

Samoświadomość potwierdzona

Rozmowa z Konradem Kwiatkowskim, CEO Winezja.pl Sp. z o.o.

– o dojrzałości w przywództwie, rozwijaniu pracowników i przekazywaniu im odpowiedzialności.



Winezja.pl jest spółką zależną winnego potentata, jakim jest Ambra SA, ale Pana doświadczenie menedżerskie zaczęło się wcześniej. Jak się dojrzewa do przywództwa?

Przełomowym momentem dla menedżera jest określenie własnego TPOV (Teachable Point of View) i potwierdzenie go przez zespół. Jest to inaczej samoświadomość istotnych cech menedżerskich, jakie posiadam, wyrażona w formie swego rodzaju credo. Nie od razu poznajemy swój TPOV, ale samoświadomość dojrzewa i gdy dodatkowo jest potwierdzana

w odbiorze nas przez zespół, można stwierdzić, że się ukształtowała. Był to proces, czasem wspomagany refleksją przy udziale coacha, przez jaki przechodziłem stopniowo w kilku firmach.

Jak zatem brzmi Pana credo menedżerskie?

Ufaj swoim ludziom, rozwijaj ich i czyń odpowiedzialnymi za to, co robią.

I Pana zespół to potwierdza?

Na tym właśnie polega wartość niewykrzywionego TPOV, że kiedy menedżer mówi, iż jego credo brzmi np. „Kochaj ludzi i bądź pewien, że oni o tym wiedzą”, to jego współpracownicy faktycznie charakteryzując go zwrócą uwagę przede wszystkim na tę jego życziwość do ludzi.

Co to Panu daje jako menedżerowi?

Na przykład łatwość z wchodzeniem do nowych zespołów czy przyjmowaniem do nich nowych osób. W takich sytuacjach mówię: Macie 100 % zaufania – więcej już nie można, można mniej. Będę inwestował w Wasz rozwój, jestem zawsze do Waszej dyspozycji. Chcę, żebyście wzięli odpowiedzialność za powierzone Wam obszary i staram się w nie nie wtrącać.

A co w sytuacji popełniania błędów?

Na tym polega zaufanie, że pozwalam się uczyć na błędach, wręcz zachęcam do tego. Kiedy się zdarzają, to jest to okazja do wyciągnięcia wniosków. Oczywiście zgodnie ze znanym amerykańskim

przysłowiem: kiedy jest pierwsza porażka – są balony, szampan i tort, kiedy jest druga porażka – są już tylko balony i szampan, kiedy jest trzecia porażka – to już nie ma nic, bo to znaczy, że z dwóch pierwszych nie wyciągnęliśmy wniosków.

Z tego wniosku, że preferuje Pan partycypacyjny styl zarządzania?

Style zarządzania zależne są i od sytuacji, i indywidualnie od pracownika – tu opieram się na przywództwie sytuacyjnym. Jeśli ktoś w danej sytuacji potrzebuje ode mnie więcej instruowania, to nie będę go przecież rzucać na głęboką wodę.

Skoro pochwala Pan naukę na własnych błędach, to czy podzieli się Pan z nami przykładem jakiejś własnej porażki?

W różnych organizacjach, w których pracowałem, miałem okazję skorzystać z programów rozwojowych przy wsparciu czy to coacha, czy to mentora. Sam też przeszkoliłem się z coachingu i zaoferowałem chętnym z zespołu takie wsparcie. Wśród tych, którzy się zgłosili, był też menedżer, którego uznawaliśmy za osobę kluczową, posiadający niezwykłą wiedzę, doświadczenie, pracowity i w dodatku pasjonat. Posługując się technikami coachingowymi prowadziłem z nim spotkania, z których wnioski niestety, przynajmniej na początku, nie były dla mnie jednoznaczne. Menedżer ten doszedł do wniosku, że w naszej firmie osiągnął już mur i że nie czerpie już satysfakcji z pracy. Postanowił odejść, a mnie był wdzięczny oraz dziękował, że mu pomogłem uświadomić to sobie i że nasze spotkania dały mu odwagę, aby zrezygnować z obecnej pracy.

To chyba nie do końca było Pana intencją, żeby odszedł Pana najlepszy pracownik. Jak sobie poradził Pan z sytuacją?

Omówiłem ten temat na sesji z moim coachem i doszliśmy do wniosku, że z drugiej strony bardzo dobrze się stało, bo ta porażka jest też dużym sukcesem. Dla tego menedżera – bo dzięki rozmowom ze mną szybciej zrozumiał, dlaczego źle się czuje i dokonał dobrego dla siebie wyboru; dla organizacji – bo uwolniła osobę, która traci zaangażowanie do pracy, a co za tym idzie, jej wyniki nie byłyby już takie jak wcześniej; w końcu dla osoby, która awansowała na to stanowisko, dopiero rozwijała się, była bardzo zaangażowana i w krótkim czasie osiągnęła sukcesy, takie jak poprzednik, a potem nawet lepsze.

A nauka – jakie wyciągnął Pan wnioski?

Z jednej strony zaprzestałem osobiście angażować się w coaching ludzi z mojego zespołu, bo to jednak inna rola. Z drugiej zmienił się mój stosunek do odchodzenia ludzi z organizacji – czasem należy uznać, że oprócz oczywistych zagrożeń są tu duże szanse, tylko trzeba umieć taką sytuacją zarządzić.

Jakie umiejętności określiłby Pan jako kluczowe w pełnieniu roli przywódczej w sposób spójny z Pana credo?

To przede wszystkim umiejętność jak najlepszego zrozumienia swojego zespołu i dobierania pod tym kątem odpowiednich narzędzi menedżerskich. Wspieram się przy tym różnymi narzędziami, pomagającymi poznać motywację jego członków, celów, bagażu doświadczeń czy sposoby komunikowania się. Jednym z nich jest Extended Disc, pomagający mi łatwiej „wejść w buty” pracownika, a dzięki temu łatwiej się z nim komunikować i działać. Wśród największych wyzwań przywódczych jest budowanie w zespole konsensusu wokół strategii i zadań. Często bardzo trudno uzyskać zgodę wszystkich, często ktoś dla osiągnięcia zgody musi zrezygnować z własnego punktu widzenia. Ze wszystkimi trzeba rozmawiać. Oczywiście zwykle sam muszę podjąć ostateczne decyzje, o których dyskutujemy w zespole, ale wszyscy mają w nich swój udział.

Czy wspomniany TPOV jest takim manifestem menedżerskim raz na zawsze?

Mój pewnie już się zbyt nie zmieni. Dość długo dojrzewałem do takiego samookreślenia i to zweryfikowanego przez innych. Jest też spójny z moimi wartościami osobistymi – w życiu też wychodzę z postawy zaufania. Oczywiście zdarzają się ludzie, którzy je nadużywają. Ale gdyby dla tego jednego procenta zmarnować szansę, jakie niesie zaufanie do pozostałych 99 proc., to byłoby działanie nieefektywne. Kiedyś przeprowadziłem też autoanalizę, co w pełnieniu mojej roli sprawia mi radość. Okazało się, że nie są to same wyniki biznesowe, choćby najlepsze. Suche liczby nie dają takiej frajdy, jak spostrzeżenie, że ludzie rozwijają się przy mnie, dojrzewają. To również jest spójne z moim TPOV.

Dziękujemy za rozmowę.