

LEKCJA POKORY – „NOWY ŚWIAT”
DLA NASZEJ STREFY KULTUROWEJ...

MOC SPRAWCZA MENEDŻERA



Kiedy w połowie lat 90-tych rozpocząłem w Stanach Zjednoczonych prowadzenie warsztatów menedżerskich, korzystałem z podręcznika, który był wtedy jednym z najbardziej popularnych w collegach i na uniwersytetach. Jego pierwszy rozdział zawierał oczywiście „wprowadzenie do zarządzania”. Znajdowało się tam wiele podstawowych informacji, takich jak: definicja zarządzania, role i zadania menedżera, itp. Kiedy uczestnicy warsztatów otrzymywali ode mnie zadania – jednym z nich było przeczytanie tego rozdziału.

Jednak, zamiast po prostu mówić im „przeczytaj”, zawsze dawałem im pewną wskazówkę. Oto ona: Jeżeli nie będziecie mieć czasu przeczytać tego rozdziału, pamiętajcie, że tam jest najważniejsza informacja menedżerska, z jaką MUSICIE WYJŚĆ Z TYCH ZAJĘĆ. I tu wskazywałem PÓŁ STRONY WŚRÓD KILKUDZIESIĘCIU. I dodawałem: jeśli to przeczytacie i „wchłoniecie”, to tak, jakbyście przeczytali prawie wszystko w tym rozdziale! Oto on:

Samotność menedżera

Słowo „menedżer” kojarzy się zwykle z takimi określeniami jak władza, przywileje, autorytet, dobre zarobki itp. Choć wielu menedżerów z czasem rzeczywiście doświadcza niektórych lub nawet wszystkich takich dobroci, to cena, jaką płacą za stanie na szczycie administracyjnej drabiny, jest wysoka. Po przyjęciu stanowiska menedżera, przełożonego, traci się prawo do:

Moc sprawcza to mechanizm zarządzania siłami ludzkimi, informacją i zasobami materiałowymi w taki sposób, aby wyznaczone zadanie zostało wykonane.

- | utraty panowania nad sobą,
 - | bycia „jednym z paczki”,
 - | przynoszenia swoich prywatnych problemów do pracy,
 - | odreagowywania frustracji i wyrażania prywatnych opinii,
 - | negatywnego nastawienia do zmian,
 - | spychania na innych trudnych zadań,
 - | „odegrania” się na osobach o innym zdaniu,
 - | faworyzowania,
 - | dbania najpierw o własne dobro,
 - | proszenia innych o wykonanie zadań, których samemu by się nie wykonało,
 - | oczekiwania natychmiastowego dostrzeżenia dobrze wykonanej pracy i nagrody za nią.
- („Management”, rozdział 1, autor Robert Kreitner, wydawnictwo Houghton Mifflin)



Autor artykułu

Krzysztof Sarnecki

jest zawodowym negocjatorem, współzałożycielem, Leading Partner i członkiem zarządu Quest Change Managers – konsultantem strategicznym, ekspertem w zakresie marketingu i budowania przewagi rynkowej firm oraz agentem zmian w procesach transformacji dużych i średnich firm.

Absolwent University of Illinois, Institute of Entrepreneurial Studies w Chicago.

www.questcm.pl

Pokora menedżera

Czego nas uczy? Cóż, jeżeli awansujesz, to na wiele zachowań z przeszłości nie możesz sobie już pozwolić. A to wymaga... najważniejszej (według wielu) cechy skutecznego menedżera: POKORY. POKORA MENEDŻERSKA – to „stan umysłu” i rozumienie najważniejszej roli menedżera, uzewewnętrzniające się w widocznym dla otoczenia nastawieniu i postawie służenia podopiecznym w celu uruchamiania ich pełnego potencjału. Jednym z kluczowych przejawów pokory menedżerskiej jest świadomość własnych emocji (zwłaszcza negatywnych) i ich wpływu na podwładnych, a w związku z tym kontrola emocji w kontaktach z podwładnymi.

Ważnym jest rozumienie, iż negatywne emocje menedżera generują, zwłaszcza w procesie komunikacji, negatywne emocje u jego podwładnych. Pokora menedżerska pozwala uświadomić sobie, co jest długoplanowym celem menedżera w stosunku do podopiecznych i przez to w sytuacjach stresowych pomaga zachować spokój i opanować swoje negatywne emocje. Motywem do opanowania negatywnych emocji powinno być poczucie odpowiedzialności menedżera za maksymalizację wykorzystania potencjału podopiecznych, a nie kreowaniu złej, demotywującej atmosfery. Przykładem pokory menedżerskiej jest sytuacja, kiedy podopieczny zachowuje się niestosownie, a menedżer, rozumiejąc swoją rolę, nie wykorzystuje swojej mocy sprawczej, opartej na karze lub zagrożeniu karą. Dzięki pokorze i wykorzystaniu mechanizmu akceptacji, uspokaja sytuację, co pozwala mu następnie w sposób asertywny i motywujący rozmawiać z podopiecznym o zaistniałym problemie. Pokora menedżerska najczęściej jest dowodem na osiągnięcie tzw. dojrzałości menedżerskiej.

Moc sprawcza pochodzi od przełożonego

Nauczyciel mówi dzieciom, aby usiadły w ławkach i się uciszyły – dzieci to robią. Policjant zatrzymuje jadący samochód – kierowca posłusznie zjeżdża na pobocze. MENEDŻER mówi do podopiecznego: Marku, przenieś te paczki do magazynu – Paweł to czyni.

Powstaje pytanie: OD KOGO wydający polecenia (nauczyciel, policjant, menedżer) otrzymują MOC SPRAWCZĄ? Kto dał im tę MOC, dzięki której są w stanie spowodować, że ludzie czynią to, co Oni chcą, aby uczynili?

Na podstawie ponad 100 tys. uczestników wszelkiego rodzaju warsztatów, szkoleń, konferencji czy spotkań mogę stwierdzić, że większość osób zapytanych o to odpowiada: No jak to od kogo? OD SWOJEGO PRZEŁOŻONEGO! Nauczyciel od dyrektora i/lub rodziców, policjant od swojego przełożonego i od społeczeństwa, a menedżer od zarządu firmy! Kiedy mówię, że nie – to uruchamia się „szukanie” i najczęściej pada hasło: „od samego siebie!”. I wtedy pada moje NIESTETY, NIE!!!

Gdyby tak było, to każdy nauczyciel, policjant czy menedżer MIAŁBY TAKĄ SAMĄ MOC SPRAWCZĄ, A PRZECIEŻ TAK NIE JEST!!! Więc od kogo?

I tu przychodzi czas na LEKCJĘ POKORY... Otóż, moc sprawcza pochodzi ZAWSZE OD OSOBY WOBEC KTÓREJ JĄ CHCEMY MIEĆ! To rodzic musi uzyskać ją od dziecka, a menedżer od podopiecznego! Czyli, to menedżerowie MUSZĄ TAK POSTĘPOWAĆ, ABY PODOPIECZNY DAŁ MU MOC SPRAWCZĄ, KTÓRA SPOWODUJE POŻĄDANE DZIAŁANIE.

Nawet rodzic 3-latka musi uzyskać moc sprawczą od niego! To dopiero wyzwanie dla pokory rodzicielskiej!!!

O co tu chodzi? Otóż, ponieważ nie uczyliśmy się psychologii relacji w szkole, więc po prostu mylimy „PRAWO DO ZARZĄDZANIA” z MOCĄ SPRAWCZĄ! Nagle się okazuje, że powiedzenie „ale mój podopieczny POWINIEN CZYNIĆ TAK I TAK – blaknie w „świecie prawdy zarządczej”. TO TY, MENEDŻERZE, POWINIENEŚ ZMIENIĆ SWOJE POSTĘPOWANIE, JEŻELI JEST NIESKUTECZNE, czego efektem jest brak pożądanych działań ze strony podopiecznego!

Jeśli chcesz być bardziej skutecznym zarządzającym, zapoznaj się z poniższym tekstem.

Moc sprawcza to mechanizm zarządzania siłami ludzkimi, informacją i zasobami materiałowymi w taki sposób, aby wyznaczone zadanie zostało wykonane. Moc sprawcza dotyczy członków organizacji w trzech sferach:

- 1 Decyzje. Inżynier postanawia wziąć na siebie nowy trudny obowiązek po wysłuchaniu rekomendacji szefa.
- 2 Zachowania. Technik laboratoryjny szpitala osiąga idealną frekwencję w ciągu miesiąca po otrzymaniu pisemnego ostrzeżenia od szefa w związku z wcześniejszą absencją.



The managerial power

When you become a manager, you lose right to do many things. Just one of them is losing your temper... This is why „being humble” becomes a major manager's trait! Effective manager knows how to obtain a MANAGERIAL POWER. It is not the same as THE MANAGERIAL RIGHT TO manage.”

MOC SPRAWCZA POCHODZI ZAWSZE OD OSOBY, WOBEC KTÓREJ CHCEMY JĄ EGZEKWOWAĆ.

- | Sytuacje. Produktivność grupy projektowej danego wyrobu wzrasta drastycznie po zakupie nowego sprzętu i oprogramowania komputerowego.

Pięć rodzajów mocy

Moc nagradzania (reward power)

Prawo jednostki do wręczania nagród tym, którzy stosują się do poleceń i wymagań, jest kluczem

Negatywne emocje menedżera generują, zwłaszcza w procesie komunikacji, negatywne emocje u jego podwładnych.



uzyskiwania mocy nagradzania. Możliwość udzielenia nagród przez zarząd może być wzmocniona poprzez uzależnienie otrzymania podwyżek i awansów od efektywności pracy.

Moc przymusu (coercive power)

Fundamentem mocy przymusu jest strach. Oparta jest na karze lub zagrożeniu karą. Przykład: menedżer grozi pracownikowi, który notorycznie się spóźnia, że go przeniesie na niższą pozycję w hierarchii odpowiedzialności i zarobków, jeżeli jeszcze raz się spóźni.

Moc respektowania zajmowanej pozycji (legitimate power)

Osiąga się ją w przypadku, gdy czyjaś wyższa pozycja skłania inną osobę do postępowania w odpowiedni sposób. Ten typ władzy jest bardzo zbliżony do władzy rodzicielskiej, nauczycielskiej, władzy przywódców religijnych, którzy żądają posłuszeństwa z racji swej pozycji.

Moc osobowości/charyzmy (referent power)

Rodzaj mocy osiąganey dzięki posiadaniu specyficznej „mieszanki” charakteru, zachowania i stylu działania, dzięki której inni akceptują przywództwo tej osoby, a więc jej polecenia i wymagania. Jest często kojarzona z charyzmą. Gdy jest umiejętnie stosowana, staje się pozytywną siłą, lecz gdy jest nadużywana, może być destrukcyjna.

Moc ekspertyzy (expert power)

Ci, którzy posiadają wiedzę i potrafią tę wiedzę przekazywać tym, którzy jej potrzebują, osiągają moc ekspertyzy. Ci z nas, którzy kiedykolwiek zostali wykorzystani przez nieuczciwego mechanika samochodowego, wiedzą, co oznacza jednak moc ekspertyzy w niewłaściwych rękach.

Dwa pierwsze rodzaje mocy sprawczej nie budują lojalności, stabilnej motywacji. Są efektem „chwilowego układu sił”. Dwa ostatnie natomiast to rodzaje siły sprawczej, którą chciałby mieć każdy menedżer, nauczyciel czy po prostu przełożony. Mieć zarówno prawo do zarządzania, jak i mieć (a więc uzyskać od podopiecznych) moc sprawczą – to cel każdego menedżera! Co to w efekcie oznacza? Cóż, zmianę paradygmatu dla wielu zarządzających. To oni mają dbać o podopiecznych najpierw, żeby podopieczni w następstwie działali tak, jak on chce! Uświadomienie sobie tego faktu jest fundamentem efektywności menedżerskiej. Każda organizacja w Polsce, która nie uświadomi swojej kadrze tego logicznego i trudnego mentalnie do zaakceptowania dla naszego społeczeństwa faktu, będzie w najbliższych latach tracić powoli swoją moc konkurowania!

I dodatkowy wniosek dla wielu z nas. Rodzic rzeczywiście otrzymuje moc sprawczą od dziecka! To trudne, ale prawdziwe. Wymaga pokory... bo „piłeczka jest po jego stronie kortu”!

Krzysztof Sarnecki