

Juliusz Skurewicz – Doświadczenia menedżera

Zanim podzielę się moimi doświadczeniami i przemyśleniami z okresu dosyć, jak sądzę, długiego – bo 11-letniego – zarządzania i „prezesowania” firmie Hellmann Worldwide Logistics Polska, na wstępie chcę poczynić dwa dosyć istotne dla tematu zastrzeżenia:

1. Firma HWL – aczkolwiek można ją z całą pewnością nazwać międzynarodową korporacją z racji posiadania ponad 200 oddziałów w kilkudziesięciu krajach świata na wszystkich niemal kontynentach - była do niedawna (teraz to się powoli zmienia) organizacją zdecentralizowaną. Tzw. Centrala – tzn. właściciele i ich najbliżsi współpracownicy – wymagali wyników, natomiast dużo mniej ich interesowało, w jaki sposób i jakimi metodami te wyniki zostaną osiągnięte. Taki sposób zarządzania międzynarodową organizacją implikował z jednej strony przedsiębiorczość i inicjatywę na szczeblu krajowym, z drugiej strony dawał dużo swobody w działaniu. Siłą rzeczy, podobny sposób zarządzania miał miejsce również na szczeblu krajowym (aczkolwiek nie było to oczywiście wymagane). Wychodziłem jednak z założenia, że również w polskiej organizacji warto zastosować zdecentralizowany model zarządzania oparty na dużej w miarę możliwości decyzyjności zarówno kierowników poszczególnych jednostek organizacyjnych (głównie oddziałów „terenowych”) jak i szefów tzw. produktów, czyli rodzajów usług oferowanych klientom (np. spedycja morska, magazynowanie itp.).
2. Nie będę tu rozpisywać się na temat cech, jakie powinna posiadać i stosować w praktyce osoba kierująca organizacją zatrudniającą kilkaset osób. Wytrwałość, konsekwencja w działaniu, optymizm, umiejętność wyciągania wniosków, ale i nie rozpamiętywania błędów i porażek, wewnętrzna motywacja to są cechy konieczne acz oczywiście niewystarczające.

Po tych zastrzeżeniach, moje przemyślenia ujmę w dziesięciu punktach. Sprawy w nich zawarte uważam za najistotniejsze w zarządzaniu firmą, aczkolwiek czytelników proszę o nieprzyzwyczajanie się do ich kolejności.

- I. Od początku pracy na stanowisku dyrektora zarządzającego/prezesa zarządu uważałem i czyniłem wiadomym wszem i wobec, że osoby bezpośrednio mi podlegające, a więc kierujące jednostkami organizacyjnymi i produktami itp., muszą wiedzieć więcej i lepiej ode mnie nie tylko, co się dzieje w obszarach ich odpowiedzialności, ale również lepiej znać się merytorycznie na swoim zakresie działania. I tak np. kierownik magazynowania winien znać się na magazynowaniu lepiej niż prezes. W przeciwnym, bowiem razie osoba taka byłaby mi niepotrzebna.
- II. Na stanowisku, które zajmowałem przez te 11 lat, ważna jest – mam świadomość, że nie wszyscy podzielą moje zdanie - pokora. Mam tu na myśli umiejętność przyznania się do błędów, do niewiedzy, do wątpliwości. Ale tu jedno ważne zastrzeżenie – warunkiem jest umiejętność podejmowania decyzji i branie za nie odpowiedzialności. Inaczej mówiąc, w wielu przypadkach nie ma możliwości, aby wiedzieć, jaka decyzja jest najlepsza i jakie dokładnie konsekwencje przyniesie, nie można jednak wahać się ją podjąć.
- III. Branie odpowiedzialności za decyzje, ale również za codzienne działania i zaniechania, na wszystkich szczeblach zarządzania, jest warunkiem sprawnego działania organizacji. Mam tu też na myśli branie odpowiedzialności i identyfikowanie się podwładnych z decyzjami przełożonych. Nie ma nic bardziej demoralizującego niż mruganie okiem do pracowników: no wiecie, ja bym takiej decyzji nie podjął, ale co ja mogę zrobić...

- IV. Słuchanie podwładnych i to w zasadzie we wszystkich sprawach ich dotyczących (a to znaczy też w sprawach całej firmy). Nie ma oczywiście obowiązku, aby przełożony podjął decyzje zgodną z sugestiami i oczekiwaniami podwładnych, ale obowiązkiem jest w takim przypadku wyjaśnienie im, dlaczego została podjęta taka a nie inna decyzja. Wiąże się to też z pkt. III powyżej.
- Na marginesie: aktywne słuchanie jest trudnym i skomplikowanym zadaniem. Nie wspomnę, że jest jednym z absolutnie podstawowych rodzajów komunikacji międzyludzkiej. Zawsze mnie dziwiło, dlaczego w szkołach uczą czytania, pisania, do pewnego stopnia mówienia, ale nie uczą słuchania.
- V. Rekrutacja pracowników do firmy jest szalenie istotna, ponieważ zatrudnienie niewłaściwych ludzi jest nie tylko kosztowne, ale i demoralizujące dla innych. Uważam, że właściwy człowiek to osoba posiadająca odpowiednie cechy osobiste jak ambicja, chęć uczenia się, wewnętrzna motywacja, szerokie horyzonty, czyli tzw. potencjał (aczkolwiek samo to słowo jest dyskusyjne). Mniej natomiast istotne jest doświadczenie – wielokrotnie powtarzałem, że można mieć bardzo bogate doświadczenie w robieniu czegoś złe.
- VI. Osoba zarządzająca musi mieć świadomość, że w pojedynkę nie osiągnie niczego. Musi więc zbudować dobry zespół ludzi posiadających cechy, o których była mowa w punktach omówionych wyżej.
- Ludzie ci nie mogą być potakiwaczami i tzw. żołnierzami. Muszą to być osoby samodzielnie myślące i niewahające się przedstawić i bronić swego zdania nawet, jeżeli jest ono różne od zdania przełożonego.
- VII. Zawsze uważałem się – jako prezes zarządu i dyrektor zarządzający - bardziej za organizatora pracy innych oraz tzw. „ułatwacza” niż za decydenta, który musi mieć wpływ i podejmować decyzje lub co najmniej na nie wpływać we wszystkich jednostkach i obszarach.
- VIII. W konsekwencji, ważny dla mnie był tzw. **empowerment**, czyli odpowiednie umocowanie podwładnych do podejmowania decyzji, ale i brania za nie odpowiedzialności. Podejmowanie decyzji za innych nie tylko zdejmuje z nich odpowiedzialność, ale i oducza samodzielnego myślenia i odpowiedzialności za codzienne działania.
- IX. Osoba zarządzająca nie może dać się zapędzić w operacyjne zarządzanie bieżącymi sprawami. Jest to owszem, łatwe a czasem nawet przyjemne, czasem oczekiwane przez podwładnych, ale nie to jest najważniejszym zadaniem. Tym najważniejszym zadaniem jest myślenie o przyszłości i jej kształtowanie, przy czym przyszłość to nie jest to, co będzie za miesiąc czy nawet za rok.
- X. Zwornikiem spajającym wszystkich pracowników i ich codzienną pracę musi być zaangażowanie. Przez zaangażowanie rozumiem chęć do pracy, identyfikowanie się z nią i z firmą, w której i dla której pracujemy. Zaangażowanie nie jest wynikiem tylko działań kierownictwa mających na celu przywiązanie pracowników do firmy poprzez różnego rodzaju motywatory. Zaangażowanie jest zawsze owocem dialogu między pracownikami a kierownictwem. Żadne działania motywujące ze strony kierownictwa nie wystarczą bez ich aprobaty i akceptacji ze strony pracowników, podobnie jak najlepsza wola ze strony pracowników nie spowoduje, że będą oni zaangażowani bez odpowiednich działań ze strony kierownictwa.

Mam świadomość, że wszystko, co napisałem powyżej nie jest specjalnie odkrywcze.

Z doświadczenia jednak wiem, że mimo że nie odkrywcze, nie jest łatwe w codziennym stosowaniu.

Warszawa, grudzień 2015 r.