

SZKOLNA SPÓŚCIZNA W BIZNESIE

głos w dyskusji o systemie edukacji

Relacje pomiędzy przełożonymi a podwładnymi w polskich firmach obarczone są negatywną spuścizną systemu edukacji. Jest to problem poważny, mający skutki ekonomiczne i społeczne.

Jestem praktykiem biznesu. Uważam, że problem patologii w relacjach pomiędzy przełożonymi i podwładnymi nie możemy odkładać do czasu ich naukowego potwierdzenia. Trzeba te zjawiska nazwać i zacząć im przeciwdziałać natychmiast. W biznesie jednak możemy jedynie, poprzez wtórną edukację zarządzających i poprzez wdrażanie nowoczesnych technik, łagodzić skutki patologii, których źródło jest gdzie indziej. Twierdzę że tkwi ono w relacji uczeń – nauczyciel kształtowanych w polskim systemie edukacyjnym. Relacje te w przypadku biznesu nazywam patologicznymi gdyż są one sprzeczne z podstawowymi wartościami kultury europejskiej i mają negatywny wpływ na efektywność polskiego biznesu, poważnie ograniczając jego konkurencyjność i redukując poziom satysfakcji z pracy pracowników. Jakie to są patologie i gdzie podejrzewam ich źródło?

Zjawisko 1. Szef wie – pracownik ma wykonać. W relacjach pracowniczych w Polsce dominuje przekonanie, że rolą przełożonego jest wiedzieć i decydować a rolą pracownika jest wykonywać i osiągać wymierne efekty. Jest to wypaczenie idei zatrudnienia i w konsekwencji prowadzi do ograniczenia efektywności organizacji. Tak zdefiniowane role nie są ani korzystne ani naturalne dla żadnej ze stron. Zatrudniając, firma powinna starać się maksymalnie wykorzystać potencjał pracownika z korzyścią dla niej samej i dla motywacji zatrudnionego. Szef powinien umiejętnie gospodarować kompetencjami podwładnych a nie pretendować do roli mądrzejszego od nich. Za efekty pracy podwładnych powinni być odpowiedzialni przełożeni, którzy decydują o niemal wszystkich czynnikach efektywności. W polskim biznesie jest odwrotnie. Nagminnie od pracowników wymaga się wykonywania poleceń i procedur i obarcza ich odpowiedzialności za wyniki równocześnie nie korzystając z ich wiedzy, umiejętności i naturalnego zaangażowania.

Jest to kalka z relacji nauczyciel – uczeń kształtowanej przez system edukacji. Uczeń traktowany jest jako Tabula Rasa i jest przedmiotem nauczania. Nauczyciel jest źródłem wiedzy i ostatecznym sędzią umiejętności ucznia. Ten model relacji powielany jest w firmach, w relacjach pracodawca (szef) – pracownik.

Patologia takich relacji w biznesie powoduje że:

- a. podstawowym kryterium awansu jest wiedza fachowa a nie kompetencje menedżerskie (przełożony musi „wiedzieć”, więc musi być lepszym fachowcem)
- b. przełożeni, brak umiejętności kierowniczych maskują za pomocą władzy a w pewnych wypadkach przemocy formalnej
- c. to przełożeni określają zakres działania podwładnego, tym samym ograniczając go do własnego poziomu kompetencji i aspiracji
- d. dławiona jest przez to samodzielność i innowacyjność pracowników
- e. rola i osoba przełożonego jest często deprecjonowana ponieważ podwładni oceniają przełożonych przez pryzmat kompetencji fachowych a nie menedżerskich

Ograniczenie efektywności organizacji bierze się między innymi z:

- f. ograniczenia innowacyjności podwładnych (przełożeni nie wspierają inicjatyw których nie rozumieją)
- g. ograniczania zakresu działania firmy i jej know-how tylko do kompetencji najwyższej kadry zarządzającej (firma nie korzysta z kompetencji niższej kadry traktując ją jako wykonawców)

Zjawisko 2. Szef ocenia. W polskiej gospodarce (nie jest to zjawisko specyficznie Polskie) panuje przekonanie, że szef jest uprawniony, a nawet zobowiązany do oceniania podwładnych. Jest to kalka z relacji nauczyciel – uczeń i systemu ocen kształtowanych w polskim systemie edukacyjnym. W biznesie zbyt mało wysiłku wkłada się w tworzenie obiektywnych systemów weryfikacji efektywności i wyników osiąganych przez pracowników (w tym menedżerów). Ocena jest z założenia traktowana jako wartościująca a nie jako system weryfikacji wartości pracy przez jej interesariuszy. Prawo pracowników (w tym menedżerów) do samooceny jest deprecjonowane. Tworzenie relacji oceniany – oceniający jest poniżające dla obu stron. Pracownik jest karcony jak dziecko w szkole a przełożony poniża się w jego oczach brakiem kompetencji i podstaw do stosowania oceny. Prowadzi to do kolejnych dysfunkcji :

- a. praca wykonywana jest przez pracowników ze względu na ocenę szefa a nie ze względu na wartość dla firmy i dla nich samych
- b. motywacja wewnętrzna podwładnych zamiast być związana z przedmiotem pracy skierowana jest na zadowolenie przełożonego. W efekcie spada wydajność i innowacyjność podwładnych
- c. działań pozornych („może złe dla firmy ale szefowi się spodoba”)

Zjawisko 3. Metoda kija i marchewki oraz niezdrowy paternalizm. Systemy motywacyjne w polskich firmach oparte są na zasadzie kija i marchewki. Podstawowym narzędziem tych systemów są premie. Premia jest substytutem wartości związanych z pracą na wzór ocen w szkole, które są substytutem wiedzy i wartości etycznych. W efekcie powszechnego stosowania systemów premiowych kształtowane są postawy niesprzyjające efektywności przedsiębiorstw i zadowoleniu z pracy ich pracowników. Stosowanie bodźców zewnętrznych (premie) kształtujących postawy i zachowania samo w sobie nie jest złe. Jest ono podstawą relacji biznesowych pomiędzy podmiotami gospodarczymi. Relacje zatrudnienia powinny się jednak opierać na wspólnocie celów (przynajmniej w pewnym zakresie) i na zaufaniu. Takie relacje są bardziej efektywne i tańsze z punktu widzenia kosztów ryzyka i obsługi administracyjnej. Wspólnota celów prowadzi bowiem do sytuacji gdy motywacja pracowników jest zbieżna z interesem firmy. Nadużywanie bodźców zewnętrznych w postaci premii przy równoczesnej instrumentalizacji pracy jest nieefektywne biznesowo. W bardzo wielu firmach w Polsce systemy premiowe i systemy innych kar i nagród działają przeciwko ich własnym interesom (ich rentowność jest poniżej zera), pracownicy są demotywowani , ograniczana jest innowacyjność i rozwój gospodarki.

Zjawisko 4. Degradacja wartości pracy i wartości wnoszonej przez pracownika. Jedną z poważniejszych konsekwencji kopiowania szkolnego systemu ocen w biznesie jest degradacja wartości pracy i innych wartości wnoszonych przez pracownika. W zdrowym systemie edukacyjnym uczeń powinien uczyć się dla siebie: bo go to ciekawi, bo go to cieszy, bo wiedza, własne odkrycia i sukces zaspokajają jego ambicje i są źródłem motywacji. Tymczasem szkoła uczy, że liczą się oceny a nie to czego uczniowie się dowiedzieli i co sami odkryli. Analogicznie problem wygląda w relacjach pracownik - firma. W największym, jak to

możliwe zakresie organizacje biznesowe powinny korzystać z tego, że tworzenie czegoś, zmiana na lepsze, innowacja są naturalnymi wartościami dla pracownika. Niestety dzieje się dokładnie na odwrót. Powielając szkolny model nauczania organizacje deprecjonują te wartości zastępując je premią (szerzej wynagrodzeniem).

Nie jest to postulat zniesienia wynagrodzeń a jedynie przewartościowania źródeł motywacji. Wynagrodzenie powinno być jedynie ważnym kryterium wyboru pracodawcy i nie powinno być traktowane jako źródło motywacji. Motywować powinno to co pracownik robi dla firmy i dla siebie oraz perspektywy z tym związane. Zjawisko degradacji wartości pracy jest niekorzystne dla firm, dla gospodarki i przede wszystkim dla samych zatrudnionych.

Zakup zaangażowania i pracy jest charakterystyczny dla relacji biznesowych opartych na konflikcie interesów. Nowoczesne firmy nie mogą jednak traktować własnych pracowników w taki sposób jak traktują inne podmioty gospodarcze i bazować jedynie na kupowaniu pracy i zaangażowania. Wspólnota wartości i celów pracowników i pracodawców jest niezbędnym warunkiem innowacyjności, ponadprzeciętnego zaangażowania i rozwoju biznesu. Tych kryteriów polska gospodarka na razie nie spełnia.

Zjawisko 5. Brak zaufania. Brak zaufania jest jednym z najpoważniejszych problemów polskiego biznesu. Jego źródło tkwi w biurokratycznym charakterze polskiego systemu edukacji, w którego założeniu tkwi konflikt interesów pomiędzy uczniem a nauczycielem. Szkoła, wychodząc z założenia, że uczniowi się nie chce i że do nauki trzeba go zmusić wprowadza system kontroli. Nauczyciele są zmuszeni do egzekwowania licznych formalnych wymogów. Tym samym szkoła wzmacnia a nawet uczy braku zaufania pomiędzy uczniem, nauczycielem i rodzicami. Ten brak zaufania przenosi się potem na relacje w biznesie a w konsekwencji staje się poważnym problemem społecznym. Relacje pomiędzy pracodawcą a pracobiorcą również zakładają bowiem konflikt interesów w każdej dziedzinie. Wyniki i inne rezultaty pracy są traktowane przez pracowników jako towar w handlu z pracodawcą a nie jako wspólna wartość. Konflikt interesów rozwiązuje się w relacjach pracodawca-pracobiorca poprzez proceduryzację i rozrost biurokracji a nie poprzez szukanie konsensusu.

Zjawisko 6. Równanie do standardu zamiast wykorzystywania potencjału. System oceniania i rozliczania pracowników stosowany w firmach zagraża ich innowacyjności i rozwojowi w ogóle. Jest on odwzorowaniem systemu oceniania w szkołach. W obu wypadkach określany jest standard oczekiwań. Ocena polega na przyrównaniu do tego standardu. W obu wypadkach oceniającego nie interesuje kim jest i co do zaoferowania ma oceniany. W organizacjach biznesowych często się zdarza, że oceniających nie interesuje co oceniany wnosi do organizacji. Oceniana jest bowiem jedynie zgodność ze standardem (profilem kompetencyjnym) czyli zgodność z wymaganiami na danym stanowisku. Podobnie jak w szkole, uczeń jest jedynie przedmiotem nauczania, tak w biznesie pracodawcę interesuje jedynie czy pracownik dostarczył to czego od niego oczekiwano. Zarówno pracownik jak i wykonywana przez niego praca traktowani są instrumentalnie. W efekcie oceniający koncentruje się na brakach a nie na tym co oceniany umie, chce, robi, mógłby robić, mógłby osiągnąć. Z reguły pracodawcy zatrudniają osoby z potencjałem znacznie przekraczającym ich aktualne potrzeby. Wykorzystują jedynie część tego potencjału i tą część oceniają. W

organizacjach dorosłych taki system „równania do niskiego standardu” prowadzi do poważnego ograniczenia innowacyjności, demotywacji i spadku zaangażowania. Wzmaga konflikt interesów, postawy pasywne i roszczeniowe.

Rozwiązania dotyczące biznesu:

1. Promować podmiotowość pracownika i zaufanie w procesie zarządzania. Włączyć pracowników w proces planowania i zarządzania strategicznego
2. Poszukiwać wspólnoty wartości i celów z pracownikami. Kontraktować wspólnie wypracowane cele, zadania i efekty pracy
3. Należy ograniczać systemy premiowe i ich rolę w zarządzaniu pracownikami
4. Całkowicie odejść od uznaniowości w premiowaniu, nagradzaniu i karaniu
5. Zrezygnować z oceniania pracowników przez przełożonych na rzecz planowania rozwoju i oceny wartości jaką wnoszą oni dla interesariuszy (np. w procesie oceny 360°)
6. Eliminować relacje paternalistyczne i hierarchiczne