


# ZARZĄDZANIE UCZESTNICZĄCE

Iwona Śniady






Lider nowej ery, stanowi unikalną mieszankę kontrastujących sił (destrukcyjnych i integrujących), przedsiębiorczości i filozofii, połączonych z dążeniem do nowych rozwiązań.

*Aleksander Manu*

Jednym z przykładów takiego kontrastu w pracy menedżera jest pogodzenie własnej odpowiedzialności za wyniki, która sprawia, że wszystkiego chce dopilnować sam, z zaufaniem do podwładnych i delegowaniem.



Jednym z efektywnych sposobów pogodzenia tych dwóch ról, zarządzania zespołem z jednej, a z drugiej wykorzystania potencjału pracowników, budowania ich zaangażowania do zarządzania operacyjnego i podejmowania decyzji, w uczestnictwo w takich zadaniach jak, ustalanie celów organizacji czy decydowanie o planie działania, jest **zarządzanie uczestniczące**.

Niektóre organizacje definiują tę metodę jako zasadę zarządzania, inne jako kompetencję.

# Zarządzanie uczestniczące jako kompetencja menedżera – przykładowa definicja

Umiejętność włączenia pracowników wszystkich szczebli w proces planowania i podejmowania decyzji dotyczących ich pracy.

Pozostawianie pracownikom przestrzeni do zgłaszania pomysłów i wdrażania ich w życie przy jednoczesnym informowaniu ich o kwestiach istotnych z perspektywy ich zadań, co pozwala minimalizować ewentualne ryzyka i zwiększa szanse na sukces.

Powierzanie odpowiedzialności, zachęcanie do samodzielności i budowanie zaangażowania.

# Przykładowe oczekiwania od menedżera:

- Angażuje pracowników i zachęca, aby podejmowali decyzje dotyczące ich pracy
- Dopytuje podwładnych o pomysły i rozwiązania pojawiających się problemów
- Chętnie zbiera i analizuje pomysły zgłaszane przez podwładnych, dyskutuje proponowane rozwiązania i pozwala je testować
- Szacuje ryzyko i daje pracownikom prawo do błędu
- Regularnie informuje podwładnych o bieżącej sytuacji oraz osiągniętych rezultatach
- Pozwala pracownikom na samodzielność przy realizacji coraz to nowych i bardziej złożonych zadań
- Tam, gdzie można wybierać przetestowane warianty, daje całkowitą swobodę wyboru metod realizacji zadań

# Korzyści dla pracownika

- Otwartość w podejściu do pracownika, szacunek dla jego niezależności, indywidualizmu i kreatywności
- Pracownik czuje się ważny i potrzebny
- Z czasem zdobywa wiedzę i zaufanie, podejmuje coraz poważniejsze decyzje, więc rośnie jego poziom umiejętności i satysfakcji
- Pracownicy stają się coraz bardziej samodzielni
- Angażują się w coraz bardziej złożone zadania, odpowiadają samodzielnie za poważne projekty
- Zdarza się, że ambicje pracowników stają się podstawą planów i celów firmy, firma pracuje na ambicjach pracowników, a nie na planach nakreślanych od góry

# Korzyści dla organizacji

- Nauczenie ludzi, by nie bali się brać odpowiedzialności za organizację, w której pracują
- Większość decyzji operacyjnych podejmowanych jest przez ludzi, którzy wiedzą najlepiej jak dane zadanie wykonać
- Decyzje operacyjne podejmowane są efektywnie, a drobiazgi nie urastają do rangi problemu
- Zauważalna jest sprawna komunikacja z dołu do góry, gdyż zarządzanie uczestniczące wymusza rozmowę
- Rośnie wzajemne zaufanie, poprawia się poziom zaangażowania i w efekcie łatwiej jest realizować cele
- Pracownik zdobywa coraz więcej doświadczeń i staje się ekspertem, który może dzielić się wiedzą z innymi pracownikami
- Menedżer ma czas na pracę koncepcyjną, strategiczną i na rozwój

# Wdrożenie zarządzania uczestniczącego

- Decyzja właścicieli/zarządu o pozostawieniu pracownikom przestrzeni do działania i decydowania
- Uznanie zarządzania uczestniczącego za ważną kompetencję podczas budowania modelu kompetencyjnego i wprowadzenie jej do modelu, rozpisanie istotnych elementów określających dobry poziom kompetencji
- Konsekwentne promowanie i dawanie przykładu
- Ocena kompetencji już na etapie rekrutacji i selekcji oraz systematyczne rozwijanie poprzez szkolenie/warsztaty
- Informacja zwrotna od przełożonego o postępach w rozwoju kompetencji podczas rozmów oceniających
- Ocena zarządzania uczestniczącego przez podwładnych w procesach HR, takich jak badanie nastrojów, klimatu organizacyjnego, ocena 360 stopni