



Angażowanie pracowników = Poprawa wyników i skuteczne wprowadzanie projektów w życie

John Smythe

Dla większości pracowników początek zmian lub presja na zwiększenie wyników są sygnałami, że kierownictwo firmy w jeszcze większym stopniu niż dotychczas będzie czuło się uprawnione do stosowania zarządzania na zasadzie poleceń i kontroli. Pracownicy będą musieli uczestniczyć w niezliczonych prezentacjach i testach, mających sprawdzić, czy rozumieją przekazane informacje. Bardzo szybko nabiorą poczucia bycia ofiarą. W najlepszym przypadku będą biernymi widzami, przyglądającymi się, jak ich jeszcze bardziej zapracowani szefowie będą tonąć pod naporem zadań.

Zaskoczenie

Wejźmy teraz w skórę pracownika firmy usług komunalnych, której Dyrektor Generalny zaprosił nas i pozostałych pracowników do udziału w zebraniu informacyjnym i dyskusji. Spodziewając się kolejnej prezentacji, na której ogłoszone będą podjęte już przez kierownictwo decyzje, jesteśmy zaskoczeni, bo oto zostajemy zaproszeni do udziału w sesji, podczas której mamy wypracować sposoby wdrożenia programu 40-procentowej redukcji kosztów. Cel nie podlega negocjacji, ale rozwiązania dotyczące tego, w jaki

sposób pogodzić interesy klientów, pracowników i firmy, zależą od pracowników. Cel zostaje osiągnięty i to bez, w innym przypadku nieuniknionych, sporów. Co więcej, Dyrektor Generalny przyznaje, że kierownictwo nigdy by nie doszło do tak dobrych rozwiązań, bo jest zbyt oddalone od działań operacyjnych i klientów.

A teraz wczujmy się w rolę pracownika jednej z wiodących firm prawniczych, który przyzwyczajony jest do pracy na pełnych obrotach i wykonywania wszelkich poleceń, w nadziei na możliwy w przyszłości awans do grupy partnerów. Ale czasy się zmieniły i liczba wyższych stanowisk (partnerów) w firmie jest bardzo ograniczona, a liczba podobnych pracowników, liczących na przejście na wyższe miejsce w hierarchii, ogromna. Wielu bardzo zdolnych ludzi pozostaje na tym samym stanowisku od lat. Jakież jest nasze zaskoczenie, kiedy dowiadujemy się, że grupa podobnych nam pracowników zostaje zaproszona do sesji planowania strategicznego. W trakcie sesji naszym zadaniem będzie wypracowanie strategii, która pomoże firmie utrzymać wiodącą pozycję na rynku. Czujemy, że ktoś nas docenił, co więcej, kierownictwo (partnerzy) przyznaje, że nasza rola jest bardzo ważna, bo sami czują się zbyt oderwani od codziennej pracy z klientem. Taka inicjatywa w wielu firmach może być odpowiedzią na palącą potrzebę znalezienia nowych sposobów na motywowanie i utrzymanie cennych pracowników przy ograniczonych możliwościach awansu.

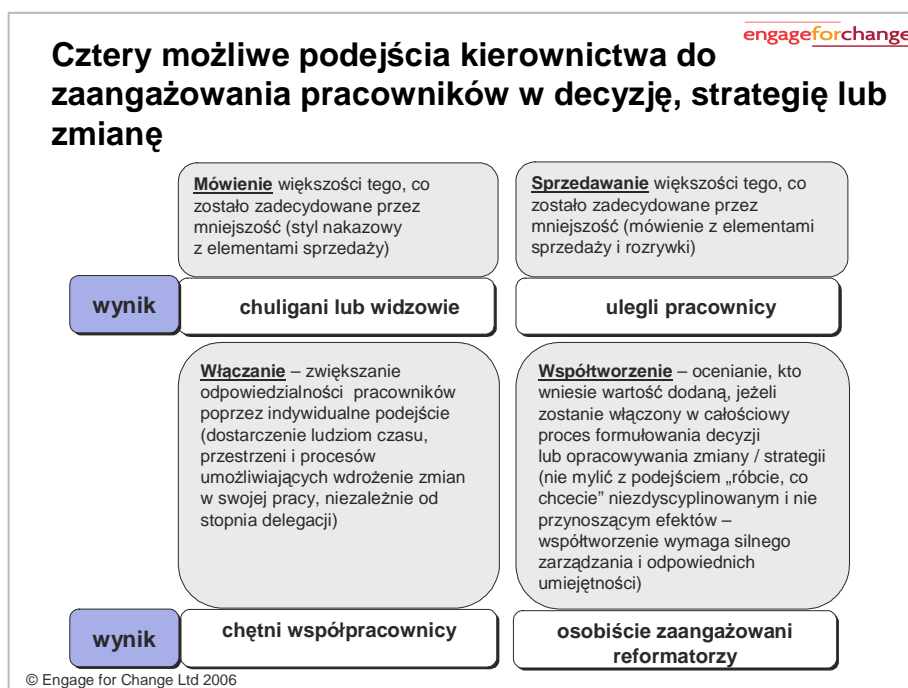
I jeszcze postawmy się na miejscu pracownika firmy naukowo-inżynieryjnej – jednej z czołowych na świecie. Pracownicy to w większości doktorzy, inżynierowie i specjaliści, mający odpowiednie wykształcenie. Zostajemy zaproszeni do uczestnictwa w spotkaniu kierownictwa. Oczywiście spodziewamy się, że kierownictwo firmy przekaże nam informacje o nowej strategii. Będą dziesiątki slajdów, które ktoś wcześniej przygotował i drobiazgowo dopracował. Oczekujemy marketingu wewnętrznego, czyli tego, że kierownictwo coś wymyśliło i będzie nas chciało do tego przekonać. Tymczasem, ku naszemu zdziwieniu, zostajemy wrzuceni w niecodzienną sytuację: pracownicy zostają podzieleni na dwa interdyscyplinarne zespoły. Jeden z nich przyjmując rolę zewnętrznej firmy, która próbuje przejąć naszą firmę, a drugi zespół to obrońcy firmy, którzy opracowują strategię, która pozwoli temu zapobiec. Pod koniec tygodnia zespoły prezentują swoje propozycje kierunków działań. Następnie wszystkie zespoły głosują na wybrane strategię za pomocą przekazywania na nie określonego budżetu. Na podstawie wypracowanych rozwiązań stworzona zostaje strategia firmy, która pozwoli firmie w ciągu następnych 18 miesięcy przejść od obrony do ataku.

Czym jest angażowanie pracowników?

Czy firmy z powyższych przykładów zwariowały? Nie, ale coraz więcej organizacji eksperymentuje z coraz szerszym angażowaniem pracowników w podejmowanie decyzji i opracowywanie planów zmian, wychodząc z założenia, że zasadniczym czynnikiem decydującym o zaangażowaniu pracowników są chęci i zdolności kadry kierowniczej na każdym szczeblu do angażowania swoich podwładnych w podejmowanie decyzji na co dzień i w sytuacji poważnych zmian.

Dlaczego firmy to robią? Ponieważ ostatnie lata przyniosły istotne zmiany w kontrakcie społecznym pracownik-pracodawca. Układ oparty na wymianie bezpieczeństwa w zamian za lojalność skończył się. Teraz najbardziej utalentowani pracownicy zmieniają firmy dopóty, dopóki nie znajdą organizacji o kulturze, w której kreatywność i wkład pracowników są mile widziane.

Poniższy schemat pokazuje cztery zasadnicze podejścia do angażowania pracowników przez kierowników na wszystkich szczeblach zarządzania. Każdy menedżer może zastanowić się przez chwilę, w której części schematu umieściłby go jego podwładni oraz zapytać się, o ile więcej mógłby osiągnąć on oraz jego zespół jako osobiście zaangażowani reformatorzy.



Korzyści dla menedżerów

Menedżerowie, którzy w sensowny sposób będą angażowali odpowiednie grupy pracowników w podejmowanie codziennych decyzji oraz w projektowanie i realizację procesów zmian, zyskują w zamian zarówno znakomite, praktyczne pomysły pracowników, jak i szybkość wdrażania zmian, wynikającą z poczucia osobistej odpowiedzialności za efekt. Nie chodzi o przekazanie pełnej władzy pracownikom czy też władzę ludu w marksistowskim wydaniu. Chodzi o przekazanie przez menedżera jasnego kierunku, a następnie zarządzania dyskusją.

Menedżerowie muszą oduczyć się postrzegania się za bogów, którzy znają wszystkie odpowiedzi, a bardziej postawić się w roli przewodnika, który inspirowanie innych do dawania jak najlepszego wkładu w firmę.

John Smythe jest współzałożycielem firmy Engage for Change – wiodącej firmy doradczej w Wielkiej Brytanii specjalizującej się w programach angażowania pracowników. W czerwcu ukazała się jego książka *The CEO, The Chief Engagement Officer Turning Hierarchy Upside Down to Drive Performance*.

- We wrześniowym numerze „Personelu i Zarządzania” ukazał się wywiad z Johnem Smythem pt. „Zmierzyć bogów”
- W listopadowym numerze „Manager Magzin” ukaże się artykuł Johna Smytha pt. „Brakujące ogniwo”



face 2007

John Smythe będzie wykładowcą – gościem specjalnym na tegorocznym **XI Międzynarodowym Seminarium FACE 2007** „Nowoczesne strategie komunikacji”, które odbędzie się w dniach 16-17 października w Warszawie. Organizatorem seminarium jest firma GFMP Management Consultants.