



PRAWDA O PRZYWÓDZTWIE

Czym różni się Adolf Hitler od Jana Pawła II? Czym różni się Józef Stalin od Martina Lutera Kinga? Czym różni się Jack Welch od prezesa, który jest nieskuteczny?

Autor: Andrzej Cichoński

Można by postawić też inne pytania.

Przywództwo – czym ono jest? Czym różni się menedżer od lidera? Czy można być przywódcą w pracy, a nie być nim w domu? Czy na szczycie musisz być samotny? Na te i wiele innych pytań szukałem odpowiedzi przez prawie 20 lat, kiedy piastowałem stanowiska menedżerskie zarówno w firmach z sektora małego i średniego biznesu, jak i w wielkich korporacjach – polskich i międzynarodowych. Przez 20 lat – sprawując stanowiska menedżerskie – byłem administratorem, menedżerem, byłem też liderem. Moja rola zmieniała się wraz z rosnącym doświadczeniem, i to nie tylko biznesowym, ale również życiowym. To, że miałem przywilej zarządzać zarówno małymi zespołami jak też strukturami, w których szeregach było po kilka tysięcy osób, dało mi bardzo konkretną, praktyczną wiedzę.

Podziel się z Tobą, drogi Czytelniku, właśnie tą wiedzą w sposób bardzo rzeczowy. Przedstawię ją zgodnie z fazami rozwoju menedżerskiego czy też liderkiego oraz w kontekście błędów, które popełniłem.

Początkujący menedżer – środowisko: mały i średni biznes

Jako początkujący menedżer w firmie z MSP, piastowałem stanowisko Dyrektora ds. Handlu i Marketingu. Praca na tym stanowisku stanowiła dla mnie ogromne wyzwanie, ponieważ miałem doświadczenie jedynie jako PH, czyli przedstawiciel handlowy. Obejmując dyrektorskie stanowisko, jedyne co posiadałem to umiejętności sprzedażowe – znałem pracę sprzedawcy. Dodatkowym atutem były cechy charakteru i postawa.

Byłem niezwykle zdeterminowany i głodny sukcesu, jak większość menedżerów, którzy dostają szansę. W nową rolę wszedłem doskonale – zaczęły się pojawiać wyniki. Czuję się wielkim menedżerem, podobnie do wielu innych ludzi osiagających sukces. Miałem pewność siebie i chciałem więcej. Znasz to zapewne, drogi Czytelniku. Znasz to uczucie, kiedy jesteś na fali i możesz osiągnąć wszystko... Tak, ja też tak myślałem. Zarząd spółki to dostrzegł i po kilku tygodniach bycia dyrektorem handlowym zostałem dyrektorem generalnym. Całkiem dobry wynik jak na 27-latkę.

Tak mogłoby się wydawać. To była jednak błędna decyzja, zarówno zarządu jak i moja – że się zdecydowałem. Spytasz: dlaczego? Powodów było wiele, a oto niektóre z nich:

- nie byłem gotowy, mentalnie i emocjonalnie, na taką odpowiedzialność,
- nie miałem wystarczających kompetencji – wiesz, same chęci i sukces w sprzedaży i zarządzaniu sprzedawcami nie wystarczają do zarządzania całą firmą,
- miałem zbyt małe doświadczenie życiowe.

Problem: szef

Rozwinę powyższe punkty. Podstawowym błędem jest awansowanie lub przyjmowanie awansu przez kogoś tylko dlatego, że sprawdził się w krótkim czasie w innym obszarze. Tak naprawdę nie wiadomo, jak taka osoba radzi sobie z zarządzaniem w dłuższej perspektywie. Człowiek zbyt szybko pnący się po szczeblach kariery nie docenia trudu, jaki trzeba włożyć najpierw w to, aby awansować, a następnie w samą pracę na nowym stanowisku.

Menedżer, który wszedł w organizację i osiągnął sukces uważa, że jest niedościgniony – najlepszy w tym, co robi. Po krótkim okresie awansuje i wtedy myśli o sobie jak o guru zarządzania. A prawda wygląda tak, że nie ma pojęcia o tym, na czym ma jego praca polegać, jeżeli awans odbył się zbyt szybko. Taki młody gniewny chce za wszelką cenę pokazać, że pomimo młodego wieku jest twardym facetem i on tu rządzi. Tak było też w moim przypadku.

Podejmowałem złe decyzje – pamiętam, jak przed świętami zabrałem pracownikom premie świąteczne dlatego, że złapałem kilku z nich na kradzieży. Pomyślałem, że dla przykładu trzeba ukarać wszystkich, tzw. odpowiedzialność zbiorowa. Wiesz, do dnia dzisiejszego pamiętam ich smutne twarze i oczy pytające: dlaczego, przecież ja nic złego nie zrobiłem? Dzisiaj wiem, że styl menedżerski, który wtedy stosowałem był stylem autorytarnym. Dzisiaj też wiem, że taki sposób zarządzania czy też przewodzenia sprawdza się na krótką metę. Na dłuższą niestety wykażą pracowników i nie wystarczy, aby osiągnąć wyniki w szerszej perspektywie. I wiem dziś, że właśnie dlatego, że byłem dyktatorem, osiągnąłem w dziale handlowym sukces w krótkim czasie.

W długim czasie wyniki by się nie utrzymały. Zaczęłyby się rotacja pracowników – nowi wymagają wdrożenia; a podczas wdrożenia wyniki zwykle spadają. Kolejnym błędem była decyzja personalna co do dyrektora handlowego, który miał mnie zastąpić, kiedy ja awansowałem.

Dwukrotnie się pomyliłem – podjąłem błędne decyzje. Dlaczego? Ponieważ nie posiadałem w tym obszarze kompetencji. Osoby obejmujące stanowisko szefa sprzedaży miały jeszcze dodatkową trudność. Swojego szefa – czyli mnie – który był przekonany, że jest świetny w tym co robi, i koniecznie musi się wtrącać nowemu dyrektorowi w jego obszar odpowiedzialności.

Podaję te przykłady ponieważ wiem, że większość młodych menedżerów sprzedaży działa podobnie i popełnia podobne błędy – często ich nie zauważając. Czy byłem wtedy menedżerem? Tak. Czy dobrym? Nie! Dlaczego? Ponieważ znałem i stosowałem tylko jeden styl menedżerski, a to zbyt mało. Czy byłem liderem? Nie! Dlaczego? Bo lider potrafi ludzi inspirować do działania, a ja tylko i wyłącznie wymuszałem działanie.

Menedżer 8 lat później

8 lat później pracowałem w największej firmie finansowej w Polsce jako dyrektor obszaru sprzedaży. Miałem za sobą kilkuletnie doświadczenia w pracy na innych stanowiskach. Na stanowisku poprzedzającym tę pracę byłem regionalnym dyrektorem sprzedaży, a na awans do nowej organizacji i wyższe stanowisko trzeba było zapracować nie kilka miesięcy, ale dwa lata. Byłem więc dużo lepiej przygotowany niż wcześniej.

W nowej organizacji miałem strukturę sprzedaży złożoną z 5000 osób. Istniały pośrednie szczeble menedżerskie. Do mnie raportowali bezpośrednio dyrektorzy regionalni. Pamiętam swój pierwszy dzień w pracy: asystentka czekała na mnie już przy windzie. Powiedziała: *dzień dobry, panie dyrektorze*, i zaprowadziła mnie do mojego gabinetu. Po około dwóch godzinach przyniosła mi górę papierów do podpisania – oczywiście zgodnie z zakresem mojej odpowiedzialności. Postaw się w mojej sytuacji. Co może wiedzieć nowy dyrektor w wielkiej organizacji o sprawach i papierach, które właśnie ktoś mu zapakował na biurko? Nic! Ja nic nie wiedziałem, ale doświadczenie miałem już zupełnie inne niż 8 lat wcześniej. Rozumiałem, że nie muszę udawać, że wiem wszystko. Rozumiałem też, że mam ludzi, którzy w poszczególnych obszarach mogą wiedzieć więcej ode mnie. Moją pierwszą decyzją było zawołanie mojego zastępcy i powiedzenie mu: *panie Arturze, ja jestem sprzedaż, a Pan jest back office*.

Co zrobiłem? Delegowałem część zadań na swojego zastępcę, a sam zająłem się priorytetami – tym, jak jest zorganizowana sprzedaż i od strony kanałów dystrybucyjnych, i od strony produktów, i od strony strategii. Moja pierwsza decyzja była w tamtym momencie najlepszą, jaką mogłem podjąć. Zyskałem czas na sprawy kluczowe. Gdybym zagłębił się w papierologię – utonąłbym. A tak, po raz pierwszy w historii, firma zakończyła rok sprzedaży realizacją planów na poziomie 102,3%. To był sukces. Sukces, który osiągnęliśmy wspólnie z zespołem.

W tamtej organizacji nie mogłem pracować bezpośrednio z 5 tysiącami ludzi – musiałem zaufać swoim menedżerom, a niektórych z nich trzeba było zmienić. Zmieniając strategię sprzedaży, musiałem zyskać sprzymierzeńców. Dlaczego? Ponieważ ludzie zwykle wzbraniają się przed zmianą, a to znaczy, że wdrożenie będzie trudne. Doświadczenia wcześniejsze nauczyły mnie jednak, że rozwiązania niepopularne wypracowuje się z zespołem, a nie narzuca. A więc zastosowałem styl menedżerski zwany demokratycznym. Wiedziałem też, że ludzi powinno się rozwijać. To oznaczało konieczność zastosowania stylu menedżerskiego zwanego trenerskim. I wiedziałem, że każdego dnia muszę mierzyć aktywności, czyli zarządzać tym, co ludzie robią, a nie tym, co wychodzi na samym końcu – rezultatem. Wiesz, rezultat stanowi historię zależną od podejmowanych działań. Skoro mierzę proces, to oznacza, że sprzedaż jest normatywna. Więc zastosowałem kolejny styl menedżerski zwany normatywnym.

Lider to nie funkcja

Zadając te same pytania, co wcześniej, uzyskuję inne odpowiedzi. Zobacz sam. Czy byłem wtedy menedżerem? Tak. Czy dobrym? Tak. Dlaczego? Ponieważ znałem i stosowałem świadomie różne style menedżerskie – adekwatnie do sytuacji. Czy byłem liderem? Tak. Dlaczego? Bo lider potrafi ludzi inspirować, i ja to robiłem.

Drogi Czytelniku, jestem przekonany, że te dwa przykłady dały Ci odpowiedź na pytania postawione na samym początku, a dotyczące Hitlera, Stalina oraz pozostałych znanych Ci osób. Co je różni?

Wciąż aktualne są pytania o przywództwo oraz o menedżera i lidera. Zachęcam Cię, abyś zgłębił temat. Ja w tym momencie podpowiem tylko, że menedżer i lider to nie to samo. Dla mnie lider to nie funkcja, stanowisko czy zaszczyty. Dla mnie lider oznacza styl życia. A najwyższą formą przywództwa jest służyć innym.

Z serdecznym pozdrowieniem,
Andrzej Cichocki ■

