

PO PIERWSZE: NASTAWIENIE, PO DRUGIE SAMODZIELNOŚĆ!

# Jak sobie pościelisz...

**OPIEKUN FLOTY TO PROFESJA, KTÓRA WYMAGA TWARDOŚCI, ODPORNOŚCI PSYCHICZNEJ, UMIEJĘTNOŚCI ZARZĄDZANIA, ASERTYWNOŚCI, ITD. ALE CZY TE WSZYSTKIE PRZYMIOTY WYSTARCZĄ, ABY BYĆ SKUTECZNYM MENEDŻEREM?**

Znam menedżerów, którzy pełniąc funkcje zarządczą nie mają chwili dla siebie, ponieważ cały ich czas pochłonięty jest przez rozwiązywanie trudności swoich pracowników. Pamiętam nawet pana chwającego się, że potrafi w ciągu godziny odebrać 40 telefonów od współpracowników, podwładnych. Robi wrażenie? A niektórzy właśnie tak „żyją”. Można jednak zarządzać ludźmi w taki sposób, by mieć jak najwięcej czasu dla siebie.

## NIEZASTĄPIONY SZEF?

Kiedyś jeden z menedżerów powiedział mi ciekawą rzecz. – Wiesz, zawsze znajduje czas dla siebie i dla swoich ludzi. Mało tego, od kiedy więcej chwil poświęcam sobie, moi podwładni efektywniej pracują. Ale to jeszcze nic. Szef myśli, że ja w ogóle nie

mam wolnego czasu, ponieważ zespół dochodzi do takich świetnych wyników. Zarządzanie to zaufanie, ale wszystko zaczyna się w głowie – skończył.

Często słyszę od szefów, że nie mają czasu, bo muszą „pilnować” pracowników. W ich głowie świta ciągle myśl: „Beze mnie nic nie robią. Muszę ich pilnować i kontrolować. Nie ufam ludziom. Jeżeli sam czegoś nie dopilnuję, to nikt tego nie zrobi. Nikt inny nie potrafi coś wymyślić poza mną”. I tak codziennie... Niezła męczarnia.

Im mocniej kontrolują swoich pracowników tym trudniej im zapanować nad nimi. Więc jeszcze bardziej zwiększają kontrolę. Nie śpią po nocach, denerwują się, robią naloty czasami straszą pracowników i grożą. Niestety, to nie pomaga, podwładni zamiast

**Jeżeli w coś uwierzemy, to nasz umysł zrobi wszystko, żeby to spełnić.**

poczuć strach, zmieniają pracę, często robiąc psikusa kierownikowi oraz całej firmie. Co zrobić, żeby tak nie było? Jak sprawić, by to oni szukali rozwiązań? Czy to w ogóle realne, żeby pracownicy chcieli pracować z własnej nieprzymuszonej woli i czuli się z tego powodu dumni?

Każde zachowanie niesie za sobą konsekwencje. Z równą skutecznością możemy sobie wykreować pracowników, którzy będą odpowiedzialni, twórczy, szukających rozwiązań, lojalnych i oddanych firmie. Jak i ludzi nieodpowiedzialnych, nielojalnych, nieszukających rozwiązań i nieprzejawiających inicjatywy. Oczywiście lepiej jest zatrudniać tych pierwszych, ale równie dobrze zatrudniając „lepsze osoby” możemy zrobić z nich „gorszych”. Jak to się dzieje?

Samospełniające się proroctwo. Każdy z nas w jakiś sposób odbiera rzeczywistość. Na to jak postrzegamy to co funkcjonuje wokół, ma działanie wiele czynników, między innymi nasze

doświadczenie, wychowanie, wartości, postawy, wiedza, oczekiwania, stan psychiczny a nawet stan fizyczny. Niesamowite jest to, że te wszystkie tzw. „filtry percepcyjne” wpływają na to jak się zachowujemy i odbieramy zachowania innych osób. Nie chce wchodzić w szczegóły dotyczące spostrzegania świata. Dalsze rozważania będą dotyczyć jednego, jakże ważnego mechanizmu psychologicznego, a mianowicie „samospełniającego się proroctwa”. Mechanizm ten został odkryty przez Roberta Rosenthala i Lenore Jacobson w latach 60 – tych XX wieku. Badacze przeprowadzili eksperyment: uczniowie zostali przebadani za pomocą testów inteligencji. Następnie autorzy badania przekazali informacje nauczycielom, które nie były zgodne z rzeczywistymi wynikami. Powiedzieli im, że niektóre młode osoby są szczególnie „utalentowane” i z pewnością osiągną dobre wyniki w roku szkolnym. Jednak to, czy ktoś jest utalentowany czy nie, nie zależało jakby można było się spodziewać od wyników testu, ale od przystawionego losu, ponieważ uczniowie zostali wybrani metodą losową. Różnica pomiędzy „utalentowanymi” a nie utalentowanymi działa tylko w wyobraźni nauczycieli. Naukowcy w sprytny sposób wywołali oczekiwania wśród prowadzących zajęcia dydaktyczne i nie ingerowali w dalszy proces nauki. Przypomnieli sobie o sprawdzeniu swojego eksperymentu pod koniec roku szkolnego. Byli bardzo ciekawi czy ich proroctwo się sprawdziło.

Otóż okazało się (badając testem inteligencji), że uczniowie wskazani jako „utalentowani” w sposób istotny polepszyli swoje wyniki w nauce. Jak to możliwe? Odpowiedzi trzeba szukać

Jeśli szef bardziej zaufa pracownikom, będzie mógł poświęcić więcej czasu dla rodziny.



Fot. Chrysler

## Zarządzanie to zaufanie, ale wszystko zaczyna się w głowie.

w zachowaniu nauczycieli. Uczniom utalentowanym poświęcali oni więcej czasu, stawiali wyższe wymagania, ponieważ wiedzieli, że ci uczniowie dadzą sobie z tym radę. Byli więc bardziej wspierający i cierpliwi, ponadto dawali dużo informacji zwrotnych, stworzyli dla nich cieplejszy klimat emocjonalny, dostarczali zachęty, wsparcia, poświęcali im więcej czasu.

### NIE UFAĆ

#### PRACOWNIKOM

A co ma do tego menedżer? Zaczniemy od postawy. Załóżmy że jestem menedżerem, który uważa, że pracownikom nie wolno ufać, są mało twórczy, niesamodzielni, powinienem ich ciągle kontrolować, sprawdzać, pouczać.

Spostrzeganie. Przyjmując taką postawę względem moich podwładnych lub osób, z którymi współpracuję, jestem wyczulony na zachowania potwierdzające moją postawę. Zwracam na to uwagę właśnie u tych osób. Czyli częściej widzę, iż mnie oszukują, mało znaczące sytuacje interpretuje jako naruszenie zaufania, nie zwracam uwagi kiedy zrobią coś sami, tylko zauważam, gdy nie potrafią sobie z czymś poradzić, itp.. Ponadto jeżeli ich „trzymam krótko”, mam wrażenie większej efektywności współpracowników. Moje spostrzeganie szybko przeradza się w konkretne zachowanie.

Zachowanie. Skoro mam wrażenie, że mnie oszukują to nie rozmawiam z nimi, albo moja komunikacja jest bardzo formalna, zdawkowa, nie mam dla nich czasu, nie pytam. Ponadto jeżeli moim zdaniem są mało samodzielni, nie zlecam zadań wymagających z ich strony myślenia, bardziej ich kontroluję i częściej krytykuję. Powoduje to określone skutki: pracownicy nie rozmawiają ze mną, nie zadają pytań, nie przejawiają samodzielności i czują się coraz bardziej pomijani.

W konsekwencji nie mogę ufać swoim pracownikom, ani liczyć na ich samodzielność. Skoro tak,

nie powierzam im „trudnych” zadań, a dalszym etapie sam je muszę wykonać, mam mniej czasu dla siebie i innych, itd. Najważniejsze jednak jest to, że wszystkie moje założenia się potwierdziły – miałem rację. Moim ludziom nie można ufać. A nie mówiłem, że tak będzie...

### SAMODZIELNOŚĆ

#### PRACOWNIKÓW

Weźmy inny przykład. Jestem menedżerem, który uważa, że pracownikom można ufać, są samodzielni, prędzej czy później będą wiedzieć co do nich należy (postawa). Z takim nastawieniem częściej widzę zachowania potwierdzające moją postawę (postrzeganie). W związku z tym obdarzam podwładnych większym zaufaniem. Zauważam, gdy samodzielnie rozwiązują problemy, przejawiają inicjatywę i wykonują swoje obowiązki.

Mam wrażenie, że mogę ufać współpracownikom, więc przekazuję im więcej informacji o sobie i o firmie, nasze relacje się poprawiają, ponieważ więcej o sobie wiemy i nawzajem sobie ufamy (zachowanie). Ponadto przekazuję im zadania, które wymagają samodzielności i daję wsparcie jeżeli tego potrzebują, zadaję więcej pytań i częściej przekazuję informację zwrotną. W związku z tym moi podwładni wiedzą, co mają robić i robią to coraz lepiej.

Konsekwencją moich zachowań jest to, że bardziej ufam pracownikom. Oni wykonują zadania samodzielnie i wiedzą co do nich należy. Miałem rację. Wszystkie moje założenia się potwierdziły.

### RYNEK AKCJI

Mechanizm samospełniającego się proroctwa występuje na każdym kroku. Jeżeli w coś uwierzmy, to nasz umysł zrobi wszystko, żeby to spełnić. Pamiętajmy jednak – nastawienie ma kluczowy wpływ na to w jaki sposób zachowujemy się w stosunku do innych. Cała zabawa polega na tym, że nasze zachowania są nieświadome.



Fot. Dacia

Aby mieć samodzielnego pracownika, powinniśmy pobudzać go do zastanawiania się.

Ciekawostka: Bardzo ładnie widać ten mechanizm na rynku akcji. Wszyscy mówią, że akcje spadną, czekamy na ten spadek (postawa), spostrzegamy każde wahanie akcji jako potencjalne zagrożenie (spostrzeganie) i sprzedajemy z obawy, żeby nie stracić, inni postępują w ten sam sposób i zaczyna się masowa wyprzedaż (zachowanie). Kiedy zaczyna większość osób sprzedawać, akcje spadają. Przepowiednia się sprawdziła (konsekwencja). Kierownikowi zanim zaczniesz się zastanawiać dlaczego Twoi ludzie się niewłaściwie zachowują, zobacz jak ty się zachowujesz względem nich. Może tu tkwi przyczyna?

### NAUCZYĆ

#### SAMODZIELNOŚCI

Samodzielny pracownik to taki, która szuka rozwiązań zanim przyjdzie do menedżera. Z doświadczenia wiem, że do większości rozwiązań nie ma potrzeby angażować szefa. Samodzielny pracownik to skarb, zarówno dla kierownika jak i firmy. Ale jak to zrobić, żeby podwładny sam chciał szukać pomysłów, a nie tylko wykonywał bezmyślnie polecenia?

Jest na to metoda. Samodzielności można się nauczyć. Powstaje ona przez myślenie a nie działanie. Działanie powinno być konsekwencją myślenia. Dlatego, aby mieć samodzielnego pracownika powinniśmy pobudzać go do zastanawiania się. W jaki sposób? Nic tak dobrze nie robi jak zadawanie pytań. Jeżeli pracownik przychodzi do nas z jakimś prob-

lemem, to zamiast dawać mu na tacy rozwiązania zadajmy mu kilka pytań. Np. jakie ty widzisz rozwiązania w tej sytuacji? Co mógłbyś zrobić, aby rozwiązać ten problem? Co uczyniłeś do tej pory? itp. Każde pytanie jest dobre, które pobudza podwładnego do myślenia o problemie w kategorii rozwiązań.

Dając rozwiązanie pracownikowi uczysz go tego, że za każdym razem kiedy ma problem, przybiegnie do ciebie jak do wróżki, która poradzi mu na wszystkie jego problemy w firmie. Ponadto, jeżeli nie zadziała twoje rozwiązanie, podwładny nie ponosi odpowiedzialności za swoje czyny, ponieważ „to Ty mu tak kazałeś”. Natomiast jeżeli pracownik z pomocą Twoich pytań sam znajdzie rozwiązanie, będzie bardziej za nie odpowiedzialny i zrobi wiele żeby je wdrożyć, bo utożsami się z nim. A sami wiemy, że najlepsze rozwiązania to własne rozwiązania.

To czy będziesz dawał rozwiązania czy zadawał pytania zależy do Ciebie. Ja jednak zachęcam Cię do zadawania pytań. Sposób ten spowoduje, że będziesz miał pracowników samodzielnych kreatywnych i myślących o rozwiązaniu a nie o problemie. Pamiętaj twoje nastawienie do pracowników może wpłynąć na to jacy oni będą. A to wielka odpowiedzialność. Powodzenia.

W następnym numerze jak radzić sobie z emocjami w pracy FM.

Piotr Benedyk  
trener/coach Time for Team

