

Motywowanie

Umożliwiając pracownikom regularne zmagania z wyzwaniami, osiąga się dwa ważne cele.

Po pierwsze, to źródło doświadczenia – zarówno dla pracownika, jak i dla mnie samego. Nie jest zaskoczeniem, że ci, którzy mierzą się z wyzwaniami, a pozwala się im używać rozumu, by na nie odpowiadać, z czasem robią to coraz lepiej. Niekiedy menedżerowie starają się chronić swoich pracowników przed wszelkimi aspektami podejmowania decyzji i trzymają ich na zewnątrz podczas dyskusji nad poważnymi kwestiami. Ogłaszają im tylko, jak dana sytuacja zostanie rozwiązana, nie wyjaśniając, w jaki sposób. To ci sami menedżerowie, którzy potem dziwią się, dlaczego ich podwładni podejmują tak wiele „złych kroków”.

Po drugie, przeciwności ożywiają załogę. Wielu ludzi pracowało ze mną, dla mnie, obok mnie, a nawet nade mną. Ich osobowości i podejście do wykonywanych zadań były bardzo różne, ale każdy miał poczucie, że jego praca jest czymś więcej niż tylko formą zarabiania pieniędzy. Menedżerowie dużo wymagają od swoich ludzi. Chcą i powinni od nich oczekiwać odczucia, że są częścią czegoś większego niż oni sami.

Uważałem, że tworzenie pobudzającego i atrakcyjnego miejsca pracy jest moim zadaniem jako menedżera. Jedynym sposobem zwabienia i zatrzymania energicznych, ambitnych i samodzielnych ludzi było zorganizowanie środowiska, które pozwalało im błyszczeć. Nawet najlepiej zmotywowani mogą jednak szybko zbuntować się przeciwko otoczeniu uniemożliwiającemu im pokazanie tych samych cech, które wpłynęły na to, że ich zatrudniłem.

Po kampanii 1989 roku przyszedłem do White&Case, szanowanej firmy prawniczej założonej w 1901 roku. Pełna doskonałych prawników pracujących na rzecz znanych klientów, przywiązała się do stosowanych od dziesięcioleci sposobów działania. Formularze wypełniano w określony sposób, a każdy opuszczający swoje biuro zawsze musiał mieć na sobie marynarkę (nawet idąc do toalety). Beth Petrone, przez osiemnaście lat moja główna sekretarka, odczuwała, że reguły te są szczególnie restrykcyjne. Nie uważała tego za przyjemne, ja też nie byłem zbyt zadowolony. Jeden z powodów, dla których ludzie pozostają, by nadal ze mną pracować, to przygoda. Potrzeba tworzenia takiego klimatu jest nawet ważniejsza, gdy kierujemy pracownikami, którym nie możemy kompensować wysiłków wysokim wynagrodzeniem. Dlatego odeszliśmy do Anderson Kill. Tu mieliśmy mnóstwo interesującej i satysfakcjonującej prawniczej roboty.

Obok zadowolenia jest jeszcze coś, co prowadzi do motywowania – przekazywanie odpowiedzialności. Kiedy chciałem, by najlepsi z moich współpracowników pracowali ze mną w prywatnych firmach, dawałem im większy zakres samodzielności. Młodzi prawnicy rzadko mają okazję występować w sądzie. Zachęcałem moją pierwszą firmę, by przyłączyła się do programu dotyczącego adwokatów przydzielanych stronom z urzędu. W ten sposób młodzi adepci prawa zyskiwali doświadczenie i byli zadowoleni, że dla nas pracują.

Istnieje szczególne wyzwanie dla instytucji o stylu działania, który przyciąga najlepszych i najbardziej błyskotliwych. Biuro prokuratora okręgowego w południowym okręgu stanu Nowy Jork góruje nad innymi urzędami prokuratorskimi w kraju. Chcą w nim pracować ludzie, którzy kończą studia z najlepszymi lokatami. Mają o sobie dobre mniemanie, ponieważ odnosili sukcesy w szkole i uważają, że racja jest zawsze po ich stronie.

Tajemnicą sukcesu jest podtrzymywanie w takich osobach zainteresowania i ciągle podnoszenie poprzeczki. Sprawianie, by musieli udowodnić, że istotnie są tak mądrzy, jak im się wydaje.

Instytucje, w których pracownicy prezentują duże oddanie oraz wysokie morale i są dumni ze swojej firmy, mogą być ogromnie wydajne, ale jeśli lider nie jest dość ostrożny, to czekają na niego pułapki. Jeżeli bardzo umotywowanym ludziom nie oferuje się wystarczających wyzwań, popadają w samozadowolenie i arogancję, poddają się poczuciu: „Jesteśmy od ciebie lepsi”. Kiedy spada jakość pracy, a podwładni zaczynają pełnić swoje obowiązki na zwolnionych obrotach, wtedy często nie zdają sobie sprawy, że już nie działają na poprzednim poziomie. Stąd wynika potrzeba popychania ich w kierunku nowych zadań, zdobywania innych szczytów. Może to być działanie o delikatnej równowadze. Zależy ci, żeby zdali sobie sprawę, że jest coś specjalnego w tym, iż kojarzy się ich powszechnie z NYPD, FBI. Równocześnie nie chcesz, by uważali, że ponieważ już dostali się do którejkolwiek z tych organizacji, to mogą spocząć na laurach. Lider musi być częścią organizacji, ale również czuć, że istnieje ona nie tylko dla satysfakcji tych, którzy w niej pracują. Morale nie istnieje samo dla siebie. Jest po to, by tworzyć lepszą jakość pracy. Nie może ono być efektem refleksji – musi stanowić centralny punkt wszystkiego, co robisz jako przywódca. ■

RUDOLPH W. GIULIANI
(fragment książki pt. „Przywództwo”)

