

Pod prąd (w drodze) do płaskiego zarządzania

Spłaszczanie struktur organizacyjnych powinno być skutkiem głębokich zmian w kulturze organizacji, a nie celem samym w sobie. Więcej udziału pracowników w planowaniu, wielokierunkowa komunikacja, podnoszenie kompetencji, promowanie powszechnej innowacyjności – te cechy płaskiej struktury zarządzania wprowadza się nie poprzez proste przerysowanie schematu organizacyjnego, ale za pomocą profesjonalnych technik i metodyk.

Robert Reinfuss

Zarządzający mają nie tylko ambicje, ale i racjonalne powody spłaszczania struktur zarządzania. Sprzyjają temu zmieniające się czynniki sukcesu, w tym tempo zmian i demokratyzacja wywołana masowym dostępem do informacji.

Skutek, nie metoda

Zmianie kultury hierarchicznej na bardziej płaską, partycypacyjną zwykle daje taki efekt jak zawrócenie łódki po to, by płynąć pod prąd. Póki inicjatorom chce się wiosłować, to jakoś idzie. Wystarczą jednak problemy z realizacją ważnego projektu, wpadka u klienta czy trudność z dopięciem budżetu, a zarządzający natychmiast puszczają wiosła i chwytają za przysłowiowy ster, kaskadując polecenia i odpowiedzialność. Organizacja wraca do zarządzania hierarchicznego.

Za przykład może tu posłużyć dobrze mi znana firma produkcyjna, w której wdrażano pomysł pod nazwą zespołu menedżerskiego, czyli kolegialnego systemu zarządzania produkcją. Zmiana wiązała się z likwidacją hierarchicznej, silosowej struktury

i powołaniem interdyscyplinarnych zespołów projektowych. Spłaszczona struktura zarządzania miała w zamierzeniu skokowe podniesienie efektywności pracy i zapewne by do niego doprowadziła. Niestety przeszkodziły problemy ekonomiczne, które nagle odwróciły trend. Właściciele, żeby ratować sytuację, przejęli władzę i wrócili do dyrektywnego, hierarchicznego zarządzania. „Nie mamy zaufania do kompetencji ani nie będziemy czekać na efekty pracy zespołów” – zmiana struktury na bardziej płaską okazała się tylko ciekawym eksperymentem. Struktury hierarchiczne są rzeczywiście w wielu sytuacjach skuteczne. Ale czy zawsze?

Jak spłaszczać strukturę?

Hierarchiczność w zarządzaniu to sposób na sprawowanie władzy i osiągnięcie wysokiej efektywności. Ale nie jest to sposób jedyny i zawsze najskuteczniejszy. Jeżeli chcemy go zmieniać, trzeba działać na co najmniej trzech poziomach:

1. Kompetencji i dostępu do wiedzy – w strukturach hierarchicznych rację ma szef.

Splaszczanie struktur zarządzania musi to zmienić poprzez włączenie pracowników w proces planowania strategicznego i podniesienie ich kompetencji do poziomu umożliwiającego dobre zarządzanie operacyjne. Wdraża się to poprzez takie rozwiązania jak Rynek celów czy inne techniki zarządzania partycypacyjnego.

2. **Dostęp do informacji** – w strukturach hierarchicznych dostęp do kluczowych informacji jest limitowany i kaskadowany z góry na dół. Splaszczanie struktury musi rozpocząć się od pełnego dostępu pracowników do informacji zarządczych oraz od budowy systemu wielokierunkowej, w pełni otwartej komunikacji, w którym nie ma osób uprzywilejowanych. Płaskie struktury wdraża się poprzez z informatyzowane techniki zbierania i powszechnego dostępu do danych oraz sprocuduryzowane systemy komunikowania.
3. **Władzy formalnej** – w strukturach hierarchicznych odpowiedzialność i decyzyjność są kaskadowane. Struktury płaskie charakteryzują natomiast: projekty, konsensus – jako metoda dochodzenia do rozwiązań – oraz rozproszona w strukturze, choć również jednoosobowa odpowiedzialność. Splaszczane struktury organizacyjne wdraża się poprzez techniki zarządzania projektowego, systemy samokontroli i partycypacyjne systemy zarządzania typu Rynek celów.

Płaskość zarządzania, a nie organizacji

Paradoksalnie to, jak wygląda schemat organizacyjny, nie ma znaczenia. O hierarchiczności czy splaszczaniu struktur nie decyduje to, kto komu udziela urlopu. W organizacjach, w których wspomniane trzy aspekty władzy są rozproszone, struktury płaskie będą działały w sposób naturalny, a tworzenie zbyt rozbudowanej hierarchii będzie ograniczało efektywność i będzie odrzucane przez pracowników. W organizacjach, gdzie te trzy aspekty władzy są skumulowane w rękach jednej osoby (firmy właścicielskie) lub wąskiej grupy osób, struktury płaskie nie będą efektywne, a próby ich

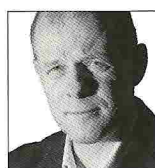
wprowadzenia na siłę lub zbyt szybko będą przypominały płynięcie pod prąd.

Znam dobrze firmę od dawna zmagającą się z tym problemem. Pomysł na splaszczanie struktury polegał na angażowaniu kadry menedżerskiej i specjalistów w planowanie i zarządzanie biznesem. Zlikwidowaliśmy niemal wszystkie szczeble menedżerskie. Stworzyliśmy strukturę projektową, a każdy z zespołów dostał część strategii do opracowania i wdrożenia. Okazało się, że pomimo niegasnącego zaangażowania wszystkich płyniemy pod prąd. Przyczyny były typowe: brak dobrego zrozumienia strategii, brak szerokiej, poziomej komunikacji oraz naturalny dla wszystkich nawyk pytania przełożonych o akceptację. Znamienna była też diagnoza właścicielki firmy – „pewnie ma to sens, ale jest to straszny wysiłek”.

Warto!

Przyszłość zarządzania w szybko zmieniającej się rzeczywistości leży w sprawnej, wielokierunkowej komunikacji (chodzi o komunikaty biznesowe), w umiejętności korzystania z maksimum kompetencji i wiedzy pracowników oraz w decyzyjności rozproszonej w takim stopniu, aby wykorzystać potencjał tych kompetencji. Oznacza to stopniowe zmniejszanie znaczenia hierarchii na rzecz większej partycypacji pracowników.

Zmiana struktur zarządzania to jednak proces trudny i wielowymiarowy, podobnie jak zmiana kultury organizacji. Nie robi się jej poprzez przemawianie ani poprzez ogłoszenia na tablicach. Aby zmienić strukturę zarządzania, należy podjąć wysiłek wdrażania konkretnych, nowoczesnych metodyk i narzędzi. Proces trzeba rozpisac na kilka lat i zrobić wszystko, żeby zarządzającym wystarczyło determinacji. Ten wysiłek ma sens! ■



Robert Reinfuss

jest innowatorem, praktykiem zarządzania, doradcą biznesu w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, wykładowcą studiów MBA i autorem licznych publikacji.

Twórca metody ValueView® i Rynku celów™. Specjalizuje się w strategicznym HR-ze, technikach podnoszenia rentowności i efektywności pracy, polityce wynagrodzeniowej.