

SŁUŻBY UTRZYMANIA RUCHU

SUR

Innowacyjne rozwiązania w utrzymaniu ruchu

INDEKS 226289

Numer 4 (72) 2018 / lipiec-sierpień



54⁹⁹ PLN

Cena brutto: 57,74 zł (w tym 5% VAT)

www.sluzby-ur.pl

Reklama:

STÄUBLI



Temat numeru:

Energetyka

Nasi eksperci ds. utrzymania ruchu:



Agnieszka Hyla



Bolesław Augustyniak



Janusz Grabowski



Małgorzata Senator



Katarzyna Gulanowska



Jacek Krywult



Jacek Szymczyk



Kamil Szydło

RAPORT:

UR w branży spożywczej

AKADEMIA PRODUKCJI:

Jak być wiarygodnym liderem?

PREWENCJA:

Jak zadbać o bezpieczeństwo w strefach zagrożonych wybuchem na produkcji?

DODATEK SPECJALNY:

Oleje i smary w utrzymaniu ruchu

Jak być wiarygodnym liderem?

Wiarygodność to ponoć najtrudniejsza do wypracowania i utrzymania cecha lidera. Na to, czy jesteśmy postrzegani jako osoby wiarygodne, czy też nie, wpływ ma wiele czynników, które momentami bardzo trudno jest kontrolować. Rola lidera zespołu wymaga ogromnej cierpliwości, wyczucia, siły i samozaparcia. Ale wiarygodność buduje się od początku kariery, nie tylko od momentu stania się czyjś szefem.



mgr inż. Agnieszka Hyla

Konsultantka ds. optymalizacji produkcji w Centrum Szkoleń Inżynierskich EMT-Systems sp. z o.o., autorka tekstów z zakresu zarządzania w produkcji.



NATURAL BORN LEADER

Wiarygodnym liderem można się urodzić, jednak nawet mimo wrodzonych predyspozycji stanowisko kierownicze to posada, posiadając którą należy pamiętać o ciągłym samorozwoju. Lider może być bowiem wiarygodny jedynie wówczas, gdy wykonuje swoją pracę na najwyższym poziomie. Wymaga to w związku z tym wytężonej nauki, częstego udziału w kursach, konferencjach i spotkaniach branżowych. Aby być liderem, trzeba być dobrym w tym, co się robi. Odnaczać się na tle większości. Dostarczać większą wartość niż inni, na tyle dużą, by została ona zauważona. Talent jest więc jedynie częścią sukcesu – liderem można zostać dzięki niemu, lecz utrzymanie się na tym stanowisku to znacznie więcej pracy. Również nad wiarygodnością.

WIARYGODNOŚĆ W KOMUNIKACJI

To, czy lidera ocenia się jako wiarygodnego czy nie, wynika również z jego zdolności do prawdopodobności i transparentnej komunikacji. W firmach często można spotkać się z takim zachowaniem kierowników: w sytuacji, kiedy projekt ma problemy, np. doszło do opóźnienia realizacji, często atmosfera staje się bardzo napięta. W powietrzu latają oskarżenia, zarząd szuka winnych całego zamieszania. Takie problemy rzadko wynikają z błędnego działania jednej osoby, zazwyczaj są pokłosiem złego oszacowania czasu potrzebnego do wykonania pewnych rzeczy, zmiany priorytetów lub innych zaburzeń, które w projektach często występują. Nie ma więc nic gorszego niż sianie wówczas agresji i brak wyrozumiałości ze strony kierownictwa. Pracownicy czują, że kierownik, który jest po ich stronie tylko kiedy wszystko jest w porządku, nie jest tak naprawdę ich kierownikiem.

W idealnym świecie osoba niewiarygodna nie miałyby szans na awans na stanowisko kierownicze. Niestety, rzeczywistość weryfikuje to założenie, często wysuwając na prowadzenie osoby z dobrą prezencją, które dzięki charyzmie i sprytowi potrafią zbudować dobry wizerunek. Jednak już po kilku tygodniach wspólnej pracy cechą, która przy ocenie szefa wysuwa się na prowadzenie, staje się wiarygodność.

OBSZARY WIARYGODNOŚCI

Lider musi być wiarygodny pod bardzo wieloma względami. Pierwszym obszarem wiarygodności jest wiarygodność zespołowa. Buduje się ją od samego początku pracy ze współpracownikami, jeszcze będąc na równi z nimi. O wiarygodności zespołowej świadczy zdolność do zaangażowania się we wspólne działania, silne poczucie odpowiedzialności za swoje zadania, chęć pomocy w pracach innych członków zespołu. Kształtujący się lider zazwyczaj potrafi zauważyć, że komuś coś gorzej idzie, i zaoferować pomocną dłoń. Zwraca uwagę na relacje członków grupy, stara się je moderować i nawigować w odpowiednim kierunku. Unika konfliktów i wspiera ich rozwiązywanie, jeśli wywiążą się pomiędzy innymi członkami zespołu. Wiarygodny członek zespołu to ktoś, komu pozostali ufają. Zaufanie to może dotyczyć tego, że powierzone mu zadania zostaną zawsze wykonane poprawnie i na czas. Tego, że w przypadku wystąpienia wątpliwości lub problemów zostaną one od razu w odpowiedni sposób zakomunikowane. Lepiej postrzegane są także osoby z pozytywnym nastawieniem do współpracowników i pracy. Takie, które mówią językiem rozwiązań, nie problemów i przeszkód. Wprowadza to atmosferę efektywnej pracy, nie zaś marazmu i braku chęci do działania.



DOBRY SZEF NIE WIE WSZYSTKIEGO. WIE JEDNAK, SKĄD ZACZERPNAĆ ODPOWIEDNIE INFORMACJE ORAZ Z KIM SKONSULTOWAĆ PROBLEM, BY ROZWIĄZAĆ GO NAJSZYBCIEJ JAK TO MOŻLIWE. DODATKOWO KIEROWNIK MUSI MIEĆ MOŻLIWOŚĆ OCENY POSTĘPÓW CZYNIONYCH PRZEZ JEGO PRACOWNIKÓW.

Jest osobą, która ich rozlicza, ale nie członkiem zespołu. W ten sposób rodzi się dystans pomiędzy szefem i wykonawcami projektu. Lider przestaje być liderem, przestaje prowadzić swój zespół, zaczyna go jedynie poganiać do pracy. To początek końca nawet dla zgranych grup. Zarządzanie komunikacją w kryzysie, ale i na co dzień, jest więc jednym z trudniejszych zadań wpływających bezpośrednio na postrzeganie wiarygodności lidera przez zespół. Do zaburzenia tego odbioru może dojść także w codziennej pracy, nawet jeśli zadania są wykonywane bezbłędnie i na czas. Wystarczy, że kierownik pozwoli sobie na komunikowanie się ze swoimi pracownikami i przełożonymi w sposób niecisły. Wówczas jedna strona może otrzymać komunikat zgoła odmienny od drugiej. Po porównaniu posiadanych informacji, choćby podczas picia kawy w firmowej kafeterii, może dojść do sytuacji, w której ta sama informacja ubrana przez kierownika w różne słowa oznaczała dla dwóch osób zupełnie coś innego. Taki brak rzetelności w przekazywaniu stanu rzeczy poważnie podważa wiarygodność komunikacyjną lidera i stawia jego prawdomówność pod znakiem zapytania.

ZAUFANIE KLUCZEM DO SUKCESU

Takie wątpliwości co do wiarygodności lidera wzbudzają w członkach zespołu brak zaufania i strach. Co, jeśli kierownik przekaze prezesowi firmy nieprawidłowe informacje na nasz temat? Co, jeśli zaburzy obraz prac projektowych i okaże się, że jednak nie wykonaliśmy swojej pracy odpowiednio? Co, jeśli niektóre informacje zachowuje dla siebie i przez to finalnie niektórzy z nas stracą pracę? Zaufanie w relacjach pomiędzy pracownikami i ich kierownikiem jest absolutnie kluczowe dla zachowania efektywności pracy. Pracownik musi się czuć na tyle bezpiecznie i dobrze w firmie, w której pracuje, by mieć siłę na to, by rzetelnie wykonywać powierzone mu zadania. Jeśli zamiast skupiać się na pracy zastanawia się nad swoim być albo nie być, intencjami kierownika i kierunkiem wspólnych prac, firma traci drogocenny czas i inne zasoby, które normalnie przeznaczają na osiągnięcie konkretnych efektów finansowych. Negatywna atmosfera jest więc wrogiem efektywności. Niektórzy specjaliści z zakresu zarządzania utrzymują, że pracownik powinien być utrzymywany w poczuciu „zdrowego poziomu stresu”. W ocenie innych zaś nie ma czegoś takiego jak zdrowy stres. Nie chodzi oczywiście o to, by pracownik się rozleniwił i przestał wykonywać swoją pracę należycie, lecz aby tego uniknąć, można zastosować dziesiątki innych, bardziej uzasadnionych mechanizmów motywacji niż nerwowa atmosfera.

WIEDZA I UMIEJĘTNOŚCI

Prócz umiejętności skutecznego motywowania, prowadzenia transparentnego dialogu z pracownikami oraz pozostawiania przy swoich przekonaniach bez względu na sytuację lider musi także mieć wiedzę merytoryczną z zakresu dziedziny, w której pracuje. Co ciekawe, nie każdy kierownik zespołu architektów musi się znać na architekturze. Nie każdy szef automatyków musi być ekspertem w zakresie automatyki przemysłowej. Tak samo nie każdy lider zespołów programistycznych musi potrafić programować. Ważne jednak, by orientowali się w czynnikach, które wpływają na jakość i efektywność pracy w tych branżach, i prawidłowo potrafili ocenić sytuację. Istotną jest też zdolność przyznania się do braku wiedzy przed samym sobą czy przed zespołem, by w porę sięgnąć po nią poza zespół czy nawet firmę. Dobry szef nie wie wszystkiego. Wie jednak,



NAJLEPSI LIDERZY TO CI, KTÓRZY SAMI DAJĄ DOBRY PRZYKŁAD SWOIM PRACOWNIKOM. ZACHOWUJĄ SIĘ W 100% ZGODNIE Z TYM, CO MÓWIĄ. JEŚLI WYMAGAJĄ OD PRACOWNIKÓW PUNKTUALNOŚCI, SAMI ZAWSZE NA CZAS STAWIAJĄ SIĘ NA SPOTKANIACH. JEŚLI OCZEKUJĄ WYSOKIEJ JAKOŚCI WYKONYWANEJ PRACY, SAMI ZAWSZE BARDZO RZETELNIE WYWIĄZUJĄ SIĘ ZE SWOICH ZADAŃ. JEŚLI MÓWIĄ PRACOWNIKOM, ŻE CI MOGĄ NA NICH LICZYĆ W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH, TO NIE ODWRACAJĄ SIĘ DO NICH PLECAMI W PIERWSZEJ TRUDNEJ SYTUACJI.

skąd zaczerpnąć odpowiednie informacje oraz z kim skonsultować problem, by rozwiązać go najszybciej jak to możliwe. Dodatkowo kierownik musi mieć możliwość oceny postępów czynionych przez jego pracowników. Jest więc wymagany wystarczający poziom wiedzy domenowej, by móc to robić obiektywnie i rzetelnie. Nie wymaga się dokładnej czy głębokiej wiedzy w ujęciu wykonawczym, jednak z pewnością lider nie może sobie pozwolić na nieznaną niuanś w swojej branży, w której się porusza.

PRZEWODZENIE PRZEZ PRZYKŁAD

Finalnie nic nie buduje wiarygodności lidera tak jak dawanie przykładu innym. Bez względu na branżę i zakres działania zespołów najlepsi liderzy to ci, którzy sami dają dobry przykład swoim pracownikom. Zachowują się w 100% zgodnie z tym, co mówią. Jeśli wymagają od pracowników punktualności, sami zawsze na czas stawiają się na spotkaniach. Jeśli oczekują wysokiej jakości wykonywanej pracy, sami zawsze bardzo rzetelnie wywiązują się ze swoich zadań. Jeśli mówią pracownikom, że ci mogą na nich liczyć w sytuacjach kryzysowych, to nie odwracają się do nich plecami w pierwszej trudnej sytuacji, która czyha za zakrętem. Bo wiarygodność to działanie w zgodzie ze swoimi przekonaniem, w szacunku do innych ludzi. Nie da się być wiarygodnym liderem, nie szanując osób, którymi się zarządza, nie znając ich pragnień, potrzeb, mocnych i słabych stron. Wiarygodny lider jest dla swojego zespołu drogowskazem i wsparciem. To jemu zespół ufa najbardziej i to na niego liczy, kiedy sprawy układają się gorzej niż zwykle. Lider to jednak również człowiek, także ma swoje słabsze dni. To właśnie w czasie ich trwania najłatwiej o zachwianie wiarygodności, szczególnie kiedy nerwy zaczynają puszczać w stresujących sytuacjach. To właśnie umiejętność zachowania się w sposób wiarygodny w problematycznych warunkach odznacza najlepszych liderów. Praca z takimi ludźmi to przyjemność i zaszczyt. ■