

JAK ZARZĄDZAĆ LUDŹMI,

**BY NASZ BIZNES
DOBRZE PROSPEROWAŁ**

Svyatoslav Biryulin

Tytuł oryginału:

Люди – как ими управлять

Tłumaczenie:

Julia Mraczny

Projekt okładki:

Justyna Król

Redakcja i korekta:

Katarzyna Kusoń

Opracowanie komputerowe:

Wanda Mierzejewska

(wanda.mierzejewska@interia.pl) © Copyright for Polish edition by Wydawnictwo ANAGRAM, 2020

© Copyright by Svyatoslav Biryulin

Wydanie I. Warszawa 2020

ISBN 978-83-65554-57-4

Partnerzy wydania:

Strona Autora

www.eng.sbiryulin.com

Wydawnictwo ANAGRAM

ul. Niekańska 35 lok. 1

03-924 Warszawa

SPIS TREŚCI

1. Czy książki są przydatne?	5
2. Najważniejszy trik w zarządzaniu ludźmi	8
3. Człowieka nie można wytresować	12
4. Wszyscy wokół są tacy sami, tylko ja jestem wyjątkowy	15
5. Zarządzanie ludźmi to zawód	23
6. Właściciel to również zawód	35
7. Pracownicy są pasażerami	39
8. Bycie sobą i mity na temat modeli zarządzania	46
9. Turkusowe utopie	52
10. Mity o motywacji	55
11. Skąd wzięli się ci ludzie?	62
12. Strategia – bez niej jak bez ręki	67
13. Formalne i nieformalne metody wywierania wpływu	71
14. Ojcowie i dzieci	82
15. Pracownicy ryzykują więcej	89
16. Strach to najlepszy sposób na zrujnowanie wszystkiego	93
17. Paraliż procesu decyzyjnego	102
18. Efekt Dunninga–Krugera	107
19. O strefie komfortu	109
20. Kultura to strategia czy na odwrót?	114

21. Opóźnienia i serwisy społecznościowe	120
22. Bunt na statku	125
23. Testowanie	129
24. Dobry pracownik, zły pracownik	133
25. Motywacja niematerialna	136
26. Sukces, który prowadzi do porażki	139
27. Szkolenia i rezerwy kadrowe	143
28. Kilka przemyśleń	148
29. Kierownictwo wyższego szczebla	154
 Podsumowanie	 161

1.

CZY KSIĄŻKI SĄ PRZYDATNE?

Na świecie powstały tysiące, a może nawet dziesiątki tysięcy książek na temat efektywnego zarządzania pracownikami. Nie jest to zaskoczenie, ponieważ, jak powiedział Peter Drucker (ekspert ds. zarządzania), ludzie i pieniądze to dwa główne źródła zasobów biznesu. Ludzie wnoszą pomysły i umiejętności, które przy pomocy pieniędzy przeobrażają się w aktywa materialne i niematerialne. Wszystkie środki finansowe uzyskiwane są za sprawą różnych kombinacji tych dwóch elementów, a przez to większość najbardziej znaczących tekstów poświęconych temu zagadnieniu skupia się na jednej z dwóch rzeczy: finansach lub człowieku.

Zapoznanie się z tymi książkami jest niezbędne, ponieważ wiele z nich zawiera doskonałe pomysły, które z powodzeniem możesz wykorzystać w codziennej pracy. Bestsellery na temat sposobów zarządzania zasobami ludzkimi często wydawane są w milionach egzemplarzy, dobrze się sprzedają i co za tym idzie, możemy je uznać za przynajmniej częściowo przeczytane.

Równocześnie jednak spotkałem w życiu tylko kilka (no, może kilkadziesiąt) osób, które z całą pewnością mogę nazwać naprawdę profesjonalnymi przełożonymi. W czasie mojej pracy na stanowiskach kierownika i dyrektora generalnego dużych przedsiębiorstw przemysłowych i handlowych (największe – zatrudniające nawet 3600 osób) zatrudniłem i zwolniłem dziesiątki top menedżerów, a jedynie paru z nich uważam za prawdziwych profesjonalistów. Podczas mojej kariery zawodowej miałem kontakt z wieloma biznesmenami i dyrektorami zarządzającymi wielkimi firmami, lecz tylko nieliczni z nich naprawdę czegoś mnie nauczyli.

Moje osobiste doświadczenie efektywnego zarządzania ludźmi również opierało się w większym stopniu na metodzie prób i niezwykle bolesnych błędów aniżeli tylko na książkowej wiedzy. Dlaczego?

➡ *Książki pisane w USA*

My, ludzie liberalni i wykształceni, lubimy pogląd głoszący, że wszyscy ludzie na ziemi są równi. Ja sam nie jestem tu wyjątkiem. Jesteśmy oburzeni, kiedy ten czy inny członek grupy społecznej jest nękanym tylko z uwagi na należenie do danej grupy, niezależnie od tego, czy warunkiem decydującym o przynależności jest kolor skóry, miejsce zamieszkania, kształt oczu, religia, czy poglądy polityczne. Wierzymy w świat, w którym każdy *homo sapiens* może cieszyć się pełnią praw przysługujących mu na mocy prawa.

Równość względem praw jednak nie oznacza jeszcze zgodności dusz, umysłów, poglądów i charakterów. Natura nie stworzyła nas jednakowymi. Owszem, jesteśmy równi, jeśli chodzi o prawa, ale nie identyczni. Wszyscy, bez wyjątków, powinniśmy mieć prawo do wyrażania swoich poglądów podczas wyborów, swobodnego doboru płci naszego partnera seksualnego czy też swobodnego przemieszczania się po świecie. Jednakże samo posiadanie tych samych przywilejów nie czyni jeszcze mężczyzny i kobiety, Japończyka i Brazylijczyka, rosyjskiego programisty i szwajcarskiego zegarmistrza, serbskiego dziennikarza i nowojorskiego artysty podobnymi do siebie. Bóg uczynił nas różnymi, i to dobrze. Pod względem biologicznym jesteśmy prawie identyczni, ale nasz sposób myślenia i zachowania jest wybitnie uzależniony od wpływu naszych rodziców, społeczeństwa oraz środowiska, w którym się urodziliśmy i które nas ukształtowało. Nie chodzi tu wyłącznie o środowisko kulturowe kraju, ale także o miasta, rodziny i społeczności, w których dorastaliśmy. Ja na przykład urodziłem się w Rosji, język rosyjski jest moim językiem ojczystym, ale zdecydowanie nie czuję się komfortowo w każdej społeczności w mojej ojczyźnie.

Nie tylko każda jednostka jest odmienna, ale i ludzie jako zbiorowość, żyjący w różnych krajach, posiadają odmienne cechy charakterystyczne. Zdarzało mi się mieszkać, bywać i pracować w wielu państwach i wiem na pewno, że każdy kraj (pomimo tego, że jest zwykle zamieszany przez miliony różnych ludzi) ma swoje własne cechy szczególne, zwłaszcza te związane z prowadzeniem interesów i zachowaniem w pracy.

Prowadzenie interesów z Chińczykami różni się od prowadzenia interesów z Polakami czy Niemcami. Nie w tym sensie, że niektórzy z nich robią interesy „źle”, a inni „dobrze”, ale że zachowują się inaczej i nie traktują swojej pracy w ten sam sposób.

Lubię czytać amerykańską literaturę poświęconą zarządzaniu zasobami ludzkimi. Niektóre książki pokazują tego typu relacje między podwładnymi i przełożonymi, jakie z przyjemnością sam bym zbudował. Tak, kiedyś, jako młody absolwent MBA (Master of Business Administration), przepełniony pomysłami i złudzeniami, starałem się zawiązywać tego typu relacje, niestety, życie dokonało drastycznej korekty mojego rozumienia zarządzania ludźmi – i tym doświadczeniem podzielę się w tej książce. Rzecz jasna, nigdy w pełni nie wierzyłem, że wszystkie firmy w USA działają na zasadach funkcjonowania Google ani że menedżerowie Google kierują się wyłącznie humanizmem. Informacje o skandalach korporacyjnych wyraźnie wskazują na to, że wielkimi przedsiębiorstwami nie kierują aniołowie. Jednak, ogólnie rzecz biorąc, przeciętny pracownik w średnim wieku ma większe znaczenie w USA niż, powiedzmy, w byłym Związku Radzieckim. Z kolei stosunek do pracy europejskich pracowników jest inny niż w Stanach Zjednoczonych i doświadczenie zgromadzone przez amerykańskich menedżerów nie zawsze da się przeszczepić na nasz wschodni grunt.

Nie oznacza to jednak, że czytanie literatury zagranicznej, zwłaszcza amerykańskiej, jest bezużyteczne. Pod pewnymi względami ludzie z Connecticut różnią się od ludzi z Płocka, lecz pod innymi są do siebie podobni. Z dobrych amerykańskich książek możemy wiele wynieść i te właśnie informacje spróbuję omówić na stronicach tego podręcznika. Nie możemy jednak przyjąć wszystkiego, co w nich napisane, za sztywne wytyczne postępowania. Należy przesiać idee tam zawarte przez osobiste doświadczenia i cechy szczególne kultury własnego kraju.

2.

NAJWAŻNIEJSZY TRIK W ZARZĄDZANIU LUDŹMI

Najważniejszy trik w zarządzaniu ludźmi polega na zrozumieniu, że idealne remedia nie istnieją. Jeśli ktoś zaproponuje ci takie proste i zawsze sprawdzające się rozwiązanie, nie wierz mu. Istnieje wiele użytecznych (i niezbyt użytecznych) metod, ale sposoby ich zastosowania zależą od zespołu, którym zarządzasz, oraz od konkretnej sytuacji, w jakiej się znajdujesz. Innymi słowy, można opanować setki technik związanych z kierowaniem zasobami ludzkimi (np. ocena wyników, zarządzanie celami, zachęty niefinansowe, konkursy), ale to nie wystarczy. Niezbędne są odpowiednie doświadczenie, inteligencja i mądrość, aby właściwie

ocenić, które z nich będą najbardziej odpowiednie i skuteczne w danym momencie, co w rzeczywistości jest bardzo, bardzo trudne.

Dlaczego tak jest? Odpowiedź jest prosta: ludzie są różni. Ta teza często irytuje przedsiębiorców, którzy uważają, że wszyscy ludzie są jednakowi, z tym że niektórzy są bardziej leniwi i głupszy niż inni. Taka opinia jest mylna.

Jeśli zarządzałeś firmą budowlaną i robiłeś to bardzo skutecznie, to twoje doświadczenie nie jest odpowiednio dostosowane do zarządzania zespołem programistów. Jeśli zarządzałeś młodym, ambitnym i kreatywnym zespołem, to z pewnością twoją wiarę w siebie i twoje doświadczenie podkopie praca z zespołem menedżerów w wieku przedemerytalnym. Nawet jeśli przeczytasz sto najlepszych książek na ten temat, nie pomoże ci to, jeśli z biura w metropolii zostaniesz przeniesiony na wieś.

Jak już wspomniałem w rozdziale pierwszym – każdy człowiek jest inny. Wszyscy mają swoje indywidualne potrzeby i własne uwarunkowania, często całkowicie odmienne od twoich. Każdy jest wynikiem oddziaływania własnego środowiska. Człowiek, który ukończył kurs florystyczny w Berlinie, zwykle ma zupełnie inne poglądy na wiele zagadnień niż absolwent wydziału matematyki i cybernetyki uczelni w Belgradzie. Nie istnieje jeden niezawodny sposób zarządzania tak zróżnicowaną zbiorowością.

Menedżer, który próbuje wykorzystać swoje wcześniejsze doświadczenia w nowych, zupełnie odmiennych warunkach, jest skazany na porażkę. Zarządzanie ludźmi to osobna dziedzina nauki. Umiejętność, której należy uczyć się przez całe życie. Każdy nowy zespół, każde nowe pokolenie będzie jeśli nie podważać twoje poprzednie wrażenia, to znacznie je modyfikować i wręcz poszerzać. Bez względu na to, jak skuteczni w zarządzaniu byliście wcześniej, nowe sytuacje mogą stawiać przed wami pytania, na które nie macie gotowych odpowiedzi.

Co więcej, zła wiadomość jest taka, że ten sam zespół ludzi bardzo się zmienia na przestrzeni lat, a metody, które dobrze się w nim sprawdzały dwadzieścia lat temu, teraz mogą już nie działać. Niedawno doradzaaliśmy firmie, która została stworzona przez niegdyś biednego studenta, który zatrudnił kilka, tak samo jak on, głodnych sukcesów osób. Wspólnie stworzyli jedną z najbardziej renomowanych firm w swojej branży, która wyróciła rynek do góry nogami dzięki swoim innowacyjnym pomysłom. Obecnie założyciel przedsiębiorstwa przebywa głównie za granicą, a jego „generałowie”, teraz starzy i zmęczeni życiem, głośno przyznają, że zmiany w firmie są konieczne, a mimo to za wszelką cenę utrzymują status quo i spowalniają wszelkie możliwe reformy. Kolektyw jest prawie taki sam jak kiedyś, ale ludzie w nim są inni.

Pozytywem natomiast jest to, że mimo wszystko doświadczenie menedżerskie ma tendencję do kumulowania się. Osoba, która kieruje ludźmi od ponad dwudziestu lat, adaptuje się szybciej w nowym zespole niż człowiek nieposiadający takiego doświadczenia. Nie dlatego, że dysponuje większymi umiejętnościami lub metodami menedżerskimi, a przynajmniej nie tylko z tego powodu. Po prostu jako osoba bardziej kompetentna rozumie, że wszyscy ludzie są inni, i więcej czasu spędza na obserwowaniu podwładnych i próbach zrozumienia ich wewnętrznych motywów i postaw niż na zmuszaniu ich do przejścia jej własnych, wygodnych wzorców zachowań. Słucha więcej, niż mówi, i szuka sposobów wykorzystania mocnych stron zespołu, zamiast skupiać się na walce ze słabszymi.

Innymi słowy: lepiej rozumie ludzką naturę.

Czym w istocie jest zarządzanie ludźmi? To wpływ i umiejętność zachęcenia ich do podążania w oczekiwanym przez ciebie kierunku. W tej sytuacji, skoro nie żyjesz w erze niewolnictwa, masz bardzo niewiele sposobów, aby skłonić ludzi do robienia tego, czego wymagasz. Pracownicy oczywiście mogą odmówić podporządkowania się twoim zaleceniom, składać zażalenia lub rezygnować z pracy i nie jest jasne, kto znajdzie się wtedy w gorszej sytuacji – ty czy podwładni. Z tego powodu bodźce wywierające wpływ, takie jak stanowisko, status czy napis „dyrektor” na drzwiach biura, mają coraz mniejsze znaczenie. Ponadto ta sytuacja ciągle ulega pogorszeniu.

My, pokolenie lat siedemdziesiątych, jesteśmy przyzwyczajeni do dyscypliny, a podporządkowanie kierownictwu jest wszczepione w nasze DNA. Łatwo nami zarządzać. Inaczej sprawa wygląda w przypadku nastolatków, którzy potrafią kłócić się w szkołach z nauczycielami, kwestionując ich wiedzę i doświadczenie – my w ich wieku nie mielibyśmy śmiałości nawet o tym marzyć. Dzieci te, kiedy dorosną, będą się z tobą, jako zwierzchnikiem, często spierać, a twoje okrzyki „Kim jesteś, żeby się ze mną kłócić?” nie wywrą na nich większego wrażenia. Odpowiedzą na nie pytaniem: „Kim ty jesteś, żeby mi rozkazywać?”, by następnie podpisać wypowiedzenie.

Kiedyś odszedłem z firmy, w której udało mi się skompletować jeden z najlepszych zespołów w mojej karierze. Ciężko pracowałem, aby stworzyć tam atmosferę otwartego dialogu, staraliśmy się w miarę możliwości unikać biurokracji. Miałem małe biuro, a moi pracownicy często przychodzili do mnie, aby udzielić mi rad lub omówić kwestie związane z pracą. Przydzielono mi tam wtedy biuro wielkości Piazza San Marco w Wenecji, jedna z moich trzech asystentek przynosiła mi kawę na złotej tacy, a papiery do podpisania znajdowały się zawsze w czerwonym aksamitnym folderze ze złotym napisem: „Do prezesa”. Nie byłem wtedy zbyt doświadczonym kierownikiem, ale byłem na tyle bystry, żeby uświadomić sobie, że każda zabawa w demokrację będzie w tym miejscu interpretowana w dokładnie odwrotny sposób. W

oczach personelu kierownik powinien być arogancki, pewny siebie i trochę zarozumiały. Oczywiście stopniowo udało mi się zmienić to ich przekonanie, ale zajęło mi to sporo czasu.

Niestety, sztuka zarządzania personelem to dziedzina, którą należy doskonalić przez całe życie. Nie zapominając o tym, że wczorajsze doświadczenia zawodowe, w nowym kraju, w nowym mieście lub po prostu w nowej firmie, mają drugorzędne znaczenie.

3.

CZŁOWIEKA NIE MOŻNA WYTRESOWAĆ

Koty nie poddają się szkoleniu, a przynajmniej tak twierdzą eksperci. Nigdy osobiście nie próbowałem wytresować kota, ale niestety próbowałem przeszkolić ludzi i z całą odpowiedzialnością mogę stwierdzić, że ten trud również jest całkowicie bezcelowy. Bo ludzie także nie poddają się szkoleniu.

To, co opisuję w tym rozdziale, na pierwszy rzut oka może wydawać się oczywiste, zwłaszcza dla doświadczonych menedżerów, ale ja w trakcie mojej kariery spędziłem wiele godzin, próbując zmusić ludzi do zachowania się w sposób, który nie był dla nich typowy, więc być może warto o tym wspomnieć.

Ważne zastrzeżenie dotyczące nie tylko tego rozdziału, ale całej książki: Nie zachęcam cię do bycia miłośnym i łaskawym. Aby być dobrym menedżerem, nie musisz być Mahatmą Gandhim. Osobiście nie jestem przeciwny udziałowi zdrowego cynizmu w zarządzaniu – możemy nie lubić poszczególnych podwładnych i niezbyt wysoko oceniać ich możliwości umysłowe, ale wciąż skutecznie nimi zarządzać i osiągać wyniki.

Będąc przedsiębiorcą i menedżerem, co jest dla ciebie ważniejsze – osiągnięcie wyników czy współistnienie w harmonii z innymi? Jeśli wybrałeś drugi wariant, to w mojej opinii powinieneś rozważyć zmianę sfery swojej działalności, a jeśli pierwszy, to musisz zaakceptować fakt, że nie każdy z twoich podwładnych będzie wzbudzał twoją sympatię. Jeśli według klasyków zarządzania masz od sześciorga do ośmiorga podwładnych, nieuchronnie jednego z nich będziesz darzył mniejszą sympatią. Co nie zwalnia cię z obowiązku skłonienia go do działania w twoim interesie.

Inną rzeczą jest to, że zarządzanie ludźmi, których sam widok wywołuje u ciebie przygnębienie, pochłania mnóstwo twojej dodatkowej energii i dlatego nie jest warte zachodu. Z praktycznego punktu widzenia nie będziesz w stanie pozytywnie wpływać na pracownika, którego masz ochotę udusić. Jednak zasadniczo musisz przyzwyczaić się do tego, że niektórzy z twoich podwładnych będą dla ciebie trudni w kontaktach.

Niedoświadczony menedżer kładzie większy nacisk na formalne narzędzia zarządzania ludźmi: polecenia, harmonogram, instrukcje. Próbuje wpasować pracowników w sztywne ramy struktury organizacyjnej, zmusić ich do działania zgodnie z instrukcjami przypisanymi danemu stanowisku, a nie danej osobie. Metoda ta może być skuteczna, owszem, ale tylko wtedy, gdy chodzi o pracowników niższego szczebla, zwłaszcza w dużej firmie. Nie będziesz zagłębiać się w problemy rodzinne lub cechy osobiste każdego kasjera, jeśli posiadasz sieć supermarketów, tylko będziesz wymagał od niego ścisłego przestrzegania zasad i przepisów. Ale ważne, abyś zrozumiał na poziomie interpersonalnym swoich najlepszych menedżerów. Musisz wyraźnie dostrzec ich mocne i słabe strony, zrozumieć wewnętrzne, psychologiczne motywy ich zachowania i wyznaczyć im zadania, które nie stoją w sprzeczności z ich cechami charakteru i postawami życiowymi. Podkreślam nie dla dobra ludzkości, ale dla praktycznych korzyści: Jeśli twój podwładny jest introwertykiem, to nie stawiaj przed nim zadań wymagających wyraźnego zachowania przywódczego, ponieważ raczej sobie z nimi nie poradzi. Bezprzedmiotowe jest również oferowanie osobie porywczej i niecierplivej zarządzania biurem projektowym, w którym niezbędne są systematyczność i wytrwałość. Nie będzie ona w stanie odpowiednio wykonać takiego zadania.

Jeszcze niejednokrotnie o tym wspomnę, ale jeżeli jesteś biznesmenem lub menedżerem, będziesz musiał poświęcić więcej energii umysłowej na zrozumienie osobowości swoich podwładnych niż na jakikolwiek inny problem. Sukces tworzą ludzie, więc jeśli jesteś otoczony przez niewłaściwych pod względem osobowości i pomysłów, nie powiedzie ci się. I to niezależnie od tego, jak potężna jest twoja wizja strategiczna. Musisz zrozumieć wewnętrzne pobudki swoich pracowników. Co jest dla nich najlepszą motywacją. Awans? Premia? Status społeczny? A może pochwały? Powinieneś wiedzieć, jakie są ich słabe i mocne strony, i, jeśli to możliwe, powierzyć podwładnym dostosowane do nich zadania. Dobrze, jeśli uda ci się też ustalić, jakie są powody, dla których wciąż pracują w twojej firmie. Wreszcie jeśli są to naprawdę świetni fachowcy, to prawdopodobnie nie będziesz chciał ich stracić.

Uważnie obserwuj swoich pracowników i dostosuj obowiązki do ich cech indywidualnych. Zadanie odpowiadające umiejętnościom pracownika zostanie rozwiązane zarówno szybciej, jak i skuteczniej.

4.

WSZYSCY WOKÓŁ SĄ TACY SAMI, TYLKO JA JESTEM WYJĄTKOWY

Jeśli posiadasz doświadczenie menedżerskie, na pewno miałeś już do czynienia z sytuacjami, kiedy twoje polecenia zostały zinterpretowane w taki osobiły sposób, jaki tobie samemu nigdy nie wpadłoby do głowy.

Mnie też, zwłaszcza na początku mojej kariery na kierowniczym stanowisku, nieraz zdarzało się łapać za głowę na widok skutków działań podejmowanych przez moich bezpośrednich podwładnych, którzy błędnie interpretowali instrukcje przekazane im drogą mailową lub ustną.

Jak mogłem zostać aż tak źle zrozumiany? Wtedy wydawało mi się, że otaczają mnie ludzie o wątpliwych możliwościach umysłowych. Chociaż jedynym winnym temu zajściu byłem ja sam.

Kiedyś byłem świadkiem (dzięki Bogu tylko z boku), jak przedsiębiorca ostro strofował swojego podwładnego, a zarazem najbliższego współpracownika i zastępcę o imieniu Vadim. Wczesnym, letnim rankiem odbierali oni świeżo wyremontowaną kawiarnię, która miała zostać otwarta tydzień później. Vadim był odpowiedzialny za nadzór remontu.

– Vadim, nie rozumiem! To dla ciebie jest jakość? – krzyczał oburzony przedsiębiorca, wskazując palcem na okap, jego zdaniem zawieszony niedostatecznie równo.

– A to? To według ciebie jest jakość?! – Wskazał na pojemnik na ręczniki papierowe. Moim skromnym zdaniem całkiem zwyczajny.

– Vadim, sto razy rozmawialiśmy na ten temat i zgodziliśmy się, że w naszej firmie jakość stoi na pierwszym miejscu. Czy to jest jakość? – Pokazał tym razem na to, co uważałem za całkiem przyzwoicie pomalowaną ścianę.

Po bardziej zdeorientowanym aniżeli winnym wyrazie twarzy Vadima wywnioskowałem, że zna on zupełnie inną definicję słowa „jakość”. Obaj byli wyraźnie zdenerwowani dialogiem.

U progu mojej kariery również byłem takim liderem jak wspomniany przedsiębiorca. W biegu, na korytarzu, w międzyczasie, w krótkiej notatce lub w wiadomości tekstowej wydawałem polecenia, a potem denerwowałem się, że zostały one wykonane nieprawidłowo. Pewnego dnia, przeczuwając zwiększone, sezonowe zapotrzebowanie na czeskie karnisze, poleciłem mojemu działowi zaopatrzenia podwoić typową ilość zamówienia. Zajęli się tym. Niestety problem polegał na tym, że karnisze wymagały specjalnego dolnego pręta. Dla osób trudniących się montażem i sprzedażą tego typu asortymentu oczywistym było, że słowo „karnisz” oznacza zestaw „karnisz + dolny pręt”. Dla pracowników działu zaopatrzenia zajmujących się przedmiotami różnego rodzaju to słowo oznaczało po prostu jeden element. Dlatego też nie wpadli na to, żeby podwoić również zamówienie prętów. Dla naszej firmy oznaczało to fiasko w danym sezonie.

Ponadto kiedyś strasznie denerwowało mnie, gdy w trudnych, zaskakujących sytuacjach pracownicy nie zachowywali się tak, jak zachowałbym się ja, będąc na ich miejscu. Sposób rozwiązania problemu, na jaki ja bym się zdecydował, wydawał mi się zupełnie naturalnym i jedynym możliwym, jednak z jakiegoś powodu ludzie postępowali inaczej. Dopiero po wielu rozmowach, mających na celu dojście do sedna sprawy i zrozumienie motywów, jakie skłaniały ludzi do podejmowania takich, a nie innych decyzji, zdałem sobie

sprawę, że każdy w głowie ma swój własny, różniący się od mojego układ współrzędnych, którymi się kieruje.

Ludzie mają tendencję do przekonania, że inni są do nich podobni, ale odrobinę mniej doskonali. Wydaje im się, że w głowach wszystkich wokół rozgrywa się mniej więcej ten sam „spektakl”, który mogą zobaczyć u siebie. Z tego właśnie powodu człowiek często oczekuje od otaczających go osób zachowania zgodnego z rolą w jego własnej sztuce, która została napisana wyłącznie dla niego i grana jest w innym teatrze. Przez to zazwyczaj rozpadają się małżeństwa. Po ślubie piszemy dla współmałżonków „role”, nie zważając na to, że w ich umysłach odbywają się zupełnie inne przedstawienia, w których oni sami są głównymi bohaterami. Co gorsza, są też w nich zawarte partie napisane specjalnie dla nas i towarzysze życia chcą, byśmy odgrywali je zgodnie z ich scenariuszem, a nie w sposób, w jaki sami chcemy je grać. Jeśli oba scenariusze przez dłuższy czas pozostają w opozycji do siebie, to związek albo się kończy, albo staje się ledwo znośny i jest sztucznie utrzymywany. Podobnie wyglądają konflikty między rodzicami i dziećmi – rodzice kreują wymaginowaną rolę dla swoich dzieci, które zazwyczaj od jej odgrywania uciekają.

Doświadczony i mądry przywódca rozumie, że każdy z jego podwładnych ma w głowie swój własny dramat, z własnymi bohaterami i złoczyńcami, księżniczkami i smokami, księżętami i żebrakami. Jeśli więc chce uczestniczyć w tym przedstawieniu jako jeden z głównych aktorów, to właśnie on (owszem, on) będzie musiał dołożyć sił i starań, żeby przekazać podwładnym swoje myśli, idee, oczekiwania i wymagania w sposób dla nich zrozumiały.

W tym momencie szefowie często przerywają mi, oburzeni:

– Jak to?! To my musimy się dostosować do naszych podwładnych? Wydaje nam się, że to oni powinni się do nas dostosować, skoro to my płacimy im pieniądze, prawda? Czy Steve Jobs dostosowywał się do swoich pracowników?

Spójrzmy na to z praktycznego punktu widzenia. Jesteś menedżerem, twoim zadaniem jest realizacja konkretnego projektu, rozwój biznesu czy uruchomienie udanego star-upu. Nie uda ci się wykonać tego zadania samemu, dlatego otaczają cię ludzie, którzy mają ci w tym pomóc. Jeśli jednak niechętnie prowadzisz z nimi dialog, i to w niezrozumiałym dla nich języku, i wymagasz, by to podwładni dostosowali się do ciebie, to w praktyce zmuszasz ich, żeby z wyrazu twojej twarzy, oczu, z lakonicznych e-maili (pisanie szczegółowych wiadomości jest zbyt powolne i trudne, dlatego staramy się jak najbardziej zredukować tekst, choć zawsze ze szkodą dla treści) i urywków wypowiedzi wyczytywali oni plan, który masz w głowie, a następnie wprowadzali go w życie.

Problem polega na tym, że większość z nich zwykle nie odmawia wykonania owego zadania, tylko po prostu nie jest w stanie tego zrobić. Przez to ich praca zamienia się w koszmar. Twoi współpracownicy, starając się odgadnąć twoje oczekiwania, niechybnie będą się często mylić, co wywoła twój gniew. Twoje niezadowolenie z kolei ich zdenerwuje, a to tylko zwiększy liczbę nieporozumień między wami. Tak właśnie wygląda błędne koło.

Wiem, o czym mówię. Sam miałem wątpliwą przyjemność (na szczęście niedługo) pracować dla szalonego przedsiębiorcy, który szczerze wierzył w to, że tylko on jeden ma pojęcie, jak właściwie robić interesy, i odmawiał podzielenia się swoją wiedzą z zespołem. Był głęboko przekonany, że jego podwładni sami powinni dojść do identycznych wniosków, i milczał, gdy pytali go, czego od nich oczekuje. Dosłownie – nie odpowiadał na maile. Jeśli jego podwładni nie domyślali się (co zazwyczaj miało miejsce), to z ochotą zamieniał ich życie w koszmar. Mało kto zostawał w jego firmie na dłużej.

Jeśli musisz ukończyć projekt, rozwinąć lub otworzyć firmę, ale odmawiasz podzielenia się swoją wizją z podwładnymi, wszystkie twoje działania skazane będą na porażkę. Tak samo będzie, jeśli przekażesz swój zamysł w języku zrozumiałym wyłącznie dla ciebie. Jeśli twoja duma nie pozwala ci nauczyć się języka zrozumiałego dla pracowników, prawdopodobieństwo osiągnięcia przez was sukcesu będzie znikome. Przywództwo – to nie tylko status, regalia, osobisty sekretarz i wysokie dochody, ale także ciężka praca, z której 90% przeznaczana jest na budowanie dialogu z podwładnymi. Jeśli nie zakończysz projektu, nie stworzysz lub nie rozwiniesz biznesu, nikt nie zaakceptuje jako wymówki tego, że nie potrafiłeś porozumieć się z podwładnymi.

Aby lepiej zilustrować problem, przytoczę krótki fragment z książki na temat teorii systemów znaków (semiotyki) autorstwa Jurija Łotmana¹. Opisuje on szczegółowo mechanizmy przekazywania informacji między osobami, które postaram się pokrótce omówić.

Kiedy przychodzi ci do głowy jakiś pomysł, to nie jest on ubrany w słowa w żadnym języku. Jest to zestaw impulsów elektrycznych w mózgu, które wizualizujesz w najlepszym razie jako obrazy, a nie jako konkretne słowa. Dopiero gdy musisz podzielić się z kimś swoimi przemyśleniami, zaczynasz używać słów. Język nie jest instrumentem myślenia, ale środkiem komunikacji. To po prostu kod, sposób zakodowania złożonej i wielowymiarowej myśli za pomocą znaków. Wiadomo, że werbalnie przekazujemy tylko niewielką część informacji. Spotkania twarzą w twarz lub spotkania wideo na Skypie są efektywniejsze niż rozmowa telefoniczna lub korespondencja, dlatego że w ten sposób możemy zobaczyć rozmówcę. Nasz system komunikacji został wynaleziony na długo przed wynalezieniem telefonu lub WhatsAppa. Złą wiadomością jest jednak to, że przeobrażając informacje zawarte w mózgu w słowa, tracimy ogromną ilość danych. Na

¹ Jurij Łotman, *Semiosfera* – zbiór artykułów, nie był tłumaczony na język polski ani angielski. *Семиосфера*, Wydawnictwo «Искусство СПб», 2010; <https://www.livelib.ru/book/1000467976-semiosfera-yu-m-lotman>.

świecie nie istnieje system językowy bogatszy od naszych myśli. Czujemy to wyraźnie, gdy nie jesteśmy w stanie przekazać słowami tego, co czujemy. Nawet kiedy mówimy o takich prozaicznych rzeczach jak budżet czy tygodniowy plan działań, wciąż często natykamy się na niedostatki naszego języka.

Zamieniając nasze myśli w słowa, tracimy około 50%, a często wiele więcej, ważnych informacji. Prowadząc rozmowę osobiście, mamy szansę zrekompensować tę stratę, uzupełniając nasze przesłanie mimiką twarzy i gestami. Jeśli jednak prowadzimy dialog pisemny, to niedoskonałość samego języka jest potęgowana przez naszą opieszałość w szczegółowym opisie naszych przemyśleń oraz lenistwo rozmówcy, który nie zawsze ma ochotę dokładnie wczytywać się w każde słowo. W rezultacie jeśli chociaż 30% naszych rozmówców odbierze informacje, które chcieliśmy przekazać, to możemy to uznać za wielki sukces.

Problemy się jednak tutaj nie kończą. Kiedy informacja dociera do uszu lub oczu rozmówcy, rozpoczyna się odrotny mechanizm – dekodowanie. Rozmówca tłumaczy informacje otrzymane w postaci kodu (słów) z powrotem na język impulsów elektrycznych w mózgu. W swoim mózgu.

Zważywszy na to, że posługujemy się tym samym językiem, błędnie uważamy, że nasze słowa są dekodowane zgodnie z tymi samymi zasadami, w oparciu o które były kodowane. Każdy ma przypisany swój indywidualny system kodowania i dekodowania. System ten powstaje jeszcze w dzieciństwie pod wpływem środowiska, edukacji, czytania (lub nieczytania) książek, pozyskanych umiejętności itp. Nie jest kompatybilny z systemami innych ludzi, zwłaszcza tych dorastających w innych warunkach.

Jako dowód sugeruję, żeby przypomnieć sobie swoje kłótnie z osobą płci przeciwnej. Czy miałeś kiedyś wrażenie, że pomimo tego, że oboje posługujecie się tym samym językiem, to wasz dialog czasami przypomina rozmowę między Japończykiem a Irlandczykiem? Czy nie wydawało ci się, że twoje słowa są błędnie interpretowane i że nie jesteś w stanie przekazać drugiej stronie myśli, która tobie wydawała się banalnie prosta? W sporach z rozmówcami tej samej płci sytuacja również nie przedstawia się w kolorowych barwach. Jak nam, ludziom, udaje się negocjować i rozwijać jako gatunek, jeśli język, czyli nasze główne narzędzie komunikacji, jest tak niedoskonały?

Podczas korporacyjnej sesji szkoleniowej poprosiłem kiedyś grupę menedżerów wyższego szczebla o uzupełnienie na kartce papieru sformułowania: „Firma odnosząca sukcesy to...”. Dodam, że był to młody, zgrany zespół. Następnie zebrałem kartki, a odpowiedzi zapisałem, próbując natrafić na te najpopularniejsze. Jedyne twierdzenie, którego prawdziwość nie mogła zostać zakwestionowana, brzmiało, że firma odnosząca sukcesy powinna cieszyć się dobrą kondycją finansową. Powstały z pozostałych odpowiedzi niejednorodny obraz był nieprzyjemnym zaskoczeniem dla właściciela firmy. Opinie poszczególnych pracowników nie tylko się nie uzupełniały, a wręcz były sprzeczne. Do tej pory właściciel żył

*Dalsza część książki dostępna w wersji
pełnej.*

