

# MBO – technika zarządzania w kryzysie

Robert Reinfuss

*Zarządzanie w kryzysie wymaga zastosowania prostych technik o ponadprzeciętnej skuteczności. System MBO może być taką techniką. Dobrze zaprojektowany przynosi efekty finansowe już po kilku miesiącach od wdrożenia.*

## Co to jest MBO?

Zarządzanie przez cele – MBO (z j. ang. *Management by Objectives*) to prosta i bardzo skuteczna technika zarządzania. Sprawdza się we wszystkich rodzajach firm a także w administracji i organizacjach non-profit. Polega na wyznaczaniu menedżerom precyzyjnie zdefiniowanych, ambitnych i wzajemnie ze sobą skorelowanych celów biznesowych. Przez cel rozumiany jest stan, do którego menedżer powinien dojść lub doprowadzić. MBO różni się od tradycyjnego zarządzania zadaniowego tym, że z jednej strony precyzyjnie określa stan docelowy, równocześnie niedookreślając sposobu dojścia do niego. Technika ta daje więc dużą swobodę menedżerom, stawia na ich aktywność i innowacyjność, równocześnie zwiększając wymagania względem nich. MBO pozwala osiągać cele znacznie ambitniejsze, często postrzegane jako nierealistyczne przy tradycyjnych technikach zarządzania.

## W jaki sposób można wykorzystać MBO w okresie kryzysu?

Skuteczne wychodzenie z trudnych sytuacji w biznesie wymaga zmobilizowania całej organizacji. O to właśnie chodzi w zarządzaniu przez cele. Skupia ono uwagę i zaangażowanie całej organizacji na celach priorytetowych kosztem projektów i zadań mniej rentownych. Cele priorytetowe wyznacza zarząd, uzyskując w ten sposób po pierwsze lepszą kontrolę nad organizacją, a po drugie ograniczając koszty poprzez automatyczne eliminacje zadań i projektów które nie mają aż tak strategicznego znaczenia. Technika zarządzania przez cele może być porównana do zwierania szeregów w armii przed bitwą. W sytuacjach kryzysowych przewagę uzyskuje się przez zjednoczenie wysiłków w jednym kierunku, sprowadzając indywidualną kreatywność do optymalizacji sposobu współdziałania.

Koncentracja na celach strategicznych powoduje, że równocześnie "w odstawkę" idą te cele, zadania i projekty, które nie są priorytetowe. Menedżerowie, z braku czasu często sami proponują zamykanie i ograniczanie projektów, redukcje i oszczędności. Proces redukcji, "zwijania się" organizacji po to, by uzyskać środki na realizację celów strategicznych, jest bolesny i bez techniki typu MBO prawdopodobnie nigdy by się nie odbył.

Warunkiem skuteczności MBO jest postawienie bardzo ambitnych celów. Aby dokonać istotnej zmiany w firmie, trzeba bowiem przede wszystkim pokonać przekonanie o tym, że "tego się nie da zrobić", pokonać brak wiary w skuteczność zarządzania i w to, że dobra współpraca pomiędzy pracownikami może prowadzić do efektów przekraczających dotychczasowe oczekiwania.

## Jak przeciwdziałać tym samoograniczeniom zarządzających?

Posłuż się porównaniem do sportu:

Motywacją skoczek wzwyż jest osiągnięcie najlepszego wyniku na zawodach. Wysiłek szkoleniowy oraz maksymalna koncentracja w czasie skoku nie służy opracowanej w procedurze sekwencji ruchów, czyli realizacji planu, ale uzyskaniu najlepszego wyniku. Sednem sportowego współzawodnictwa a w konsekwencji ciągłego doskonalenia techniki jest ustalona poprzeczka, rekord do pobicia, wynik ustanowiony przez konkurenta, który trzeba pobić. Skoczek nie skacze po to, by skoczyć jak najwyżej, ale po to, by przeskoczyć

poprzeczkę. "Zarządzanie" poprzeczką jest więc tym, co kształtuje motywację zarówno zawodników, jak i trenerów.

**W biznesie, podobnie jak w sporcie, poprzeczkę trzeba stawiać wysoko, bardzo wysoko.**

Wtedy osiąga się wysokie wyniki. Ta zasada jest podstawą projektów restrukturyzacyjnych. Analogia sportowa jest dobra, gdyż pokazuje nadmierną w biznesie koncentrację na poprawności procesu, kosztem efektu końcowego. Uświadamia ona, że podstawowym i pierwotnym zadaniem zarządzających jest postawienie celów - ambitnych i takich, które początkowo wydają się nierealistyczne. Takie ambitne cele będą bowiem decydowały o konkurencyjności i wynikach firmy oraz staną się źródłem motywacji dla pracowników. Nieuzasadnione jest przekonanie, że sukces firmy zależy od zbiorowego przekraczania oczekiwań. Skoczek wzwyż może skoczyć dużo ponad poprzeczkę ale szybko nauczy się ją mijać "o włos". Podobnie jest w biznesie - o wynikach decydują mierzalne cele a motywacja i zaangażowanie w ich przekraczanie na znaczenie marginalne. W warunkach koniunktury, nawet nisko, przeciętnie postawione cele pozwalają dobrze prosperować przeciętnym firmom. W okresie kryzysu takie firmy albo zmieniają swoją politykę na bardziej ambitną i zaczną oszczędzać i restrukturyzować albo padną.

**Ambitne cele bardziej motywują**

Co ciekawe, stawiając cele bardzo ambitne, zarządzający działają zarówno na korzyść firmy, jak i na korzyść pracowników. Ambitne cele są bowiem źródłem motywacji i satysfakcji. Gdy zarządzający stawia sobie i organizacji cele skrajnie ambitne, początkowo uzyskuje efekt demotywacji, a może nawet spadku zaangażowania. Taki negatywny efekt jest jednak krótkoterminowy. Ambitne cele powodują konieczność priorytetyzacji tj. rezygnowania z części zadań. Menedżerowie wybierają drogę "na skróty" i w ten sposób zyskują czas na realizację celów strategicznych. Po niedługim czasie okazuje się, że realizacja bardzo ambitnych celów nie wymaga więcej czasu, lecz jedynie większej inicjatywy i kreatywności. Ciekawe wyzwania i poprawiające się wyniki są źródłem satysfakcji dla zarządzających i dla załogi. Wzrost satysfakcji przekłada się na poprawę motywacji i dalszy wzrost zaangażowania. Paradoksalnie, to cele bardzo ambitne są częściej przekraczane niż cele mało ambitne! Organizacja, która jest skoncentrowana na realizacji nadzwyczaj trudnych celów, zarządza się łatwiej i przyjemniej, mimo bolesnych decyzji o redukcjach.

Istotne źródło niewykorzystanego potencjału stanowi współpraca między menedżerami. Powinna ona być skoncentrowana na realizacji celów biznesowych, gdy tymczasem menedżerowie zazwyczaj poświęcają więcej uwagi wzajemnym relacjom. Dobrze wdrożone MBO obejmuje proces zwany budowaniem rynku celów, czyli stymulowania i wymuszania efektywnej współpracy pomiędzy menedżerami z różnych działów. Polega on na korelowaniu celów, szczególnie w zakresie współpracy działów biznesowych i usługowych.