

Autonomia

to nie Mity na temat przekazywania
odpowiedzialności pracownikom

jest kon- trojański

**Kazimierz
Żurek**

*Menedżer marketingu
w firmie 4results.
Copywriter, autor
artykułów biznesowych,
redaktor książek.*



Kultura odpowiedzialności? Co to właściwie oznacza – czy chodzi o społeczną odpowiedzialność biznesu, a może o przykładowe ukaranie pracownika, jeśli popełni błąd w firmie? Dla tych, którzy po raz pierwszy spotykają się z tym pojęciem, bywa ono niezrozumiałe, a nawet przy bliższym poznaniu budzi wątpliwości. Pora je rozwiązać.

Kiedy wyjaśniamy menedżerom, że kultura odpowiedzialności w firmie polega na tym, iż decyzje podejmowane są zwykle na dole tradycyjnej hierarchii, a liderzy pozbywają się części swojej władzy, w efekcie czego wyniki finansowe zaczynają rosnąć, wielu z nich jest zaskoczonych, wykazuje wręcz niedowierzenie. Niektórzy uważają, że szanse powodzenia takich zmian są raczej nikłe. To prawda, że styl autonomicznego funkcjonowania i przekazywania decyzyjności pracownikom miewa wznosić i upadki. Nie dziwi zatem, że organizacje mają często błędne wyobrażenia o tym, czym ta kultura jest w rzeczywistości, a także obawy o negatywnym wpływie na funkcjonowanie firmy. Poniżej przedstawiam kilka błędnych przekonań, które narosły wokół *accountability culture*.

Mit

Moi pracownicy są nieodpowiedzialni i nie nadają się do podejmowania decyzyjności.

Liderzy, którzy zastanawiają się nad wdrożeniem zmian w obszarze decyzyjności, mówią czasem: „Oddałbym kontrolę, ale ludziom odpowiedzialnym. Nie mogę przekazać jej moim pracownikom, bo oni zachowują się jak dzieci”. Jest w tym ziarno prawdy, bo większość pracowników faktycznie nie jest gotowa na przejęcie decyzyjności. Nasze doświadczenia pokazują, że nikt nie wykazuje się wysoką odpowiedzialnością w środowisku, które temu nie sprzyja. Na przykład wtedy, gdy od specjalisty czy menedżera średniego szczebla wymaga się przede wszystkim realizacji poleceń i do tego bez zbędnych dyskusji. Przejmowanie odpowiedzialności trzeba jednak traktować jako proces. Najpierw musi pojawić się większa klarowność, potem wzrost kompetencji, a na koniec – dochodzimy do przekazywania kontroli. Zatem nic nie odbywa się „tu i teraz”, a podstawą do zmian jest poczucie bezpieczeństwa, które w pierwszej kolejności należy zapewnić pracownikom.



psychologiczne. Da to odwagę do podejmowania prób, do których menedżerowie powinni zachęcać. A następnie ci sami liderzy powinni doceniać efekty podejmowania autonomicznych decyzji, co szybko przełoży się na większe zaangażowanie. Swoboda eksperymentowania, zgoda na popełnianie błędów i wyciągnię z nich wniosków z kolei przekładają się szybko na możliwość realizowania się w pracy.

Autonomia, jak ta w przykładzie, szybko przekłada się na większe poczucie własnej wartości i pewność siebie. Gdy specjaliści, kierownicy, menedżerowie

PRZYKŁAD

Menedżer zajmujący się marketingiem otrzymuje od zarządu większą niż do tej pory swobodę w zakresie doboru kanałów komunikacji. Zaczyna promocję na Instagramie, które to medium jest jego ulubionym. Zyskuje uznanie znajomych i otoczenia, gdy jego profil, wspierający profil firmowy, zyskuje na popularności. Dodatkowo firma zaczyna sponsorować drużynę piłkarską, w której kierownik amatorsko gra w weekendy w piłkę. To wszystko oczywiście ma sens biznesowy, bo odbiorcy firmy są użytkownikami Instagrama i interesują się sportem. Nagle przed pracownikiem pojawia się mnóstwo benefitów – nie finansowych, ale związanych z poczuciem wpływu i samorealizacji. Wszystko to nie byłoby możliwe, gdyby nie dano mu wolnej ręki i niewielkiego budżetu w dosłownie kilku obszarach.

zakosztują autonomii, która jest elementem kultury odpowiedzialności, najczęściej nie chcą wracać do starej kultury hierachicznej. Wręcz przeciwnie – zaczynają bronić tej nowej za wszelką cenę.

Mit

Pracownicy przeważnie nie chcą brać odpowiedzialności.

Nie do końca. Zapewne wielu pracowników przejmowałoby odpowiedzialność za różne obszary w firmie, ale po pierwsze – boją się to robić, po drugie – nie widzą w tym wartości dla siebie, a po trzecie, nawet jeśli mają już taką odwagę i dostrzegają z tego korzyści, nie podejmują prób, bo do tej pory ich inicjatywy nie były doceniane. Aby wyzwolić inwencję pracowników, przede wszystkim trzeba zbudować w organizacji bezpieczeństwo

Mit

Wdrożenie musi być przeprowadzone odgórnie i w całej firmie.

Jak to zwykle bywa, w tym micie jest pewne ziarno prawdy. Proces wprowadzania kultury odpowiedzialności powinien mieć wsparcie liderów. Nasze doświadczenia pokazują, że praktycznie nie da się wprowadzić go oddolnie. W tym sensie proces wdrożenia powinien przebiegać w modelu góra – dół.

Wdrożenie niekoniecznie musi obejmować całą organizację. Przykład firmy Groupe SEB (zobacz Jak oni to robią na str. 38) pokazuje, że udało się przeprowadzić „rebelię w korporacji”, czyli kom-

pletnie zmieniono kulturę pracy i sposób działania w polskim oddziale firmy, nie angażując przy tym centrali z Francji. Z kolei w firmie Avon wprowadzano kulturę autonomii i decyzyjności sukcesywnie tylko w dziale operacji, głównie za przyczyną charyzmy i siły lidera tego departamentu. Inny przykład to doświadczenie Scania Finance (jeden z departamentów firmy Scania), w której wprowadzenie kultury odpowiedzialności skutkowało bardzo pozytywnymi efektami, po czym projekt został zaimplementowany w całej firmie Scania Polska.

Bardzo często wprowadzenie takiej kultury tylko w jednym dziale, departamencie czy zespole organizacji jest dobrą metodą na rozpoczęcie większej przygody. Potem projekt można implementować w pozostałych częściach firmy.

mit

Kultura odpowiedzialności na pewno szybko podniesie wyniki.

Planując projekty budowania kultury odpowiedzialności w firmie, nierzadko słyszymy stwierdzenie: „Dajcie mi dowody, że wyniki po wdrożeniu będą lepsze, to zaczniemy działać”. Nasze doświadczenia pokazują, że kultura odpowiedzialności zawsze wpływa pozytywnie na wyniki, ale w perspektywie długoterminowej. Czasem po sześciu, innym razem po dwunastu, bywa, że nawet po osiemnastu miesiącach. Trudno zarazem policzyć stopień tej korelacji. Uwarunkowania rynkowe i branżowe, czynniki makro (choćby w ostatnich latach – pandemia czy rosnąca inflacja) mają bardzo silny wpływ na wyniki firm i nie zawsze da się odseparować wpływ kultury od innych czynników.

Trzeba powiedzieć, że nie rekomendujemy wprowadzania kultury odpowiedzialności w organizacjach, które są nastawione na szybki zwrot z inwestycji. Jeśli główną motywacją do wdrożenia jest wyłącznie kwestia podniesienia wyników, może to wpływać na sam proces zmiany kultury przeciwnie. Z prostego powodu – na początku, w miarę rosnących kompetencji i przekazywania odpowiedzialności, ludzie mogą popełniać błędy, eksperymentować. Wynik nie zawsze będzie stabilny. Jeśli będziemy „straszyć” pracowników wynikiem, zaburzy to chęć przejmowania inicjatywy. Kultura odpowiedzialności skupia się bowiem na ciągłym doskonaleniu, a nie unikaniu błędów.

mit

Ciepełko, anarchia, demokracja

To hasła, które pojawiają się u niektórych menedżerów odnoszących się do pojęcia kultury odpowiedzialności lub bezpieczeństwa psychologicznego. Liderzy obawiają się, że w tej kulturze nie można zwrócić uwagi pracownikowi i wymagać od niego, bo musi on czuć się bezpiecznie. Nie można nawet mówić, że źle wykonuje swoją pracę. Pojawia się mit tzw. ciepełka, które nie skłania ludzi do zaangażowania. Oczywiście nie o to chodzi. Kultura odpowiedzialności oznacza otwartą komunikację, w której szczerze mówimy, co w firmie nie działa, co ma się dobrze, a co źle, gdzie pojawiają się błędy, z których można wyciągać wnioski. W takiej kulturze pracownicy są sobie życzliwi, gotowi do wzajemnego pomagania, reagowania na błędy w taki sposób, że płynie z nich nauka. W kulturze otwartości jest przestrzeń na to, żeby mieć różne zdania, ale zupełnie nie chodzi o to, że nie ma się żadnych wymagań. Wręcz przeciwnie, tam gdzie pojawia się wyzwanie, rośnie oczekiwanie całego zespołu, że każdy z jego członków będzie zaangażowany we wspólną pracę.

Nie jest to też anarchia. Choć takie obawy mogą mieć liderzy w pierwszych miesiącach jej wprowadzania. Gdy następuje proces przekazywania odpowiedzialności, liderzy przestają sterować pracownikami – nie kontrolują też wszystkich procesów, wiele aspektów jest uzgadnianych poza nimi. Dlatego tak ważne jest ustalenie dobrych praktyk komunikacji, gdzie wszyscy transparentnie informują się o wszystkim, co się dzieje w firmie, zasięgając opinii, prosząc o konsultację, sygnalizując problemy i wyzwania.

Kultura odpowiedzialności nie jest też demokracją. Czasami mówi się, że jest ona „rozproszonym autorytaryzmem”. Oznacza to, że różne osoby na każdym szczeblu w organizacji – menedżerowie, specjaliści – mają określone pola decyzyjne i to im przysługuje ostateczne słowo w różnych tematach. Oczywiście, powinni swoje decyzje konsultować na różnych szczeblach, ale finalnie to oni mają prawo wydawać ostateczny osąd. Jeśli będą chcieli, aby przeprowadzić głosowanie (anonimowe czy jawne), czyli sięgać po narzędzia *stricte* demokratycznie – mogą to zrobić, ale nie muszą. To do nich należy wybór metody podejmowania decyzji. ● ©