



Menedżer z Sévres

KNOW-HOW

- Jaki jest wzorzec idealnego szefa?
- Jak być menedżerem, od którego się nie odchodzi?
- Jakich grzechów popełnianych przez większość liderów unikać?

TOMASZ GORDON

Aparatura gotowa, proszę usiąść wygodnie. Zrobimy teraz prześwietlenie dla dobra biznesu i nauki. To oczywiste, że nie ma ideału, ale wielu go dotyka. Przyjrzyjmy się zatem modelowemu szefowi.

Zarządzanie emocjami

Menedżerowie o wysokim poziomie inteligencji emocjonalnej przyciągają do siebie ludzi, którzy wzrastają z nimi i budują zespoły na lata. Włączają pozytywne emocje, by rozpalic motywację, wzmocnić podminowanego członka grupy lub zauważyć szanse w sytuacji kryzysowej. Potrafią również filtrować negatywizmy: jest mi gorzej w domu, nie przenoszę tego do pracy i *vice versa*; stres kaskadowo spadł na mnie od moich przełożonych – nie wylewam go na mój zespół. Menedżer prawidłowo zarządzający emocjami jest przewidywalny i buduje autentyczne zaufanie. Ludzie do niego lgną i mówią mu więcej niż zdystansowanemu pseudoprofesjonaliście.

Helicopter view

Menedżer patrzący „z lotu ptaka” zauważa więcej i antycypuje (przewiduje przyszłe szanse i zagrożenia). Może, dmuchając na zimne, zapobiegać konfliktom w grupie, wypaleniu zawodowemu jej członków oraz zauważać korzystne dla zespołu i całej firmy szanse biznesowe. Zakopanie się w detalach, zarządzanie „za biurką” deformuje ogląd. Szef pozytywnie intuicyjny odpowie na mikrosygnały mowy ciała zespołu, zdobędzie jego zaufanie oraz rozпали ogień zaangażowania. Mądry menedżer jednocześnie wspiera swoją kierowniczą intuicję na etapie rekrutacji, awansu i badań potrzeb rozwojowych profesjonalnymi testami psychometrycznymi. Edukuje to grupę, jego samego oraz buduje fundament rozwoju na faktach, a nie wyłącznie na subiektywnym oglądzie.

Głaski i sponsorowanie

Łakniemy informacji zwrotnej. Chcemy wiedzieć, na czym stoimy, jaka jest mapa drogowa dojścia do celu, jakie są przed nami szanse i zagrożenia. Szczególnie na początku pracy i w czasach kryzysowych taki *feedback* jest nieoceniony. Najczęściej jednak otacza nas próżnia informacji zwrotnej. Otrzymujemy jej zdecydowanie mniej niż potrzebujemy. Menedżer, który widzi swoich pracowników (zauważa zasoby i drobne, pozytywne zmiany) i im to komunikuje, buduje przewagę: „Cieszę się, że z nami jesteś. Każdy ma słabsze momenty, ale wierzę w to, że uda ci się z nich wyciągnąć pozytywne wnioski. Od samego początku widziałem w tobie to coś, co najpewniej za moment pomoże ci wrócić do stanu, w którym czułeś się najbardziej komfortowo”. Gdy doceniamy (głaski) i wzmacniamy (sponsorowanie), zaangażowanie pracowników jest w zenicie.

Delegowanie

Pracownik, na którego w przemyślany sposób deleguje się odpowiedzialność i obowiązki dostosowane do jego doświadczeń, zasobów i celów rozwojowych, wzrasta i pomnaża swoje zaangażowanie. Na pewnym poziomie dominującym aspektem motywacyjnym jest wynagrodzenie (praca niskopłatna, produkcyjna, powtarzalna), tj. jeżeli dasz mi więcej, to pójde do ciebie. Gdy w trakcie progresu zawodowego osiągamy zadowalający pułap wynagrodzenia, wówczas dominującym aspektem wpływającym na zaangażowanie w pracę staje się rozwój i możliwość wpływu. Powietrzem umożliwiającym progres jest właśnie delegowanie. Szef zauważa szanse rozwojowe, deleguje uprawnienia, zdejmując z siebie ciężar nadmiernej liczby zadań, a doceniony pracownik rozwija skrzydła.


NA PORTALU

Opcja dostępna dla prenumeratorów
PLUS i PREMIUM

Mentoring i *coaching*

Skuteczny szef dostosowuje narzędzia do potrzeb rozwojowych i etapu procesu grupowego, w którym znajdują się członkowie jego zespołu. Na początku pracy, w momencie wdrażania po awansie oraz w sytuacjach kryzysowych, zespół zazwyczaj łaknie podejścia mentoringowego: „Bądź naszym przewodnikiem! Wskaż nam najprostszą, najszybszą i najbezpieczniejszą drogę! Daj nam instruktaż. Poprowadź nas, zanim w pełni się usamodzielnimy”. Kiedy pracownicy wyjdą z zależności (pierwszy etap w procesie grupowym), chcą uzyskać autonomię. Na tym etapie użyteczne okażą się narzędzia *coachingowego* zarządzania: budowanie na zasobach, praca w ramie rozwiązania oraz połączenie celu indywidualnego z korporacyjnym.

Wyrugowanie kontrowersji

Mądry i dbający o swój zespół menedżer buduje wokół siebie przestrzeń wolną od kontrowersyjnych tematów, które antagonizują: religia, polityka i seks. Sam nie włącza ich na agendę grupy oraz zapobiega emocjonalnym zapętleniom, gdy któryś z pracowników wrzuca taki temat jak gorący ziemniak. Chyba każdy z nas ma jakieś poglądy, preferencje oraz antypatie, jednak dla higieny zespołu powinniśmy je zostawić wyłącznie dla siebie. Jeżeli ktoś z pracowników werbalnie lub fizycznie narusza prawa innej opcji, szef powinien obywatelnie i zdecydowanie ugasić pożar w zarodku, podkreślić prawo do alternatywnych poglądów i zakontraktować z grupą pomijanie tego drażliwego tematu w przestrzeni zawodowej. Nie można jednocześnie w tej kwestii popaść w skrajność. Delikatne sygnały włączania przez członków grupy kontrowersyjnych wątków, które jednak nie naruszają norm i dobrego smaku, są zazwyczaj pozytywnym symptomem wejścia zespołu w stan tzw. różnicowania (drugi, idealny dla zespołu, etap procesu grupowego).

Wyznaczanie granic

Dziecko w procesie wzrastania potrzebuje od rodziców/opiekunów dwóch budujących energii: sponsorowania (wzmocnienia), tj. komunikowania bezwarunkowej miłości/akceptacji oraz korygowania – wyznaczania granic.

Gdy w procesie wychowawczym jednego z tych ważnych elementów zabraknie, wówczas socjalizacja może zakończyć się bolesnym niepowodzeniem – depresją, uzależnieniami, zachowaniami przestępczymi. Analogiczna potrzeba występuje w biznesie w relacji szef – pracownik. Poza sponsorowaniem równie ważne jest wyznaczanie granic, pokazywanie pułapek nieadaptacyjnego działania, włączanie refleksji oraz kroków zaradczych. Przestrzenią, w której w sposób szczególny tę zasadę warto implementować, są rozmowy z pracownikiem. Podobnie jak w psychoterapii w relacji między terapeutą a klientem – w trakcie rozmów na linii szef – pracownik otwiera się niepowtarzalna możliwość modelowania pożądanego zachowania. Jeżeli czegoś nie zakomunikujesz w trakcie spotkania jeden na jeden i tego nie zakontraktujesz z pracownikiem, wówczas naiwnością będzie wiara, że w sytuacji zewnętrznej, tj. poza gabinetem szefa, nastąpi pożądaný progres.

Spójność

Ambiwalencja odstręcza. Przykładowo, jesteśmy w trakcie rekrutacji i coś nam nie pasuje. Szef wydaje się dziwny. Coś nas niepokoi. Zaczynamy pracę i mnożą się trudności relacyjne oraz komunikacyjne. W końcu rzucamy wypowiedzeniem. Najczęściej odchodzimy z pracy właśnie z powodu szefa. Jak zatem budować użyteczną spójność? Spójność to twoje zasady, wartości i przekonania wyrażane i realizowane w praktyce. To również zbieżność twoich priorytetów z celami grupy oraz komunikacja niewerbalna wzmocniająca przekaz werbalny. Jeżeli na tych trzech poziomach panuje jedność, ludzie do ciebie lgną i wybierają cię na lata.



7 grzechów głównych szefa

Pycha → „Gdy trafiam na szefa/trenera/mentora zadufanego w sobie, odzywają się we mnie dwie dążności – dystansuję się, bo mu nie ufam, a nawet boję się go lub wbijam mu szpilę, by zobaczyć jak bardzo jest napompowany” – tak najczęściej reagujemy na pychę innych. Pamiętaj: omnipotentny szef to zazwyczaj impotentny zespół. Nie przebodźcuj ich swoją rzeczywistością lub nadmiernie komunikowaną wielkością. Ludzie podążają za nami, dlatego że chcemy coś dla nich zrobić, a nie dlatego że to oni mają być jedynie kołami pociągowymi naszych wygórowanych oczekiwań.

Chciwość → Pieniądze są ważne (stanowią swego rodzaju informację zwrotną), ale pamiętaj: jeżeli za bardzo się na nich skupisz, ludzie mogą nie nadążyć za tobą lub się zniechęcić. Monetyzacja jest fundamentem skutecznych biznesów, warto jednocześnie zadbać o relacje, atmosferę oraz rozwój zespołu. Być może wchodzimy teraz w nowy etap kapitalizmu, w którym nasze zdrowie, relacje prywatne, ekologia nie będą dławione przez irracjonalny konsumpcjonizm i kompulsywne bogacenie się.

Nieczystość → Jeżeli masz nieczyste intencje, ludzie najpewniej to dostrzegą i będzie ci bardzo trudno odzyskać ich zaufanie, dlatego warto im komunikować swoje wartości, priorytety oraz emocje. Widzą – nie fantazjują. Nie fantazjują – czują się bezpiecznie. Czują się bezpiecznie – pomnaża się ich zaangażowanie.

Łakomstwo → „Moje, dla mnie, o mnie!” – jeżeli takie namiętności kierują szefem, zespół może stać się okoniem. W przewodzeniu ludźmi, w mówieniu do nich i sprzedawaniu im idei, usług czy produktów kluczowa jest relewantność, czyli korelacja tego, co mówię z wartościami i priorytetami audytorium. Jeżeli tak jest, odbiorcy słuchają i idą za nami. Jeżeli nie – zauważają brak szczerości i prywatę. Myśląc o innych, angażujesz ich, a oni, dążąc do swoich celów, pomagają ci realizować twoje priorytety.

Zazdrość → Jeżeli ktoś ma talenty, których ci brakuje, kompetencje, których im zazdrościsz – docień je i pozytywnie wykorzystaj, delegując uprawnienia w przestrzeni, w której brakuje ci zasobów. Niszcząc szczególnie uzdolnionych – nawet w formie niedopuszczania do ekspresji ich mocnych stron – pokazujesz swoją słabość. Skuteczny szef to osoba, która buduje swoją siłę na zasadzie synergii, czyli włączania utalentowanych osób w koordynowane projekty. Nie boi się zatrudnić kandydatów potencjalnie lepszych od siebie, bo wie, że finalnie oni go wzmocnią.

Gniew → Narcystyczna złość, niszczenie mostów oraz dewaluowanie może przynieść dużo złego w relacjach. Warto wyrażać konstruktywnie nasze emocje, żeby nie pojawiło się zjawisko tzw. odkładania kuponów – za dużo na mnie spadło w życiu zawodowym i prywatnym, już nie wytrzymam, oberwie pierwszy nieszczęśnik, którego napotkam na swojej drodze. Umiejętność wyciszania negatywnych emocji to jeden z filarów inteligencji emocjonalnej, skutecznego zarządzania oraz zdrowego ciała i umysłu.

Lenistwo → „Jestem, jaki jestem, albo mnie akceptujesz, albo nie. Sporo już wiem, nie muszę się ścigać w samorozwoju. Jestem sceptyczny do wszystkiego, co nowe” – jeżeli taka postawa dominuje u szefa, powinna go zaalarmować. Wiedza stanowi przewagę. Ustawicznie uczący się menedżer to wymóg naszych czasów. Kursy, książki, podcasty, studia podyplomowe mogą być orężem w rozwoju. Szef w procesie ciągłego progresu spójnie inspirował swój zespół oraz praktycznie implementuje ideę organizacji nieustannie uczącej się.

Jesteśmy z natury niedoskonalimi i podatni na zbaczanie z obranej, dobrej ścieżki. Włączmy zatem wiwisekację i przyjrzyjmy się ceniom liderów, żeby się przed nimi zabezpieczyć.

Nie warto oczekiwać rewolucji. Ewolucyjna zmiana daje zazwyczaj lepsze rezultaty. Pierwszy krok to wgląd. Kolejny to stosowanie wiedzy w sposób świadomy. Trzeci – nawyk doświadczania nowego buduje mistrzostwo. Jaki będzie zatem twój pierwszy krok, jeżeli go w ogóle zrobisz? ✕



TOMASZ GORDON

Certyfikowany trener biznesu, twórca i koordynator „Akademii Menedżera” – innowacyjnych studiów podyplomowych w Wyższej Szkole Bankowej w Bydgoszczy, Toruniu i Warszawie, na Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego oraz na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Od ponad 17 lat wspiera menedżerów, HR i działy sprzedaży w rozwoju ich kompetencji. Autor bestselleru „Nowa psychologia zarządzania” (Onepress, 2020).
www.tomaszgordon.pl