



## Podcast „Menedżer Plus” – Odcinek 48

Opublikowany: 7 listopada 2016 r.

**Ludzie odchodzą od ludzi, a nie od firmy.**

Kiedyś w jednym z odcinków podcastu rozmawiałem z Miłozsem Brzezińskim na temat motywacji. Miłozs napisał kilka książek, jedna z nich zatytułował „Biznes to kupa ludzi”. Bardzo mądry tytuł, bo organizacje tak naprawdę tworzą ludzie. Każdy z nas o tym wie. Firma przypomina trochę takie wielkie drzwi wahadłowe przez które ludzie wchodzą i wychodzą. Wchodzą, bo mają jakiś konkretny powód. Powodem tym może być to, że na przykład ktoś chce lepiej zarabiać, ale nie tylko. Chociaż tak najczęściej myślimy.

Mam znajomego, który odkąd pamiętam, zawsze marzył, żeby pracować w Google’u. Próbował kilka razy, kilka miał podejść do rekrutacji google’owej aż w końcu za którymś razem mu się udało. Wiem, że pieniądze akurat dla niego nie były tutaj powodem dla którego zmieniał pracę. W swojej poprzedniej pracy zarabiał bardzo dużo. Chciał zmienić pracę, bo firma Google otwierała przed nim zupełnie nowe możliwości, nowe perspektywy, miała odpowiednią markę i praca w tej firmie była dla niego czymś prestiżowym. Dla niektórych osób powodem zmiany pracy są czasem pakiety świadczeń dodatkowych, jak na przykład opieka medyczna, samochód służbowy czy na przykład dofinansowywanie posiłków, dojazdów do pracy, karnety na siłownię czy bilety do kina, do teatru. Mam wielu znajomych dla których właśnie te czynniki były ważne, kiedy szukali pracy. Są wreszcie ludzie, którzy wchodzą do jakiejś firmy przez te wahadłowe drzwi, bo pracuje tam jakiś bardzo charyzmatyczny lider, którego podziwiają i z którym chcą pracować. Wiele razy słyszałem o takich sytuacjach, że ktoś poszedł do pracy za swoim dawnym szefem, co było niesamowicie miłe dla tego szefa. Takich powodów może być, jak widzicie całkiem sporo.

Jest jednak jeden powód na którym chciałbym się dzisiaj trochę zatrzymać i o którym chciałbym trochę porozmawiać. Tym powodem jest ucieczka od swojego dotychczasowego szefa. Jest taki bardzo fajny cytat Oskara Wilde’a, który mówił, że niektórzy ludzie uszczęśliwiają innych gdziekolwiek się nie pojawią. Są i tacy, którzy uszczęśliwiają innych, kiedy wreszcie odejdą. Jako liderzy bardzo łatwo jest nam myśleć, że gdy ludzie odchodzą to ma to niewiele wspólnego z nami. Tymczasem są różne badania, które pokazują, że aż 60% pracowników odchodzi z firmy z powodu swoich przełożonych. To nie firma zrobiła im coś złego, ale właśnie ich szef. W niektórych przypadkach chodzi również o współpracowników oczywiście, ale jest to zdecydowanie mniejszy procent. Najwięcej przypadków odejścia z pracy dotyczy jednak sytuacji w których powodem jest bezpośrednich przełożonych.

Od jakich szefów najczęściej uciekamy? Zebrałem cztery takie rodzaje szefów od których pracownicy starają się trzymać z daleka. Pierwsza grupa szefów to tacy szefowie, którzy nie doceniają pracowników. Kiedy wpisywałem sobie ten punkt do scenariusza dzisiejszej audycji to tak sobie pomyślałem – serio? Musisz o tym mówić w ogóle? Przecież to jest takie oczywiste. Każdy wie, że ludzi trzeba doceniać. No i może jest oczywiste, ale jednak ciągle tego nie robimy. Każdy z nas lubi słyszeć o sobie różne miłe rzeczy. Każdy z nas lubi, jak się go chwali, chce być docenianym nie tylko w pracy, ale także w domu – na przykład przez żonę czy przez męża, przez dzieci, przez znajomych. A mimo to jakoś tak ciągle jest, że pracowników w firmach się nie docenia, nie otrzymują oni żadnej pozytywnej informacji zwrotnej od swoich szefów, miłego słowa, bardzo często są traktowani tak jakby nie wnosili do pracy żadnej wartości. A przecież każdy z nas wie, że tak nie jest. Wielu szefów jest jak najbardziej tego świadomych, a mimo tego nie robi.

Kiedyś dostałem takiego maila, którego czytałem z wypiekami na twarzy. To był mail od chłopaka, który opisywał zupełnie potworne rzeczy, jak to go szef lekceważy, traktuje z góry i nie docenia. Takie zachowania są poważną dysfunkcją współczesnych organizacji i szefów, menedżerów, liderów, którzy w tych organizacjach pracują, wpływają bardzo destrukcyjnie, negatywnie na każdy rodzaj relacji. To już tak abstrahując zupełnie od firmy, od pracy w domu też takie zachowania są niedopuszczalne zupełnie.

Malcolm Gladwell w jednej ze swoich książek, która nosi tytuł „Błysk! Potęga przeczucia” pisze o Johnie Gottmanie – to był ekspert, który zajmował się relacjami międzyludzkimi. Ten człowiek jak czytałem o nim był dla mnie o tyle ciekawy, że potrafił przewidzieć, czy małżeństwo przetrwa i robił to na podstawie w zasadzie obserwacji wzajemnego traktowania się partnerów. Według Gottmana był jeden czynnik, który decydował o tym, czy dany związek jest zagrożony, czy nie. Tym czynnikiem była pogarda. Jeżeli jeden z partnerów traktował drugiego partnera z pogardą właśnie to było bardzo prawdopodobne, że ten związek czekała rychła porażka, katastrofa jakaś. To jest ważna lekcja dla wszystkich szefów, którzy słuchają tej audycji – doceniajcie swoich pracowników. To jest bardzo proste i naprawdę nic nie kosztuje. Pracownicy na pewno wam się zrewanżują. Ten rewanż będzie polegał na tym, że docenią to, że mogą dla was pracować, docenią to, że jesteście ich szefami.

Drugi typ szefów od których starają się uciec pracownicy to są szefowie, którym nie można ufać. Na pewno mieliście wiele razy w swoim życiu do czynienia z ludźmi na których nie mogliście polegać, którym nie mogliście ufać. To jest bardzo słabe doświadczenie jakby nie było. Ciężko jest pracować z osobami na których zupełnie nie można polegać, którym nie można ufać.

Jakiś czas temu firma Manchester Consulting przeprowadziła taki sondaż z którego wynikało, że poziom zaufania w miejscach pracy ciągle spada. Podali kilka podstawowych czynników, które mają wpływ na to, że pracownicy nie ufają swoim szefom. Wynotowałem

wszystkie na kartce – brak spójności między tym, co się mówi, a tym, co się robi, skupianie się na swoich osobistych korzyściach, a nie korzyściach zespołu, nieinformowanie ludzi o wszystkim co się dzieje, ściemnianie, mówienie półprawd, blokowanie nowych pomysłów pracowników. To były czynniki na które wskazała firma Manchester Consulting – czynniki, które sprawiają, że pracownicy nie ufają swoim szefom.

Kiedyś ktoś mi powiedział, że sytuacja w której szef traci właśnie zaufanie swoich pracowników przypomina zabicie lustra – wystarczy, że rzucicie kamieniem w lustro, a szkło momentalnie pęknie. Później oczywiście możecie pozbierać wszystkie kawałki, próbować je jakoś posklejać do kupy, ale to lustro już nie będzie takie samo. Pęknięcia zawsze będzie widać. No i im mocniej rzucicie kamieniem, tym szkody będą też większe. Efekt tego defektu będzie bardziej widoczny i obraz w który będziecie patrzeć będzie bardziej zniekształcony. Takie szkody, które wynikają z utraty wiarygodności jest później bardzo trudno naprawić.

Co możecie zrobić, żeby popracować trochę nad swoją wiarygodnością? Zebrałem kilka rzeczy, które wydały mi się, że są ważne i mogą Wam jakoś w tym pomóc. Pierwsza rzecz – bądźcie konsekwentni w tym, co robicie. Ostatnio dochodzę do wniosku, że jest to jedna z ważniejszych rzeczy, która wpływa na budowanie zaufania lidera wśród pracowników. Wiecie dlaczego? Bo konsekwencja wiąże się zawsze z Waszą reputacją. To jest coś, co określa, wpływa na Waszą osobistą markę, na to jak ją definiujecie.

Na temat marki osobistej bardzo polecam moją rozmowę z Joanną Malinowską-Parzydło – był to odcinek 46 podcastu, podlinkuję go w materiałach do dzisiejszego odcinka. Myślę, że marka osobista nigdy nie miała takiego znaczenia w zarządzaniu, jak ma dzisiaj. Marka osobista wiąże się z dotrzymywaniem obietnic, byciem konsekwentnym. Wyobraźcie sobie szefa, który ustala, że jego na przykład tygodniowe spotkania będą trwały godzinę, nie więcej, przychodźcie na takie spotkanie, jak co tydzień, mija godzina, a szef rozwija kolejny wątek. W ten sposób nie zbudujecie zaufania u swoich pracowników.

Druga rzecz, którą możecie zrobić, żeby ludzie Wam bardziej ufali jest bardzo prosta wystarczy, że będziecie ich angażować w decyzje, które ich dotyczą. Można oczywiście pójść krok dalej i dać im więcej autonomii w tym, co robią, w działaniu, w codziennych zadaniach. Szybko zobaczycie, jak bardzo Wam się ten krok opłaci. Autonomia może polegać na angażowaniu zespołu w pracę na przykład nad rozwojem produktu – niech mają ludzie poczucie na przykład, że razem z klientem go tworzą, mogą się na jego temat wypowiedzieć, zadać pytania. Inny sposób to na przykład możecie przestać im mówić, jak od strony technicznej mają wykonywać swoje zadania. Niech sami zdecydują o tym, jak będą to robić. Wy skupcie się tylko na celach, które mają osiągnąć. Mówiłem dzisiaj w „Poradnikowie” o efekcie IKEA. To jest bardzo dobry wniosek związany akurat z tym punktem.

Trzecia rzecz to uzasadnianie decyzji, które podejmujecie. Jeżeli wprowadzacie jakieś zmiany organizacyjne na przykład, to powiedzcie swoim pracownikom, jaki jest cel tych

zmian, skąd to się wzięło. Wiele razy mam do czynienia akurat ze zmianą w organizacjach i widzę, jak ten punkt bardzo kuleje. Ludzie przychodzą i mówią, że bardzo dobrze by im zrobiło, gdyby ich szef, gdyby ich kierownik, menedżer powiedział im skąd w ogóle jest potrzeba tych zmian, dlaczego wprowadzamy taką, a nie inną zmianę w naszej firmie.

Ludzie będą Wam ufać, jeżeli sprawicie, że będą się przy Was rozwijać – to jest kolejna rzecz związana z budowaniem wiarygodności w zespole wśród swoich pracowników. To dążenie do osobistego mistrzostwa jest dla ludzi bardzo ważne. Tutaj wcale nie chodzi o to, żebyście wysyłali ludzi na konkretne szkolenia i konferencje, chociaż dla wielu osób takie samodoskonalenie konferencyjno-szkoleniowe jest oczywiście bardzo ważne. Ale rozwój pracownika to także praca, którą ludzie wykonują. Bardzo fajnym pomysłem jest dawanie im możliwości pracy na przykład nad własnymi projektami, które dotyczą produktów firmy. W Google pracownicy mają możliwość poświęcenia 20% swojego czasu – to jest jakiś jeden dzień w tygodniu – na prowadzenie prywatnych projektów badawczych tzw. pet projects. Możemy je nazywać pieszczoszkami po polsku. W tym czasie wymyślają prototypy, nowe funkcjonalności – wszystko czego ich zdaniem brakuje w linii rozwojowej firmy. W ten sposób nie wiem, czy wiecie – powstała na przykład przeglądarka Google Chrome, z której wiele osób korzysta.

Podobne podejście stosuje też australijska firma Atlassian. Całkiem spora liczba funkcjonalności, które wielu z Was na co dzień używa w narzędziu JIRA powstała w ramach tzw. ShipIt Days – takiego programu, który polegał na tym, że pracownik dostawał pewien czas na pracę nad różnymi pomysłami, które miały związek z dotychczasowymi produktami w firmie. To tylko kilka przykładów, które pokazują, jak możecie pomóc pracownikom swoim się rozwijać inaczej niż tylko wysłać ich na szkolenia czy mądre konferencje.

Jeżeli popełniliście błąd to miejcie odwagę, żeby się do niego przyznać – to jest kolejna rzecz, która pomoże wam pracować nad większą wiarygodnością swojej osoby w zespole wśród pracowników. Wszystkie błędy, które popełniacie, dobrze jest o nich też otwarcie mówić. Nie zamatać ich pod dywan, bo pracownicy taką próbę ściemy czy jakiegoś kamuflażu bardzo szybko wychwycą i zauważą.

Ostatnia rzecz, która wpływa na większy poziom zaufania i wiarygodności szefa to jest to, żeby nie blokować inicjatyw pracowników. Kiedyś w jednej firmie chłopak żalił mi się, że miał dużo fajnych pomysłów, ale szef nigdy nie miał czasu, żeby go wysłuchać, zawsze było jakieś ważniejsze spotkanie na którym szef musiał być. Jak już udało się temu chłopakowi umówić na spotkanie ze swoim przełożonym to przez cały czas szef odbierał telefony albo zerkał na maile. To jest duży problem – problem dzisiejszych czasów w naszych firmach, ale nie tylko w firmach. Wszyscy wiemy, że tak nie powinniśmy robić, a jednak w każdej firmie scenariusz jest podobny i się powtarza. Menedżerowie chodzą na różnego rodzaju szkolenia, działy HR prześcigają się w wybieraniu co ciekawszych ofert, wyszukują najlepszych trenerów na rynku i programy szkoleniowe. A mimo to nic się nie zmienia. Jak to jest?

Myślę, że głównym problemem współczesnych menedżerów jest nie to, że są niedoszkoleni, bo myślę, że wiedzą są już bardzo przeładowani, brali udział w wielu różnych szkoleniach. Ale brakuje takiego czasu na refleksję po prostu, żeby te wszystkie rzeczy, których się uczą, które ćwiczą w ciągu 2-3 dni podczas szkoleń czy warsztatów mogli faktycznie zaimplementować w życie.

Cały czas rozmieniamy się na drobne, bo właśnie – ciągle jest jakieś spotkanie na którym trzeba być, ciągle dzwoni telefon, który trzeba odebrać, przychodzą maile na które trzeba jakoś zareagować, odpisać. Nie mamy czasu dla siebie i dla naszych pracowników. Czasem jak rozmawiam z menedżerami na ten temat to mi mówią, że muszą cały czas wisieć na mailu i telefonie, biegać na spotkania, bo tego oczekuje od nich firma. W takiej sytuacji zawsze zadaję im jedno bardzo proste pytanie – czy faktycznie musicie tak robić? W Polsce jest wielu świetnych liderów, którzy naprawdę potrafią zarządzać inaczej, wcale nie muszą biegać od spotkania do spotkania, odbierać telefony, bo to tak naprawdę wszystko zależy od was, jak sobie ustawicie reguły swojej pracy. W wielu wypadkach sami sobie gotujemy taki las. A tacy menedżerowie są, zapraszam ich do swoich audycji, żeby pokazać takie pozytywne przykłady dobrego zarządzania. Spotykam ich w korporacjach, w mniejszych firmach. Ci ludzie są i pokazują, że można zarządzać inaczej. Tak że wcale nie musicie tak robić. To od Was zależy, jak sobie zdefiniujecie zasady swojej pracy.

Trzecia grupa szefów od których uciekają pracownicy to są szefowie, którzy są niekompetentni. Lider, który jest niekompetentny rozwała całą pracę w zespole, zakłóca wszystkie działania zespołowe, które się tam dzieją, zabija zapał ludzi do pracy, zabija i tłumi energię pracowników. Tak naprawdę ludzie zamiast skupiać się na tym, co mają do zrobienia to skupiają się na tym, co złego robi szef, na złych zachowaniach szefa. Muszę Wam powiedzieć, że lider któremu brakuje kompetencji na dłuższą metę nie da rady, na dłuższą metę się nie utrzyma, ludzie przestaną go słuchać, nie będą za nim podążać. Ludzie akceptują innych nieprzypadkowo.

Pracownicy idą za takimi szefami, których umiejętności przywódcze budzą w nich respekt. Założmy że u kogoś kompetencje przywódcze wyraża liczba 8. Przyjmijmy skalę od 1 do 10. Taka osoba nigdy nie będzie szanować lidera, którego kompetencje są na poziomie 6. Liderem dla tej osoby będzie zawsze ktoś, kto ma 9 lub 10. Ja to bardzo często obserwuję w zespołach scrumowych, z którymi na co dzień pracuję. Zwłaszcza mam tutaj na myśli takie zespoły i sytuacje w których budujemy zespół od zera, czyli ludzie się w ogóle wcześniej nie znali. Dopiero w pierwszych kilku sprintach się poznają, wcześniej nigdy nie pracowali w takiej konfiguracji ze sobą. W miarę jak mijają kolejne tygodnie wspólnej pracy ludzie wchodzi w coraz większą liczbę interakcji i z czasem fajnie widać, jak w tych zespołach wyłaniają się tacy naturalni liderzy, którzy zaczynają przejmować inicjatywę.

Co ciekawe – każdy z tych liderów zaczyna z czasem formułować swój „program działania”, taki manifest i zaczyna szukać partnerów do pomocy – partnerów, którzy pomogą mu ten

program realizować. Na początek wszystko jest takie bardzo rozmyte i takie mocno na czuja. Ale potem, jak ludzie się coraz lepiej poznają i zaczynają dostrzegać tych liderów, takich naturalnych liderów, którzy są najsilniejsi w zespole, w swoim pleńniu to zaczynają się im tak też w naturalny sposób podporządkowywać. Co ciekawe, im większe ktoś ma zdolności przywódcze, tym szybciej rozpoznaje te zdolności lub brak takich kompetencji u innych osób w zespole.

Szefowie, którym brak pewności siebie to jest ostatnia grupa szefów od których uciekają pracownicy. To jest cecha, która może Was tak na serio, tak na poważnie zdeklasować jako liderów. Bo możecie doceniać ludzi, być konsekwentni w działaniu, możecie wykazywać się super zdolnościami przywódczymi, ale jak Wam zabraknie tej pewności siebie to wszystko psu na budę.

O co chodzi z tym brakiem pewności siebie? Wybitni liderzy robią dwie rzeczy – rozwijają umiejętności przywódcze u swoich pracowników i dzielą się z nimi obszarami działania. Jeśli popatrzymy na liderów, którym brakuje pewności siebie to tacy liderzy starają się być niezastąpieni. Po tym poznać takiego lidera – nie chcą, żeby podwładni mogli cokolwiek osiągnąć ich bez pomocy. Jeżeli jakiś pracownik radzi sobie za dobrze to od razu widzą w nim zagrożenie, od razu widzą w nim wroga. Pamiętajcie, że ludzie chcą pracować z liderami, którzy codziennie będą dodawać im skrzydeł, będą dodawać im energii do pracy. Ludzie chcą mieć szefów mentorów, którzy powiedzą im, jak w pełni wykorzystać swoje możliwości i jak się rozwijać. Jeżeli odkryją, że dla szefa ważniejsze jest utrzymanie władzy i utrzymanie swojego terytorium to w końcu zaczną szukać sobie innego szefa pod którego skrzydłami będą mogli dawać z siebie wszystko i będą mogli się rozwijać.

Pokazałem Wam cztery rodzaje szefów od których uciekają pracownicy – szef, który nie docenia swoich pracowników, szef, któremu nie można ufać, szef, który jest niekompetentny i szef, któremu brakuje pewności siebie.

Pamiętajcie, że tak naprawdę bez względu na to, jak bardzo dobrymi będziecie liderami, ludzie i tak od czasu do czasu będą odchodzić z firmy. Takie jest życie. To jest naturalny element pracy każdego menedżera. Ale możecie przynajmniej spróbować być takimi liderami-szefami, których ludzie będą szanować i za którymi ludzie będą chcieli iść. Bo utrata najlepszych ludzi to jest chyba najgorsza rzecz, która może przytrafić się naszej firmie. Jeżeli tak się dzieje to nie próbujcie winić całego świata, firmy, bo nie zrobiła wszystkiego, żeby ludzi zatrzymać, konkurencji, bo płaci za dużo, rynku, który jest ciągle niestabilny i się zmienia. Najpierw zacznijcie winić siebie. Jeżeli chcecie zatrzymać przy sobie najlepszych, bądźcie lepszymi liderami, bo na to macie tak naprawdę realny wpływ. Ludzie porzucają ludzi, a nie firmy.

To już wszystko na dzisiaj. Na koniec zagramy moje ostatnie nowe odkrycie na Jamendo – to magiczna Grace Kelly – piękny, hipnotyzujący głos, który na pewno jeszcze pojawi się nie

raz w kolejnych odcinkach, bo w zasadzie każdy utwór, który jest dostępny na Jamendo bardzo mi się podoba. A dzisiaj wybrałem dla Was „Kiss Away Your Tears” – taka kojąca jesienna ballada do której przyda się na pewno kubek gorącej herbaty z sokiem malinowym. No i koniecznie ciepły koc. Ja się nazywam Mariusz Chrapko. Czekam na Was za 2 tygodnie. Do usłyszenia!