

Liczy się różnorodność

Rozmowa z Marcinem Gralewskim, CEO ORLEN Oil

– o przywództwie, budowaniu zespołu i motywacji



Ilu szefów, tyle stylów zarządzania. Jaki jest pański?

Staram się realizować styl partycypacyjny, ale nie jestem zwolennikiem ograniczania się do jednego podejścia. Ten styl zmienia się, ewoluuje. Kiedyś częściej zdarzało mi się utożsamiać respekt w stosunku do szefa ze strachem, z czasem doszedłem do wniosku, że chodzi raczej o szacunek i uczciwość. Bywa jednak, że w sytuacji kryzysowej, kiedy trzeba podejmować odważne decyzje, nie ma miejsca na demokratyczny styl zarządzania.

Czy to znaczy, że rządy twardej ręki się nie sprawdzają?

Strach paraliżuje i ogranicza, hamuje kreatywność, utrudnia przepływ komunikacji. W organizacji króluje wtedy podejście defensywne – ludzie zamiast ze sobą współpracować, czekają na decyzję przełożonego. Niedawno usłyszałem stwierdzenie: „wstydzilibym się zawieść szefa”. Po takich słowach wiesz, że pracownik nie tylko dba o dobrą relację, ale i bierze

odpowiedzialność za powierzone zadania, bo obdarzono go zaufaniem.

Podstawą jest więc zaufanie i szacunek, ale czy to wystarczy?

Znalezienie człowieka, który stara się, bo nie chce zawieść, jest dopiero początkiem drogi. Celem jest zbudowanie z takich ludzi zespołu.

Łatwiej powiedzieć niż zrobić, jakie są pańskie doświadczenia w tym zakresie?

W zespole liczy się różnorodność. Chodzi o to, by uzupełniać się merytorycznie i kompetencyjnie. Ale to nie wszystko. Każdy, kto ma doświadczenie menedżerskie niejednokrotnie korzystał z narzędzi analitycznych i orientuje się, że ogromny wpływ na skuteczność działania całej organizacji mają również nasze style komunikowania się. W mojej karierze stosowałem różne narzędzia, m.in. Extended DISC.

Czy ta metoda pomaga w budowaniu różnorodności?

Po pierwszych sukcesach, były i potknięcia. Nasz zespół był szyty na miarę w sytuacji, w jakiej działaliśmy na początku – chcieliśmy szybko osiągnąć rezultaty i dokonać zdecydowanych zmian. Z czasem okazało się jednak, że nasze spotkania nie były owocne: nie słuchaliśmy się nawzajem.

Diagnoza? Potrzebny był ktoś, kto wywierałby na nas wpływ „siłą spokoju”, wniósł pierwiastek empatii, otwartości, spokoju i cierpliwości.

Jest Pan zatem szczęśliwym szefem różnorodnego zespołu. Jak zarządzacie jako zespół?

Dopóki nie „dotarliśmy się” – sporo spraw wracało do mnie do podjęcia ostatecznej decyzji. To oczywiście bardzo nieefektywne rozwiązanie. Zacząłem więc odcinać te nitki, które prowadziły z powrotem do mnie. Jednak najpierw musiałem odciąć się samemu. Aby tego dokonać, musiałem uświadomić sobie, co tak naprawdę jest dla mnie istotne. Stwierdziłem, że jest dosłownie kilka rzeczy, które wymagają mojego udziału, uzgodnień z właścicielami, które są wyjątkowo istotne z punktu widzenia organizacji.

W takim razie co zostaje w gestii szefa?

Na początku roku spotkaliśmy się w zespole i każdy powiedział, jakie sobie wybiera trzy cele na ten rok, które będą wspierać strategię firmy. Mój wybór padł na budowanie organizacji opartej na kulturze korporacyjnej, wzmocnienie komunikacji i przejrzystości organizacji, stworzenie sprawnego zespołu menedżerskiego.

O sprawnym zespole menedżerskim już było – a o co chodzi z tą organizacją opartą na kulturze korporacyjnej?

Jest taka prosta typologia dzieląca firmy na te, które opierają się na procedurach albo na kulturze. Oczywiście w wielu dziedzinach takich jak np. opieka zdrowotna, troska o procedury i przestrzeganie ich ma fundamentalne znaczenie. W naszej spółce budowa wartości poprzez oparcie się na kulturze korporacyjnej może przynieść lepsze rezultaty. Chodzi o to, żeby dobre działanie nie wynikało z narzuconych reguł, ale poczucia odpowiedzialności za własny obszar w firmie.

Podkreśla pan mocno, jak ogromne znaczenie ma odpowiedzialność. Co jest jeszcze?

To m.in. fakt, że każdy zna strukturę, wie jakie są relacje, nie boi się mówić o istotnych sprawach. Spotykając się w gronie zarządu jesteśmy już bardzo bezpośredni – dyskutując merytorycznie potrafimy być szczerzy do bólu. Zresztą – tak to rozumiem – na tym polega m.in. moja rola, żeby czasem odczarować sytuację, kiedy ktoś poczuł się dotknięty. Wszyscy jesteśmy tylko ludźmi – ja też. „Wszystko jest możliwe, trzeba tylko wiedzieć o sposobach”.

To Pana motto?

To myśl zaczerpnięta z lektury Lewis Carroll „Alicja w Krainie Czarów”. Moim zdaniem na tym właśnie polega zarządzanie, żeby umieć znaleźć właściwe sposoby i zastosować je do właściwych sytuacji.

Dziękujemy za rozmowę.