

Wojciech LANGE

Jak kierować zespołem pracowniczym?

Większość osób, gdy po raz pierwszy obejmuje stanowisko kierownicze, nie ma za sobą treningów, szkoleń czy specjalnych kursów przygotowujących do tego nowego zajęcia. Najczęściej dzieje się tak, że ci nowi kierownicy kierują w podobny sposób i w podobnym stylu, jak sami byli kierowani. Dlatego kierują słabo lub stosując takie techniki, które już dawno zostały ośmieszona. W Polsce nadal dużą popularnością cieszą się autokratyczne sposoby zarządzania ludźmi. Jest też wiele osób, które pragnęłyby wywierać na swoich podwładnych zupełnie inny rodzaj wpływu – bardziej partnerski i otwarty na ich potrzeby i sugestie. Zgodnie z wymaganiami nowoczesnych organizacji właściwie każdy pracownik, niezależnie na jakim poziomie organizacji jest zatrudniony, w jakimś okresie swojego życia powinien stać się kierownikiem zespołu. Tak budują się organizacje oparte na autentycznym udziale pracowników w procesie pracy. Równocześnie większość kierowników przyznaje, że najtrudniejszą sprawą jest kierowanie innymi. Gdyby kierowanie polegało tylko na indywidualnym wydawaniu poleceń jednej osobie, sprawa byłaby łatwiejsza, ale kierowanie dzisiaj to proces złożony w którym ludzie muszą ze sobą współdziałać .

Przyglądając się sobie możemy śmiało stwierdzić, że każdy jest zdolny do jakiejś formy kierowania sobą. Możemy zdobywać wiedzę o tym zarządzaniu tak, jak się uczymy zarządzania firmą. Należy się sprzeciwiać wizji człowieka jako ofiary okoliczności. Można zaproponować, aby zmiana polegała na wzmocnieniu u ludzi zdolności zarządzania sobą, autonomii, niezależności i zdolności rozporządzania sobą. Celem zarządzania sobą jest, więc polepszanie u ludzi rozumienia własnych pragnień i interesów, uczenie ustalania celów osobistych i osiągania ich w ciągu całego życia w harmonii i przyjaźni z innymi ludźmi oraz w konkretnych warunkach i okolicznościach życia. Dzięki temu człowiek staje się zdolny do kształtowania siebie, do bycia „szefem samego siebie”, a także do twórczego dzielenia się z tym, co osiągnął z innymi ludźmi, z którymi współpracuje. Dzięki samoświadomości, odkryciu własnych zasobów, określeniu poziomu kompetencji i systematyzacji wiedzy człowiek może wykorzystać swoje możliwości i zdolności w kierunku samorealizacji i tworzeniu dobrego biznesu.

„By dokonać wielkich rzeczy, nie trzeba być wielkim geniuszem, nie trzeba być ponad ludźmi, trzeba być z nimi.”

Monteskiusz

Motywacja to czynniki pobudzające i podtrzymujące człowieka w zachowaniach zmierzających do osiągnięcia określonych celów. Zachowanie, u którego podłoża leży jakiś motyw, jest to działanie ukierunkowane na osiągnięcie pewnego celu. Ważne są dwa aspekty sytuacji motywacyjnych. Przede wszystkim musi istnieć jakiś cel, pobudzający do działania, zwykle umiejscowiony poza człowiekiem, a także musi istnieć w człowieku stan gotowości, inspirujący to działanie. Warto omawiając zagadnienie motywacji zwrócić uwagę na rozróżnienie między dwoma znaczeniami

terminu „potrzeba” (motyw). W sensie ogólnym motyw określa się jako *need* i jest to rodzaj motywu, który powstaje w wyniku rozbieżności między rzeczywistym a pożądanym stanem rzeczy. Natomiast potrzeby w sensie szczegółowym, czyli *want* oznaczają konkretne przejawy potrzeb w sensie ogólnym. Można je ująć jako ucieleśnienie i wyraz motywów abstrakcyjnych. To rozróżnienie pozwala na wskazanie nie tylko różnic w zakresie motywów poszczególnych pracowników w zespole, ale także wskazuje na różną hierarchię tych motywów dla każdej osoby.

Na bodźce motywacyjne, czyli sposoby oddziaływania składają się narzędzia o charakterze materialnym (ekonomicznym) i niematerialnym (psychologicznym, socjologicznym). Pracownicy oczekują, że za wysiłek otrzymają nagrody o oczekiwanej przez nich atrakcyjności i dlatego muszą przede wszystkim znać cel wykonywanej przez siebie pracy, rozumieć swoją rolę w firmie. Oznacza to, że powinni wiedzieć i rozumieć, co będzie brane przez menedżera pod uwagę przy ocenie wykonanego zadania, znać obszary swojej odpowiedzialności, mieć możliwość wykazania się inicjatywą i kreatywnością. Pracownicy różnią się ogromnie pod względem motywów, które kierują ich postępowaniem. Niektórzy są najlepiej zmotywowani, gdy mogą sami decydować o sposobie wykonania zadania. Inni nabierają ochoty do pracy, gdy pracują w zespole, są również tacy pracownicy, którzy będą wkładać najwięcej wysiłku w zadania wymagające podejmowania wysokiego ryzyka oraz zadania, których wyniki są silnie wyeksponowane w firmie. Dlatego warto poznać, potrzeby pracowników i dobrać do nich narzędzia motywacyjne. Każdy kierownik powinien posiadać system motywatorów dobranych do indywidualnych potrzeb pracowników, pokazujący im, które zachowania i czynności są promowane, a których należy unikać. Warto zadać sobie trzy pytania motywacyjne:

- czego chcą moi pracownicy?,
- czy potrafią osiągnąć to, czego chcą?
- czy sukces wynagrodzi im wysiłki?

Zatem musisz poznać swój zespół, musisz stać się jego częścią, pozostając liderem. Jak to zrobić?

„Kto chce zarządzać ludźmi, nie powinien ich gnać przed sobą, lecz sprawić, by podążali za nim”.

Monteskiusz

Style kierowania mogą być umieszczone na linii prostej, ze stylem kontrolującym na jednym jej końcu, a wspomagającym – na drugim. Pozycja lidera drużyny zmienia swe ułożenie na tej linii prostej w zależności od tego, w jakim stopniu on lub ona dzielą się z podwładnymi odpowiedzialnością za podejmowanie decyzji. Kontrolujący i wspomagający liderzy mają odmienne poglądy na władzę. Lider kontrolujący postrzega władzę jako coś, co należy gromadzić i czym należy dzielić się bardzo ostrożnie. Rezultaty pracy zespołów pracowniczych pod przewodnictwem takiego lidera bardzo często opierają się na zdolnościach tego właśnie lidera. Natomiast liderzy wspomagający postrzegają władzę jako coś, czym należy się dzielić, coś, co może nawet wzrosnąć, gdy zostanie podzielone między członków zespołu. Obydwa typy liderów osiągają swoje wyniki. Różnica polega na tym, że liderzy wspomagający często osiągają lepsze wyniki, ponieważ ich podwładni mają różne uprawnienia, a nie jedynie wypełniają polecenia. Pod kierownictwem lidera wspomagającego, członkowie drużyny są bardziej skłonni popierać decyzje, ponieważ mieli swój udział w procesie podejmowania tychże decyzji. Ze względu na to, że odpowiedzialność za

wprowadzanie decyzji w życie jest wspólna, talenty członków drużyny, ich doświadczenie i wiedza są w pełni wykorzystane.

Kierowanie ludźmi powinno polegać na stwarzaniu im warunków do realizowania misji firmy, ale także do realizacji własnych potrzeb. Sposób zarządzania zespołem wpływa na efektywność jego funkcjonowania. Paul Hersey i Kenneth H. Blanchard (1977) odrzucili ideę, że istnieje jeden idealny styl kierowania zespołem. Opis swojej koncepcji oparli na dwóch niezależnych wymiarach: orientacji zadaniowej oraz orientacji na relacje. Wyróżniają cztery style kierowania: instruowanie, szkolenie, wspieranie, delegowanie. Efektywne zachowanie kierownicze według autorów tej koncepcji to zachowanie odpowiednie do danej sytuacji i danej grupy pracowniczej. To, co odróżnia tę koncepcję od innych, to wprowadzenie nowej zmiennej, czyli dojrzałości podwładnych lub ich gotowości do podejmowania zadań stojących przed grupą. Hersey i Blanchard wskazują, że odpowiednie zachowanie przywódcy jest nie tylko funkcją ogólnych właściwości podwładnych, lecz także funkcją etapu rozwojowego grupy. Warto podkreślić, że w tej definicji właściwości podwładnych podkreśla się ich motywację oraz ich kompetencje. Stąd ogromna odpowiedzialność menedżera jeśli chodzi o aktualny stan motywacji pracowników i konieczność dostosowywania stylu zarządzania w zależności od dojrzałości zawodowej, poziomu trudności zadania jak również od motywacji poszczególnych członków zespołu.

Bardzo ważne jest, aby menedżer utrzymywał własną motywację na wysokim poziomie. Jeśli sam nie jest pełen entuzjazmu, nie uda mu się „przebrać” tego entuzjazmu na innych. Jeśli sam nie wierzy w powodzenie, nie przekona innych, aby uwierzyli. Aby być dobrym inspiratorem, powinien poszerzać swoją wiedzę, nawiązywać kontakty z innymi ludźmi uważanymi za dobrych inspiratorów (nawet, jeśli wymaga to odbycia długiej podróży).

Warunkami wiarygodności w procesie motywowania i przekazywania informacji są:

- znawstwo tematu, o którym mówisz - jeśli rozmówcy są przekonani, że jesteś ekspertem w danej dziedzinie, będą ufać Twoim argumentom.
- rzetelność jako źródła informacji – jeśli Twoi rozmówcy postrzegają Cię jako osobę odpowiedzialną i konsekwentną będziesz cieszył się u nich kredytem zaufania.
- intencje nadawcy – jeśli rozmówcy stwierdzą, że swoim komunikatem chcesz wyrzucić na nich presję, nie uwierzą Ci. Manipulacja ma krótkie nogi!
- wyrażanie ciepła i życzliwości - jeśli rozmówcy po prostu Cię lubią, będą bardziej -- skłonni Ci zaufać i zgodzić się z Tobą nawet w bardzo dla nich spornych kwestiach.
- dynamiczność nadawcy – jeśli jesteś tak postrzegany, jeśli masz opinię osoby silnej i stanowczej, to będziesz cieszyć się większą wiarygodnością niż osoba pasywna.

Przywódca komunikuje się więc za pomocą racjonalnych argumentów, nie wzbudzając silnych emocji. Dzięki swojej dojrzałości umie innym pomagać w rozwoju i harmonijnie z nimi współpracować.

Robert B. Horton, jeden z naftowych bossów, tak ujął tę sprawę: „Nikt nie może być efektywnym liderem w biznesie, dokonując jedynie suchej analizy. Nikt nie podąży za rzepą. Aby przewodzić potrzeba pasji, żaru, zacięcia, entuzjazmu” Ludzi umiejących po mistrzowsku oddziaływać na emocje zbiorowe określa się mianem liderów (przywódców) charyzmatycznych. Horton doszedł do wniosku, że tym, co cechowało wielkie postacie tego świata była: „pozytywna postawa wobec ryzyka, niezwykła zdolność dostrzegania możliwości, pęd do wprowadzania zmian, a także mistrzowska umiejętność perswazji oraz motywowania”. Tylko ludzie pracujący z pasją są w stanie pociągnąć za sobą innych, „zarazić” ich tym, czym żyją.

Najważniejszą siłą napędową rozwoju człowieka jest motywacja wewnętrzna, wyrastająca z poczucia odpowiedzialności za siebie. Przywódcy charyzmatyczni wiedzą, że ludzie za swoje zaangażowanie oczekują nagród, i to nie tylko i wyłącznie ekonomicznych. Własne interesy odsuwają na dalszy plan. W swojej retoryce charyzmatyczni przywódcy kładą nacisk na takie wartości jak: udział w ważnym przedsięwzięciu, interesujące zadanie, poczucie wartości pracownika, możliwość samorealizacji czy dobra atmosfera w zespole. Doceniają zaangażowanie. Chętnie współpracują z ludźmi, odwołując się do ich doświadczenia. Ludzie ich rozumieją, cenią i szanują.