wspólnego z ludźmi określenia zadania do wykonania. Sam dobór metod prowadzących do realizacji pozostaje w ich rękach. Menadżer ogranicza się jedynie do okresowej weryfikacji postępów, która zostaje jasno i zdecydowanie zdefiniowana już na samym początku. Nie należy pomijać faktu, że musi zostać ona zaakceptowana przez obydwie strony procesu delegowania.

Porada nr 49

Porady z zakresu zmiany podejścia nie ograniczają się jedynie do ciągłego zerkania na stronę zorientowaną procesowo. Choć osoby wykazujące tego typu tendencje muszą podchodzić do ludzi bardziej... ludzko, nie znaczy to, że zdominowanie własnego zachowania przez tylko takie elementy przynosi same dobre efekty. Menadżerowie mocniej skoncentrowani na ludziach także powinni zmienić w swoim zachowaniu kilka drobiazgów i na początek przeistoczyć się w nieco „twardszego” i odrobinę bardziej wymagającego osobnika. To naprawdę konieczne. Oczywiście pod warunkiem że menadżer stojący w przededniu tej zmiany rzeczywiście chce jej dokonać. Jeśli coś nie idzie po jego myśli, dobrze jest powiedzieć o tym ludziom. Naprawdę nadszedł czas, by poznali drugą twarz własnego szefa.

Dzielenie się władzą bywa trudne do pogodzenia ze stereotypowym podejściem do jej gromadzenia wokół siebie. Jest to jednak tak samo złudne jak stwierdzenie, że politycy mają władzę, ale nie na ten temat będzie prowadzona tutaj dyskusja. W wielu przypadkach można odnieść wrażenie dotyczące istnienia korelacji pomiędzy ilością władzy a wzrostem oceny osoby ją posiadającej w grupie społecznej, której ta jest okazywana. Nie do końca jesteśmy w stanie jej występowanie

potwierdzić. Tak naprawdę zyskujemy tylko znacznie więcej odpowiedzialności i pracy. Kurczowe trzymanie się władzy prowadzi tylko do jednego. Pracownicy powiedzą w końcu: „Skoro chcesz decydować, to decyduj”. Będą oczekiwali decyzji w każdej drobnej sprawie. Zaczną przychodzić do pragnącego zawsze postawić kropkę nad „i” menadżera z każdym, nawet najmniej istotnym drobiazgiem.

Ale nie tylko ten jeden problem wiąże się z tym zjawiskiem. Na przeszkodzie bowiem mogą, oprócz samej niechęci menadżera, stawać jeszcze:

1. biurokratyzowane struktury organizacji,
2. leżąca po stronie pracowników niechęć do przejmowania odpowiedzialności,
3. konflikty,
4. wypracowane rozwiązania, które w ocenie wszystkich „sprawnie i dobrze działają”.

Zapamiętaj

Kluczem do sprawnego delegowania władzy staje się odpowiednie zarządzanie celami stawianymi osobom, którym zamierza się przekazać jej część. Warto zatem przed samym przekazaniem jasno zdefiniować:

- cele,
- zadania do wykonania,
- oczekiwane rezultaty.

Można także pokusić się o wyznaczenie sposobów zrealizowania tego, co ma zostać zrobione, ale warto nie tracić z pola widzenia ewentualnego konfliktu, jaki może wystąpić w tym miejscu na polu twórczego myślenia.

Zapewne listy problemów nie kończy to krótkie zestawienie. Nie do końca musimy je formułować w tym miejscu. Ważniejsze bowiem jest stworzenie przekonania dotyczącego wyboru w zakresie delegowania. Wcale nie musimy się posługiwać tą techniką. Jeśli ktoś kategorycznie tego nie chce, nie musi niczego delegować. Nic na siłę. W przypadku gdybyśmy jednak dostrzegli w tym sens, zastanówmy się, czy nie warto podporządkować temu całego zachowania. Samo powiedzenie „przecież deleguję” może okazać się tutaj niewystarczające.

Cóż zatem należy zrobić? Przeanalizować w tym zakresie własne nawyki. Ale dość już na ten temat. Będzie o delegowaniu mowa jeszcze w kolejnym rozdziale, a tutaj zajmijmy się na powrót sprawami związanymi z wyborem odpowiedniego stylu zarządzania.

Odpowiadając na pytanie, „kiedy menadżer staje się naprawdę efektywny?”, możemy popatrzeć na sytuacje towarzyszące znanym nam kierownikom lub zerknąć na ich doświadczenia z tego zakresu. Ludziom bardziej zorientowanym na procesy warto podpowiedzieć jedno: czasami należy wstrzymać oddech i zyskać chwilę namysłu. Okazuje

się bowiem, że każda z tego typu osób powinna zadać sobie w duchu proste pytanie: czy postawione zadania są rzeczywiście na tyle ważne, by zmuszały do lekceważenia zarówno uczuć, jak i myśli innych ludzi. Zapewne wiemy, że w całym wszechświecie ciężko odnaleźć coś idealnego. Nie inaczej rzeczy mają się i w tym przypadku — nie oczekujemy zatem, by każdy od razu poprawił własną orientację i ukierunkował się na pracowników. Wcześniejsze pytanie ma tylko zainicjować proces zmiany, a na doskonalenie przyjdzie czas i w niektórych momentach można pozwolić sobie na pewne ustępstwa. Wszystko za cenę utrzymania dobrych relacji w grupie. Komfort pracy jest równie istotny co skrupulatne wypełnienie zadania.

Porada nr 50

Aby sprawnie delegować uprawnienia, należy mieć na uwadze trzy elementy tego procesu. Kolejno trzeba:

- przekształcić cele w zadania i przekazać je do realizacji znajdującym się niżej w hierarchii pracownikom,
- zadbać o odpowiednie narzędzia, uprawnienia i zasignalizować możliwe do wykorzystania metody,
- w sposób nad wyraz czytelny określić obowiązki osób obdarzonych nowymi zadaniami do wykonania.

Inaczej do sprawy muszą podejść osoby zorientowane na ludzi. Tutaj najważniejsze wydaje się odejście od dotychczasowych przyjacielskich pogawędek i w ich miejsce powinno zostać wprowadzone uświadamianie pracowników. Jego zakresem należy przede wszystkim objąć konsekwencje wiążące się z powierzonymi im zadaniami. Niech wiedzą, co przynosi zawalenie terminu albo reklamacja dla firmy. To nie może przechodzić bez echa i ograniczać się jedynie do wyrozumiałych spojrzeń czy też uśmiechów ze strony szefa.

Zatem najważniejsza jest analiza własnych zachowań. Ta prowadzi w prostej linii do modyfikacji tych, które najbardziej uprzykrzają życie menadżerowi. Najprościej to wykonać, zaczynając stosować się do wytycznych drugiej strony. Jeśli menadżer jest zorientowany na procesy, winien przesunąć swoją uwagę na ludzi, i odwrotnie — z ludzi na procesy. Trzeba wykazać się naprawdę dużą dawką cierpliwości, by dokonać tego typu „przewrotu”. Musi on nastąpić przede wszystkim w sposobie myślenia i patrzenia na własną pracę. Zawsze dobrze jest spoglądać na siebie samego jako na element składowy większej grupy. Menadżer bowiem jest jednym z kół wchodzących w skład tej struktury i tak jak w skrzyni zmiany biegów, każde z nich powinno toczyć się w określonym kierunku, a współpracy z innymi nie powinny towarzyszyć żadne zgrzyty.

Delegowanie uprawnień

Gdzieś w umyśle każdego szefa tworzy się wizja tego, jak powinien funkcjonować powierzony mu wycinek działalności

firmy lub też ona cała. Cóż może ona zawierać, albo nieco inaczej: jaką formę jest w stanie przybrać? Procesy mogą się zazębiać, ludzie świetnie się czuć, a problemy w ogóle nie mieć miejsca lub też być szybko, składnie i samodzielnie rozwiązywane przez pracowników. Miła perspektywa, prawda?

Cóż, można jedynie westchnąć, gdyż z pewnością mamy w tym wypadku do czynienia ze stanem idealnym. Tylko czy w nim znalazłoby się miejsce dla menadżera? Chyba tak, gdyż zajmowanie się rozwojem działalności i nieustanne dążenie do zdeklasowania konkurencji ciągle wymaga jego zaangażowania. Zatem można zadać sobie pytanie, co należy takiego robić, by znaleźć się jak najbliżej tego „raju”. Z pewnością jednym (oczywiście z wielu) czynnikiem umożliwiającym osiągnięcie sukcesu na tym polu staje się delegowanie. Można z powodzeniem powiedzieć, że jest ono jednym z fundamentów funkcjonowania nowoczesnych organizacji. Ktokolwiek miał w życiu przyjemność prowadzić jednoosobową działalność gospodarczą, zdaje sobie sprawę z ogromu władzy, jaką cieszy się jej właściciel. Może on dosłownie wszystko. Jedynym utrudnieniem dla niego jest wielkość zasobów, którymi dysponuje.

W większych organizacjach na te narzekać można mniej. Cóż jednak z tego, gdy wzrostowi tych ostatnich nie towarzyszy chęć do dzielenia się władzą zatrudnionych w nich menadżerów? To, co na pozór proste, niestety bardzo często staje się niezwykle skomplikowane i wręcz niemożliwe do wykonania. Dlaczego?

Porada nr 51

Przekazywanie części władzy może przybrać formę okazjonalną lub też ciągłą. W tym drugim przypadku przeistoczy się ono niemalże w stale zachodzący w firmie proces. Trudno stwierdzić, co w tym przypadku jest lepsze, gdyż w oderwaniu od szerszego kontekstu (związanego głównie z organizacją i kompetencjami współpracującego z personelem menadżera), mieć do czynienia będziemy ze sporym marginesem błędu. Warto jednak zrozumieć, że nawet jeśli wykonywane jest sporadycznie, czy to z uwagi na ciągle narzekanie menadżera: „Nie mam komu...”, czy też z jakiegoś innego, równie istotnego powodu, należy raczej się zastanowić nad tym, jak przekształcić je w normalne i częściej zachodzące zjawisko, niż od niego odstępować.

Podstawowym i niezwykle błędnym czynnikiem wywołującym tego typu stan rzeczy jest mylne przekonanie dotyczące umniejszania znaczenia własnej pozycji w przypadku podzielenia się posiadanymi uprawnieniami. Wiąże się ono z poczuciem utraty kontroli nad zarządzaną przez menadżera organizacją i brakiem pewności co do osiągniętych rezultatów. W tym miejscu zadajmy pytanie: czy to naprawdę ma miejsce, czy też mówimy o jakiejś fikcji? Tego typu stan rzeczy może się oczywiście wydarzyć i ciężko powiedzieć, że

mamy do czynienia z sytuacją nierzeczywistą. Jednak od razu dodajmy: znane jest na to pewne lekarstwo. Gdy pracownik wie, co ma robić, gdy zostały mu przedstawione wytyczne, a cele zostały jasno zdefiniowane, to w znaczącej większości przypadków sobie z nimi poradzi. Gdyby było inaczej, a menadżera otaczali sami nieudacznicy, firma go zatrudniająca już dawno przestałaby istnieć.

Zamiast zastanawiać się, czy powierzyć władzę pracownikowi, należy raczej poddać pod dyskusję, jakie aspekty codziennej działalności można mu przekazać. By znaleźć na to odpowiedź, można posłużyć się kilkoma wytycznymi. Zatem przekazując innej osobie, zazwyczaj z niższego szczebla zarządzania, część swojej formalnej władzy i wiążącej się z nią odpowiedzialności, dobrze jest w pierwszej kolejności przekazać:

1. zadania opierające się w dużej mierze na rutynie,
2. zadania związane z działalnością operacyjną.

Porada nr 52

Co zatem należy zrobić na samym początku, kiedy już dostrzeżona została potrzeba przekazania (delegowania) części władzy? Zdefiniować zadania. Ich podział dokonywany jest na dwie kategorie:

- przeznaczone do delegowania,
- zatrzymywane przez menadżera.

Przekazać należy tego typu zadania, których wykonywanie nie przyniesie (oczywiście z punktu widzenia rozwoju samego menadżera) nic nowego. Nawet jeśli jesteśmy w czymś ekspertami, odsuńmy od siebie sentymenty — w tego typu przypadkach mamy do czynienia z czymś, co może z powodzeniem zostać scedowane na innych i by wszystko stało się jasne — właśnie tym należy się podzielić z pracownikami.

Czy równie łatwo można powiedzieć, czego przekazywać nie należy? Raczej tak, choć w tym przypadku lista będzie nad wyraz krótka. Niewskazane jest bowiem dzielenie się zadaniami mającymi charakter strategiczny.

Tego typu podejście umożliwia przekazanie pracownikom części zadań do wykonania, przy jednoczesnym zachowaniu dla siebie tematów najbardziej skomplikowanych, nad którymi lepiej mieć pieczę bezpośrednio.

Nie należy jednak sztywno trzymać się tutaj wyznaczonych reguł. O tym, co nadaje się do delegowania, decydować musi każdorazowo menadżer. Czym powinien się kierować, podejmując tego typu decyzje? Na pewno kompetencjami zarządzanego przez siebie zespołu. Ale nie tylko. Ważny jest poziom energii, jaki jest prezentowany na zewnątrz przez poszczególnych jego członków. Jeśli nad wyraz jasno akcentują zainteresowanie jakimiś tematami, a menadżer ma do tych pracowników zaufanie, dlaczego nie pozostawić im tego do samodzielnego załatwienia?

Porada nr 53

Gdy zadania zostały już określone, czas to wszystko zaplanować. Należy udzielić odpowiedzi na pytania: Co chcemy osiągnąć? W jaki sposób powinno to zostać zrobione?

Pracowników możemy z grubsza podzielić na dwie kategorie: samodzielnych i potrzebujących większego wsparcia. W pierwszej grupie na pewno znajdą się osoby o kompetencjach na tyle dużych, że w stosunku do nich wystarczy samo określenie tego, co powinno zostać wykonane. Gdy zasygnalizujemy im ogólne założenia, osoby tego pokroju ruszą do działania i całość zostanie doprowadzona do satysfakcjonującego obie strony finału. W stosunku do drugiej z wymienionych wcześniej kategorii należy zastosować nieco mniej powierchowną technikę. W stosunku do ucznia w szkole, nauczyciel może powiedzieć: „nie umie, gdyż się nie nauczył”. W firmie szef nie jest w stanie posłużyć się tego typu stwierdzeniem, gdyż sam odpowiada za stopień wyedukowania podwładnych. Zatem musi opanować niemalże do perfekcji umiejętność dotarcia do nich z odpowiednimi informacjami, definiując przy ich pomocy przewidziany do wykonania zakres prac. Słowem, nazwać po imieniu efekt końcowy, by ten był dla każdej ze stron rozpoznawalny, a przy okazji stworzyć z pracownikiem szczegółowy plan realiza-

cji. Jeśli pominie się cykliczną weryfikację postępów, całość okaże się tylko stratą czasu.

Zatrzymajmy się na moment nad pewnym problemem. I choć styl, jaki zostanie użyty za moment, został już dawno zarezerwowany dla pewnego rodzaju opowieści, rozpoczniemy jego przedstawianie od słów: „Dawno, dawno temu...”.

Głównodowodzący firmą menadżer spotkał się ze swoimi zaufanymi pracownikami. W powierzonych im obszarach należało zaplanować działania prowadzące do poprawy efektywności. I choć tylko jeden z nich sprawował bezpośrednią pieczę nad ludźmi, a drugi pełnił tylko funkcję wspomagającą, obydwaj mieli z tego spotkania wyjść z wyznaczonymi dla siebie celami. Ich szef nie zamierzał zajmować się przekazywanymi im problemami osobiście, a swoją pomoc ograniczył od razu do okresowych przeglądów. Dodatkowo zaoferował wsparcie w tematach, z którymi ci mogli sobie nie poradzić. Obydwie strony zaakceptowały tego typu podejście i w końcu pojawiło się nurtujące ich pytanie: „To czym mamy się zająć?”

Porada nr 54

Po określeniu planu dobrze jest przyporządkować do niego odpowiednie zasoby. W perspektywie nie tak zno-

wu odległego przekazania części władzy menadżer musi wybrać najlepiej do tego nadającą się osobę. Nie zawsze jednak znajdzie posiadającego wystarczające kwalifikacje i umiejętności pracownika, który dzięki nim sprosta każdemu zadaniu. Gdy wiemy już dokładnie, co dana osoba będzie musiała zrobić, a nie znajdzie się w zasobach menadżera najlepszy do tego człowiek, postarajmy się przyporządkować chociaż najbardziej zbliżonego do ideału pracownika. Dopiero gdyby to się nie udało, bierzmy kogoś, kogo akurat mamy pod ręką...

To ostatnie stwierdzenie należy potraktować w kategorii kiepskiego żartu. Nigdy nie należy postępować w ten sposób, gdyż jest to najlepsza droga prowadząca wprost ku czającej się tuż za horyzontem katastrofie.

Wpatrzeni w przełożonego pracownicy usłyszeli, że pojawiły się dwa problemy:

1. nadmierny zapas na stanowiskach podmontażu, który winien zostać zredukowany
2. niepokojący wzrost ilości złomu ze stanowiska kształtowania i cięcia drutu, który także powinien zostać ograniczony.

Każdy z dwójki słuchających menadżera ludzi usłyszał, którym zadaniem powinien się w jego ocenie zająć. Padło nawet z jego strony sakramentalne pytanie: „OK?”, po czym zostały doprecyzowane cele, jakie miały zostać osiągnięte.

Gdy tylko spotkanie dobiegło końca, dwaj uszczęśliwieni pracownicy wymienili swoje zdanie na ten temat i nagle okazało się, że żaden z nich nie czuł się specjalnie wyróżniony ani zadowolony z przydzielonej mu pracy. Wyznaczona do redukcji złomu osoba przejawiała zainteresowanie tematem obniżania zapasu, a stojący naprzeciw niej partner oddałby wiele, by w miejsce przydzielonego mu zadania pojawiło się to, którym uraczony został drugi z pracowników. Cóż można zatem zrobić, by tego typu sytuacje się nie zdarzały?

Na początku zajmijmy się podkreśleniem tego, co zostało zrobione w sposób dobry. Wiara menadżera w kompetencje ludzi była na tyle silna, że nie zawahał się ani na moment i przydzielił każdemu z pracowników zadania tego typu. To było jak najbardziej słuszne. Zostało także okazane im zaufanie, a zasady współpracy jasno ustalone. W każdym z tych przypadków należy pochwalić stojącego za tym delegowaniem menadżera. Zatem za co należy go zganić i komu trzeba nieco „zmierzić czuprynę”?

Zapamiętaj

Przez delegowanie nie należy rozumieć samego wytyczania zadań i rozliczania z osiągniętych efektów. Tego typu podejście prowadzi wprost ku zwolnieniu pracownika z odpowiedzialności za to wszystko, co zostało mu przekazane jako częśćka władzy menadżera.

Zarówno menadżerowi, jak i otrzymującemu zadanie pracownikom. Za co jednak należy przekazać im nieco bardziej gorzkie słowa? Za brak odpowiedniej komunikacji. Każde zadanie winno zostać dokładnie ustalone i w fazie planowania jest miejsce na zgłaszanie wątpliwości, jakie pojawiły się dopiero po zakończeniu spotkania. Gdyby menadżer zyskał świadomość problemu, być może nie „uszcęśliwiałby” nikogo na siłę. Wszak lepsze wyniki osiąga się w momencie wykonywania zadań, co do których ma się przekonanie. Nic na siłę.

Sam delegujący także winien lepiej obserwować reakcje swoich podwładnych. Niezgłoszenie problemu może zostać uznane przez wielu za symptom potwierdzający zachodzenie w strukturach firmy zachowań autokratycznych.

Porada nr 55

Gdy odpowiednia osoba została już wybrana, najlepiej z nią przejść przez dwa kolejne kroki:

- określenie pożądanego do osiągnięcia rezultatu,
- ustalenie metod kontroli i dozoru.

Zarówno pierwszy, jak i drugi z tutaj wymienionych elementów jest konieczny do wprowadzenia, jeśli mamy mówić o skutecznym przekazaniu władzy „ludowi”. Zarówno menadżer, jak i pracownik muszą zyskać pewność w zakresie tego, co przyniosą

działania delegowane na niższe szczeble. Nie może to się ograniczać tylko do jasnego przedstawienia przez menadżera jego oczekiwań, gdyż te muszą zostać zaakceptowane przez drugą stronę. W tym momencie widoczna staje się konieczność jasnego ich wyrażania. Nie mogą zostać pozbawione rozsądku i na pewno lepiej jest, jeśli staną się w jakiś sposób wymierne.

Proces delegowania nie jest związany z żadną magią. Ale czasem niektóre jego efekty mogą być rozpatrywane w kategorii cudu. Dzięki niemu bowiem jesteśmy w stanie bardziej aktywizować najbardziej nawet niechętnych do współdziałania pracowników. Zaś uzyskiwana przez nich swoboda jest w stanie odpowiednio zmotywować do wykorzystywania w znacznie większym stopniu posiadanej przez nich wiedzy i umiejętności. Dodatkowo jawi się też szansa wykazania się większą niż na co dzień kreatywnością.

Już we wcześniejszym rozdziale został przedstawiony pewien błąd, który nazbyt często jest popełniany przez wielu menadżerów. Delegowanie bowiem można podzielić na dwie kategorie:

1. delegowanie zadań,
2. delegowanie uprawnień.

Porada nr 56

Po określeniu rezultatów warto pochylić się nad kwestią kontroli. Żadna roślina nie będzie się rozwijała, jeśli ogrodnik nie będzie jej doglądał, nadzorując przy tym dokonujące się postępy. Ta zasada ma swoje odzwierciedlenie i w delegowaniu. Samo powierzenie władzy jeszcze nie świadczy o tym, że jakieś zadanie zostanie wykonane. Na ewentualną porażkę wpływają: pomyłki, błędy, brak wiedzy i doświadczenia. Nie można porzucać pracowników na polu walki. Zatem cyklicznie winna się odbywać kontrola tego, co pracownicy mają do wykonania. W projektach nazywamy to kamieniami milowymi, a w nieco mniej zaawansowanych działaniach po prostu weryfikacją efektów. Co ma stać się jej udziałem? Zastosowanie poprawia skuteczność działania w odpowiedzi na jawiące się co krok problemy. Prowadzi do ich eliminacji i lepszego wychwytywania. Staje się też gwarantem rozwoju pracownika...

Choć użyto określenia „delegowanie” w kontekście pierwszej z nich, warto uściślić rozumienie tego słowa. Podział władzy i przekazywanie uprawnień sprowadzają się do współpracy z podwładnymi. Menadżer winny jest im opiekę i wsparcie w realizacji przekazanych im zadań. Zlecając im cokolwiek do wykonania, staje się dla nich niemalże coachem, pro-

wadzącym wprost do nakreślonego dokładnie celu. To na pewno odróżnia delegowanie od przekazywania zadań do wykonania. Wtedy bowiem mamy do czynienia z suchym informowaniem pracownika o konieczności zrobienia tego, co dokładnie zaplanował szef i następujące na koniec tego procesu rozliczenie z osiągniętych wyników.

Zapamiętaj

Aby skutecznie delegować, należy przestrzegać i stosować w praktyce kilka drobiazgów. Pominięcie któregośkolwiek z nich może sprawić, że przedsięwzięcie zakończy się fiaskiem. Zatem warto:

- określić zadania,
- zaplanować w czasie to, co zamierza się zrobić,
- przyporządkować zasoby,
- ustalić metody i kryteria pomiaru,
- okresowo weryfikować stopień realizacji zadań.

Jeśli coś nie układa się zgodnie z planem, nie do końca należy postępować zgodnie z pierwszym odruchem i od razu to skreślać. Należy pokonać opór i poddać to analizie, i najprawdopodobniej, po chwili, wrócić do samego początku listy, próbując ustalić, gdzie został popełniony błąd. Samą próbę należy ponowić, nie zniechęcając się pierwszym niepowodzeniem.

Samo dzielenie się z podwładnymi wiedzą i doświadczeniem wcale nie jest tak popularne, jakby to się mogło wydawać. Zewsząd otaczają nas szefowie, którzy dzielnie skrywają przed kierowanymi przez siebie pracownikami wszystko to, co mogłoby doprowadzić do osiągnięcia przez nich lepszych rezultatów w pracy. Dlaczego tak działają? Trudno udzielić w tej mierze jednoznacznej odpowiedzi. Można przypuszczać, iż mamy tutaj do czynienia bardziej ze strachem lub z obawą o utratę wypracowanej w organizacji pozycji niż ze świadomym działaniem. Późniejsze tłumaczenie, że ludzie nic nie potrafią i narzekanie w stylu „zobacz, z kim ja muszę pracować” wydaje się w tym momencie po prostu śmieszne. Skoro menadżerowie tego typu nie są w stanie zaangażować się w prowadzone przez pracowników prace, jaki sens ma utrzymywanie tychże osób na stanowiskach kierowniczych? Ale nie o tym mamy tutaj dyskutować. Zamiast rozwodzenia się na ten temat, zastanówmy się raczej nad inną, nieco bardziej „mroczną” stroną samego delegowania.

Nie można go bowiem przedstawiać jedynie w kategoriach pozytywnych. Niesie ono poważne zagrożenia i w tej kwestii należy poprawić świadomość menadżerów zamierzających się do tego posunąć. Ci powinni zrozumieć, że nie wydaje się sensowne powierzanie pracownikom tylko prostych operacji, co do których istnieje pewność, że sobie z nimi poradzą. Czas postawić przed nimi zupełnie nowe wyzwania, mogące przynieść znaczący rozwój. Zniechęcenie i brak motywacji do pracy mogą być wynikiem właśnie zasypywania ludzi prostymi sprawami. Pragną oni wręcz uznania i chcą odnosić spektakularne sukcesy. Jeśli chcemy, by kuśiła

ich wizja doceniania przez ich szefa tego, co robią, należy stworzyć im ku temu najlepsze z możliwych warunków.

By temu sprostać, trzeba być gotowym na ponoszenie ryzyka związanego z delegowaniem. Metoda prowadząca do jego obniżenia zawiera w sobie zarówno wsparcie, jak i pracę zespołową. Zatem czas odejść od sztywnych metod pracy i przełamać tradycyjne ich pojmowanie, a przede wszystkim zburzyć wypracowane przez lata autorytarne style zarządzania. Czy istnieje gdzieś szef, który jest w stanie wykonać wszystko samodzielnie? Nawet jeśli miałby na to ochotę, po prostu ogranicza go czas i własna „przepustowość”. Dlatego powinien koncentrować się jedynie na zadaniach najbardziej istotnych z jego punktu widzenia. Co do całej reszty, warto zastosować metody kontroli, weryfikacji postępów i dozoru.

Prawdą jest, że styl delegowania zależy od indywidualnego podejścia „uprawiającego” go menadżera. Na kształt, jaki ono przybierze, wpływ mają:

1. doświadczenie zawodowe (długość, różnorodność),
2. cechy osobowe menadżera,
3. wypracowane przez lata nawyki,
4. uznawany za jedyny słuszny wybrany styl zarządzania.

Nowo promowana osoba z pewnością nie będzie skłonna dzielić się dopiero co nabytą władzą. Tak samo postępować może autokrata lub przebywający nazbyt długo w tradycyjnie zarządzanej firmie menadżer. Tych czeka najwięcej pracy nad zmianą, która musi zostać zainicjowana w ich umysłach.

By to lepiej zrozumieć, warto rozpocząć od stwierdzenia: przecież samodzielne czuwanie nad wszystkim nie zawsze przekłada się na poprawę wyników. Z tego też powodu warto podejmować ryzyko związane z delegowaniem części władzy innym.

Porada nr 57

Przywódca chwali to, co udało się osiągnąć prowadzonym przez niego ludziom, mając na uwadze konsekwencje innego zachowania. Nie chce, by jego podwładni stracili coś ze swojej pewności siebie. Pragnie, by ci wierzyli we własne siły i wiarę przekładali w czyn. To prowadzi do chętnego podejmowania się przez nich zupełnie nowych wyznań. Nie zwalnia go to jednak z analizy osiągnięć. Mając w pamięci wizję tego, że zawsze można coś zrobić „lepiej, szybciej lub taniej”, prowadzi z pracownikami dyskusję na ten temat. Niech ci stają się coraz lepsi w tym, co robią na co dzień...

Każda ze stron tego procesu skrywa w sobie mniejszą lub większą obawę. Menadżer ma wątpliwości co do tego, czy jego ludzie poradzą sobie z zadaniami. Paradoksalnie — tego samego boją się pracownicy. Dlatego jeszcze raz warto podkreślić kluczowy element delegowania — pracę zespołową.

Tylko obustronna komunikacja, łączenie się w pracy nad zadaniem prowadzącym do osiągnięcia wypracowanego celu, może przybliżyć każdą ze stron do sukcesu. Dajmy zatem pracownikom narzędzia, pomóżmy znaleźć metody i przekażmy odpowiedzialność. Dobrze zmotywowany zespół jest w stanie przenosić góry...

Warto czasem uczyć się na cudzych błędach. Jeśli jednak otaczający nas ludzie ich nie popełniają, uczmy się na własnych. Zatem ostatnim elementem procesu delegowania winna stać się analiza. Jeśli menadżer chce zostać prawdziwym liderem i cieszyć się uznaniem wśród podwładnych, musi poświęcić chwilę na refleksję. Nie warto się ograniczać jedynie do przemysłów dokonywanych na zakończenie, gdy jawi się przed naszymi oczyma efekt końcowy prowadzonych prac. W momentach kontroli, weryfikacji efektów, także warto się nią posłużyć. Tego typu podejście przybliży każdego do ideału i umożliwi dodatkowo dokonanie korekt we własnym stylu zarządzania. Dzięki temu właśnie można uniknąć w przyszłości już raz popełnionych błędów. O co należy pytać? Godne poruszenia są następujące sprawy:

1. W którym momencie odeszliśmy od wymienionych tutaj kroków delegowania?
2. Co zmienilibyśmy na przyszłość w obranej do tego zadania drodze?
3. W jaki sposób te zmiany można wdrożyć w przyszłości w życie?

Delegowanie jest umiejętnością, której sukces gwarantuje tylko praktyka. Nie ma sensu oczekiwać, że pierwsze poważ-

ne zmiany w tym zakresie zakończą się spektakularnymi sukcesami, a od otaczających pracowników menadżer usłyszy: „Hura! Wreszcie podzieliłeś się władzą”.

Ich radość z przekazanej im części władzy raczej może się mieszać z niezadowoleniem. Nie uprawnia to jeszcze nikogo do stwierdzenia: „Znacznie lepiej byłoby, gdybym sam się tym zajął”. W czasie pozyskanym w skutek delegowania, menadżer może poświęcić się zupełnie innym tematom. Aby tak poważna zmiana mogła zaistnieć w jego umyśle, powinien uświadomić sobie jeszcze jedno: każdy ma prawo by popełnić błąd, a ponoć nie mylą się tylko ci, którzy nic nie robią...

Przyzwolenie

Po powrocie z pracy dwójka rodziców słyszy od własnej córki:

— Mamo, tato, w przedszkolu zaczyna się zbieranie kasztanów i żołądki dla zwierząt. Musimy już teraz iść na spacer i pozbierać je. Chcę wygrać ten konkurs, gdyż dostanę od pana leśniczego dyplom...

No tak, wizja tak kuszącej nagrody staje się dla dziecka niezmiernie ważna. Zatem cóż czynią rodzice? Ruszają z córką na łowy. Czas pomóc małoletniej osiągnąć ten sukces. Tata w pocie czoła wyszukuje kilkumetrową gałąź, której użycie umożliwi mu strącenie na ziemię wysoko rosnących kasztanów. Mama także asystuje w tym procesie i nie bacząc na konsekwencje, swoimi szpilkami rozłupuje łupinki strąconych przez męża nasion. A wszystko po to, by ich córka otrzymała dyplom... Proceder ten powtarzany jest przez kil-

ka dni, a jego pokąźny efekt zostaje w końcu przekazany do przedszkola. Tutaj następuje ważenie i sporządzony zostaje ranking. Nie ma szansy na poprawę.

Porada nr 58

Szef nie powinien okazywać w żadnej sytuacji własnego niezadowolenia z pracy podwładnych. Jego rola sprowadza się do zagwarantowania wsparcia i pomocy w nabywaniu nowych doświadczeń właśnie na bazie popełnionych przez nich pomyłek. Warto, by to było dokonywane na podstawie faktów, a nie wewnętrznych przekonań, co do których słuszności mamy niejako „nadzieję graniczącą z pewnością”. Pracownik zyskuje dzięki temu świadomość i zaczyna pracować w sposób bardziej twórczy, odchodząc od utartych już ścieżek. Jeśli szef nie będzie piętnował każdego popełnionego przez niego błędu, podwładny ruszy w głąb prawdziwie niezbadanych terenów, co do których istnieje tylko przypuszczenie, że mogą przynieść naprawdę interesujące rozwiązania.

Wieczorem rodzice poznają skutek prowadzonej przez siebie akcji:

— Mamo, tato, zajęłam piąte miejsce i dostałam lizaka w nagrodę...

I co wypada powiedzieć po takim stwierdzeniu? Sprawę można rozegrać na trzy sposoby:

1. przemilczeć — co prowadzi do zbagatelizowania całego wydarzenia, ale nawet w oczach sześciolatki może to zostać uznane za działanie mało taktowne;
2. potępić — przecież nie został osiągnięty początkowy plan, którego celem było zdobycie dyplomu i zajęcie pierwszego miejsca;
3. pochwalić — wszak i tak stała się rzecz niebywała i z ponad dwustu osób córka zajęła wysokie, premiowane lizakiem miejsce...

Oczywiście wybór sposobu zależy od charakteru samych rodziców i ich postrzegania tego, co nazywamy w motywacji „szklanką wody”. Gdy ta jest w ich opinii zapełniona do połowy, najprawdopodobniej z puli rozwiązań wybiorą ostatnie. Gorzej jest, gdy ciągle widzą różnicę pomiędzy celem a rzeczywistością i w ich mniemaniu szklanka jest pusta do połowy. Pracownicy także zbierają swoje kasztany i żołędzie. Czynią to każdego dnia, poświęcając się pracy na rzecz zatrudniającej ich organizacji. Co prawda te przybierają formę przekazanych im do realizacji zadań, ale jednak występują. Trochę niedobrze dzieje się, gdy menadżer wymaga od nich bezbłędnej pracy i osiągania wyników na poziomie światowym. Tego typu presja — można ją nazwać presją wyniku — zabija bowiem kreatywność i mocno ogranicza podejmowane przez nich próby doskonalenia istniejącego stanu rzeczy. Ci ludzie po prostu boją się popełnić błąd, a nie o to tutaj chodzi.

Zatem konkluzja odnosząca się zarówno do sześciolatki, jak i kilkudziesięcioletniego pracownika, zdaje się jasna. Jeśli chcemy, by poprzeczka nie była zawieszona zbyt wysoko, chwalmy to, co udaje się osiągnąć i podajmy w wątpliwość i dyskusję zastosowane metody. Jeżeli te zostaną poprawione, najprawdopodobniej przyniosą lepsze wyniki kolejnym razem.

Odmienne podejście prowadzi do utraty pewności siebie i związanej z nią niechęci do podejmowania ryzyka. Ludzie chętnie uczą się na błędach i choć w naszym kraju funkcjonuje odmienne przekonanie na ten temat, nie cofajmy się w rozwoju do czasów, w których ono powstało.

Nie warto dążyć na ślepo do wtłoczenia w umysły zarówno młode, jak i dojrzałe, pokorne lub nie, dobrze znanych nam prawd. Jeśli same popełnią błąd i nauczą się czegoś na własnym przykładzie, wiedza z tego płynąca przybierze formę wewnętrznego przekonania. Zyskają dzięki temu świadomość co do tego, że jednak stojący przed nimi szef choć częściowo miał rację i już wcześniej sygnalizował możliwość powstania jakiegoś problemu. O czym tutaj mowa? O inspiracji. Lepiej zmusić pracownika do zastanowienia się nad sensem wybranego przez niego działania niż jasnym poleceniem przymuszać do wprowadzenia w życie własnej wizji rozwiązania. Przykład?

Porada nr 59

Aby w sposób jasny zidentyfikować, czy mamy do czynienia z sytuacją, w której można sobie pozwolić na eksperymenty, warto rozmawiać z pracownikami. Jest to obowiązek leżący po stronie przełożonego. By ci poznali zakres swobody, w której mogą się poruszać, muszą od niego usłyszeć, że przyzwala na tego typu działanie. Swoiste zobowiązanie się do późniejszej wyrozumiałości otwiera zamknięte w ich umysłach drzwi. Pracownik musi zrozumieć to, że w tym wypadku może (lub nie) pozwolić sobie na odrobinę twórczego myślenia i nie będzie obciążany odpowiedzialnością za skutki tego typu podejścia. „Ręka nie spadnie z pulsu”, gdyż menadżer będzie czuwał nad tokiem prac, ale sam podwładny będzie miał znacznie większy komfort działania. Ale jeszcze raz przypomnijmy: jest to obowiązkiem każdego menadżera i jasno winno zostać zakomunikowane drugiej stronie.

Ciągłe przypominanie młodemu liderowi zespołu spraw związanych z koniecznością przygotowania się do dyskusji prowadzonych podczas spotkań z pracownikami sensowne wydaje się tylko do pewnego stopnia. Zamiast tego może lepiej jest wystawić go na ogień krytyki ze strony nieco bardziej opornych pracowników, by wskazali mu jego niedociągnię-

cia. A gdy to tylko stanie się faktem, pospieszmy z analizą, by ten nie zaprzepaścił szansy i nie obrócił doznanego właśnie niepowodzenia przeciwko sobie.

Gdy student przystępuje do egzaminu, warto, by polegał nie tylko na dyskusji przeprowadzonej z kolegami i koleżankami z roku przed pokojem profesora. To może się okazać niewystarczające w konfrontacji z ekspertem. Przygotowanie nabiera tutaj zupełnie nowego znaczenia. Skoro o tym wiemy, dlaczego nie przenieść tego na pole zawodowe? Jeden brak zaliczenia jeszcze nie skreśla nikogo z listy studentów. Tak samo w pracy. Jedna pomyłka nie powoduje przykrych następstw. Dopiero brak analizy i nieumiejętnie wyciągnięte wnioski do nich prowadzą...

Zapamiętaj

Zarówno zachowania nacechowane zadaniowością, jak i zorientowane na relacje z powodzeniem można określić. I tak:

- Zachowania zadaniowe lepiej charakteryzuje jednostronna komunikacja, zachodząca pomiędzy pracownikiem a przełożonym, której zakres mocno definiuje metody, rodzaj i charakter prac przewidzianych do wykonania.
- Zachowania relacyjne oddaje dwustronna komunikacja, połączona z dawaniem wsparcia pod-

władnemu i ciągłym zachęcaniem go do działania przy pomocy różnego rodzaju bodźców psychologicznych.

Nie dajmy się jednak zapędzić w kozi róg. Wymaganie od pracowników dobrego rozeznania w sprawach, co do których można sobie pozwolić na eksperymenty, jest jednym z kluczowych wymogów tego typu zachowania. Przyjrzyjmy się pracy zespołów F1. Kiedy mogą sobie pozwolić na prowadzenie testów? Podczas treningów, przerw pomiędzy startami i na pewno w każdej sprzyjającej temu sytuacji. Ale nie podczas samego wyścigu. Próby dokonywane w tym momencie muszą sprowadzić się do drobnych korekt, a nie do rewolucji w podejściu i liczenia na łut szczęścia. To raczej się nie sprawdza. Oczywiście zdolność wyboru najlepszego momentu, w którym podjąć można pewne ryzyko, nie jest jedynym sposobem na zwiększanie pewności u pracowników i należy to podkreślić z całym przekonaniem. Niech osoby, spoglądające z wyraźną trwogą w oczach na delegowanie to zrozumieją. Ale do zapoznania się z tym tematem możemy zachęcić tylko chętnych do przyswojenia prawd wiążących się z motywacją.

Tutaj można przywołać jedynie sprawę odpowiedniego wyrażania własnych myśli. Stwierdzenie „przecież stać cię na więcej” zostanie odebrane w tylko jeden sposób. Jako jego efekt pojawi się tylko pogorszenie samooceny u słyszącego te słowa pracownika, a oczekiwane nowe pomysły nigdy nie

nadejdą. Nigdy nie jest tak, że w umysłach pracowników nie kielkują jakieś nowatorskie rozwiązania. Droga, którą te muszą pokonać od powstania do wyartykułowania, bywa czasami pokrętna i utrudniona. Co ją komplikuje? Szereg zmiennych, z których większość omówiona została podczas dyskusji nad kreatywnością. Tutaj wróćmy na chwilę do nich, przypominając sobie, co widzimy, podchodząc do okna w starych typach wagonów kolejowych. Umieszczona tam tabliczka jednoznacznie wskazuje podróżnym akceptowany typ zachowania: „Nie wychylać się”. Tak samo bywa w firmach i rolę lidera jest likwidowanie powstających w umysłach ludzi barier.

Zatem gdy widzimy pracownika, który nie do końca wykorzystuje swoje ukryte talenty, dajmy mu na początek zadanie, z którym sobie na pewno poradzi. Potem niech nastąpi umacniająca jego samoocenę pochwała i poprzeczka może powędrować wyżej.

To tylko jedna z możliwych technik. Menadżer dążący do miana „przywódca” musi cały czas sprawować kontrolę nad własnym stylem zarządzania. Ważne jest, by dokonywał słusznych wyborów i transformował podejście do ludzi i procesów, obejmując jeden z najbardziej odpowiadających danej sytuacji stylów zarządzania. Gdy już zbliży się najbardziej do pozycji lidera, warto, by nabrał odpowiedniej elastyczności w działaniu. Będziemy wtedy dyskutować o przywództwie sytuacyjnym.

Przywództwo sytuacyjne

Czy istnieje jeden, najlepszy i pożądany przez wszystkich menadżerów styl pracy? Taki schemat, do którego można byłoby dążyć, a potem, przy pomocy jednego, prostego testu, potwierdzić jego osiągnięcie? Niestety nie. I choć przytoczona przed momentem odpowiedź może nieco rozczarować, dobrze jest ją zrozumieć i przyjąć za coś pewnego.

Do dnia dzisiejszego nikt nie był w stanie (i najprawdopodobniej przez szereg następnych lat nie będzie mógł) stworzyć modelu, który odpowiadałby złożonej liście celów, jakie stawia się przed współczesnymi menadżerami. Z tego powodu nie należy jeszcze płakać ani rwać w geście rozpaczy włosów z głowy. Znajdują się bowiem tu i ówdzie menadżerowie odnoszący prawdziwe sukcesy. Co ich wyróżnia? Umiejętność dostosowywania się do określonej sytuacji. Nie staje się ich mocną stroną stosowanie się do wypracowanych i utartych schematów. Jako tę należy raczej postrzegać umie-

jętność dostosowania się do otoczenia i realiów, w jakich ci się znaleźli.

Już wcześniej wspomniano dwa style, na które mogą być zorientowani menadżerowie. Mowa tutaj o orientacji na procesy bądź ludzi. Każdemu z nich przyporządkowano jedno z możliwych zachowań. Pierwszej orientacji przypisano zachowania zadaniowe, a drugiej relacyjne.

Porada nr 60

Wybór pomiędzy jednym z czterech stylów powinien odbywać się po rozeznaniu sytuacji, w jakiej znalazł się menadżer. Może on okazać się skuteczny lub nie w zależności od:

- ilości bodźców prowadzących do zachowań relacyjnych,
- ilości bodźców prowadzących do zachowań zadaniowych,
- poziomu gotowości objawianego przez podwładnych.

Te dwa podejścia wykazują znaczne zróżnicowanie. Preferujący każde z nich przywódcy skłonni są zarówno do patrzenia na pracę z perspektywy własnych celów, jak i podejścia zupełnie odwrotnego, charakteryzującego się ujmowaniem opinii otaczających ich ludzi. Widoczne jest także rozgra-

niczenie na liderów stawiających zadania ponad wszystko, i tych, którzy cenią najbardziej poprawne relacje w grupie.

W sumie, na podstawie przytoczonej wcześniej klasyfikacji, wyróżnić można cztery podstawowe style pracy. Natomiast, opierać się one mogą na:

1. dużej zadaniowości i małej relacyjności;
2. dużej zadaniowości i dużej relacyjności;
3. małej zadaniowości i dużej relacyjności;
4. małej zadaniowości i małej relacyjności.

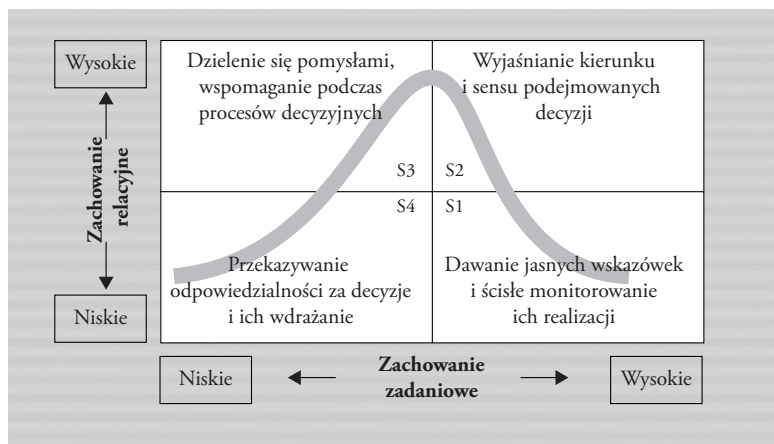
Nie jesteśmy w stanie zdefiniować jednego, uniwersalnego modelu pracy dla liderów. Ale jesteśmy w stanie wskazać metodę polegającą na wpasowywaniu się przez menadżera w jeden z czterech tutaj wymienionych stylów i odpowiedzieć, by osoba stosująca się do tych porad, zmieniała swoje podejście w sposób zupełnie świadomy w zależności od sytuacji, w jakiej się znalazła. Dzięki temu możliwe stanie się przeistoczenie w prawdziwego przywódcę.

wysoka relacyjność niska zadaniowość	wysoka relacyjność wysoka zadaniowość
3	2
4	1
niska relacyjność niska zadaniowość	niska relacyjność wysoka zadaniowość

Menadżer decyzję dotyczącą zmiany podjąć musi, opierając się na sytuacji, w jakiej się znalazł, a w szczególności na zaobserwowanej i okazywanej mu przez podwładnych gotowości do pracy. Przez nią rozumie się wyrażaną nieustannie chęć, wolę lub zdolność konkretnego podwładnego do wzięcia na swoje barki odpowiedzialności za kierowanie własnym działaniem. Wspomniana tutaj gotowość nie występuje na stałym i niezmiennym poziomie. Bywa z nią różnie i wpływa na nią przede wszystkim stopień złożoności powierzanego do wykonania zadania. Nie można tutaj generalizować, że ludzie zawsze chętniej podejmują się prac łatwiejszych, a w przypadku bardziej skomplikowanych wykazują znacznie mniejsze zainteresowanie. Wszystko bowiem zależy od indywidualnych predyspozycji danej jednostki.

Zapamiętaj

Modyfikacja stopnia zaangażowania menadżera w pracę podwładnych została przedstawiona jako krzywa. Jej poziom definiuje tylko i wyłącznie okazywany przez pracownika stopień gotowości.



Oprócz tego wskaźnika, na ich poziom gotowości mają wpływ:

1. charakter konkretnego zadania,
2. jego funkcja,
3. cel, do którego ono prowadzi.

Przykładowo, niektórzy pracownicy znacznie większy zapal wykazywać mogą w stosunku do pisania raportów ze spotkań, a z większą rezerwą podchodzić będą do przygotowywania samej prezentacji. Podobnie będzie to wyglądało w kwestii pracy samodzielnej lub zespołowej. Przełożony dość mocno zorientowanego na indywidualne rozwiązywanie zadań pracownika nie będzie musiał udzielać mu mocnego wsparcia w tej kwestii. Odmiennie rzecz będzie wyglądała podczas zachęcania i wkomponowywania go w ramy współpracy z innymi.

Zapamiętaj

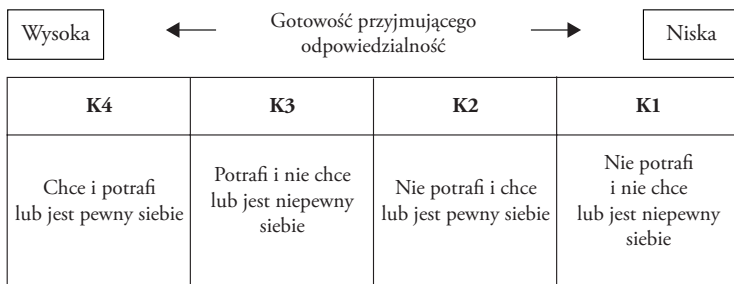
Samo pojęcie obwieszczanej przez pracownika gotowości podlega czterostopniowej gradacji. Jej efektem będzie określenie przedziałów, w których ten może się poruszać:

- niski stopień gotowości związanej z zadaniem (K1);
- niski do średniego (K2);
- średni do wysokiego (K3);
- wysoki poziom gotowości (K4).

Podstawą przywództwa sytuacyjnego jest założenie dotyczące modyfikacji własnego stylu pracy, w miarę wzrostu poziomu gotowości u konkretnego pracownika. Przy jej niskim poziomie, przełożony powinien redukować praktycznie do minimum własne zachowania relacyjne. W takim przypadku ten winien skoncentrować się na zachowaniach zadaniowych. Ich ilość może zostać zredukowana wraz ze wzrostem gotowości i gdy osiąga ona wartość średnią, praktycznie zrównoważyć się ilościowo ze zwiększaną w tym samym momencie ilością zachowań relacyjnych.

Z chwilą, gdy podwładny zacznie wykazywać tendencję do przekroczenia średniego poziomu gotowości, przywódca postąpi należyście, gdy ograniczy nie tylko zachowania zadaniowe, ale także relacyjne. Dlaczego? Na tym etapie podwładny jest już gotowy do samodzielnej pracy, a ponadto przełożony pozyskał jego zaufanie i zaangażowanie. Paradoksalnie

można sobie na to pozwolić. W pewnych sytuacjach, gdy samoocena pracownika staje się już wystarczająco wysoka, ten samodzielnie zaczyna sobie udzielać wsparcia i zaangażowanie menadżera może zostać jeszcze bardziej ograniczone.



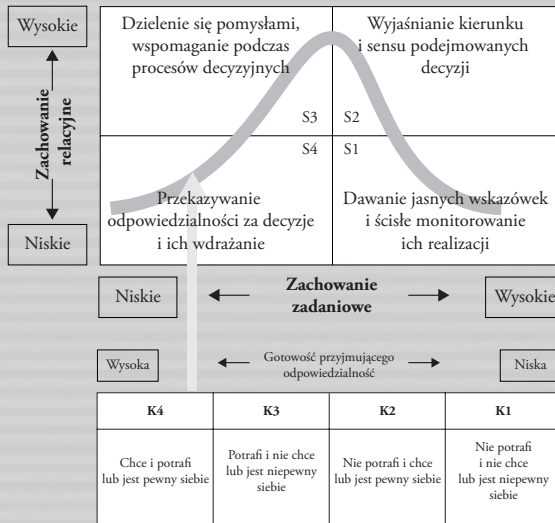
Samo wyrażanie gotowości przez pracownika można scharakteryzować na odpowiadającej zachowaniom przełożonego osi. Przyporządkowana ona zostanie do któregoś z czterech poziomów. Jak zrozumieć ten model? Wybór najodpowiedniejszego stylu zachowania należy rozpocząć od ustalenia poziomu gotowości podwładnego. Po jego zdefiniowaniu warto zwrócić uwagę na przyporządkowany mu kwadrat, symbolizujący określony styl zachowania. Będzie to ten, przez który przechodzi krzywa wyrażająca zachowanie przełożonego. Zgodnie z tym, gdzie wypadnie nam punkt przecięcia tych dwóch zmiennych, możemy pokusić się o zastosowanie do wskazywanego nam modelu zachowania.

Załóżmy, że mamy do czynienia z pracownikiem sklasyfikowanym jako K4. Jest to osoba chętna do pracy, wykazująca spore kompetencje i charakteryzująca się dużą pewnością siebie. Gdy od odpowiadającego temu stylowi pola gotowości pociągniemy pionową linię ku górze, przetnie się ona z krzywą dzwonową

w kwadracie S4. To stanowi wskazówkę dla przełożonego, jaki styl pracy powinien przyjąć w stosunku do takiego pracownika. Wnioskując z tego, można odpowiedzieć, że zachowanie przełożonego winno zostać zorientowane na zadaniowość i relacyjność w niewielkim stopniu. Stosując podobny schemat działania, zawsze znajdziemy przyporządkowany odpowiedniemu poziomowi gotowości styl działania menadżera.

Przykład

Pracownik o podejściu K4 wymaga od przełożonego zachowania odpowiedniego do schematu S4, gdyż w tym miejscu przecięła się linia poprowadzona od jego poziomu gotowości.



Wyznaczając według tej samej metody właściwe style przywódcze dla wszystkich pozostałych poziomów gotowości, łatwo przekonać się, że czterem symbolom oznaczającym poziomy gotowości (K1, K2, K3, K4) odpowiadają symbole oznaczające style zachowań przywódczych (S1, S2, S3, S4) — zatem gotowość K1 wymaga stylu S1, gotowość K2 wymaga S2 itd.

Dość teorii. Cóż ukrywa się pod wspomnianymi stylami zachowań? Możemy mówić o czterech wariantach zachowań przywódczych:

1. o wysokiej zadaniowości i niskiej relacyjności (S1), określane jako „instruujące”;
2. o wysokiej zadaniowości i wysokiej relacyjności (S2), określane jako „sprzedające”;
3. o niskiej zadaniowości i wysokiej relacyjności (S3), określane jako „współuczestniczące”;
4. o niskiej zadaniowości i niskiej relacyjności (S4), określane jako „delegujące”.

Porada nr 61

Przechodzenie czy przeprowadzanie pracownika z jednego stylu gotowości do wyższego wymaga sporej cierpliwości ze strony przywódcy. Tempo zmiany nie będzie powalać, ale też nikt tego nie oczekuje. Zatem niechaj bardziej przypomina powolny rozwój niż rewolucyjną zmianę, która mogłaby mieć miejsce już

na przestrzeni dni lub tygodni. Skoro przyjmimy tego typu założenie, od przełożonego wymaga się stopniowego zmniejszania poziomu zadaniowości i wprowadzania w jego miejsce zachowań relacyjnych.

Pierwsze z tutaj wymienionych ogranicza się do jednostronnej komunikacji i dla jasności nie przybiera formy opisanej w modelu komunikacyjnym. Przy jej pomocy lider definiuje poszczególne role każdego z pracowników. Z jego strony następuje też dokładne instruowanie, którego konsekwencją jest określenie metod prowadzących do zrealizowania nakreślonych pracownikowi zadań. Niewątpliwie zaletą tego podejścia jest dokładne precyzowanie wszystkiego, co, w jakim miejscu i kiedy ma zostać zrobione. Z punktu widzenia zachowań odpowiadających liderowi następuje także określenie sposobu realizacji. To niech jednak nikogo nie zraża. Zgodnie z założeniem modelu przywództwa sytuacyjnego i takie zachowanie, jeśli jest kierowane głównie pod adresem pracowników niewykazujących chęci ani zdolności, bywa słuszne.

Porada nr 62

Przyjrzyjmy się wybranemu losowo pracownikowi. Według oceny przełożonego wykazuje on na tyle wy-

soką motywację i kompetencje, że ten pozostawiał mu całkowitą swobodę w działaniu. Naturalną konsekwencją tego typu pracy jest awans. Pracownik wkrótce obejmuje pieczę nad całym zespołem. Co zmienia się w jego pracy? Wszystko. Z dobrze zapowiadającego się pracownika przeistoczył się w mało doświadczonego przełożonego. Czy ta zmiana powinna wymusić modyfikację podejścia, które do tej pory okazywał mu menadżer? Tak. Wszystko, co wcześniej sprawdzało się i mogło zostać określone jako styl S4, teraz powinno zostać zastąpione większą ilością wsparcia i dozoru. Zatem najbardziej wskazane będzie zastosowanie się do wytycznych określonych w modelu S2. Dopiero z czasem, gdy nowo awansowany pracownik wykaże się opanowaniem zakresu nowych obowiązków, można przejść do S3 i docelowego S4. Upieranie się cały czas przy tym samym, co oczywiście było dobre dla stanowiska niższego szczebla, niekoniecznie sprawdziłoby się w sytuacji, w jakiej znalazła się awansowana osoba.

W kolejnym z wymienionych wcześniej układów dalej utrzymywany jest ciężar odpowiedzialności na samym przywódcy. Różnicą pomiędzy nim a wcześniej opisanym jest rozwinięcie bardziej dwustronnej komunikacji. Staje się to możliwe dzięki udzielaniu wsparcia, przy pomocy którego lider nakłania do zaakceptowania przez podwładnych wcześniej

zaplanowanych przez niego decyzji. Proces ten nieco przypomina sprzedaż w tradycyjnym znaczeniu tego słowa i stąd wzięła się nazwa zachowań widocznych w układzie S2.

Trzecim układem jest współuczestniczenie. Zgodnie z jego założeniami, zarówno pracownicy, jak i przełożeni razem uczestniczą w procesach decyzyjnych, co odbywa się przy pomocy sprawnie działającej komunikacji. Przełożony wspomaga ten proces niezwykle aktywnie, gdyż może on, zwłaszcza w początkowej fazie, zostać zdominowany przez brak pewności u drugiej strony.

Czwarty i ostatni ze stylów zachowań charakteryzuje odsunięcie się przełożonego od procesów decyzyjnych. Jego współpracownicy cieszą się na tyle dużym zaufaniem i wykazują wystarczająco wysoki poziom kompetencji, że ten pozwala im przejąć inicjatywę.

Aby ułatwić wypełnianie zadań związanych z przywództwem sytuacyjnym, warto podkreślić kilka „złotych zasad”:

1. zmiana nie następuje z dnia na dzień;
2. warto nagradzać i podkreślać najdrobniejsze nawet dokonania, które stają się przesłanką do stwierdzenia, że podwładny podąża w dobrym kierunku;
3. zmiana poziomu gotowości staje się procesem ciągłym — lepiej nie kusić się o jej rozpoczynanie w sytuacji gdy brakuje na to czasu;
4. chęć usamodzielnienia i nadania zakresowi zadań któregoś z pracowników bardziej odpowiedzialnego charakteru warto rozpocząć od ograniczenia instruowania;
5. gdy tego typu zachowania zostaną zredukowane, czas na rozpoczęcie wzmacniania i okazywanie wsparcia;

6. trzeba dostosowywać swoje zachowanie do realiów życia pozazawodowego pracownika, gdyż drobne i przejściowe kłopoty mogą wypaczać ocenę jego prawdziwych postępów.

Od czego zacząć? Od poznania pracowników. Nie można niczego robić bez diagnozy tego, z kim współpracujemy. Celowanie na ślepo na niewiele się zda. Aby modyfikować własne zachowanie, należy najpierw określić punkt wyjściowy i stopniowo dostosowywać reakcje i styl pracy do środowiska. Te z czasem na pewno ulegną modyfikacji. Dobrze, gdy menadżer kontroluje to, co dzieje się wokół niego i podąża w zaplanowanym przez siebie kierunku. Znacznie gorzej jest, gdy pracownicy tracą wolę walki i wskutek jakiegoś błędu zaczynają wykazywać niższe poziomy gotowości. Tylko wytrawny obserwator ich zachowań będzie w stanie to wychwycić.

I tutaj jest czas na refleksję. Co zawiodło? Gdzie został popełniony błąd? W jaki sposób wpływamy na tego typu reakcje? Przyczyn może być wiele. To, co sprawdza się w pracy z grupą, nie do końca będzie odpowiadało działaniu nakierowanemu na poszczególne jednostki. Jedno jest pewne. Zmiany stylów przywódczych muszą być wprowadzane stopniowo. Mają bowiem raczej ewolucyjny niż rewolucyjny charakter. Zmiana podejścia ludzi do pracy wymaga, podobnie jak uruchamianie nowych procesów technologicznych, kunsztownego planowania i stopniowania poprawy. Wzmacniane muszą być zachowania pożądane, a redukowane nieprawidłowe. Tylko w ten sposób menadżer jest w stanie przeistoczyć się w lidera, którego relacje z pozostałą częścią personelu są oparte na wzajemnym szacunku i zaufaniu.

Zakończenie

Tak jak podczas nauki jazdy samochodem uczący kursanta instruktor kompletnie ignorował jego chęć do jazdy lewym pasem ruchu, tak i tutaj należy posłużyć się tym samym podejściem. Każdy menadżer powinien zadać sobie pytanie: kim chcę się stać — liderem czy menadżerem? Forma, jaką przybierze udzielona przez niego odpowiedź, zależna będzie z pewnością od jego oczekiwań zarówno względem pracy, jak i kariery. To nie powinno budzić zdziwienia. By jednak przyniosła należytą odpowiedź, pytający powinien zrozumieć kim chce się stać lub w kogo się przeistoczyć. Czas odejść od tradycyjnego modelu zarządzania i stanąć znacznie bliżej ludzi. Przecież w odniesieniu do sprawowania pieczy nad powierzonymi menadżerowi zasobami przywództwo jawi się jako odpowiednia relacja powstająca pomiędzy szefem a jego zwolennikami. Opiera się ona na dobrowolności w uznaniu zasług, autorytetu i samej osoby menadżera jako przywódcy.

Ujęcie kwestii związanych z byciem liderem, samo w sobie jest trudne do zdefiniowania. Dzieje się tak na skutek jego bliskich powiązań ze sprawowaną przez menadżera władzą. Jednakże to liderzy dysponują nią naprawdę. Nie chodzi tu o wielkość budżetu. Raczej o zaangażowanie największego zasobu, bez którego nie istniałyby wszystkie organizacje — ludzi. Przywództwo może zachodzić w grupach formalnych i nieformalnych, ale zawsze sprowadza się do podążania w tym samym kierunku i jednoczenia się wokół wspólnie zaakceptowanych celów. Zatem nie opiera się na narzucaniu własnych rozwiązań, jak to ma miejsce w przypadku tradycyjnej pojmowanej władzy.

Stawanie się liderem jest możliwe dzięki posiadaniu lub wypracowaniu wcześniej przywołanych cech. Znacznie rzadziej mówić można będzie o przywództwie, patrząc na nie przez pryzmat stanowiska zajmowanego przez stojącego na czele pracowników człowieka. Można bowiem być menadżerem, ale niekoniecznie dzięki samej pozycji, dany przełożony zostanie uznany za lidera. Zbliżanie się do tego wzorca należy rozpocząć od przyswojenia kilku fundamentalnych zasad komunikowania się z innymi. Jednak to nie wystarcza. Brakować bowiem może zarówno energii, zapału, jak i chęci prowadzenia do sukcesu tych wszystkich, którzy z własnej, niczym nieprzymuszonej woli, akceptują przywódcę.

Dopiero wtedy można mówić o przewodzeniu jako zdolności do wpływania na zachowania pracowników, szczególnie w ujęciu realizowania postawionych im celów. Opieranie się na autorytecie niesie ze sobą wiele zagrożeń, ale zaprzestanie jego budowania prowadzi donikąd. Dlatego warto

wspierać się ustalaniem kierunku, wypracowywaniem wizji, sprawowaniem kontroli nad tym, czy ludzie w jej stronę podążają. Jeśli to zostało wzbogacone o motywowanie, inspirowanie i odnajdywanie ukrytych w ludziach pokładów energii, prowadzi do zmian, jakich wcześniej świat jeszcze nie widział. A co się z tym łączy? Rewelacyjne wprost wyniki, których zazdrościć może każdy.

Dlatego tak istotne jest przeistaczanie się z menadżera, kierownika, mistrza czy też brygadzysty w postać trudną do wymazania z pamięci — prawdziwego przywódcę. Takiego, którego nawet po jego odejściu z pracy ludzie dalej będą wspominać i porównywać nowych menadżerów właśnie z nim.

Pierwszy element, jaki według nas wpływa na obraz „menadżera doskonałego”, został określony jednym słowem: komunikacja. Od jej niezrozumienia i niewłaściwego prowadzenia bardzo blisko jest do frustracji i zepsucia panujących w organizacji czy zespole relacji. Odmienny efekt miała wywoływać druga z umiejętności „menadżera doskonałego”. Mowa tutaj o kreatywności i niemożności rozwinięcia twórczego myślenia. Te bowiem miały wywoływać zamknięcie się we własnych poglądach, brak zaciekawienia otaczającym światem, niewidzenie problemów, osiągnięć lub niechęć do zwracania z raz obranej drogi.

Czym skutkować będzie zatem nieprzychylnie nastawienie do funkcji lidera? Ograniczeniem samoświadomości tego, co dzieje się dookoła i zamykaniem się we własnym, często ograniczonym i ciasnym światku. Dorzucić do tego można niemożność zarządzania stresem i odcięciem własne-

go sposobu myślenia od elementów twórczych. Dodatkowo zaburzone mogą zostać aspekty komunikacyjne, motywacyjne, rozwojowe i zarządzania w sytuacjach konfliktowych, czy też kryzysowych. Tyle powinno wystarczyć, by podjąć słuszną decyzję. Czas zacząć interesować się bardziej sprawami związanymi z przywództwem.

Zatem do roboty.

Stosujemy metodę małych kroków i nie oczekujemy od razu, po dwóch dniach, pełnej reorganizacji otaczającego nas świata. To zajmie znacznie więcej czasu i zaczniemy na początek od wizji tego, czym nasza organizacja ma się stać za kilka lat albo w kogo chcemy się przeistoczyć na przestrzeni tego czasu. Reszta została już przedstawiona.

Wiedzę można przyswoić z książek, ale umiejętności nabywa się poprzez praktykę. Jeśli przyjrzymy się przywództwu, bez dwóch zdań mamy do czynienia tutaj z tym drugim elementem. Podobnie jak umiejętność skutecznego komunikowania się lub kreatywność — i tę rozwija się podczas codziennego treningu. Można się tego nauczyć, ale do poziomu mistrzowskiego dochodzą tylko nieliczni i to dzięki stosowaniu się do wyuczonych zasad. Tutaj sprawdza się powiedzenie: „Trening czyni mistrza”.

Więc praktykuj, adepce sztuki menadżerskiej. Pamiętaj tylko jeszcze o jednej sprawie. Według najprostszego podziału, menadżerów można zakwalifikować do dwóch kategorii:

1. grupy mówiących o sobie, podkreślających własne umiejętności, zasługi i osiągnięcia;
2. grupy, o której mówią inni, podkreślając ich umiejętności, zasługi i osiągnięcia.

Warto zastanowić się, do której z nich pragnie się należeć. To decyzja dotycząca tego, czy zamierza się aspirować do miana „menadżera doskonałego”...

Gdy dojdiesz do jedyne go, poprawnego w tym przypadku wniosku, zapraszam do lektury kolejnego tomu z tej serii, w którym zajmiemy się motywowaniem pracowników.

Bibliografia

- Adair J., *Być liderem*, Warszawa 1998.
- Bennis W., *Droga lidera. Klasyczna nauka przywództwa*, Gliwice 2008.
- Blake R.R., Mouton J.S., *The managerial grid*, Houston 1964.
- Blanchard K., O'Connor M., *Zarządzanie poprzez wartości*, Warszawa 1998.
- Brown J.A.C., *Społeczna psychologia przemysłu*, Warszawa 1962.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańsk 1996.
- Drucker P.F., *Menadżer skuteczny*, Warszawa 2009.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Warszawa 2008.
- DuBrin A.J., *Praktyczna psychologia zarządzania*, Warszawa 1979.

Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2004.

Harvard Business School Press, *Atrybuty przywódcy*, Gliwice 2009.

Harvard Business School Press, *Skuteczne przywództwo*, Gliwice 2009.

Harvard Business School Press, *Zarządzanie samym sobą*, Gliwice 2006.

Holliday M., *Coaching, mentoring i zarządzanie*, Gliwice 2006.

Kouzes J.M., Posner B.Z., *Dziedzictwo lidera. Filozofia życia przywódcy*, Gliwice 2008.

Kożusznik B., *Style kierowania. Uwarunkowania sytuacyjne...*, Katowice 1985.

Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie — teoria i praktyka*, Warszawa 1995,

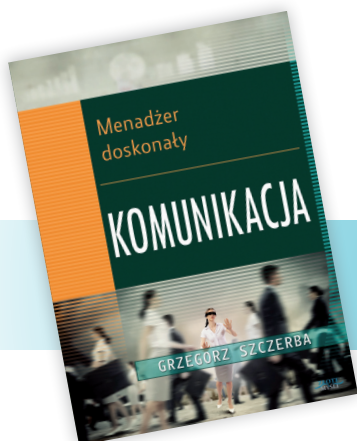
Kuc B.R., Żemigła M., *Menadżer nowych czasów. Najlepsze...*, Gliwice 2010.

Mika S., *Psychologia społeczna*, Warszawa 1987.

Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. jr, *Kierowanie*, Warszawa 1998.

Szczepanik R., *Ludzi postaw na pierwszym miejscu*, „Businessman Magazine” 1998, nr 11(92), ss. 112–114.

ZŁOTE MYŚLI POLECAJĄ



Menadżer doskonały. Komunikacja **Grzegorz Szczerba**

Umiejętności komunikacyjne, swoboda nawiązywania kontaktów w ocenie autora i nie tylko jego samego, stają się praktycznie najważniejszym elementem pracy menadżera. Dlaczego? Jeśli ten nie będzie w stanie porozumieć się z zarządzanymi przez siebie pracownikami, nie osiągnie niczego. Gdy ludzie nie pójdą za stojącym na czele przywódcą lub ruszą za nim tylko z przymusu, nie będzie możliwe wykorzystanie pełni drzemiącego w nich potencjału.

Dzięki książce *Menadżer doskonały. Komunikacja* m.in:

- ☞ poznasz zasady dobrego komunikowania,
- ☞ nauczysz się likwidować bariery komunikacyjne,
- ☞ dowiesz się, jak skutecznie komunikować z zespołem,
- ☞ nauczysz się lepiej rozumieć i lepiej przekazywać konieczne informacje.

Według najprostszego podziału menadżerów można podzielić na dwie kategorie: 1) grupa mówiących o sobie, podkreślających własne umiejętności, zasługi i osiągnięcia; 2) grupa, o której mówią inni, podkreślając ich własne umiejętności, zasługi i osiągnięcia. Warto zastanowić się, do której z nich pragnie się należeć. Jak sprawić, by Twój potencjał ujrzał światło dzienne, dowiesz się z tej publikacji.

Książkę możesz zamówić na stronie wydawnictwa Złote Myśli:

[HTTP://MENADZER-DOSKONALY-KOMUNIKACJA.ZLOTEMYSLI.PL](http://menadzer-doskonaly-komunikacja.zlotemysli.pl)