

PO PIERWSZE: ZŁAM WSZELKIE ZASADY

Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej



Marcus Buckingham, Curt Coffman,
Wydawnictwo MT Biznes, 2001

GŁÓWNE ZAŁOŻENIA:

- Książka to wynik dwóch badań realizowanych na przestrzeni 25 lat przez Instytut Gallupa i zestawienie podstawowych wniosków.
- Badania miały na celu znalezienie empirycznej odpowiedzi na pytania:
 - ✓ jak to się dzieje, że pewne firmy/oddziały osiągają obiektywnie lepsze wyniki biznesowe niż inne,
 - ✓ jaki wpływ na te wyniki mają zatrudnieni pracownicy
 - ✓ co sprawia, że utalentowani pracownicy (UP) pracują w danej jednostce biznesowej i chcą w niej pozostawać?

W wyniku powyższych rozważań badacze musieli postawić sobie jeszcze jedno pytanie:

„Co najlepsi menadżerowie świata (*tu powstaje kolejny problem badawczy: jak zidentyfikować grupę najlepszych menadżerów?*) robią inaczej niż pozostali? W jaki sposób sprawiają, że utalentowani pracownicy chcą pracować właśnie z nimi?”

Przeprowadzono dwa duże cykle badawcze:

1. Badanie wśród pracowników: "Czego najbardziej utalentowani pracownicy oczekują od swojego pracodawcy?"
2. Badanie menadżerów: "Jak najwybitniejsi menadżerowie na świecie znajdują UP, jak pozyskują ich zaangażowanie i co robią aby ich zatrzymać?"

PIERWSZA PRZESŁANKA DO BADAŃ:

Wiele firm zdaje sobie sprawę, że umiejętność znalezienia UP, skoncentrowanie ich wysiłków na właściwych celach jest niezbędna do osiągnięcia sukcesu - nie wiedzą jednak jak ocenić swe dokonania w tej dziedzinie.

Rady: tworzyć od podstaw takie miejsce pracy, które przyciągnie utalentowanych i ich zatrzyma. Firmy mają różne pomysły na to, np.:

- ✓ Opcje na akcje firmy (GE)
- ✓ Pomoc firmy w załatwieniu usług (Starbucks)
- ✓ Masaż w godzinach pracy (Eddie Bauer)

Nikt jednak nie udowodnił, że te pomysły działają, czyli zatrzymują dobrych pracowników. Czy ta marchewka naprawdę działa i czy daje gwarancję, że przyciąga UP, a nie również lawirantów?

Pytania:

- ✓ Co jest atrakcyjne dla wszystkich (elity, średniaków, lawirantów)?
- ✓ Czy zdolnym naprawdę zależy na władzy?
- ✓ Czy, jeśli mamy zapewnione podstawowe potrzeby finansowe, większą wagę ma ocena szefa?
- ✓ Czy warto inwestować w wymyślne biura i piękne stołówki?
- ✓ Na ile najlepsi pracownicy cenią estetyczne i czyste środowisko itp.?

DRUGA PRZESŁANKA DO BADAŃ:

Inwestorzy instytucjonalni, reprezentowani przez młodych, agresywnych graczy, skoncentrowanych jedynie na zyskach, zaczęli przywiązywać wagę do sposobu traktowania pracowników - nie dlatego, że kultura organizacyjna ma według nich jakieś znaczenie, ale dlatego, że szacuje się, iż **aktywa firm odzwierciedlają ok. 60% ich rzeczywistej wartości**, która kryje się w najbardziej ludzkich działaniach: **wyczucie / ocena / kreatywność / tworzenie więzi**. Wskaźnik ten maleje tj. w latach 70/80 - 25% zmiany wartości rynkowej firmy wynikało ze zmienności osiągniętych zysków. Obecnie ułamek ten zmniejszył się do ok. 10%.

ANALIZA DANYCH – BADANIE 1

- Badacze odrzucili wszelkie pytania, na które wszyscy odpowiedzieli "tak, całkowicie się zgadzam" lub "nie, całkowicie się nie zgadzam".
 - Poszukiwali pytań, na które wybitni pracownicy (lojalni i produktywni) odpowiadali: „tak, całkowicie się zgadzam”, a „leserzy” i średni pracownicy odpowiadali neutralnie lub przecząco.
 - Okazało się (po analizie 100 milionów pytań i odpowiedzi), że do oceny miejsca pracy wystarczy 12 pytań (dostarczają najwięcej informacji i informacji najważniejszych) - i pozwalają ocenić czy praca może przyciągać, angażować i utrzymać UP.
 - *(pytania są sformułowane skrajnie, i wymagana jest odpowiedź 5 w skali 1-5 tj. tak, całkowicie się zgadzam - po to aby zróżnicować próbkę) :*
 1. Czy wiem, czego oczekują ode mnie w pracy?
 2. Czy mam do dyspozycji materiały i sprzęt niezbędny do prawidłowego wykonania mojej pracy?
 3. Czy codziennie mam w pracy możliwość, wykonywania tego, co potrafię najlepiej?
 4. Czy w ciągu ostatnich 7 dni poczułem się choć raz doceniony lub czy byłem pochwalony za swoją pracę?
 5. Czy szefowi lub komuś innemu w pracy na mnie zależy, czy ktoś zauważa mnie, jako o osobę
 6. Czy ktokolwiek w pracy zachęca mnie do tego, abym się dalej rozwijał?
 7. Czy w pracy liczy się moje zdanie?
 8. Czy misja mojej firmy daje mi poczucie, że praca którą wykonuje, jest ważna?
 9. Czy moi współpracownicy są wewnętrznie zdeterminowani, by wykonać swoją pracę na najwyższym poziomie?
 10. Czy mam w pracy najlepszego przyjaciela?
 11. Czy w ciągu ostatnich 6 miesięcy rozmawiałem z kimś o postępkach, jakie poczyniłem?
 12. Czy miałem w pracy możliwość doksztalcania się i rozwoju?
 - Po wyodrębnieniu tych pytań zrobiono **badania porównawcze** w ponad 2500 jednostek biznesowych, na próbie ponad 105 000 pracowników [w 24 firmach z 12 różnych branż].
 - Są to pierwsze badania porównujące i analizujące związki pomiędzy opiniami pracowników, a wynikami osiąganymi w wielu różnych branżach.
 - Badania cross-branżowe są trudne, z uwagi na to, że każda firma inaczej mierzy te same wielkości np. wydajność: sprzedaż z m2, liczba wysłanych transportów, bezszkodowość itp...
- **Wyniki:**
Pracownicy odpowiadający twierdząco na te 12 pytań wywodzili się z jednostek biznesowych mających (niezależnie od firmy):
- ✓ Lepszą wydajność.
 - ✓ Większą zyskowność.
 - ✓ Niższą rotację pracowników.

Odpowiedzi pracowników **powiązane były bardziej z tym, z jakiego oddziału (jednostki biznesowej) się wywodzili**, ale nie z tym z jakiej są firmy. Oznacza to, że na ich odpowiedzi **wpływ miał bezpośredni przełożony** a nie polityka firmy jako taka, ani nie jej procedury!

➤ **Spostrzeżenia statystyczne:**

Każde z pytań łączyło się z **minimum jedną kategorią wyniku jednostki**, a większość pytań miała związek z dwiema lub trzema kategoriami.

- ✓ 10 z 12 pytań było powiązane z **wydajnością**.
- ✓ 8 z 12 pytań łączyło się z **zyskowością**.
- ✓ tylko 5 pytań miało związek z **rotacją**.

➤ **Wnioski:**

Najlepsze, co można zrobić dla firmy to:

- ✓ Sprawdzić jak pracownicy odpowiedzą na te 12 pytań.
- ✓ Uświadomić menadżerom, co mogą zrobić, aby uzyskać na wszystkie pytania odpowiedzi "całkowicie się zgadzam".

12 PYTAŃ JAKO DROGA NA SZCZYT GÓRY

(zaangażowania i kompetencji w ramach jednej roli – stanowiska)

- **Baza** (co mi ta rola daje, podstawowe potrzeby): pytania 1-2
- **I obóz** (co ja z siebie daję) - związek z indywidualną samooceną: pytania 3-6
- **II obóz** (czy mam poczucie przynależności) identyfikacja i dopasowanie do otoczenia /jednoczenie grupy – pytania 7-10
- **III obóz** (jak możemy się wspólnie rozwijać) wprowadzanie innowacji – pytania 11-12
- **Szczyt:**
 - ✓ Choroba wysokościowa - odpowiadasz **twierdząco na pytania obozu II i III**, ale **przecząco na bazę i obóz I**. tj. z wysoka wszystko wygląda fajnie: lubisz kolegów oraz uczysz się i rozwijasz - ale wewnątrz nie czujesz się zaangażowany.
 - ✓ Epidemia choroby wysokościowej: bez zaliczenia bazy nie ma możliwości wejścia wyżej. Przez ostatnie lata większość menadżerów była zachęcana do koncentracji na szczycie góry:

Jeśli pracownik nie wie czego się od niego oczekuje (Baza) nie można wymagać, aby pociągała go praca zespołowa (obóz 2). Jeśli źle się czuje w swej roli (Obóz 1) nie przydadzą się na nic pochlebstwa i zachęta do zaangażowania w proces reorganizacji (Obóz 3). Jeśli nie wie, co na jego temat sądzi szef, może szkoda czasu na zawracanie mu głowy ideą uczącej się organizacji (obóz 3).

Część podstawowych wymagań (pyt. 1 do 6) wydaje się sprzeczna . Np. gdy zadbasz o Tak tj. odp. "5" na pyt 6 (musisz awansować!) na pyt 3 pewnie dadzą "1". Gdy zadbasz o jasność zadań poprzez tony procedur dostaniesz "5" na pytanie nr 1 ale na pytanie nr 5 (czy ktoś mnie zauważa jako osobę) - pewnie "1"

ANALIZA DANYCH - BADANIE NR 2 - Co łączy wielkich menedżerów

- Niewiele:-)
- Wierzą, że:
 - ✓ ludzie nie zmieniają się łatwo
 - ✓ nie należy tracić czasu na zbieranie tego, co się rozsypało, a próbować wykorzystać to, co pozostało
- Aby uzyskać odpowiedzi pozytywne na pierwsze 6 pytań, menedżer musi perfekcyjnie opanować 4 obszary:
 1. Wybrać właściwą osobę (pyt. 3)
 2. Sprecyzować jasne oczekiwania wobec niej (pyt. 1 i 2)
 3. Motywować (*jako menedżer masz do zainwestowania jedynie swój czas*) (pyt. 4 i 5)
 4. Wpływać na jej rozwój (pyt. 5 i 6)

MENADŻER A LIDER. MAJĄ ZUPEŁNIE RÓŻNE ZADANIA

- Wielcy menadżerowie patrzą *w głąb* - pojedynczy pracownik, indywidualne różnice w stylach, celach, potrzebach i czynnikach motywujących.
- Wielcy liderzy patrzą *na zewnątrz* - konkurencja, przyszłość, alternatywne kierunki rozwoju. Całokształt i wizja.
- Firmy czasem mylą te dwie role, albo uważają, że lider to wyższa forma menadżera.

KOMPLIKOWANIE PROSTEGO

- Niektóre firmy próbują dokładnie zdefiniować rolę menadżera, popadając w przesadę, np. **kompetencje behawioralne** (często wzajemnie sprzeczne)
- Wydaje się to zbędne: oczekiwanie aby każdy menadżer był taki sam (np. poprzez robienie ocen 360 i budowanie planów rozwoju dla brakujących "kompetencji") i tak samo zarządzał swymi ludźmi to pomyłka. Każdy i tak stosuje i powinien stosować własny styl.
- Firma zamiast tego powinna upewnić się, że każdy menedżer skoncentruje się na **4 KLUCZACH**.

CZTERY KLUCZE

- mądrość konwencjonalna, a mądrość rewolucyjna wielkich menadżerów

- **Talent:** powtarzające się sekwencje myśli, uczuć lub zachowań, które mogą znaleźć praktyczne zastosowanie.
 - ✓ Ma je każdy - i każdy ma je inne. Mitem jest, że każdy może wszystko - wtedy nikt nie byłby indywidualny. Mitem jest, że talent mają nieliczni.
 - ✓ Dzięki talentom, czyli mentalnym filtrom każdy z nas jest indywidualny i różny. Każdy z nas naturalnie koncentruje się na pewnych bodźcach, a ignoruje inne.

- ✓ **Kluczem do doskonałości jest skojarzenie (dopasowanie) talentu i wykonywanej roli (zawodowej).**

KLUCZ I - wybierz właściwą osobę

- Talentu nie można wykształcić - osoby dorosłej nie można już nauczyć talentów, można tylko odnaleźć potrzebne talenty w ludziach.
- Talenty decydują o osiągnięciach w pracy. Oczywiście doświadczenie, siła woli i inteligencja również mają znaczenie, jednak to właśnie talent decyduje o sukcesie, jest wyróżnikiem i statystycznie jest dużo ważniejszy.
- Można starannie wybrać pracowników, kierując się doświadczeniem, siłą woli i inteligencją, ale zawsze okaże się, że wśród wybranych są znaczne różnice osiągnięć w pracy.
- Filtrowanie bodźców, dochodzących ze świata nie jest procesem świadomym i rozumnym. Dzieje się stale, automatycznie i poza naszą kontrolą. Spośród setek rzeczy, które w każdej chwili mógłbyś pomyśleć, poczuć lub zrobić, twój filtr *wskazuje* ci, które rzeczy **musisz** pomyśleć, poczuć lub zrobić. Bo **twój filtr - to ty**. Potwierdzają to wyniki badań neurologicznych.

Umiejętności / wiedza / talent

- ✓ **Umiejętności** - praktyczne doświadczenie (wiedza) jak coś się robi.
- ✓ **Wiedza rzeczowa** - rzeczy które znasz (np. znajomość zasad dwustronnego księgowania dla księgowego).
- ✓ **Wiedza eksperymentalna** - rozumienie tego, co zauważasz w świecie (np.: wiedza, jak uchronić aktywa Klienta przed opodatkowaniem nadmiernym).
- ✓ **Talent** - (dla księgowych wybitnych: wrodzone zamiłowanie do precyzji i wewnętrzna radość, gdy roczny bilans idealnie się zgadza).

Trzy kategorie talentów

1. W dążeniu do celu (pytania, dlaczego coś robię).
2. W myśleniu (jak myślę, jak oceniam możliwości, jak podejmuję decyzję?).
3. W układaniu stosunków z innymi (kim jest dana osoba, komu ufa, komu się przeciwstawia i kogo ignoruje).

Kompetencje / nawyki / nastawienie / zapal

- **Kompetencje** są mieszanką umiejętności wiedzy i talentu. Warto je przeanalizować krytycznie, ponieważ niektórych (będących talentami) nie można się nauczyć. Przykłady:
 - ✓ Strategiczne myślenie.
 - ✓ Innowacyjność.
 - ✓ Zwracanie uwagi na szczegóły.
 - ✓ Zachowanie zimnej krwi.
- **Nawyki** - większość nawyków to talenty. Oczywiście można coś w sobie zmieniać - ale wymaga to **samoświadomości**, a nie **samozaprzeczenia**. Wymaga refleksji, skupienia, koncentracji na jednym, wybranym talencie.

- **Nastawienie** (pozytywne, pomocne, na działanie itd.) - jest opisem filtru ludzi i wybieranie według nastawienia **jest dobrym kryterium**. Nastawienie jest talentem. Można zmienić nastrój człowieka, ale nie da się zmienić jego nastawienia.
- **Zapał** to niezmienna cecha danej osoby. Różne czynniki mogą ten zapał katalizować (wywoływać). Przykład: u niektórych będzie to potrzeba rywalizacji i konkurencji, u innych potrzeba zdobywania, u jeszcze innych odpowiadanie na cudze potrzeby (bycia ocenianym jako kompetentny itd.).

Wszystkie czynniki, pobudzające do działania **są talentami, czyli są częścią filtru mentalnego**.

KLUCZ II - określ oczekiwane rezultaty

- Paradoksalnie menedżer ma mniejszą kontrolę nad realizacją celów podwładnych, niż sami podwładni.
- Sam menedżer nie może doprowadzić do niczego - to podwładny robi coś, lub nie. Decyduje jak, kiedy i z kim. Menedżer może: wpływać, motywować, doradzać, nakłaniać lub wymuszać.

Dwie prawdy:

1. Ludzie nie mogą się bardzo zmieniać.
2. Każda organizacja ma cel istnienia, jakim jest osiągnięcie wyników.

Wyzwanie menedżera: jak zachować kontrolę i sprawić, że ludzie skoncentrują się na osiągnięciu wyników, wiedząc równocześnie, że nie można zmusić wszystkich by zachowywali się w podobny sposób?

Rozwiązanie: określ oczekiwane rezultaty i pozwól każdemu poszukać własnej drogi do ich osiągnięcia.

Reguły do zastosowania:

- ✓ Pracownicy muszą przestrzegać pewnych procedur we wszystkich aspektach ról, które są związane z dokładnością i bezpieczeństwem (np. bankowość, produkcja samolotów, projektowanie parków zabaw).
 - ✓ Pracownicy muszą postępować zgodnie z procedurami, jeśli te procedury są częścią standardów obowiązujących w firmie lub branży.
 - ✓ Procedury są pożyteczne tylko wtedy, gdy nie przysłaniają celu.
 - ✓ Nie ma reguł na to, jak zadowolić Klienta. Reguły pomagają tylko uniknąć niezadowolenia.
-
- Oczekiwania klientów wg poziomów Obsługi (niezależnie od branży)
 1. Poziom- oczekują dokładności (brak niezadowolenia).
 2. Poziom- oczekują dostępności (brak niezadowolenia).
 3. Poziom- oczekują partnerstwa (zadowolenie).
 4. Poziom- oczekują porady (zadowolenie).

- ✓ Zaspokojenie oczekiwań poziomu 1 i 2 jest stosunkowo łatwe, (technologia, scenariusze), ale również łatwe do powielenia przez konkurencję.
- ✓ Zaspokojenie oczekiwań poziomu 3 i 4 zależy od pracowników: ich tonu, doboru słów, czasu, wiedzy.

Pytania, pomagające stwierdzić, czy osiągasz właściwe wyniki:

- Co to oznacza w Twoim wypadku właściwy wynik?
- Co jest właściwe dla twojej firmy
- Co jest właściwe dla jednostki?

KLUCZ III - skoncentruj się na mocnych stronach

Wielki menedżer potrafi szczegółowo opisać wyjątkowe talenty podległych osób. Interesujące są dla niego różnice między poszczególnymi ludźmi, a nie różnice między grupami (odrzuć stereotypów, uogólnień).

Wielcy Menedżerowie są agresywni w odkrywaniu talentów i pomocy w ich pielęgnowaniu, wiedzą że o wszystkim decyduje obsada (tj. obsadzanie stanowisk wg talentów). W zastanym zespole:

- Obserwują.
- Pytają o cele, plany, marzenia.
- Blisko współpracują z każdym, zwracając uwagę, jakich wyborów dokonują pracownicy i kto kogo popiera.
- Dzielą zespół na tych, którzy mogą zostać i takich, którzy muszą znaleźć sobie nowe role gdzie indziej.
- Zarządzają przez wyjątki.
- Najwięcej czasu spędzają ze swymi najlepszymi ludźmi - widzą swoją rolę, jako katalizatorów, zmieniających talenty w osiągnięcia.
- Stwarzają unikalny zbiór oczekiwań.
- Podkreślają i doskonałą wyjątkowy styl każdej osoby.

Jak Radzić sobie ze słabościami:

- Sprawdź, czy słabe wyniki wynikają z braku wiedzy. Jeśli tak, pokaż wiedzę, jak dane zachowanie negatywnie oceniają współpracownicy.
- Sprawdź, czy złe wyniki nie wynikają z działań (twoich) menedżera, poprzez zignorowanie osobistej motywacji pracownika, lub nieadekwatne działania motywacyjne.
- Jeśli oba powyższe nie występują, przyczyną złych wyników może być może brak właściwego talentu. Choć wydaje się to przygnębiające, jest codzienne i normalne. Nie wszystkie talenty pasują do wszystkich zadań.
- **System wspierający dla braku talentu** to najłatwiejsze rozwiązanie (np. okulary dla wad wzroku, wizytownik, jeśli nie masz talentu dla zapamiętywania imion).
- **Komplementarny współpracownik** - ktoś kto ma talenty jakich nam brakuje.

KLUCZ IV: znajdź odpowiednie dopasowanie

- Awans nie zawsze jest najbardziej dopasowanym rozwiązaniem dla danego pracownika, ale często jest to naturalna nagroda w firmach. **Szczebel wyżej** - może oznaczać brak wykorzystania najlepszych talentów dotąd używanych oraz zadania wymagające innych np. nieobecnych talentów.
- Większość systemów w firmach jest wadliwie skonstruowana, **mając 3 błędne założenia**:
 1. Każdy następny szczebel kariery to bardziej skomplikowana wersja poprzedniego (awansowanie do poziomu niekompetencji).
 2. Przypisując prestiż rolom z najwyższych szczebli, pobudza się pracowników, aby chcieli awansować, niezależnie od talentów.
 3. Założenie, że różnorodne doświadczenie czyni pracownika bardziej atrakcyjnym (tendencja do polowania na doświadczenia).

Zalecenia - w każdej roli wykreuj bohatera

- Zbuduj poziomy wtajemniczenia w danej roli (kariera w ramach roli).
- Poszerzaj poziomy płacowe - (najlepszy kelner powinien zarabiać więcej niż jego słaby menedżer, ale najlepszy menedżer zarabiać powinien np. 3 x więcej niż najlepszy kelner).
- Twórczy bunt - twórczo szukaj możliwości w sztywnych hierarchicznych systemach firmowych, aby twoi ludzie czuli, że zyskują prestiż, niekoniecznie awansując.

Master Keys - Porady Dla Firmy - co firma może zrobić, aby skłaniać menedżerów do bycia wielkimi

- **Koncentruj się na wynikach**
 - ✓ Określaj role, wykorzystując język celów.
 - ✓ Mierz cele.
 - ✓ 4 cenione przez Klientów firm (inne badania) efekty emocjonalne to: **DOKŁADNOŚĆ / DOSTĘPNOŚĆ / PARTNERSTWO / PORADA** – sprawdź, co jest potrzebne, by to osiągać.
 - ✓ Spraw, by menedżerowie poczuli się odpowiedzialni za odpowiedzi, jakich pracownicy udzielają na 12 pytań.
- **Wynagradzaj wyjątkowe osiągnięcia w każdej roli**
 - ✓ Ustal poziomy wtajemniczenia we wszystkich rolach.
 - ✓ Ustanów poszerzone przedziały wynagradzania w danej roli.
 - ✓ Celebryzuj indywidualne osiągnięcia.
- **Przyjrzyj się swoim najlepszym ludziom**
 - ✓ Zanalizuj najpierw najbardziej znaczące role - opracuj profil talentów dla ról.
 - ✓ Stwórz wewnętrzny uniwersytet: forum prezentacji najlepszych w każdej roli.
- **Ucz innych "języka" wielkich menadżerów - język wpływa na myślenie, a myślenie wpływa na zachowanie:**
 - ✓ Naucz ludzi o 4 kluczach.

- ✓ Podkreślaj różnice między wiedzą, umiejętnościami, a talentami.
- ✓ Dostosuj procedury rekrutacji (opisy stanowisk) tak, aby uwzględnić pojęcie talentu.
- ✓ Przeanalizuj plany szkoleń - dobra firma wie, czego uczyć, a co jest niemożliwe do nauczenia.
- ✓ Usuń z planów szkoleń element "uzdrawiania" - szkól ludzi według ich talentów.
- ✓ Pozwól ludziom korzystać z tego, jak reagujesz na ich działania - ankiety 360', systemy oceny itp. są użyteczne tylko wtedy, gdy pomagają lepiej rozumieć siebie i swoje talenty. Nie warto wykorzystywać ich "do naprawy".