

DLACZEGO OD SKRZYŻOWAŃ WOLE RONDA?

Jaką rolę chcesz pełnić jako manager? A może lepiej zapytać: gdzie widzisz swoje miejsce w zespole? Lubię sięgać po metafory – mają swoje ograniczenia, ale potrafią też świetnie uchwycić sedno. Jedną z moich ulubionych jest ta o ruchu drogowym: możesz prowadzić swój zespół jak po skrzyżowaniu albo jak po rondzie. To Ty decydujesz, jaką strukturę zespołu stworzysz i kim w jej ramach będziesz.

Weźmy skrzyżowanie. W centrum znajduje się ktoś, kto koordynuje cały ruch – policjant z takim białym czerwonym lizakiem (dziś często zastąpiony przez sygnalizację). W każdym razie, ktoś na skrzyżowaniu wydaje polecenia: „Ty wjeżdżasz”, „Ty czekaj”, „Ty zwolnij”. Mamy tu do czynienia z wszechmocnym managerem. To on ma pełną kontrolę, a zespół jedynie wykonuje zadania zgodnie z jego instrukcjami.

To klasyczne mikrozarządzanie. Zakładasz, że ludzie są przedłużeniem Ciebie – mają jedynie realizować Twoje pomysły, decyzje i polecenia. Każda akcja, każdy krok wymaga Twojej zgody. Taki model opiera się na ciągłym nadzorze, sprawdzaniu i zatwierdzaniu nawet drobnych działań. To obraz braku zaufania.

I owszem – są z tego jakieś korzyści. Masz poczucie, że wszystko trzymasz w garści, że nic Cię nie zaskoczy. Wydajesz polecenia, wszystko idzie „po Twojemu”. Teoretycznie – mniej błędów, szybka reakcja, porządek. Zamiast jednej pary rąk masz ich kilka. Brzmi sensownie?

Tylko że cena jest wysoka. Im więcej kontroli, tym mniej samodzielności. A tam, gdzie nie ma autonomii, zaangażowanie szybko spada. Bo kto chciałby przez dłuższy czas być tylko wykonawcą cudzych instrukcji?

W efekcie ludzie przestają myśleć samodzielnie. Zamiast działać proaktywnie, czekają na Twoje kolejne polecenia. Przenosisz całe centrum decyzyjne na siebie. Zespół działa coraz wolniej, a Ty stajesz się wąskim gardłem. A gdy Cię zabraknie – wszystko staje. Frustracja rośnie. Rotacja zresztą też. Bo osoby zdolne i zaangażowane nie chcą pracować w systemie, który ich ogranicza. Ostatecznie zostajesz z zespołem, który trzeba prowadzić za rękę – i to w każdej sprawie.

Skrzyżowanie często wybierają ci, którzy dopiero zaczynają swoją przygodę z zarządzaniem. „Skoro sam robiłem świetnie, to teraz zespół pomoże mi to dowieźć jeszcze lepiej” — myślą. Ale to nie tak działa. Taki styl zarządzania opiera się na złudzeniu bezpieczeństwa i iluzji, że wiesz wszystko najlepiej. W dłuższej perspektywie to ślepa uliczka.

No dobrze, a jak wygląda alternatywa? Rondo. Na rondzie nie ma nikogo, kto decyduje, kiedy można jechać. Ruch reguluje się sam — według ustalonych zasad: kto ma pierwszeństwo, gdzie można wjechać, z którego pasa zjechać, co robić w razie problemu. I dokładnie na tym polega inny sposób zarządzania.

W tym modelu manager nie daje każdej odpowiedzi. Nie steruje wszystkim. Robi co innego: buduje przestrzeń, w której zespół może podejmować decyzje i brać za nie odpowiedzialność. To nie chaos i nie „wszyscy robią, co chcą”. Manager wciąż tu jest — jako projektant i opiekun systemu. Jego rola to dbanie o reguły i wspieranie ludzi w samodzielnym działaniu.

Taki manager nie stoi na środku ronda i nie macha lizakiem. Więcej obserwuje. Sprawdza, czy coś nie blokuje przepływu. Pyta: czy potrzebny jest nowy pas? Dodatkowy zjazd? Zmiana tempa? Tworzy warunki do pracy: jasne reguły, bezpieczną przestrzeń, wsparcie tam, gdzie trzeba. Zamiast mówić: „zrób to tak”, pyta: „co by Ci pomogło?” i „jak możemy to usprawnić?”.

W takiej roli będziesz pomagał innym rosnąć. Dawał czas na eksperymenty. I tak — konfrontował się z niepokojem, że wszystko się rozleci. Że trzeba będzie wrócić do kontroli. Ale jeśli wytrwasz, zobaczysz, że zespół zaczyna działać bez Twoich ciągłych interwencji. A to jest prawdziwa ulga.

Pamiętam szefową jednego z moich działów sprzedaży — Kasię — która próbowała przestawić się z mikrozarządzania na bardziej partnerski styl. Po dwóch tygodniach przyszła i stwierdziła, że „lepsze wyniki miała, gdy o wszystkim decydowała sama”. Odpowiedziałem: „Kasiu, dwa tygodnie to za mało, by zbudować sprawnie działający zespół. Daj temu czas.”

I tak właśnie jest. Rondo może być na początku trudne. Może kusić, żeby sięgnąć po „lizak” i znów wszystkim pokierować. Ale jeśli dasz zespołowi przestrzeń, zaufanie i czas — to zaczną to działać. Ludzie przejmą odpowiedzialność. A Ty w końcu przestaniesz być jedynym silnikiem tej rozbudowanej maszyny.

Więc co wybierasz — skrzyżowanie czy rondo? Jasne, to nie jest takie zero-jedynkowe. Pewnie będziesz szukał czegoś pomiędzy dwoma ekstremami. Ale warto wiedzieć, do którego z modeli jest Ci bliżej. I czy to naprawdę służy zespołowi. Bo kierowanie wszystkim może być naturalnym przedłużeniem kariery specjalisty czy eksperta — ale nie jest przepisem na zespół, który ma w dłuższej perspektywie rosnąć.

Znam właścicieli firm, którzy po latach nadal nie potrafią przestać „trzymać wszystkiego w rękach”. I nie robią tego incydentalnie. Robią to cały czas. A przecież można inaczej. Zamiast mówić: „zrobię to lepiej”, spróbuj: „pomogę Ci to dobrze zrobić”. Bo nawet jeśli Twoje rozwiązanie byłoby „najlepsze na świecie” — to jak chcesz zbudować zespół odpowiedzialnych dorosłych, skoro traktujesz ich jak dzieci?

Możesz oczywiście biegać ze swoim symbolicznym lizakiem, ustawiając wszystkich wokół. Ale w końcu padniesz z wyczerpania. A ludzie — odejdą. Rondo jest trudniejsze na początku. Wymaga przestawienia się, puszczenia kontroli. Ale daje szansę na prawdziwy zespół. Taki, który działa — również wtedy, gdy Ciebie akurat nie ma.