



Co zrobić, by pracownicy byli bardziej samodzielni?

Zarządzam zespołem ludzi, którym ciągle muszę pomagać. Czasami mam wrażenie, że jeżeli im czegoś nie powiem, to nie wiedzą, jak to ma być zrobione. Męczy mnie ta sytuacja, ponieważ często zostaję dłużej w pracy, by im pomóc. Chciałbym mieć ludzi samodzielnych. Czy to może zależeć ode mnie? W jaki sposób powinienem postępować z nimi?



Zawód menedżera wymaga twardości, odporności fizycznej i psychicznej, umiejętności zarządzania, asertywności itd. Znam menedżerów, którzy, pełniąc funkcję zarządczą, nie

mają chwili dla siebie, ponieważ cały ich czas pochłania rozwiązywanie trudności swoich pracowników. Pamiętam menedżera, który mówił, że w ciągu godziny potrafi odebrać 40 telefonów od swoich pracowników. Znam również takich, którzy tak zarządzają swoimi ludźmi, by mieć czas dla siebie. Kiedyś pewien menedżer powiedział mi: „wiesz, zawsze mam czas dla siebie i dla swoich ludzi. Mało tego, od kiedy mam więcej czasu dla siebie, moi ludzie efektywnie pracują. Ale to jeszcze nic. Najlepsze jest to, że mój szef myśli, że ja w ogóle nie mam czasu, ponieważ mój zespół ma takie świetne wyniki”. I dodał: „zarządzanie to zafianie, ale, jak wszystko, zaczyna się w głowie”.

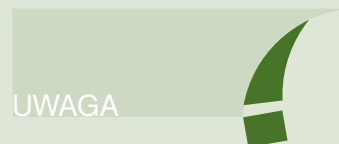
Kontrolują, nie mając kontroli

Często słyszę od szefów, że nie mają czasu, bo muszą pilnować pracowników. Wydaje im się, że bez nich podwładni niczego nie zrobią. Muszą ich pilnować i kontrolować, nie ufają ludziom. Uważają, że jeżeli sami czegoś nie dopilnują, to nikt tego nie dopilnuje. Ciągłe muszą ich sprawdzać. Im mocniej przełożeni kontrolują swoich pracowników, tym trudniej im zapanować nad nimi. Zwiększają więc jeszcze bardziej kontrolę. Nie

śpią po nocach, denerwują się, czasami straszą pracowników i grożą. Niestety, to nie pomaga, pracownicy zamiast bać się, zmieniają pracę. Czy można zatem sprawić, żeby to pracownicy chcieli sami pracować? Czy to możliwe, żeby to oni szukali rozwiązań, by chcieli pracować z własnej nieprzymuszonej woli i czuli się z tego powodu dumni? Każde zachowanie niesie ze sobą konsekwencje. Z równą skutecznością możemy wykreować zarówno pracowników, którzy będą odpowiedzialni, twórczy, szukający rozwiązań, lojalni i oddani firmie, jak i pracowników nieodpowiedzialnych, nielojalnych, nieprzejawiających inicjatywy.

Samospełniające się prorocтво

Na postrzeganie przez nas rzeczywistości ma wpływ wiele czynników, m.in. nasze doświadczenie, wychowanie, wartości, postawy, wiedza, oczekiwania, stan psychiczny, a nawet stan fizyczny. Niesamowite jest to, że te wszystkie czynniki, tzw. filtry percepcyjne, wpływają na to, jak się zachowujemy i postrzegamy zachowania innych osób. Warto skoncentrować się na jednym, bardzo ważnym mechanizmie psychologicznym, a mianowicie samospełniającym się prorocctwie.



Mechanizm samospełniającego się prorocctwa występuje na każdym kroku. Jeżeli w coś uwierzymy, nasz umysł zrobi wszystko, żeby to spełnić.

Jeśli przełożony wobec swoich podwładnych przyjmuje postawę charakteryzującą się tym, że nie ufa im, uważa, że są mało twórczy, mało samodzielni i że powinien ich ciągle kontrolować, sprawdzać i pouczać, zaczyna być wyczulony na te zachowania tych osób, które potwierdzają jego postawę. Częściej widzi, że go oszukują. Mało znaczące sytuacje interpretuje jako naruszenie zaufania. Nie zwraca uwagi, gdy pracownicy zrobią coś sami, tylko widzi to, że nie potrafią sobie z czymś poradzić. Ponadto jest przekonany, że jeżeli są trzymani krótko, są bardziej efektywni. Spostrzeganie menedżera szybko przeradza się w konkretne zachowanie. Odznacza się ono tym, że mając wrażenie, że podwładni go oszukują, przełożony nie rozmawia z nimi albo jego komunikacja jest bardzo formalna, zdawkowa, nie ma dla nich czasu, o nic nie pyta. Uważając, że są mało samodzielni, nie zleca zadań wymagających samodzielności, bardziej ich kontroluje i częściej krytykuje. Takie zachowanie wpływa na to, że pracownicy nie rozmawiają z nim, nie przejawiają samodzielności i czują się coraz bardziej pomijani. W konsekwencji szef nie może ufać swoim pracownikom, nie może liczyć na ich samodzielność. Skoro nie może im ufać i nie są oni samodzielni, nie może im powierzyć trudnych zadań i musi zrobić je sam. Im więcej robi sam, tym mniej ma czasu dla siebie i innych itd. Najważniejsze jednak jest to, że jest przekonany, że miał rację, wszystkie jego założenia potwierdziły się – nie może ufać swoim ludziom.

Zupełnie inna jest sytuacja, gdy szef ufa pracownikom, uważa, że są samodzielni i prędzej czy później będą wiedzieć, co do nich należy. Z takim nastawieniem częściej widzi zachowania potwierdzające jego postawę. W związku z tym obdarza pracowników większym zaufaniem. Spostrzega, że samodzielnie rozwiązują problemy, przejawiają inicjatywę i wykonują swoje obowiązki. Skoro ma wrażenie, że może im ufać, to przekazuje im więcej informacji o sobie i o firmie, wspólne relacje poprawiają się, ponieważ więcej o sobie wiedzą i nawzajem sobie ufają, ponadto przełożony przekazuje im zadania, które wymagają samodzielności i daje wsparcie, jeżeli tego potrzebują, zadaje więcej pytań i częściej przekazuje informację zwrotną. Pracownicy wiedzą, co mają robić, i robią to coraz lepiej.

Nasze nastawienie ma kluczowy wpływ na to, w jaki sposób zachowujemy się w stosunku do in-

nych. Powinniśmy jednak pamiętać, że nasze zachowania są nieświadome. Dlatego zanim zaczniesz się zastanawiać, dlaczego Twoi ludzie niewłaściwie się zachowują, zobacz, jak Ty zachowujesz się względem nich.

Nauka samodzielności

Samodzielny pracownik to taki, która szuka rozwiązań, zanim przyjdzie do menedżera. Do większości rozwiązań nie ma potrzeby angażowania przełożonego. Samodzielny podwładny to skarb dla szefa i firmy. Co należy zrobić, by pracownik sam chciał szukać pomysłów, a nie tylko wykonywał bezmyślnie polecenia?

Samodzielność powstaje przez myślenie, a nie działanie. Działanie powinno być konsekwencją myślenia, dlatego aby mieć samodzielnego pracownika, powinniśmy pobudzać go do myślenia, najlepiej przez zadawanie pytań. Jeżeli pracownik przychodzi do nas z jakimś problemem, zamiast dawać gotowe rozwiązania, zapytajmy, np. jakie widzi rozwiązanie tej sytuacji, co sam mógłby zrobić lub co już zrobił itp. Każde pytanie, które pobudza pracownika do myślenia o problemie w kategorii rozwiązań, jest dobre.

Pamiętaj, że dając rozwiązanie pracownikowi, uczysz go tego, że za każdym razem, kiedy ma problem, biegnie do Ciebie. Ponadto jeżeli nie zadziała Twoje rozwiązanie, pracownik nie ponosi odpowiedzialności, ponieważ to Ty tak mu kazałeś. Natomiast jeżeli pracownik z Twoją pomocą sam znajdzie rozwiązanie, będzie bardziej za nie odpowiedzialny i robi wiele, żeby je wdrożyć, ponieważ będzie w nie wierzył. Najlepsze rozwiązania to własne rozwiązania. Zadawanie pytań sprawi, że będziesz miał pracowników samodzielnych, kreatywnych i myślących o rozwiązaniu, a nie o problemie.

Piotr Benedyk

Autor jest psychologiem, trenerem, coachem ICC.

Prowadzi grupowe szkolenia dla zespołów oraz coachingi dla menedżerów i specjalistów zainteresowanych doskonaleniem własnych kompetencji społecznych. Jest konsultantem Time for Team, firmy zajmującej się budowaniem efektywnych zespołów.

KONTAKT:

piotr.benedyk@timeforteam.pl