

Kadra menedżerska nie chce uczestniczyć w zarządzaniu

Robert Reinfuss

Brzmi to zaskakująco, ale to właśnie kadra menedżerska często broni się przed aktywnym udziałem w zarządzaniu.

O tym, że menedżerowie chcą i powinni mieć więcej wpływu na zarządzanie firmą i więcej odpowiedzialności mówi się dużo. Ekspertki od zarządzania podkreślają konieczność dzielenia się władzą przez właścicieli i zarządzających. Podkreślają pozytywny wpływ *Empowermentu* (ang. przekazywania odpowiedzialności kadrze menedżerskiej) na wyniki firmy. Wszystkie podręczniki na temat zarządzania zgodnie twierdzą, że trzeba włączać w zarządzanie menedżerów średniego szczebla, bo firma tego potrzebuje i bo oni sami chcą więcej odpowiedzialności i decyzyjności.

Tymczasem, wdrażanie partycypacyjnych technik zarządzania napotyka na bardzo silny opór właśnie kadry menedżerskiej. U co najmniej kilku moich poważnych klientów takich jak Energa Operator, Enea czy Bank Gospodarstwa Krajowego opór kadry menedżerskiej przy wdrażaniu Rynku celów był tak duży, że wdrożenie się nie udało. Nie pomogło bardzo przychylne nastawienie zarządów. Podobne zjawiska obserwuję w mniejszych firmach, nawet w firmach rodzinnych, gdzie władza właściciela dosyć poważnie doskwiera i ogranicza pole menedżerskiej niezależności. Opór menedżerów przed wzrostem ich zaangażowania w zarządzanie nie dotyczy oczywiście wszystkich ale występuje w każdej firmie.

Dlaczego idea partycypacji miałyby napotykać na opory ze strony samych zainteresowanych?

Trudność w zarządzaniu partycypacyjnym polega na tym, że wprowadza ono wysokie wymagania zarówno w stosunku do zarządzających jak i w stosunku do menedżerów. Wymagania te polegają na konieczności zdefiniowania sposobów dochodzenia do założonych wyników oraz na konieczności współpracy i uzyskiwania konsensusu. Oba te wymagania są trudne do spełnienia.

Żeby zrozumieć problem z partycypacją menedżerów trzeba najpierw popatrzeć na kontekst w którym ten problem występuje. Otóż, kadra menedżerska w polskich przedsiębiorstwach najczęściej zarządzana jest za pomocą wyników. Stosując tę technikę firmy, przekonują się jednak o jej nieskuteczności i szukają bardziej efektywnych sposobów zarządzania. Dostrzegając potencjał rozwojowy w pracownikach decydują się na zwiększenie partycypacji menedżerskiej. Mimo wstępnego entuzjazmu napotykać jednak na opór. Stosowane przez nich dotychczas zarządzanie przez wyniki jest co prawda techniką nieefektywną ale równocześnie nieinwazyjną i komfortową, zarówno dla zarządu jak i dla kadry menedżerskiej. Przypomnę, polega ono na tym, że menedżerowie otrzymują wskaźniki (KPI) i wyniki (targety) które muszą osiągnąć. Następnie menedżerowie rozliczani są z realizacji, przez ich zespoły i przez firmę, tych wyników. Osiągnięcie wyników oznacza, że zarządzali dobrze a nieosiągnięcie uważane jest za porażkę, przypisywaną złemu zarządzaniu. Mimo, że korelacja wyniku i jakości zarządzania budzi wątpliwości, obie strony, tj. zarówno zarząd jak i menedżerowie czują się dosyć komfortowo w tej sytuacji. Zarząd jest zadowolony bo ma wrażenie że częściowo pozbył się odpowiedzialności, cedując ją, w postaci liczb na podwładnych. Podwładni również są zadowoleni gdyż liczą na to, że zarząd da im wreszcie zarządzać w sposób, który uważają za najlepszy. Dopóki „dostarczają” oczekiwane wyniki mogą rzeczywiście liczyć na relatywną swobodę w swoich księstwach. Ich naturalnym i podstawowym celem jest minimalizacja oczekiwań, czyli wyników których się od nich wymaga. Ponieważ jednak nikt się w ich zarządzanie nie miesza to też nikt nie jest w stanie zweryfikować tego jakie te oczekiwania powinny być i o ile bezpiecznie można podnieść wyniki wymagane w kolejnym roku.

Zarząd, scedowawszy odpowiedzialność, traci częściowo wpływ na to jak zarządzane jest przedsiębiorstwo ale w zamian może zająć się czymś innym a w razie poważniejszych problemów niespodziewanie zaingerować w proces zarządzania podwładnych i „ustawić sprawy po swoim”.

Zarządzanie przez wyniki (czasem mylnie nazywane MBO) nie napotyka na poważniejszy opór ze strony zarządzających i menedżerów. Jest łatwe do wdrożenia z tego powodu że nie wymaga operacjonalizacji strategii nie wpływa istotnie na relacje pomiędzy menedżerami i ich zespołami. Innymi słowy, niczego istotnego nie wnosi a co najważniejsze nie zwiększa wymagań w stosunku do menedżerów i zarządzających.

W partycypacyjnych technikach zarządzania, takich jak Rynek celów jest przeciwnie. Zakłada się w nich, że nowoczesne zarządzanie polega na wspólnym dochodzeniu do optymalnych rozwiązań, na ciągłym procesie zmian i udoskonalień, który wymaga wykorzystywania wiedzy i aktywnego udziału jak najszerszej grupy pracowników. Operacjonalizacja i współpraca są podstawą skuteczności systemów partycypacyjnych.

Zarządzanie przez wyniki nie jest zarządzaniem partycypacyjnym. Wręcz przeciwnie. Koncentruje ono uwagę menedżerów na wynikach a nie na współpracy w dochodzeniu do nich. Zarządzanie przez wyniki buduje konkurencję pomiędzy menedżerami o zasoby i o nagrody. Skoro każdy menedżer jest rozliczany z wyników osiągniętych przez jego zespół to im lepsze ma on warunki do realizacji tego wyniku tym dla niego lepiej. Wzmaga to konkurencję w sytuacji gdy zasoby i pula nagród są ograniczone. A tak zazwyczaj jest. Wyrazistym przejawem tej konkurencji jest metoda „puli premiowej” polegająca na tym, że ze z góry zdefiniowanej puli (sumarycznej kwoty premii) menedżerowie otrzymują premię proporcjonalnie do uzyskanych przez swoje zespoły wyników. Czyli tym wyższą premię otrzymuje dany menedżer im gorsze wyniki uzyskają jego koledzy. W efekcie zastosowania takiej metody menedżerom bardziej opłaca się szkodzić innym menedżerom niż poprawiać własne wyniki. Rozwiązanie to jest nadal stosowane w wielu polskich firmach.

W metodach zarządzania partycypacyjnego rola menedżera i relacje pomiędzy zarządzającymi wyglądają zupełnie inaczej.

Po pierwsze zarząd odpowiada za operacjonalizację strategii, czyli za postawienie konkretnych operacyjnych celów odpowiadających na pytanie *Jak chcemy tą naszą strategię zrealizować?*. Po drugie, zarząd stawia cele operacyjne sobie. Można by powiedzieć, że sam sobie ustawia „poprzeczkę” wysoko. Im wyżej postawi sobie, tym wyżej może ustawić poprzeczkę swoim podwładnym. Stawianie celów operacyjnych oznacza, że zarząd musi pokazać swojej organizacji koncepcję działania a nie tylko liczby. Jest to poważne wyzwanie dla wielu zarządów.

Po trzecie zarząd musi przekonać do swoich koncepcji kadrę menedżerską, i to przekonać ją do tego stopnia, aby cele które menedżerowie sobie postawią realizowały cele zarządu. To przekonywanie rozpoczyna proces szerokiej komunikacji, konsultacji i uzgodnień prowadzących do wypracowania najlepszych rozwiązań wspólnie z kadrą menedżerską.

Menedżerowie również stawiają sami sobie cele operacyjne czyli nie tylko deklarują CO chcą osiągnąć ale i w pewnym stopniu JAK. Już na tym etapie większość menedżerów ma poważny problem. Żeby dobrze postawić cele sobie trzeba rozumieć biznes i mieć koncepcję jego rozwoju. W procesie stawiania celów menedżerowie muszą współpracować między sobą gdyż postawienie większości z nich wymaga dobrego rozumienia otoczenia biznesowego, wiedzy o tym co robią inni i uzgodnienia współpracy przy realizacji sobie stawianych celów . Partycypacja zaczyna się bowiem od pomysłów, inicjatyw i odważnych deklaracji co każdy z uczestników może zrobić dla osiągnięcia wspólnych celów. Wkład poszczególnych menedżerów polega w większości wypadków na zmianach i usprawnieniach, które dokonywane są metodą konsensusu i które są jedynie projektowane i koordynowane przez odpowiedzialnych menedżerów. Zarządzanie takimi zmianami jest więc trudne i wymaga zarówno wysokich kompetencji jak i zaangażowania. Partycypacja to trudny egzamin, którego mało który menedżer dobrowolnie chce przejść.

Kolejny poważny powód odrzucenia przez kadrę menedżerską Rynku celów wynika z tego że technika ta wymaga od nich zmian. Zmiana oznacza nie tylko wyjście ze stworzonej sobie ciężką pracą strefy komfortu ale również na dochodzenia do nowych rozwiązań metodą konsensusu wszystkich interesariuszy. A tego menedżerowie wywodzący się z organizacji zarządzanych hierarchicznie nie umieją i nie lubią. W technikach partycypacyjnych, typu Rynek celów menedżerowie są rozliczani z wartości dodanej czyli m.in. ze zmian do których umiejętnie doprowadzą. Dla tych którzy nie są nauczeni partycypacji jest to nieprzyjemna nowość.

Dotychczas byli oni bowiem rozliczani jedynie z wyników. Mogli więc zarządzać co chcą i jak chcą, byle organizacja osiągała wyniki. W praktyce więc nie musieli wiele uzgadniać ani zmieniać.

Kadra menedżerska, jak wynika z moich wieloletnich doświadczeń, gdy pozna ideę Rynku celów lub innych technik partycypacji w zarządzaniu i zorientuje się jakie wymagania te techniki stawiają wobec nich, wcale nie jest zachwycona. Zazwyczaj rozumie wartość metody i podoba jej się mechanizm współpracy przy korelowaniu celów ale mimo to stawia opór, broniąc się przed wdrożeniem poważnych nowych wyzwań.

Opór kadry menedżerskiej przed większym udziałem w zarządzaniu, choć w pierwszej chwili zaskakujący, jest jednak racjonalnie wytłumaczalny. Musimy się z nim liczyć. Menedżerowie chcieli by oczywiście więcej swobody i więcej odpowiedzialności ale partycypacja w zarządzaniu wcale na tym nie polega!

Artykuł jest fragmentem książki Rynek celów – oparta na MBO technika menedżerskiej partycypacji