

# Pańskie oko konia tuczy

Do wprowadzenia każdej zmiany w firmie zwykle powołuje się zespół ludzi, którzy takie przedsięwzięcie mają przeprowadzić. W skład zespołu wchodzi specjalistów z różnych obszarów, aby zapewnić lepszą perspektywę. Kierownictwo wyznacza cel, ustala nieprzekraczalny termin realizacji i czym prędzej wraca do swoich ważnych, zarządczych obowiązków. A tymczasem w wyznaczonym zespole...



## Magdalena Lempert

konsultant i coach, specjalizuje się w poprawie efektywności organizacji. Współpracuje z firmami z różnych sektorów rynku, wspomagając je w skutecznym wdrażaniu nowych rozwiązań organizacyjnych.

## PORAŻKA PRAWIE GWARANTOWANA

...zwykle wcale nie dzieje się dobrze. Brak osobistego zaangażowania kierownictwa we wprowadzanie zmian w firmie zazwyczaj skutkuje kilkoma typowymi problemami:

- zespół nie umie odpowiednio wyznaczyć priorytetów. Ścierają się opinie i perspektywy osób z różnych działów, a wypracowane rozwiązanie nie zawsze jest optymalne dla całej organizacji. Bywa, że odzwierciedla rację tych, którzy w grupie mieli większą siłę przebicia. Oznacza to, że na etapie uzgodnień zabrakło osoby, która spojrzęłaby na problem z szerszej, ogólnofirmowej perspektywy;
- zespół ma niską motywację do zaangażowania się w zadanie, bo czuje, że ma ono niewielkie znaczenie dla organizacji. Skoro nie ma zainteresowania przedsięwzięciem wśród wyższego kierownictwa, to dla czego pozostali pracownicy mają się przejmować?;
- prace posuwają się do przodu bardzo wolno. Każdy z członków zespołu ma przecież do wykonania swoje codzienne obowiązki, z których nie został zwolniony na rzecz pracy niezbędnej do wykonania w zespole. Lepiej więc skoncentrować się na tych obowiązkach, za które na co dzień odpowiada się przed bezpośrednim przełożonym;



- zespół ma poczucie, że buksuje. Złaszcza większe zmiany wymagają uzgodnień z różnymi działami, negocjowania nowych rozwiązań, przededefiniowania procesów. Trudno to zrobić, kiedy nie ma się odpowiedniego umocowania albo wsparcia z góry. Pomysł zespołu, choćby najlepszy, spotykają się z odmową innych działów.

Efekt takiego podejścia jest zwykle dość mizerny. Wypracowane rozwiązanie jest kiepskiej jakości i często w ogóle spotyka się z małym odzewem w firmie. Zespół ma poczucie, że napracował się zupełnie bez sensu.

## JAK WIDZI TO DYREKTOR

Z perspektywy kierownictwa sprawa ma się jednak zwykle zgoła inaczej. Argumenty spotykamy różne. „Po to przecież zatrudniam wykwalifikowanych specjalistów, żebym sam nie musiał się wszystkim zajmować”, „Nie mogę jednocześnie interesować się tysiącem spraw”, „Od moich ludzi wymagam samodzielności i umiejętności podejmowania decyzji – muszą sobie radzić” itp. Kierownictwo zakłada, że po to powołuje zespół złożony z różnorodnych specjalistów, by to właśnie ten zespół, od początku do końca, zajął się jakimś tematem. Pozornie argumenty są słuszne, ale zasada ta nie sprawdza się w tych przedsięwzięciach, które wymagają współpracy kilku działów czy pionów. Tam zawsze potrzeba osoby, która będzie nadawała pracom spójny kierunek.

## SZTUKA JEST NIE TYLKO COŚ WYMYŚLIĆ, ALE I TO WDROŻYĆ

Wypracować nowy proces, nowy produkt czy nowe rozwiązanie – to jedno. Wdrożyć je w organizacji – to drugie. I właśnie szczególnie na tym etapie bez zaangażowania kierownictwa często skazani jesteśmy na porażkę. Nie raz natykaliśmy się na taki problem, wdrażając np. standard zarządzania projektami w firmach. Jeśli kierownictwo nie było aktywne na etapie wdrożenia, nie motywowało kierowników projektów do przestrzegania zasad standardu, nie udzielało się aktywnie w roli sponsorów projektów – rzeka wracała do starego koryta, a opracowany dużym wysiłkiem standard trafiał na półkę. Para szła w gwizdek. Wystarczyło natomiast niewielkie



WYPRACOWAĆ NOWY PROCES, NOWY PRODUKT CZY NOWE ROZWIĄZANIE – TO JEDNO.  
WDROŻYĆ JE W ORGANIZACJI – TO DRUGIE

wsparcie ze strony menedżerów na najwyższych szczeblach organizacji i sprawa od razu wyglądała inaczej. Wykorzystywanie nowego rozwiązania znacznie szybciej stawało się ogólnofirmową normą. W tym wypadku powiedzenie „przykład idzie z góry” zawsze było prawdziwe.

## CZEGO OCZEKUJEMY OD KIEROWNICTWA

Zadaniem kierownictwa nie jest prowadzenie prac. Nie chodzi o to, żeby menedżerowie zakasali rękawy i sami wykonywali pracę w zespołach projektowych. Rolą kierownictwa jest aktywne wspieranie przedsięwzięć, zwłaszcza tych, które mają istotny wpływ na całą organizację. Czym jest dla nas aktywne wsparcie?

- Nakreślenie celów. To kierownictwo firmy powinno nadawać cele poszczególnym przedsięwzięciom. Spotkanie menedżera z zespołem realizującym projekt na początku prac, przedstawienie genezy i celu – to punkt obowiązkowy. Takich rzeczy nie powinno się delegować na niższe szczeble struktury organizacyjnej.
- Interesowanie się przebiegiem przedsięwzięcia. Czy idą zgodnie z planem? Jakie są trudności? Może zespół napotkał na jakieś bariery organizacyjne? Wyznaczona osoba z wyższego kierownictwa powinna na bieżąco otrzymywać takie informacje i w razie czego osobiście wesprzeć zespół.
- Pomoc w rozwiązywaniu konfliktów między działami. W przedsięwzięciach podejmowanych na styku różnych pionów nierzadko dochodzi do konfliktu interesów. Zadaniem kierownictwa jest wesprzeć zespół w wypracowaniu ta-

kiego rozwiązania, które będzie najlepsze dla całej firmy.

- Motywowanie zespołu. Nietrudno o zniechęcenie członka zespołu, gdy projekt trwa długo i wymaga sporych nakładów czasowych. Menedżer powinien więc wskazywać cel, wskazywać korzyści z jego realizacji, nadawać projektowi priorytet i ułatwiać poruszanie się w firmowej strukturze.

- Pokazanie całej firmie swojego wsparcia dla toczącego się projektu. Nie ma nic złego w takim zainicjowaniu. Właśnie o to chodzi, by wszyscy dostrzegli osobiste zaangażowanie kogoś ważnego, rzecz jasna, pod warunkiem że nie kończy się na pozorach. Możliwości są różne: wysłanie przez kierownika oficjalnej informacji o rozpoczęciu projektu, jego osobisty udział w spotkaniach, uczestnictwo w szkoleniach itp. Chodzi o to, by ktoś z najwyższego kierownictwa był ambasadorem nowego rozwiązania w organizacji. Dozwolone wszystkie metody, które pokazują całej firmie: „jestem zaangażowany w to przedsięwzięcie i całkowicie je popieram”.

Przed wspieraniem projektów i ważnych inicjatyw nie ma ucieczki, nawet jeśli kierownictwo jest przekonane, że do ich realizacji wybrało najlepszych ludzi. „Pańskie oko konia tuczy”, czyli podnosi efektywność zmian wprowadzanych w organizacji. Nie ma co do tego żadnych wątpliwości. ■

SKANUJ  
I CZYTAJ  
ON-LINE



reklama

## DORADZTWO ORGANIZACYJNE



### Optimalizacja struktury w firmie

- Audyty organizacyjne
- Modyfikacja struktur organizacyjnych
- Zarządzanie zmianami organizacyjnymi

### Zarządzanie procesami

- Mapowanie procesów biznesowych
- Optimalizacja procesów – identyfikacja oszczędności
- Wdrażanie nowych procesów w organizacji

### Zarządzanie projektami

- Wdrażanie standardów zarządzania projektami
- Prowadzenie projektów klienta
- Szkolenie i coaching dla kierowników projektów

