

SZKODLIWE ZWYCZAJE

Toksyczni liderzy

LUDDZIE STOJĄCY na czele struktury organizacyjnej – niezależnie od tego, czy przewodzą całej firmie czy pionowi, regionowi bądź jednostce biznesowej – mają nieproporcjonalnie duży wpływ na podwładnych. Pracownicy z niższych szczebli organizacyjnych obserwują liderów, wypatrując wskazówek dotyczących tego, co wolno robić (a czego nie wolno). Zwyczaje zespołu przywódczego – zarówno te dobre, jak i te złe – są następnie powielane przez personel. Fakt, że liderzy podejmują swoje działania publicznie, nakłada na nich ogromną odpowiedzialność. Niestety, wiele zespołów przywódczych nie traktuje tej odpowiedzialności z należytą powagą. Konsekwencje tego podejścia mogą zaś sięgać o wiele dalej, niż sądzi większość liderów.

Pozytywny przykład sprawia, że zespoły przywódcze synchronizują swoje firmy w sprawnie funkcjonujące maszyny organizacyjne. Negatywny pozwala przypuszczać, że najbardziej szkodliwe zwyczaje będą tolerowane – a może nawet nagradzane. W efekcie trzydziestoletniej pracy z zespołami przywódczymi stwierdziłem, że najgorszy wpływ na firmy mają trzy zwyczaje. Oto moja rada, jak z nimi walczyć.

Rozproszone priorytety

Zawsze zadziwia mnie fakt, że większość zespołów przywódczych fatalnie gospodaruje wspólnie spędzonym czasem. Porządek zebrań jest ustalany przypadkowo (jeśli w ogóle), często za ledwie na kilka dni przed zebraniem. Podczas dyskusji liderzy co rusz odchodzą od omawianych tematów, zajmując się drobiazgami. Jak wykazało jedno z badań, przeprowadzone przez firmę konsultingową RHR International, 93% wysoko efektywnych zespołów przywódczych potrafi hierarchizować najważniejsze kwestie, a 96% koncentruje się na właściwych zagadnieniach. Dla odmiany za ledwie 62% mało efektywnych zespołów przywódczych dobrze sobie radzi z ustalaniem priorytetów, a na właściwych kwestiach skupia się jedynie 53%. Rozproszona uwaga zespołu przywódczego wywołuje poważne implikacje dla firmy. W takiej organizacji normą stają się: marnotrawstwo zasobów, marnotrawstwo pracy i powszechna dezorientacja.

Pracowałem kiedyś dla firmy, która zajmowała się świadczeniem usług technologicznych. Jej wschodnioamerykański oddział był znany z tego, że w porównaniu z oddziałami środkowo- i zachodnioamerykańskim słabo sobie radził z wykonaniem planu przychodów. Po bliższym przyjrzeniu się pracy

tego pionu stwierdziłem, że zespół przywódczy wprowadzał nowe promocje sprzedaży co tydzień, podczas gdy w innych oddziałach normą były zmiany dokonywane co miesiąc. Zespół ten powinien zbierać się co dwa tygodnie, natomiast faktyczna średnia częstotliwość jego zebrań wynosiła sześć tygodni. Trwały one zazwyczaj około 45 minut, czyli do czasu, aż lider musiał opuścić salę z powodu pilnego telefonu lub krzyzysowej sytuacji. Praca oddziału była tak chaotyczna, że jedna z osób, z którymi rozmawialiśmy, powiedziała nam: „Nigdy nie wiemy, co jest naprawdę ważne. Dlatego priorytetem staje się to, o co ktoś robi nam danego dnia awanturę”.

Skuteczne zespoły przywódcze mają jasno określony plan działania. Skupiają się mocno na priorytetach o najbardziej strategicznym znaczeniu i nie zbaczają z tej drogi. Trzymają się wyraźnie zdefiniowanych procesów decyzyjnych. Z rozmysłem przenoszą swoje zdyscyplinowane, skoncentrowane podejście na niższe szczeble organizacyjne.

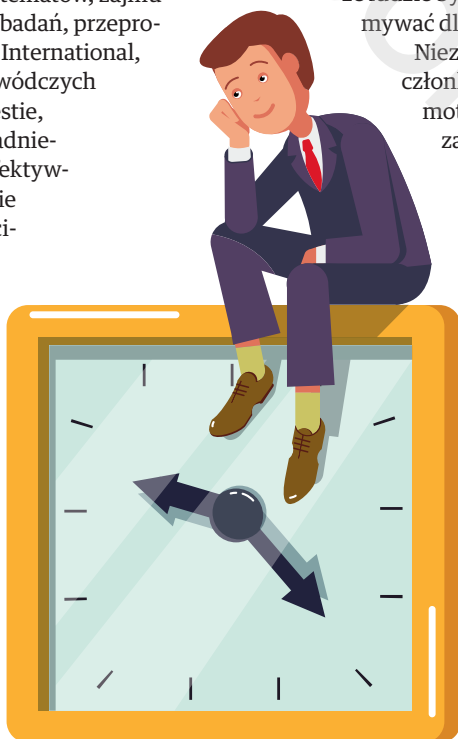
Niezdrowa rywalizacja

Rywalizacja wewnątrz zespołów przywódczych nie jest czymś niezwykłym. W końcu liderzy, którzy doszli do wysokich stanowisk, musieli się czymś wyróżnić spośród kolegów, aby otrzymywać „bardzo odpowiedzialne zadania”. Jednak zespół złożony z liderów o przesadnie indywidualistycznym nastawieniu, konkurujących ze sobą o zasoby, status, wpływy i – najczęściej – o stanowisko zwierzchnika, może rozsądzić podlegającą mu organizację. Jeden z prezesów, z którymi pracowałem, uwielbiał prowokować członków zespołu do wzajemnej rywalizacji. Rozmyślnie wyznaczał im cele, które się ze sobą kłóciły.

Chociaż wierzył, że dzięki temu ostaną się tylko najlepsze pomysły, to w rzeczywistości jego podejście sprawiało, że ludzie byli gotowi wbić innym nóż w plecy i zatrzymać dla siebie ważne informacje.

Niezdrowa rywalizacja szkodzi zaufaniu. Jeśli członkowie zespołu będą wątpili w szczerść motywów postępowania i uczciwość ukrytych zamiarów kolegów, to skupią się na ochronie własnej pozycji, a nawet dążeniu do realizacji własnych interesów, aby uniknąć osobistej porażki. Gdy członkowie zespołu nie wierzą sobie nawzajem, podejmowanie i wdrażanie kluczowych decyzji jest prawie niemożliwe. Równie trudne jest zwracanie się do reszty organizacji, aby wykonała te decyzje, skoro wszyscy wiedzą, że zostały podjęte przez ludzi dążących do odmiennych celów.

W trakcie jednej z naszych diagnoz organizacyjnych pracownik pionu produkcji, z którym przeprowadzaliśmy wywiad, prowokacyjnie chełpił się, mówiąc o swoim odpowiedniku z pionu łańcucha dostaw: „Nie rozmawiałem z nim od ponad pięciu lat i nie będę żałował, jeśli ten stan rzeczy



utrzyma się do mojej emerytury”. Ten długoletni brak porozumienia wynikał z bezpardonowej rywalizacji pomiędzy szefami dwóch działów. I miał wpływ na ich wyniki. Od początku tego sporu liczba skarg klientów na opóźnione lub wadliwe dostawy rosła równomiernie z roku na rok. Dowiedziawszy się o niesnaskach pomiędzy tymi działami, nowo mianowany prezes firmy wezwał do siebie obu liderów. Wysłuchał relacji obu stron, które tłumaczyły w pewnym stopniu postawę menedżerów, a potem powiedziała: „Macie miesiąc na to, aby zakończyć ten spór i sprawić, aby wasze działy współpracowały ze sobą bez żadnych zakłóceń. Inaczej obaj stracie pracę”.

Zespoły przywódcze muszą działać w zwartym szyku. Wspólnym celom powinna towarzyszyć wspólna odpowiedzialność. Badanie firmy RHR wykazało, że wysoko efektywne zespoły pięciokrotnie częściej rozliczały swoich członków z realizacji wspólnych celów niż zespoły o niskiej efektywności. Rywalizację należy przenieść na grunt zewnętrzny.


Bezproduktywne konflikty

Gdy zespół przywódczy źle zarządza konfliktami, reszta organizacji idzie w jego ślady. Z badania firmy RHR wynikało, że 87% wysoko efektywnych zespołów skutecznie zarządzało konfliktami i przekazywało informacje w przejrzysty i otwarty sposób, a 82% udzielało sobie nawzajem konstruktywnych opinii zwrotnych. Natomiast tylko 44% mało efektywnych zespołów skutecznie radziło sobie z konfliktami, a wymiana informacji zwrotnych i przejrzystość informacji charakteryzowały zaledwie 52% tych zespołów. Różnica w efektywności pracy była ogromna: wśród wysoko efektywnych zespołów średni wskaźnik zaangażowania pracowników wyniósł 87%, a w drugiej grupie nie przekroczył 45%.

Obmawianie ludzi za ich plecami, powstrzymywanie się przed wyrażaniem szczerych opinii lub bojkotowanie decyzji, które już zostały podjęte, powinno być wyraźnie potępione. Zespoły przywódcze powinny w formie pisemnej zadeklarować, że nie będą przejawiały takich zachowań, i przekazać te normy reszcie organizacji, prosząc o rozliczanie zwierzchników ze stosowania się do nich. Byłem świadkiem, jak najlepsze zespoły przywódcze same formułowały te behawioralne normy, ogłaszały je reszcie przedsiębiorstwa i regularnie oceniały ich przestrzeganie. Z mojego doświadczenia wynika, że gdy menedżer wie, że pracownicy obserwują, w jakim stopniu przestrzega on wyznaczonych przez siebie zasad, to zastanowi się dwa razy, zanim je złamie.

Gdyby przez cały dzień kamera nagrywała twój zespół przywódczy w akcji, co byś powiedział na wykorzystanie tego nagrania jako materiału szkoleniowego dla reszty organizacji? Bycie członkiem kierownictwa firmy powinieneś traktować jako przywilej, ale idący w parze z obowiązkiem zachowywania się w sposób, którego powielanie przez resztę organizacji napałoby cię dumą. 🗣️

ARTYKUŁ NUMER H04AWM

 **RON CARUCCI** jest współzałożycielem i partnerem zarządzającym firmy Navalent, która doradza prezesom i menedżerom wyższego szczebla. Jest autorem ośmiu bestsellerów, w tym książki *Rising to Power*, która niedawno znajdowała się na pierwszym miejscu pod względem sprzedaży w księgarni Amazon.
