

# Odpowiedzialność czy Accountability? Wybierz **WSPÓŁODPOWIEDZIALNOŚĆ.**



**POJĘCIA "ODPOWIEDZIALNOŚCI" I "WSPÓŁODPOWIEDZIALNOŚCI" NAJCZĘŚCIEJ POJAWIAJĄ SIĘ PODCZAS ROZMÓW O UZYSKANYCH WYNIKACH – ZWŁASZCZA, GDY OCZEKIWANE REZULTATY NIE ZOSTAŁY OSIĄGNIĘTE. ZADAWANE SĄ WTEDY PYTANIA W STYLU „NO TO KTO JEST ODPOWIEDZIALNY ZA NIEDOTRZYMANIE TERMINU?”, LUB „KTÓRY DZIAŁ ODPOWIADA ZA TO, ŻE NIE OSIĄGNIĘLIŚMY ZAŁOŻONEGO CELU?”. CZY JEDNAK TE SŁOWA TRAFNIE OPISUJĄ SYTUACJĘ?**

Jako pionierzy wdrożeń z zakresu Współodpowiedzialności, często jesteśmy pytani o różnicę pomiędzy tymi dwoma pojęciami i ich wpływem na osiągnięcie rezultatów. W rzeczywistości

wielu profesjonalistów, którym doradzamy, początkowo nie sądzi, że mają problem ze współodpowiedzialnością, lecz z odpowiedzialnością. Dopiero kiedy pokazujemy im jak odpowiedzieć

na wyzwania związane z współodpowiedzialnością, zaczynają zdawać sobie sprawę, że to nie odpowiedzialność gra główną rolę w pokonywaniu niemalże każdej przeszkody, która stoi na ich drodze.

Aby mogło się to stać możliwe, należy doprecyzować subtelny, lecz bardzo istotną różnicę pomiędzy pojęciami odpowiedzialności oraz współodpowiedzialności.



**Współodpowiedzialny** – podlegający odpowiedzialności by coś wyjaśnić, usprawiedliwić lub poinformować, mający obowiązek dopilnowania czegoś, nad czym sprawuje kontrolę i posiada wpływ.

**Odpowiedzialny** – ponoszący winę za coś lub za kogoś.

Obydwa te pojęcia często stosowane są zamiennie, jednak naszym zdaniem różnica pomiędzy nimi jest bardzo istotna. Na podstawie naszych wieloletnich doświadczeń, uważamy że współodpowiedzialność (Accountability) jest pojęciem, w które wpisane jest poczucie sprawstwa i mocy, a nie poczucie winy i „ponoszenia konsekwencji”. Kiedy ludzie używają tych pojęć jako synonimów, mogą w nieintencjonalny sposób tworzyć tendencje do obwiniania innych, co z kolei tworzy nieporozumienia, prowadzi do braku zaufania i w rezultacie – do pogorszenia uzyskiwanych rezultatów.

## CZY WIĘKSZA WSPÓŁODPOWIEDZIALNOŚĆ PROWADZI DO SUKCESÓW?

Tradycyjnie odpowiedzialny zespół lub organizacja, mogą osiągać sukcesy na wiele sposobów:

- Precyzyjnie definiować role i opisy stanowisk.
- Określać jasną hierarchię organizacyjną.
- Ustanawiać systemy i regulujące je procesy.
- Odbywać sesje udzielania informacji zwrotnych w postaci regularnych arkuszy oceny.
- Stale osiągać założone rezultaty finansowe.

Jednak nawet te organizacje, mogą wciąż charakteryzować się:

# 80%

**osób objętych badaniem twierdzi, że otrzymują informacje zwrotne albo kiedy coś pójdzie źle, albo wcale.**

- myśleniem silosowym i niechęcią do angażowania się w sprawy, które oficjalnie są „poza kontrolą” pracowników,
- mentalnością „myślałem, że to należy do Ciebie”, gdy ludzie ignorują lub zaprzeczają własnym możliwościom pozytywnego wkładu w pracę,
- postawy kiedy ludzie usprawiedliwiają swoje myśli i działania, by chronić swoją pozycję.
- niską efektywność i niewielki stopień rozwoju ze względu na rzadką wymianę autentycznych informacji zwrotnych.

Te trzy ostatnie kwestie dotyczące poszukiwania usprawiedliwień i braku autentycznych informacji zwrotnych są potencjalnie najbardziej niszczące. Usprawiedliwianie własnych myśli i działań, aby tylko ochronić swoją pozycję prowadzi do efektu odwrotnego niż osiągnięcie rezultatów, często marnując czas i inne zasoby organizacji, często z uszczerbkiem dla innych pracowników lub całej organizacji. A kiedy przychodzi do sytuacji udzielania informacji zwrotnych, wiele organizacji polega głównie na ocenie okresowej – kiedy to zazwyczaj jest już zbyt późno na przydatny feedback. Czasami wręcz informacja zwrotna jest udzielana tylko wtedy, gdy sprawy układają się niepomyślnie. Są też organizacje, które w ogóle tego nie robią. W rzeczywistości, z naszego badania Workplace Accountability Study wynika, iż 80% respondentów otrzymuje

informacje zwrotne jedynie jako konsekwencje negatywnych wydarzeń, lub wcale.

Organizacje często próbują rozwiązać te problemy poprzez precyzyjne redefiniowanie zakresów odpowiedzialności – przeorganizowanie tego co ludzie robią i w jaki sposób – tylko po to, by odkryć, że zamiana miejsc w organizacji niespecjalnie zmienia sposób w jaki myślą, działają i osiągają wyniki. Brakuje im nadal osobistej współodpowiedzialności, czyli podjęcia wyboru by zbliżyć się do osiągnięcia sukcesu, który jest potrzebny zespołowi lub organizacji. Dzięki przejściu do większej osobistej współodpowiedzialności, pracownicy przestają się nawzajem oskarżać, handlowcy nie winią sytuacji na rynku, firmy nie tłumaczą się działaniami konkurencji, i nikt nie usprawiedliwia się stanem gospodarki. Znajdowanie sposobów by zepchnąć winę lub pozbyć się odpowiedzialności nigdy nie jest skuteczne i nigdy nie prowadzi do dobrych rezultatów.

## WSPÓŁODPOWIEDZIALNOŚĆ: SEKRETNY SKŁADNIK OSIĄGANIA WYNIKÓW.

Dokładne zdefiniowanie zakresu odpowiedzialności jest z pewnością niezbędne, lecz zachęcanie ludzi do pójścia krok dalej i pełnego osobistego zaangażowania za każdym razem doprowadzi do lepszych rezultatów. W tym momencie kluczowa staje się właśnie współodpowiedzialność. Sam wydzźwięk wyrażenia „przyjąć współodpowiedzialność” jest poważniejszy niż „bycie





odpowiedzialnym” – implikuje podjęcie decyzji, by wykroczyć poza zwykłą odpowiedzialność i wejść na drogę do stawiania się zaangażowanym i godnym zaufania właścicielem zadań.

W poprzednim akapicie pokazaliśmy w jaki sposób funkcjonuje zespół lub organizacja cechujące się odpowiedzialnością. A jak funkcjonuje zespół lub organizacja posiadająca kulturę współodpowiedzialności? W miejscu pracy, w którym wdrożono taką skuteczną pozytywną kulturę zwiększającą siłę organizacji, okazuje się, że:

- Projekty nie ciągną się w nieskończoność, a trudne kwestie nie są po prostu porzucane.
- Ludzie w inny sposób postrzegają pracę, która ma być zrobiona.
- Ludzie rozmontowują bariery i współpracują, by razem osiągnąć odpowiednie rezultaty.

Dzieje się tak dlatego, iż współodpowiedzialność jest znacznie szerszą koncepcją niż odpowiedzialność. Jest zjawiskiem, w którym pracownik jest podmiotem, a nie przedmiotem. W tej sytuacji, ludzie nie tylko przyjmują współodpowiedzialność za swoje indywidualne wyniki, ale także za te, które nie należą do nich w 100%. Organizacje cechujące się pozytywną odpowiedzialnością mają kulturę ludzi, którzy czują się współodpowiedzialni za końcowe wyniki uzyskiwane przez organizację jako całość.

## UZYSKANIE POZYTYWNEJ WSPÓŁODPOWIEDZIALNOŚCI.

Nie jest trudno zauważyć, że podstawy postawy współodpowiedzialności muszą być naprawione – potrzebne jest coś bardziej pozytywnie określonego jako „osobista decyzja by przekroczyć okoliczności i wykazać się inicjatywą

i konsekwencją niezbędną do osiągnięcia oczekiwanych rezultatów”. Kiedy zmianie ulegają perspektywy umysłowe i procesy myślowe, wszyscy zaczynają się poruszać po tej samej ścieżce. Przez ponad trzy dekady pracy z wiodącymi światowymi organizacjami i liderami, wyodrębniliśmy

16 Aspektów Współodpowiedzialności, które są podstawą do efektywnego przyjęcia postawy współodpowiedzialności.

Współodpowiedzialne osoby, zespoły i organizacje są świetne w:

- rozumieniu różnych punktów widzenia,
- otwartej i szczerzej komunikacji,
- otrzymywaniu i udzielaniu informacji zwrotnych,
- słyszeniu i mówieniu o sprawach, które trudno początkowo dostrzec,
- osobistym zaangażowaniu,
- uczeniu się zarówno z sukcesów, jak i porażek,
- upewnianiu się, że ich praca jest spójna z Kluczowymi Rezultatami,
- stawianiu się lepszymi dzięki informacjom zwrotnym,
- ciągłym stawianiu pytania „Co jeszcze mogę / możemy zrobić”?
- współpracy ponad funkcjonalnymi barierami,
- twórczemu radzeniu sobie z przeszkodami,
- podejmowaniu koniecznych ryzyk,
- dotrzymywaniu danego słowa,
- pozostawianiu „Powyżej Linii” i nie obwinianiu innych,
- nadzorowaniu postępów dzięki proaktywnemu i przejrzystemu raportowaniu,
- budowaniu środowiska zaufania.

W czasie zbierania naszych doświadczeń, te właśnie cechy okazały się niez-

będne do utworzenia procesu przyjmowania pozytywnej współodpowiedzialności. Przyjęcie odpowiedniej perspektywy umysłowej i podjęcie działań zgodnych z tymi cechami prowadzi do szybkiego zdania sobie sprawy, że współodpowiedzialność nie jest narzucona i nie prowadzi do tworzenia silosów, obwiniania innych i pozbywania się odpowiedzialności. Przyjęcie współodpowiedzialności to świadomy wybór.

## PODJĘCIE DECYZJI

Praca nad wdrażaniem 16 aspektów współodpowiedzialności polega właśnie na wykonaniu pewnej pracy. Od czego zacząć?

Najlepiej przejrzeć listę i uczciwie odpowiedzieć sobie na pytanie, które z nich wymagają udoskonalenia? Co może być robione lepiej i jak można pomóc innym? Kolejny krok .. to po prostu rozpoczęcie działań.

Wraz z upływającym czasem, przejmowanie współodpowiedzialności w tych szesnastu obszarach będzie wzbogacającym doświadczeniem, zarówno w życiu zawodowym, jak i osobistym. Gdy ludzie, zespoły i organizacje wybierają współodpowiedzialność, otrzymują o wiele więcej – lepsze panowanie nad zadaniami, lepsze wyniki, większe innowacje i zaangażowanie.

Podsumowując, odpowiedzialność może być przekazana, przyjęta, a nawet zaakceptowana, lecz nie gwarantuje automatycznie przyjęcia współodpowiedzialności. Współodpowiedzialność jest decyzją. Jeśli taki wybór nie zostanie podjęty, możliwa jest odpowiedzialność, lecz współodpowiedzialność – już nie.

Jeżeli jednak decyzją będzie wkroczenie na ścieżkę ku współodpowiedzialności, z pewnością płynące z niej korzyści pojawią się bardzo szybko.

