

Kto chce prowadzić, musi **CZUĆ**

Wycucie pracowników i umiejętność komunikacji kształtują nową kulturę kierowania.

Hauke Stars powołuje się na Charles'a Darwina: „Nie najsilniejsi lub najbardziej inteligentni przetrwają lecz ci, którzy najlepiej przystosują się do zmian”. Kierownik Business Unit Anwendungsentwicklung der Thyssen–Krupp Information Services nie bez przyczyny powołuje się na twórcę teorii ewolucji. Przy tym opisuje młodych menedżerów i ich zasady w osiągnięciu sukcesów i idzie nawet jeden krok dalej:

„Dostosowanie się samemu to za mało. To, co się liczy to być aktywnym, ciągle się rozwijać i wyciągać ze

zmiany korzyści”. Dotychczas Hauke Stars udawało się to dobrze. Mając 32 lata jest ona odpowiedzialna za 330 pracowników i obrót roczny 70 mln DEM. Nawet więcej: należy ona do grupy ośmiu młodych

Ale największe sukcesy osiągają najwcześniej ci, którzy w jednakowym stopniu posiadają umiejętności empatyczne, poznawcze i komunikacyjne, twardziele ustępują coraz bardziej kierownikom o umiejętnościach empatycznych.

Top-Performer, którzy zostali wybrani przez Wirtschaftswoche, doradztwo personalne Egon Zehnder International jak i BMW, Bertelsmann, Deutsche Bank i Siemens w kwietniu tego roku do „Elity przyszłości”. Badania zostały przeprowadzone za pomocą ankiet wśród 1500 uczestników.

Badano profile, oczekiwania i motywy osiągnięcia sukcesów wśród młodych kadr

kierowniczych. We współpracy z monachijskim PbS AG oceniali doradcy tę młodą nową elitę: kryteriami były wiek, doświadczenie zawodowe, dochody, pozycja w przedsiębiorstwie i bezpośrednia odpowiedzialność kierownicza. Czołowa grupa 226 elitarnych kandydatów została wytypowana i następnie przebadana jak silnie ich sukcesy zawodowe korelują z ich interpersonalnymi umiejętnościami.

Nowa kultura kierowania.

Badania dostarczają dowodów, że „twarde” czynniki jak ukończenie studiów, pobyt zagranicą jak i kompetencje innowacyjne oraz przedsiębiorcze są nadal nieodzowne dla sukcesu zawodowego. Ale największe sukcesy osiągają najwcześniej ci, którzy w jednakowym stopniu posiadają umiejętności empatyczne, poznawcze

i komunikacyjne, twarde i ustępują coraz bardziej kierownikom o umiejętnościach empatycznych. To, co obecnie związane jest z gospodarką to przede wszystkim: zmiana.

Dynamika zmian, tempo innowacji oraz dodatkowo współpraca międzynarodowa i mieszanie się kultur stawiają nowe wymagania przed menedżerami i zmieniają kulturę kierowania w przedsiębiorstwach. „Najważniejsze jest dla mnie ustalenie z moimi pracownikami jasnych celów i umacnianie ich w przekonaniu, że przystosowanie się do zmian jest niezwykle ważne i że będą odnosić z tego konkretne korzyści. To wymaga stworzenia odpowiednich warunków dla przejmowania odpowiedzialności przez pracowników jak i intensywnej wymiany informacji między nimi” – wyjaśnia swój styl kierowania młoda menedżerka Stars.

Nowa kultura kierowania zmienia także obraz pracowników. Nowi skuteczni kierownicy oczekują od swoich pracowników, że będą oni potrafili samodzielnie rozwiązywać problemy oraz wносить własne pomysły.

Zwartość i wolność.

Nowa kultura menedżerska wyrasta na przejrzystych strukturach małych i średnich

przedsiębiorstw oraz w małych jednostkach dużych koncernów. Wg badań 47% młodych Top – menedżerów pracuje w przedsiębiorstwach, o rocznym obrocie między 11 a 500 mln DEM, 31% w przedsiębiorstwach z obrotem ponad 1 mld DEM. Reszta zarządza w przedsiębiorstwach – nie rzadko własnych – z rocznym obrotem między 1 a 10 mln DEM. W tak zwartych organizacjach znajdują młode kadry kierownicze, którego szukają: możliwość przejścia odpowiedzialności, możliwość przymierzenia własnych zdolności do prawdziwych wyzwań, możliwość osiągnięcia ambitnych celów oraz możliwość niezależnej pracy. Najlepsi spośród nich idą prędzej czy później drogą w kierunku niezależności.

Samopoznanie się zwycięża.

Umiejętność słuchania, wczuwania się są cnotami, które torują drogę do sukcesu. Z badań wynika, że młodzi ludzie odnoszący sukcesy cechują się umiejętnością szczególnie wyraźnego samopoznania. Wiedzą oni, jak wpływają na innych i rozumieją niewerbalne wyrażenia swoich pracowników lepiej niż inni. Z tego względu, że uczucia są irracjonalne nie są one dla nich czymś przeszkadzającym, wykorzystują je bowiem jako ważne sygnały do podejmowania zawodowych decyzji. „Zrozumienie ludzi, z którymi pracuję zaliczam do jednego z trzech najważniejszych czynników sukcesu”, podkreśla także Erik Masing, członek

zarządu Berliner Technologieberatung mip Holding AG. Pozostałe dwa czynniki sukcesu to wizja, która porywa pracowników oraz osobowość, która także tą wizją żyje. Erik Masing stawia wymagania nie tylko wobec siebie. Docenia on taką emocjonalną świadomość i wycucie w obchodzeniu się z innymi także u swoich obecnych 45 pracowników.

Multiplikator – pracownik.

Nowa kultura kierowania zmienia także obraz pracowników. Nowi skuteczni kierownicy oczekują od swoich pracowników, że będą oni potrafili samodzielnie rozwiązywać problemy oraz wносить własne pomysły. Christoph Weiss, 34 lata, przykładowo ma firmę Bego Bremer Goldschlagerei Wilh. Herbst GmbH & Co, jeden ze średniej wielkości producentów produktów dentystycznych. Jego kluczowym słowem jest „przekazanie władzy”: „Dobra kadra kierownicza multiplikuje się przez dobrych pracowników, którzy w swoich obszarach działania są nawet lepsi niż oni sami. Kierowanie oznacza odwagę w dzieleniu się zadaniami i odpowiedzialnością”. Inną charakterystyczną cechą młodych Top-menedżerów jest także ich umiejętność rozwiązywania konfliktów. Autentyczność w komunikacji jest dla nich ważniejsza niż zachowanie fałszywej harmonii.

Rada od partnerów.

W celu rozwiązania problemów szukają oni dużo więcej niż inni rozmów

z osobami, których te konflikty bezpośrednio dotyczą. I tak 93% z grupy „odnoszących sukcesy” rozmawia bezpośrednio z tym, z którym ma jakiś problem.

Z grupy osób mniej odnoszących sukcesy, na odwagę zdobywa się tylko 58%. Co ciekawe, młodzi Top-menedżerowie radzą się swoich przełożonych tylko w wyjątkowych sytuacjach. Tak ujawnia się właśnie m.in. ich wewnętrzna niezależność przy doborze preferowanego partnera do rozmowy w razie trudności zawodowych. Im bardziej młodzi menedżerowie są pełni sukcesów tym ważniejsze jest dla nich partnerstwo. Partner życiowy ma dla tych osób jasny priorytet, kiedy przychodzi do omówienia problemów zawodowych. Badania obalają dotychczasowy pogląd o młodych ambitnych karierowiczach, którzy wszystko – także prywatne relacje – podporządkowują pracy. Dzisiejszy – wysoki potencjał” definiuje sukces nie tylko wyłącznie jako rozmiar zarobków

czy kompetencje decyzyjne ale również jako zaangażowanie w życie prywatne i społeczne. Nawet więcej: budowa rodziny

jest dla wielu młodych menedżerów pewną częścią składową ich planu życiowego.

Wszystko naraz.

I co to oznacza dla pracodawców, którzy kurczowo szukają właśnie takich talentów? Najlepsi młodzi menedżerowie idą tam, gdzie mogą skutecznie wykazać się swoimi intelektualnymi i emocjonalnymi

umiejętnościami. Młodzi ludzie chcący osiągnąć sukces chcą bowiem wszystko: ciężko pracować, osiągać swoje cele, zrównoważenie życia. Nie więcej i też nie mniej.

„Zrozumienie ludzi, z którymi pracuję zaliczam do jednego z trzech najważniejszych czynników sukcesu”, podkreśla także Erik Masing, członek zarządu Berliner Technologieberatung mip Holding AG. Pozostałe dwa czynniki sukcesu to wizja, która porywa pracowników oraz osobowość, która także tą wizją żyje.

Opracowanie:

Urszula Jabłońska na podstawie artykułu Wolframa Schweickhardta, „Wer führen will, muss fühlen” Wirtschaftswoche nr 25/15.06.2000