

SZEF WYMAGAJĄCY I WYROZUMIAŁY

JAK SKUTECZNIE ZARZĄDZAĆ,
NIE TRACĄC LUDZKIEGO OBLICZA



[PROGRAM RADYKALNEJ SZCZEROŚCI]

KIM SCOTT

mt biznes

KIM SCOTT

SZEF WYMAGAJĄCY I WYROZUMIAŁY

**JAK SKUTECZNIE ZARZĄDZAĆ,
NIE TRACĄC LUDZKIEGO OBlicZA**

**PRZEKŁAD
MARCIN KOWALCZYK**

Spis treści

Wprowadzenie	9
Jak korzystać z tej książki	25

CZĘŚĆ I. NOWA FILOZOFIA ZARZĄDZANIA

1. BUDOWANIE RELACJI OPARTYCH NA RADYKALNEJ SZCZEROŚCI <i>Przynieś całe swoje ja do pracy</i>	31
2. BIERZ, DAWAJ I ZACHĘCAJ DO DZIELENIA SIĘ WSKAZÓWKAMI <i>Tworzenie kultury otwartej komunikacji</i>	55
3. ZROZUM, CO MOTYWUJE KAŻDEGO CZŁONKA TWOJEGO ZESPOŁU <i>Pomagając ludziom, zrób krok w stronę ich marzeń</i>	89
4. WSPÓLNE OSIĄGANIE WYNIKÓW <i>Mówienie ludziom, co mają robić, nie sprawdza się</i>	133

CZĘŚĆ II. NARZĘDZIA I TECHNIKI

5. RELACJE <i>Narzędzia budowy zaufania w relacjach z bezpośrednimi podwładnymi</i>	185
6. WSPARCIE <i>Pomysły jak przyjmować/dawać/zachęcać ludzi do wyrażania pochwał i krytyki</i>	207
7. ZESPÓŁ <i>Techniki pozwalające uniknąć znudzenia i wypalenia</i>	271
8. WYNIKI <i>Narzędzia, które pomogą wam szybciej zrobić to, co robicie razem</i>	307
Zaczynamy	343
Podziękowania	351



NOWA FILOZOFIA
ZARZĄDZANIA

1

BUDOWANIE RELACJI OPARTYCH NA RADYKALNEJ SZCZEROŚCI

Przynieś całe swoje ja do pracy

TO SIĘ NAZYWA ZARZĄDZANIE I TO WŁAŚNIE JEST TWOJA PRACA

ZAZWYCZAJ MIAŁAM POCZUCIE PRZYJEMNOŚCI, gdy wysiadałam z windy i wchodziłam do przestronnej byłej hali magazynowej w East Village, którą wynajęliśmy i zaadaptowaliśmy na biura firmy Juice Software, start-upa współzałożonego przeze mnie w 2000 roku. Ale tamtego dnia czułam jedynie stres.

Programiści zarywali noce i pracowali całe weekendy, aby opracować wczesną wersję beta naszego produktu, który miał być gotowy już za tydzień. Zespół sprzedaży zdołał namówić trzydziestu ważnych klientów z branży, którzy zgodzili się wziąć udział w testach beta. Gdyby zaczęli korzystać z naszego produktu, moglibyśmy liczyć na drugą rundę finansowania. Jeśli nie, pieniądze skończyłyby się nam za pół roku.

I tylko jedna osoba wszystko to blokowała: ja. Poprzedniego wieczoru jeden z naszych aniołów biznesu, Dave Roux, powiedział mi, że jego zdaniem nasza polityka cenowa jest niewłaściwa. „Przypomnij sobie, kiedy ostatni raz kupiłaś używany samochód, który kosztował cię mniej niż dziesięć tysięcy dolarów. A teraz przypomnij sobie człowieka, który ci go sprzedał. Tak właśnie będą wyglądali wasi handlowcy. To ludzie, którzy będą reprezentowali was na rynku”. Intuicja podpowiadała mi, że Dave ma rację, ale nie mogłam przecież pójść z tym do działu handlowego czy zarządu firmy i wyrzucić wszystko do góry nogami, kierując się wyłącznie moimi przeczuciami. Musiałam usiąść i przeprowadzić dogłębną analizę. I to szybko. W tym celu odwołałam wszystkie spotkania zaplanowane na to przedpołudnie.

Zrobiłam jednak tylko kilka kroków w głąb biura, gdy podbiegł do mnie jeden ze współpracowników. Musiał natychmiast ze mną porozmawiać. Właśnie dowiedział się, że być może czeka go transplantacja nerki. Był przerażony. Uspokoił się nieco dopiero po godzinie rozmowy i dwóch filiżankach kawy.

Idąc w kierunku swojego biurka mijałam programistę, którego dziecko leżało na oddziale intensywnej terapii. „Musisz zapytać o jego stan” – pomyślałam. „Co u syna? Lepiej?” – spytałam. Okazało się, że stan syna nie poprawił się, a gdy opowiedział mi o nocy spędzonej przy jego łóżku, oboje mieliśmy łzy w oczach. Zmusiłam go, by wziął wolne i poszedł do domu odpocząć, zanim znów wróci do szpitala.

Odchodziłam od jego biurka psychicznie wyczerpana, ale po drodze mijałam jeszcze stanowisko kierownika do spraw zapewnienia jakości. Jego dziecko miało się znacznie lepiej: córka właśnie uzyskiwała najwyższy wynik w całym stanie na egzaminie z matematyki. Oczywiście chciał o tym porozmawiać. Przystawienie się ze współczucia na radość z sukcesów córki nie było łatwe.

Zanim doszłam do swojego biurka, nie miałam już ani czasu, ani siły na analizę problemu ceny. Troszczyłam się o każdego

z tych ludzi, ale wszystkie te rozmowy całkowicie mnie wyczerpały. Czułam się sfrustrowana, że nie udało mi się wykonać żadnej „prawdziwej” pracy. Jeszcze tego samego dnia zadzwoniłam do mojego coacha, Leslie Koch. Musiałam jej się wyzalić.

„To na czym w końcu polega moja praca? – spytałam. – Mam budować wspólniałą firmę, czy raczej niańczyć naszych pracowników?”

Leslie, kobieta pewna siebie, była dyrektor w Microsoftzie, o mało nie wybuchła. „To nie jest żadne niańczenie – oznajmiła. – To się nazywa zarządzanie i właśnie to jest twoja p r a c a!”

Za każdym razem, gdy ogarnia mnie poczucie, że mam coś ważniejszego do robienia niż wysłuchiwanie ludzi, przypominam sobie te słowa Leslie: „To twoja praca!”. Używałam tego zdania wielokrotnie, powtarzając je dziesiątkom ludzi, którzy po kilku tygodniach pracy na swoich nowych stanowiskach menedżerskich przychodzili do mnie, jęcząc, że czują się jak nianie lub psychoanalitycy.

Nie doceniamy skali pracy emocjonalnej, jaka wiąże się ze stanowiskiem kierowniczym. Termin „praca emocjonalna” zazwyczaj zarezerwowany jest dla pracowników służby zdrowia i sektora usługowego: psychiatrów, pielęgniarek, lekarzy, kelnerów czy stewardes i stewardów. Jednak w tej książce wykazę, że praca emocjonalna to nie tylko integralna część stanowiska kierowniczego, ale także, że to właśnie ona jest kluczem do tego, by być dobrym szefem.

JAK BYĆ DOBRYM SZEFEM

ZE WZGLĘDU NA CHARAKTER MOJEJ PRACY to oczywiste, że niemal każdy mnie pyta, jak stać się lepszym szefem/menedżerem/liderem. Pytają mnie o to ludzie, którzy dla mnie pracują, dyrektorzy, których jestem coachem, uczestnicy moich kursów lub prelekcji. Pytają mnie o to ludzie, którzy korzystają z komputerowego systemu wspomagającego zarządzanie powstałego w firmie Candor Inc., którą właśnie w tym celu zało-

żyłam wraz z Russem Larewayem. Wiele osób dzieli się z nami dylematami i problemami poprzez naszą stronę internetową (*radicalcandor.com*). Ale pytania tego typu padają także ze strony udręczonego rodzica, który siedzi obok mnie na szkolnym przedstawieniu i który nie wie, jak ma powiedzieć opiekunce dziecka, żeby nie dawała mu tak dużo słodyczy; właściciela firmy budowlanej, który frustruje się, gdy jego załoga nie pojawia się na czas na budowie; pielęgniarki, która właśnie awansowała na stanowisko przełożonej (i choć to ona mierzy mi ciśnienie, mam nieodparte wrażenie, że to ja powinnam raczej zmierzyć ciśnienie jej); dyrektora, który sili się na cierpliwość, mówiąc coś do telefonu tuż przed wejściem na pokład samolotu, w końcu rozłącza się i mruczy do siebie pod nosem: „Jak to się stało, że w ogóle zatrudniłem takiego kretyna?”; przyjaciółkę, której przed oczami wciąż staje twarz pracownika zwolnionego przez nią lata temu. Bez względu na to, kto zadaje takie pytanie, zawsze jest ono wynikiem pewnych obaw: wiele osób jest zaniepokojonych tym, że zarządzanie innymi nie wychodzi im tak dobrze, jak ta „prawdziwa” część ich pracy. Często niepokoją się, że z a w o d z ą swoich podwładnych.

Chociaż nie lubię widoku tego rodzaju stresu, wszystkie te rozmowy są dla mnie produktywne, bo wiem, że mogę tym ludziom pomóc. Na koniec moi rozmówcy są bardziej spokojni i pewni siebie, wiedząc, że mogą być wspianiałymi szefami.

Często pytania poprzedzane są zabawnymi wyjaśnieniami, które wynikają z faktu, że poszczególne określenia mają dla wielu bardzo silne konotacje: słowo szef kojarzy się z niesprawiedliwością, menedżer brzmi zbyt technicznie i przez to biurokratycznie, a z kolei lider zbyt górnolotnie i ludzie boją się, że wyjdą na takich, którzy chcą sobie przydać splendoru. Ja wolę słowo szef, gdyż różnica między przywództwem i zarządzaniem skłania do myślenia, że liderzy są szefami, którzy niczego tak naprawdę n i e r o b i ą, a menedżerowie są tylko zwykłymi wykonawcami poleceń innych. Te dwa słowa implikują też pewną hierarchię i wynikające z tego różnice, jak gdyby liderzy

nie musieli już dłużej być menedżerami i zarządzać czymkolwiek, a z kolei menedżerowie nie musieli być liderami dla innych. Biografia Andy'ego Grove'a, legendarnego dyrektora generalnego Intela, jasno dowodzi, że kierowanie i przywództwo (pozycja menedżera/kierownika i lidera) są jak *forehand* i *backhand* w tenisie. By wygrać, trzeba mieć opanowane oba rodzaje uderzenia. Mam nadzieję, że zanim dojdiesz do końca tej książki, będziesz miał bardziej pozytywne konotacje ze wszystkimi tymi słowami: szef, menedżer, lider.

Kiedy już rozprawimy się z różnicami semantycznymi, często rodzi się kolejne, bardzo podstawowe pytanie: czym tak naprawdę ci wszyscy szefowie/menedżerowie/liderzy się zajmują? Co konkretnie robią? Chodzą na spotkania? Wysyłają maile? Mówią ludziom, co mają robić? Wymyślają strategie, a następnie oczekują od innych ich realizacji? Pokusa, by sądzić, że nie robią absolutnie nic, jest duża.

Ale w ostatecznym rozrachunku to właśnie oni są odpowiedzialni za wyniki. Osiągają je nie przez samodzielne wykonanie pracy, lecz przez wspieranie ludzi wchodzących w skład ich zespołów. **Szefowie wspierają ludzi w celu osiągnięcia wyników.**

Kolejne pytania dotyczą trzech obszarów odpowiedzialności każdego menedżera. Są to: udzielanie wsparcia w postaci przekazywania wskazówek, budowanie zespołów i osiągnięcie wyników.

Zacznijmy od **wsparcia**.

Wsparcie często utożsamiane jest z feedbackiem, czyli informacją zwrotną przekazywaną pracownikom na temat ich pracy. Szefowie boją się przekazywać ludziom opinie na temat ich pracy – zarówno krytykę, co oczywiste, jak i pochwały, gdyż daje to wrażenie protekcyjnego traktowania. Co będzie, jeśli pracownik przyjmie postawę obronną? Zacznie krzyczeć? Zagrozi pozwem sądowym? Wybuchnie płaczem? Co, jeśli nie zrozumie krytyki lub nie będzie w stanie zrozumieć, co powinien zrobić, aby naprawić problem? Co, jeśli nie ma żadnego prostego sposobu naprawy? Co w takiej sytuacji powinien powiedzieć szef? Ale gdy problem jest naprawdę

prosty i oczywisty, wcale nie jest lepiej. Dlaczego pracownik nie zorientował się, że jest jakiś problem? Czy naprawdę muszę mu to mówić? Jestem zbyt miły? Zbyt surowy? Wszystkie te pytania wydają się tak ważne i naglące, że szefowie często zapominają, że sami powinni korzystać ze wskazówek i wsparcia innych.

Po drugie: **budowanie zespołu.**

Budowa spójnego zespołu nie sprowadza się do znalezienia właściwych ludzi na właściwe stanowiska, co osiąga się poprzez rekrutację i zatrudnianie, zwalnianie i awansowanie. Bo gdy już znajdziemy właściwe osoby na właściwe stanowiska, to jak utrzymać ich motywację? Szczególnie w Dolinie Krzemowej pociąga to za sobą następujące pytania: Dlaczego każdy chce awansować, choć jeszcze nie opanował do końca wszystkiego na poprzednim stanowisku? Dlaczego milenialsi oczekują, że ich kariery będą rozpisane krok po kroku, jak w instrukcji zestawu klocków lego? Dlaczego ludzie opuszczają zespół, gdy tylko zacznie on działać? Dlaczego ciągle ktoś odchodzi i trzeba szukać kogoś nowego? Dlaczego ludzie nie zaczną po prostu wykonywać swojej roboty i nie pozwolą mi zająć się moją?

I po trzecie: **wyniki.**

Wielu menedżerów odczuwa nieustanną frustrację związaną z poczuciem, że wszystko przychodzi im z większym trudem, niż powinno. Właśnie podwoiliśmy zespół, ale wyniki wcale nie uległy podwojeniu. Ba, pogorszyły się. Co się stało? Czasem wszystko posuwa się do przodu zbyt wolno: moi podwładni dyskutowaliby i roztrząsali wszystko w nieskończoność, gdyby im tylko na to pozwolić. Dlaczego po prostu nie mogą podjąć konkretnej decyzji? Ale czasem wszystko się dzieje za szybko: nie dotrzyaliśmy terminu, ponieważ zespół nie poświęcił nawet chwili na planowanie i nie było żadnego: „gotów, cel”, tylko od razu „pal”. Dlaczego nie mogą wszystkiego najpierw dobrze przemyśleć? Albo wydaje się, że wszyscy działają jak na autopilocie: w tym kwartale robią dokładnie to samo, co w poprzednim, w tym, w którym poszło im fatalnie. Jak mogą oczekiwać innych wyników?

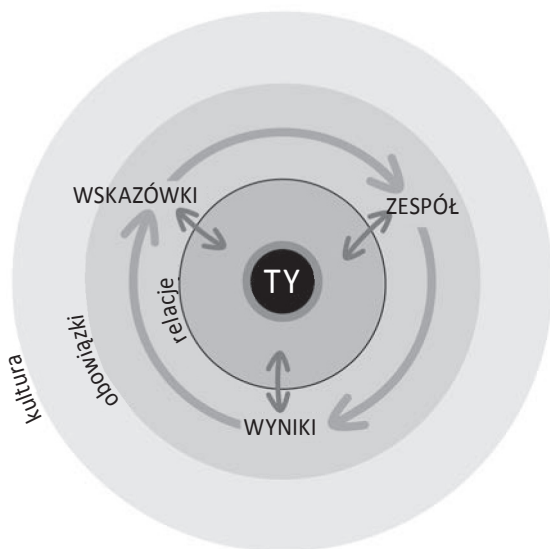
Wsparcie, zespół i wyniki to trzy obszary obowiązków i odpowiedzialności każdego szefa. Dotyczy to bez wyjątku każdego, kto kieruje ludźmi: dyrektorów generalnych, menedżerów średniego szczebla i kierowników najniższego szczebla, którzy po raz pierwszy stali się liderami. Owszem, dyrektorzy generalni mogą stać przed jeszcze innymi problemami, ale muszą przecież pracować z żywymi ludźmi – z ich dziwactwami, umiejętnościami i słabościami – tak samo jak wtedy, gdy zajmowali swoje pierwsze kierownicze stanowiska.

Wszystkie te pytania są jak najbardziej naturalne – menedżerowie zastanawiają się, czy postępują właściwie ze swoimi podwładnymi. W tej książce postaram się na każde z nich wyczerpująco odpowiedzieć.

SIŁĄ NAPĘDOWĄ SĄ RELACJE, A NIE WŁADZA

JEDNAK NAJWAŻNIEJSZE PYTANIE, to, które dotyka samej istoty bycia dobrym szefem, zazwyczaj nie pada. Wyjątkiem pod tym względem był Ryan Smith, dyrektor generalny firmy Qualtrics. Pierwsze pytanie, które mi zadał, gdy tylko zaczęłam być jego coachem, brzmiało: „Właśnie zatrudniłem kilku nowych liderów w moim zespole. W jaki sposób mogę szybko z każdym z nich zbudować relację, tak abym ja mógł zaufać im, a oni mogli zaufać mnie?”.

Bardzo niewiele osób koncentruje się na tej podstawowej trudności w zarządzaniu, którą tak dobrze ujął Ryan: „W jaki sposób zbudować z każdym bezpośrednim podwładnym relacje oparte na zaufaniu?”. Jeśli stoisz na czele dużej organizacji, nie jesteś w stanie nawiązać osobistej relacji ze wszystkimi, ale naprawdę możesz poznać ludzi, którzy bezpośrednio ci podlegają. Owszem, na przeszkodzie stoi wiele rzeczy: myślę tu przede wszystkim o dynamice władzy, ale także o lęku przed konfliktem, trosce o wyznaczenie granic tego, co właściwe lub profesjonalne, strachu przed utratą wiarygodności i presji czasu.



Zawsze należy jednak pamiętać, że to właśnie te relacje mają zasadnicze znaczenie dla twojej pracy. To od nich zależy, czy wywiążesz się ze swoich trzech podstawowych obowiązków i zadań menedżera. Są to: 1) utworzenie kultury opartej na wsparciu (pochwały i krytyka), dzięki której wszyscy będą podążali we właściwym kierunku; 2) zrozumienie, co motywuje poszczególne osoby, tak by uniknąć wypalenia lub nudy i utrzymać spójność całego zespołu; 3) wspólne dążenie do osiągnięcia zakładanych wyników. Jeśli myślisz, że można zrealizować te trzy cele bez mocnych relacji, to oszukujesz samego siebie. Nie twierdź, że siła, kontrola i autokratyzm nie działają. Ależ działają – sprawdzają się wyjątkowo dobrze w stadzie pawianów i każdym totalitarnym reżimie. A jeśli jednak czytasz tę książkę, to chyba nie tego szukasz.

Między obowiązkami szefa i relacjami, jakie buduje on z podwładnymi, jest pozytywne sprzężenie zwrotne. Relacje wzmacniamy, ucząc się najlepszych sposobów na otrzymywanie, dawanie i zachęcanie do wsparcia, umieszczając ludzi na właściwych stanowiskach i dając im odpowiednie dla nich zadania oraz wspólnie osiągając wyniki, jakich nigdy nie udałoby się uzyskać

w pojedynkę. Działa to także w drugą stronę. Negatywne sprzężenie zwrotne występuje zawsze, gdy nie zapewnimy ludziom odpowiedniego wsparcia w ich pracy, umieścimy ich na stanowiskach, których nie chcą lub do których nie pasują, albo będziemy ich zmuszać do osiągania wyników, które oni uważają za nierealistyczne. Wszystko to niszczy zaufanie.

W ten sposób relacje i obowiązki szefa zazębiają się i wpływają na siebie wzajemnie – pozytywnie lub negatywnie – i właśnie ta dynamika pcha cię do przodu lub zostawia pokonanego na polu bitwy. Twoje relacje z bezpośrednimi podwładnymi przekładają się na ich relacje z ich bezpośrednimi podwładnymi i kulturę całego zespołu. Innymi słowy, twoja zdolność do budowy relacji opartych na zaufaniu z bezpośrednimi podwładnymi determinuje wszystko.

To zaś oznacza, że konieczne jest właściwe zdefiniowanie tychże relacji. Są one bardzo osobiste i trudno je porównać z jakimikolwiek innymi. I większość ludzi nie wie, jak je budować. Właśnie w tym pomoże ci fundamentalna koncepcja, którą opisuję w tej książce – ta koncepcja to **radykałna szczerść**.

RADYKALNA SZCZEROŚĆ

BUDOWY ZAUFANIA NIE DA SIĘ sprowadzić do prostej zależności: „zrób x, y i z, a powstanie dobra relacja”. Jak wszystkie związki międzyludzkie, tak i związek między szefem i podwładnymi jest nieprzewidywalny. Nie ma tu żadnych absolutnych reguł i zasad. Udało mi się jednak zidentyfikować dwa wymiary, które razem pomogą ci pójść we właściwym kierunku.

Pierwszy wymiar dotyczy wyjścia poza suchy profesjonalizm. Chodzi o to, by nam rzeczywiście zależało, byśmy nie ograniczali się wyłącznie do pracy i byśmy zachęcali do tego samego wszystkich naszych podwładnych. Nie wystarczy dbać tylko o zdolność pracowników do wykonywania powierzonych im zadań. Aby zbudować dobrą relację, trzeba przynosić do pracy c a ł e g o siebie – prezentować swoje pełne oblicze oraz

troszczyć się o ludzi, którzy dla nas pracują, jak – no właśnie – jak o ludzi. Innymi słowy, nie można ograniczyć się do samej pracy. Relacje mają wymiar osobisty – głęboko ludzki i osobisty. Dlatego właśnie nazwałam ten wymiar **osobistą troską**.

Drugi wymiar sprowadza się do informowania pracowników o jakości ich pracy – mówienia im, kiedy nie jest ona dostatecznie dobra, a kiedy jest; mówienia im, że nie dostaną nowego stanowiska, o którym marzą, lub że wkrótce zamierzasz zatrudnić nową osobę, która będzie ich przełożonym; i na koniec mówienia im prawdy w sytuacji, gdy osiągnięte przez nich rezultaty nie usprawiedliwiają dalszych inwestycji w to, co robią. Zapewnianie informacji zwrotnej, nawet jeśli ma ona formę surowej oceny, decydowanie o tym, kto co ma robić w zespole i utrzymywanie poprzeczki na wysokim poziomie – czy to nie są podstawowe i oczywiste zadania każdego menedżera? A jednak większość ma z tym problem. Konfrontacja z ludźmi z reguły ich po prostu wkurza i na pierwszy rzut oka nie wydaje się to najlepszym sposobem budowania relacji lub okazywania im osobistej troski. W rzeczywistości jest jednak często zupełnie odwrotnie – konfrontacja, o ile tylko jest prowadzona właściwie, pokazuje im, że nam na nich zależy i o nich dbamy. Wymiar ten nazywam **bezpośrednią konfrontacją**.

Radykalna szczerość to coś, co się dzieje samo, gdy połączymy osobistą troskę z bezpośrednią konfrontacją. Radykalna szczerość buduje zaufanie i otwiera drzwi do takiego rodzaju komunikacji, który pomaga osiągnąć zakładane rezultaty. Jest to także bezpośrednia odpowiedź na wszystkie te obawy, które leżą u podstaw pytań zadawanych mi przez szefów zaniepokojonych jakością swojej pracy. Okazuje się bowiem, że gdy ludzie ufają ci i wierzą, że naprawdę się o nich troszczysz, to: 1) łatwiej przyjmują krytykę i pochwały; 2) szczerze mówią, co naprawdę sądzą o t w o j e j pracy – o tym, co robisz dobrze, ale co ważniejsze, także o tym, czego ich zdaniem nie robisz najlepiej; 3) takie same zachowania przenoszą na relacje z innymi członkami zespołu, co oznacza, że zespół pracuje lepiej

i rzadziej „pcha głaz pod górę”; 4) utożsamiają się ze swoimi rolami w zespole oraz 5) koncentrują się na u z y s k i w a n i u w y n i k ó w.

Dlaczego „radikalna”? Wybrałam to słowo świadomie, gdyż większość z nas została tak wychowana, by unikać mówienia tego, co naprawdę myślimy. Jest to oczywiście częściowo społecznie uzasadnione zachowanie adaptacyjne, które pozwala nam unikać konfliktów i sytuacji, w których możemy poczuć się zażenowani. Jednak w przypadku każdego szefa unikanie tych rzeczy zawsze jest katastrofalne w skutkach.

Dlaczego „szczerść”? Kluczem do skłonienia wszystkich do bezpośredniości w konfrontacji (ze sobą nawzajem, ale też i z tobą!) jest jasna komunikacja – musi ona być na tyle jednoznaczna, by nie było żadnego miejsca na różne interpretacje. Wybrałam jednak słowo szczerść, a nie bezpośredniość, gdyż chodzi tu także o to, by robić to wszystko z p o k o r ą. Słowo szczerść sugeruje dla mnie otwartość, ale właśnie i pokorę: po prostu dzielisz się z innymi swoją perspektywą na daną sprawę lub sytuację i oczekujesz od swoich rozmówców dokładnie tego samego. Jeśli okaże się, że to ty się mylisz, chcesz o tym wiedzieć. A przynajmniej mam taką n a d z i e j ę!

Najbardziej zaskakujące w radykalnej szczerści jest to, że często przynosi ona rezultaty całkowicie przeciwne do tych, których się obawiasz. Bo przecież na pewno boisz się, że szczerść może wywołać gniew lub mściwość, podczas gdy w rzeczywistości okazuje się, że twój rozmówca jest w d z i ę c z n y za możliwość otwartego omówienia całej sprawy. Nawet jeśli rzeczywiście wywołasz początkowo gniew, urazę lub smutek, wszystkie te emocje będą przelotne, jeśli tylko podwładny wie, że wszystko to mówisz z troski o niego. A w miarę jak twoi podwładni będą coraz częściej radykalnie szczyrzy wobec siebie nawzajem, ty będziesz mógł marnować mniej czasu na mediacje między nimi. Gdy szef zachęca ludzi do radykalnej szczerści, komunikacja zaczyna płynąć, wszystkie ukrywane dotychczas urazy wychodzą na powierzchnię, dzięki czemu można się

z nimi uporać, a ludzie zaczynają kochać nie tylko samą pracę, ale także tych, z którymi pracują, i miejsce, w którym pracują. Kiedy ludzie kochają swoją pracę, cały zespół odnosi większe sukcesy. Konsekwencją tego jest poczucie szczęścia, które jest najwyższym sukcesem.

OSOBISTA TROSKA: PIERWSZY WYMIAR RYDYLNEJ SZCZEROŚCI

PO RAZ PIERWSZY o znaczeniu osobistej troski w relacjach służbowych przekonałam się 4 lipca 1992 roku w Moskwie. Kryłam się przed deszczem pod brezentowym daszkiem z dziesięcioma szlifierzami diamentów z grupy najlepszych na świecie. Pracowałam dla nowojorskiej firmy z branży obróbki diamentów i moim zadaniem było zatrudnienie tych ludzi. Zaledwie dwa lata wcześniej ukończyłam college, gdzie uzyskałam dyplom z zakresu literatury rosyjskiej. Moje wykształcenie zdawało się jednak nie mieć żadnego przełożenia na sytuację, w której się znalazłam. Zadanie wymagało jedynie zdrowego rozsądku, a nie dogłębnej znajomości natury ludzkiej. Miałam bowiem przekonać tych ludzi, by zrezygnowali z pracy w przedsiębiorstwie państwowym, gdzie otrzymywali mizerne wynagrodzenie w rublach. Ja płaciłam im dolarami. I byłam w stanie zaoferować naprawdę sporo. Przecież tak właśnie motywuje się ludzi, prawda? Płaci się im odpowiednio wiele.

Otóż nie. Szlifierze, których próbowałam podkupić, chcieli wybrać się ze mną na piknik.

Staliśmy więc teraz pod tą brezentową płachtą, wcinając szaszłyki i małe kwaśne jabłka, przekazując sobie z ręki do ręki butelkę wódki. Szlifierze zadawali mi mnóstwo pytań. Ich pierwsze zadanie miało polegać na pocięciu stukaratowego diamentu na dwie części, z których zrobiono by jedyne w swoim rodzaju kolczyki. „Kto mógłby kupić tak ogromne klejnoty?” – zastanawiali się. Wyjaśniłam, że to ma być prezent pewnego saudyjskiego szejka dla jego żony, która powiła mu bliźniaki. Co

z używaniem laserów do cięcia diamentów? Obiecałam, że zabiorę ich do Izraela, aby mogli tam na własne oczy zobaczyć najnowszą technologię, która, nawiasem mówiąc, wciąż była gorsza od używanych przez nich tradycyjnych miedzianych tarcz. Chcieli się nauczyć angielskiego. Obiecałam, że osobiście będę ich uczyć. „Czy moglibyśmy co tydzień jadać wspólny posiłek?”. Oczywiście. Po opróżnieniu całej butelki wódki padło kolejne pytanie: „A gdyby w Rosji coś się stało, czy pomoglibyście nam stąd wyjechać wraz z naszymi rodzinami?”. I wtedy zrozumiałam, że było to właśnie najważniejsze pytanie. Jeszcze zanim piknik dobiegł końca, uświadomiłam sobie, że najlepszą rzeczą, jaką mogę zrobić ja, a której nie może zrobić ich państwo, jest po prostu zainteresowanie się nimi i zatroszczenie się o nich na poziomie osobistym.

Szlifierze przyjęli moją ofertę pracy. Nagle się okazało, że wszystkie wieczory spędzone na czytaniu długich rosyjskich powieści mają jednak jakieś znaczenie dla mojej pracy i mojej kariery. Przyznaję, że wcześniej miałam bardzo ambiwalentne myśli na temat roli szefa – postrzegałam szefów jako zabójców marzeń, robotów i łamaczy charakterów, coś w typie komiksowej postaci Dilberta. Teraz jednak zrozumiałam, że te same pytania, które skłoniły mnie do zainteresowania się literaturą rosyjską – dlaczego niektórzy ludzie wiodą radosne i produktywne życie, podczas gdy inni, jak ujął to Marks, czują się wyalienowani w swojej pracy – mają zasadnicze znaczenie na stanowisku szefa. Moim zadaniem było przecież między innymi zrozumienie, w jaki sposób mogę stworzyć więcej radości, a mniej smutku i nieszczęścia. Moja ludzka strona była zaletą, a nie obciążeniem, które przeszkadzałoby mi w uzyskaniu skuteczności.

Dwa lata po tym pikniku zorganizowałam dla nich pierwszą wycieczkę zagraniczną. Pomogłam im się uporać z dysonansem poznawczym, który odczuli, zderzając to, co widzieli, z tym, czego komunistyczne wykształcenie kazało im się spodziewać. Pomogłam im poprawić znajomość języka angielskiego i zaprzy-

jaźniłam się z ich rodzinami. Dla naszej firmy obrabiali diamenty o wartości przekraczającej sto milionów dolarów rocznie.

WYDAJE SIĘ OCZYWISTE, że dobry szef musi osobiście troszczyć się o swoich bezpośrednich podwładnych. Bardzo niewiele osób zaczyna karierę, myśląc: „Hmm, ludzie nic mnie nie obchodzą, tak więc wydaje mi się, że jestem materiałem na świetnego szefa”. A jednak jakże często pracownicy mają wrażenie, że są traktowani jak pionki na ogromnej szachownicy lub jakiś podgatunek i ludzie gorszego sortu – nie tylko w hierarchii korporacji, ale również na zwykłym, ludzkim poziomie.

Jednym z powodów, dla którego szefowie często nie wykazują się osobistą troską o swoich ludzi, jest „konieczność zachowania profesjonalizmu”. Już samo to określenie zaprzecza istnieniu czegoś bardzo istotnego. Przecież wszyscy jesteśmy istotami z ludzkimi uczuciami i także w pracy chcemy być postrzegani jak ludzie. Jeśli tak się nie dzieje, gdy mamy wrażenie, że musimy stłumić w sobie nasze prawdziwe ja, aby tylko zarobić na życie, zaczynamy czuć się wyalienowani. A to sprawia, że zaczynamy nienawidzić naszej pracy. Dla większości szefów profesjonalizm oznacza punktualne przychodzenie do pracy, sumienne wykonywanie powierzonych zadań i nieokazywanie uczuć (o ile nie ma to czegoś w wspólnego z „motywacją” lub podobnymi celowymi akcjami). Efekt jest taki, że n i k t się nie czuje w pracy swobodnie – nikt nie jest w niej prawdziwym sobą.

Fred Kofman, mój coach w Google, powtarzał pewną mantrę, która miała zwalczyć „w pełni profesjonalne” podejście kierowników, które okazuje się tak bardzo dla nich destrukcyjne. Brzmiała ona: „Bring your whole self to work”, co można przetłumaczyć jako: „Przynieś całe swoje ja do pracy”. To powiedzenie stało się memem – wyszukaj je w Google, a otrzymasz ponad osiem milionów wyników. Sheryl Sandberg, dyrektor operacyjna Facebooka, użyła tych słów w przemówieniu inauguracyjnym na Harvardzie w 2012 roku, Mike Robbins, autor

książek biznesowych, poświęcił temu powiedzeniu całe wystąpienie na TEDx w 2016 roku, a Stewart Butterfield, dyrektor generalny Slack, uczynił z niego priorytet dla swojej firmy. Przyniesienie całego swojego ja do pracy jest jedną z tych koncepcji, które trudno precyzyjnie zdefiniować, ale które łatwo jest p o c z u ć, gdy tylko się na nią otworzymy. Często oznacza to konieczność stania się wzorcem; sami musimy modelować dane zachowanie i okazać podwładnym swoją wrażliwość, co może na przykład oznaczać po prostu przyznanie, że mamy dziś gorszy dzień. W ten sposób dajemy im do zrozumienia, że bezpiecznie mogą zrobić to samo.

Ale oprócz obsesji na punkcie profesjonalizmu jest jeszcze jeden, mniej godny pochwały powód, dla którego szefowie nie wykazują osobistej troski. Otóż niektórzy, gdy uzyskują kierownicze stanowisko, zaczynają – świadomie lub nieświadomie – czuć się lepsi lub mądrzejsi od swoich podwładnych. To wrażenie uniemożliwia zostanie doskonałym szefem. Naprawdę jest bardzo niewiele rzeczy, które mają bardziej niszczycielski wpływ na relacje międzyludzkie niż poczucie wyższości. To dlatego nie lubię słowa przełożony jako synonimu słowa szef. Staram się też unikać określenia pracownik.

Pracowałam kiedyś dla człowieka, który powiedział mi: „W każdej relacji jest śrubokręt i śrubka, którą ten śrubokręt wkręca”. Nie muszę chyba dodawać, że nie popracowałam u niego zbyt długo. Oczywiście skoro jesteś szefem, to zawsze pociąga to za sobą jakąś hierarchię. Nie ma sensu udawać, że jest inaczej. Pamiętaj tylko, że szef to jest stanowisko, a nie ocena wartości.

Osobista troska jest antidotum zarówno na robotyczny profesjonalizm, jak i na kierowniczą arogancję. Dlaczego zawsze używam przymiotnika „osobista”? Czy nie wystarczy sama troska? Chodzi mi o to, aby nie dawać mylnego wrażenia, że wystarczy troszczyć się wyłącznie o pracę danej osoby lub o jej karierę. Relację z człowiekiem można zbudować tylko wtedy, gdy całym sobą troszczymy się o niego całego.

ZARZĄDZANIE

JAK WYKORZYSTAĆ SZCZEROŚĆ W BEZPOŚREDNIEJ KONFRONTACJI, BY POMÓC ZESPOŁOWI W OSIĄGNIĘCIU WSPANIAŁYCH REZULTATÓW.

Odłąd nauczyliśmy się mówić, powtarza się nam, że jeśli nie mamy nic miłego do powiedzenia, to lepiej wcale nie otwierać ust. Gdy jednak zostajesz menedżerem, mówienie staje się twoją pracą – i obowiązkiem.

Autorka niniejszej książki, Kim Scott, zajmowała stanowiska kierownicze w Google i w Apple, gdzie pracowała nad kursem szkoleniowym poświęconym sztuce bycia dobrym szefem. W ostatnich latach zyskała sławę dzięki swojemu nowatorskiemu podejściu do skutecznego zarządzania, które znane jest jako program radykalnej szczerości. To złoty środek między byciem szefem agresywnym z jednej strony i rujnąco empatycznym z drugiej. W tym podejściu chodzi o takie kierowanie ludźmi, które łączy w odpowiedni sposób pochwałę z krytyką, by pomóc ludziom uzyskiwać lepsze wyniki.

Świetni szefowie nawiązują silne relacje ze swoimi pracownikami, a Scott udało się zidentyfikować trzy proste zasady ich budowy:

- osobiste zaangażowanie
- skuteczność
- zrozumienie znaczenia

Szef wymagający i wyrozumiały to przewodnik dla wszystkich zagubionych lub wyczerpanych pracowników, napisany zarówno dla szefów, jak i dla każdego, kto ma nad sobą szefa.

TA KSIĄŻKA POMOŻE CI ZBUDOWAĆ, PROWADZIĆ I INSPIROWAĆ ZESPOŁY W TAKI SPOSÓB, ABY ICH PRACA BYŁA NAJLEPSZĄ PRACĄ ICH ŻYCIA.

SHERYL SANDBERG, DYREKTOR OPERACYJNA FACEBOOKA

JEŚLI ZARZĄDZASZ LUDŹMI – BEZ WZGLĘDU NA TO, CZY KIERUJESZ JEDNĄ OSOBĄ, CZY TYSIĄCEM LUDZI – POTRZEBUJESZ TEJ KSIĄŻKI. NATYCHMIAST.

DANIEL PINK, AUTOR BESTSELLERA *DRIVE*

patronaty:

coaching
WSPÓLNOTA WYKONAWCÓW

HR BUSINESS PARTNER
WSPÓŁPRACOWNICY WYKONAWCÓW

NOWA SPRZEDAŻ

personel&zarządzanie

PROFES⁷¹

MY COMPANY
COACHING

SZEF SPRZEDAŻY

GO
www.goprofes.pl

ISBN: 978-83-8087-610-1



9 788380 876101

Cena 49,90 zł
MT18037