

— IDŹ DO —

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

— KATALOG KSIĄŻEK —

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

— TWÓJ KOSZYK —

DODAJ DO KOSZYKA

— CENNIK I INFORMACJE —

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

— CZYTELNIĄ —

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

6 nawyków skutecznego szefa

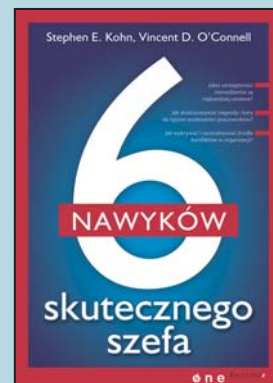
Autorzy: Stephen E. Kohn, Vincent D. O'Connell

Tłumaczenie: Joanna Krupa, Michał Lipa

ISBN: 83-246-0481-2

Tytuł oryginału: [6 Habits of Highly Effective Bosses](#)

Format: A5, stron: 208



Czy Twój podwładni potrzebują jeszcze lepszego szefa?

- Jakie umiejętności menedżerów są najbardziej cenione?
- Jak dostosowywać nagrody i nagany do typów osobowości pracowników?
- Jak wykrywać i neutralizować źródła konfliktów w organizacji?

Efekty złego przywództwa są widoczne w wielu organizacjach. Nietrudno je wymienić. Najlepsi ludzie odchodzą z firmy. Przewaga indywidualnych działań nad pracą zespołową. Procedury utrudniające wykonywanie obowiązków. Obraźliwe plotki pod adresem przełożonych. Powstawanie wąskich grup wzajemnej adoracji. Klimat intryg i wzajemnych oskarżeń. Konflikty biorące górę nad rozsądną strategią rozwoju.

Takie organizacje prędzej czy później słabną i upadają. Oto, co się dzieje, gdy menedżerowie zaniedbują tak zwaną „miękką” stronę zarządzania. Podejmij środki zapobiegawcze, zanim zaczniesz zauważać podobne objawy słabości w swojej firmie i własnym zespole.

- Wychwytyj sygnały ostrzegające o złych relacjach przełożony – podwładny.
- Przetestuj swoje umiejętności w zakresie samokontroli i zdolność do obiektywnej oceny sytuacji.
- Naprawiaj charaktery ludzi trudnych we współpracy.
- Rozwijaj inteligencję emocjonalną – intuicję lidera.
- Buduj relacje wzajemności; przejdź od podejrzliwego nadzoru do zaufania.
- Znajdź kompromis pomiędzy autokratycznym i demokratycznym stylem zarządzania.

**Poszerz swoje zdolności menedżerskie.
Zostań budowniczym relacji międzyludzkich!**

Spis treści

Przedmowa	9
Wstęp	17
Rozdział 1.	21
Prawdziwa strategia zarządzania ludźmi	
Rozdział 2.	39
Znaki ostrzegawcze — sygnały problemów z zarządzaniem ludźmi	
Rozdział 3.	49
6 nawyków skutecznego szefa	
Rozdział 4.	55
Nawyk nr 1 — rozwój samoświadomości	
Rozdział 5.	87
Nawyk nr 2 — praktykowanie empatii	
Rozdział 6.	113
Nawyk nr 3 — przestrzeganie „złotych zasad”	
Rozdział 7.	127
Nawyk nr 4 — utrzymywanie odpowiednich granic	
Rozdział 8.	147
Nawyk nr 5 — umiejętne krytykowanie	
Rozdział 9.	167
Nawyk nr 6 — dostosowywanie się do różnych typów osobowości	

EPILOG	189
Koniec i prawdopodobnie początek	
Słowniczek	191
Skorowidz	197
O autorach	205

Prawdziwa strategia zarządzania ludźmi

Wiele organizacji formułuje dziś chętnie „strategie zarządzania ludźmi”. Zazwyczaj jest to rozprowadzany w ramach organizacji dokument opisujący wysiłki podejmowane przez przedsiębiorstwo w celu wykorzystania kapitału ludzkiego w dążeniu do realizacji misji korporacji. Firmy zazwyczaj wskazują na te strategie w swoich znakach logo, umieszczając w nich takie hasła, jak: „Ludzie są na pierwszym miejscu”¹ albo „Ludzie przed strategią”².

Stawianie ludzi na pierwszym miejscu jest, oczywiście, szlachetnym działaniem. Firma skupiająca się na zasobach posiadanych przez pracujących w niej ludzi może ukształtować wewnętrzne środowisko biznesowe sprzyjające odkrywaniu talentów i rozwijające sposoby angażowania i wzmacniania potencjału tych talentów. Niemniej jednak przedsiębiorstwa dysponują ograniczonymi zasobami i codziennie muszą zaspokajać potrzeby bardzo wymagających klientów. W związku z tym trzeba podjąć decyzję co do tego, które cele dotyczące rozwoju ludzi są najważniejsze i w jaki

¹ Motto firmy Ernst & Young (LLP).

² Motto firmy Hay Group opisujące jej podejście do usług doradczych oraz rozwoju talentów w ramach organizacji. Patrz www.haygroup.com.

sposób należy je propagować i realizować. Jakie są więc główne czynniki określające optymalną strategię zarządzania ludźmi w korporacji?

Niektóre organizacje budują nowe modele wynagradzania, kładąc szczególnie nacisk na nagradzanie doskonałej wydajności w pracy za pomocą środków finansowych. Inne mogą stosować w tym celu pakiety świadczeń socjalnych. Takie strategie są ważne, ale badania wykazały, że tego rodzaju nagrody pochodzące z zewnątrz często nie są tak dobrymi bodźcami zwiększającymi efektywność pracy, jak wewnętrzna satysfakcja z wykonywania tejże pracy³.

Praca często bywa źródłem wielu możliwości, które mogą stać się swego rodzaju wewnętrznymi nagrodami — na przykład możliwości uczenia się, rozwoju nowych umiejętności czy socjalizacji w pracy zespołowej, a nawet bardziej altruistycznej satysfakcji czerpanej z pomagania klientom w rozwijaniu ich przedsiębiorstw i obserwowania ich późniejszego rozkwitu. Z naszego doświadczenia wynika, że kiedy ludzie dobrze czują się w organizacji, która ich zatrudnia, i kiedy ekscytuje ich codzienne chodzenie do pracy, ich pozytywne nastawienie — wynikające z wewnętrznych nagród wiążących się z pracą — można zazwyczaj przypisać jakości relacji łączących ich ze zwierzchnikami. Najważniejsza jest więc istniejąca pomiędzy pracownikiem a jego bezpośrednim przełożonym. Nie jest pustosłowiem twierdzenie, że *najważniejszym elementem korporacyjnej strategii zarządzania ludźmi powinien być rozwój umiejętności pielęgnowania więzi międzyludzkich łączących menedżerów z ich bezpośrednimi podwładnymi w codziennych interakcjach indywidualnych i grupowych*. Kiedy pomiędzy kierownikami a ich bezpośrednimi podwładnymi panują doskonałe relacje, jest duże prawdopodobieństwo, że wewnętrzne nagrody związane z pracą będą znaczne i wysoko cenione. Kiedy pracownicy podziwiają sposób, w jaki się nimi zarządza, kiedy

³ *Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance*, red. Carole Sansone, Academic Press, sierpień 2000.

postrzegają więź łączącą ich z przełożonymi jako opartą na wzajemnym szacunku i możliwości rozwoju osobistego i zawodowego, praca staje się bardzo dynamiczną czynnością, dalece przewyższającą zwykle wykonywanie obowiązków w oczekiwaniu na nagrodę pochodzenia zewnętrznego (czyli wypłatę).

Podstawowa zasada, za którą się opowiadamy i według której zarządzanie polega na budowaniu relacji, a najważniejsze są relacje pomiędzy menedżerami i ich bezpośrednimi podwładnymi, stanowi trzon naszego modelu.

Teoria zarządzania relacjami międzyludzkimi — krótka historia i teorie, o których warto coś wiedzieć

Stwierdzenie, że dynamika relacji ma istotny wpływ na wydajność organizacji, wywodzi się z eksperymentów Hawthorne, przeprowadzonych na przełomie lat dwudziestych i trzydziestych XX wieku⁴. Dziś trudno zrozumieć, że odkrycia dokonane przez badaczy w należącej do firmy Western Electric fabryce Hawthorne (w Cicero w stanie Illinois) były postrzegane jako rewolucyjne, ale jak na tamte czasy były one naprawdę epokowe. Naukowcy umieścili dwie grupy pracowników wykonujących tę samą pracę w osobnych pomieszczeniach. Jedna z nich była grupą kontrolną, a drugą poddawano działaniu różnego rodzaju bodźców, takich jak zmiana natężenia oświetlenia, wprowadzenie przerw na odpoczynek i tak dalej. Badacze, Elton Mayo i F.J. Roethlisberger z Uniwersytetu Harvarda oraz W.J. Dickson z kierownictwa firmy Western Electric, oczekiwali, że grupa eksperymentalna osiągnie inne wyniki w zakresie wydajności pracy niż grupa kontrolna.

⁴ Richard Gillespie, *Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments*, Cambridge University Press, Cambridge 1991.

Ku zdumieniu naukowców wydajność uległa zwiększeniu w obu grupach⁵. Zdziwienie badaczy wynikało z tego, że opierali się oni na klasycznych teoriach zarządzania dominujących w tamtym okresie. Teorie te przyjmowały założenie, że system organizacji można porównać do maszyny, a jej pracowników do wewnętrznych mechanizmów poddających się regulowaniu i manipulacji, co wpływa na wydajność całego przedsiębiorstwa. Eksperymentatorzy zdali sobie w końcu sprawę, że obydwie grupy *zareagowały zwiększoną produktywnością na prosty fakt, że ktoś zwrócił uwagę na to, co robią — to była odpowiedź na traktowanie w szczególny sposób*. To zjawisko zostało nazwane mianem „efektu Hawthorne”.

Najważniejszy wniosek wynikający z tego wczesnego doświadczenia był taki, że pracownicy, na których kierownictwo zwraca uwagę, którzy są traktowani wyjątkowo i uważają, że ich praca ma znaczenie, mogą mieć większą motywację, a przez to stać się bardziej produktywni. I znowu — dziś takie spostrzeżenie wydaje się dosyć oczywiste i nie wywołuje żadnych emocji (nasze nastoletnie dzieci zareagują na nie najwyżej uprzejmym: „Ach tak...”). Jednak w tamtych czasach była to zupełnie nowatorska koncepcja. Pracownicy byli postrzegani jak tryby w maszynie — wymienne części, albo wykonujące swoje zadania, albo usuwane. Potrzeba motywowania pracowników, aby lepiej wykonywali swoją pracę, nie była wtedy elementem praktyki zarządzania.

Rzecz jasna, kiedy przyczyny uzyskania takich, a nie innych wyników eksperymentów Hawthorne zostały lepiej zrozumiane przez menedżerów i naukowców, to nowatorskie badanie posłużyło jako macecznik dla wielu nowych teorii i metod zarządzania. Wywodzący się stąd sposób myślenia zyskał na znaczeniu w latach trzydziestych i czterdziestych ubiegłego wieku i został ochrzczone ogólnym mianem „szkoły zarządzania relacjami międzyludzkimi”.

⁵ Wciąż toczy się akademicki spór dotyczący metodologii badania i zasadności wyników eksperymentów Hawthorne, ale doświadczenie to zawsze było traktowane jako kamień milowy, ponieważ zapoczątkowało rozwój zarządzania relacjami międzyludzkimi.

I znowu — trudno dziś uwierzyć, że zasługiwał on na tak wielką uwagę czy że był przyczyną sporów dotyczących tego, jak zarządzać organizacją, które w rzeczywistości wywołał. Dla większości organizacji była to jednak ważna innowacja, szczególnie w erze zdominowanej przez działające w przeważającym wtedy sektorze produkcyjnym megafirmy wykorzystujące olbrzymie linie montażowe.

Później, w wydanej w latach sześćdziesiątych książce *The Human Side of Enterprise*⁶ Douglas McGregor wniósł kolejny ważny wkład do procesu wyjaśniania wartości związanych z praktyką zarządzania organizacyjnego. W książce tej McGregor zastosował terminy *teoria X* i *teoria Y*. Weszły one na stałe do słownika zarządzania.

Choć teorie McGregora zostały ogłoszone ponad czterdzieści pięć lat temu, wciąż trafiają do serc dzisiejszych menedżerów. Do wielu osób zajmujących kierownicze stanowiska przemawia rozróżnienie pomiędzy zaproponowanymi przez McGregora stylami zarządzania. W gruncie rzeczy to ten właśnie badacz pomógł wyjaśnić pewną dychotomię istniejącą w reprezentatywnej próbie osób zajmujących kierownicze stanowiska, a dotyczącą charakterystycznych podejść przyjmowanych przez różnych menedżerów w relacjach z ich bezpośrednimi podwładnymi.

Teoria X określa podejście do zarządzania charakterystyczne dla tych, którzy wierzą, że:

- ◆ Przeciętny człowiek ma wrodzoną niechęć do pracy.
- ◆ Ludzie unikają pracy, kiedy tylko mogą.
- ◆ Ze względu na swoją niechęć do pracy większość ludzi musi być kontrolowana i straszona, jeśli mają pracować wystarczająco ciężko.
- ◆ Przeciętny człowiek:
 - ★ woli być kierowany,

⁶ Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise: 25th Anniversary Printing*, Irwin/McGraw-Hill, 1985.

- ★ nie lubi odpowiedzialności,
- ★ zajmuje jednoznaczne stanowisko,
- ★ nade wszystko pragnie poczucia bezpieczeństwa.

Bez wątpienia rozpoznajesz ten typ podejścia do zarządzania. Wszyscy kiedyś się z nim zetknęliśmy. W najbardziej skrajnej postaci menedżerowie pasujący do *teorii X* są krańcowo apodyktyczni i podejrzliwi. Żywią przekonanie, że pracowników trzeba bez przerwy obserwować, gdyż w przeciwnym razie będą się oni objajać. Ich interakcje z podwładnymi obejmują bezpośrednie lub zawołowane groźby zwolnienia z pracy bądź wstrzymania awansu — lub podobne negatywne metody motywacyjne, których podstawą jest psychologiczne zastraszanie. Jeśli zachowanie pracownika zasługuje na pochwałę menedżera zarządzającego według *teorii X*, nagroda jest często mniej osobista i ma charakter finansowy. Mimo wszystko, jak inaczej można powiedzieć pracownikom, że wykonują dobrą robotę, jeśli nie poprzez płacenie im więcej i awansowanie ich? Z naszego doświadczenia wynika jednak, że kiedy w organizacji dominują menedżerowie zarządzający według *teorii X*, tworzą oni kulturę pracy mimowolnie wzmocniającą rozdźwięk pomiędzy „leniwym pracownikiem” a „apodyktycznym kierownikiem”. Pracownicy czują się poniżeni, więc reagują, dając apodyktycznemu szefowi to, czego on oczekuje — pracę bez entuzjazmu, przebiegłość i nastawienie typu „mam to gdzieś”.

W łagodniejszej postaci podejście oparte na *teorii X* może oznaczać po prostu styl zorientowany na mikrozarządzanie, czyli zakładający, że zadania nie zostaną wykonane prawidłowo (albo nie zostaną wykonane w ogóle), jeśli menedżer nie będzie aktywnie nadzorował pracy. Przełożony nie ufa pracownikom, nie wierzy, że dobrze wykonają swoją pracę. Menedżerowie działający według *teorii X* wierzą, że pracownicy mniej się troszczą o powodzenie firmy — krótko- i długookresowe — niż kierownictwo przedsiębiorstwa. Jest to styl nadzorczy, wynikający z niechęci do zaakceptowania założenia, że pracownicy mogą wykazywać inicjatywę, zdrowy rozsądek i wytrwałość w poszukiwaniu rozwiązań, jeśli

pozostawi się ich samym sobie. W rezultacie kierownicy zarządzający według tego modelu mają poważne problemy z delegowaniem zadań.

Mimo to — jak bywa w wielu modelach obejmujących szerokie spektrum zachowań — istnieją pewne aspekty zarządzania według *teorii X* wykorzystywane przez rozsądnie zarządzane, dobrze funkcjonujące organizacje. W swojej najbardziej łagodnej postaci podejście oparte na *teorii X* leży u podłoża odczuwanej przez firmy potrzeby dokumentowania własnych polityk i procedur, a także wyjaśniania, w jaki sposób wykonuje się zadania. Podejście takie przydaje się również do opisywania sposobów rozwiązywania kwestii związanych z zarządzaniem personelem, takich jak dyscyplinowanie pracowników lub nawet ich zwalnianie w przypadku niskiej wydajności pracy. Organizacje opracowują i wdrażają formalne zasady i struktury jako zabezpieczenia na wypadek zaistnienia sytuacji, gdy pracownikom brak motywacji, umiejętności lub zaangażowania na rzecz przedsiębiorstwa i gdy konsekwentnie zachowują się oni w sposób niezgodny z ogólnymi celami organizacji. Procedury i zasady są zapisane czarno na białym i zawierają informację o tym, co może stać się w takich okolicznościach (nawet jeśli kierownictwo będzie wolało uznać je za niepotrzebne, bo rzadko stosowane).

McGregor opisał również bardziej przyjazne ludziom i inspirujące podejście do kierowania pracownikami, będące przeciwieństwem *teorii X*. Nosi ono miano *teorii Y*. Podejście oparte na *teorii Y* zakłada, że:

- ◆ Wysiłek fizyczny i umysłowy wkładany w pracę jest równie naturalny, jak zabawa czy odpoczynek.
- ◆ Kontrola i karanie nie są jedynymi sposobami nakłaniania ludzi do pracy, a ludzie będą kierowali sobą, jeśli będą zaangażowani w realizację celów organizacji.
- ◆ Jeżeli praca będzie satysfakcjonująca, pracownicy zaangażują się w aktywne działania na rzecz organizacji.

- ◆ Przeciętny pracownik może w odpowiednich warunkach nauczyć się nie tylko akceptować odpowiedzialność, ale też jej poszukiwać.
- ◆ Większość pracowników może wykorzystać własną wyobraźnię, kreatywność i pomysłowość do poszukiwania rozwiązań problemów zawodowych.
- ◆ W nowoczesnym środowisku przemysłowym potencjał intelektualny przeciętnego człowieka jest wykorzystywany tylko częściowo.

Menedżerowie działający w oparciu o *teorię Y* utrzymują, że ludzie są aktywami, które można pielęgnować dla talentów wnoszonych przez nich do organizacji. Pracownicy nie są oporni ani leniwi i nie trzeba kuksańcami zmuszać ich do działania w sposób pożądany przez organizację — chcą za to wykonywać satysfakcjonującą pracę! Cóż za pomysł!

Ron Willingham, założyciel i prezes firmy doradczej Integrity Systems, wykorzystuje określenie „ludzka zasada”, aby podkreślić, jak ważne są metody zarządzania organizacją oparte na relacjach międzyludzkich⁷. Wiele wartości zawartych w *teorii Y* McGregora znajduje oddźwięk w „ludzkiej zasadzie” Willinghama, który tak wyraża swoje przekonania dotyczące zarządzania ludźmi:

„Każdy człowiek ma nieograniczony potencjał, który w dużym stopniu pozostaje nierozpoznany i niewykorzystany. Gdy zostaje on odkryty i wykorzystany, może doprowadzić do znacznie większej produktywności, niż można sobie wyobrazić...”⁸

⁷ Ron Willingham, *The People Principle. A Revolutionary Redefinition of Leadership*, St. Martin's Griffin, New York 1997.

⁸ *Ibid.*, s. 12.

Willingham sugeruje, że ten wzrost jest związany z samorealizacją i że strategia skoncentrowana na ludziach przynosi niewiarygodne korzyści organizacji (pracodawcy). Przekazuje bardzo cenny komunikat: „Ludzie są ważniejsi niż procesy”. Lamentuje nad marnotrawionymi zasobami przeznaczanymi w amerykańskim przemyśle na technologie i strategię organizacyjną wzmocniającą model zarządzania według *teorii X* zamiast na poszukiwanie możliwości pełnego wykorzystania ludzkiego potencjału w celu zwiększenia produktywności. Willingham mógłby zapytać: „Gdybyś miał wybór, czy wolałbyś przeznaczyć zasoby czasu, pieniędzy i pracy ludzkiej na sporządzenie dokładnej instrukcji postępowania, czy na opracowanie systemowych metod pełniejszego wykorzystania potencjału pracowników, których talenty nie są w pełnym stopniu zagospodarowane? Które z tych rozwiązań daje większą możliwość znacznego zwiększenia wartości organizacji?”. Oczywiście, według niego lepszy jest drugi sposób. Firmy często uginają się pod ciężarem procedur i administracyjnych drobiazgów, co prowadzi do sytuacji, w których nieistotne czynności stają się ważniejsze niż koncentracja na wyzwaniu naturalnych zainteresowań i talentów ludzi. Kiedy organizacje wybierają to drugie podejście, możliwości zwiększania wydajności są niemal nieograniczone.

Ten komunikat jest szczególnie ważny dzisiaj, kiedy liczba pracowników jest zmniejszana do absolutnego minimum ze względu na konieczność obniżania kosztów i zwiększania produktywności jednostkowej. Mimo to, jeśli organizacja działa według podstawowego założenia, że ludzie są ważniejsi niż procesy, może równoważyć utratę pracowników wykorzystaniem pełnego potencjału tych, którzy zostali. Menedżerowie działający według *teorii Y* mogą realizować inicjatywy strategiczne w coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu, a zainspirowani, zaangażowani i zmotywowani pracownicy odgrywają ważną rolę w realizacji bieżących operacji.

Przykład ilustrujący wartości związane z teorią X i Y — firma, w której wyeliminowano karty kontrolne

Przedsiębiorstwo produkcyjne działające w środkowo-zachodnim Connecticut dysponowało liczną grupą niezrzeszonych w związkach zawodowych pracowników fizycznych, z których większość miała długi staż pracy i duże doświadczenie. Firma zatrudniła nowego dyrektora personalnego, pochodzącego z innego miasta. Ten człowiek, energiczny i dynamiczny rzecznik zmian, przekonał zarząd do likwidacji obowiązku „odbijania karty” przy wejściu na teren zakładu, co zawsze było podstawą ustalania wynagrodzenia dla pracowników, ponieważ pozwalało udokumentować czas przybycia pracownika do fabryki i jej opuszczenia. Dyrekcja z początku była temu przeciwna. „Czy nie doprowadzimy do sytuacji, w której pracownicy będą spóźniali się do pracy i wychodzili zbyt wcześnie? — pytano. — Czy nie będzie dochodziło do sporów dotyczących tego, czy pracownik był w pracy przez cały dzień, jeśli kierownika z jakiejś przyczyny nie było na miejscu?”. Nowy dyrektor personalny musiał odpowiedzieć na te i wiele innych pytań logistycznych.

Odpowiedzi, których udzielił kierownictwu firmy, były przesiąknięte wartościami zaczerpniętymi z *teorii Y*. Tłumaczył, że jeśli menedżerowie dadzą ludziom do zrozumienia, że wierzą, iż przyjdą oni do pracy o odpowiedniej godzinie i wyjdą we właściwym momencie oraz dokładnie udokumentują swój czas pracy na wypełnianych przez siebie tygodniowych arkuszach pracy (składanych u przełożonych i potwierdzonych własnym podpisem), cały proces stanie się samospełniającą się przepowiednią. Następnie podkreślił, że poszczególne zespoły muszą zacząć samodzielnie, we własnym gronie rozwiązywać

problemy związane z nieobecnością pracowników w pracy lub ich spóźnieniami. A co najważniejsze, nowy system miał przenieść relacje pomiędzy pracownikami a kierownikiem z poziomu podejrzliwego nadzoru, gdzie konieczne jest rejestrowanie godzin pracy w celu udokumentowania czasu w niej spędzanego, na taki, gdzie liczy się zaangażowanie, zaufanie i relacje międzyludzkie. „To — wyjaśniał nowy dyrektor personalny — doprowadzi do nawiązania bardzo pozytywnych relacji w miejscu pracy i zwiększenia produktywności, ponieważ pracownicy będą dostrzegali, że ich przełożeni cenią solidność i zaangażowanie w sprawę przedsiębiorstwa”.

Co tak naprawdę się stało? Jaki był rezultat tej inicjatywy? Po roku zegar do rejestracji czasu pracy — pozostawiony w dziale zasobów ludzkich w charakterze eksponatu muzealnego przypominającego o starym sposobie myślenia, który musiał ulec zmianie — trafił w końcu na złom. Nowy system, oparty na relacjach międzyludzkich i pracy zespołowej, dobrze wpisał się w zestaw wartości będących podstawą zarządzania i przywództwa w przedsiębiorstwie.

Uzasadnienie teorii Y w nauce o zarządzaniu

Dr Abraham Maslow — pionier badań nad zachowaniami organizacyjnymi, twórca słynnej teorii hierarchii potrzeb⁹ oraz (przypadkiem) ktoś, kto wywarł największy wpływ na sposób myślenia McGregora, kiedy ten opracowywał podejścia do zarządzania oparte na *teoriach X i Y* — przeprowadził zakrojone na szeroką skalę badania dotyczące związku pomiędzy skutecznym przywództwem a zdrowiem psychicznym. Analizując wyniki swoich

⁹ Abraham Maslow, *Motywacja i osobowość*, przeł. Paula Sawicka, Pax, Warszawa 1990.

oraz przeprowadzonych przez innych naukowców badań, dr Maslow odkrył, że jeśli sporządzi się listę charakterystycznych cech zdrowia psychicznego, u lepszych menedżerów będą one prawdopodobnie występowały częściej niż u gorszych¹⁰. Jeśli przeprowadzi się testy psychologiczne człowieka, który najlepiej nadaje się do roli lidera — a więc potrafi najlepiej rozwiązać dany problem lub wykończyć określone zadanie albo najlepiej rozumie obiektywne wymogi sytuacji — ta osoba będzie się charakteryzowała lepszą kondycją psychiczną niż inni. Ponadto — co też jest ważne — taki bardziej efektywny menedżer będzie mniej skłonny do dyrygowania pracownikami i rozkazywania im. „Takie postępowanie po prostu nie daje im satysfakcji” — sugeruje Maslow¹¹.

To niezwykle istotny punkt, którego znaczenie trzeba podkreślić. Maslow nie tylko łączy cechy odpowiadające doskonałemu zdrowiu psychicznemu z efektywnym zarządzaniem, ale zajmuje się też kwestiami dotyczącymi wewnętrznych procesów psychologicznych występujących u menedżerów i obejmujących potrzebę sprawowania władzy i kontroli nad podwładnymi. Odnoszący sukcesy i zdrowsi psychicznie menedżerowie czują się komfortowo, kiedy biorą udział w międzyludzkich negocjacjach, mediacji, pracy zespołowej i inspirowaniu pracowników. Tyrani, dyktatorzy i grubianie — ludzie, którzy wydają się czerpać przyjemność ze sprawowania niekwestionowanej władzy — są mniej skuteczni w roli przywódców.

Wnioski płynące z tych odkryć są bardzo ważne. Menedżer powinien przeprowadzić dogłębną, uczciwą autoanalizę, odpowiadając na pytanie o to, co sprawia mu satysfakcję w sprawowaniu władzy. Czy chodzi o władzę samą w sobie? Czy kiedykolwiek przyłapałeś się na upajaniu się władzą? Robert E. Kaplan, ekspert

¹⁰ Abraham Maslow, „Further Notes on the Relationship Between Psychological Health and Characteristics of Superior Managers”, w: *Maslow on Management*, John Wiley & Sons, New York 1998, s. 94 – 101.

¹¹ Ibid.

w dziedzinie błędów popełnianych przez menedżerów wysokiego szczebla, pisze w swojej książce *Beyond Ambition*¹² o kiepskim dyrektorze, któremu nadał imię Bill (przykład, o którym pisze Kaplan, jest oparty w głównej mierze na przeżyciach konkretnej osoby, ale zawiera też domieszkę doświadczeń innych ludzi). Dyrektor ten był uosobieniem człowieka zachłystującego się władzą:

„Chętnie mówił o dzieleniu się władzą i bez wątpienia wierzył w określone przez siebie zasady, ale jego emojonalna potrzeba bycia najważniejszym powstrzymywała go od realizacji szlachetnych zamierzeń. Co gorsza, głęboko zakorzenione przekonania dotyczące tej kwestii doprowadziły do tego, że obrażał się, kiedy ktoś sugerował, że w danej sytuacji przejął nadmierną kontrolę nad rozwojem wydarzeń. Podobnie jak w przypadku wielu dyrektorów, u podstaw problemów Billa z delegowaniem uprawnień leżał charakter, a nie brak umiejętności”¹³.

Z badań prowadzonych w miejscu pracy wyraźnie wynika, że najlepszymi menedżerami są ci, których charakter pozwala czerpać satysfakcję z osiągnięć zespołu, rozwoju potencjału pracowników lub skutecznego doradzania podwładnym i wyznaczania im nowych wyzwań, a nie ze skupiania się na wzmacnianiu władzy, którą posiadają w ramach organizacji. Nawet kiedy uzdolniony, biegły menedżer podąża za swoimi instynktami, przyjmując nieco jednostronne stanowisko typu „to ja tu ustalam zasady”, takie zachowanie wciąż może być przejawem **EQ**, czyli **inteligencji emojjonalnej**¹⁴. Ten pozorny paradoks można wyjaśnić w ten

¹² Robert E. Kaplan, *Beyond Ambition*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1991.

¹³ *Ibid.*, s. 47.

¹⁴ Daniel Goleman, *Inteligencja emojjonalna w praktyce*, przeł. Andrzej Jankowski, Media Rodzina, Poznań 1999.

sposób, że instynkty menedżera mogą ulec wzmocnieniu, kiedy wyczuje on, że zespół potrzebuje wyraźnego określenia kierunku i celu, co ma się przyczynić do zwrócenia uwagi na ogólniejsze cele. Przyjęcie stanowiska firmy w konkretnej sprawie może czasem być najlepszym krokiem w stronę odzyskania inspirującej atmosfery pracy zespołowej. Takie postępowanie wymaga jednak znajomości różnicy pomiędzy sprawowaniem władzy dla samozaspokojenia a wykorzystywaniem jej w celu przezwyciężenia krótkotrwałych przeszkód uniemożliwiających stworzenie klimatu, w którym dobrze zmotywowani i zainspirowani pracownicy mogą pracować pełną parą.

Wygląda na to, że psychicznie zdrowsi menedżerowie będą mieli skłonność do działania zgodnie z *teorią Y*, ponieważ wzmocnienie władzy i kontroli jest dla nich po prostu mniej ważne niż dla menedżerów działających według *teorii X*. Wynika z tego, że ludzie psychicznie zdrowsi i zorientowani na innych (czyli osoby postępujące zgodnie z teorią *Y*) są lepszymi menedżerami.

Pora zilustrować rozważania Masłowa na temat znaczenia psychicznej satysfakcji ze sprawowania funkcji kierowniczej. Opiszemy tu przypadek błyskotliwego sprzedawcy, wspaniałego „budowniczego relacji”, który zachłystuje się władzą i pozwala swojemu ego zniweczyć dobrze zasłużony awans na stanowisko menedżera.

Bob R. był osiagającym świetne wyniki przedstawicielem handlowym w firmie XYZ. Dysponował wspaniałymi zdolnościami interpersonalnymi. Bob był w swoim żywiole, kiedy prognozował sprzedaż, nawiązywał kontakty z klientami i oceniał ich potrzeby. Przez dwa lata był najlepszym sprzedawcą w firmie. Od chwili rozpoczęcia pracy w przedsiębiorstwie osiągał znacznie lepsze wyniki niż jego koledzy. Z determinacją dążył do celu i był pewny siebie. Bardzo dobrze rozumiał ludzi w kontekście handlowym i potrafił umiejętnie finalizować transakcje. Klienci

lubili z nim współpracować. Cenili go jako człowieka i byli wobec niego bardzo lojalni, mimo że konkurenci wielokrotnie próbowali namówić ich do zmiany dostawcy.

Wyniki Boba były tak imponujące, że firma postanowiła wynagrodzić jego wysiłki. Został awansowany na stanowisko dyrektora działu sprzedaży kierującego pracą 25 przedstawicieli handlowych działających w całych Stanach Zjednoczonych. Zasugerowano mu, aby podzielił swoich klientów pomiędzy sprzedawców działających pod jego kierownictwem. Jego nowe obowiązki obejmowały motywowanie przedstawicieli i wspieranie ich wysiłków, a przez to zwiększanie ogólnych przychodów ze sprzedaży.

W ciągu miesiąca od momentu awansu Boba kilka podlegających mu osób zgłosiło się do prezesa firmy, grożąc odejściem. Problemem był styl przywódczy Boba. Jego podwładni informowali, że jest apodyktyczny i bardzo trudno z nim współpracować. „To zwierzę” — mówili ludzie prezesowi. Opowiadali, że Bob przesadnie reaguje na proste problemy i krytykuje podwładnych w nieprzyjemny sposób. Grozi zwolnieniami i tworzy atmosferę strachu. Jest strasznie zarozumiały, ale nie pomaga ludziom i nie udziela im wskazówek. Sprzedawcy mogą z nim wytrzymać tylko wtedy, kiedy towarzyszy im podczas spotkania z kontrahentem i zwraca uwagę na klienta oraz kwestie związane z transakcją.

Prezes przedsiębiorstwa wezwał Boba i przekazał mu pomocny, ale stanowczy komunikat: „Jesteś ceniony w tej firmie, ale niekoniecznie na kierowniczym stanowisku. Musimy zmodyfikować twoje podejście do zarządzania, w przeciwnym razie konieczne będą zmiany”.

Omówienie przypadku: Bob, najlepszy sprzedawca w firmie, urodzony „budowniczy relacji”, znalazł się na stanowisku, na którym jego produktywność miała drugorzędne znaczenie. Firma znalazła się w sytuacji nie do pozazdroszczenia — stosunek zatrudnienia z osobą odpowiedzialną za znaczną część przychodów przedsiębiorstwa został narażony na szwank, ponieważ firma musiała zrobić, co tylko mogła, by zapobiec utracie niemal całego zespołu handlowego z powodu masowej rezygnacji stanowiącej ostry sprzeciw przeciwko stylowi zarządzania Boba. Awansując Boba na stanowisko dyrektora działu sprzedaży, zakładano, że zdolności interpersonalne związane z zawieraniem transakcji przekładają się bezpośrednio na zdolności interpersonalne przydatne w zarządzaniu ludźmi. Faktem jest, że kiedy Bob objął stanowisko kierownicze, musiał wykorzystać znacznie większe spektrum różnych umiejętności potrzebnych do skutecznego działania w tej roli. Musiał także wykorzystać swoje zdolności interpersonalne w kontaktach z podwładnymi. Choć był świetnym „budowniczym relacji”, nie podjął wysiłku, aby ocenić, czego potrzebują jego podwładni do odniesienia sukcesu. Nie przyjął ich punktu widzenia i nie okazał tej cierpliwości i pomocy, które wcześniej demonstrował w kontaktach z potencjalnymi klientami. W szczególności powinien był postrzegać swoich podwładnych jako klientów, jako narzędzia jego ostatecznego sukcesu. Zamiast tego Bob był niecierpliwym wobec pracowników tyranem, bardzo absorbowało go „bycie szefem” i uwielbiał rządzić. Tymczasem źródłem jego satysfakcji miało być oczywiście dostrzeganie sukcesów jego utalentowanych podwładnych i umożliwianie im wykorzystania pełnego potencjału ich zdolności.

Na czym tak naprawdę polega umiejętność zarządzania ludźmi?

Przypadek Boba, który nie radził sobie z obowiązkami menedżera, nie jest wcale odosobniony w dzisiejszym środowisku biznesowym. Wiele osób zostaje awansowanych na stanowiska kierownicze,

ponieważ dobrze sobie radzą na zajmowanych stanowiskach merytorycznych, mają bogatą wiedzę o produkcie albo doświadczenie świadczące o zasługującej na uznanie lojalności wobec firmy. Czasem jednak mimo wielu talentów, biegłości technicznej lub doświadczenia w organizacji dany człowiek może nie być przygotowany do sprawowania funkcji kierowniczej. W jaki sposób organizacja może ocenić, czy konkretna osoba jest gotowa do objęcia obowiązków menedżera? Zgadza się z Kaplanem, że konieczna jest ocena charakteru, a jednym z głównych jej elementów jest ocena stopnia, w jakim człowiek jest gotowy zaangażować się w cały szereg relacji międzyludzkich, oraz związanych z inteligencją emocjonalną skłonności do budowania relacji z bezpośrednimi podwładnymi.

Jeśli to prawda, pojawiają się pytania: „Czy osoby nieposiadające odpowiednich uwarunkowań charakterologicznych mogą się nauczyć zdrowszego, bardziej inspirującego, zorientowanego na relacje międzyludzkie stylu zarządzania w oparciu o *teorię Y*? Czy można zmienić charakter człowieka, jeśli okaże się on przeszkodą w sprawowaniu władzy? A jeśli możliwa jest zmiana charakteru, jakie umiejętności należy rozwijać, aby nastąpiła ona we właściwym czasie?”. Czytaj dalej! Spróbujemy udzielić użytecznych odpowiedzi na wszystkie te ważne pytania.