

Nowe czasy, nowe potrzeby



**Katarzyna
Tatarkiewicz**

jest ekspertką i doradczynią w zarządzaniu zasobami ludzkimi, marketingu i wsparciu sprzedaży. Autorka artykułów o zarządzaniu i psychologii. Trenerka i wykładowczyni w Wyższej Szkole Bankowej.

Kultura hierarchiczna i feudalna są mocno w nas zakorzenione. Już w systemie edukacji uczymy się przetrwania w środowisku, gdzie sytuacje oceniane są zazwyczaj w wymiarze czarno-białym. W wielu przypadkach celem nie jest rozwiązanie pojawiającego się problemu, tylko znalezienie winnego i ukaranie go dla przykładu. System wymusza podporządkowanie i niedyskutowanie. Z autorytetami się nie polemizuje.

Od moich czasów szkolnych wiele się zmieniło. Jednak od kiedy wykładam na wyższej uczelni, przekonuję się na własnej skórze, jak niewiele zmian zaszło w psychice młodych ludzi po przygodzie z systemem szkolnym. Jak mało wychowuje on wybitnych jednostek, zadających pytania i podważających tzw. oczywiste prawdy. Zgodnie z moim doświadczeniem wciąż aktualna jest postawa „mierny, ale wierny”. W tym wypadku raczej posłuszny, wykonujący zadania na granicy bezmyślności i bezrefleksyjności.

Tak wychowani młodzi ludzie następnie przychodzą do pracy. I z jednej strony wymuszają zmiany dotyczące uznania hierarchiczności oraz narzuconych z góry autorytetów, czyli domagają się kultury odpowiedzialności. Z drugiej jednak strony kłóci się z tym często ich zachowanie, polegające na unikaniu ryzyka, chowaniu się za plecami innych i niechęci wobec brania na siebie jakiegokolwiek odpowiedzialności.

Napotykają zazwyczaj na liderów starej daty, którzy wymagają wywiązywania się z obowiązków, pracy w wyznaczonych godzinach, podporządkowywania się zasadom obowiązującym w firmie. Współpracują z menedżerami sprawdzającymi ich pracę, badającymi efektywność, zwracającymi uwagę oraz zarządzającymi ich czasem i ambicjami.

Sytuacja wydaje się bez wyjścia. Bo jak zarządzać w kulturze odpowiedzialności kimś, kto z samej definicji rzeczowej odpowiedzialności

unikania? Jak zmieniać styl zarządzania, gdy sam management nie widzi innej możliwości niż pilnowanie pracowników i zmuszanie ich do osiągnięcia postawionych celów?

Jesteś menedżerem? Odpowiedź więc sobie na pytanie: czy Twój dotychczasowy sposób zarządzania przynosi oczekiwane wyniki? Czujesz się dobrze, tak a nie inaczej traktując pracowników w zespole? Robisz to w zgodzie ze sobą? A może czujesz się zmęczony wiecznym pilnowaniem ludzi, staniem na straży ich wyników i zachowań? Boisz się dać im wolną rękę, aby nie było gorzej?

Pracujesz w zespole, w którym źle się czujesz? Narzekasz na swojego szefa, który potrafi co 10 minut dzwonić, aby sprawdzić, czym w danym momencie się zajmujesz? Jesteś zmęczony oglądaniem się za swoje plecy? Okopujesz się, wysyłając maile, które w przypadku zawalenia się projektu uratują Ci skórę? Dusisz się w swoich obowiązkach i nie widzisz perspektywy na rozwój? Skupiasz się więc na przetrwaniu?

Każdą zmianę musimy zacząć od siebie. Może więc warto zaufać sobie i innym? Zdecydować się na odmienne zachowanie? Dlaczego? Bo powyższa droga prowadzi nie tylko do wypalenia zawodowego indywidualnych pracowników, ale całej organizacji. Wtedy trudności są nie tylko z osiągnięciem wyników, ale również z wdrożeniem nowej strategii, a ona jest niezbędna do przetrwania w obecnych czasach. Liczy się zwinność zarządzania, wykorzystywanie nadarzających się okazji oraz elastyczne reagowanie na zagrożenia.

W celu zdefiniowania przeważających stylów zarządzania, prezentowanych przez management, warto wykonać badania jako punkt wyjścia w procesie zmiany. Od nastawienia menedżerów do pracowników zależy sposób pracy wszystkich. Na przykład defensywny stosunek zaowocuje impasem, czyli brakiem

decyzyjności oraz problemami w rozwiązywaniu najprostszych kwestii. W ten sposób zostaje określony punkt startowy. Zdefiniowane zostają utrudnienia i pozyskana wiedza, jak przeprowadzić transformację kulturową w określonym przedsiębiorstwie.

Dużą rolę w zmianie kulturowej odgrywają ambasadorzy zmiany, czyli ludzie, którzy widzą konieczność jej przeprowadzenia i cieszą się jednocześnie uznaniem w grupie. Nie można jednak ograniczać się jedynie do kadry zarządczej. Szczególnie cenne są osoby będące naturalnymi autorytetami, a zajmujące niższe stanowiska. Należy ich poszukiwać na każdym poziomie.

Każdą **zmianę** musimy zacząć od siebie. Może więc warto zaufać sobie i innym? Zdecydować się na odmienne zachowanie?

Dzięki wspomnianym badaniom można określić konkretne style komunikacyjne skierowane do grup pracowników, zdefiniowanych według podejścia do wartości kultury odpowiedzialności. Do osób, które są otwarte na zmianę, a nawet jej oczekują. Zatrudnionych, którzy tylko po części dzielają wartości kultury odpowiedzialności, za to pełni są nieufności i dystansu oraz tych, którzy w stu procentach odpowiadają stereotypom funkcjonującym w feudalnym sposobie pracy.

Jednak to, czy z powodzeniem przeprowadzona zostanie transformacja kulturowa w spółce, zależy przede wszystkim od zmiany myślenia samych liderów, obejmującej przyzwyczajenia, codzienne zachowania i sposób podejścia do każdego człowieka. Warto więc także w tej perspektywie przeprowadzić indywidualną diagnozę postaw i nawyków. A następnie skorzystać ze współpracy z trenerami wyznaczonymi do pracy z najwyższą kadrą zarządczą.

Z mojego doświadczenia z licznymi spółkami wynika, że szczególnie pomocna w przeprowadzeniu zmiany w perspektywie całego przedsiębiorstwa – we wdrażaniu

nowych procedur personalnych oraz w budowaniu nowych planów rozwojowych dla całej spółki – jest wyznaczona tylko do tego zadania osoba. Odgrywa ona znaczącą rolę zarówno w całym zespole tworzącym przedsiębiorstwo, jak i w kadrze zarządzającej. Decyduje na podstawie obserwowanych zachowań o potrzebach szkoleniowych na wszystkich poziomach stanowisk. Wychwytuje najmniejsze wahnięcia i zmiany nastroju.

W celu potwierdzenia odpowiedniego kierunku wprowadzania procesu zmian warto po roku lub dwóch latach ponownie przeprowadzić indywidualne i powszechne badanie

sondujące postawy i zachowania. Zbadanie bodźców i poznanie prawdziwych podstaw prezentowanych zachowań jest fundamentem zrozumienia działania poszczególnych

osób i ich nastawienia. Skupienie się jedynie na zachowaniach jest błędem w procesie wprowadzania i kultywowania kultury odpowiedzialności.

Dzięki podtrzymaniu stałego dialogu wewnątrz organizacji ten sam problem można poznać z różnych perspektyw. Można zrozumieć nie tylko punkt widzenia, ale również podkreślić wagę zdania każdego z pracowników. Nie wspominając o ewidentnych zyskach dla rozwoju przedsiębiorstwa, wynikających z szerokiej perspektywy widzenia, jest to jedno z tych działań, które wzmacniają kulturę odpowiedzialności przez okazanie zaufania i docenienie każdego człowieka.

Warto na koniec wspomnieć również o kulturze różnorodności, która jest częścią kultury odpowiedzialności. Różnorodność jest i była. Opłaca się czerpać z jej zasobów. Przedsiębiorstwa oparte na różnorodności, odpowiedzialności i zaufaniu budują swoją przewagę konkurencyjną, również w obszarze employer branding i CSR. A to z kolei są te czynniki, które grają coraz większą rolę w ofercie wartości proponowanych pracownikom. ■