



6 (nie)oczywistych zasad w zarządzaniu

Sześć fundamentalnych zasad, które pomagają osiągnąć sukces w roli menedżera.
Czy pamiętasz o nich na co dzień?

Leszek Sergiel

„Malo jest rzeczy, które wzmacniają człowieka bardziej niż powierzenie mu odpowiedzialności i obdarzenie go zaufaniem”

Booker T. Washington

Odpowiedzialność w zarządzaniu

Zarządzanie ludźmi należy do funkcji, w której nie brakuje specyficznych sytuacji oraz bliżej nieokreślonej liczby wyzwań. To pewne. Trudno wszystkie je wymienić ani też nie sposób nadać im jakąkolwiek hierarchię i znaczenie. Na poziomie ogólnym, jako praktyk zarządzania, śmiało mogę powiedzieć, że wyzwaniem mocno „obciążającym” menadżerów jest odpowiedzialność. Odpowiedzialność szefa, lidera, kierownika. Odpowiedzialność formalna to naturalna konsekwencja wynikająca z funkcji, ale ten rodzaj odpowiedzialności jest określony w przepisach i dotyczy konkretnych, mierzalnych decyzji. To zapewne coś, co mniej lub bardziej wnikliwie analizuje i kalkuluje każdy człowiek przed objęciem stanowiska. Jak się okazuje po czasie, to również istotny czynnik przedwczesnego wypalenia się osób pełniących funkcje zarządcze. Wszystko wiąże się przede wszystkim z przyjęciem odpowiedzialności m.in. za zespół, końcowe rezultaty, wynik ekonomiczny, finanse, realizację celów, organizację pracy, organizację firmy lub jej wydziału. Dodać należy jeszcze odpowiedzialność za pracowników (wszystkich z zespołu i każdego z osobna), klientów, kontrahentów, kooperantów, za przestrzeganie prawa pracy, za pilnowanie norm, standardów, sprawozdań i przepisów. I aby nie było lekko osobom zarządzającym, przypomnę jeszcze o odpowiedzialności za obszary niewidoczne gołym okiem, takie jak atmosfera pracy, zaangażowanie, lojalność pracowników, a nawet za ... kształtowanie postaw, zwane czasami „wychowywaniem” dorosłych. Przyjęcie na siebie takiej odpowiedzialności dla wiele osób jest motywujące i stanowi sens ich pracy oraz pełnionej funkcji. Bywa jednak, że jednocześnie po pewnym czasie odpowiedzialność nadmiernie obciąża. Zwłaszcza te osoby,

którym zdarza się popaść w rutynę, bo, jak twierdzą, nie mają czasu na „ładowanie akumulatorów” i nie mają czasu na szkolenia, wymianę doświadczeń z innymi i upewnianie się w tym, co robią.

W obliczu tak ogromnej odpowiedzialności i złożoności zadań nigdy nie za wiele wiedzy z zakresu praktyki zarządzania. Według mnie weryfikacja i przypominanie sobie zasad postępowania z podwładnymi powinny stanowić niemalże codzienny nawyk szefa. **To wynika ze zmienności otoczenia.**

Na szczególną uwagę zasługują na pewno kwestie związane z budowaniem relacji, budowaniem zaangażowania i lojalności pracowników. Z uwagi na to, że wiem jak trudno wyłuskać konkretną wiedzę z poradników, poniżej ująłem kilka praktycznych i łatwych do zastosowania zasad dotyczących zarządzania.

To nie są uwagi techniczne a jedynie skierowanie Twojej uwagi i mam nadzieję Czytelniczko, Czytelniku, że przede wszystkim się zainspirujesz do powtórki tego, co było Ci znane. To również element „wzmacniania Twoich akumulatorów”.

Autor tekstu: **Leszek Sergiel**

Specjalista w zakresie Sprzedaży i Zarządzania. Właściciel firmy WITALNI, Trener i doradca biznesowy.

Więcej o Leszku na stronie 7.





1. Dbalność szefa.

W trosce o atmosferę zaufania i zaangażowania, każdy menedżer powinien m.in. pamiętać o dość oczywistym zachowaniu i po prostu dać odczuć współpracownikom, że o nich dba. Oczywiście nie mówię tutaj o iluzorycznym „poczuciu”, tylko o faktycznych działaniach, których efektem jest dbalność o współpracowników.

Dbalność to profesjonalizm. Dbalność to przestrzeganie reguł i umów. To szacunek. Dbalnością nie jest wyłącznie skupianie się na pozytywach i unikanie niemiłych konsekwencji. Nie oznacza to, że szef ma być pobłażliwy i rezygnować z negatywnych konsekwencji w przypadku błędów pracowników. Oznacza to tyle, że aby utrzymać produktywność podwładnego, należy mieć świadomość, iż w przeważającej liczbie przypadków, pracownik będzie efektywniejszy, pracując w atmosferze szacunku ze strony szefa. Tylko tyle i aż tyle. Nie ma zatem prostszej drogi do okazywania szacunku, jak profesjonalizm w zarządzaniu i kierowanie się powszechnie przyjętym system wartości. Profesjonalizm zawodowy oparty jest o kompetencje, wiarygodność, opanowanie, pewność siebie oraz stałość wizerunku. Tak. To tylko i aż pięć filarów. Wyrazem zaufania jest stosowanie zasady mówiącej o tym, że należy koncentrować się na mocnych stronach swoich pracowników. Oczywiście ważne jest to, aby również radzić sobie ze słabościami podwładnych. Warto zatem stworzyć system wspierający, szkolić lub nawet zmienić niektórym z nich zadania lub stanowisko. Ostatecznie korzystniej jest naprawić błąd popełniony w obsadzie niż nieustannie naprawiać osobę. W większości przypadków takie rozwiązanie wychodzi na dobre wszystkim, licząc tutaj szefa, zespół i zwalnianą osobę łącznie. Aby zarządzać skuteczniej, warto angażować się w relacje z podwładnymi odpowiednio długi czas. Trzeba być przy i obok współpracowników. Nie warto sprowadzać swojej

roli przełożonego jedynie do kontroli i instruowania najbliższych pracowników. To jest bardzo ważne zarówno przy wdrażaniu nowego pracownika, jak i w relacjach z wieloletnim współpracownikiem.

2. Przeciążenie „roli zawodowej” podwładnego – nie doprowadzaj do takiej sytuacji!

Świadomość pełnionych przez poszczególnych pracowników swoich ról zawodowych, rodzinnych i osobistych zasługuje na odrębne omówienie, ale o jednym warto pamiętać. To zjawisko przeciążenia ról i konfliktu ról. Oba zjawiska to wstęp do procesu demotywacji. Jednym ze „sposobów” przeciążenia ról jest nieumiejętne awansowanie podwładnego. To kluczowy moment dla dwóch stron.

O czym warto pamiętać w takiej sytuacji? Istotne jest to, aby nie awansować podwładnych do poziomu ich niekompetencji. Ma to miejsce, w sytuacji, gdy podstawą awansu jest założenie, że skoro ktoś odniósł sukces na jednym szczeblu kariery, na pewno go powtórzy, będąc o szczebel wyżej. „Klasyczny” przykład to awansowanie najlepszego np. handlowca na stanowisko dyrektora handlowego bez uprzedniego przygotowania takiej osoby do zupełnie nowej roli przełożonego. Zamiast błędnie przeprowadzonego awansu, należy zaspakajać ambicje pracowników do pięcia się w górę. Np. tzw. awanse poziome. Dobrą praktyką jest np. wprowadzenie koncepcji zarządzania przez projekt i powoływanie ambitnych i utalentowanych osób na funkcję szefa projektu. Dodatkowo jako menedżer, spraw, aby każda osoba i jej zadania były szanowane przez wszystkich. Promuj specjalizację – określ poziomy wtajemniczenia, awansuj poziomo, poszerzaj przedziały płacowe. To mniej ryzykowne i bardziej skuteczne działanie, niż przeciążenie podwładnego niedopasowanymi do jego kompetencji zadaniami.

3. Wyznaczaj cele i rozliczaj działania.

Wyłącznie nieliczna grupa pracowników potrafi osiągać rezultaty bez jasnego postawienia przed nimi celu. Zatem precyzowanie poziomu pożądanych wyników oraz sprawianie, aby pracownicy koncentrowali się na wyznaczonym celu, może zapewnić menedżerowi spokojniejsze przyjęcie na siebie odpowiedzialności za wyniki pracy zespołu. Aby dodatkowo zmotywować podwładnych, dobrze jest pozwolić każdemu poszukać własnej drogi osiągnięcia celu – takie rozwiązanie zachęca pracowników do przyjmowania wyłącznie osobistej odpowiedzialności za swoje działania. Elastyczność szefa i realizacja zadań, zgodnie z dobrym pomysłem podwładnego, to paliwo pobudzające inicjatywę i innowacyjność. Wynik, który osiągamy, w momencie jego uzyskania jest już historią. Historii się nie zmienia. Zatem jeżeli chcemy osiągać w przyszłości inne wyniki, warto zbadać historyczną „drogę” do wyniku. Trudno z kolei zaplanować drogę bez wyznaczonego celu i planu jego osiągnięcia. Rozliczenie samego wyniku niewiele daje. Rozliczenie działań właściwie jest bezcennym źródłem decyzji ukierunkowanych na przyszłe rezultaty.

4. Nagradzaj i stosuj kary wyłącznie indywidualnie.

Wyciąganie przykrych konsekwencji w obliczu błędów lub nieakceptowalnych zachowań podwładnych, wiąże się z ryzykiem popełnienia dodatkowych błędów szefa. Rozliczając niedociągnięcia, profesjonalny szef powinien zadbać o to, aby ukarać wyłącznie osobę odpowiedzialną za błąd. Niestety zdarza się, że „wina” i „sprawiony zawód” przez jednego pracownika powoduje ukaranie całego zespołu. Istotne jest również, aby ogłosić zasadę reakcji szefa, która brzmi: „Z pierwszego błędu jako szef wyciągam wnioski, z drugiego takiego samego błędu, wyciągam konsekwencje”. To ważna zasada. Z kolei doświadczony menedżer pozytywnie zachowania podwładnych nagradza, wyrażając pochwały i uznanie. Pamiętaj przy tym, że to nie tylko reakcja na osiągnięcia, ale również ich przyczyna. To swoiste sprzężenie zwrotne pozwala motywować bez używania wyłącznie pieniędzy. W rozliczaniu zadań, których pojawia się konieczność zastosowania kary, pojawia się dylemat, którą z dodatkowych zasadę zastosować jako pierwszą: tę, która podpowiada, że warto opanować emocje i nie reagować zbyt szybko, czy tę, która mówi, że przy modyfikowaniu

zachowań pracowników ważna jest tzw. „odległość psychologiczna” i reakcja zbyt oddalona w czasie może nie przynieść pożądanego efektu.

ROZWAŻ UDZIAŁ W SZKOLENIU...

Kompetencje Menedżerskie

Celem szkolenia jest wypracowanie wśród Uczestników **własnego stylu zarządzania** oraz **wzmocnienie i rozwój kluczowych umiejętności menedżerskich**. Program to zbiór najważniejszych kompetencji, których opanowanie zapewnia sukces w zarządzaniu.

- + realizowane **online i stacjonarnie**
- + komplet materiałów
- + certyfikat

zapisz się

witalni.pl/KM



Trener Leszek Sergiel

5. Osobista odpowiedzialność.

Pełnienie funkcji zarządzającej to właściwie pełnienie funkcji usługowej dla podwładnych. To świadczenie usług na rzecz zespołu. Usługi te polegają na zaplanowaniu, zorganizowaniu pracy podwładnemu, na zmotywowaniu do wysiłku oraz na kontroli działań oraz na rozwijaniu podwładnych. Nie każdy szef zdaje sobie z tego sprawę. To „usługi” wymagające wielu talentów i odpowiedzialnego wizerunku własnego. Odpowiedzialność podczas zarządzania to świadomość, że szef jest „na świeczniku” i stanowi obiekt ciągłej obserwacji pracowników. To co mówi i jak postępuje stanowi wzorzec zachowań



dla całego zespołu. Bycie wzorem, to jednocześnie budowanie autorytetu. Na ten temat, kreowania i tracenia autorytetu, napisano niezliczoną ilość książek, zatem wspomnę tylko o istotnej zasadzie wzmacniającej autorytet, która brzmi: Profesjonalny szef nigdy nie zrzuca odpowiedzialności na innych. Profesjonalny szef przyznaje się do osobistych błędów. Odpowiedzialnym zachowaniem jest przestrzeganie zasady: Mniej obiecuj, ale zawsze dotrzymaj danego słowa. Taki szef na ogół potrafi przewodzić i budować zespół oparty o dobrowolność. Szef, który ma przy sobie ludzi wyłącznie z przymusu, a nie z ich przekonania, bardzo szybko doświadczy tego, że ci najlepsi najzdolniejsi, najbardziej kompetentni pracownicy odejść w myśl prawidłowości, że ludzie odchodzą od szefa a nie od firmy.

6. Zrezygnuj z „anty-przywództwa”.

Skuteczność w działaniach szefa to również unikanie zachowań anty-przywódczych. Katalog takich zachowań jest równie obszerny, jak księgi dobrych praktyk w zarządzaniu. Oczywiście, anty-przywódcze zachowania, to te przeczące zasadom profesjonalizmu i nie ma co na ten temat dywagować. Chciałbym jednak zwrócić uwagę na kilka mniej oczywistych.

Do listy zachowań anty-przywódczych szefów należy zaliczyć m.in. brak empatii, szorstki styl bycia i arogancję. Skutkiem takiego stylu zachowania będzie na pewno atmosfera, która wyłącznie zdemotywuje ludzi do pracy. Silnie za to zmotywuje do poszukiwania innego zatrudnienia. Identyczny efekt szef „osiągnie”, jeżeli będzie zdradzał tajemnice podwładnych lub w inny sposób nadużyje ich zaufania. Do wybitnie anty-przywódczych zachowań i postaw lidera zaliczyć należy nadmierne osobiste ambicje, co może dławić inicjatywę innych. Brak delegowania zadań, brak elastyczności w metodach ich wykonania, to dodatkowa ilustracja braku zaufa-

nia do pracowników. Tym samym oznacza brak szacunku i doceniania możliwości pracowników. Swoje miejsce w zbiorze zachowań anty-przywódczych posiada również brak pozytywnego nastawienia do zmian. Dlaczego to takie ważne, aby szef „pokochał zmiany”? Ponieważ szef powinien wręcz zmiany inicjować. Nawet jeżeli nie jest inicjatorem, to przynajmniej nie powinien być „głównym blokującym”. Najbardziej negatywnymi, stuprocentowo anty-przywódczymi zachowaniami są brak kultury, poniżanie, obrażanie i lekceważenie pracowników.

Kilka słów na koniec...

Zarządzanie, pojmowane od technicznej, codziennej strony, to nic innego, jak nieustanne stosowanie się do pozornie prostych zasad. Podstawowe funkcje (zadania) szefa - takie jak planowanie, organizowanie, kontrola, motywowanie (są jeszcze dwie – przy innej okazji opiszę) są powszechnie znane, ale już ich realizacja stanowi wyzwanie. Każda z tych funkcji wymaga narzędzi i umiejętności ich stosowania przy indywidualnym charakterze każdego podwładnego, o czym chętnie opowiem Tobie w innych okolicznościach.

Dziękuję za lekturę i zainwestowany w nią Twój czas. Mam nadzieję, że przypomniłaś/eś sobie najważniejsze fundamenty zarządzania, których praktykowanie pozwala unikać najczęściej popełnianych błędów i rozwijać się w obliczu codziennych trudności w zarządzaniu. Liczę, że treść niniejszego artykułu obudziła w Tobie samoświadomość i również zmotywowała do dalszego pogłębiania kluczowych kompetencji menedżerskich.

Życzę Tobie dalszych sukcesów,
Leszek Sergiel





Image by jcomp on Freepik

Pogłębiaj wiedzę z Witalnym Newsletterem.

Jeśli zainspirowałem Ciebie do pogłębiania wiedzy, to możesz to skutecznie zrobić zostawiając nam swój adres mailowy. W ocenie blisko 23 000 Uczestników naszych szkoleń WARTO! Zapisując się do naszego newslettera możesz liczyć na artykuły i porady ekspertów, specjalne warunki zakupu szkoleń, wideo kursów i szereg innych korzyści. Na pewno nie będziesz otrzymywał/a maili codziennie - masz na to moje słowo.

WPISZ SIĘ DO NEWSLETTERA JUŻ TERAZ

Otrzymasz PoWitalny kod rabatowy.

Rozwój umiejętności w praktyce?

Jeśli pragniesz rozwinąć lub zweryfikować swoje umiejętności menedżerskie, najlepszym do tego sposobem będzie **praktyka pod okiem doświadczonego trenera**. Udział w szkoleniu to niesamowity zastrzyk inspiracji i motywacji, ugruntowanie wiedzy niczym solidne fundamenty i przede wszystkim praktyka - **wypracowanie skutecznych wzorców i narzędzi, które napędzać będą Ciebie na co dzień** oraz doświadczenie zagadnień, co otwiera oczy i zmienia sposób postrzegania codziennych trudności w zarządzaniu.



Początkujący Menedżer

2-dniowe szkolenie otwarte realizowane w formie online i stacjonarnej

Celem kursu dla początkujących menedżerów jest wyposażenie Uczestników w umiejętności i narzędzia, które pozwolą im zbudować wiarygodny wizerunek szefa na nowo objętym stanowisku. Początkujący menedżer staje przed wieloma wyzwaniami szczególnie w zakresie zbudowania autorytetu oraz świadomego i skutecznego oddziaływania na swoich pracowników poprzez nieprzypadkowe motywowanie, dyscyplinowanie, komunikowanie się.

Zapisz PoWitalny kod rabatowy: „PM400” -400 zł netto

POZNAJ SZKOLENIE



Szkolenie: Kompetencje Menedżerskie

2-dniowe szkolenie otwarte realizowane w formie online i stacjonarnej

Celem szkolenia jest wypracowanie wśród Uczestników własnego stylu zarządzania oraz wzmocnienie i rozwój kluczowych umiejętności menedżerskich. Program to zbiór najważniejszych kompetencji, których opanowanie zapewnia sukces w zarządzaniu, a charakter szkolenia jest mocno warsztatowy ukierunkowany na wypracowanie praktycznych narzędzi do zastosowania na co dzień.

Zapisz PoWitalny kod rabatowy: „KM400” -400 zł netto

POZNAJ SZKOLENIE

LESZEK SERGIEL

Trener prowadzący. Trener biznesu, trener motywacyjny, założyciel i właściciel firmy WITALNI.

Założyciel i właściciel firmy WITALNI. Licencjonowany Trener Sprzedaży i Zarządzania. Doradca, Interim Manager, Mentor, Trener metodą Horse Assisted Education.

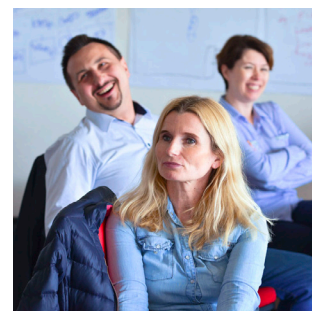
Specjalizuje się w szkoleniach Kadry Handlowej oraz Zarządzającej. Do tej pory przeprowadził ponad 23 000 godzin szkoleń. Przeszkolił 21 000 osób, w tym 7 000 handlowców. W ramach outsourcingu zarządza zespołami handlowymi w wielu firmach. Jest doradcą w zakresie organizacji przedsiębiorstw, zarządzania, handlu i rekrutacji. Dodatkowo prowadził zajęcia we wrocławskiej i opolskiej Wyższej Szkole Bankowej, również na poziomie MBA. Leszek prowadzi zajęcia w oparciu o aktualne realia rynkowe. Wiedzę teoretyczną osadza w autentycznych sytuacjach, a jej zakres dostosowuje do potrzeb słuchaczy.



Jak prowadzę zajęcia?

Partnerstwo i inspirowanie do zmiany to kluczowe postawy, którymi kieruje się na szkoleniu. Celem dla mnie jest oczywiście przekazanie wiedzy, ale co ważniejsze - osiągnięcie realnych efektów z każdym z Uczestników osobno. W trakcie warsztatów dbam o komfortową atmosferę oraz odpowiednio dobraną grupę Uczestników, co pozwala diagnozować indywidualne potrzeby moich słuchaczy i realizować program w najlepszym wariantcie.

Zdjęcia ze szkoleń



Książką „Zarządzaj i Sprzedawaj” autorstwa Leszka Sergiel

Ponad 20 lat doświadczenia Leszka Sergiel zebrane w lekkich artykułach pod jednym wydaniem - pozycja z zakresu wsparcia i zarządzania biznesem.

Po więcej szczegółów zapraszamy na stronę:

witalni.pl/ksiazka-zarządzaj-sprzedawaj/



Po więcej referencji pisemnych i opinii o firmie WITALNI zapraszamy na stronę: witalni.pl/referencje lub witalni.pl/opinie

FIRMA WITALNI



20 lat
wspieramy rozwój

wspieramy rozwój

Jesteśmy firmą doradczo-szkoleniową działającą na rynku od 2002. Głównym obszarem naszej działalności są szkolenia biznesowe dla firm i instytucji, usługi doradcze w zakresie restrukturyzacji i optymalizacji procesów biznesowych oraz wsparcie rozwojowe dla osób indywidualnych.

Misją Witalnych jest przekazywanie wiedzy w przystępny i dostępny, inspirujący oraz profesjonalny sposób. Naszą ambicją jest bycie bliskim partnerem naszych Klientów, dlatego jako firma szkoleniowa i doradcza, działamy na terenie całego kraju budując partnerskie relacje z Klientami oraz dostarczając im wysokiej jakości usługi wspierające ich rozwój.



WITALNI W LICZBACH



ponad
23 000
Wydanych
certyfikatów



ponad
20 lat
Doświadczenia
na rynku



ocena
9.8/10
W plebiscycie
Orły Kształcenia



ocena
4.9/5
W opiniach
Google



JAK WSPIERAMY ROZWÓJ?

jakość i wartości

Wierzymy, że profesjonalna i etyczna postawa w biznesie przynosi najlepsze rezultaty i pozwala stworzyć **trwałe relacje oparte na zaufaniu i wspólnym osiągnięciu korzyści**.

W naszym centrum zainteresowania jest drugi człowiek. Dlatego usługi, które projektujemy **dopasujemy do realnych potrzeb naszych Partnerów (Klientów)**.

oferta firmy WITALNI

Profesjonalne szkolenia (otwarte oraz wewnątrz-firmowe „szyte na miarę”).

Usługi doradztwa biznesowego (coaching, mentoring, rekrutacje i więcej).

Wideo kursy, jako wygodna forma rozwoju kluczowych umiejętności.