

## w dziale ►


**Baza wiedzy**  
**Warto przeczytać!**
**Hiperskok. Rewolucja internetowa w biznesie**

 Tom Hayes  
 Wolters Kluwer 2014

**Syndrom myślenia grupowego**

 Trudno zaprzeczyć, iż niektórzy menedżerowie kwestionują wartość pracy zespołowej. Jednostkowo podejmują wszelkie decyzje, motywując to koniecznością oszczędzania czasu i podkreślając zalety indywidualizmu. | **s. 83**

# Panaceum

„Menedżerowie muszą jak najszybciej nauczyć się zarządzania bez podejścia opierającego się na wydawaniu poleceń i kontrolowaniu, bo niedługo nie będą mieli wyboru!”. Rozwój organizacji w czasach gospodarki opartej na wiedzy bardziej niż kiedykolwiek zależy od ludzi w niej pracujących. Dokładnie od wiedzy, doświadczenia, umiejętności i całego potencjału, który oni posiadają i chcą zaangażować w organizacji. Bo to, że chcą, wcale nie jest oczywiste.

„Wiele organizacji wierzy, że zmiany należy wdrażać. I jest to prawda. Jednak nie zawsze wdrażanie zmian jest proste i nie zawsze przynosi oczekiwane efekty. Nasza praktyka pokazuje, że jednak nie musi tak być. Wystarczy znać różnice w podejściu do wdrażania zmian – działanie z poziomu systemu do samosterowności i homeostazy organizacji. „

**Katarzyna Orzeszek, Bożena Grabowska**, czytaj w tekście poniżej.

### **Katarzyna Orzeszek, Bożena Grabowska**

Zaskakujący jest fakt, że w dzisiejszych czasach można spotkać wiele organizacji, w których zarządza się metodą „kija i marchewki”, a menedżerowie zarządzają poprzez etos władzy – wydawanie poleceń i kontrolowanie. A przecież dźwignia przewagi konkurencyjnej leży zupełnie gdzie indziej. Ludzie ze swej natury chcą się angażować, kłopot polega tylko na tym, że często organizacja nie chce ich zaangażować, co jest pełnym paradoksem.

Zatem co zrobić? W rozwój organizacji warto zaangażować wszystkich pracowników – od dołu do góry. Często w literaturze można spotkać zasadę odwróconej hierarchii. Bo czy to nie zarządy i menedżerowie mają wspierać swoich ludzi w tym, aby najlepiej, jak potrafią, współprowadzili organizację i budowali jej przewagę konkurencyjną?

### **Historia z odrobiną hysterii**

Na początku był problem.

Otóż wewnętrzna komórka informatyczna była postrzegana, krótko mówiąc, jako niewydolna w zakresie rozwiązywania problemów klienta wewnętrznego (biznesu). Jednocześnie zespół IT wskazywał na wiele przyczyn leżących poza samym działem IT, które uzasadniały taki stan rzeczy. Opisując moment wyjściowy, można śmiało stwierdzić, że problemy techniczne zabijały współpracę, a technologia – zamiast pomagać – przeszkadzała.

Z punktu widzenia biznesu wyglądało to tak, że normalne funkcjonowanie działów było niemożliwe, gdyż „chochliki techniczne”, wkradające się i blokujące pracę komputerów i systemów, powodowały przestoje w wykonywanej pracy. Oczywiście dział IT robił, co mógł, ale... Wciąż, opierając się na subiektywnej ocenie, musiał podejmować decyzje, czyje zgłoszenie jest bardziej pilne, a które ▶

bardziej priorytetowe. Biznes, nie myśląc o tym, że przedstawiciele działu IT nie mogą być w kilku miejscach jednocześnie i rozwiązywać sześciu spraw na raz, odczuwał coraz większy dyskomfort. W konsekwencji narastała frustracja pracowników, którzy nie mogli wykonywać swoich zadań z powodu „usterek” i długiego czasu oczekiwania na usunięcie awarii. Na skutek powyższej historii, a czasem wręcz „histerii”, opinia o pracownikach działu IT była co najmniej zła, pełna oskarżeń o nieżyczliwość, lenistwo, złą organizację i co tam jeszcze komu przyszło do głowy. Sytuacja, dla obu stron wyjątkowo niekomfortowa, nabrzmiała do takiego stopnia, że informatycy poprosili o pomoc dyrektora generalnego (szefa pionu) i dział HR. Był to pierwszy moment przełomowy. W wyniku zorganizowanych działań zamierzano zdiagnozować problem. Najpierw odbyły się warsztaty, potem wizyta w zaprzyjaźnionej firmie w celu przyjrzenia się dobrym praktykom. Wytypowano i opracowano wiele działań mających doprowadzić do rozwiązania problemu. Następnie zaczęto agitować i przekonywać szefów działów do wprowadzania nowych rozwiązań. Jednak żadne techniczne czy organizacyjne opcje niewspierane od początku na poziomie behawioralnym nie mogą mieć szans powodzenia. Nie trudno zgadnąć, że spotkało się to z dużym oporem i niezrozumieniem u pracowników działów.

## Wspólnie wypracowana zmiana

Wielu z czytelników pewnie zna metodologię zarządzania Kena Blancharda, choć pewnie niewielu widziało jej dobre zastosowanie w praktyce polskich firm. Blanchard pisze, że „proces tworzenia wizji jest co najmniej tak samo ważny jak ona sama [...]. Ogromne znaczenie ma uzyskanie uwagi i współtworzenie tym samym wizji przez pracowników”<sup>2</sup>. A czymże jest wprowadzanie zmian jak nie tworzeniem nowej wizji przez zmianę niesatysfakcjonującego aktualnie stanu rzeczy? Szef pionu zaczął szukać innego sposobu na wprowadzenie zmian, bo dotychczasowe metody nie były skuteczne na poziomie zadawalającym organizację i jej pracowników. Trzecia zasada dynamiki Newtona zakłada, że każdej akcji towarzyszy reakcja równa co do wartości i kierunku, lecz przeciwnie zwrócona. W tym przypadku w praktyce oznaczało to „siłowanie się lub to, że para idzie w gwizdek, a nie w działanie”, a przecież nie o to

chodziło. Należało sprawić zatem, by „wektory wysiłku” były zwrócone w tym samym kierunku. Zaproponowano inny sposób pracy, metodę, którą roboczo nazywa się „bottom up”, co oznaczało zaangażowanie interesariuszy działu IT w proces tworzenia zmian. Zaczęto wypracowywać zmianę z przedstawicielami kluczowych grup użytkowników sieci. Pierwsze spotkania były poświęcone diagnozie. Należało dowiedzieć się, jak problem postrzegają poszczególne grupy pracowników i gdzie znajdują się główne ogniska zapalne problemu. Już podczas fazy diagnostycznej ważne było to, by wszystkie strony zrozumiały swoje perspektywy i potrzeby. Dotyczyło to zarówno działu informatyków, jak i biznesu.

Drugim, jeśli nie najważniejszym celem, było zaangażowanie wszystkich we wspólne szukanie rozwiązań. Kilka grup w składzie mieszanym, złożonych z pracowników działu IT oraz szefów i pracowników działów, wypracowało swoje potrzeby i zarys pola problemów. Pod koniec tych spotkań zostali wybrani delegaci do dalszej pracy w projekcie. Kolejnym etapem był warsztat poświęcony stworzeniu mapy problemów i przypisaniu liderów do poszczególnych obszarów. Zadaniem lidera było dobranie sobie zespołu w zależności od potrzeb i zakresu merytorycznego. Liderem mógł zostać każdy, czasem zdarzało się, że lider miał w zespole swojego szefa, którym kierował. Zespoły robocze pracowały we własnych składach osobowych i we własnym tempie. Co około dwa, trzy tygodnie liderzy zespołów spotykali się na spotkaniach aktualizujących, po to by zdać relację z postępu swoich prac i wymienić się wiedzą. Nad całością czuwał dyrektor generalny, który przyjął na siebie rolę koordynatora. Dziś tak opisuje swoją rolę: „Nie brałem udziału w wypracowywaniu rozwiązań, nie byłem liderem żadnego obszaru, a jednocześnie wyraźnie czułem, że zespół mnie potrzebuje, aby ktoś zdecydował, gdzie i o której się spotkać. Myślę, że »woźny« to dobre określenie mojej roli. Tak naprawdę organizowałem catering, ustalałem harmonogram, otwierałem oraz zamykałem spotkania i po prostu byłem z ludźmi, wtedy kiedy mnie potrzebowali”. Całość zagadnień prowadzili liderzy zespołów, których nie trzeba było ani dyscyplinować, ani rozliczać, sami czuli dumę i odpowiedzialność za swoje zadania w projekcie. Na tym etapie wszelkie spotkania służyły przede wszystkim odnalezieniu siatek powiązań systemowych, a także sprawdzeniu,

<sup>1</sup> K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Warszawa 2007, s. 89.

<sup>2</sup> Tamże, s. 29.

czy rozwiązania się uzupełniają, czy nie ma między nimi sprzeczności (także interesów) oraz dublowania. Po czterech miesiącach pracy zaproponowane rozwiązania zostały zaprezentowane zarządowi uczelni w formie rekomendacji. Zarząd podjął decyzje dotyczące kolejności i istotności wdrażania poszczególnych rozwiązań. Wymagało to również zgromadzenia środków finansowych na inwestycje, m.in. w sprzęt komputerowy, zakontraktowania godzin na napisanie programów i inne „twarde rzeczy” wynikające z projektu.

## Wzbudzenie współodpowiedzialności

Co się faktycznie wydarzyło? Na jakie rezultaty tego konkretnego projektu można wskazać? Kluczem do wszystkiego był aspekt behawioralny. Przede wszystkim wyraźnie było widać dużą proaktywność osób zaangażowanych w projekt. Obserwowano poszerzenie świadomości i współodpowiedzialności pracowników za rozwiązywanie problemu, a nie szukanie winnych i czekanie aż ktoś (może szef?) rozwiąże problem. Efektem zwiększenia poczucia sprawczości i zaufania do siebie wzajemnie była większa szczerłość i otwartość pracowników na siebie samych, na swój obszar działania oraz na rozwiązywanie problemu. Z kolei zwiększenie wpływu i współodpowiedzialności pracowników zaowocowało polepszeniem współpracy i rozumienia pracy poszczególnych działów – obecnie nie ma już odpowiedzi: „nie da się”. Wiele rzeczy, których nie dało się załatwić wcześniej, teraz jest możliwe. Z perspektywy rozwoju organizacyjnego istotne jest to, że nie było oporu przy wdrażaniu zmian (co ciekawe, dział informatyków 50 proc. rozwiązań miał już gotowych – jednakże teraz pracownicy, uznając je za swoje, wypracowane w wyniku projektu, nie tylko nie oponowali, lecz także je chętnie przyjęli). W zakresie obsługi sprzętu i oprogramowania stworzono siatki szkoleń w oparciu o realne luki kompetencyjne, magazyn sprzętu zastępczego na czas naprawy, ujednoczono oprogramowania, inwentaryzację sprzętu i oprogramowania oraz politykę wymiany sprzętu komputerowego. Ważnym efektem projektu było stworzenie on-lineowego systemu kolejkowego (Redmine) do monitorowania awarii i przewidywanego czasu realizacji. Dzięki temu określono priorytety załatwiania spraw. Po upływie dwóch miesięcy od wdrożenia systemu Redmine liczba zgłaszanych

spraw oczekujących na rozwiązanie ze 150 spadła do 30 (stan na koniec września 2014 r.) i oscyluje w takiej średniej od blisko roku.

Po ponad dwóch latach od rozpoczęcia działań i 12 miesięcy od czasu sukcesywnie wdrażanych i zaplanowanych zmian można powiedzieć, że projekt IT–biznes odniósł sukces. Rzecz jasna, proces nadal jest aktywny i są wprowadzane w dalszym ciągu udoskonalenia. Projekt ten można uznać za pilotażowy. Co ważne, zapoczątkował on sposób pracy nad efektywnością organizacji.

## Optymalizacja procesu obsługi klienta

Kolejnym projektem, już nie w kategorii spraw zapalnych i gaszenia pożarów, był projekt „Ja i mój Klient”. Projekt został stworzony w celu optymalizowania procesu obsługi klienta oraz wzmocnienia postrzegania marki Wyższej Szkoły Bankowej jako przyjaznej studentowi. Projekt ten przebiegał według zbliżonej metodologii jak w opisywanym wcześniej projekcie IT, z tym tylko wyjątkiem, że facylitacja podczas diagnozy objęła znacznie szersze spektrum osób i procesów. W związku z tym, że klientem uczelni są studenci, postanowiono włączyć i tę grupę do projektu. Oprócz nich włączono dział frontowy oraz dział back office’owe, takie jak płatności czy administrację. Projektem kierowała wicekanclerz wydziału ponańskiego, która przejęła koordynację projektu na etapie spotkań aktualizacyjnych zespołów roboczych. Ciekawym elementem w tym projekcie było wykorzystanie badań atrybutów marki. Wskaźniki pochodzące z tego badania posłużyły do sprawdzenia, w jaki sposób pewne działania i wprowadzane zmiany w organizacji oddziałują na postrzeganie marki. Podczas tego projektu zostały też podjęte działania team coachingowe, wzmocniające zespoły frontowe, m.in. dziekanat czy dział rekrutacji. W projekt włączono coachów i facylitatorów. Pracowano metodami clean coaching process, facylitacją AI, technikami kreatywnymi, coachingowymi i projektowymi. I ten projekt, mimo że nie jest ukończony, przyniósł zamierzone efekty. W aspekcie miękkim efekty omówione przy projekcie IT zostały jeszcze wzmocnione, dzięki czemu praca w projekcie była dla pracowników kolejnym dowodem na to, iż od nich wszystkich zależy powodzenie organizacji. Wśród twardych efektów należy wskazać natomiast uproszczenie procedur w zakresie ►

### ► Podejścia do wdrażania zmian

Ostrożność	Zaufanie i otwartość
Bierność/Reaktywność	Proaktywność/ /Zaangażowanie/ Kreatywność
Czekanie na rozwiązanie problemów przez innych/szefera	Branie spraw w swoje ręce
Liderzy formalni	Każdy może być liderem zmiany
Przekonywanie do zmian / „sprzedawanie” zmian/rozwiązań	Wypracowywanie zmian/rozwiązań
Zmiana projektowana przez zarząd	Zmiana projektowana „od dołu”, wynikająca z realnych potrzeb organizacji
Zarządzanie/Kierowanie	Facylitacja
Przetrwac	żyć i tworzyć (wpływać)
Reakcja	Akcja
Ukrywanie i lęk przed konfliktem	Problem/konflikt i informacja o potrzebie

■ Źródło | opracowanie własne autorek.

obsługi klienta, poprawienie wewnętrznych procesów obiegu dokumentów, opracowanie siatki luk kompetencyjnych w organizacji i sporządzenie planów szkoleń. O tym, że organizacja „kupiła” takie metody wprowadzania zmian, świadczy chociażby fakt powołania wewnętrznego zespołu facylitatorów, po to aby wspierali wewnętrzne działania rozwojowe.

### Samosterowność organizacji

Wiele organizacji wierzy, że zmiany należy wdrażać. I jest to prawda. Jednak nie zawsze wdrażanie zmian jest proste i nie zawsze przynosi oczekiwane efekty. Nasza praktyka pokazuje, że jednak nie musi tak być. Wystarczy znać różnice w podejściu do wdrażania zmian – działanie z poziomu systemu do samosterowności i homeostazy organizacji (patrz tabela: „Podejścia do wdrażania zmian”). Mamy świadomość, że zmiana projektowana od dołu, facylitacja, zaufanie i otwartość przynoszą oczekiwane rezultaty. Ba! Są to zmiany trwałe.

### Systemowo – wskaźniki, metody – co inaczej?

W zarządzaniu zmianą włączamy komponent emocjonalno-społeczny, a nie tylko logiczne uzasadnienia wprowadzenia zmian, m.in. zysk czy efektywność. Każda najmniejsza zmiana ma duży wpływ na system. Zachodzi efekt domina w postawach ludzi i działaniach. Każdy czuje i rozumie swój wpływ i odpowiedzialność za sukces

organizacji. Jaka jest zatem rola HR? Jest istotna, gdyż w wyniku systemowych działań następuje powiązanie działań rozwojowych z wynikami i interesami organizacji. Szkolenia wynikają z potrzeb organizacji jako systemu, są wdrażane i monitorowane w całej organizacji, egzekwowane i mierzalne. Co ważne, pracownicy rozumieją przydatność szkoleń i realny wpływ na swoją pracę. Kultura organizacyjna wspiera takie wdrożenie na każdym odcinku procesu.

Ogromne znaczenie dla procesu ma służebna rola przywódcy. Konieczna jest zmiana rozumienia swojej roli, przede wszystkim jako umiejętności wpływania na ludzi przez wyzwalanie ich potencjału i siły. Wszystko po to, by umożliwić ludziom dążenie do większego dobra, gdzie większe dobro oznacza to, co jest najlepsze dla wszystkich zaangażowanych osób (nie tylko maksymalizacja zysku firmy). Kiedy władzę posiadają wyłącznie menedżerowie, a ich władza rośnie wraz z hierarchią w firmie, tak naprawdę rośnie przede wszystkim ich odpowiedzialność, pracownicy zaś coraz bardziej czują się z niej zwolnieni i czują się również zwolnieni od myślenia. Ceną wolności i współdecydowania o kierunku działania firmy jest przede wszystkim wzięcie odpowiedzialności za wyniki i wzięcie na siebie ryzyka. Cytując jednego z pracowników: „To takie trudne, szefie, i nie ma już na kogo »zrzucić«” lub „Czuję, że w końcu robię coś z sensem i dla siebie”. System działa tak sprawnie jak jego najślabszy element, co powszechnie wiadomo.

Kiedy pracownicy będą dobrze poinformowani i pozwoli im się samodzielnie myśleć, ich pomoc w redukcji kosztów może być zaskakująca.■



**Katarzyna Orzeszek**  
doradca ds. rozwoju organizacji, coach  
CoachWise, facylitator Clean Coaching  
Process. Swoje kilkunastoletnie  
doświadczenie zdobywała  
w międzynarodowych organizacjach,  
pełniąc kluczowe operacyjne funkcje menedżerskie.



**Bożena Grabowska**  
coach ICC, facylitator Clean Coaching  
Process, trener biznesu. Specjalizuje się  
w budowaniu zespołów, przywództwie,  
rozwiązywaniu konfliktów/problemów  
i wprowadzaniu zmian systemowych  
w organizacjach oraz usprawnianiu komunikacji.