

LECH PRZEMIENIECKI

JAK BYĆ DOBRYM
MENEDŻEREM



Lech Przemieniecki

JAK BYĆ DOBRYM MENEDŻEREM

Projekt okładki

Michał Bobrowski

Korekta

Elżbieta Wołoszyńska-Wiśniewska

Skład i łamanie

Lech Przemieniecki

Koordynator projektu

Joanna Zimny



Copyright © 2022 by Lech Przemieniecki

ISBN 978-83-964544-0-9

Wszelkie prawa zastrzeżone. Rozpowszechnianie i kopiowanie całości lub części publikacji zabronione bez pisemnej zgody autora.

Kontakt z autorem

jak@hhmc.pl

Druk i oprawa

Drukarnia Cyfrowa
OSDW Azymut Sp. z o.o.,
ul. Senatorska 31
93-192 Łódź

SPIS TREŚCI

WSTĘP 7

CZĘŚĆ I KIM JEST DOBRY MENEDŻER? 11

- Patologia 12
- Chcę zostać menedżerem! 14
- Umiejętności kierownicze 18
- Ocena kompetencji kierowniczych 22
- Typy kierowników 24
- Władza i autorytet 26
- Style kierowania 29
- Czy kierowanie to domena mężczyzn? 31
- Jak się przygotować do roli kierownika? 33
- Szkolenia z kierowania 37

CZĘŚĆ II CZYM SIĘ ZAJMUJE MENEDŻER? 41

- Proces kierowania 41
- Planowanie 42
- Jak planujemy? 45
- Wskaźniki 49
- Wyznaczanie celów 51
- Dlaczego nie lubimy wyznaczać celów? 53
- Co to jest strategia? 56
- Organizowanie 58
- Struktura organizacyjna 58
- Struktura nieformalna 63
- Proces kadrowy, czyli zarządzanie ludźmi 66
- Planowanie zasobów 66
- Rekrutacja i wybór kandydatów 68
- Onboarding, czyli wdrożenie 72
- Ocena pracownicza 74
- Rozwój i szkolenia 80
- Zakończenie pracy 82

Change Management, czyli o zmianach	84
Jak innowacyjnie usprawniać?	87
Przewodzenie	90
Motywowanie	92
Komunikacja	98
Podejmowanie decyzji	102
Jak rozwiązywać problemy?	105
Profilaktyka problemowa	109
Kontrolowanie	110
CZĘŚĆ III DOSTAŁEM AWANS! 113	
Promocja z grona kolegów	114
Objęcie stanowiska kierowniczego w nowej firmie	118
Pierwsze dni na stanowisku	120
Planowanie kariery	123
Korporacja czy spółka?	126
CZĘŚĆ IV RELACJE Z PODWŁADNYMI 129	
Jak się zwracać do pracowników	129
Język i wulgaryzmy	131
Ekspres do kawy	134
Problem trenera, czyli Employer Branding	136
Przychodzi pracownik po podwyżkę...	139
Struktura awansów stanowiskowych	144
To nie ja, to oni, czyli zwalanie na wyższego szefa	147
Konflikt	150
Romans. Molestowanie	152
Mobbing	156
Prezenty i korupcja	159
Media społecznościowe	161
Zatrudniamy pracownika	163
Rozmowa kwalifikacyjna	165
Referencje	172
Jak zwalniać?	174
Po pracy	177
Imprezy biurowe	179
Spotkania integracyjne	181

CZĘŚĆ V RELACJE Z PRZEŁOŻONYMI 185

- Raportowanie 186
- Jak manipulować wynikami? 188
- Prezentacja wyników 190
- Jak sprostać wymaganiom? 194
- Ocena kierowników 197
- Urlop 201
- Work-life balance 203
- A co, jeżeli mnie zwolnią? 207

CZĘŚĆ VI TECHNIKI KIEROWANIA 211

- Problemy z organizacją spotkań 211
- Tele- i videokonferencje 217
- Home office i praca zdalna 219
- Wybrane techniki podejmowania decyzji 223
 - Analiza Pareto 223
 - Drzewo decyzji 225
 - Sześć kolorowych kapeluszy 229
 - Macierz decyzyjna 231
- Wybrane techniki zrozumienia sytuacji złożonych 234
 - „No i co?” 234
 - Diagram Ishikawy 235
 - Analiza SWOT 237
- Wybrane techniki zarządzania stresem 240
 - Pamiętnik stresu 241
 - „Nakręcanka” 242
 - Technika Przewidywania Stresu 243
 - Technika Pozytywnego Podejścia 245

WSTĘP

Menadżerowie – żeby osiągnąć sukces – muszą mieć to „coś”. Całe zarządzanie w gruncie rzeczy sprowadza się do kierowania ludźmi. To, co do ludzi przemawia, to osobisty styl, profesjonalizm, charyzma. Menadżerowie muszą umieć pokazać własny styl – czyli to, czym sami są i czym jest reprezentowana przez nich instytucja – znajomym, klientom, konkurencji. Muszą nieustannie, każdego dnia swego zawodowego życia przebijać się z tą informacją, i to bez żadnych kompromisów, gdy w grę wchodzi zasady, którymi się kierują, bez poddawania się, wreszcie bez uszczerbku dla swej osobowości i poczucia humoru. Potrzebują więc wsparcia i jakichś rozsądnych, praktycznych rad, a także różnorodności umiejętności znalezienia się na co dzień.

Eleri Sampson, *Jak tworzyć własny wizerunek*

Moim pierwszym zajęciem była praca programisty w dużej firmie produkcyjnej. Tworzyliśmy systemy oparte na COBOL-u, FORTRAN-ie czy języku ówczesnych minikomputerów MERA. W kilkusobowym zespole pisaliśmy złożone i skomplikowane oprogramowanie, obsługujące duże i wielotransakcyjne zbiory danych. Nie było to jednak dla mnie żadnym problemem. Miałem ukończone pięcioletnie studia informatyczne, lubiłem projektowanie oraz kodowanie i uważałem się za dobrego specjalistę.

Po jakimś czasie awansowałem na szefa naszego zespołu. Poczuję się doceniony i dumny z awansu. W sumie od pewnego czasu chciałem czegoś więcej niż tylko pracy z własnym komputerem i zarządzanie wydawało mi się fantastycznym nowym rozdziałem kariery. Równocześnie jednak wkroczyłem do zupełnie innego świata, niż ten, który znałem. Teoretycznie siedziałem w tym samym pokoju, miałem to same biurko i otaczali mnie ci sami ludzie. Ale problemy, z którymi zacząłem mieć do czynienia, stały się zupełnie inne. Przedtem moim zmartwieniem był algorytm przetworzenia danych z linii produkcyjnej, oprogramowanie wydruku zlecenia czy

wprowadzenie karty pracy. Teraz odpowiadałem za cały system. Musiałem wyznaczyć terminy zakończenia prac poszczególnych modułów, co zależało przecież od pracy całego mojego zespołu. A nie wszyscy pracowali w podobnym tempie. Kilkoro musiałem przyspieszać, a oni nie byli z tego powodu szczęśliwi. Niektórzy wprost zarzucali mi, że kiedyś byłem kolegą, a teraz stałem się poganiaczem. Nie rozumiałem tego, sam pisząc kod, zawsze starałem się dotrzymywać terminów.

Tymczasem pierwotnie uzgodnione daty końca prac przesuwały się. Dyrektor, który wezwał mnie na dywanik, jasno stwierdził, co myśli o opóźnieniu, i w ogóle nie chciał nawet słyszeć o moich problemach z pracownikami. Tymczasem zespół uznał, że zarabia za mało, i zaczął się domagać podwyżek. Kiedy powiedziałem, że trudno będzie ją otrzymać w obliczu zawalonych terminów, dwoje pracowników złożyło wypowiedzenia. Nagle stanąłem przed sytuacją, kiedy w komórce, którą kierowałem, nie realizowano planów, załoga była skonfliktowana i brakowało rąk do pracy.

Po raz pierwszy poczułem, że nie wiem, co mam z tym począć. To nie był problem projektowania algorytmu czy optymalizacji kodu. Moje wykształcenie oraz dotychczasowe doświadczenie zawodowe okazały się zupełnie niewystarczające do tego, aby rozwiązać problemy, przed którymi stanąłem. Niestety nie miałem wówczas pod ręką ani żadnego podręcznika, ani szkolenia, ani doświadczonego mentora, który pomógłby mi przebrnąć przez piętrzące się przede mną przeszkody i rafy. Wprawdzie w końcu doszedłem do właściwych rozwiązań i sposobów postępowania, ale kosztowało mnie to wiele błędów, stresu, nieprzespanych nocy i momentów prawdziwego zwątpienia.

Ta książka jest zatem pomocą oferowaną wszystkim, którzy czują się zagubieni i przerażeni nieznanymi dotąd problemami, jakie pojawiły się w momencie awansu menedżerskiego. Odpowiada ona nie tylko na te wyzwania, przed którymi stanąłem na początku zawodowej kariery, ale opisuje wiele przypadków i zdarzeń napotkanych na długiej i różnorodnej kierowniczej ścieżce. Miałem bowiem możliwość zarządzania ludźmi w wielu branżach, dziedzinach, w różnych krajach i kulturach organizacyjnych.

Kierowałem działem systemów zarządzania, planowaniem i logistyką produkcyjną, zarządzałem unikalnym projektem typu *offshore*, kierowałem centrum obsługi klienta, organizacją zakupowo-logistyczną o obrocie

liczonym w setkach milionów euro, międzynarodowymi łańcuchami dostaw. Przez lata prowadziłem duże sieci handlowe, zarówno w Polsce, jak i poza granicami kraju.

Książka *Jak być dobrym menedżerem* nie jest zatem wytworem konsultanta, szkoleniowca, psychologa biznesu czy innej osoby zgłębiającej teoretyczne aspekty zarządzania. Praktycznie każdą opisywaną tu sytuację przeżyłem na własnej skórze i zmuszony byłem do jej rozwiązania. Opisuję blisko 30 różnych studiów przypadków i wiele drobniejszych przykładów ilustrujących zamieszczone rozważania.

Publikacja ta jest jednak wyjątkowa nie tylko dlatego, że przedstawia konkretne sposoby postępowania w wielu mniej czy bardziej typowych sytuacjach związanych z kierowaniem. Również, a może przede wszystkim chciałem przekazać pewne trudne do uchwycenia wartości, które sprawiają, że z potencjalnie sprawnego menedżera, stajemy się prawdziwie charyzmatycznym przywódcą, liderem, który jest w stanie natchnąć swój zespół do osiągnięcia fantastycznych rezultatów, i takim, który jest pamiętany jako wzór i postać godna naśladowania.

Pierwszą część książki rozpoczynam przypadkiem awansu osoby, która nie miała predyspozycji do zarządzania innymi. W dalszej kolejności opisuję profil menedżerski, pożądane zdolności, niezbędne kompetencje, style kierowania, ale i występujące patologie.

W części drugiej przedstawiam główne elementy procesu kierowania, czyli to, z czym każdy menedżer będzie się stykał w swojej pracy na co dzień. Wyjaśniam, dlaczego niektóre funkcje zarządzania realizujemy chętniej, a z innymi mamy wyraźne problemy. Jest tu sporo sugestii i pomysłów na usprawnienie własnych procedur. Część trzecia opisuje okres pierwszych dni po awansie. Zawiera również moje przemyślenia co do planowania kariery zawodowej. W części czwartej zawarłem praktyczne aspekty zarządzania własnym zespołem. Poczynając od dbania o wizerunek własny i pracodawcy, poprzez zagadnienia awansów, podwyżek i zwolnień, aż po trudne kwestie mobbingu, molestowania czy korupcji.

Część piąta z kolei to nasze relacje z przełożonymi. To sposoby raportowania, prezentacji wyników ich interpretacji i oceny. W tej części przedstawiam także moje opinie na temat *work-life balance*, jak również staram się przygotować Czytelników na okoliczność czarnego scenariusza redukcji.

WSTĘP

W końcu część szósta to kilka praktycznych technik organizatorskich, przydatnych zwłaszcza w kontekście szeroko ostatnio spotykanej pracy zdalnej. Zamieszczam tu także najbardziej znane narzędzia wspomagające analizę problemu, ułatwiające podejmowanie decyzji i umożliwiające zarządzaniem stresem, stanem nierozłącznie związanym z funkcją menedżera.

Niniejsza książka nie ma pretensji do bycia traktowaną jako wyczerpujący podręcznik organizacji i zarządzania. W żadnym wypadku nie czuję się kompetentny do całościowego potraktowania tematu kierowania. Podobnie nie uważam, że wszystkie opisane tu sytuacje rozwiązałem w sposób właściwy czy optymalny. W mojej menedżerskiej karierze popełniłem wiele błędów i ponosiłem porażki, ale z każdej starałem się wyciągnąć wnioski i żadna nie przytrafiła mi się dwukrotnie. W ogólnym rozrachunku jestem w stanie bez obaw spojrzeć w oczy każdemu pracownikowi, którym dane mi było zarządzać. Starałem się być przede wszystkim uczciwy w stosunku do ludzi i mam wrażenie, że moi pracownicy w dużym stopniu odpłacali mi tym samym. Jestem przekonany, że inspiracje z tej książki pozwolą Wam na zostanie naprawdę dobrymi menedżerami.

CZĘŚĆ I

KIM JEST DOBRY MENEĐŻER?

Odpowiedź na pytanie, kogo nazwalibyśmy dobrym menedżerem, zależy od tego, komu je zadajemy. Pracownicy zdecydowanie podkreślą, że dobry kierownik to taki, który dba o załogę, rozumie potrzeby pracownicze, nie przeciąża ludzi zadaniami i oczywiście daje podwyżki i premie. Właściciele lub akcjonariusze firmy odpowiedzą natomiast, że dobry menedżer to ten, który potrafi zmotywować pracowników do większej wydajności, coraz szybciej i lepiej realizować zakładane cele oraz osiągać maksymalną wartość dodaną, przy minimalnych kosztach.

Obie odpowiedzi, chociaż niewątpliwie prawdziwe z perspektywy danej grupy, są ze sobą zupełnie sprzeczne. Kierownik nadmiernie dbający o interesy pracowników narazi się właścicielom. I odwrotnie – realizacja wyłącznie poleceń przełożonych bez liczenia się z załogą spowoduje konflikt z pracownikami. Wynika zatem z tego, że dobry menedżer nie może stać jedynie po stronie pracodawcy czy pracownika. Musi nieustannie balansować pomiędzy nimi, starając się zachować optymalną równowagę.

Niestety w praktyce sytuacja jest jeszcze bardziej skomplikowana. W rzeczywistości grup nacisku, mających wpływ na menedżera, jest znacznie więcej. Są to w zasadzie wszyscy, z którymi ma on kontakt, a którzy pozostają w jakiejś relacji z firmą: dostawcy, klienci, szefowie pośredni, kierownicy równoległych szczebli czy koledzy. Ponadto nie należy zapominać, że również sam menedżer realizuje swoje, partykularne interesy. Im wyżej w hierarchii, tym bardziej mozaika różnych nacisków staje się skomplikowana, często do takiego stopnia, że szefowie dużych korporacji zaczynają poświęcać przeważającą część swojego czasu na kreowanie różnych polityk wobec interesariuszy firmy, natomiast w znacznie mniejszym stopniu skupiają się na przyziemnych sprawach prowadzenia biznesu. Ale nawet na najniższych szczeblach kierowania trzeba często brać pod uwagę interesy większej liczby stron niż tylko własna załoga i przełożeni. Brygadzysta na linii produkcyjnej, który należy do kierowników szczebla podstawowego,

może zależeć od szefa równoległej brygady albo od innego zespołu, z którym aktualnie kooperuje w ramach jednego projektu. Założmy, że zarządza on linią testującą i pakującą wyroby montowane na innej linii. Rozliczany jest natomiast z liczby finalnie zapakowanych sztuk dobrych. Jeżeli na jego linię trafiać będą wadliwe wyroby, pochodzące z poprzedniego etapu procesu produkcyjnego, to oczywiście jest, że nie osiągnie on zakładanych celów ilościowych, pomimo że zarówno on, jak i jego załoga mogli pracować wzorowo. A zatem potencjalna premia nie będzie zależała wyłącznie od pracy jego własnej brygady czy też decyzji przełożonego, ale także od pracowników z linii montażowej. Chcąc nie chcąc zatem, nasz brygadzysta musi podjąć współpracę z kolegą z zespołu montażowego, tak aby w efekcie poprawić jakość wyrobów przekazywanych na jego własną linię.

Jeżeli, drodzy Czytelnicy, w swojej karierze zarządczej będziecie dążyli do stanu idealnej równowagi pomiędzy wszystkimi stronami biznesu, czeka Was wiele pracy, wiele wyrzeczeń i ogrom stresu. Na domiar złego któregoś pięknego dnia możecie zostać wezwani przed oblicze wyższego przełożonego, który oznajmi Wam, że z powodów od niego niezależnych zmuszony jest wypowiedzieć stosunek pracy. Ale zapewniam, że o wiele bardziej zapamiętacie tę chwilę, kiedy po kilku latach podejdzie do Was na ulicy dawny pracownik i podając rękę, oznajmi z uśmiechem: *Zawsze będę Pana/Panią pamiętał jako mojego pierwszego i najlepszego szefa.*

Patologia

Zarysowaliśmy już wstępnie, kim powinien być dobry menedżer. Ale warto również przedstawić obraz „po drugiej stronie lustra”, czyli dla przeciwwagi pokazać przykłady złego zarządzania. Takich oczywiście nie brakuje. W różnych firmach roi się od - często wysokich - menedżerów, którzy nigdy nie powinni zarządzać nawet straganem z pietruszką. Na Onecie opublikowano reportaże o jednej z dużych sieci sklepów, pokazujący praktyki, które trudno już nawet nazwać złymi, ponieważ mają charakter patologicznego mobbingu. Cytując autora reportażu, w jednym ze sklepów sieci dzień zaczynał się od briefingu załogi, na którym kierownik placówki zwykł był

wyrażać swoją opinię dotyczącą wpływu zachowania załogi na osiągnięte wyniki sprzedaży salonu:

*Niektórzy mają w d*** nasz sklep. Niektórzy mają w d*** wynik. Niektórzy mają w d*** cele firmy... Niektórzy mają wszystko w d*** i nie polecają dodatkowych usług, ubezpieczeń, akcesoriów, które mamy w naszym sklepie...*

Po takim motywującym rozpoczęciu dnia menedżer sklepu kontynuował zachęcanie pracowników do osiągnięcia lepszych wyników:

*Ludzie, co wy tu k*** robicie?! Wypie***ać do Biedronki! Niepotrzebni są tu ci, co nie lubią pieniędzy. Sami wydawacze tu się trafili. Jak chcecie tylko towar wydawać, to na pocztę się przenieście pracować!*

W dalszym ciągu autor materiału cytuje wypowiedzi poszczególnych pracowników opisywanego salonu:

Ktoś powie, że to nienormalne, że dorosły facet popłakuje w kącie. A nienormalne jest to, że osoba, która ledwo co zdała maturę na 30 proc., pogania jak chłopca na posyłki 40-latką, który lata przepracował w handlu albo 50-letniego inżyniera, który trafił do nas, bo w jego firmie były zwolnienia grupowe i nie znalazł pracy w swoim zawodzie. A teraz wrzeszczy na niego jakiś chłopiec, który nie zna się ani na handlu, ani na zarządzaniu ludźmi. I sam jest przerażony, że jego zespół nie wyrobi celu i centrala go wywali. Ciśnie go góra, to on ciśnie dół. To jak dawna fala w wojsku - tłumaczy Wojtek. A cel jest nierealny i 99 proc. sprzedawców, nawet doświadczonych, nie jest w stanie go wyrobić.

Jak szef doprowadzi kogoś na skraj załamania, nie ma żadnego „przepraszam”. Jest za to musztra na drugi dzień i pogardliwe: „może sobie znowu popłaczesz?”

Cytowane za Onetem (pisownia oryginalna) przykłady są być może nieco przerysowane z uwagi na dramaturgię tekstu, ale poszczególne elementy występują w wielu firmach i są niestety powszechnie stosowane przez wielu kierowników. Generalnie może to wynikać z faktu, że ten czy inny menedżer minął się z powołaniem, nie ma predyspozycji bądź dostatecznych umiejętności do zarządzania. Jeżeli są to jednostki, prawdopodobnie niebawem

firma zweryfikuje ich potencjał i pozbawi stanowiska kierowniczego. Ale nierzadko złe zarządzanie jest także efektem wewnętrznej kultury organizacyjnej firmy (lub raczej jej braku), nastawionej na szybkie zyski bez liczenia się z dobrostanem pracowników albo wyznającej zasadę, że tylko rządy silnej ręki są w stanie wymusić jakąkolwiek efektywność, ponieważ „leniwa” załoga nie reaguje na inne bodźce.

Uważa się, że patologie w kierowaniu zdarzają się zwłaszcza w mniejszych firmach zarządzanych bezpośrednio przez właściciela. Ale chociażby zamieszczone tu przykłady dotyczą dużej sieci sklepów. Niestety, również w środowiskach międzynarodowych korporacji, o teoretycznie wysokich standardach, występuje fatalne zarządzanie, często graniczące z mobbingiem. Są to oczywiście o wiele bardziej wyrafinowane zachowania niż te opisane na poziomie sklepu, ale przez to znacznie silniej oddziaływające na psychikę pracowników, którzy mają zazwyczaj więcej do stracenia niż szeregowi sprzedawcy.

W tej książce będę omawiał zupełnie inny obraz zarządzania. Rzeczowy, pragmatyczny i wymagający, ale jednocześnie partnerski. Zgodnie z teorią ekonomii ludzie są jednym z wielu zasobów przedsiębiorstwa. Stanowią jednak zasób wyjątkowy z tego powodu, że są właśnie ludźmi.

Chcę zostać menedżerem!

Następnego ranka zebraliśmy się na trening o 6:00. Manewrowałem tak, by znaleźć się na prawym krańcu sztyku, ponieważ nienawidzę biegać w jego środku. Zawsze lepiej być przewodnikiem stada. Ma się lepsze widoki.

Eric Haney, *Delta Force*

Drodzy Czytelnicy, jeżeli wzięliście do ręki tę książkę, to znaczy, że w pewnym momencie życia ogarnęło Was pragnienie, aby pozycję wykonawcy poleceń zamienić na pozycję wydającego polecenia. Z własnej perspektywy kilku dziesiątek lat kierowania mogę z całą pewnością powiedzieć, że jedną z największych życiowych satysfakcji jest widok dobrze zarządzanej przez

siebie organizacji, która realizuje biznesowe cele i zapewnia zawodowy rozwój jej pracownikom. Żeby jednak było jasne – do takiego stanu często dążymy przez cały okres kariery, a przecież i tak nie ma gwarancji, że go osiągniemy. Czynników wpływających na nasz zawodowy rozwój jest tak wiele, że wbrew pozorom wcale nie zależy on tylko od nas, bez względu jak ciężko będziemy na niego pracować. Czasami po prostu nie będziemy mieć szczęścia pomimo całego wysiłku włożonego w naukę i praktykę zarządzania. Co jednak nie oznacza, że nie powinniśmy nad tym ciężko pracować.

Sukcesy w kierowaniu dają – jak powiedziałem – ogromną satysfakcję, ale znacznie częściej przyjdzie nam przeżywać stresy i porażki. Życie kierownika nie jest wcale usłane różami. Przeciwnie, jest niewspółmiernie bardziej stresujące niż szeregowego pracownika, choćby dlatego, że bierzemy za tych pracowników odpowiedzialność. Trzeba również pamiętać, że porażka zawodowa kierownika jest o wiele bardziej bolesna. Powiedzenie: *Jak spadać, to z wysokiego konia*, ma oczywiście swój sens w kalkulacji potencjalnych zysków i strat, ale nie każdy dobrze znosi taki upadek.

Z tytułem kierownika (menedżera) wiąże się prestiż stanowiska, różnego rodzaju przywileje, gratyfikacje finansowe i pozafinansowe. Wiąże się z tym także sprawowanie władzy, co dla wielu jest jednym z najsilniejszych motywatorów.

Pierwszym krokiem na drodze do objęcia funkcji kierowniczej jest upewnienie się, że posiadamy tę istotną cechę osobowościową, jaką jest chęć przewodzenia. Nie jest bowiem wcale tak, że każdy pracownik chce zostać kierownikiem. A jeszcze bardziej mylnym przekonaniem jest, że każdy może zarządzać innymi, zaś awans menedżerski jest najwłaściwszym kierunkiem rozwoju.

Studium przypadku: nominacja niewłaściwej osoby

Kierowałem kiedyś organizacją zajmującą się obsługą zamówień sieci handlowych w Europie Zachodniej. Były to początki popularnych obecnie centrów usług wspólnych. Praca z jednej strony wymagała nieco „księgowego” zarządzania dokumentami typu zamówienia i faktury, z drugiej – sporej dozy dyplomacji i wyczucia podczas kontaktów z klientami, w obliczu nieuniknionych pomyłek czy opóźnień o charakterze logistycznym, wynikających głównie z dużej skali obrotów.

Do jednej z rozrastających się sekcji potrzebowałem lidera. Z uwagi na specyficzne kwalifikacje oraz długi czas ewentualnej rekrutacji musiałem bazować na aktualnych pracownikach. Po pewnym namyśle na kierownika tej grupy wyznaczyłem Romana, który był najstarszy stażem i doświadczeniem. Roman był dobrym specjalistą, posiadającym wszelkie kompetencje do wykonywanej pracy. Jednocześnie nigdy nie przejawiał jakiegś widocznej chęci organizowania, wychodzenia poza swoje zadania czy też wykazywania się dodatkową inicjatywą. Po prostu robił swoje. Liczyłem jednak, że postawiony przed zadaniem kierowania, zmieni swoją, nieco wycofaną pozycję i odnajdzie się jako zarządzający. Takie sytuacje się zdarzają. Wiele lat później w innej organizacji mianowałem kierowniczką pewną dziewczynę, która również wcale nie sprawiała wrażenia lidera, ale świetnie poradziła sobie z zarządzaniem niełatwym działem.

Roman nieoczekiwany awans przyjął dość chętnie, czując się doceniony. Jednakże jak wielu młodych pracowników nie zdawał sobie sprawy z tego, co to właściwie oznacza „kierowanie”. Widział wprawdzie wyraźnie wszystkie wiążące się z tym stanowiskiem korzyści: wyższe zarobki czy prestiż, jednakże nawet pomimo pewnego stażu pracowniczego nie był w stanie zauważyć potencjalnych ryzyk. Pomimo iż zespół Romana pracował dobrze i z niemalym poświęceniem, potrzebował opiekuna rozstrzygającego pojawiające się konflikty z klientami oraz pośrednika w rozmowach z dostawcami, zawałającymi terminy realizacji. Właściwy kierownik musiał wskazać podwładnym priorytety działania: które problemy klienta należało traktować szczególnie poważnie, a kiedy ich rozwiązanie można było odsunąć w czasie. Dodatkowo musiał być w stanie szybko i efektywnie kontaktować się z wieloma stronami, kiedy problemy wymagały właściwej eskalacji.

Roman radził sobie całkiem nieźle w przypadku kiedy chodziło o jego własnych klientów. Nie był jednak w stanie przyjąć na siebie odpowiedzialności za całokształt obsługi, którą realizowała jego sekcja. Stanął bowiem przed szerszym i bardziej skomplikowanym zadaniem, którego realizacja zależała od wyznaczenia priorytetów, przydzielenia zasobów oraz komunikacji aktualnych zasad postępowania. A to wszystko w ciągle zmieniającej się, dynamicznej rzeczywistości. Roman przyzwyczajony do tego, że samodzielnie planuje swoją pracę był w stanie realizować praktycznie wszystkie zadania. Nie mógł natomiast zrozumieć, że inni z różnych powodów

pracowali inaczej. Kiedy sam był zavalony zadaniami, często pracował do późnych godzin. Nie mógł jednak tego wymagać od pracowników, musiał ustalać kolejność prac w oparciu o dostępne zasoby, godząc się z tym, że terminy ich realizacji były dłuższe.

Romana frustrowało to, że zespół jako całość pracował gorzej niż on sam, ale nie potrafił znaleźć i wdrożyć rozwiązań usprawniających, zamiast tego starał się samodzielnie wykonać pracę innych. Jest to dość typowy błąd młodych kierowników, którzy uważają, że sami zrobią to lepiej. Nie jest to oczywiście właściwe podejście. Menedżer skupiony na rozwiązywaniu mikro problemów traci z oczu szerszy kontekst, zaczyna pomijać kwestie bardziej istotne i nie jest w stanie kierować zespołem tak, aby ten osiągał cele główne. Tak też się stało w tym przypadku. Sekcja Romana pozbawiona praktycznego wsparcia, komunikacji o bieżących celach oraz decyzyjności w obliczu konfliktów zaczęła działać chaotycznie, co szybko odzwierciedliło się w spadku jakości obsługi.

W efekcie Roman po kilku tygodniach, sam zgłosił się do mnie z prośbą o zwolnienie go z funkcji kierowniczej i przywrócenie poprzedniego statusu. Jego światem nie było zarządzanie innymi, ale wykonywanie powierzonych zadań. Problemy organizacyjne, komunikacyjne i decyzyjne, nawet w tak małej grupie podwładnych, okazały się zbyt trudne, nawet nie z powodów braku umiejętności ich załatwienia, ale z powodu braku pożądanых cech: pewnego ekstrawertyzmu, otwartości i rozumienia potrzeb i postaw innych, genu przywództwa, umiejętności zachowania relacji przełożony-podwładny, wreszcie zdolności podstawowej komunikacji.

Jak wspominałem, Roman nie przejawiał wcześniej sygnałów świadczących o jego predyspozycjach menedżerskich. Takie sygnały są zazwyczaj dość wyraźne. Każdy, nawet średnio doświadczony kierownik potrafi wskazać w swojej organizacji pracowników z potencjałem przyszłego lidera. Takie rzeczy po prostu się widzi, nawet jeżeli dany pracownik nie do końca zdaje sobie sprawę z tego, że takie cechy posiada. Mając pewne doświadczenie zawodowe, możemy również sami stwierdzić, czy posiadamy ten unikalny gen przywódczy. Jeżeli zauważymy, że często samorzutnie przejmujemy inicjatywę w różnego rodzaju zadaniach czy projektach zespołowych, jeżeli w równorzędnym zespole gramy pierwsze skrzypce, a reszta kolegów liczy się z naszym zdaniem, jeżeli dostrzegamy szersze spektrum

problemów niż tylko dotyczące naszego stanowiska pracy – zazwyczaj oznacza to, że dojrzewamy do objęcia funkcji nadzorczej.

Naturalne predyspozycje do zarządzania ludźmi są zatem niezwykle istotne. Ale podobnie jak sportowiec, który nie wygra zawodów, opierając się tylko na talencie, tak i kierownik bez gruntownego przygotowania nie będzie dobrze pełnił swojej funkcji. Widziałem wielu menedżerów, którzy budowali swój autorytet na strachu czy presji psychicznej, zmuszając pracowników do wykonywania poleceń krzykiem lub prostacką socjotechniką. Takie postawy, poza marginalnymi zachowaniami psychopatycznymi, są na ogół efektem znikomych kompetencji. Ci „menedżerowie” usiłowali z pozycji siły pokryć swoje braki i lęk przed konfrontacją z problemami. Brak kompetencji kierowniczych najczęściej przejawia się właśnie w obszarze relacji z podwładnymi oraz w szeroko pojętej komunikacji.

Dla wielu młodych adeptów sztuki zarządzania awans na menedżera jest receptą na zamianę pracowniczej harówki na potencjalnie lżejsze kierowanie. Tym, którzy sądzą, że kierownicy mają łatwiej, polecam słowa jednego z najwybitniejszych poetów amerykańskich przełomu XIX i XX wieku Roberta Lee Frosta, który sprawę podsumował dość dosadnie: *Jeśli będziesz przykładnie pracował osiem godzin dziennie, może ci się kiedyś uda zostać kierownikiem i pracować dwanaście.*

Umiejętności kierownicze



Na pewnym szkoleniu kursanci zapytali prowadzącego, co powinien umieć kierownik. Prowadzący odpowiedział wówczas, że łatwiej jest opisać, czego