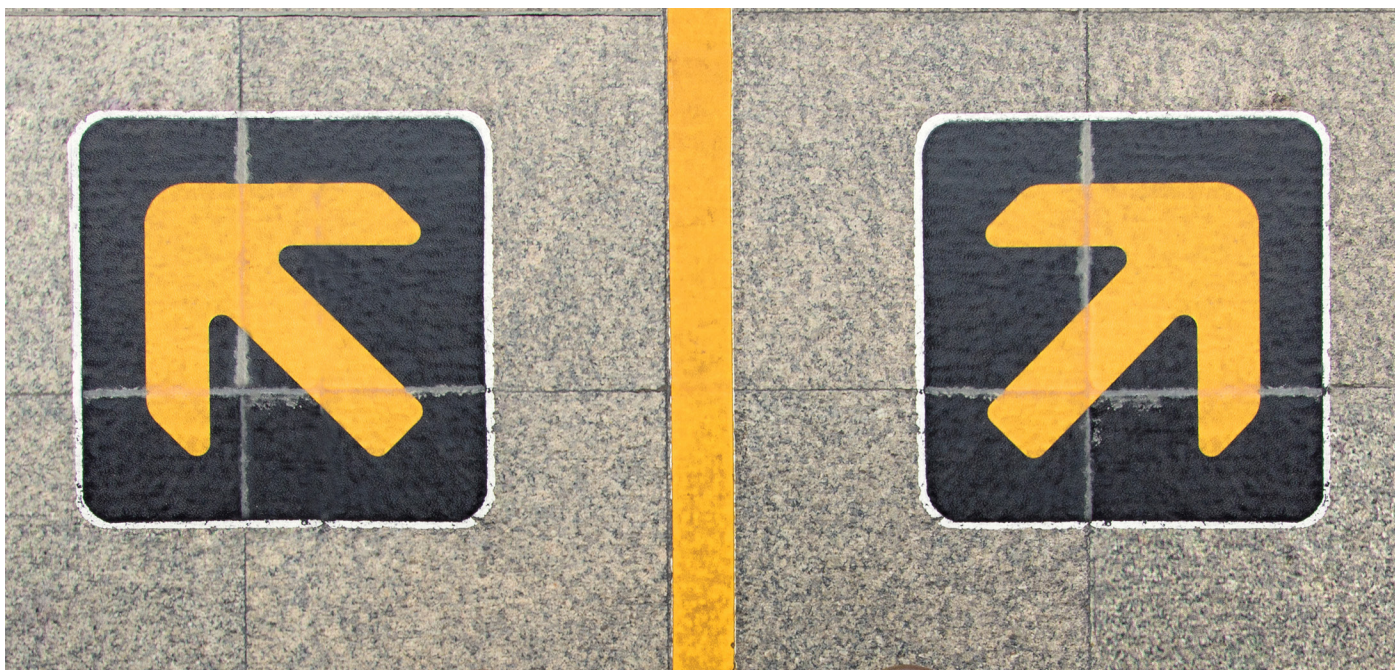


Dystans władzy – kwestia skuteczności



Naprawdę skuteczne organizacje angażują każdego pracownika w realizację najważniejszych celów. W Polsce tylko połowa pracowników pracuje w warunkach sprzyjających takiemu zaangażowaniu.

W FranklinCovey Polska od kilku lat mierzymy zdolność organizacji do realizacji celów, czyli inteligencje realizacji - xQ (Execution Quotient). Jednym z sześciu czynników decydujących o wartości xQ są warunki, jakie menedżerowie

stwarzają podwładnym dla realizacji najważniejszych celów firmy. Okazuje się, że niewiele ponad połowa pracowników dostrzega, by przełożeni brali pod uwagę ich pomysły na usprawnienie pracy i podniesienie wydajności. Jeszcze rzadziej (niewiele ponad 40 proc.) pracownicy przyznają, że autentycznie uczestniczą w ustalaniu swoich indywidualnych celów, czują, że szef docenia ich wkład w realizację celów oraz dotrzymuje

zobowiązań wobec nich. Tylko 40 proc. pracowników uważa, że przełożeni wspierają ich rozwój.

Dla porównania: w zespołach o najwyższym współczynniku xQ analogiczne wskaźniki przekraczają 80 proc. Co więcej, zdolność organizacji do realizacji celów przekłada się na osiągnięte przez nią wyniki finansowe. Firma FranklinCovey (autorzy koncepcji xQ) przeprowadziła badania, w których porównała wyniki



FranklinCovey.

THE ULTIMATE COMPETITIVE ADVANTAGE

finansowe spółek giełdowych z ich współczynnikiem xQ. Okazało się, że spółki o wysokim xQ uzyskują średnio 4 razy wyższy wskaźnik całkowitej stopy zwrotu (TSR) niż spółki o niskim xQ. Ich wartość przyrasta co roku czterokrotnie szybciej.

Menedżerowie wydają się jednak tak mocno skoncentrowani na zarządzaniu procesami biznesowymi i wynikami finansowymi, że nie dostrzegają, iż lepsze rezultaty mogą osiągać dzięki zaangażowaniu swoich pracowników. Często oczekują od działu personalnego w swojej firmie, że zdejmie z nich całą odpowiedzialność za zarządzanie ludźmi. Wyzwaniem okazuje się wypracowanie poczucia odpowiedzialności menedżerów, by angażowali swoich podwładnych.

Zwracają się do nas firmy, które podejmują to wyzwanie i decydują się wdrożyć *4 Dyscypliny Realizacji*. Szerokie zagadnienie zarządzania ludźmi udało się w tej metodzie sprowadzić do przejrzystego zestawu 4 praktyk menedżerskich, które łatwo zapamiętać, powtarzać, a jednocześnie łatwo obserwować ich rezultaty. Wymagania wobec

menedżerów są jasne:

- wyjaśnij, wspólnie z podwładnymi istotę najważniejszych celów organizacji,
- wyznacz wspólnie z zespołem działania przekładające się na realizację tych celów,
- wprowadź tablicę wyników, na której wspólnie możecie śledzić zarówno realizację zaplanowanych działań, jak i postępy w drodze do celów,
- regularnie, co tydzień, powracaj do tematu realizacji celów, omawiając z podwładnymi wasze osiągnięcia oraz zobowiązania na kolejny tydzień.

Rzecz jasna, wdrożenie *4 Dyscyplin Realizacji* wymaga od menedżerów zredukowania dystansu wobec pracowników. Wiąże się to ze zmianą pewnych nawyków, np. zastąpienia wielu poleceń pytaniami o opinię. Okazuje się, że trudności z wdrożeniem takiej metody pracy pojawiają się nie tylko po stronie menedżerów. Dystans władzy wszedł w krew nie tylko przełożonym, ale i podwładnym. Świetnie widać to podczas

warsztatów, jakie prowadzimy w firmach naszych klientów. Pracownicy nieufnie spoglądają na swoich szefów pytających ich o opinie i sugestie. Bywa, że wprost mówią: „Planowanie działań to nie moje zmartwienie. Zrobię, co mi każą”. Redukowanie dystansu władzy może okazać się żmudnym procesem. Organizacje, które zwlekają z jego rozpoczęciem, muszą się jednak liczyć, że nie zdążą... przed konkurencją.