

ZARZĄDZANIE PRZEZ JAKOŚĆ

Druga zasada jakości - Przywództwo

*„Przywódcy ustalają jedność celu i kierunki działania organizacji.
Zaleca się, aby tworzyli oni i utrzymywali środowisko wewnętrzne, w którym ludzie mogą w pełni zaangażować się w osiągnięcie celów organizacji.”*

(PN-EN ISO 9000:2001)

W każdej organizacji sposób zarządzania i postawa kierowników rzutuje na osiągnięte wyniki, niezależnie czy dotyczy to całej organizacji czy jej oddziałów lub pojedynczych komórek organizacyjnych. W ostatnich latach uważa się, że dla uzyskania wysokiej wydajności czy wysokiego poziomu obsługi klienta lub rozwoju wyrobu największe znaczenie ma lider organizacji posiadający cechy przywódcze.

Przywódtwo to inspirowanie, przekonywanie, wpływanie na innych, motywowanie do pozytywnych przemian. Przywódca dla osiągnięcia celu, buduje silnie wewnętrznie zmotywowany zespół pracowników, którzy mu ufają i wspierają go, a przede wszystkim angażują się w realizację założonych celów.

Od współczesnego lidera oczekuje się, że będzie rozumiał ludzką psychikę starał się poznawać potrzeby, zdolności i możliwości pracowników. Efektywny lider ma świadomość, że:

- Ludzie paradoksalnie potrzebują jednocześnie poczucia bezpieczeństwa jak i niezależności
- Ludzie są wrażliwi na nagrody i kary, ale do działania potrzebują silnej wewnętrznej motywacji
- Ludzie lubią słuchać miłych słów i pochwał
- Ludzie mogą jednocześnie przyswajać niewiele informacji, dlatego przywódca powinien przedstawiać rzeczy prosto i krótko
- Ludzie wykazują większe zaufanie do instynktownej reakcji kierownika niż do np. przedstawianych danych statystycznych
- Ludzi demotywuje retoryka kierownika, gdy nie jest zgodna z jego działaniami.

Zrozumienie istoty przywództwa wymaga zrozumienia, czym różni się ono od zarządzania. Zarządzanie obejmuje kierowanie i nadzorowanie organizacji. Zarządzanie zwykle przypisywane jest menedżerowi, który dba o utrzymanie równowagi (np., aby ludzie otrzymali odpowiednią do pracy płacę, aby zapewnione były zasoby, itd.). Przywództwo to dążenie do zmian, inspiracja innych do bardziej wyłożonej pracy w celu uzyskania lepszych efektów. Przywódca roztacza (często wyidealizowaną) wizję organizacji i strategię osiągnięcia zamierzeń.

LIDER (przywództwo)	MENEDŻER (zarządzanie)
Entuzjazm, pasja, inspirowanie do działania	Posługiwanie się określonymi technikami i narzędziami opartymi na rozumowaniu
Korzystanie z wyobraźni i uruchamianie kreatywności w celu	Postępowanie formalne, naukowe podejście. Oparcie działań na planowaniu, kontrolowaniu i wykorzystaniu technik statystycznych
Inspirowanie innych do bardziej wyłożonej pracy, dla uzyskania	Dbanie o odpowiednią motywację konieczną dla osiągnięcia założonego celu
Dążenie do zmiany	Koncentrowanie się na utrzymaniu równowagi
Stworzenie wizji i strategii działania organizacji jako istota działania	Korzystanie z różnych technik i narzędzi w celu sprawnej realizacji przyjętej wizji

Należy zauważyć, że przedstawiony powyżej podział jest czysto teoretyczny i w praktyce kierowania każdą organizacją, zarówno zaniebywanie funkcji menedżerskich przez liderów, jak i sprawowanie czystej formy zarządzania przez menedżerów bez cech przywódczych nie może przynieść sukcesu.

Skrajnym obrazem takich postaw, których należy unikać jest pomysłowy, kreatywny lider oderwany od realiów rzeczywistości oraz menedżer biurokrata broniący się przed wprowadzaniem zmian. Obrazowo można powiedzieć, że przywódca to ten który określa port docelowy statku, menedżer to ten który sprawnie doprowadzi statek do wyznaczonego portu.

W latach dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia American Management Association przeprowadziło wśród sław ze świata nauki i praktyki badania dla zebrania opinii dotyczących idealnego lidera biznesu. Za dwie najważniejsze cechy niezbędne dla sprawowania przywództwa uznano zaufanie i uczciwość.

Powszechnie oczekuje się, że liderzy powinni postępować etycznie, nawet wtedy gdy otoczenie

nie zawsze jest zgodne z przyjętymi normami etyki.

Niekiedy zdarza się, że istnieje potrzeba podjęcia decyzji z zakresu „szarej strefy”. Np. czy w obliczu zagrożenia strat dla organizacji można wykorzystać luki w prawie pracy zmuszając pracowników (zagrożonych bezrobociem) do wykonania dodatkowej pracy. Dla ułatwienia podjęcia decyzji można posłużyć się np. zestawem pytań pomocniczych opracowanych przez Center for Business Ethic przy Bentley College.

1. Czy decyzja jest właściwa ?
(zgodnie z ogólnie przyjętymi wytycznymi dotyczącymi rozróżnienia dobra od zła)
2. Czy decyzja jest sprawiedliwa?
(zgodnie z ogólnie przyjętymi zasadami co jest prawe, a co nie)
3. Kto ucierpi?
(zgodnie z koncepcją dobra dla jak największej ilości ludzi)
4. Czy będziesz zadowolony, gdy o twojej decyzji zostanie powiadomione otoczenie?
(np. w lokalnej gazecie lub w wewnętrznej sieci informatycznej)
5. Czy powiedziałbyś o tym swemu dziecku?
(czy chciałbyś nauczyć własne dziecko podobnych zachowań)
6. Czym to pachnie?
(co podpowiada ci intuicja i zdrowy rozsądek)

Zdobycie zaufania wymaga czasu, podczas gdy jedna nieopatrzna decyzja może doprowadzić do nieodwracalnych skutków. Ludzie mają skłonność do wybaczenia liderom pomyłek, ale postępowanie nieuczciwe powoduje utratę szacunku.

Cechą istotną dla lidera jest inspirowanie innych do osiągania wielkich celów. W tym celu przydatne jest formułowanie wizji stanowiącej cel i często wyidealizowany scenariusz dla przyszłości organizacji.

Przykład wyidealizowanej złożonej wizji.

Klienci otrzymują to co zamówili, zgodnie z ustaleniami i mają aże przeświadczenie, że otrzymali więcej niż oczekiwali.

Pracownicy mający kontakt z klientem właściwie określają zarówno potrzeby jak i oczekiwania klienta.

Nowe produkty lub procesy wdrażane są zgodnie z harmonogramem po najniższych kosztach i spełniają założone wymagania.

Dostawcy znają i spełniają nasze wymagania i są zainteresowani rozwijaniem z nami współpracy.

Ludzie czerpią radość z wykonywanej pracy.

Organizacja przynosi zyski.

Przykład, wizja sieci telewizyjnej CNN:

Być pierwszą firmą zajmującą się polityką informacyjną w skali globalnej, dotrzeć do wszystkich ludzi i nadawać programy we wszystkich głównych językach.

Zwykle wizja odpowiada na pytanie, w jakim miejscu chcemy być w określonej perspektywie czasowej, odpowiedź na to pytanie stanowi drogowskaz postępowania na najbliższy okres 5 do 10 lat. Przemiany i nakreślanie wizji zarówno dla całej organizacji, jak i dla poszczególnych oddziałów wewnątrz organizacji sprzyja pozytywnym zachowaniom pracowników pod warunkiem, że lider umie przybliżyć wartości, o które chodzi przy urzeczywistnianiu wizji, w tym zakresie przydatne stają się cechy przypisywane menedżerowi.

Sukces przedsięwzięcia czy organizacji nie jest możliwy bez pracy zespołowej. Lider musi sobie zdawać sprawę, że podstawą skutecznego zaangażowania się pracowników jest wspólnie wypracowany i uzgodniony cel lub przesłanie, które wyróżnia grupę od innych podobnych. Takie przesłanie lub cel nazywane jest często misją organizacji lub zespołu. Misja zwykle powstaje przy użyciu technik „burzy mózgów” z zaangażowaniem szerokiego kręgu odpowiedzialnych za procesy i może odpowiadać na następujące pytania: kim jesteśmy? co robimy? kto jest naszym klientem? jak to robimy?

Elementem koncepcji wynikających z wizji i misji organizacji ukierunkowanych na jakość może być polityka wynikająca z wymagań norm dotyczących zarządzania. Normy ISO serii 9000 określają politykę jakości jako ogół zamierzeń i ukierunkowanie organizacji dotyczące jakości, formalnie wyrażone przez najwyższe kierownictwo.

Mierzalną formą zastosowania w praktyce zarządzania drugiej zasady jakości mogą być modele samooceny. Jednym z takich modeli są Kryteria Polskiej Nagrody Jakości, które składają się z 9 filarów. Pierwszym filarem z ilością 150 punktów na 1000 możliwych do osiągnięcia jest „Przywództwo”.

Jest to kryterium, które ocenia osobiste zaangażowanie przywódców (dyrektora/prezesa oraz innych kierowników) w realizację misji i wizji, rozwijanie umiejętności potrzebnych do osiągnięcia długofalowego sukcesu oraz wdrażania i ciągłego doskonalenia systemu zarządzania organizacją, jako zasadniczego procesu uzyskiwania ciągłej poprawy.

Chodzi tu także o ocenę roli, jaką odgrywa naczelne kierownictwo i inni liderzy we wdrażaniu, kierowaniu i wspieraniu oraz przekazywaniu załodze czytelnego systemu wartości dotyczących kultury i etyki. Szczególnie doceniane jest osobiste zaangażowanie oraz konkretne i wymierne działania kierownictwa w doskonaleniu Zarządzania przez Jakość - TQM.

Tak więc przywództwo oznacza ustalanie przez kierowników na wszystkich szczeblach trwałych etycznych wzorów zachowań, budowanie wizji i działanie zgodne z celami organizacji. Wewnętrzne uwarunkowania dla kreowania wśród kierowników cech przywódczych to przyjęty w organizacji styl zarządzania, ustalone sposoby oceny i motywacji pracowników oraz zakres pomocy pracownikom w ich rozwoju.

Przenosząc się na grunt normy ISO 9001:2000, przywództwo to ustalanie polityki jakości i celów z niej wynikających, planowanie osiągnięcia tych celów, ustanawianie i dbałość o wewnętrzną komunikację oraz zapewnienie właściwych warunków pracy.

Najważniejsze wymagania normy ISO 9001:2000 mające odniesienie do drugiej zasady jakości zostały zawarte w punktach:

- 4.1 - Wymagania ogólne
- 5.1 - Zaangażowanie kierownictwa
- 5.3 - Polityka jakości
- 5.4 - Planowanie
- 5.5 - Odpowiedzialność, uprawnienia i komunikacja
- 6.2 - Zasoby ludzkie

Jeśli chodzi o najlepszych przywódców - ludzie nie zauważają ich obecności.

Przywódców dobrych szanują i chwala.

Przywódców słabych się boją, a złych nienawidzą.

Kiedy zaś najlepszy przywódca wypełni swoją rolę, ludzie mówią: „Zrobiliśmy to sami”

Lao-Tzu - Chiński filozof

Grzegorz Marchewka