

KONSEKWENTNE DECYZJE

KADRA KIEROWNICZA POWINNA TRZYMAĆ SIĘ POWZIĘTYCH DECYZY- ZJI I NIE POZWALAĆ NA ICH ROZ- MYWANIE

Portal nf.pl | Kadry

30 marca 2010

REFA Wielkopolska

Jürgen Peterke JP-Consulting & Training GmbH Griesheim

Proces kierowania często cechują sytuacje, w których po podjęciu decyzji przez zespół, jeden z jego członków mimo wszystko udaje się do szefa. Decyzja jest więc omawiana ponownie. Nie rzadko wówczas padają argumenty, które nie zostały wyartykułowane w trakcie trwania wcześniejszego spotkania. Przełożony staje wtedy przed dylematem. Z jednej strony, właśnie podjął decyzję w sprawie złożonego problemu dołożywszy wszelkich starań, aby rozpatrzyć możliwie jak najwięcej jego aspektów. Z drugiej strony wie, że podjęte decyzje mają swoje słabe elementy i często w konkretnej sytuacji sam wcale nie jest pewien, czy rzeczywiście wybrano najlepsze rozwiązanie. Sytuacja staje się niepewna zarówno dla samego przełożonego, jak i dla całej organizacji.

Proces kierowania często cechują sytuacje, w których po podjęciu decyzji przez zespół, jeden z jego członków mimo wszystko udaje się do szefa. Decyzja jest więc omawiana ponownie. Nie rzadko wówczas padają argumenty, które nie zostały wyartykułowane w trakcie trwania wcześniejszego spotkania. Przełożony staje wtedy przed dylematem. Z jednej strony, właśnie podjął decyzję w sprawie złożonego problemu dołożywszy wszelkich starań, aby rozpatrzyć możliwie jak

najwięcej jego aspektów. Z drugiej strony wie, że podjęte decyzje mają swoje słabe elementy i często w konkretnej sytuacji sam wcale nie jest pewien, czy rzeczywiście wybrano najlepsze rozwiązanie. Sytuacja staje się niepewna zarówno dla samego przełożonego, jak i dla całej organizacji.

Niepewność przy podejmowaniu decyzji jest wykorzystywana.

Jest to czas dla osób, które nie zgadzają się z podjętą decyzją, niemniej jednak,

na pewnym etapie dyskusji zespołu zarządzającego sceptycznie oceniają swoje szanse w otwartej debacie i nie wyrażają własnej opinii. Liczą, że w poufnej rozmowie w cztery oczy z szefem, wykorzystają jego niepewność dla własnych celów. Zawsze znajdują się argumenty przeciwko podjętej decyzji. Nie mniej jednak, z punktu widzenia możliwości funkcjo-nowania organizacji w określonym momencie, należy zawęzić liczbę możliwych rozwiązań do jednej lub ewen-tualnie kilku opcji. Sprawiając tym samym, że uzgodnio-ne i koordynowane działania zmierzać będą do osiągnię-cia celu. Rozmywanie postanowień lub ich całkowite odwrócenie już po rozpoczęciu uzgodnionych działań, rodzi poważne konsekwencje. Zwykle oznacza to zwiększony nakład pracy, a także utratę zaufania pracowników do decyzji podejmowanych przez kadrę zarządzającą.

Poprawne zachowanie podczas kwestionowania podjętych decyzji.

Jakie kwestie należy rozważyć, jeśli pracownik ponownie poddaje problem pod rozagę i jak się w takich sytu-acjach należy zachować?

Pracownik:

1. Ponownie, podczas rozmowy w cztery oczy, poddaje problem pod rozważenie, wyraża wprawdzie nowe poglądy, ale nie przytacza odkrywczych, istotnych argumentów;
2. Przytacza nowe i istotne argumenty, które przysły mu do głowy dopiero po podjęciu decyzji
3. Zwraca uwagę na trudności związane z podjętą decyzją, które należy wziąć pod uwagę podczas jej realizacji.

Kilka wskazówek dla przełożonego – odpowiedź może brzmieć:

Ad 1. „Wolałbym, aby omówił Pan te problemy podczas naszego spotkania, tak by inni koledzy mogli wziąć je pod uwagę w swoich rozważaniach. Inaczej mówiąc, Pańskie poglądy, z całym szacunkiem, nie zmienią decyzji, przy której chciałbym pozostać.”

Ad 2. „Dobrze, że zwraca Pan na to uwagę. Wspólnie z kolegami przedyskutujemy konsekwencje naszej decyzji. Mam nadzieję, że nie będziemy musieli jej zmieniać, a jedynie dopasować...”

Ad 3. „Tak, podjęta decyzja związana jest z kilkoma trudnościami. Pana uwagi są zapewne słuszne. Proszę przekazać je na następnym zebraniu, co uczuli nas na prawdopodobne trudności”.

Czy podejmowane dzisiaj decyzje są zawsze niezmiennie?

Dzisiejsza dynamiczna gospodarka rodzi obawy, że wszystkie podejmowane decyzje są zmiennie. Można to udowodnić, ale jest to również zbyt krótkowzroczne myślenie. Prawdą jest, że skutkiem dzisiejszych nacechowanych ambiwalencją czasów „tak lub tak” jest podejmowanie kilku decyzji do jednej, rozważanie pierwszego postanowienia. Często również kolejne rozstrzygnięcie zmienia te pierwsze. Zjawisko to niestety, ale i całkowicie usprawiedliwione, jeśli służy sprawie. Dla pracownika oznacza to, że musi nauczyć się żyć z wieloma jednocześnie podejmowanymi decyzjami i ich konsekwencjami. Aby było to możliwe, przełożony zobowiązany jest pomóc mu zrozumieć zarówno sytuację, jak i podjętą decyzję. A nie zdarza się to często. Pracownik jest zazwyczaj jedynie

odbiorcą informacji o podjęciu rozstrzygnięć, nie bierze czynnego udziału w ich ustanawianiu. W ten sam sposób odbiera informację o planowaniu kolejnej decyzji, która prawdopodobnie zniesie pierwszą. W efekcie ma wrażenie, że nic nie zostało ustalone. To, czego brakuje, to troska i wyczerpująca informacja w kwestii podjętej decyzji. Możliwe jest to dzięki spotkaniom i komunikacji. Jeśli ich nie ma, pracownicy ignorują odgórnie narzuconą decyzję albo realizują ją bez przekonania i nie wykazują zaangażowania. Następuje wówczas erozja zaufania do kadry zarządzającej.

Praktyczny przykład podejmowania decyzji.

W zakładzie przetwórstwa tworzyw sztucznych przez dłuższy czas produkowano dla jednego z klientów, nie-ekonomicznie małe serie. Był to rezultat przyjętej w firmie strategii orientacji na klienta. Nacisk na wypracowywanie zysku spowodował żądania wycofania się z nieekonomicznych zamówień. Po dokonaniu analizy, kadra zarządzająca zrozumiała, jak bardzo te nieekonomiczne zamówienia wpływały na wyniki i jak nieproporcjonalnie dużo ich było od klientów, którzy mają podrzędne znaczenie dla firmy. Wielu odetchnęło z ulgą, kiedy zapadła decyzja o nieprzyjmowaniu w przyszłości zamówień na małe serie.

Po jakimś czasie, gdy dopiero co przyzwyczajono się do nowych standardów, dyrektor handlowy wprowadził do planu produkcji, za zgodą zarządu, zlecenie opiekujące na produkcję małej serii określonego produktu dla dużego klienta. Każdy zdawał sobie sprawę, że to zamówienie się nie opłaca. Jednak tylko kierownik sprzedaży i zarząd znali znaczenie tak małego zamówienia. Wiedzieli, że jest ono warunkiem kontynuowania współpracy w innym obszarze i to w zakresie produkcji wielkich serii. Dyrektor handlowy stanąwszy pod presją zarzutów „Robisz to dla swojego klienta, i ...” dał swoim pracownikom przyzwolenie nie respektowania nowo ustanowionych zasad w odniesieniu do pojedynczych, wieloletnich klientów. Spowodowało to spadek motywacji na produkcji do najniższego poziomu: „My ciągle musimy usprawniać nasze procesy a sprzedaż ma gdzieś nasze starania”. Wśród pracowników eskalowało napięcie!

Tym czasem obie decyzje były trafne. Zarówno ta, aby przyjmować tylko ekonomicznie opłacalne zamówienia, jak i ta, aby w imię nadrzędnych celów zgodzić się na przyjęcie zlecenia, które przyniesie stratę. Problem tkwi w jednej stronie w tym, że przemysleń tych nie przekazywano pracownikom, a z drugiej w tym, że dyrektor handlowy pogodził się z nieuzasadnionymi zarzutami. Mógłby przecież powiedzieć „Nie, tej umowy ja i zarząd nie zawarliśmy z moim klientem, tylko z klientem ważnym dla firmy. Ów kontrakt jest dla nas korzystny, na wet, jeśli jest sprzeczny z przyjętą przez nas zasadą, której proszę się w dalszym ciągu trzymać. Poza tym uważam, że ten problem musimy też wyjaśnić produkcji i uzyskać ich zrozumienie.”