

Cechy najbardziej efektywnych firm, które wyróżniłem w swoich badaniach, pozostają uniwersalne od co najmniej dwóch dziesięcioleci – stwierdza w rozmowie z CEO dr André de Waal.

SZYMON AUGUSTYNIAK



GENIUSZ JEST UNIWERSALNY

Dr André de Waal przeprowadził badanie na grupie ponad 1500 organizacji z całego świata, zarówno non profit, jak i komercyjnych. W dalszym ciągu gromadzi dane, planuje zebrać informacje o ponad 2000 organizacji. Na tej podstawie formuluje wzorzec efektywnej organizacji (HPO – high performance organization).

Wyniki badania wskazują, że o wiele trudniej jest utrzymać laur wysoce efektywnej organizacji (HPO – high performance organization), niż go zdobyć...

– To potwierdzi każdy sportowiec. Prawdziwe wyzwanie to utrzymać się na szczycie, a nie tylko wdrzeć się tam raz. Największym zagrożeniem dla sukcesu jest sam sukces: organizacja popada w samozadowolenie i spoczywa na laurach. „Osiągnęliśmy sukces i możemy odpocząć”. Wizja HPO zakłada ciągłe

zmienianie się firmy, jej poprawę, stale zwalczą owo poczucie samozadowolenia poprzez wszczynanie kolejnych inicjatyw nakierowanych na poprawę.

PROFIL MISTRZA

Jakie zatem są cechy HPO, które pozwalają organizacji rozwijać i utrzymać doskonałe cechy efektywności?

– Do najważniejszych cech HPO należą:

1. **Nastawienie na wynik:** organizacja wprowadza szybkie podejmowanie decyzji i działań, stale skupia się na osiągnięciu coraz lepszych rezultatów.
2. **Współgranie z otoczeniem:** wszystko podporządkowane jest działaniu na rzecz partnerów społecznych (interesariuszy), w szczególności klientów, w najlepszy możliwy sposób, cały czas poprawiając, doskonalcąc wewnętrzne kompetencje.
3. **Harmonia wewnętrzna:** wybór strategii, która w jasny sposób odcina się od stra-

tegi innych firm i która potem stale jest poprawiana. Upraszcza się i dopasowuje procesy wewnętrzne, aby móc wykonywać założenia strategii.

4. **Praca zespołowa:** organizacja tego typu powinna mieć spłaszczoną strukturę z kilkoma poziomami hierarchii, aby ludziom pracowało się łatwiej; potrzeba otwartej kultury korporacyjnej.

5. **Działanie na podstawie faktów:** ważne dla wydajności kwestie są jasno komunikowane członkom organizacji, którzy są odpowiedzialni za swoje wskaźniki.

6. **Elastyczność:** zarząd jest otwarty na zmianę, dopuszcza zatem eksperymentowanie i błędy, zachęca do innowacji.

7. **Zróżnicowanie wewnętrzne:** organizacja zatrudnia ludzi różniących się pod względem zdolności, podstaw, osobowości, których wiedza się uzupełnia. Dzięki temu na forum są zawsze odmienne opinie, spostrzeżenia, co wzmaga innowacyjność.

8. **Długoterminowość:** organizacja jest nastawiona na długoterminowe działania, popiera się wybór kadry zarządzającej z własnych szeregów. Firma stanowi bezpieczne miejsce dla swoich członków, kierownictwo jest długoterminowo.

9. **Interaktywność:** zarządzający angażują się w dialog z pracownikami, członkowie organizacji poświęcają dużo czasu na komunikowanie się między sobą, wymianę wiedzy, naukę.