



WIELCE SZANOWNY TOP MANAGEMENT
Janusz Kamiński

„MY” i „ONI”

Z analiz firmy badawczej Booz Alen (badania z lat 90-tych, USA) 85 procent menedżerów wyższego szczebla czuje się komfortowo w budowaniu strategii swoich firm, ale już tylko 10 procent z nich potwierdza swoje zdolności w budowaniu spójności zachowań ludzi ze strategiami ich firm.

REFLEKTOR



Według badań polskiej firmy doradczej Executive-Conversation (Polska, 2010 rok, 532 respondentów) 76 procent menedżerów wyższego szczebla jest przekonanych, że skutecznie przewodzi procesom budującym pożądane doświadczenia klientów swoich firm. Tymczasem tylko 38 procent pracowników zgadza się z tym twierdzeniem.

To zadziwiająca różnica pomiędzy spojrzeniem liderów w firmach a ludźmi mającymi na co dzień za zadanie wdrażać pomysły i koncepcje managementu. Skąd się bierze ta rozbieżność i jak sobie z tym poradzić w firmach?

Wiele firm posiada własne strategie, ale z ich realizacją już jest znacznie gorzej. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest to, że WSTP (Wielce Szanowni Top Managerowie) nie zdają sobie sprawy z prostego fak-

tu, że to ich pracownicy na co dzień wdrażają strategię firm, w których są zatrudnieni. WSTM mają za zadanie wskazywać kierunki, a następnie aktywnie sprawiać, aby pracownicy je przyjęli za swoje i podejmowali stosowne działania. Zamiast tego WSTM mówią: To MY jesteśmy strażnikami strategii; ONI mają po prostu wykonywać nasze polecenia”.

„Czy masz pojęcie, Janusz, jacy ci moi ludzie są beznadziejni? Oni czytają Gałę!” – zwróciła się do mnie z najwyższym oburzeniem pani dyrektor finansowa znanej dużej firmy, mając na myśli członków swojego zespołu, wysokiej klasy specjalistów, na co dzień zajmujących się realizacją celów firmy. Inny dyrektor – szef ważnego działu dużego hipermarketu – zapytany o to, w którym miejscu w jego

organizacji zaczyna się podział na „MY” i „ONI”, odparł: Na kasie! ONI tam nic nie rozumieją, im zależy tylko i wyłącznie na pensji, a nie na strategii naszej FIRMY! Swoimi pogardliwymi uwagami wynikającymi z zadziwiających przekonań dotyczących ludzi na szeregowych stanowiskach („Zapomniał wół, jak cielęciem był”) WSTM-owie budują i wzmacniają kulturę podziału na MY i ONI. MY menedżerowie uważamy was, szeregowych pracowników za „ONYCH”. Jesteście gdzie indziej, macie inną rolę, nie znacie się na ważnych sprawach, nie rozumiecie potrzeb firmy, potraficie tylko żądać. Ta logika działa i w drugiej stronie: „MY” – szeregowi pracownicy to dopiero pracujemy, a „ONI” tam na górze to tylko obiadki, spotkania, wyjazdy, parkingi dla siebie, nadmierna kontrola i rozliczanie. „ONI” nie rozumieją, jak tu na dole radzić sobie z rozwrzeszczanym klientem, jak przezbierać maszynę, jak przed weekendami robić kwartalne rozliczenia finansowe itd.

Skąd się bierze ten dysonans i różnica perspektyw? Z prowadzonych przeze mnie od lat obserwacji i badań wynika, że przeciętny menedżer określa rangę relacji ze swoim szeregowym pracownikiem, w porównaniu do wszystkich spraw, które ma na głowie (inni podwładni, koledzy na równorzędnym stanowisku, przełożony, relacje z innymi działami itd.) na 4,8 procenta. Tymczasem pracownicy pytani o wagę relacji ze swoimi przełożonymi, w porównaniu do wszystkich innych spraw, którymi się zajmują, wskazywali na około 50-60 procent. To ponad dziesięciokrotna różnica! Jaki z tego morał?

Pamiętaj! Jeśli chcesz zniwelować różnicę pomiędzy kulturą „MY”, a „ONI” – co pozwoli na zwiększenie spójności zespołu, którym zarządzasz – miej świadomość, że każdy twój czyn, każde twoje zaniechanie jest odbierane przez twoich podwładnych w sposób przynajmniej dziesięciokrotnie mocniejszy, niż ci się wydaje! Dlatego zawsze przygotuj się do dialogu z pracownikiem i bądź podczas rozmowy tak uważny, jakbyś rozmawiał z własnym przełożonym...