

1 | Quo vadis?

Henryk Sienkiewicz zapewne nie przypuszczał, jak bardzo popularna stanie się jego wydana w 1896 roku powieść. Ukazał w niej realia starożytnego świata, dość wiernie przedstawiając Rzym pod panowaniem Nerona. Z pewnością na podkreślenie zasługuje także przedstawienie przez niego losów chrześcijan na początku naszej ery wraz z...

Zwolnijmy trochę, gdyż nie do końca twórczości Sienkiewicza zostało poświęcone to opracowanie – choć z pewnością i w tym zakresie dowiedzielibyśmy się czegoś niezwykle ciekawego. Zatem z jakiego powodu zostaje tutaj przywołana powieść będąca próbką możliwości jednego z największych polskich pisarzy?

Tytuł tej słynnej powieści zdaje się pasować do treści poradnika z zakresu budowania relacji pracowniczych. *Quo vadis, Domine?* Tak brzmi pytanie zadane zgodnie z legendą przez apostoła Piotra Chrystusowi,

gdy ten, podążając jednym z rzymskich traktów, zmierzał wprost ku Wiecznemu Miastu¹. Czy podobne słowa może wypowiedzieć pod własnym adresem menadżer pragnący zbudować właściwe relacje z pracownikami? Bez dwóch zdań tak.

Św. Piotr, słysząc odpowiedź mijającego go nauczyciela, doznał konsternacji – został zmuszony do zweryfikowania sensu inicjowanych przez siebie działań (ucieczka z Rzymu i porzucenie współwyznawców nie zostały ocenione pozytywnie). W przypadku menadżera zadającego sobie pytanie z tytułu powieści Sienkiewicza sprawy mogą się mieć podobnie – i on może porzucić wybraną przez siebie drogę. Czy ma jakąś alternatywę? Oczywiście, że tak! Wszak nie do końca musi chodzić o zweryfikowanie sensu inicjowanych przez niego działań, gdyż pytanie tego typu może mieć znacznie szerszy kontekst. Wyjaśnię tę kwestię obrazowo. Sięgnijmy do porównania z ulubionymi dziecięcymi zabawkami – wiatraczkami. Każdy laik wie, że w tych przedziwnych konstrukcjach siła wywierana na skrzydła przez powietrze przetwarzana jest na ruch obrotowy. Mini-wiatraki wirują, wywołując radość u dzieci i budząc ich zachwyt. Ludzie dorośli mogą się upodabniać do tych zabawek, podobnie jak i one kręcąc się nieustannie wskutek...

¹ Św. Piotr za namową chrześcijan zmierzał właśnie wtedy w kierunku przeciwnym...

no właśnie – cóż wprawiać ich będzie w tego typu ruch? Otoczenie? Być może – nie musimy się jednak nad tym rozwodzić. Ważniejsze jest bowiem to, że z działania przypominającego ruch wiatraka nie będzie wynikać nic, jeśli osoby go doświadczające nie zostaną „podłączone” do większej instalacji (można zastąpić to określenie czymś bardziej pasującym do kontekstu tegoż opracowania, a jeśli się na to zdecydujemy, to najodpowiedniejsze okazać się może słowo „organizacji”). W jaki sposób odbywa się owo przyłączenie? Najprościej wskazać cel...

Nie każdy musi wiedzieć, dokąd zmierza. Ale z punktu widzenia pracownika i prowadzenia przez niego sensownych działań będzie dobrze, gdy zyska on świadomość w tej mierze. Nie można tego osiągnąć czy też poprawić świadomości na tym polu, nie przekazując wiedzy dotyczącej celu działania. Jest to absolutny fundament. Rozpoczynając od niego drogę prowadzącą do zbudowania należytych relacji pomiędzy menadżerem a szeregowym pracownikiem firmy, znacząco podnosimy własną skuteczność w tej mierze. Skoro tak, to może rozwińmy nieco temat wiążący się z wyznaczaniem celów.

PORADA NR 1

Zwyczaj, szeregowi pracownicy mają prawo narzekać na atmosferę w pracy, psioczyć na szefa czy

też dodawać do jego oceny sytuacji własne komentarze. Nie są maszynami, które raz zaprogramowane będą pracowały, utrzymując swój rytm na akceptowalnym poziomie, i dzięki drobnym korektom ustawienia osiągną satysfakcjonującą wszystkich powtarzalność. Z ludźmi należy postępować nieco inaczej. Każdy zespół jest zbiorem indywidualności. Dlatego szef musi wykazać się umiejętnością podchodzenia do każdego z ludzi w nieco inny sposób. W stosunku do niektórych można pozwolić sobie na mało wybredny żart, ale taki sam żart wypowiedziany pod adresem innych przyniesie niepożądane efekty. Miejmy to na uwadze, rozmawiając z pracownikami.

Dlaczego jest to takie ważne? Hm... niech nikogo nie zastanawia podtekst kryjący się w tym pytaniu. Warto uświadomić sobie pewien drobiazg – znacznie łatwiej zarządza się ludźmi, gdy ci... zarządzają sobą. Przywódca w stadzie uzyskuje posłuch głównie za pomocą siły i przewagi fizycznej. A w firmie? Na chwilę obecną ograniczmy się jedynie do stwierdzenia: za pomocą metod nieco odmiennych. Zamiast drażyć tę kwestię, zastanówmy się przez moment – w jaki sposób osiąga się stan, w którym zarządzanie przychodzi z łatwością?

To przecież banalnie proste i za chwilę każdy czytający te słowa zgodzi się z tym stwierdzeniem. Naprawdę? Oczywiście, że tak – wszak chodzi o to, aby każdy pracownik poznał cel, czy też aby kierunek, w jakim

pracownik powinien zmierzać, został po prostu wyznaczony. Pamiętajmy, że patrzymy na sprawę budowania relacji z podwładnymi, a nie na całość zarządzania. Gdyby rzecz dotyczyła znacznie szerszego ujęcia sprawy, a o takim przecież mówić można z punktu widzenia zarządzania, mogłoby się to okazać niewystarczające. Jednakże z perspektywy interesującego nas tematu wyśmienicie z nim współgra i z powodzeniem może uchodzić za pierwszy krok czyniony na drodze prowadzącej do zbudowania relacji.

PORADA NR 2

Każdy pracownik oprócz swoich zwykłych zadań powinien znać efekt, jaki jego praca wywiera na całą organizację. Niech przestanie być małym trybikiem w zarządzanej przez menadżera maszynie, a stanie się jej krytycznym ogniwem, od którego tak naprawdę wszystko zależy. Wszystko sprowadza się do zmiany w podejściu menadżera i warto wiedzieć, na czym powinna ona polegać. Gdy tylko ten zrozumie, jak naprawdę wiele zależy od otaczających go pracowników, być może pokusić się będzie mógł o zwykłą, niemalże towarzyską rozmowę z nimi. Od czasu do czasu nawet się uśmiechnie, otworzy szeroko drzwi swojego gabinetu, zainteresuje się codziennymi problemami pracowników i nawet okaże im wsparcie w procesie ich rozwiązywania.

Co może stać się celem dla pracownika codziennie montującego fotele biurowe? Mo-

że przykręcenie sześciu śrub w każdym z nich? Nie brzmi to czasem zbyt banalnie? Raczej tak. Zmodyfikujmy zatem nieco powyższe sformułowanie: celem dla pracownika jest przykręcenie 1200 śrub. Skąd ta zmiana? Skoro w każdym z foteli ma przykręcić sześć, a zmianowa produkcja wynosi dwieście sztuk, zatem jako iloraz w tym równaniu powinna pojawić się przedstawiona powyżej wartość. Czy to dokładnie oddaje kierunek, w jakim pracownik powinien zmierzać?

Z ust wielu osób moglibyśmy usłyszeć potwierdzenie. Nie wzbraniajmy się jednak przed poznaniem zdania oponentów. Dlaczego? Ponieważ uśmiech z twarzy menadżera, który tak wyznaczył cel, zniknąć może już po pierwszym sygnale od klienta. A ten może być nad wyraz jasny – gdy siadam na wyprodukowanym w Twojej firmie krześle, coś mnie kłuje...

ZAPAMIĘTAJ

Oczywiście każdemu menadżerowi należy życzyć, by pracownicy codziennie budzili się z uśmiechem na twarzy i z ochotą ruszali do pracy. Jednak nie zawsze tego typu reakcje staną się ich udziałem. Warto obserwować ich zachowanie, jednocześnie zadając sobie pytanie: gdzie mógł zostać popełniony błąd? A lista ewentualnych negatywnych i psujących atmosferę zjawisk jest naprawdę długa. Wymieńmy tutaj tylko najczęściej spotykane, dla ułatwienia nazywając je

„magiczną siódemką”:

- dokonywanie zmian i informowanie o nich w ostatniej chwili,
- wydłużanie czasu pracy kosztem czasu wolnego (nawet w weekendy),
- karanie za błędy,
- brak procedur działania czy też ustalonych schematów pracy,
- wymaganie podejmowania szybkich decyzji,
- realizowanie kosztem pracy zespołowej indywidualnych celów,
- stosowanie praktyki „szukania winnych” w razie niedopełnienia obowiązków.

No cóż, jeśli pracownik przykręcił należytą liczbę śrub, zrealizował swój cel. Ale interpretując cel dosłownie: dla pracownika wcale nie było istotne, że przykręca niewłaściwe śruby. Nieprawdopodobne? Wcale nie. Tego typu sytuacje zdarzały się, mają miejsce teraz i przydarzyć się mogą w przyszłości.

Można powiedzieć, że na samym początku został popełniony błąd. Nie jest tajemnicą, że nakreślony dla pracownika cel został postawiony, mówiąc oględnie, niewłaściwie. Zatem cóż takiego powinno zostać w nim zawarte? Oczywiście tysiące razy słyszeliśmy już o SMART. Nie będziemy się tym zajmować. Zamiast tej metody ustalania celów poruszemy kwestię znacznie częściej umykającą z pola widzenia menadżerom. Mowa

w tym miejscu o wskazaniu pracownikom spraw, których po prostu nie dostrzegali.

PORADA NR 3

Co wiąże się z odkryciem istnienia w firmie czy też w zespole któregośkolwiek z czynników wymienionych w zakresie „magicznej siódemki”? Odpowiedź jest krótka: stres. Nie przybiera on w takim wypadku formy motywującej do działania, a przez to nie pobudza do zwiększonego wysiłku. Wręcz przeciwnie – obniża morale i „podcina skrzydła”. Jedyną sytuacją, jaka przynosi ukojenie, jest urlop lub nieplanowana nieobecność w pracy (choć wizja powrotu do niej bardzo skutecznie tłumi wszelaką radość, jaka wiąże się z tą chwilową „ucieczką”). Charakter tej formy stresu jest naprawdę paskudny. Potęguje się on z dnia na dzień, psując atmosferę i osłabiając wolę walki. Warto w tym miejscu zastanowić się nad elementem obniżającym zaangażowanie pracowników i postarać się wyeliminować jego istnienie. To ostatnie może być ciężkie do wykonania w przypadku psującego atmosferę prezesa, ale przeważnie jednak jest możliwe do zrobienia – zmiana powinna stać się udziałem każdego.

Wyobraźmy sobie, że po okresie zimowym każda ze współpracujących z menadżerem osób zamienia się nagle w ogrodnika, którego zadania sprowadzone zostają do pielęgnacji drzewostanu w ogrodzie najbogatszego człowieka w naszym kraju. Zakres obowiązków przewidziany dla pracowników oddających się

tej być może nowej dla wielu z nich profesji oddaje świetnie następujące sformułowanie: dbamy o każdy najmniejszy nawet liść. Któż nie lubi pracować w ogrodzie, gdy ciepłe promienie grzejącego słońca przyjemnie drażnią skórę, pieszcząc ją po długim okresie skrywania pod zimowymi ubraniami? Z tego też powodu pracownicy z ochotą przystępują do realizacji swoich nowych obowiązków, na dodatek podchodząc do nich z poświęceniem, oddaniem i zapałem.

Ludzie zatrudnieni w ogrodzie zgodnie z zaleceniami dbają o poszczególne listki, oczyszczają fragmenty kory, sprzątają igliwie, słowem – robią to wszystko, co ich zdaniem powinno zostać wykonane. Efekty stają się widoczne już po kilku tygodniach. Równy do tej pory żywopłot przypominać zaczyna bardziej schody. Zasadzony tuż za domem bogacza lasek już nie uspokaja – kłuje w oczy nieładem i różnorodnością nierówno poprzącinanych gałązek. Cóż takiego stało się w tym miejscu? Czyżby ludzie stracili energię i zapał do pracy? Może niewłaściwie się do niej przykładali? Albo nie zostali właściwie przeszkoleni? Określiliśmy w tych pytaniach właściwy kierunek poszukiwania przyczyny czy też żadna z podanych tutaj okoliczności nie miała miejsca?

Odpowiedź może zabrzmieć nieco zaskakująco i właśnie z tego powodu warto ją przytoczyć – to przecież cel został niewłaściwie określony i ludzie oddający się jego realizacji w zapale i pocie czoła stracili z pola widzenia ogląd całości. Jak to? Proszę sobie wyobrazić, że jest to jak najbardziej możliwe, ba, wręcz pewne – skupianie się na własnym wycinku zadań nie zawsze prowadzi do zadowalającego efektu finalnego. Mamy w tym miejscu bowiem do czynienia z pewnym paradoksem. Może to dziwne, ale w odniesieniu do realizacji celów nie zawsze dodając do siebie dwie dwójki, otrzymamy wynik, do którego jesteśmy przyzwyczajeni. W przypadku ogrodu, o którym tutaj wspomniano, zapewne sporo da się jeszcze zrobić i stosunkowo małym nakładem sił przywrócić stan pożądany. Inaczej sprawy będą się miały w przypadku firm.

Zatem warto może już na samym wstępie umożliwić każdemu z pracowników ujrzenie swojej pracy jako elementu wpływającego na całość. Jak to zrobić w praktyce? Zacznijmy od pierwszego dnia w pracy i „wycieczki” po całej firmie. Bez znaczenia niech będzie jej wielkość. Każdy spędzający w organizacji swój pierwszy dzień powinien zyskać prawo do zobaczenia jej i wysłuchania informacji przekazywanych przez przełożonego

w sprawie funkcji pełnionych przez poszczególne jej człony czy też działy.

Z ŻYCIA WZIĘTE

Po pięciu latach spotyka się dwójka znajomych, którzy razem spędzili kilka lat w jednej firmie. Podczas rozmowy jeden nich, patrząc szczerze w oczy drugiemu, nagle oświadcza:

– *Wiesz, ja bym tam wrócił z przyjemnością, pracowało się ciężko, ale nie potrafię zapomnieć atmosfery i ludzi...*

Wpatrzony w kolegę słuchacz nie kryje własnego zdumienia:

– *Za żadne skarby – głęboko wzdycha i dodaje – to u was w dziale było nie najgorzej, ale w moim panowały naprawdę dziwne zasady i dopiero gdy się zwolniłem, odetchnąłem pełną piersią.*

Nie można jednak ograniczyć się jedynie do tego. Dlaczego? Zastanówmy się przez moment: o czym myśli słuchający swojego szefa człowiek pierwszego dnia w nowej pracy? Ilu z nich zadaje sobie pytanie: co ja tutaj robię? Osoby wprowadzane do organizacji są bombardowane zupełnie nowymi dla nich informacjami, na każdym kroku napotykają zaskakujące dla nich obrazy, stają się obserwatorami rozgrywających się na ich oczach przeróżnych scen. Jakby tego było mało, na koniec zostają zarzucone drobniaczkami, na których poznanie powinny zyskać znacznie więcej czasu, i w efekcie

przyswajają wszystko, by za moment... zapomnieć o tym, co usłyszały. Szerzej na ten temat piszę w części traktującej o instruowaniu, ale w tym miejscu warto już zapamiętać, że zmiana otoczenia i wiążący się z tym nadmiar nowych dla człowieka zjawisk raczej niekoniecznie pozytywnie wpłynie na zdolność przyswajania złożonych i kompletnie nowych informacji.

Wróćmy do tematu: co jeszcze można zrobić, by pracownik nie tracił z pola widzenia całości procesów? Warto go angażować w ich prowadzenie już od samego początku. Krótka wycieczka do innego działu, oglądanie własnych produktów z perspektywy klienta wewnętrznego, prowadzenie rozmów czy też zasięganie, ba, wręcz wymuszanie zasięgania informacji zwrotnej od innych to tylko niektóre z mogących tutaj znaleźć zastosowanie praktyk.

PORADA NR 4

Czy w słowach dwójki rozmówców z wcześniejszej scenki kryje się jakieś przesłanie? Bez wątpienia. Zbudowanie atmosfery umożliwiającej odnośnienie się do firmy pozytywnie nawet po odejściu z pracy staje się przesłanką do stwierdzenia, że w strukturach firmy panowały co najmniej dobre relacje pomiędzy szefem a pracownikami. Zastanówmy się przez moment, co może wywołać tego typu efekt. Bez wątpienia przydatne wydaje się dokonywanie zmian za pomocą małych kroków. Nic na siłę. Równowaga

wśród pracowników nie powinna zostać zachwiana i tylko dzięki dokonywanym za pomocą codziennego kontaktu podpowiedziom czy też drobnym posunięciom relacje panujące w zespole mogą ulec poprawie.

Quo vadis – dokąd zmierzasz? W kierunku wynikającym z postawionego celu – taka odpowiedź powinna paść po zadaniu pytania postawionego w tytule tegoż rozdziału. A jak można poradzić sobie z jego osiągnięciem? Wiemy już, że cel nie może zaciemniać obrazu całości. Dodajmy do tego jeszcze, iż nie powinno się ślepo dążyć do jego zrealizowania, depreczając po drodze innych, nastawiając się tylko na osiągnięcie sukcesu. Dodatkowo warto uzmysłowić sobie, że nasze dążenia wiążą się z pewnymi kosztami czy też

konsekwencjami wynikającymi z podejmowanych decyzji. Czy na tym kończy się przytoczona tutaj lista? Co oprócz tego powinno się z tym zagadnieniem wiązać?

Nie bez znaczenia pozostaje wybrana lub po prostu preferowana metoda komunikowania. Przekazywanie celów powinno odbywać się w sposób umożliwiający zrozumienie wiążących się z danym tematem zadań i ich wpływu na otoczenie. Mało tego, każdy z nich powinien być powiązany z ogólną strategią firmy i umożliwiać zrealizowanie

tego, co zostało uznane za najistotniejsze i w niej nakreślone.

PORADA NR 5

Cóż takiego może oddziaływać na relacje w sposób negatywny? Na pewno ogromny wpływ ma stworzone przez człowieka środowisko pracy. Spora część ludzi pracuje przy użyciu komputera, telefonu, faksu, pulpitu sterowniczego itd. Praca z wykorzystaniem wymienionych tutaj urządzeń bez wątpienia lekko „odczłowiecza” każdego z pracowników i sprowadza go do roli... samotnika. Coraz mniej kontaktu z osobami miłymi, ciepłymi czy towarzyskimi. Sięgnijmy pamięcią do czasów młodości. To przecież podczas zwykłych rozmów zawiązywały się przyjaźnie, ludzie wymieniali kontakty, poglądy i po prostu rozmawiali. Nieco umyka to ludziom w świecie sprowadzającym większość zadań pracowników do obsługi urządzeń elektronicznych. Chcąc zbudować właściwe relacje z ludźmi, warto się zastanowić, w jaki sposób można odejść od urządzeń lub przynajmniej ograniczyć ich rolę w pracy człowieka.

Nie do końca sprawdzi się w tym miejscu sposób działania charakterystyczny dla służb mundurowych. Trzeba stwierdzić, że w komunikowaniu celów w firmach mniej powinno być rozkazów i w pośpiechu rzucanych poleceń. Te winny zostać zastąpione przez prośby i zachęty. A wszystko po to, by doprowadzić do efektywniejszej współpracy i wzrostu zaangażowania. Słowem, warto czasem poświęcić kilka minut, by omówić z

podwładnymi zakres przekazywanych do wykonania zadań. Można pójść nawet krok dalej – przecież wyznaczanie celów w wielu przypadkach przybrać może formę prowadzonych z pracownikami... negocjacji. Załóżmy, że w ich trakcie dochodzi do porozumienia i obydwie strony procesu opuszczają pokój, w którym dokonało się jego osiągnięcie, z uśmiechem na ustach i poczuciem, że wszyscy wygrali. Jest to możliwe nie tylko w bajkach?

PORADA NR 6

Plan zbudowania właściwych relacji w firmie niweczy bez wątpienia konkurencja i poczucie, że cały czas uczestniczy się w jakimś morderczym, zdającym się nie mieć końca wyścigu. Oczywiście dla zwolenników tego typu podejścia brzmieć to musi niczym herezja, ale nie należy tracić z pola widzenia negatywnych aspektów wynikających z rywalizacji. A przecież ta sprzyja powstawaniu nieufności. Od niej krok tylko do prawdziwej agresji, a tej z kolei towarzyszyć będzie lęk i strach przed atakiem ze strony współpracowników. Niestety, stosując się dokładnie do przedstawionego powyżej modelu, ludzie przestają się ze sobą porozumiewać i zamieniają dobre stosunki na układ opierający się na wymianie maili, telefonów, czasami wspólnych posiłkach i... szybkiej ewakuacji z firmy po zakończeniu tego, co zostało na ich barki scedowane.

Oczywiście, by cała sprawa przestała być traktowana z przymrużeniem oka, należy dostosować styl pracy i dokonać niewielkiego zróżnicowania w podejściu menadżera do spraw związanych z tym zagadnieniem. Na czym ma to polegać? Niech menadżer przyjmie na siebie nowy obowiązek wiążący się z korygowaniem i dozorowaniem wyznaczanych samodzielnie przez pracowników celów. Tylko tyle albo aż tyle.

Ważne jest, by każda z dokonywanych korekt przyniosła satysfakcjonujący efekt. Jeśli jest taka potrzeba, niech każda z osób zarządzających ludźmi urealnia stawiane cele. Oczywiście można kusić się o zdobywanie któregoś z ośmiotysięczników, ale czy rzeczywiście będzie to miało odpowiednie przełożenie na wynik firmy? Prosto-ta, zdrowy rozsądek, możliwość mierzenia efektów – to elementy, w zakresie których powinno zachodzić owo korygowanie.

Nie wystarczy przełożyć na praktykę tego typu wytycznych, pracować należy także nad eliminacją z życia pracowników sytuacji sprowadzających się do konieczności inicjowania działań pozostających w bezpośrednim związku z głównymi celami organizacji. Niezbyt to jasne? Wyjaśnijmy zatem wiążące się z tym tematem zagadnienie, posługując się przykładem: założmy, że firma zdecydowała się na poprawę bezpieczeństwa w swoich strukturach. Oczywiście, każdy z

pracowników powinien zyskać świadomość w kwestii głównego kierunku, w jakim działania prowadzone przez pracowników tejże organizacji powinny zmierzać. Obniżenie wypadkowości do poziomu uznanego za satysfakcjonujący powinno przewijać się nieustannie w dyskusjach prowadzonych w firmie i przyświecać każdemu prowadzonemu w jej obrębie zadaniu. Ale co tak naprawdę należy zrobić, by tego typu cel został osiągnięty?

Jakoś nam to umknęło. Cel zmienił się w slogan, który powtarzany wielokrotnie przerodzi się w doskonale znaną ludziom śpiewkę: *my to tylko tak sobie pogadamy i za chwilę rozejdziemy się do swoich zadań*. Nagle może się okazać, że w organizacji tak naprawdę nic lub tylko niewiele się zmieni. Zatem cóż powinno zostać przekazane ludziom do realizacji?

Użyjmy w tym miejscu słowa klucza: metoda. Tylko przy jej wykorzystaniu możliwa staje się realizacja wizji określonej w hasle: poprawa bezpieczeństwa. Zatem pracownicy, jeśli mają zrozumieć komunikowany im cel, niech podejmują samodzielne działania na polu:

- eliminacji przyczyn zagrożeń,
- wykonywania i samodzielnego prowadzenia ocen ryzyka,
- planowania działań gwarantujących poprawę na polu ergonomii,

- reagowania na odstępstwa od przyjętych standardów,
- przygotowywania wizualizacji elementów potencjalnie niebezpiecznych itd.

PORADA NR 7

W budowaniu właściwych relacji pomagają przeróżnego rodzaju spotkania. Nie należy tego rozumieć jako elementu gwarantującego osiągnięcie pełni szczęścia. Stanowią one dodatek – ale jak pokazuje praktyka, dla wielu pracujących nad poprawą relacji firm stał się on znacząco pomocny. Spotkania, zarówno w postaci formalnej, jak i nieformalnej, poprawiają znajomość ludzkich potrzeb i ich rozumienie, rozładują konflikty oraz z punktu widzenia szefa umożliwiają podniesienie samooceny osób wymagających prawdziwego i częstego dowartościowywania. Można nawet pozwolić sobie na stwierdzenie, że druga z wymienionych tutaj form spotkań stwarza na tym polu więcej możliwości. Zatem może od czasu do czasu warto wykrzesać z budżetu firmy nieco środków na zorganizowanie spotkania integracyjnego?

By bardziej podkreślić skrywany w tych słowach sens, powiedzmy sobie wprost: pozwólmy ludziom samodzielnie pracować. Mało tego: każda z wymienionych w tym miejscu metod powinna przybrać formę krótkoterminowego działania, którego czas życia mierzony będzie w dniach lub tygodniach.

Jak to rozumieć? Zarówno w kwestii monitorowania postępów, jak i działań prowadzących do osiągnięcia jakiegoś rezultatu nie można pozwolić sobie na zwlekanie. Wprowadzenie w życie konkretnego, mającego poprawić funkcjonowanie organizacji elementu powinno dokonywać się w sposób natychmiastowy – bez czekania na rozwiązanie idealne. Wszak lepiej mieć 50% poprawy od razu, niż czekać na złudne 100%, które może, ale wcale nie musi przyjść po kilku tygodniach.

Oprócz tego żadne działania nie powinny przypominać epizodycznych zrywów, tylko znaleźć oparcie w systematycznej i ciężkiej pracy. Niczego nie uda się osiągnąć, jeśli charakter działania prowadzonego w firmie sprowadzony zostanie do czekania na pojawiające się okresowo pytanie ze strony menadżera: jak idzie? Pamięć ludzka bywa zawodna i w nawale zadań przywołane przed momentem pytanie po prostu może zostać zapomniane. Warto sobie uzmysłwić, że powinniśmy mieć do czynienia z cyklicznym procesem, który musi znaleźć swoje stałe miejsce w kalendarzu najważniejszych wydarzeń firmy. Zwolnijmy na sekundę. Dlaczego tak wiele uwagi poświęca się celom? Dobre pytanie, prawda? Odpowiedź może okazać się równie interesująca, zatem udzielmy jej bez chwili zwłoki: każdy przełożony musi zyskać świadomość w pewnej znanej

wszystkim, ale często pomijanej milczeniem kwestii – tylko dzięki ludziom jest w stanie zrealizować każde z nałożonych na niego zadań. Bez nich nie będzie w stanie osiągnąć praktycznie niczego lub efekty przychodzić będą z wielkim trudem.

Jego otoczenie powinno wiedzieć i rozumieć kierunek, w jakim należy zmierzać. Gdy pracownicy posiadają wiedzę z tego zakresu, będzie możliwe zajęcie się czymś bardziej namacalnym z punktu widzenia zagadnienia poruszanego w tym opracowaniu. O czym mowa? Oczywiście o misternym wyplataniu nici (więzi) łączącej przełożonego z pracownikami. A jej składnikiem podstawowym są przecież właściwe relacje...

O jak szerokim aspekcie owej więzi myśleć należy? Ta powinna sięgać tak daleko, jak tylko jest to możliwe. Zatem z powodzeniem można ją rozszerzyć na kontakty pozazawodowe. Menadżer tylko pozornie nie ma możliwości zbudowania relacji wykraczających poza mury firmy. Jeśli tylko będzie chciał, pokusi się o zorganizowanie meczu, wspólnego wypadu na basen albo nawet wycieczki. Koszty wiążące się z tym praktycznie mogą zostać pominięte milczeniem i bez większych problemów powinna pokryć je firma. Co w zamian dostanie? Lepiej pracujących ludzi, którzy przestają zerkać na współpracowników ukradkiem i wreszcie, często po wielu latach, uśmiechają się do nich.

PORADA NR 8

Załóżmy, że spotykamy menadżera potrzebującego pomocy z zakresu wytyczenia kierunku działań pomocnego w zbudowaniu poprawnych relacji. Takiego azymutu, zgodnie z którym mógłby on później podążać. Cóż zatem można byłoby podpowiezieć osobie tego typu? Na początek niechaj porzuci mit dotyczący wieku. To nie ludzie młodzi stają się gwarantem dobrej atmosfery w firmie. Choć bez wątpienia odświeżają oni struktury organizacji, to jednak nie liczba wiosen, a poszczególne cechy osobowości pracowników mogą wpłynąć znacząco na kształt relacji w firmie. Naprawdę? Tak. Aby to lepiej zrozumieć, warto na początek przyznać, że cechy charakteru rzadziej ulegają zmianie niż poziom umiejętności. Zatem nagle okazać się może, że nie należy szukać do pracy superherosa, który szczyci się trzema dyplomami i imponującą wiedzą z interesującego firmę zakresu. Któż bowiem jest jej potrzebny? Ktoś, kogo osobowość podziiała na ludzi niczym iskra rozpalająca ognisko. Zatem zwracając uwagę na cechy charakteru, pytajmy: czy cechy prezentowane przez pracownika są zgodne z cenionym przez nas modelem? Szukajmy osób wręcz pragnących kontaktu z ludźmi, łatwo nawiązujących znajomości, otwartych, życzliwych i przyjaznych i nimi się otaczajmy.

Co jeszcze może wzbudzić zadowolenie pracowników? Bez wątpienia taki efekt wywrzeć może prowokowanie sytuacji, w których zyskują możliwość... wypowiedzenia się. Im częściej ludzie są pytani o ich własne

wiążące się z pracą odczucia, tym bardziej rozwija się w nich poczucie współodpowiedzialności i współtworzenia środowiska, w jakim dane jest im pracować. A tak niewiele potrzeba, by dowiedzieć się, co zdaniem pracowników powinno zostać zmienione w firmie, na wydziale czy też w zespole po to, by każdemu z nich pracowało się lepiej.

Wyjaśniliśmy już, od czego zacząć. Ale nie można ograniczać się jedynie do właściwego formułowania celów i budowania szerokiej perspektywy. Oprócz tych dwóch aspektów bez wątpienia należy wymienić szereg innych, równie krytycznych dla poprawy relacji w firmie. Zatem weźmy teraz pod lupę przełożonego.