

## **Ściskanie balonu ze wszystkich stron**

2006-06-19  
Robert Reinfuss

Trzeba stawiać cele i rozliczać z ich realizacji, a wtedy pracownicy wiedzą, jakie są reguły i czego chce od nich zarząd. To wiemy jako menedżerowie i z większą lub mniejszą gorliwością wdrażamy.

Wdrażamy i patrzymy. A tu nic. Wyniki jak były mizerne, tak są, a ludzie wydają się nawet bardziej zdemotywowani. Na dodatek narzekają, że pracy coraz więcej i budżet niewykonywalny. W czym problem?

W pewnej znanej mi firmie ustalono, co dla niej ważne. A ważne były i koszty, i sprzedaż, i udział w rynku, i marża, i porządny zysk, a także rozwój firmy. Ustalono cele dla kadry zarządzającej, odzwierciedlające wszystko, co ważne. Zarząd spojrzął na to, co ustalił, zachwycił się i polecił wdrożyć. Ci, którzy mieli wdrażać, chwilę ponarzekali i zabrali się do roboty.

Zabrali się i zorientowali, że – aby wszystko zrealizować – musieliby mieć dwa razy więcej czasu i zasobów. Czyli, że nic się nie zmieniło w stosunku do roku ubiegłego, gdy celów nikt im nie stawiał. „Zarząd chce z nas wydusić ostatnie siły”, „jak się nie da zrobić wszystkiego, to trzeba zrobić tylko to, co najważniejsze” – słusznie kombinowali.

Ale pojawił się problem: nie można zrezygnować z realizacji części celów, bo to grozi utratą premii. Trzeba robić wszystko – czyli nic porządnie. Zarząd – niezadowolony z wyników – naciskał na realizację wszystkich wytycznych. Żeby ratować budżet, ktoś wymyślił podniesienie premii, inny redukcję budżetu, aż wszyscy zrozumieli, że to nic nie da. Choć motywacja naturalna w ludziach jest podatna na sterowanie jak ścianki balonu na ucisk, to nie da się jej skierować we wszystkie strony naraz.

To była ważna dla nas nauka. Odkryliśmy, że z motywacją jest jak z powietrzem w balonie. Od zarządzeń go nie przybędzie, a może ubyć. Jeśli ściśniemy z jednej strony, to z drugiej musimy odpuścić. I wreszcie wniosek dla nas najtrudniejszy – trzeba wybrać, co jest ważniejsze, a z czego możemy zrezygnować; za co płacimy więcej, a gdzie odzyskujemy fundusze.

I tak zrobiliśmy kolejny krok do przodu. Tych kroków przed nami było jeszcze wiele.

Robert Reinfuss, właściciel firmy doradztwa personalnego

Źródło:



Archiwum Puls Biznesu  
wyd. 2120 str. 31