

W celu świadczenia Państwu jak najlepszych usług, wykorzystujemy pliki cookies (tzw. ciasteczka). Korzystanie z naszej strony bez zmiany ustawień dotyczących cookies oznacza, że będą one zamieszczane w urządzeniu końcowym użytkownika. Zawsze mogą Państwo określić warunki przechowywania lub dostępu do plików cookies w Waszych przeglądarkach lub konfiguracjach usługi.

Rozumiem Więcej

ZARZĄDZANIE I PRZYWÓDZTWO | ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ, KULTURA ORGANIZACYJNA

Stwórz organizację, którą napędza wyższy cel

ARTYKUŁ Z HBRP NR 185-186 (LIPIEC - SIERPIEŃ 2018)



Ten artykuł możesz także odsłuchać!

Jak nakłonić pracowników, żeby zaprzęgnęli do pracy swoją wiedzę i energię.

Zacznijmy od tego, że Gerry Anderson, obejmując stanowisko prezesa przedsiębiorstwa DTE Energy z branży energetycznej, nie wierzył w siłę wyższych celów. Nie sugerujemy jednak, że lekceważył posiadanie misji, która koncentruje się na osiągnięciu korzyści ekonomicznych. Przedsiębiorstwo DTE miało misję. Było nią **generowanie długookresowych zysków dla akcjonariuszy**. Anderson wysoko cenił jej znaczenie.

Wyższy cel (*higher purpose*) nie dotyczy jednak wymiany gospodarczej. Jest odzwierciedleniem czegoś ambitniejszego. Wyjaśnia, w jaki sposób pracownicy firmy wpływają na rzeczywistość, nadaje sens ich wysiłkom i zyskuje ich poparcie. Ale Anderson, tak jak wielu menedżerów, z którymi rozmawialiśmy w trakcie naszych badań, na początku swojej kadencji podchodził sceptycznie do tej kwestii. Pojęcie wyższego celu nie mieściło się w jego typowo biznesowym podejściu do prowadzenia firmy.

W 2008 roku, kiedy wybuchł kryzys finansowy, Anderson uświadomił sobie, że musi nakłonić swoich ludzi, aby dawali z siebie więcej. Jeszcze zanim rozpoczął się kryzys, ankiety sygnalizowały, że poziom zaangażowania pracowników DTE nie jest zbyt wysoki. Przedsiębiorstwo borykało się z nagminnym problemem: wszystko wskazywało na to, że **pracownicy nie są w stanie wyżyć się anachronicznych, szablunowych zachowań**.

W pracy nie wykazywali się ani inteligencją, ani kreatywnością. Nie osiągnęli wyników na miarę swojego potencjału. Anderson zdawał sobie sprawę, że potrzebuje ludzi, którzy będą bardziej oddani temu, co robią, ale nie wiedział, jak do tego doprowadzić.



Właśnie wtedy emerytowany generał armii amerykańskiej Joe Robles, ówczesny prezes organizacji USAA(1) i członek rady nadzorczej DTE, zaprosił Andersona do odwiedzenia kilku centrów telefonicznej obsługi klienta USAA. Wiedząc, jaka kultura organizacyjna panuje w większości placówek typu call center, Anderson spodziewał się, że zobaczy ludzi wykonujących od niechcienia swoje obowiązki. Zamiast tego mógł zaobserwować, jak pozytywnie nastawione, w pełni zaangażowane osoby podejmują współpracę i bardzo się starają, by zaspokoić potrzeby klientów. Gdy Anderson zapytał, jak to jest możliwe, Robles odpowiedział, że najważniejszym zadaniem lidera jest „wskazać pracownikom cel ich pracy”.

„W USAA – wyjaśnił Robles – każdy pracownik przeszedł gruntowne czterodniowe przysposobienie kulturowe i złożył obietnicę, że będzie pełnił solenną służbę na rzecz ludzi, którzy robili to samo dla kraju – członków sił zbrojnych oraz ich rodzin”. Szkolenie to było dużą inwestycją, ponieważ USAA zatrudnia ponad 20 tysięcy ludzi. Nauki płynące z tego szkolenia ciągle utrwalano na otwartych zebraniach oraz na innych forach, podczas których ludzie ze wszystkich szczebli organizacyjnych **mogli zadawać pytania i dzielić się pomysłami na temat tego, jak urzeczywistnić swój cel.**

Przed recesją Anderson odrzuciłby stwierdzenie Roblesa na temat celu jako pustą, banalną retorykę. Gdy jednak poczuł, że zabrnął w ślepią uliczkę, wymyślając sposoby nakłonienia pracowników DTE do większej aktywności, zrewidował niektóre podstawowe założenia dotyczące zarządzania. Stał się otwarty na to, co mówił Robles.

Po powrocie do centrali DTE w Detroit Anderson zlecił produkcję filmu, który miał wyrażać wyższy cel przyświecający wysiłkom personelu firmy (ten pomysł również zawdzięczał Roblesowi). Film pokazywał kierowców ciężarówek, operatorów maszyn, liderów korporacji i wielu innych ludzi przy pracy, a także opisywał wpływ ich działań na prawidłowe funkcjonowanie społeczności – robotników, nauczycieli, a także lekarzy, którzy potrzebowali energii wytwarzanej przez przedsiębiorstwo DTE. Pierwsza grupa oglądająca ten film, złożona z „białych kołnierzyków”, nagrodziła go owacją na stojąco. **Podczas projekcji dla członków związków zawodowych** niektórzy widzowie byli wzruszeni do łez. Nigdy wcześniej nie przedstawiono ich pracy jako cennego wkładu w tworzenie większego dobra. Dzięki filmowi narodziła się nowa deklaracja celu firmy DTE: „Nasza służba polega na dostarczaniu energii, będącej fundamentem życia społeczności i motorem postępu”.

Gdy pracownicy uznali cel działalności firmy za autentyczny, jej transformacja zaczęła nabierać tempa. Wskaźniki zaangażowania personelu poszły w górę.

Ważniejsze było to, co stało się później: liderzy zaangażowali się w promowanie celu jej działalności i wbudowali go w programy wdrażania do obowiązków nowych pracowników, programy szkoleń, zebrania korporacyjne oraz w działania służące budowie kultury organizacyjnej, takie jak festiwale filmowe lub wieczory piosenki. Pracownicy uznali ten cel za autentyczny, dlatego transformacja firmy DTE nabrała tempa. W górę poszły wskaźniki zaangażowania pracowników. Przez pięć lat z rzędu firma otrzymywała nagrodę dla wspianego miejsca pracy (*Great Workplace Award*) przyznawaną przez Instytut Gallupa. Odpowiednio zmieniały się wskaźniki finansowe: od końca 2008 do końca 2017 roku cena akcji DTE wzrosła trzykrotnie.

Dlaczego skupienie się na celu działalności przyniosło tak dobre skutki, podczas gdy inne działania interwencyjne zawiodły? Wcześniej Anderson usiłował odmienić firmę, organizując szkolenia, modyfikując zachęty i zwiększając nadzór – wszystko to z marnym skutkiem. Okazało się, że **winne tej sytuacji było jego podejście, a nie personel.**

Z taką prawdą trudno się pogodzić. Jeśli, podobnie jak wielu menedżerów, kierujesz się konwencjonalną logiką biznesową i postrzegasz pracowników jako ludzi dbających wyłącznie o własne interesy, wówczas praktyki i kulturę swojej organizacji projektujesz pod tym kątem – a to nie przynosi skutków, na jakie liczyłeś.

Stajesz więc przed wyborem: możesz ze zdwojoną siłą forsować dotychczasowe podejście, zakładając, że do osiągnięcia pożądanego wyników wystarczy bardziej rozbudowana lub ściślejsza kontrola. Ale możesz także zestroić funkcjonowanie swojej firmy z autentycznym wyższym celem, który zbiega się z twoim interesem biznesowym i pomaga ci podejmować trafne decyzje. Jeśli uda ci się dokonać tej niełatwej sztuki, **twoi pracownicy będą wypróbowywać nowe rozwiązania**, pogłębiać wiedzę, podejmować ryzyko, a także wykazywać nadzwyczajne zaangażowanie.

Wielu menedżerów wyższego szczebla uchyla się od formułowania szlachetnego celu dla firmy. Przeczy ono temu, czego nauczyli się na studiach biznesowych i – być może – w wyniku zawodowych doświadczeń: że praca ma charakter transakcyjny oraz że pracownicy ograniczają do minimum osobiste zaangażowanie i wkładają w wykonywanie obowiązków jak najmniejszy wysiłek.

Założenia te wcale nie muszą być błędne – odpowiadają dość dobrze zachowaniom występującym w wielu środowiskach pracy. Jednak poza tym generują samospelniającą się przepowiednię. Gdy menedżerowie postrzegają w ten sposób swoich ludzi, stwarzają właśnie te problemy, których się spodziewają. Pracownicy postanawiają reagować głównie na zachęty przewidziane w umowach o pracę i narzucone im środki kontroli. W rezultacie nie tylko nie dostrzegają szans, ale również wdają się w konflikty, nie przejmują się informacjami zwrotnymi, osiągają wyniki poniżej oczekiwań i przestają się rozwijać. Z tego względu menedżerowie – sądząc, że ich przekonania na temat personelu potwierdziły się – jeszcze bardziej zaostrzają kontrolę i jeszcze bardziej zdają się na zewnętrzne zachęty. Wówczas pracownicy skupiają się mocno na osiągnięciu tych nagród – często kosztem działań, które są trudne do zmierzenia i dlatego odrzucane, takich jak bycie mentorem dla podwładnych lub dzielenie się najlepszymi praktykami. **Ogólnofirmowe cele i wartości stają się pustymi słowami.** Ludzie robią tylko to, co muszą. Wyniki nadal spadają, a menedżerowie jeszcze bardziej przykręcają śrubę.

Przedstawiamy ramowe zasady, które mogą pomóc menedżerom wyrwać się z tego błędnego koła. Doradzając setkom organizacji i prowadząc badania naukowe – które obejmują obszerne wywiady z dziesiątkami liderów oraz opracowanie modelu teoretycznego – przekonaliśmy się, że jeśli strategii biznesowej i procesom decyzyjnym towarzyszy autentyczne poczucie celu, to interes osobisty pracownika pokrywa się z interesem zbiorowym. Pojawia się pozytywna presja ze strony kolegów, a pracownicy odczuwają przypływ nowej energii. Pogłębia się współpraca, przyspiesza proces uczenia się, polepszają się rezultaty. Zainspirowani przykładami z różnych firm przyjrzymy się temu, w jaki sposób każdy może zainicjować podobny łańcuch zdarzeń w swojej organizacji.

JAK TO ZROBIĆ

Firmy na ogół przyswajają sobie cel wtedy, gdy kryzys zmusza ich liderów do zrewidowania dotychczasowego sposobu motywowania personelu i wpływania na poprawę wyników, a w konsekwencji – do eksperymentowania z nowymi metodami zarządzania. Nie musisz jednak czekać do czasu, aż sprawy firmy przybiorą zły obrót. Zasady, które opracowaliśmy, pomogą ci zbudować firmę stymulowaną celem, zanim znajdziesz się pod ścianą. Podjęcie opisanych niżej ośmiu podstawowych kroków pozwoli pokonać największą barierę dostrzeżenia i **wykorzystania wyższego celu działalności firmy**. Mowa tu o cynicznym, „transakcyjnym” spojrzeniu na motywację personelu.

1. Wyobraź sobie natchniony personel

Według ekonomistów każdy pracodawca funkcjonuje w standardowym modelu „zleceniodawca-agent” (*principal-agent*). Relacje pomiędzy organizacją a jej pracownikami wyglądają w tym modelu następująco: zleceniodawca (pracodawca) i agent (pracownik) zawierają umowę o pracę. Agent stroni od podejmowania wysiłku. Za określoną sumę pieniędzy wykonuje pewną pracę, ale nic ponadto. Czyniąc to, ponosi osobiste koszty, dlatego też wykonuje swoje obowiązki w sposób niezadowolający, chyba że zleceniodawca zastosuje umowne zachęty i systemy kontroli, żeby przeciwdziałać tej szkodliwej tendencji.

Przedstawiony model wyklucza pojęcie w pełni zaangażowanego personelu. Zgodnie z jego logiką stan rzeczy, jaki zaobserwował Anderson w USAA, nie ma prawa bytu; **dążenie do osiągnięcia takiego stanu byłoby przejawem głupoty**. Jedną z metod zmiany cynicznego postrzegania pracowników jest zapoznanie liderów z pozytywnymi wyjątkami od tej reguły. Przekonuje o tym poniższy, pochodzący z lipca 2015 roku, wpis na blogu Mike’a Rowe’a – gospodarza programu *Dirty Jobs* (*Paskudna robota*) na Discovery Channel. Dziennikarz relacjonuje w nim to, co przydarzyło mu się w hotelu Hampton Inn:

„Gdy dzisiaj rano opuściłem pokój, aby wykonać skok z samolotu, zobaczyłem w hotelowym korytarzu fragment męskiej sylwetki. Nogi mężczyzny opierały się na drabinie, a reszta jego ciała tkwiła gdzieś w suficie.

Przedstawiłem mu się i zapytałem, co robi. Chciałem niewątpliwie zaspokoić wrodzoną ciekawość, ale oprócz tego wydawało mi się, że to dobry sposób, aby opóźnić moje spotkanie z grawitacją, do którego wcale nie było mi spiesзно. Mężczyzna nazywał się Corey Mundle... Szybko nawiązaliśmy rozmowę.



»No cóż, Mike, mam pewien problem – powiedział. – Rura mi pękła i teraz gorąca woda przecieka mi do pralni. Muszę zakręcić wodę, wymontować starą rurę i włożyć nową, **zanim moi klienci zorientują się, że coś jest nie tak**«.

Zapytałem go, czy nie potrzebuje pomocy, a on odpowiedział, że robota nie jest aż tak paskudna. Roześmialiśmy się, a Corey zapytał, czy może mi zrobić szybkie zdjęcie. Odpowiedziałem, że oczywiście może. I że mam nadzieję, że odwzajemni mi tę przysługę. Gdy zapytał mnie, dlaczego chcę mieć jego zdjęcie, powiedziałem, że podoba mi się, jak używa zaimków.

»Bardzo podoba mi się sposób, w jaki mówisz o swojej pracy – przyznałem. – Nie mówisz: rura pękła, tylko: rura Mi pękła. Nie mówisz: woda przecieka, tylko: woda MI przecieka. Nie mówisz: klienci, tylko: MOI klienci. Większość ludzi nie traktuje w ten sposób o swojej pracy. Nie sygnalizuje, że praca jest ich własnością«. Corey wzruszył ramionami i powiedział: »Nie chodzi o jakąś tam pracę, tylko o MOJĄ pracę. Cieszę się, że ją mam i jestem dumny ze wszystkiego, co robię«.

Wyższego celu się nie wymyśla. Można go odkryć dzięki empatii – wczuwając się we wspólne potrzeby pracowników i starając się je zrozumieć.

Nie dowiedział się o tym, że dzięki jego słowom moja praca była tego dnia trochę łatwiejsza. A to dlatego, że trzy godziny później, gdy próbowałem zdobyć się na odwagę i wyskoczyć z samolotu, nie myślałem o pociągnięciu linki od spadochronu – **rozmyślałem o pociągnięciu MOJEJ linki od MOJEGO spadochronu**”.

Corey Mundle to pracownik motywowany przez cel. Zamiast minimalizować swój wkład pracy, tak jak robiłby to typowy „agent”, Corey uważa pracę za swoją własność. Fakt, że tacy ludzie jak on istnieją, ma duże znaczenie. Gdy jako coach tłumaczę menedżerom, że powinni podporządkować celowi działalność swoich firm, często mówię im: „Jeśli cel jest prawdziwy, to może się udać”. Jeśli potrafisz wskazać jeden pozytywny przykład – osobę, grupę lub jednostkę wykraczającą poza normę – możesz zainspirować innych. Szukaj doskonałości; odkryj cel, który do niej prowadzi; a potem wyobraź sobie, że wpajasz ten cel całemu personelowi.

Biznes nie istnieje bez strategii. »



Program Rozwoju Osobistego - Zarządzanie strategiczne

Chcesz nauczyć się sprawnie podejmować decyzje strategiczne, a przy okazji zdobyć **prestiżowy certyfikat**? Sięgnij po **program rozwoju osobistego online ICAN Business Advisor®** i zgłębiaj tajniki skutecznych działań w tym obszarze!

Liczba modułów w ramach programu: **6**

2. Odkryj cel

W jednym z globalnych przedsiębiorstw naftowych spotkaliśmy się z grupą zadaniową, która – zgodnie z poleceniem prezesa – miała pracować nad zdefiniowaniem celu tej organizacji. Członkowie grupy **wręczyli nam dokument podsumowujący ich kilkumiesięczną pracę**, w którym sformułowali cel, misję i zbiór wartości. Stwierdziliśmy jednak, że dokument ten jest bezwartościowy – owocem ich analizy i debat były wyłącznie puste frazesy.

Członkowie tej grupy użyli swojego intelektu, aby znaleźć wyższy cel, który trafi pracownikom do serca. Jednak wyższego celu się nie wymyśla; on już istnieje. Możesz go odkryć dzięki empatii – wczuwając się w najgłębsze wspólne potrzeby personelu i starając się je zrozumieć. Wymaga to zadawania prowokacyjnych pytań, słuchania i refleksji.

Dobrego przykładu takiego podejścia dostarcza Deborah Ball, która niegdyś była dziekanem School of Education na University of Michigan. Uczelnie zawodowe, tak jak większość uniwersytetów, borykają się z „rozmywaniem się misji”. Jako nowy dziekan Ball chciała nadać jasny cel swojej organizacji, tak aby pracownicy stali się **bardziej skoncentrowani, bardziej zaangażowani i skłonni do współpracy**.

Chcąc, jak to ujęła, „oduczyć się i nauczyć od nowa swojej instytucji”, Ball przeprowadziła rozmowy z każdym członkiem kadry naukowej. Spodziewała się, że ich opinie będą bardzo różnorodne – i nie pomyliła się. Poza tym odkryła jednak pewną zaskakującą cechę wspólną, którą nazwała „wykluwającą się opowieścią”. Opowieść ta mówiła o silnym pragnieniu wykładowców, aby wywierać pozytywny wpływ na społeczeństwo. Ball spisała to, co usłyszała, i podzieliła się swoim przekazem z osobami, z którymi rozmawiała. Wysłuchiwała ich reakcji i kontynuowała dopracowywanie opowieści.

Firma często odkrywa swój cel wtedy, gdy dzieje się coś złego. O jej prawdziwej naturze świadczy to, jak menedżerowie postępują w trudnych czasach.

Inicjatywa Ball nie polegała wyłącznie na słuchaniu. Był to rozbudowany, metodyczny i iteracyjny proces. Tak o nim opowiadała: „Wysłuchujesz cennych uwag, pracujesz nad nimi, objaśniasz je, **łączysz i ciągle czekasz na informacje zwrotne**”. Ball nazywa ten proces „kolektywną twórczością”, zapożyczając termin z metodologii zwinności i myślenia zgodnego z zasadami projektowania.

W miarę dalszego przebiegu inicjatywy stało się jasne, że uczelnia ma atuty, które mogłyby wykorzystać dla dobra społeczeństwa. Może na przykład wpływać na to, jak instytucje na świecie szkolą nauczycieli, jak odnoszą się do kwestii ekonomicznej dostępności edukacji i jak zaspokajają potrzeby słabo reprezentowanych grup ludności. Ball doszła do wniosku, że wymienione zagadnienia mają największą szansę na to, aby zintegrować wysiłki kadry naukowej, przyciągnąć świetnie rokujących nowych pracowników i zapewnić fundusze na badania. Dlatego uwypukliła je jako główne elementy zbiorowej tożsamości swojej uczelni.

3. Uznaj potrzebę autentyczności

Cel działalności stał się popularnym tematem. Nawet liderzy, którzy nie wierzą w wyższe cele, odczuwają presję ze strony członków rady nadzorczej, inwestorów, pracowników i innych interesariuszy, aby je sformułować. Czasami rezultatem tej presji są deklaracje takie jak ta, którą sporządziła grupa zadaniowa z firmy naftowej. Gdy jednak organizacja ogłasza cel i wyraża swoje wartości, a menedżerowie wyższego szczebla nie kierują się nimi, słowa tracą moc. **Wszyscy dostrzegają hipokryzję, a pracownicy stają się jeszcze bardziej cyniczni**. Jest to wyjątkowo szkodliwy proces.

Wielu prezesów organizacji intuicyjnie wyczuwa to niebezpieczeństwo. Jeden z nich powiedział swojemu sztabowi menedżerskiemu, że nie chce pracować dla wyższych celów, gdyż firmy stanowią arenę gry o wpływy i nie uniknąłby hipokryzji. Jego stwierdzenie ilustruje ważną kwestię: przypuszczenie, że ludzie działają wyłącznie we własnym interesie, odnosi się także do liderów, których często uważa się za obłudników, jeśli przyznają się do motywacji innego rodzaju.

Członek sztabu menedżerskiego odpowiedział prezesowi: „Dlaczego tego nie zmienimy? Określmy cel oraz zbiór wartości i żyjmy nimi z pełnym przekonaniem”. Ta szczerza uwaga rozwiła sceptycyzm i zespół przystąpił do działania.

Ilustracją celu, który faktycznie kieruje zachowaniami ludzi, może być przypadek firmy Sandler O'Neill and Partners, banku inwestycyjnego średniej wielkości, który pomaga instytucjom finansowym gromadzić kapitał. Firma dobrze sobie radziła w swojej niszy rynkowej i **skupiała się na zwykłym celu, jakim jest maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy**. Jednak 11 września 2001 roku doszło do katastrofy. Organizacja, mieszcząca się w kompleksie Twin Towers w Nowym Jorku, odczuła z pełną mocą skutki zamachu terrorystycznego. Jimmy Dunne, który wkrótce potem został prezesem zarządu, dowiedział się, że zginęło ponad 30% pracowników przedsiębiorstwa, w tym dwóch najważniejszych menedżerów, a jego fizyczna infrastruktura uległa dewastacji. Firma straciła wiele komputerów i akt klientów.

W miarę narastania kryzysu Jimmy Dunne, pomimo wyjątkowego nawału obowiązków związanych z prowadzeniem firmy, postanowił, że jeden z partnerów w firmie Sandler będzie obecny na pogrzebie każdego zmarłego pracownika, w wyniku czego sam uczestniczył w wielu pożegnaniach. Będąc świadkiem tylu cierpień, zaczął zdawać sobie sprawę z tego, że celem jego firmy jest nie tylko zadowalanie klientów i wytwarzanie wartości dla akcjonariuszy, ale także pełne szacunku, ludzkie traktowanie pracowników.

Doprowadziło to do kilku radykalnych odstępstw od ustalonych wcześniej standardów postępowania. Na przykład Dunne poprosił dyrektora finansowego, aby wypłacał rodzinom wszystkich nieżyjących pracowników ich pensje i premie do 31 grudnia 2001 roku – a następnie spytał go, czy firma mogłaby postąpić tak samo z wynagrodzeniami za cały rok 2002. Dyrektor powiedział, że organizacja przetrwałaby, ale takie postępowanie byłoby niezgodne z obowiązkami powierniczymi wobec jej partnerów. Firma zaproponowała więc, że **wykupi udziały każdego partnera po cenie nominalnej**. Nikt jednak na to nie przystał.

Jeżeli twój cel jest autentyczny, ludzie to wyczuwają, ponieważ kieruje każdą decyzją firmy – robi ona coś, czego nie zrobiłyby inne przedsiębiorstwa, przykładowo wypłaca wynagrodzenia nieżyjących pracowników ich rodzinom. Dunne powiedział nam, że często organizacja odkrywa swój cel i swoje wartości wtedy, gdy dzieje się coś złego, i że o prawdziwej naturze firmy świadczy to, jak jej liderzy postępują w trudnych czasach. „Ludzi ocenia się nie według tego, ile starają się dać innym, lecz według tego, co jest owocem ich ofiarności” – podsumował swoje przemyślenia.



4. Nadaj autentycznemu przekazowi stały charakter

Gdy rozmawialiśmy z prezesem globalnej firmy usług specjalistycznych o tym, jak zbudować organizację, która kieruje się wyższym celem, jego pierwsze pytanie brzmiało: „Ile czasu mi to zajmie?”.

W odpowiedzi przedstawiliśmy mu historię innego prezesa, który postanowił, że w ciągu roku przeobrazi swoją firmę budowlaną. Prezes opowiedział nam o tym, co zrobił przez ostatni rok i **poprosił o ocenę swoich dokonań**. Powiedzieliśmy mu, że zasługuje na piątkę z minusem. Dlaczego nie na całą piątkę? Nasz rozmówca w trakcie całego roku wygłosił wiele przemówień i uznał, że jego rola jest skończona – natomiast jego ludzie dopiero zaczynali rozumieć, co chciał powiedzieć. Prezes powinien objaśniać cel działania organizacji tak długo, jak długo piastuje to stanowisko. Gdy powiedzieliśmy mu o tym, zapadł się w swój fotel.

Liderem, który rozumie ciągły charakter pracy dla wyższych celów, jest natomiast Tony Meola, od niedawna emerytowany szef działu bankowości detalicznej Bank of America. Zdaniem Meoli, praca podporządkowana wyższemu celowi nieustannie rodzi trudności. Świadczy o tym fakt, że wymaga ona nakłonienia organizacji do zmiany kierunku, a jej kultura zazwyczaj blokuje to dążenie. W efekcie menedżerowie będący w zasięgu tej kultury również opierają się zmianom. Do innych hamulców należą złożoność organizacyjna i konkurujące ze sobą potrzeby.

Tony Meola pokonał te przeszkody, określając jasno cel działań swojego pionu: „uznajemy, że doskonałość operacyjna jest naszym przeznaczeniem i pod żadnym pozorem nie możemy schodzić z tej drogi”. Meola sprawił, że **umiejętności operacyjne i przywództwo stały się głównymi zagadnieniami szkolenia** oraz doskonalenia kompetencji pracowników. Włączał te kwestie do każdej rozmowy, każdej decyzji i każdego problemu, z jakim zmagał się jego zespół, zawsze pytając: „Czy dzięki temu poprawią się nasze zdolności operacyjne?”. Zdaniem Meoli: „Gdy w ten sposób stale przypominasz o jakiejś kwestii, gdy nigdy nie zbaczasz z tego tematu, dzieją się zdumiewające rzeczy. Cel wnika w zbiorową świadomość. Zmienia się kultura, a organizacja zaczyna funkcjonować na wyższym poziomie. Procedury zostają uproszczone i stają się łatwiejsze do wykonywania oraz do utrzymania. Ludzie zaczynają poszukiwać trwałych rozwiązań, a nie prowizorycznych środków, które zawsze powodują dodatkowe koszty”.

Akceptacja tego nastawienia oznacza całkowite odrzucenie wszystkiego, co nie jest z nim zgodne. W telefonicznym centrum obsługi klienta należącym do pionu bankowości detalicznej pojawiła się propozycja, aby zainwestować dodatkowe środki w technologie i ludzi. Dzięki temu personel centrum mógłby szybciej i skuteczniej rozwiązywać problemy klientów. Propozycja została odrzucona. Pracownicy użyli zadeklarowanego celu jako kryterium decyzyjnego. Zadali sobie pytanie, czy inwestycja zwiększy ich zdolności operacyjne. Odpowiedź na to pytanie była przecząca. Ustalono, że firma potrzebowała w pierwszym rzędzie analizy, w jaki sposób udoskonalić same operacje, aby wyeliminować usterki będące przyczyną telefonów od klientów.

Gdy, tak jak Tony Meola, lider komunikuje autentyczny cel i stale o nim przypomina, **pracownicy dostrzegają jego zaangażowanie**. Sami zaczynają wierzyć w cel i inaczej traktować swoje działania. Zmiana jest sygnalizowana z góry, ale rozprzestrzenia się oddolnie.

5. Zachęć pracowników do samodzielnego uczenia się

Konwencjonalna logika myślenia w kategoriach ekonomicznych opiera się z reguły na bodźcach zewnętrznych. Gdy liderzy skupiają się na wyższym celu, przekonują się natomiast, jak skutecznymi bodźcami są uczenie się i rozwój zawodowy. Pracownicy naprawdę chcą myśleć, uczyć się i rozwijać. W organizacji pożytku publicznego The Mission Continues z St. Louis, której celem jest rehabilitowanie i przywracanie społeczeństwu rannych i niepełnosprawnych weteranów wojen, nowo zatrudnionym pracownikom przydziela się mnóstwo pracy. Wynika to z przekonania, że powierzając komuś ambitne zadania, lider daje dowód, że wierzy w potencjał tej osoby. Stanowisko pracy staje się inkubatorem, w którym pracownik uczy się i rozwija; w trakcie wykonywania obowiązków zaś nabiera wiary w siebie. Aktywnie działa na rzecz organizacji i jeszcze bardziej angażuje się w realizację celu, który jest motorem jej działań.

Pomagając swoim ludziom zrozumieć związek pomiędzy wyższym celem i procesem uczenia się, liderzy mogą ten związek wzmocnić. Od pracowników organizacji The Mission Continues wymaga się częstej refleksji na ten temat. Co dwa tygodnie **muszą sporządzić dokument określający cel, do którego dążą, swoje mocne strony i postępujący proces rozwoju**. Nie jest to bynajmniej ćwiczenie, w którym wciąż powtarza się to samo, gdyż zdobywane doświadczenia zmieniają się w miarę postępów w nauce. Praktyka ta jest zgodna z wynikami badań nad metodami skutecznego przywództwa. W nowoczesnych firmach nietrudno o nowe doświadczenia; odwrotnie jest z refleksją na ich temat.

Ludzie pracujący w The Mission Continues z czasem coraz lepiej się adaptują i wykazują dużą inicjatywę. Nie potrzebują tak silnej zwierzchniej kontroli, ponieważ dobrze znają cel i widzą, jak dzięki niemu zmieniają się na lepsze. Ich wyraźne poczucie kierunku można porównać z „intencją dowódcy” w wojsku. Jeśli żołnierz zna strategiczny cel swojego dowódcy i akceptuje go, umieją wykonywać misję nawet bez jego udziału. Oznacza to, rzecz jasna, że lider musi bardzo klarownie komunikować wyższy cel organizacji, tak aby pracownicy zrobili użytek z własnych informacji i przejęli inicjatywę. Badania przeprowadzone przez wykładowców uczelni biznesowych: Claudine Gartenberg, George'a Serafeima i Andreę Prat, pokazują, jak istotne znaczenie ma ta kwestia również dla firm, nie dotyczy bowiem wyłącznie organizacji pożytku publicznego.

6. Przekonaj menedżerów średniego szczebla do kierowania się celem działalności firmy

Aby twój personel składał się z natchnionych, zaangażowanych pracowników, potrzebni ci będą menedżerowie średniego szczebla, którzy nie tylko znają cel organizacji, ale także głęboko się z nim utożsamiają i **są liderami o wysokim morale**. Wykracza to daleko poza oczekiwania większości firm wobec ludzi reprezentujących średni szczebel zarządzania.

Przyjrzyjmy się należącej do Wielkiej Czwórki firmie księgowej KPMG, w której pracują tysiące partnerów. Przez dziesięciolecia partnerzy podchodzili do przywództwa podobnie jak do rachunkowości. Byli uważnymi obserwatorami, charakteryzowali się dokładnością w ocenach i ostrożnością przy podejmowaniu decyzji, ponieważ takie właśnie zachowania były zgodne z ogólnie ukształtowaną kulturą panującą w ich organizacji. Liderzy wyższego szczebla nie byli skłonni przejmować się ideałami i to samo dotyczyło partnerów. W rezultacie pracownicy ze wszystkich szczebli organizacyjnych z reguły dokonywali tylko bezpiecznych, niewielkich ulepszeń.

Jednak później KPMG przeszła proces transformacji. Zaczęła zgłębiać pojęcie celu działalności. Badając historię swojej firmy, liderzy KPMG ze zdziwieniem odkryli, że miała ona znaczący udział w wielu wydarzeniach istotnych dla świata. Po przeprowadzeniu rozmów z setkami pracowników i przeanalizowaniu ich treści liderzy doszli do wniosku, że **celem KPMG jest natchnąć klientów wiarą w siebie** i umożliwić im dokonywanie zmian.

Tych kilka słów wywołało w firmie zachwyt, ale członkowie ścisłego kierownictwa KPMG oparli się pokusie, aby uczynić z nich slogan marketingowy. Zamiast tego postanowili sprawić, aby wszyscy liderzy i menedżerowie poczuli się związani z celem działalności swojej organizacji. Na początku liderzy opowiadali otwarcie o tym, jak sami rozumieją cel i sens funkcjonowania firmy. Wywarli w ten sposób duże wrażenie na swoich podwładnych. Uznali, że takie samo podejście powinni zastosować partnerzy wobec swoich zespołów. Gdy podzielili się z nimi nowymi oczekiwaniami, partnerzy przystali na nie, ale nie czuli się dobrze przygotowani, żeby im sprostać. Z tego względu firma księgowa zainwestowała w nowego rodzaju szkolenia, podczas których partnerzy uczyli się, jak dzielić się przekonującymi opowieściami na temat wyrażania własnej tożsamości i sensu posiadania zawodowego celu.

Wprawdzie przeprowadzenie tych szkoleń okazało się niezwykle trudne – były one prawdziwym wyzwaniem dla ludzi specjalizujących się w takich dziedzinach, jak: inwestycje, nieruchomości, **podatki, zarządzanie ryzykiem i tak dalej** – to jednak kultura organizacyjna rzeczywiście przeszła transformację. Dzisiaj partnerzy komunikują osobiste cele swoim zespołom i tłumaczą, jaki jest związek tych celów z ich życiem zawodowym i z racją bytu ich korporacji. Postępując w ten sposób, dają przykład wrażliwości i autentyczności, czyli cech, których wcześniej nikt by nie oczekiwał od menedżerów średniego szczebla w firmie księgowej.

7. Spraw, aby pracownicy poczuli się związani z celem przedsiębiorstwa

Gdy liderzy wyższego i średniego szczebla zaakceptują już cel swojej organizacji i utożsamiają się z nim, muszą pomóc pracownikom pierwszej linii dostrzec, jaki związek ma cel z ich codziennymi zadaniami. Jednak odgórne zabiegi nie zdadzą w tym przypadku egzaminu. W uruchomieniu tego procesu muszą pomóc sami pracownicy. W ten sposób wzrosną bowiem szanse na to, że cel przeniknie do kultury organizacyjnej, kształtując zachowania personelu nawet wtedy, gdy menedżerowie nie będą na miejscu, aby obserwować, jak ich ludzie radzą sobie z zadaniami. Najlepszemu przykładu pod tym względem dostarcza znowu firma KPMG, która nakłoniła pracowników do podzielenia się opowieściami o tym, w jaki sposób oni sami wpływają na działalność organizacji. Zabieg ten przerodził się w wyjątkową inicjatywę pod hasłem „10 000 Stories Challenge” („Zbierzmy 10 tysięcy opowieści”). W ramach wspomnianej inicjatywy zapewniono pracownikom dostęp do łatwego w użytkowaniu programu graficznego i zachęcono ich do tworzenia plakatów, które odpowiadałyby na pytanie: „Na czym polega twoja praca w KPMG?”, a jednocześnie wyrażały ich pasję i wiązały ją z celem organizacji.

Każdy uczestnik programu wymyślał nagłówek wynikający z celu działalności, taki jak: „Zwalczam terroryzm”, a pod nim zamieszczał na przykład takie objaśnienie: „**KPMG pomaga firmom zapobiegać praniu brudnych pieniędzy**, przez to, że blokuje terrorystom i przestępcom dostęp do zasobów finansowych”. Pod objaśnieniem widniało zdjęcie pracownika. Każdy plakat był opatrzony puentą: „Natchnij ludzi wiarą w siebie. Umożliwaj zmiany”.

W każdej firmie istnieje grupa agentów zmian, której potencjał jest zazwyczaj marnowany. Gdy zdołasz zwerbować ją do współpracy, może wspierać liderów na każdym etapie zmiany kulturowej.

W czerwcu liderzy firmy ogłosili, że jeśli pracownikom uda się stworzyć 10 tysięcy plakatów przed Świętem Dziękczynienia, firma wydłuży im o dwa dni świąteczną przerwę. Pracownicy osiągnęli wyznaczony próg w ciągu miesiąca. Potem proces ten nabrał charakteru wirusowego – mimo że personel zasłużył już sobie na nagrodę. Aż 27 tysięcy osób przygotowało 42 tysiące plakatów (niektóre osoby zgłosiły kilka prac, a niektóre plakaty były dziełem zespołów). Firma KPMG znalazła świetny sposób na to, aby pomóc pracownikom w osobistym utożsamieniu się ze zbiorowym celem.

Gdy ogólnofirmowa transformacja stała się faktem, ankiety dowiodły, że wzrosła duma pracowników ze swojej pracy, a wskaźniki zaangażowania osiągnęły rekordowo wysokie poziomy. Z czasem firma KPMG wspięła się o 31 lokat na liście *100 najlepszych miejsc pracy* miesięcznika „Fortune”, a zajmując dwunaste miejsce w tym zestawieniu, **okazała się najwyżej notowaną firmą** z Wielkiej Czwórki. Przedsiębiorstwo poprawiło efektywność rekrutacji, a obniżenie wskaźnika rotacji pracowników zaowocowało spadkiem kosztów.

8. Uwolnij pozytywną energię

W każdej firmie działa grupa agentów zmian, której potencjał jest zazwyczaj marnowany. Postrzegamy taką grupę jako sieć dawców pozytywnej energii (*positive energizers*). Ludzie ci, rozrzućeni losowo po całej firmie, są dojrzałymi, motywowanymi celem pracownikami o pozytywnym nastawieniu, takimi jak Corey Mundle z Hampton Inn. Dawcy pozytywnej energii w naturalny sposób inspirują innych. Są otwarci na nowe idee i gotowi przejąć inicjatywę.

Gdy zostaną zwerbowani do współpracy, mogą wspierać menedżerów na każdym etapie zmiany kulturowej. Są łatwi do rozpoznania, a inni pracownicy mają do nich zaufanie. Pomogliśmy uruchomić takie siatki w licznych firmach, między innymi w Prudential Retirement, Kelly Services i DTE Energy. Zazwyczaj na pierwszym spotkaniu liderzy wyższego szczebla zapraszają członków takiej grupy do wzięcia udziału w projektowaniu i przeprowadzeniu procesu zmian. Po kilku minutach agenci zmian są już przekonani do tej propozycji. Powstaje harmonogram regularnych zebrań. **Dawcy pozytywnej energii wracają do swoich jednostek**, dzielą się pomysłami i przychodzą na następne zebranie bogatsi o informacje zwrotne i o nowe idee. Są gotowi mówić prawdę i otwarcie podważać założenia.

Często pojawia się także inna korzyść, której ilustracją są doświadczenia pewnej dyrektor do spraw zasobów ludzkich. Po utworzeniu sieci dawców pozytywnej energii w dużej firmie usług specjalistycznych osoba ta powiadomiła nas, że czuje się przytłoczona – w pozytywnym sensie – zainteresowaniem i zaangażowaniem ludzi, których zwerbowała. Okazali się oni nadzwyczajnym wsparciem, czego wcześniej nie dostrzegła. Dbali równie mocno jak ona o cel organizacji i naklaniali kolegów do tego, aby sobie ten cel przyswoili. „Nie czuję się już osamotniona” – powiedziała menedżerka.

WPRAWDZIE WYŻSZY CEL nie gwarantuje ekonomicznych korzyści, ale dostrzegliśmy imponujące rezultaty jego oddziaływania w wielu firmach. A inne badania – głównie to przeprowadzone pod kierownictwem Claudii Gartenberg, które obejmowało 500 tysięcy ludzi z 429 firm i uwzględniało roczne obserwacje 917 firm w okresie od 2006 do 2011 roku – wskazują na to, że zakomunikowanie w jasny sposób celu organizacji **wpływa pozytywnie zarówno na jej wyniki operacyjne** (zwrot z aktywów), jak i też na wybiegające w przyszłość mierniki efektywności (wskaźnik Q Tobina⁽²⁾ i zwrot z akcji).

Cel jest nie tylko wzniosłym ideałem; rodzi on praktyczne skutki dla kondycji ekonomicznej i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Ludzie, którzy odnajdują sens w swojej pracy, nie gromadzą w sobie energii i poświęcenia. Dziela się nimi bez ograniczeń, zadając kłam powszechnie uznawanej w ekonomii tezie o działaniu wyłącznie we własnym interesie. Osoby te, zamiast popadać w marazm lub rutynę, rozwijają się. Robią więcej i lepiej. Jeśli wykorzystasz ich siłę, będziesz w stanie przeobrazić całą organizację

(1) The United Services Automobile Association – grupa firm świadczących usługi finansowe żołnierzom i ich rodzinom.

(2) Stosunek ceny kapitału na giełdzie do ekonomicznego kosztu odtworzenia tej porcji kapitału.

PRZECZYTAJ TAKŻE: Brak przykładu z góry »



Wpływ kultury organizacyjnej na cele biznesowe

ZARZĄDZANIE I PRZYWÓDZTWO | KULTURA ORGANIZACYJNA
Przemek Pohrybieniuk 

Kultura organizacyjna wpływa na pracowników silniej niż jakiegokolwiek kodeksy i regulaminy – tak uważa 76% specjalistów z zakresu rachunkowości i zarządzania finansami zrzeszonych w ACCA.

Dziękujemy, że jesteś z nami! Jako prenumerator „Harvard Business Review Polska” wiesz, że **każdego dnia wyposażamy cię w sprawdzone rozwiązania problemów biznesowych**. Nie chcesz przegapić żadnej praktycznej wskazówki? Zapisz się na nasz newsletter! Więcej na hbrp.pl/newsletter.

Anjan V. Thakor

Profesor finansów i dyrektor studiów doktoranckich w Olin Business School (Washington University) w St. Louis.

Robert E. Quinn

Robert E. Quinn jest profesorem zarządzania w zespole organizacji i zarządzania Ross School of Business na University of Michigan w Ann Arbor. Jego najnowszą książką jest Building the Bridge as You Walk on It: A Guide for Leading Change (Jossey-Bass, 2004).