100 CEO'S · TRANSPORT & LOGISTICS · POZNAŃ

Władza i rozeznanie

Dlaczego decyzje zapadają tam, gdzie brakuje wiedzy

Sergiusz Żemek

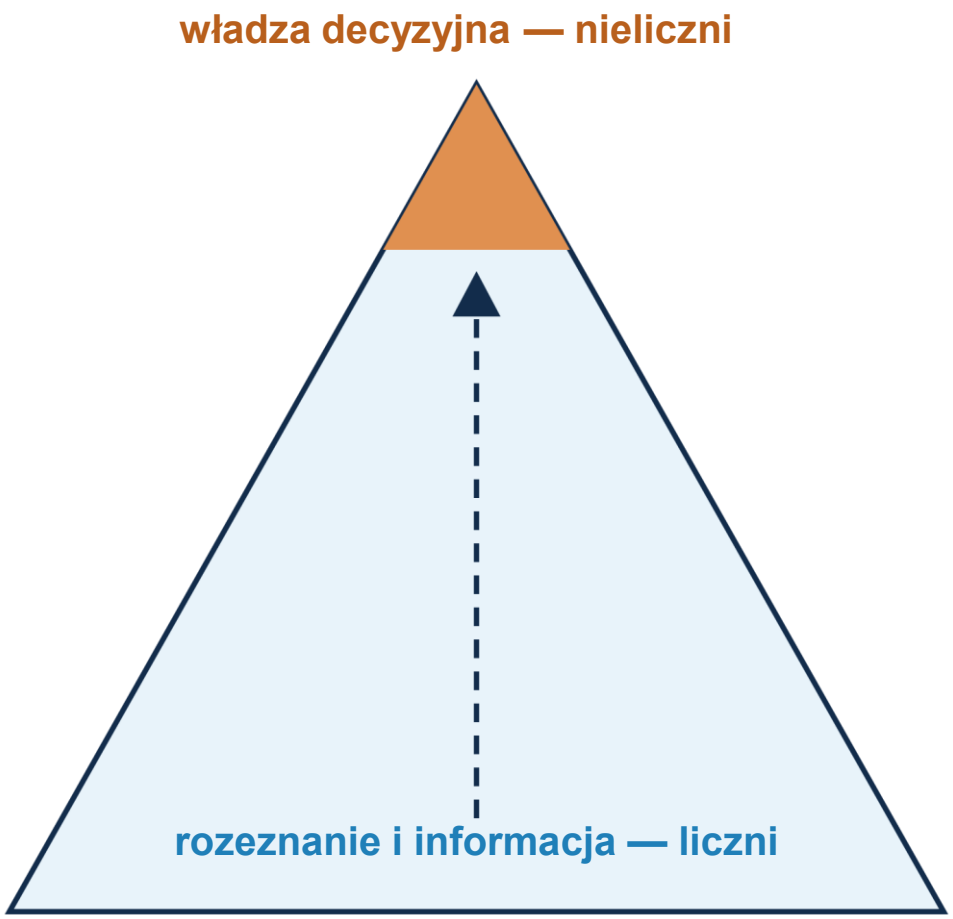
www.harmonic-management.com

HARMONIC MANAGEMENT

PARADOKS

Mamy władzę decyzyjną.

I to jest problem.



ZANIM INFORMACJA DOTRZE NA GÓRĘ

1 skondensowana

2 uproszczona

3 przefiltrowana: to, co bezpieczne

CO DOCIERA NA GÓRĘ

Pralnia społeczna

Trochę, żeby zwalić na inny dział.

Trochę, żeby się nie przyznać.

Władza decyzyjna zostaje odcięta od rozeznania.

W NASZEJ BRANŻY

Klient chce 60 dni zamiast 30. Odpowiedź do jutra.

Handlowiec

„Muszę zapytać szefa.”

Właściciel, następnego dnia wieczorem

„Daj.”

Handlowiec

„Już się dogadał z kimś innym.”

To nie jest koszt złej decyzji. To jest koszt czekania na dobrą.

Dlaczego tak robimy? Bo tak nas nauczono. Czy to jedyny sposób?

DAVID MARQUET · USS SANTA FE

Rok przygotowań do dowodzenia innym okrętem. W ostatniej chwili — Santa Fe.

„Naprzód dwie trzecie.”

Na tym napędzie nie ma takiego ustawienia.

„Wiedziałeś, że nie ma takiego ustawienia?”

„Wiedziałem.”

Wiedział oficer. Wiedział sternik.

Nie wiedział tylko ten, który wydał rozkaz.

CO ZMIENIŁ MARQUET

Intent-based leadership · przywództwo oparte na intencji

Podwładny

„Zamierzam…”



Dowódca

„Very well.”

Decyzje tam, gdzie jest rozeznanie — nie tam, gdzie namalowaliśmy władzę na schemacie.

MĄDRA DECENTRALIZACJA

To nie abdykacja szefów.

To nie naiwny turkus.

To nie “róbcie, co chcecie”.

Więcej struktury, nie mniej.

STANLEY MCCHRYSTAL · IRAK

Team of Teams

BYŁO

Każda jednostka ma swój kawałek obrazu. Zgody na wymianę — tylko z góry.

Za każdym razem kilka dni za późno.

STAŁO SIĘ

Zespoły koordynują się między sobą. Informacja szeroko, decyzja przy problemie.

Bez zbędnych szczebli.

CO MAJĄ WSPÓLNEGO

Autonomia, która nie prowadzi do głupstw, bo stoi na czterech rzeczach

1

Klarowność strategiczna

co jest kierunkiem, co jest interesem firmy

2

Klarowność operacyjna

kto, co, gdzie może robić — i dlaczego

3

Kompetencje

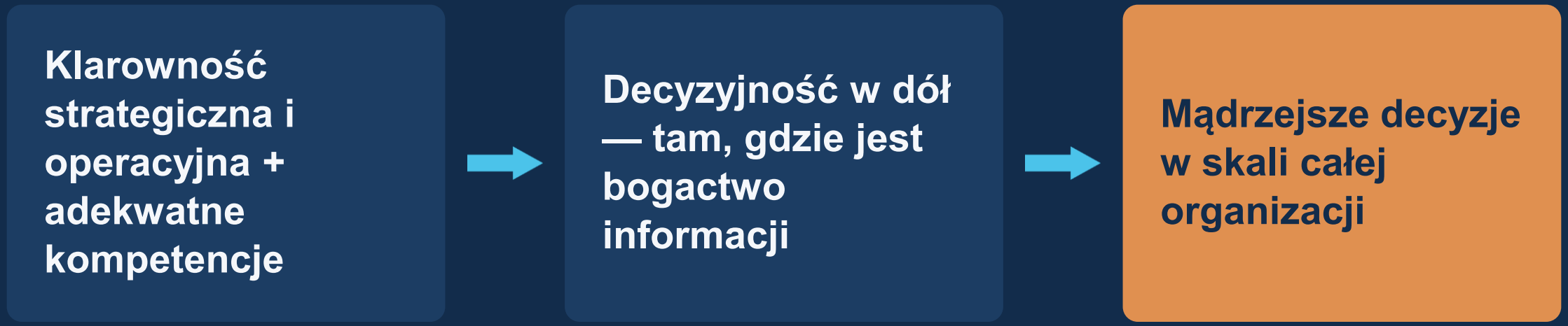
budowane świadomie; autonomia rośnie stopniowo, pod kontrolą

4

Krótkie sprzężenia zwrotne

decyzja, korekta, nauka — bez pralni po drodze

DOPIERO WTEDY ODDAJEMY KONTROLĘ



Harmonizacja całego systemu

PERSPEKTYWA INTERIM MANAGERA

Więcej głów. Jeden kurs.

Jedna głowa na górze — ani kilka w zarządzie — nie przetworzy tego, co widzi cała firma.

Corporate Rebels: opisane przypadki, nie manifesty.

JEDNO PYTANIE NA PIĄTEK

Co w mojej firmie wiedzą wszyscy — oprócz mnie?

Nie: więcej czy mniej władzy na górze.
Gdzie władza spotyka wiedzę.

Sergiusz Żemek
www.harmonic-management.com

LinkedIn