Menadżer doskonały

PRZYWÓDZTWO

GRZEGORZ SZCZERBA

ZŁOTE MYŚLI

Ten ebook zawiera darmowy fragment publikacji "3 Menadżer doskonały. Przywództwo"

Darmowa publikacja dostarczona przez
Czytelnia.WiedzaNaPlus.pl

Copyright by Złote Myśli & Grzegorz Szczerba, rok 2013

Autor: Grzegorz Szczerba
Tytuł: 3 Menadżer doskonały. Przywództwo

Data: 29.12.2016

Złote Myśli Sp. z o.o.
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
www.zlotemysli.pl
email: kontakt@zlotemysli.pl

Niniejsza publikacja może być kopiowana, oraz dowolnie rozprowadzana tylko i wyłącznie w formie dostarczonej przez Wydawcę. Zabronione są jakiekolwiek zmiany w zawartości publikacji bez pisemnej zgody Wydawcy. Zabrania się jej odsprzedaży, zgodnie z regulaminem Wydawnictwa Złote Myśli.

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.

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

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 nastręczać 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 osiąganych 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 mami miejsce w loży 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 wyzwalaniu całkowicie negatywnej energii, przeistaczającej się wręcz w agre-

się. 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, uznawanego 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 rządy, 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 popatrzeć 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

Stylem 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. Niesłychanie 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 uchylania 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 niemiła, czy wręcz nieuprzejma i mocno rygorystyczna. Nie traci czasu na zbędne analizy, błyskawicznie rozdzielając 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 przewodzenie 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, przyjrzyjmy się tylko jednej, tym razem sprowadzającej całą sztukę do pięciu wariantów zachowań. Wśród nich należy wymienić:

1. styl nieingerujacy,
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 przyjrzeć się jej z perspektywy dwóch, znacząco odmiennych podejść. Mianowicie patrzeć będziemy przez pryzmat:

1. zainteresowania zasobami ludzkimi,
2. zainteresowania procesami[3].

[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".

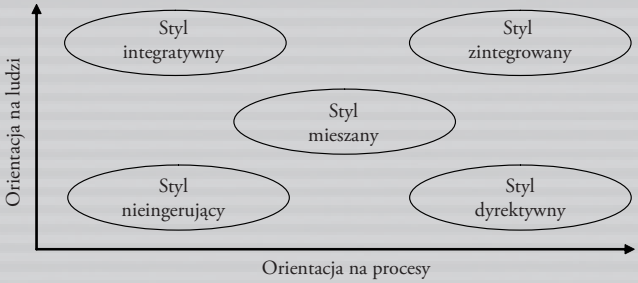
Każdy z wcześniej wymienionych stylów z powodzeniem może zostać wpasowany w siatkę lepiej definiującą jego zaangażowanie względem tych dwóch parametrów. I tak styl nieingerujący znalazł swoje miejsce przy samym przecięciu osi orientacji, gdyż symbolizuje niewielkie zainteresowanie zarówno procesami, 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

Podejście 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. Pomiędzy 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 „uszczęśliwiony" 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 przykładać 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 wyznaczaniu 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 rozwiać wszelakie wątpliwości w kwestii osiągnięcia lub nie założonego celu, koniecznie 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 skrępowaniem 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, przesuwa 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 osiągane 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 zaangażowanych 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

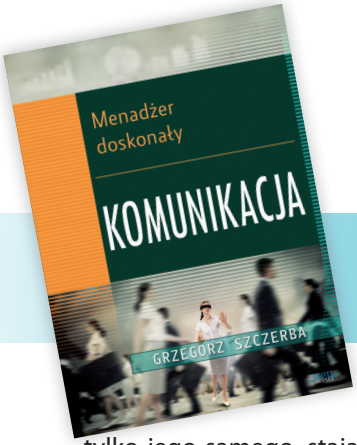
Każdego menadżera można wpasować w jakiś, bardziej lub mniej dla niego odpowiedni, styl pracy. I tak czasami możemy dostrzec którąś z trzech postaw — możemy mieć do czynienia z podejściem autokratycznym, demokratycznym lub liberalnym. Jeśli popatrzymy na stosowane przez menadżerów metody zarządzania 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 przywódczemu? Demokratyczne i zintegrowane. Ludziom preferującym odmienne podejścia znacznie ciężej 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.

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:

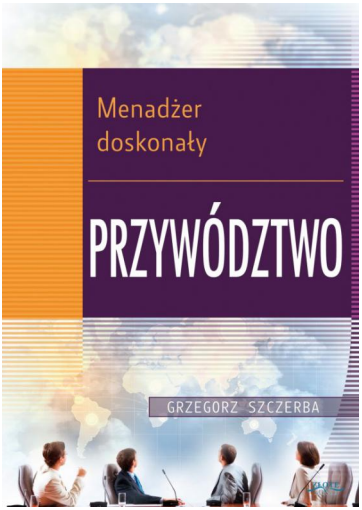
- poznasz zasady dobrego komunikowania,
- nauczysz się likwidować bariery komunikacyjne,
- dowiesz się, jak skutecznie komunikować z zespołem,
- nauczysz się lepiej rozumieć i lepiej przekazywać konieczne informacje.

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

Dlaczego warto mieć pełną wersję?



Bycie przywódcą – nie zawsze idzie w parze z byciem menadżerem. Jeśli pełnisz funkcję menadżera – zrób wszystko, aby być również przywódcą. Tylko wtedy zbudujesz zespół, który potrafi zdziałać cuda. Twoja organizacja będzie wznosić się na wyżyny, a Ty będziesz czerpał prawdziwą satysfakcję, widząc zapał, pracę i zaangażowanie ludzi podążających za Tobą. To z Ciebie będą brać przykład. Kim więc powinieneś być? Bądź liderem i menadżerem w jednym! Lider w sposób nadrzędny traktuje ludzi i formuje nowe wizje organizacji. Dla menadżera bardziej liczą się zadania, struktury, systemy. Jeśli chodzi o styl pracy – menadżer – używa formalnych struktur, tworzy porządek w pracy, natomiast lider opiera się na mniej formalnych rozwiązaniach, wprowadza innowacje, ustala kierunki, inspiruje ludzi do wspólnego działania. Dzięki książce „Menadżer doskonały. Przywództwo" będziesz mógł powiązać te 2 funkcje. O czym jeszcze mówi ta publikacja? 1) Jakie są cechy i funkcje lidera? 2) Jak powinien myśleć przywódca? Jakimi cechami umysłu powinien się charakteryzować? 3) Jak rozwijać swoich następców? 4) Jak dobrać styl zarządzania do swojej osobowości? Zostań doskonałym przywódcą już dziś!

Pełną wersję książki zamówisz na stronie wydawnictwa Złote Myśli

http://www.zlotemysli.pl/prod/12624/3-menadzer-doskonaly-przywodztwo-grzegorz-szczerba.html

Dodaj do koszyka