

Autor: Dr. Georg Kraus

Jakie cechy i zachowania wyróżniają pracownika na kierowniczym stanowisku? Już w starożytności to pytanie stawiali sobie polityczni i religijni dostojnicy. Także Papież Grzegorz I pod koniec VI wieku sporządził „Katalog przywar”, czyli listę siedmiu grzechów głównych - a więc podejść i postaw, które u pracowników na kierowniczych stanowiskach prowadzą do nieodpowiedniego zachowania. Ten katalog również dziś może służyć managerom jako swego rodzaju przewodnik.

Kierowanie ludźmi i organizacjami było zadaniem dostojników już w starożytności. Po tym jak w 380 roku wiara chrześcijańska stała się rzymską religią państwową, kościół rozwinął się do wielkiej i potężnej organizacji, złożonej z licznych biskupstw, zakonów i klasztorów. Taką rozbudowaną strukturę można porównać do międzynarodowej korporacji, złożonej z wielu firm „córek”.

Istotnym pytaniem dla osób decyzyjnych w Kościele było zatem:

Według jakich wspólnych zasad prowadzić organizację?

oraz:

Jakie zachowanie powinno cechować osoby na kierowniczych stanowiskach?

Oczywiste było to, że o prawidłowym działaniu naszej organizacji, decydują ludzie, którzy ją współtworzą. Ich złe zachowanie będzie przekładać się na błędne działanie całej firmy. Tym tematem zajmował się również Papież Grzegorz I, który pod koniec VI wieku sformułował „Katalog przywar”, złożony z listy grzechów głównych, które często mylnie nazywane są grzechami śmiertelnymi. Grzechy to nic innego, jak nieodpowiednie postawy, kierujące człowieka do zachowania ogólnie uznawanego za złe. Grzechy główne są istotne także i dziś. Obecnie, managerowie, którzy są urodzonymi przywódcami, intuicyjnie ich unikają.

## **Grzech główny 1: Superbia ( pycha, szukanie poklasku, duma)**

Grzegorz I uznawał ten grzech za najcięższy, gdyż, jak twierdził, jest to wyraz postawy egocentrycznej, skoncentrowanej na samym sobie. Taka postawa powoduje, że człowiek żyje w oderwaniu od większej całości, nie uświadamiając sobie, że stanowi tak naprawdę jej integralną część. Czuje przewagę nad otoczeniem i oddaje się wszechmocnym fantazjom. „Mogę wszystkim kierować, wszystko opanować, wszystko uczynić.” Wyniosłemu brakuje pokory: nie jest świadomy swojej zależności od innych i granic swoich możliwości.

Również managerowie nie są uodpornieni na pychę – zwłaszcza, gdy już nie raz dowiedli swojej wspaniałości i wznieśli się ponadprzeciętność. Jeśli żyją w wieży z kości słoniowej i są otoczeni wyłącznie przez zachwycony tłum klakierów, pojawia się ryzyko, że stracą kontakt z rzeczywistością. Wówczas łatwym do przewidzenia będzie niepowodzenie, bo jak wiadomo pycha pojawia się tuż przed upadkiem.

Zapobieganie:

- Otaczaj się uczciwymi ludźmi, którzy mogą udzielić szczerzej i rzetelnej informacji zwrotnej.
- Od czasu do czasu opuszczaj swoje miejsce pracy i spróbuj przebywać wśród ludzi, dla których Twój status zawodowy nie ma znaczenia.

## **Grzech główny 2: Avaritia (skąpstwo, chciwość, pazerność)**

„Najważniejsze, że ja wygrywam”, „Najważniejsze, że stale pnę się w górę” - osoby, które kierują się hasłami skierowanymi na siebie, nie są postrzegani dobrze przez współpracowników. Najczęściej nie posiadają przyjaciół, a ich „sprzymierzeńcami” stają się osoby fałszywe, które przy pierwszej lepszej okazji mogą próbować zaszkodzić swemu przełożonemu, samemu licząc na profity. Postępując dokładnie tak samo, jak postąpiłby ich chciwy przełożony.

Ludzie chciwi nie budzą zaufania, ponieważ dla nich umowy, obietnice, związki posiadają wartość tylko dopóki przynoszą korzyści. Dlatego jeśli dojdzie do ostateczności, „chciwcy” zostają sami. Nikt nie udziela im poparcia –prócz opłaconych „adwokatów”. Niejeden manager może ulec pokusie pazerności. Ponieważ kto chce piąć się w górę musi odznaczać się werwą, ale i ambicją. Również niektóre organizacje opanowała „AVARITIA”. Skutek: klienci są oszukiwani, dostawcy i pracownicy wykorzystywani aż do granic możliwości. W konsekwencji mamy nielojalnych klientów, dostawców i pracowników, na czym z pewnością ucierpi sukces, przynajmniej w perspektywie długoterminowej.

Zapobieganie:

- Uświadom sobie, jak ważni są niezawodni partnerzy w osiągnięciu (życiowych) celów.
- Co jakiś czas dokonuj analizy swojego postępowania, zastanów się czy przypadkiem nie kieruje Tobą zgubna chęć posiadania?

## **Grzech główny 3: Luxuria (rozzutność, rozpasanie)**

Co jest rzeczywiście ważne dla naszego szefa? Sukces przedsiębiorstwa? A może raczej własna winda i kierowca? A może dobra prasa i jego dobra reputacja? Na każdym szczeblu hierarchii zawodowej, pracownicy potrafią rozpoznać, kiedy szefowi chodzi o dobro firmy i jej pracowników, a kiedy w pierwszej kolejności chce pokazać i zaspokoić swoje ego.

CEO powinni być ostrożni z publicznym napawaniem się własnym sukcesem, ponieważ w ten sposób negatywnie nastawiają swoich pracowników do własnej osoby. Samouwielbienie kadry zarządzającej przysparza jej wielu zazdrośników, którzy wychwytyją każde potknięcie, upubliczniają je i wykorzystują dla własnych profitów. Niejeden „Ex-manager – roku” mógłby na ten temat wiele opowiedzieć.

Managerowie jako reprezentanci swoich przedsiębiorstw muszą zachować umiar w napawaniu się własnym sukcesem. Każdy ruch, zachowanie jest identyfikowane z ich przedsiębiorstwem – bez różnicy, czy dzieje się to wewnątrz, czy poza przedsiębiorstwem.

Zapobieganie:

- Regularnie pytaj siebie – jak moje zachowanie wpływa na moje otoczenie?
- Zastanów się nad takim zdaniem: Zastanów się czy skromność jest zaletą, czy nie bywa prawdziwą ozdobą?

#### **Grzech główny 4: Ira (gniew, wściekłość, żądza zemsty)**

Wręcz legendarne są wybuchowe napady gniewu niektórych „osobników alfa” z czołowych przedsiębiorstw, gdy coś im się nie podoba. Są jednostki, które wręcz rozkoszują się publicznym rugowaniem swoich podwładnych lub słabszych.

Z „sadystycznymi despotami” chętnie współpracują jedynie masochiści. Pewni siebie pracownicy z własnej inicjatywy odwracają się do nich plecami lub zostają „wylani” bo odważyli się otwarcie wypowiedzieć. Skutek: Opanowany przez „Ira” kierownik przedsiębiorstwa jest w którymś momencie otoczony wyłącznie przez podwładnych, których myślenie i działanie ukierunkowane jest na podobanie się „panu”. Oznacza to, że szef jest izolowanym patriarchą, do którego docierają wyłącznie wybrane i „upiększone” informacje. To ogranicza zdolność oceny i zwiększa ryzyko błędnych decyzji – które z rozkoszą zostaną zarejestrowane przez przebiegłych „partnerów” i „poddanych”.

Zapobieganie:

- Jeśli czujesz, że opanował cię gniew, poczekaj z udzieleniem „partnerom” informacji zwrotnej, aż gniew minie.
- Zastanów się na zdaniem: Złe słowo, w złym miejscu i o złym czasie zniszczyło już nie jeden wieloletni związek.

#### **Grzech główny 5: Gula (pełność, żarłoczność, nieumiarkowanie)**

„No pain, no gain” lub inaczej „Bez pracy nie ma kołaczy”. Tę maksymę przysposobili sobie prawie wszyscy managerowie. Dlatego pojawia się ogromne ryzyko, że ich życie będzie toczyć się głównie wokół pracy, podczas gdy inne sfery odsunięte będą na dalszy plan. Ten deficyt odczuwają również sami dotknięci. Zatem musi to zostać zrekompensowane – na przykład przez używki takie jak alkohol, medykamenty, które pomagają przezwyciężyć stres lub przez szukanie najlepszego odlotu – niech to będą romanse lub inne przygody, które dotkniętemu dają świadomość silnego odczuwania życia.

Jednak wiąże się z tym niestety mało przyjemności, bo: Przyjemność wymaga czasu. Zainteresowanie tymi rzeczami bardzo szybko mija, więc „dawka” musi być zwiększona, aby coś odczuwać. I tak rozpoczyna się błędne koło, które kończy się zazwyczaj załamaniem i/lub cyniczną postawę życiową.

Zapobieganie:

- Słuchaj ostrzeżeń przyjaciół i krewnych.

- Pozwól sobie od czasu do czasu na przerwę, w której zadasz sobie pytanie: Czy znajduję się jeszcze na właściwej drodze życia?

## **Grzech główny 6: Invidia (zazdrość, zawiść)**

Rywalizacja i staranie się by dorównać innym zdaje się być podstawową ludzką motywacją. (... i na tym też bazuje gospodarka rynkowa).

Jednakże twórczy pęd będzie niszczący, jeśli wyniknie z niego maksyma: Muszę być stale najlepszy, najfajniejszy, najbardziej cieszący się powodzeniem. Jego efektem będzie zazdrość i zawiść, to znaczy: Drugiemu nie będzie życzyło się sukcesu, ponieważ prawdopodobnie zakwestionuje on nasz własny. Zatem sukces drugiego musi zostać albo zniszczony albo zrelatywizowany, tak aby nie zagroził naszemu ego. Uniemożliwia to uczenie się od kogoś drugiego i ewentualne budowanie z nim sojuszu, z którego korzyść czerpali by wszyscy udziałowcy. Ponieważ zazdrość nie dopuszcza wspólnoty, niszczy ona każdą formę kooperacji.

Zapobieganie:

- Uświadom sobie swoje własne sukcesy zamiast wpatrywać się w osiągnięcia innych.
- Życz sukcesu również innym organizacjom, ludziom, ponieważ także oni zasłużyli aby go osiągnąć.

## **Grzech główny 7: Acedia (lenistwo serca i ducha)**

W przeciwieństwie do Grzegorza I dziś w Acedia widziałbym grzech najcięższy. Ponieważ kto cierpi na ociężałość serca i ducha, temu wszystko jest obojętne. To oznacza, że z braku ciekawości i zainteresowania nie dostrzega wielu rzeczy ze swojego otoczenia. A jeśli już? Wtedy nie wywołuje to w nim żadnych emocji: ani radości, ani złości, ani ciekawości, ani motywacji. Dla niego nie ma powodu by zastanawiać się nad tym, co się wokół dzieje, co się zmienia. A już w zupełności nie widzi powodu by sprecyzować pytania odnośnie własnego myślenia i postępowania. Skutek takiej opieszałości myślenia: „chory” nie rozwija się dalej, w związku z czym w końcu człapie przez życie (jak również po terenie przedsiębiorstwa) jak człowiek z przeszłości.

Ludzie i organizacje cierpiące na lenistwo uduszą się z czasem w swoim rutynowym myśleniu i postępowaniu. Jeśli kiedyś byli na szczycie, sami popadają w coraz większym stopniu w przeciętność – często nie dostrzegając tego. Bo z braku ciekawości prawie nie komunikują się z otoczeniem.

Zapobieganie:

- Idź przez życie z otwartymi oczami.
- Szukaj rozmów z osobami, które coś porusza – niech to będzie obszar kultury, techniki lub gospodarki.

Przedstawione w zarysie grzechy główne są w końcu podstawowymi zasadami zrównoważonego życia, w którym układ JA – INNI jest ustabilizowany. Dla wielu kierowników powinien być to najważniejszy spis zasad, jakimi powinni kierować się zarządzając przedsiębiorstwem.

Być może to nowy (stary) wkład w naukę o managementcie?

Copyright 2012 by REFA Bundesverband e.V. All right reserved