

Relacje w organizacji

Podręcznik
menedżera



**AKADEMIA
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Relacje w organizacji

Podręcznik menedżera





WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Relacje w organizacji

Podręcznik menedżera

**pod redakcją
Ilony Świątek-Barylskiej**

**AKADEMIA
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Łódź 2016

Ilona Świątek-Barylska – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania,
Katedra Zarządzania
90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 22/26

RECENZENT

Adela Barabasz

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Bogusław Pielat

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI

Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/monkeybusiness

© Copyright by Authors, Łódź 2016

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie
niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.07465.16.0.K

Ark. wyd. 14,0; ark. druk. 15,625

ISBN 978-83-8088-245-4

e-ISBN 978-83-8088-246-1

<https://doi.org/10.18778/8088-246-1>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

Spis treści

Wstęp	9
Część 1. Relacje przełożony-podwładny	
Rozdział 1. Awans przez rekrutację wewnętrzną, czyli członek zespołu zostaje przełożonym	13
Inez Milopulos	
Co oznacza awans przez rekrutację wewnętrzną?	15
Jakie są możliwe reakcje zespołu?	16
Jak rozwiązać problem oporu ze strony pracowników?	17
Zadania dla nowego menedżera	18
Jak pomóc menedżerowi w przystosowaniu się do nowej roli	
– zadania dla firmy	23
Podsumowanie	27
Rozdział 2. Sytuacje niewygodne w relacjach przełożony-podwładny 31	
Maciej Malarski	
Jak radzić sobie z postawą roszczeniową pracowników?	33
Czy można ufać ludziom? W jaki sposób ich kontrolować, stawiać wymagania i rozliczać	36
Czy rozwój zawodowy musi zawsze być związany z awansem?	
Co zrobić, kiedy awans nie jest możliwy?	39
A jeśli trzeba zwolnić, to kiedy i jak to zrobić?	41
Podsumowanie	45
Rozdział 3. Zasady budowy systemu motywacji w organizacji, czyli jak w pełni wykorzystać siłę wynagrodzeń	47
Tomasz Czapla	
Czym jest motywacja oraz jakie są kluczowe składowe tego zjawiska?	49
Z czego wynika motywacyjny charakter wynagrodzeń?	52
Jakie są najczęstsze błędne wyobrażenia o motywacji?	59

Podsumowanie	61
--------------	----

Część 2. Relacje w zespole

Rozdział 4. Jednostka w grupie, grupa w jednostce, czyli jak i dlaczego inni wpływają na nasze zachowanie	65
--	-----------

Katarzyna Januszkiewicz

Dlaczego obecność innych wpływa na nasze zachowanie?	67
Czy możemy poradzić sobie z siłą grupy?	69
Konformista, czyli kto?	71
Kto ulega grupie?	73
W jakich sytuacjach ulegamy?	75
Jakiej grupie łatwiej nie ulec?	76
Czy jednostka może wpłynąć na grupę?	77
Czy demokracja szkodzi organizacji?	78
Czy wystarczy ukryć się w tłumie, by wyłączyć rozsądek?	79
Jakie czynniki sprzyjają myśleniu grupowemu?	80
Jak obecność innych wpływa na nasze działanie?	82
Kiedy grupa jest wsparciem?	83
Podsumowanie	86

Rozdział 5. Rywalizacja czy współpraca, czyli jak zorganizować pracę w zespole	89
---	-----------

Ilona Świątek-Barylska

Jaka jest rola rywalizacji w zespole?	91
Dlaczego pracownicy ze sobą rywalizują?	93
Co się dzieje w sytuacji, gdy rywalizacja przeradza się w „wyścig szczurów”?	95
Czy nadmierna rywalizacja skłania do odejścia z pracy?	97
Jakie jest znaczenie współpracy w zespole?	98
Jak budować kulturę współpracy w firmie?	98
Czy pracując w zespole zawsze uzyskujemy dobre rezultaty?	99
Czy wybór między rywalizacją a współpracą to forma dylematu społecznego?	103
Jakie są determinanty wyboru: rywalizacja czy współpraca?	105
Podsumowanie	108

Rozdział 6. Coaching zespołowy czyli jak prowadzić grupę ku efektywnemu rozwiązywaniu problemów	111
Małgorzata Kołodziejczak, Piotr Mikosik	
<i>Coaching</i> : czym jest a czym nie jest?	113
Jaki wpływ na proces coachingu i jego efekty ma kultura organizacyjna?	116
Co to jest <i>coaching</i> zespołowy	119
Jak przeprowadzić proces moderowanych sesji problemowych?	121
Podsumowanie	133
Rozdział 7. Komunikacja w zespołach zadaniowych, czyli sposób na komunikację w warunkach tymczasowości	135
Magdalena Zalewska-Turzyńska	
Czym jest zespół zadaniowy?	137
Dlaczego heterarchia sprawdza się w zespołach zadaniowych?	137
Na jak długo powoływać zespół?	141
Gdzie napotkasz trudności w zarządzaniu zespołem zadaniowym?	143
Podsumowanie	149
Część 3. Relacje w różnorodności i zmienności	
Rozdział 8. Znaczenie kultury organizacyjnej w budowaniu relacji społecznych	153
Izabela Bednarska-Wnuk	
Czym jest kultura organizacja?	155
Jak kształtować kulturę organizacyjną?	159
Kultura organizacyjna a relacje społeczne – wzajemne sprzężenie w organizacji?	164
Podsumowanie	167
Rozdział 9. My i oni, czyli jak wygląda świat przez kulturowe okulary	169
Joanna Małgorzata Michalak	
Co to jest etniczna różnorodność kulturowa?	172
Na czym polegają różnice kulturowe między ludźmi?	173
Jakich korzyści może spodziewać się firma, która przeciwdziała dyskryminacji i stosuje w praktyce zarządzanie różnorodnością kulturową?	185
W jaki sposób rozwijać kulturę różnorodności etnicznej w firmie?	187

W jaki sposób rozwijać inteligencję kulturową własną i pracowników?	189
Podsumowanie	193

Rozdział 10. Zarządzanie wiekiem, zarządzanie pokoleniami – czyli jak efektywnie kierować zespołem wielopokoleniowym 195

Justyna Kliombka-Jarzyna, Patrycja Woszczyk

Jaka sytuacja demograficzna czeka nas w Polsce i jakie są jej skutki dla firm	197
Jakie pokolenia są dziś obecne na rynku pracy	198
Na jakim etapie rozwoju kariery jesteś?	203
W jaki sposób praktycznie wykorzystać wiedzę o pokoleniach i jak dbać o rozwój na każdym etapie życia zawodowego?	205
Jak budować kulturę zaangażowania wśród pracowników z różnych pokoleń?	209
Podsumowanie	214

Rozdział 11. Zarządzanie zmianą, czyli jak radzić sobie ze zmianą z perspektywy organizacji i jednostki 217

Witold Buraczyński

Jakie jest osiem kroków wprowadzania zmiany według J. Kottera?	219
Na czym polega SDB Change Management Programme?	223
Czy menedżer ma prawo „nie wiedzieć” co się stanie i jaki będzie wynik?	226
Relacje między menedżerami w procesie zmian – czyli dlaczego jedni mogą więcej od innych?	236
Zarządzający w procesie zmiany. Czy menedżer wie więcej o zmianie niż pracownik?	240
Czego oczekuje się od menedżera w procesie zmiany?	242
Kto jest twórcą i hamulcowym zmiany?	246
Podsumowanie	249

Wstęp

Kiedy rozmawiam ze studentami podczas zajęć czy też z menedżerami w salach szkoleniowych lub w ich gabinetach, często słyszę pytanie/sugestię: czy można opracować instrukcję obsługi człowieka? Prosimy o takie opracowanie, które odpowie na pytania: co? dlaczego? jak? kiedy? Zwykle odpowiadam na tę prośbę mówiąc, że mam dobrą i złą wiadomość. Zaczynając od złej: nie można opracować takiej instrukcji. Liczba oraz złożoność mechanizmów, które wpływają na ludzkie zachowania jest olbrzymia. Nie da się ich zaprezentować w formie algorytmu. Zachowania ludzi są wypadkową czynników indywidualnych, charakteryzujących jednostkę (takich jak osobowość, temperament, system wartości, doświadczenia, *etc.*) oraz czynników sytuacyjnych (np. stosowanych w firmie rozwiązań organizacyjnych, zachowania przełożonego lub składu zespołu projektowego). Jest jednak także dobra wiadomość. Wiele lat badań socjologów, psychologów, antropologów czy specjalistów od zarządzania dało efekty w postaci zidentyfikowania i opisanie wielu mechanizmów wyjaśniających zachowania ludzi w organizacji.

Książka, którą oddajemy w Państwa ręce, ma odpowiedzieć na zapotrzebowanie studentów oraz praktyków zarządzania i wskazuje na rozwiązania, które dają przewidywalne i oczekiwane rezultaty.

Jest to opracowanie zespołowe. Każdy rozdział zaczyna się od krótkiej informacji o jego autorze. Wszyscy autorzy mają za sobą багаż różnorodnych doświadczeń związanych z kierowaniem, rozwiązywaniem problemów bądź szkoleniem. Większość to jednocześnie pracownicy naukowcy Katedry Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Ten celowy dobór autorów pozwolił na uzyskanie efektu, który – mam nadzieję – zyska uznanie Czytelników. Postawiliśmy sobie za cel przygotowanie opracowania, które pozwoli Państwu poznać ogólne reguły rządzące zachowaniami ludzi w organizacjach i jednocześnie umożliwi przekazanie doświadczeń autorów w praktycznym zastosowaniu prezentowanych koncepcji. W książce znalazły się opisy prawidłowości (zweryfikowanych prawd, teorii, koncepcji) oraz ich przejawów i zastosowania w różnych typach organizacji. Dzięki temu możliwe jest wykorzystanie treści zaprezentowanych w niej w sytuacjach, w których Możecie się znaleźć w bliższej (z myślą o menedżerach) lub dalszej (z myślą o studentach) przyszłości.

Książkę podzielono na trzy części, które opisują różnego rodzaju relacje i zachowania pracowników w firmach. *Pierwsza część* obejmuje relacje między przełożonym i podwładnym. Opisałyśmy w niej kilka ważnych kwestii, rozpoczynając od wyzwań, przed jakimi staje menedżer awansujący na kierownika zespołu, którego dotychczas był członkiem. Omówiliśmy postawy oraz zachowania przełożonych wobec podwładnych i wskazaliśmy dylematy związane z motywowaniem pracowników. *Część druga* obejmuje zagadnienie relacji w zespole. Można z niej się dowiedzieć, jakie mechanizmy kształtują zachowania pracowników jako członków zespołu, jakie są wady i zalety współpracy i rywalizacji w zespole, a także jak wykorzystać *coaching* do pracy z zespołem. Część tę zamyka rozdział wyjaśniający mechanizmy funkcjonowania i komunikacji w zespołach zadaniowych. Ostatnia, *trzecia część* książki poświęcona jest zagadnieniom, które we współczesnych organizacjach nabierają coraz większego znaczenia, tj. różnorodności i zmienności. Opisałyśmy w niej mechanizmy kształtowania kultury organizacyjnej, szanse i zagrożenia płynące ze zróżnicowania (kulturowego i etnicznego oraz pokoleniowego) pracowników, a także metody wprowadzania zmian w organizacji.

Opisywane w książce mechanizmy wyjaśniające zachowania ludzi w organizacji ilustrowane są przykładami czerpanymi z praktyki gospodarczej. Dzięki temu zrozumienie prezentowych treści staje się proste, a sama lektura bardzo interesująca.

Każdy rozdział kończy się podsumowaniem, w którym zawarto najistotniejsze informacje z jego treści oraz propozycje lektury, do której warto sięgnąć. Wskazaliśmy publikacje charakteryzujące się nie tylko tym, że poszerzą wiedzę Czytelnika z analizowanego zakresu, ale jednocześnie mogą stanowić inspirację do jego dalszego rozwoju zawodowego i osobistego.

Książka stanowi podręcznik do kształtowania relacji i zachowań organizacyjnych. Można się z nią zapoznać w zaproponowanym przez nas układzie lub sięgnąć do wybranych tylko rozdziałów. Każdy z nich stanowi zamkniętą całość i pozwoli na poznanie wskazanego zagadnienia. Jako autorzy rekomendujemy jednak zapoznanie się z całym opracowaniem, ponieważ tak jak złożony w całość obraz różni się od jego fragmentów, tak też odkrywanie mechanizmów i rozwiązań organizacyjnych kształtujących zachowania pracowników wymaga spojrzenia holistycznego.

Na konczenie dodam, że choć nie ma możliwości opracowania i zaprezentowania instrukcji obsługi człowieka, to wiedza, która jest dostępna, z pewnością ułatwi zrozumienie współpracowników, podwładnych, a także przełożonych. Wystarczy tylko po nią sięgnąć.

Ilona Świątek-Barylska

CZĘŚĆ I

RELACJE PRZEŁOŻONY –PODWŁADNY

Rozdział 1

Awans przez rekrutację wewnętrzną, czyli członek zespołu zostaje przełożonym

Inez Milopulos

Rozdział 2

Sytuacje niewygodne w relacjach przełożony–podwładny

Maciej Malarski

Rozdział 3

Zasady budowy systemu motywacji w organizacji, czyli jak w pełni wykorzystać siłę wynagrodzeń

Tomasz Czapla

Inez Milopulos

Rozdział 1

Awans przez rekrutację
wewnętrzną, czyli
członek zespołu zostaje
przełożonym



Inez Milopulos – menedżer zespołu operacyjnego firmy Vistex Inc., działającej w sektorze *channel marketingu*. W pisaniu poniższego artykułu wykorzystała swoje własne doświadczenia związane z awansem poprzez rekrutację wewnętrzną na stanowisko kierownicze oraz opinie eksperckie. Absolwentka i doktorantka Uniwersytetu Łódzkiego – Wydziału Zarządzania. Ukończyła kursy „Kompendium MBA” oraz „Negocjacje”, certyfikowane przez firmę Quest Change Managers. Specjalizuje się

w zarządzaniu zasobami ludzkimi, zarządzaniu strategicznym i optymalizacji procesów operacyjnych.

Z tego rozdziału dowiesz się:

- Co oznacza awans przez rekrutację wewnętrzną?
- Jakie są możliwe reakcje zespołu?
- Jak rozwiązać problem oporu ze strony pracowników?
- Zadania dla nowego menedżera
- Jak pomóc menedżerowi w przystosowaniu się do nowej roli – zadania dla firmy

Co oznacza awans przez rekrutację wewnętrzną?

Awans poprzez rekrutację wewnętrzną, opierający się na wyborze kandydata na menedżera spośród już zatrudnionych pracowników, jest praktyką stosowaną w wielu przedsiębiorstwach i cieszy się pozytywną opinią wśród praktyków zajmujących się doradztwem personalnym¹. Osoba, która awansuje w ten sposób, staje przed koniecznością zmierzenia się ze zmianą charakteru relacji z zespołem oraz zmianą sposobu postrzegania swojej roli. Badania dowodzą, że do 40% nowo mianowanych menedżerów napotyka poważne problemy w początkowej fazie przystosowania do nowej roli i traci stanowisko w trakcie pierwszych 18 miesięcy. Jeszcze większy procent nowo mianowanych menedżerów nie wykorzystuje swojego pełnego potencjału i nie jest w stanie spełnić oczekiwań firmy względem nowej roli kierowniczej².

Powyższe konstatacje ukazują istotny problem, z którym zmagają się firmy na całym świecie. Przed nowo mianowanym menedżerem stoi bowiem szereg wyzwań. Przede wszystkim zmienia się rodzaj podejmowanych decyzji, a także perspektywa spojrzenia na problemy organizacji. Osoba, która zostaje menedżerem średniego szczebla, powinna zacząć myśleć strategicznie oraz systemowo, poznając biznes, w którym działa, z zupełnie innej strony.

Zdarzają się sytuacje, gdy osoba awansowana w wyniku rekrutacji wewnętrznej wyróżnia się pod względem efektywności i jakości dotychczas wykonywanej pracy, natomiast wykazuje się stosunkowo słabą znajomością narzędzi zarządzania i ciężko jest jej wejść w rolę szefa, co najbardziej widoczne jest w pierwszych miesiącach pracy. Zatem samo mianowanie członka zespołu menedżerem i pozostawienie go samego sobie jest błędem w sztuce menedżerskiej. Przekonanie, że sam „trening poprzez pracę” sprawi, że osoba ta pomyślnie ukończy proces adaptacji, prowadzi do zwiększenia ryzyka porażki osoby mianowanej na stanowisko kierownicze. Na tym etapie niezwykle istotną rolę odgrywa firma oraz stosowane przez nią rozwiązania. Konieczne staje się **stworzenie przez organizację systemu rozwoju i wsparcia umiejętności menedżerskich** nie tylko w procesie przygotowawczym do nowej roli,

Członek zespołu mianowany na menedżera stoi przed wyzwaniem w postaci zmian charakteru relacji w zespole

40% nowo mianowanych menedżerów traci stanowisko w ciągu 18 miesięcy

1 K. Popieluch, *Awans wewnętrzny to dwuznaczny sygnał*, Grupa Nowoczesna Firma, <http://nf.pl/manager/awans-w-wyniku-rekrutacji-wewnetrznej,43423,39> [dostęp: 23.10.2015].

2 *First-Time Manager*, materiały informacyjne HBR Polska oraz ICAN Institute, Warszawa 2015.

ale również w dalszym procesie adaptacji. Sukces w procesie adaptacji zależy jednak nie tylko od organizacji, ale również od odnalezienia się menedżera w tym systemie i jego aktywnego uczestnictwa w wykorzystaniu elementów systemu na własne potrzeby. Zatem poprawne funkcjonowanie systemu zależy od obydwu stron.

Jakie są możliwe reakcje zespołu?

Sytuacja, w której jeden z członków zespołu zostaje przełożonym pozostałych jest sytuacją nową zarówno dla osoby awansowanej, jak i dla zespołu. Zmiana bliskich, przyjacielskich stosunków na relacje łączące kierownika i jego podwładnych może być trudna. Jedni menedżerowie nie mają z tym problemu, jasno oddzielając sferę pracy zawodowej od stosunków koleżeńskich, dla innych jest to wyzwanie. To samo dotyczy reakcji zespołu. Istnieją zespoły, które traktują awans swojego kolegi jako naturalną kolej rzeczy, inne natomiast potrzebują czasu, by dostosować się do nowej sytuacji i uporać z obawami.

Jak podkreśla Agata Sulima – Główny Menedżer Operacyjny firmy Vistex Inc.: *pozyskanie kierownika średniego szczebla w drodze rekrutacji wewnętrznej jest naturalnym i jednocześnie optymalnym wyborem dla organizacji. Firma pokazuje w ten sposób możliwości realnego rozwoju i awansu pionowego pracowników, jak również strategię firmy opartą na promowaniu talentów. Nie unikniemy jednak ciemnych stron rekrutacji wewnętrznej, pośród których wymienić można między innymi: ukryty opór zespołu przed zmianą, wyzwanie budowania autorytetu (zmiana pozycji od kolegi do menedżera), jednym słowem bunt pracowników. W pierwszych miesiącach urzędowania nowego przełożonego, a byłego kolegi, są oni skłonni testować jego granice, podważając krucho autorytet.*

Nowo mianowany menedżer podczas pierwszych miesięcy pracy na nowym stanowisku może zaobserwować obawy pracowników przed **zmianą układu sił**³. Zyskuje bowiem przywilej wyznaczania celów, delegowania zadań, rozliczania z ich wykonania, a także oceniania pracy swoich kolegów z zespołu. Menedżer wybrany z grona członków zespołu zostaje wyposażony w narzędzia, których w swojej poprzedniej roli nie posiadał i do tej nowej „siły” w jego rękach zespół musi się przyzwyczaić. W zespole pojawia się niewiadoma dotycząca dalszego zachowania ich dotychczasowego kolegi/koleżanki po objęciu nowego stanowiska.

Pracownicy obawiają się zmiany układu sił



³ Zarządzanie zmianą, „Harvard Business Review”, grudzień 2011 – styczeń 2012.

W nowej sytuacji członkowie zespołu mogą zacząć zadawać sobie następujące pytania:

- Jak ułożą się moje stosunki z nowym szefem? Jak mnie postrzeżga?
- Co będzie z moją dalszą karierą?
- Czy moja pozycja w firmie jest zagrożona?
- Czy utrzyma się dotychczasowa atmosfera pracy?

Zespół testuje nowe granice i relacje z przełożonym

U niektórych może wystąpić również zaniepokojenie faktem, iż w koleżeńskej relacji otwarcie komentowali lub narzekali na decyzje podjęte przez kadrę kierowniczą. W sytuacji, kiedy jeden z ich kolegów dołącza do tej kadry, takie komentarze mogłyby być odebrane jako niestosowne. Członkowie zespołu nie wiedzą, jakie są granice w relacjach z osobą, która teraz staje się ich przełożonym i mogą próbować je testować.

Wszystkie zakłócenia, które mogą pojawić się w obszarze relacji w zespole pojawiają się w obszarze relacji w zespole mają wpływ na proces adaptacyjny do roli menedżera

Wszystkie zakłócenia, które mogą pojawić się w obszarze relacji w zespole mają wpływ na proces adaptacji do roli menedżera i niewątpliwie są wyzwaniem, szczególnie w początkowej fazie po objęciu nowego stanowiska. Ważna jest jednak świadomość, że tego typu reakcje mają prawo wystąpić w sytuacji, gdy jeden z członków zespołu zostaje przełożonym. Zrozumienie przyczyn tego typu reakcji oraz poszukiwanie sposobów radzenia sobie z nimi jest niezwykle istotne zarówno z perspektywy firmy, jak i samego pracownika.

Jak rozwiązać problem oporu ze strony pracowników?

Opór ze strony zespołu wobec rozwiązań proponowanych przez nowo mianowanego menedżera to sytuacja trudna nie tylko z pespektywy organizacji, ale również z punktu widzenia nowego menedżera.

Dyrektor Operacyjny firmy Quest Change Managers radzi, by w takiej sytuacji opierać swoje działania na zasadzie „Międko do ludzi, twardo do problemu”:

W takiej sytuacji warto sobie powiedzieć – niech to się dzieje. Najgorszą rzeczą, jaką można zrobić, jest negowanie lub wykluczanie tej osoby. W takich delikatnych okolicznościach nowo mianowany menedżer nie powinien wywierać presji. Warto również zdać sobie sprawę z tego, że z rolą menedżerską wiąże się pewna doza samotności i wyalienowania z tego względu, że dystans wobec osoby awansowanej tworzy się w szeregach zespołu samoistnie. Sytuacja zaakceptowania nowego stanu rzeczy przez zespół powinna przyjść z czasem. Jeżeli jednak taki stan rzeczy utrzymuje się przez dłuższy czas warto spotkać się z daną osobą lub grupą osób i otwarcie porozmawiać o problemie. Być może zachowanie danej jednostki ma inne podłoże, o którym nowo mianowany menedżer jeszcze nie wie.

Z perspektywy organizacji bardzo ważna jest wiedza o możliwości wystąpienia oporu zespołu i nieobwinianie nowo mianowanego menedżera o jego wystąpienie. Przeciętny okres wdrożeniowy dla nowego menedżera to sześć miesięcy. Jeżeli po tym czasie wciąż widoczny jest wyraźny opór zespołu, konieczne jest znalezienie innej przyczyny utrzymywania się tej sytuacji.

Cierpliwość, zrozumienie oraz kontrola emocji, to elementy pomagające nowemu menedżerowi poradzić sobie z pojawieniem się niechęci wobec niego ze strony jednostki lub grupy. Nie powinno się stosować jakiegokolwiek nacisku. Zespół potrzebuje czasu, by przystosować się do nowej sytuacji. Stosowanie odpowiednich narzędzi w procesie adaptacji sprawi, że menedżer zdobędzie w efekcie szacunek i zaufanie zespołu, wliczając w to ludzi początkowo stawiających opór względem zmian.

Cierpliwość, zrozumienie oraz kontrola emocji to elementy pomagające nowemu menedżerowi poradzić sobie z oporem zespołu



Zadania dla nowego menedżera

Od nowego menedżera wymaga się zaangażowania, otwartości oraz pewności siebie. Może być to jednak utrudnione w wyniku zakłóceń w procesie zmiany charakteru relacji, które mogą wystąpić u osoby, która z kolegi z zespołu zmienia się w kierownika średniego szczebla. Nowo mianowany menedżer może czuć początkowo dyskomfort związany z przejściem ze swobodnych koleżeńskich relacji na relacje przełożony–pracownik. Może być to spowodowane sprzecznymi wymogami płynącymi z różnych źródeł w odniesieniu do tej samej roli⁴. W tym przypadku są to oczekiwania ze strony zespołu oraz kadry zarządzającej. Menedżer z jednej strony nie chce pogarszać relacji z kolegami z zespołu, z drugiej zaś musi egzekwować wyniki i podejmować kroki, na przykład eliminując złe nawyki w zespole. W pierwszym miesiącu adaptacji nowo mianowany menedżer może delikatnie zdystansować się wobec swoich kolegów i koleżanek z zespołu, tak by pokazać, iż od dnia objęcia nowego stanowiska zaczyna być osobą, która rozlicza zespół z wykonywanej pracy, a także ocenia efektywność i kompetencje osób w sposób obiektywny, bez względu na poprzednie relacje z poszczególnymi członkami zespołu.

Nowo mianowany menedżer może się spotkać ze sprzecznymi wymogami płynącymi z różnych źródeł w odniesieniu do tej samej roli

Konieczny jest dystans do zespołu i zrozumienie nowej roli

Po objęciu stanowiska menedżera traci się prawo do⁵:

- utraty panowania nad sobą;
- przynoszenia swoich osobistych problemów do pracy;
- odreagowywania frustracji;
- negatywnego nastawienia do zmian;
- faworyzowania;
- dbania najpierw o własne dobro;

4 M. Gitling, *Człowiek w organizacji, ludzie – struktury – organizacje*, Difin SA, Warszawa 2013, s. 50.

5 Quest Change Managers, materiały szkoleniowe *Kompendium MBA*, Kraków 2013.

- oczekiwania natychmiastowego dostrzeżenia dobrze wykonanej pracy i nagrody za nią;
- zrzucania na innych trudnych i niewygodnych zadań, którymi menedżer nie ma ochoty się zajmować.

Od samego początku nowy menedżer tworzy swój **wizerunek** w oczach zespołu, dlatego tak ważne jest jego/jej zachowanie podczas pierwszych tygodni po awansie. Jest to okres, w którym powinien pokazać granice określone we współpracy. Istotną kwestią jest czynienie tego stopniowo, tak by pozostali członkowie zespołu nie „zderzyli się” z dnia na dzień z drastyczną zmianą zachowania nowo mianowanego menedżera. Zdarzają się sytuacje, w których osoba po awansie sztucznie i z dużą intensywnością kreuje swój wizerunek nadużywając przywileju władzy. Skrajnie odmiennym, również nieskutecznym, podejściem jest sytuacja, w której nowo mianowany menedżer pozostaje w dotychczasowych relacjach ze współpracownikami. Może się to uwidaczniać w braku stanowczości podczas delegowania zadań oraz niedostatecznej kontroli podczas ich realizacji, a także stawiania dobra relacji z niektórymi pracownikami ponad osiąganie celów biznesowych. Zarówno drastyczna zmiana zachowania, jak i brak przeniesienia relacji na inne tory nie są właściwymi rozwiązaniami. Członkowie zespołu widząc drastyczną zmianę w zachowaniu nowo mianowanego menedżera mogą uznać ją za sztuczną, z kolei nie widząc żadnej zmiany sami również nie odczuwają potrzeby przeniesienia relacji na poziom przełożony–pracownik.

Kolejnym istotnym zadaniem dla menedżera jest podział czasu i uwagi między członków zespołu. Będąc kolegą z zespołu można okazywać pewnym pracownikom większą sympatię, spędzać z nimi więcej czasu, np. idąc do kuchni po kawę lub wybierając się razem na lunch. Będąc menedżerem nie można dopuszczać do sytuacji, w której zespół czuje, że jedna z osób jest faworyzowana. Dlatego osoba z zespołu po otrzymaniu awansu na stanowisko kierownicze powinna zmienić pewne nawyki i **rozwaźnie dzielić czas między członków zespołu**. Oznacza to poświęcanie swojego czasu poszczególnym jego członkom sprawiedliwie, bez względu na relacje łączące z tymi osobami w poprzedniej roli pracowniczej.

Dobrym ćwiczeniem pomagającym nowo mianowanemu menedżerowi uporać się z dyskomfortem spowodowanym zakłóceniami w procesie zmiany dotychczasowej relacji z kolegami z zespołu, jest spojrzenie na siebie oczami kolegów oraz zadanie sobie poniższych pytań:

- Czy dzielę czas sprawiedliwie pomiędzy osoby, z którymi miałem dobry kontakt przed awansem, a osoby, z którymi nie miałem zażyłych relacji przed objęciem menedżerskiego stanowiska?
- Czy tworzę sytuacje, na podstawie których ludzie z zespołu mogą posądzić mnie o brak obiektywizmu w mojej ocenie?

- Czy byłbym w stanie zwolnić osobę, z którą utrzymywałem bliski kontakt przed awansem, jeżeli osoba ta ewidentnie powinna zostać zwolniona z punktu widzenia prawa pracy?
- Czy od każdej osoby z zespołu wymagam wykonywania jej zadań bez względu na relacje, które łączyły nas wcześniej?
- Czy którakolwiek osoba z zespołu ma podstawy ku temu, by sądzić, że jest przeze mnie „faworyzowana” ze względu na nasze poprzednie relacje?
- Czy którakolwiek osoba z zespołu może czuć się zagrożona przez mój awans? Z czego to wynika?

Odpowiedzenie sobie na powyższe pytania pomoże nowo mianowanemu menedżerowi znaleźć obszary relacji z zespołem, nad którymi powinien popracować z perspektywy nowego stanowiska.

Kontrola emocji

Kontrola emocji u osoby nowo mianowanej na stanowisko menedżerskie to element, nad którym należy nieustannie pracować. Nowo mianowany menedżer powinien się cechować równowagą emocjonalną oraz zdolnością do znoszenia dużych obciążeń psychicznych. **Kontrola emocji** jest wręcz kluczowym elementem budowania samoświadomości u nowo mianowanego menedżera. Od chwili awansu jest bowiem osobą, która musi mieć świadomość, że być może któregoś dnia będzie musiała podjąć decyzje biznesowe niezgodne z wolą zespołu. Prowadzi to do pewnego wniosku – **menedżer nie musi być osobą, którą wszyscy pracownicy lubią**, ponieważ wielokrotnie bywa postawiony w sytuacji, w której ewidentnie będzie musiał rozliczyć członków zespołu z ich pracy lub też zapewnić konstruktywną informację zwrotną (często nieprzyjemną dla pracownika), natomiast zdecydowanie powinien zadbać o **szacunek członków zespołu**. Dlatego każdy nowo mianowany menedżer na początku swojej drogi powinien zadać sobie pytanie, czy okazuje członkom zespołu szacunek, doceniając ich zasługi, poświęcając należytą uwagę ich pomysłom i traktując ich jako godnych zaufania ludzi⁶. Świadomość i kontrola własnych emocji przez menedżera może pozytywnie wpłynąć na poczucie bezpieczeństwa członków zespołu, a w konsekwencji przyczynić się do podniesienia wzajemnego zaufania w zespole. Umiejętność kontrolowania emocji pomaga również w racjonalnym delegowaniu zadań nawet w sytuacjach kryzysowych, które stanowią wyzwanie dla nowo mianowanego menedżera.

Kontrola emocji jest kluczowym elementem budowania samoświadomości u nowo mianowanego menedżera

6 T. M. Amabile, S. J. Kramer, *Motywuująca siła małych wygranych. Zwycięstwo motywacji*, Raport specjalny „Harvard Business Review Polska”, www.hbrp.pl [dostęp: 25.10.2015].

Budowanie zaufania

Nieodłączną składową przywództwa jest okazywanie ludziom szacunku i zaufania oraz zapewnienia im takiego otoczenia pracy, w którym są w stanie możliwie najlepiej wykonywać swoje obowiązki. Kiedy nowy menedżer zespołu jest w relacjach z pracownikami nieuczciwy, ryzyko, że zespół odmówi współpracy jest bardzo wysokie. Wielu kolegów i koleżanek z pracy brak obiektywizmu i konsekwencji w działaniu osoby, która niedawno jeszcze była na tym samym stopniu w hierarchii co oni, utożsamia z brakiem szacunku. Niezwykle istotne jest też, aby za deklaracjami menedżera szły zachowania. Kluczem do sukcesu jest konsekwencja⁷. Jednym z największych błędów popełnianych przez osoby awansujące na stanowisko menedżerskie jest przedstawianie obietnic bez pokrycia. Jest to powodowane tym, że nowo mianowany menedżer pragnie się wykazać i niejako „wkupić” w łaski zespołu. **Nie może jednak obiecywać rozwiązań, których nie jest w stanie zrealizować**, tylko po to, by uzyskać akceptację zespołu. Konsekwencje w przypadku braku realizacji obietnic są ogromne i mają negatywny wpływ na poziom zaufania w zespole. Mentor lub menedżer nowo mianowanego na stanowisko kierownicze pracownika powinien początkowo weryfikować jego plany i zwrócić uwagę na to, czy są one realistyczne, czy też nie. Czasem może oznaczać to konieczność stanowczego uświadomienia nowo mianowanemu menedżerowi, iż istnieją ograniczenia w realizacji części jego pomysłów. Bardzo ważne jest, by plany zostały najpierw w stu procentach potwierdzone, a dopiero później przekazane zespołowi.

Nieodłączną składową przywództwa jest okazywanie ludziom szacunku i zapewnienia im takiego otoczenia pracy, w którym są w stanie możliwie najlepiej wykonywać swoje obowiązki

W organizacji zabiega się o to, by za deklaracjami szły adekwatne zachowania. Kluczem do sukcesu jest konsekwencja

Komunikacja z zespołem

Otwarta i szczerza komunikacja to budowanie fundamentu porozumienia z zespołem. Większość problemów widocznych w stosunkach międzyludzkich ma korzenie w sprzecznych lub nieklarownych oczekiwaniach w kwestii zakładanych ról i celów⁸. Wiele negatywnych sytuacji w początkowej fazie adaptacji nowo mianowanego menedżera wynika z tego, że błędnie zakłada on, iż jego oczekiwania są oczywiste, odpowiednio rozumiane i podzielane przez innych. Dlatego tak ważne jest jasne określenie swoich oczekiwań na samym początku pracy na nowym stanowisku. Wymaga to zainwestowania czasu i wysiłku w początkowej fazie przystosowawczej, natomiast pomaga uniknąć

7 J. Leary-Joyce, *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Wolters Kluwer Polska SP. z o. o., Warszawa 2007, s. 36–37.

8 S. R. Covey, *7 Nawyków Skutecznego Działania – inspirujące lekcje doskonalenia wewnętrznej i twórczych relacji z innymi*, Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań 2013.

negatywnych emocji w zespole, wynikających z braku określenia wystarczająco jasnych oczekiwań⁹.

Dyrektor operacyjny firmy konsultingowej Quest Change Managers zwraca uwagę na ogromne znaczenie organizacji spotkania dla zespołu w pierwszym miesiącu po awansie, w celu omówienia nowych oczekiwań i zmian. Komunikacja niweluje w istotny sposób poziom niepewności.

Pierwsze spotkanie z zespołem po awansie na stanowisko menedżerskie może być poświęcone omówieniu elementów **kontraktu psychologicznego**. Istnieje bowiem obszar nieformalnych wartości oraz zbiorów niepisanych, a często nawet nienazwanych, wzajemnych oczekiwań. Dzięki omówieniu elementów kontraktu psychologicznego nowo mianowany menedżer jest w stanie stworzyć przestrzeń, w której zarówno on, jak i jego pracownicy będą mogli uczestniczyć w procesie kształtowania zakresu wzajemnych oczekiwań, życzeń i wymagań¹⁰. Jest to też dobry moment ze strony zespołu na zadawanie pytań. Pozwoli to na obniżenie poziomu niepewności i jasne sprecyzowanie, czego zespół może się spodziewać w najbliższym czasie. Poprzez zapewnienie pracownikom sposobności do zadawania pytań menedżer wysyła jasny komunikat, że zespół jest dla niego ważny. Ponadto, jeżeli jego członkowie wiedzą od początku, czego się od nich oczekuje i mają klarownie określone zadania, ryzyko, że będą kwestionować władzę świeżo awansowanego kolegi jest mniejsze. Odpowiedni początek to fundament budowania autorytetu menedżerskiego oraz systemu, na bazie którego menedżer będzie zarządzał.

Na spotkaniu z zespołem nowo mianowany menedżer powinien otwarcie powiedzieć, że od tej pory zmieniają się jego obowiązki, a co za tym idzie również rola w zespole. Nie ma nic złego w jasnym przedstawieniu swoich oczekiwań wobec zespołu oraz obszarów, na które menedżer będzie szczególnie kierował swoją uwagę. **Exposé szefa** opiera się na sprecyzowaniu oczekiwań i ustaleniu pewnych zasad, zgodnie z którymi dwie strony będą dalej ze sobą współpracować. Wygłoszenie exposé jest niezwykle ważnym elementem podczas adaptacji do nowej roli menedżera. Pozwala ono zbudować nowy układ między kierownikiem a jego dawnymi kolegami¹¹.

Istotnym elementem po objęciu stanowiska menedżerskiego w wyniku rekrutacji wewnętrznej jest stworzenie przestrzeni organizacyjnej, w której zespół ma łatwy dostęp do kierownika. Jest to rola firmy oraz samego menedżera. To w szczególności ważne na początku, kiedy członkowie zespołu nie mają pewności jak zmienią się relacje na linii przełożony–pracownik. Zapewnienie dwukierunkowych kontaktów między osobą awansowaną na wyższy szczebel

Otwarta i szczerza komunikacja to budowanie mostu porozumienia z zespołem i niwelowanie poziomu niepewności

Odpowiedni początek to fundament budowania autorytetu menedżerskiego oraz systemu, na bazie którego menedżer będzie zarządzał

9 *Ibidem*, s. 199.

10 Z. Nieckarz, *Psychologia motywacji w organizacji*, Difin SA, Warszawa 2011, s. 152–153.

11 J. Gut, W. Haman, *Psychologia szefa – szef to zawód*, Helion, Warszawa 2004.

Exposé zawiera poniższe elementy:

1. Przedstawienie intencji i wyjaśnienie powodu ogłoszenia przez nowo mianowanego menedżera exposé.
2. Określenie zachowań, których szef nie będzie tolerował.
3. Nazwanie postaw i zachowań, które wykraczają poza obowiązki pracowników, a które szef szczególnie docenia.
4. Zamknięcie exposé i zaproszenie do wyjaśnienia ewentualnych wątpliwości.

struktury organizacji a osobami na niższych szczeblach tej struktury gwarantuje otwartą komunikację i pewność, że nie nastąpi zaniedbanie ze strony kierownictwa¹². Dlatego oprócz pierwszego spotkania, na którym menedżer przedstawia swoje oczekiwania oraz ma okazję wymienić spostrzeżenia z zespołem, warto wprowadzić **regularne cotygodniowe zebrania ze swoim zespołem oraz spotkania z pracownikami sam na sam, które mogą z kolei odbywać się raz w miesiącu i ad hoc**. Dzięki temu ludzie z zespołu nabiorą nawyku informowania menedżera o problemach na bieżąco. Niewątpliwie, aby menedżer mógł osiągać cele organizacyjne, członkowie zespołu muszą dzielić się z nim informacjami dotyczącymi ich pracy. Regularne spotkania dają zespołowi szansę dzielenia się spostrzeżeniami, ale też zdobycia zaufania do nowego zarządzającego, który niegdyś był kolegą z zespołu.

W pierwszych miesiącach po objęciu nowego stanowiska przez menedżera istnieje prawdopodobieństwo, że pojawią się sytuacje, z którymi osoba awansowana nigdy wcześniej się nie zetknęła. Możliwe, że nie będzie umiała odpowiedzieć na wszystkie zadane pytania. Otwarta komunikacja polega również na tym, że menedżer nie boi się przyznać, że nie zna odpowiedzi na dane pytanie. Jest to zupełnie naturalne, ważne jednak, by nowo mianowany menedżer aktywnie szukał tych odpowiedzi i zapewnił zespołowi informację w rozsądnym terminie, tak by ludzie czuli realne wsparcie ze strony swojego nowego kierownika.

Nowo mianowany menedżer powinien aktywnie szukać odpowiedzi na pytania i zapewnić zespołowi odpowiedź w rozsądnym terminie, tak by ludzie czuli realne wsparcie

Jak pomóc menedżerowi w przystosowaniu się do nowej roli – zadania dla firmy

Znalezienie się w nowej roli (adaptacja), to proces który wymaga „wyjścia sobie naprzeciw” przez obydwie strony – awansowanego pracownika i członków zespołu. Gdy nie przebiega on prawidłowo, cierpi na tym nie tylko „świeżo” wyłoniony z zespołu menedżer i sam zespół, ale również całe przedsiębiorstwo. Wiąże się to bowiem z dodatkowymi kosztami wynikającymi

12 J. Leary-Joyce, *Budowanie wizerunku pracodawcy...*, s. 35.

z przedłużającego się wstępnego okresu wdrożeniowego, zakłóceniami w pracy zespołu oraz koniecznością zwiększenia kontroli i nadzoru¹³. **Proces adaptacji** nowo mianowanego menedżera powinien być monitorowany i wspierany przez kadrę menedżerską oraz przełożonego. Do zadań firmy należy zainwestowanie czasu i organizacja zintegrowanego systemu szkoleń tak, by nowo mianowany menedżer miał solidne fundamenty w budowaniu swoich kompetencji kierowniczych, w szczególności w ciągu kilku pierwszych miesięcy. Jest to niezwykle ważny etap w karierze nowo mianowanego menedżera, a czas i wysiłek poświęcony na przygotowanie go do jego nowej roli zaprocentuje w przyszłości w postaci dobrych wyników pracy.

Proces adaptacji nowo mianowanego menedżera powinien być monitorowany i kontrolowany

W okresie adaptacji nowo mianowanego menedżera do roli kierowniczej, zarząd powinien zadbać o komfortowe warunki dla zespołu poprzez:

- | | |
|---|---|
| 1 | • Jasne i otwarte wyjaśnienie zmian, na które czekał zespół |
| 2 | • Ustalenie, na podstawie współpracy z członkami zespołu, nowych ram działań |
| 3 | • Dokonanie jasnego podziału ról, jako że część obowiązków zostanie zdjęta z członka, który teraz znalazł się na wyższym stanowisku |
| 4 | • Utrzymanie regularnego kontaktu z zespołem i dzielenie się informacjami |

Odpowiednie przygotowanie nowo mianowanego menedżera do zmian charakteru relacji w zespole oraz wyposażenie go w narzędzia niezbędne w procesie adaptacji powinno być praktyką stosowaną przez wszystkie organizacje, w których występuje awans w wyniku rekrutacji wewnętrznej.

Na polskim rynku pojawiły się również firmy konsultingowe zajmujące się tworzeniem takich programów. Programy te zawierają diagnostykę umiejętności nowo mianowanego menedżera, warsztaty (dostępne również poprzez platformę e-learningową) oraz dodatkowe wsparcie podczas procesu wdrożeniowego¹⁴.

Jaką rolę odgrywa mentor?

Bardzo ważny w procesie adaptacji menedżera do nowej sytuacji jest stały kontakt z mentorem. Rolą mentora jest wprowadzenie pracownika na wyższe stanowisko, badanie i obserwacja reakcji zespołu na zmiany i pomoc nowo mianowanemu menedżerowi poprzez wyposażenie go w odpowiednie narzędzia



13 W. Daniecki, *Talenty w firmie czyli jak rekrutować i motywować najlepszych*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2015, s. 125.

14 *First-Time Manager*, materiały informacyjne...

przystosowawcze. Celem mentoringu jest zatem nie tylko wsparcie rozwoju kariery osoby wybranej na stanowisko menedżerskie, ale również wsparcie jej w procesie ugruntowania nowego charakteru relacji z zespołem. Mentor może także pomóc osobie poddawanej mentoringowi w pracy nad „wewnętrznym ja” w nowej roli menedżerskiej – w kontekście jej poczucia wartości w miejscu pracy w nowej sytuacji, osobistych dylematów, a także poczucia akceptacji przez zespół, którym zarządza¹⁵.

Niezależnie od tego, jakie jest początkowe nastawienie zespołu do nowego menedżera, mentor powinien pomagać w budowaniu autorytetu członka zespołu, który odgrywa teraz rolę menedżera. Dzięki autorytetowi swojego przełożonego lub mentora, nowy menedżer zespołu ma wsparcie w procesie budowania swojego autorytetu w oczach kolegów i koleżanek z zespołu.

Osoba, która awansuje z pozycji członka zespołu na stanowisko kierownice dostaje pewnego rodzaju przywilej – **władzę**. Członek zespołu, który uzyskał możliwość zarządzania kolegami nie tylko powinien zaakceptować władzę jako ważną część swojej pracy, ale także poszerzać swą świadomość, ucząc się jak jej nie nadużywać¹⁶. Świadomość nowej roli i związanego z nią prestiżu nie jest niczym złym, natomiast nadużywanie władzy i prestiżu może stanowić dysfunkcję, dlatego **istotna jest obserwacja zachowań nowo mianowanego menedżera przez jego przełożonego/mentora i nakierowanie tych zachowań na odpowiednie tory**.

Przykład takiej sytuacji wystąpił w jednej z polskich firm specjalizującej się w obsłudze klientów zagranicznych firm działających w branży IT. Jedna z osób awansowanych na wyższe stanowisko dostała funkcję koordynującą i kontrolującą osoby z tego działu. Od pierwszego dnia po objęciu nowego stanowiska komunikacja elektroniczna nowo mianowanej osoby z członkami zespołu była krótka, szorstka i wyglądała jak polecenie, w którym brakowało słów „proszę” czy „dziękuję”. Była to nietypowa forma komunikacji w tej firmie ze względu na to, że z reguły komunikacja między menedżerami i pracownikami była raczej nieformalna, a także nacechowana dużym szacunkiem. Ponadto, nowy koordynator przesadnie kontrolował ludzi w zespole, co spotkało się z negatywnym odbiorem zespołu. Wychwycił to błyskawicznie menedżer osoby awansowanej i w uprzejmy, otwarty sposób przedstawił problem, wyjaśniając jakie reakcje w zespole może wywołać komunikacja tak mocno nacechowana „władzą”. Od tego momentu sposób komunikacji osoby koordynującej zmienił się diametralnie, nie zapominała ona już o słowach „proszę” i „dziękuję” i pomimo

Nowo mianowany menedżer powinien zaakceptować władzę jako ważną część swej pracy, ale także poszerzać swoją świadomość ucząc się jak jej nie nadużywać

15 K. Dryńska, *Coaching and mentoring. Jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki*, Harvard Business Essentials, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2006.

16 W. Daniecki, *Talenty w firmie...*, s. 102.

posiadanej władzy nie nadużywała jej w sposób, który obraziłby kolegów i koleżanki z działu.

Warto postrzegać kolegów z zespołu wciąż jako kolegów z zespołu, a nie tylko i wyłącznie jako podwładnych. Można to okazać od czasu do czasu wykonując zadania, które mogą wydawać się za mało „skomplikowane” dla menedżera lub też wspierając zespół w kryzysowych sytuacjach, kiedy występuje tak duży nakład zajęć, że zespół nie jest w stanie go udźwignąć. W ten sposób nowo mianowany menedżer pokazuje, że w sytuacji kryzysowej jest z zespołem i pomaga „ugasić pożar”. W każdej sytuacji warto też „skierować reflektory” na ludzi z zespołu i podkreślać ich wkład w osiągnięcie celu.

Nowy menedżer szuka w mentorze wzorca do naśladowania, który wskazuje drogę prowadzącą do osiągnięcia sukcesu. Doświadczony mentor prowadzi osobę poddającą się mentoringowi w taki sposób, aby podwładny mógł samodzielnie radzić sobie z wyzwaniami, które niesie ze sobą objęcie roli kierowniczej. Rola mentora to zadawanie odpowiednich pytań, omówienie problemów i skłonienie kierownika do przemyśleń prowadzących do konstruowania należytych wniosków. Konsekwentnie osoba poddana mentoringowi powinna szanować czas swojego mentora, brać pod uwagę jego rady i na ich podstawie eksperymentować z różnymi stylami zachowania w nowej dla siebie roli menedżerskiej¹⁷. Ponadto ważne jest, by osoba świeżo awansowana na wyższe stanowisko wykazywała gotowość do ciągłej nauki. Awans na stanowisko średniego szczebla to dopiero początek nowego procesu edukacji menedżerskiej. Do tej pory osoba ta kształtowała swoją wiedzę na poziomie członka zespołu, teraz nadszedł czas, by budowała ją na poziomie menedżera. **W początkowej fazie przystosowawczej dobrze jest, jeśli mentor spotyka się regularnie z nowo mianowanym menedżerem, na przykład raz w tygodniu.**

Podstawową zasadą jest stała obecność i wsparcie – pierwsze sześć miesięcy wymaga znacznego skupienia czasu i uwagi na świeżo upieczonym menedżerze, a także pomocy w budowaniu jego pozycji w podległym zespole. Mentor powinien publicznie „namaścić” nowego menedżera przed zespołem i okazać publicznie zaufanie zarówno do jego osoby, jak i kompetencji. Rolą mentora jest również przygotowanie awansowanego pracownika na nadchodzące wyzwania poprzez rozmowę wprost na temat oporu przed zmianą i testowania granic, które są nieodłącznym elementem personalnych rozgrywek.

Mentor powinien w grupie okazywać zainteresowanie i szacunek do nowego menedżera, jednocześnie nie odsuwając od siebie natychmiast ludzi (mają oni skłonności w pierwszych miesiącach do omijania nowego menedżera i adresowania pytań do eksmenedżera lub mentora). Sztuką w tej sytuacji jest stopniowe i kontrolowane oddalanie się mentora/eksmenedżera od ludzi i operacyjnych

Warto postrzegać kolegów z zespołu wciąż jako kolegów, a nie tylko i wyłącznie jako podwładnych

Warto skierować reflektory na ludzi z zespołu

17 K. Dryńska, *Coaching and mentoring...*, s. 162.

zagadnień pracy zespołu oraz stopniowe acz konsekwentne odsyłanie „maruderów” do nowego menedżera.

Nowo mianowany menedżer potrzebuje regularnych sesji z mentorem, służących wsparciu i omówieniu bieżących kwestii i problemów (nie rzadziej niż raz na tydzień, w razie potrzeby spotkania ad hoc). Spotkania te mają niebagatelne znaczenie, dając wsparcie psychiczne i wiedzę merytoryczną. Po sześciu miesiącach spotkania mogą zmienić charakter na mniej regularne, ważne jest jednak utrzymanie ich priorytetu w pierwszej fazie współpracy. Główny Menedżer Operacyjny firmy Vistex Inc.

Podsumowanie

Przed członkiem zespołu awansowanym na stanowisko menedżerskie stoi wyzwanie w postaci zmian charakteru relacji w zespole i procesu adaptacji do nowej roli. Awansowana osoba zaczyna odgrywać rolę kierowniczą w stosunku do osób, które do niedawna były jego współpracownikami, co jest nową sytuacją również dla zespołu.

Do 40% nowo mianowanych menedżerów napotyka poważne problemy w początkowej fazie przystosowania do nowej roli i traci stanowisko w trakcie pierwszych 18 miesięcy od jego uzyskania. Brak odpowiedniego wsparcia dla osoby awansowanej na stanowisko kierownicze i pozostawienie jej samej sobie podnosi ryzyko niepowodzenia w przystosowaniu do roli menedżerskiej.

Osoby, które awansowały na stanowisko menedżerskie mogą zderzyć się z problemem oporu wobec zmian ze strony jednostki lub grupy. Jest to wynik zmiany charakteru relacji w zespole.

Rozwiązaniem tego problemu jest stworzenie przestrzeni organizacyjnej opartej na kompleksowym systemie rozwoju umiejętności menedżerskich i wsparciu ze strony organizacji nie tylko w procesie przygotowawczym do nowej roli, ale również w dalszym procesie adaptacji nowo mianowanego menedżera na potrzeby sprawowania funkcji kierowniczej. System ten opiera się na kilku obszarach, które są szczególnie istotne w procesie adaptacji menedżera do jego nowej roli: uświadomienia menedżerowi, czym jest władza i jak się nią posługiwać, mentoringu, otwartej komunikacji oraz budowania zaufania ze strony zespołu poprzez szacunek, konsekwencję i kontrolę emocji nowo mianowanego menedżera. Sukces w procesie adaptacji do nowej roli menedżerskiej zależy jednak nie tylko od kompleksowego systemu wprowadzonego przez organizację, ale również od odnalezienia się nowo mianowanego menedżera w tymże systemie i jego aktywnego uczestnictwa w dostosowaniu elementów systemu do jego potrzeb.

Poniższa tabela (tab. 1) może służyć jako pomoc w tworzeniu kompleksowego rozwoju umiejętności menedżerskich w procesie awansu poprzez

rekrutację wewnętrzną. Przedstawia ona podział zadań dla firmy oraz dla nowo mianowanego menedżera.

Tabela 1. System rozwoju umiejętności nowo mianowanego menedżera

System rozwoju umiejętności nowo mianowanego menedżera		
Zadania dla firmy		Zadania dla menedżera
Opór ze strony kolegów z zespołu	- Świadome przygotowanie nowo mianowanego menedżera na potencjalne reakcje zespołu, przedstawienie źródeł oporu - Traktowanie oporu zespołu jako naturalnej sytuacji po awansie w wyniku rekrutacji wewnętrznej, a nie anomalii wywołanej niekompetencją nowo mianowanego menedżera	- Zrozumienie źródła oporu jednostki lub grupy - Cierpliwość i samokontrola - Niestosowanie nacisku na grupę - Danie zespołowi czasu na dostosowanie się do nowej sytuacji - Jeżeli sytuacja utrzymuje się dłużej niż sześć miesięcy, szczerza rozmowa z zespołem
Proces adaptacji	- Organizacja zintegrowanego systemu szkoleń umiejętności twardych i miękkich dla nowo mianowanego menedżera - Jasne i otwarte przedstawienie nadchodzących zmian zespołowi - Dokonanie jasnego podziału ról - Utrzymywanie regularnego kontaktu z zespołem i dzielenie się informacjami	- Świadoma zmiana charakteru relacji z zespołem - Sprawiedliwe dzielenie czasu pomiędzy członków zespołu, bez względu na wcześniejsze sympatie - Skupienie się na budowaniu wizerunku w oczach zespołu, szczególnie podczas pierwszych tygodni po awansie - Spojrzenie na siebie oczami osób z zespołu oraz odpowiedzenie sobie na pytania kontrolne
Uświadomienie menedżerowi czym jest władza i jak z niej korzystać	Obserwacja zachowań nowo mianowanego menedżera przez jego przełożonego/mentora i nakierowanie tych zachowań na odpowiednie tory w przypadku nadużywania przez niego władzy	Zaakceptowanie władzy jako ważnej części swojej pracy, ale także poszerzanie swej świadomości poprzez uczenie się, jak jej nie nadużywać

Mentoring	• Modelowanie, wspieranie, uczenie i wychowywanie nowo mianowanego menedżera • Spotkania z nowo mianowanym menedżerem raz w tygodniu • Okazanie publicznie zaufania zarówno do osoby, jak i kompetencji nowo mianowanego menedżera	• Szanowanie czasu swojego mentora, branie pod uwagę jego rad i na ich podstawie eksperymentowanie z różnymi stylami zachowania w nowej roli menedżerskiej • Prezentowanie gotowości do ciągłej nauki • Otwarte komunikowanie mentorowi wszelkich problemów w procesie adaptacji
Otwarta komunikacja	• Stworzenie przestrzeni organizacyjnej, w której zespół ma łatwy dostęp do kierownika • Otwarta komunikacja zarówno z zespołem, jak i nowo mianowanym menedżerem	• Jasne zakomunikowanie zespołowi nowych norm, granic oraz warunków współpracy – exposé szefa i omówienie elementów kontraktu psychologicznego • Regularne cotygodniowe spotkania z zespołem oraz spotkania z pracownikami sam na sam, które mogą odbywać się raz w miesiącu i <i>ad hoc</i>
Budowanie zaufania i kontrola emocji	• Obserwowanie zachowania nowo mianowanego menedżera wobec członków zespołu i reagowanie na nieodpowiednie zachowanie • Weryfikowanie planów nowego kierownika i zwrócenie uwagi na to, czy są one realistyczne. Dopilnowanie, by plany zostały w stu procentach potwierdzone przed przekazaniem ich zespołowi	• Konsekwencja – unikanie sytuacji, w której menedżer obiecuje rozwiązania, których nie jest w stanie zrealizować • Zrozumienie, że menedżer to nie jest osobą, którą wszyscy pracownicy lubią, to raczej osoba, którą wszyscy pracownicy szanują • Skuteczne zarządzanie emocjami i budowanie zaufania u członków zespołu

Źródło: opracowanie własne.

Bibliografia

- Amabile T. M., Kramer S. J., *Motywuująca siła małych wygranych. Zwycięstwo motywacji*, Raport specjalny „Harvard Business Review Polska”, www.hbrp.pl [dostęp: 25.10.2015].
- Covey S. R., *7 Nawyków Skutecznego Działania – inspirujące lekcje doskonalenia wewnętrznego i twórczych relacji z innymi*, Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań 2013.

- Daniecki W., *Talenty w firmie czyli jak rekrutować i motywować najlepszych*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2015.
- Dryńska K., *Coaching and mentoring. Jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki*, Harvard Business Essentials, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2006.
- First-Time Manager*, materiały informacyjne HBR Polska oraz ICAN Institute, Warszawa 2015.
- Gitling M., *Człowiek w organizacji, ludzie – struktury – organizacje*, Difin SA, Warszawa 2013.
- Gut J., Haman W., *Psychologia szefa – szef to zawód*, Helion, Warszawa 2004.
- Leary-Joyce J., *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Wolters Kluwer Polska SP. z o. o., Warszawa 2007.
- Nieckarz Z., *Psychologia motywacji w organizacji*, Difin SA, Warszawa 2011.
- Popieluch K., *Awans wewnętrzny to dwuznaczny sygnał*, Grupa Nowoczesna Firma, <http://nf.pl/manager/awans-w-wyniku-rekrutacji-wewnetrznej,43423,39> [dostęp: 23.10.2015].
- Quest Change Managers, materiały szkoleniowe *Kompendium MBA*, Kraków 2013.
- Zarządzanie zmianą*, „Harvard Business Review”, grudzień 2011 – styczeń 2012.

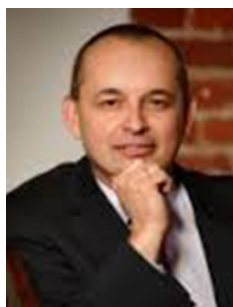
Warto przeczytać:

- Danielewicz D., *How to supervise former peers*, Special Management Section, December 2008.
- Davey L., *What to do First When Managing Former Peers*, „Harvard Business Review” 2015, September 16th.
- First-Time Manager*, materiały informacyjne HBR Polska oraz ICAN Institute, Warszawa 2015.
- Gallo A., *How to Manager Your Former Peers*, „Harvard Business Review” 2012, December 19th.

Maciej Malarski

Rozdział 2

Sytuacje niewygodne
w relacjach przełożony
– podwładny



Doktor Maciej Malarski – pracownik Katedry Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, trener i *coach*. Specjalizuje się w zarządzaniu ludźmi w zakresie komunikacji i motywacji, systemów motywacyjnych, zarządzania zmianą i rozwoju przedsiębiorczości, zarządzaniu operacyjnym. Prowadził wiele projektów doradczych i szkoleniowych z dziedziny systemów motywowania, wartościowania pracy i systemów oceniania pracowników, audytu komunikacji, restrukturyzacji systemów wynagradzania personelu:

diagnozy organizacji, reorganizacji systemów zarządzania i struktur organizacyjnych, badania opinii pracowników. Jest członkiem międzynarodowego stowarzyszenia Society for Human Resource Management.

Z tego rozdziału dowiesz się:

- Jak radzić sobie z postawą roszczeniową pracowników?
- Czy można ufać ludziom? W jaki sposób ich kontrolować, stawiać wymagania i rozliczać?
- Czy rozwój zawodowy zawsze musi być związany z awansem? Co zrobić, kiedy awans nie jest możliwy?
- A jeśli trzeba zwolnić, to kiedy i jak to zrobić?

Jak radzić sobie z postawą roszczeniową pracowników?

Relacje między pracownikami a przełożonymi, jak wszystkie relacje międzyludzkie, są złożone i trudne. Pracownicy niekiedy przyjmują postawę nie do końca zrozumiałą, nieczytelną i mało jednoznaczną dla menedżerów, nie wiadomo do końca czego chcą i o co mają pretensje. Skąd wynika takie podejście, często przechodzące w postawę roszczeniową? Powodów może być wiele, postaramy się zidentyfikować niektóre z nich i przepisać receptę na radzenie sobie z nimi.

Najbardziej oczywiste powody to **różnice kulturowe** przejawiające się w różnej percepcji rzeczywistości i jej interpretacji, opieranie własnych zachowań na odmiennych systemach wartości. Należy dodać również oczywiste przyczyny, jakimi są sami ludzie (**różnice indywidualne**). Pracownicy oprócz tego, że posługują się różnymi wzorcami kulturowymi mają również różne cechy osobowości, różne doświadczenia, przeżycia i w związku z tym odmiennie skojarzenia, reakcje i postawy.

Dobłą ilustracją zderzenia różnych systemów wartości, sposobów myślenia i zachowań są kolejne pokolenia pracowników. Pokolenie Y, które od jakiegoś czasu jest obecne na rynku pracy, charakteryzuje się między innymi tym, że brakuje mu „umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji. Rodzice planowali ich życie w najmniejszych szczegółach. Teraz oczekują tego od pracodawcy. Pracodawca powinien więc przejąć rolę matki, okazując troskę, wyznaczając cele i pomagając w rozwoju zawodowym. Przedstawiciele pokolenia Y mają też nierealistyczne oczekiwania, uważają, że mogą zmienić cały świat w ciągu pierwszego dnia pracy. Problem w tym, że nie mają pojęcia o tym, co to znaczy wykonywać odpowiedzialne zadania. Zostali wychowani na narcyzów, a konfrontacja z rzeczywistością była dla nich wielkim przeżyciem. Dwudziestolatkom brakuje cierpliwości¹. Opinia ta, dość ostra w swojej wymowie, powinna skłaniać nas do zastanowienia, co w takim przypadku robić, jakie są sposoby radzenia sobie z takim podejściem do wykonywania obowiązków?

Postawa roszczeniowa może wynikać z różnych sposobów myślenia i odmiennego postrzegania rzeczywistości

1 J. A. Fazlagić, *Charakterystyka pokolenia Y*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/25/id/549> [dostęp: 10.11.2015].

Rozwiązania tego typu sytuacji mogą być różne w zależności od momentu, w jakim wystąpią one w ramach całego cyklu pozostawania pracownika w stosunkach pracy i w zależności od tego jak bardzo świadomie zarządzamy relacjami w przedsiębiorstwie. Postawę roszczeniową, szczególnie tę, która wydaje się nieuzasadniona i nieoczekiwana, można ograniczać już od początku współpracy z pracownikiem, przekazując mu jasne informacje o tym, czego oczekuje się od niego, a w zamian jakie korzyści będzie odnosił. Ustala się pewne zasady, konkretyzuje oczekiwania. Zawiera się w ten sposób z pracownikiem tak zwany **kontrakt psychologiczny** budując między pracodawcą a pracownikiem pewnego rodzaju konsensus, który ma dać obu stronom poczucie, czego mogą od siebie wzajemnie oczekiwać. Oczywiście pewną formą tego kontraktu jest formalny zapis w postaci różnego rodzaju umów (o pracę, zlecenie, o dzieło) wraz z innymi dodatkowymi dokumentami (zakresy obowiązków, regulaminy), niemniej ważne jest, aby już na początku dokładnie poznać oczekiwania pracownika i zapoznać go z tym, co przedsiębiorstwo ma mu do zaoferowania.

Kontrakt psychologiczny jest ze swej natury dość chimeryczną umową (bo często zbudowaną na zasadzie domniemania), nie wiadomo jak będzie się zmieniał (oczywiście biorąc pod uwagę sposoby jego rozumienia przez samych zainteresowanych), w jakim kierunku rozwijał. Dlatego też w następnej kolejności działań zapobiegawczych czy też korygujących ważne jest „**odświeżanie pamięci**” pracowników w zakresie tego, jakie zobowiązania mają obie strony, na co zgodziły się przy zawieraniu kontraktu. Takie przypomnienie można powiązać z cyklicznymi rozmowami z pracownikami, np. w czasie oceny okresowej lub przy okazji spotkań firmowych bardziej lub mniej formalnych. Często zdarza się, że pracownicy nie doceniają warunków, jakie stwarza pracodawca i tego co mu zawdzięczają, nie pamiętają jaka była ich sytuacja na początku pracy w przedsiębiorstwie.

Firma Loner na rynku działa od kilkunastu lat. Wielu z pracowników ma kilkuletni staż, dla większości jest to pierwsze miejsce pracy. Przez parę miesięcy z firmy odeszło kilku ważnych pracowników, jak się okazało skuszonych przez konkurencję niewielką podwyżką wynagrodzenia. Zarząd firmy zaniepokoił się taką sytuacją, przeprowadzono analizę warunków zatrudnienia w porównaniu z konkurencją. Okazało się, że różnice na korzyść firmy Loner były ewidentne, m.in. przejrzystość wynagrodzenia (pełna wypłata na podstawie umowy o pracę), dofinansowywanie studiów podyplomowych, opieka medyczna dla rodzin. Zorganizowano spotkanie z pracownikami, na którym przedstawiono wizję rozwoju firmy oraz podsumowano wcześniejsze dokonania. Jednocześnie poruszono fakt ostatnich odejść z firmy, przedstawiając, jakie są warunki zatrudnienia w firmie i u konkurencji.

Wracając do pokolenia Y (a tak naprawdę do innych systemów wartości i norm zachowań) – warto jest dostosowywać sposoby stymulowania, rozwijania i oddziaływania na ludzi znając ich potrzeby, wyuczone sposoby zachowań, style myślenia. Jeśli pracownicy to osoby młode, być może potrzebują ciągłej mobilizacji poprzez stawianie wyzwań, nowych celów. Prawdopodobnie oczekują częstych informacji zwrotnych, zauważania efektów ich pracy, sięgania do mechanizmów gry i rywalizacji (tzw. grywalizacji). Z drugiej strony, być może ich potrzeby będą nakierowane na osiągnięcie szybkich efektów, uczestniczenie w zmianach i przyjmowanie różnych ról grupowych. Jeśli tak, to należy o tym myśleć, jeżeli chcemy tę grupę angażować do działania. Każde kolejne pokolenie wnosi nowe spojrzenie na otaczającą rzeczywistość i charakteryzuje się specyficznymi cechami. Obecnie mówi się już o pokoleniu Z (inna nazwa pokolenia C), dla którego cechą charakterystyczną jest nie tylko posługiwanie się nowymi technologiami, ale wręcz życie na pograniczu świata wirtualnego i rzeczywistego. Dla przedstawicieli tego pokolenia liczy się indywidualizm, możliwość kreatywnego działania, elastyczne formy pracy i – co istotne z punktu widzenia pracodawcy – mają oni zarazem trudności w nawiązywaniu stałych więzi, przejawiają mało empatii i są okreśłani mianem „wymagających egocentryków”².

Inną przyczyną powstania postawy roszczeniowej pracowników w stosunku do pracodawcy są **sprzeczne interesy i rozbieżne cele** osiągnięte przez pracowników i przedsiębiorstwo czy też odmienne rozumienie wzajemnych zobowiązań. Pamiętajmy, że kontrakt obowiązuje obie strony i jeśli pracodawca nie wywiązuje się z uzgodnionych zobowiązań, wtedy postawa roszczeniowa pracowników może okazać się uzasadniona. Sytuacja taka może pojawić się na przykład w sytuacji, kiedy u pracodawcy brakuje spójnego, a przed wszystkim konsekwentnego sposobu kierowania ludźmi. Wówczas zapomina się o zobowiązaniach. „Przecież od tylu lat było tak samo, wszyscy się już przyzwyczaili”, „nikt nie zgłaszał, że chce czegoś innego” – taka dewiza może oznaczać zobojętnienie czy nawet lekceważenie pracowników, a wynika głównie z faktu braku orientacji w tym, jakie są oczekiwania i poglądy pracowników.

Przyczyną postaw roszczeniowych może być również fakt, że pracodawca, być może w dobrej wierze, **obiecuje znacznie więcej niż jest w stanie zrealizować**. Niedobrze jest, jeśli wycofuje się z wcześniejszych obietnic lub już poprzednio funkcjonujących motywatorów.

Niekiedy niezadowolenie pracowników może mieć zaskakujące dla pracodawcy źródło:

Postawa roszczeniowa może być konsekwencją braku wiarygodności działań i deklaracji pracodawcy

2 J. Koc, *Pokolenie Z na rynku pracy. Czego można się po nich spodziewać?*, <http://www.pulshr.pl/zarzadzanie/pokolenie-z-na-ryнку-pracy-czego-mozna-sie-po-nich-spodziewac,24410,1.html> [dostęp: 10.11.2015].

Firma Yplek to średniej wielkości firma z branży nowoczesnych technologii. Pracownicy tej firmy to głównie młodzi ludzie, z bardzo dobrym wykształceniem w technologiach IT. Pracownicy pracują w bardzo dobrych warunkach i mają dużo większe wynagrodzenia niż średnia w branży. Dynamiczny rozwój firmy pozwolił na wprowadzenie bardzo bogatego zakresu różnych udogodnień socjalnych, m.in. kawę, herbatę przynosiły specjalnie zatrudnione baristki. W pewnym momencie zarząd firmy zauważył, że poziom zadowolenia wśród pracowników spadł. Przeprowadzono anonimowe badania opinii pracowników. Wielkim zaskoczeniem było to, że powodem obniżenia zadowolenia była likwidacja stanowiska baristki i zakup samoobsługowych ekspresów do kawy.

Reasumując, postawa roszczeniowa pracowników może mieć wiele przyczyn, które w dużym stopniu da się neutralizować poprzez stworzenie systemu dobrej komunikacji wewnętrznej, poznawania oczekiwań pracowników poprzez rozmowy, obserwowanie ich reakcji, tego co i jak mówią, wprowadzanie cyklicznych spotkań – formalnych i nieformalnych, na których dochodzi do rozmów o sytuacji firmy, realizacji podejmowanych zobowiązań, podsumowuje się dokonania przedsiębiorstwa również w kontekście tego, co firma oferuje pracownikom.

Czy można ufać ludziom? W jaki sposób ich kontrolować, stawiać wymagania i rozliczać?

Zaufanie to jedna z najtrudniejszych kategorii, które odnosi się do relacji międzyludzkich. Bardzo często podnosi się ważność zaufania w biznesie, w relacjach między partnerami biznesowymi, w ramach współpracy. Zaufanie niewątpliwie jest bardzo istotne w naszej pracy, nasze działania współzależą od innych, nie jesteśmy w stanie sami wykonywać wszystkich zadań, podejmować wszystkich decyzji. Zaufanie można zdefiniować jako „wiarę w prawdość, charakter i zdolności drugiej osoby”³.

Do jakiego stopnia można ufać drugiej stronie, po czym poznać, że ta osoba (pracownik) jest godna zaufania? Stopień, do jakiego możemy zaufać, poziom odpowiedzialności konkretnego pracownika możemy weryfikować jedynie poprzez doświadczenie. Jeśli ktoś sprawdza się w drobnych sprawach jest szansa, że sprawdzi się także w większych. Stopniowe podnoszenie poprzeczki, przekazywanie coraz bardziej skomplikowanych zadań, obarczonych coraz większą odpowiedzialnością, przygotowują samego pracownika do kolejnych wyzwań, będzie to dla niego również pewnego rodzaju ścieżka rozwoju osobistego.

3 S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 498.

Należy w tym momencie podkreślić, że zaufanie powinno mieć dwukierunkowy charakter, to znaczy **zaufanie do pracownika powinno być odwzajemniane zaufaniem do przełożonego**. I podobnie jak w przypadku kontraktu psychologicznego, tutaj też są dwie strony zjawiska. Przełożony powinien również być godny zaufania, budować atmosferę zaufania opartą na przejrzystości zasad, otwartości w relacjach, konsekwencji w zachowaniu. Elementem takiej atmosfery będzie nastawienie na współpracę, wzajemne poleganie na sobie, a nawet jeśli będą konieczne elementy rywalizacji, to będą one oparte na zdrowych zasadach – znanych i akceptowanych przez wszystkich. Atmosfera zaufania to jednocześnie brak ewidentnego faworyzowania jednych kosztem drugich, ironicznych uwag kierowanych do konkretnych osób i nieuzasadnionej krytyki.

Zaufanie ma charakter wzajemności



Paweł jest menedżerem z dużym doświadczeniem w roli kierownika, ale również w roli podwładnego – miał kilku przełożonych, stosujących skrajnie odmienne style kierowania. Paweł ciągle poszukuje swojego, indywidualnego podejścia do podwładnych. Wprowadził zasadę „dostrzegania postępu” w rozwoju umiejętności poszczególnych pracowników, polegającą na odniesieniu się do tego, jaki był punkt początkowy i jaką poprawę ktoś osiągnął na przestrzeni ocenianego okresu. Paweł stara się regularnie spotykać z każdym pracownikiem, rozmawia w przyjaznej, dość swobodnej atmosferze o ich pracy, problemach i sugestiach. Oczekuje również opinii o sobie samym, zachęca do dzielenia się także krytycznymi uwagami na temat organizacji pracy i zarządzania firmą. Co miesiąc spotyka się z całym zespołem, najczęściej poza miejscem pracy – na kręgielni, w kinie, w pubie...

Zaufanie wiąże się z procesem kontroli, zgodnie z zasadą – przez niektórych przypisywaną Leninowi – *ufaj i sprawdzaj*. Reguła ograniczonego zaufania nie oznacza jednak, że przełożony powinien być podejrzliwy i nie ufać, lecz że należy sobie zdać sprawę z tego, iż każdy pracownik może po prostu się pomylić, nie zrozumieć zadania, nie do końca wykazać determinację w działaniu (np. coś pominąć), a wreszcie popaść w rutynę i standardowo zareagować na niecodzienny przypadek, kiedy jego skupienie i systematyczność będą osłabione. Inną zaletą procesu kontroli (oczywiście poprawnie poprowadzonej – o czym dalej) jest uświadomienie pracownikom, że nie są pozostawieni samym sobie, że ich praca jest sprawdzana, co oznacza „jesteśmy dostrzegani przez przełożonego”.

Powstają zatem pytania: co kontrolować, w jaki sposób kontrolować pracowników, kiedy i czy każdego? Podstawową kwestią, z jaką należy się zmierzyć, jest uświadomienie sobie pierwszorzędnej zasady – **kontrola to sprawdzanie tego jak daleko jesteśmy od celu, który chcemy osiągnąć, lub też standardu pracy, którą wykonujemy**. Stąd ważny wniosek – najpierw pracownik powinien wiedzieć, co ma robić lub jak ma wykonywać pracę, następnie

Kontrola pracowników rozpoczyna się z chwilą ustalenia celów i norm

zaś możemy go kontrolować. Jedna z procedur kontroli mówi, że składa się ona z kilku etapów: ustalenia celów lub norm (standardów), zmierzenia wyników (efektów) działania, porównania wyników z celami lub normami, ustalenia potrzeby działań korygujących (wnioski na przyszłość)⁴. Działania korygujące powinny być jednocześnie wskazówką dla osób kontrolowanych, na podstawie tego co zostało zrobione można przekazać wyraźny sygnał wzmacniający – właśnie tak wykonuj pracę, takie podejście jest właściwe. Jeśli coś nie zostało dobrze zrealizowane (powstała luka między efektem a celem/standardem) należy sformułować zalecenia na temat tego, co trzeba poprawić, w czym się doskonalić.

Najwłaściwiej jest ustalać cele, normy z udziałem pracowników, którzy je mają osiągać lub dotrzymywać. Oczywiście nie zawsze jest to możliwe, istnieją ustalone i z góry przyjęte reżimy technologiczne, wcześniej przyjęte standardy (wynikające np. z polityki obsługi klienta), narzucone przez klientów zasady itd. W każdym przypadku warto jednak rozmawiać o tym z pracownikami i wsłuchiwać się w ich opinie na ten temat.

Firma handlowa sprzedająca kosmetyki szybko się rozwija, klienci chwalą sprawną i miłą obsługę. Centrala firmy ciągle szuka sposobów na podniesienie poziomu obsługi i uzyskanie silniejszego przywiązania klienta do firmy. Chcąc ponownie „odświeżyć” standardy obsługi klienta wprowadzono szczególnie tryb witania klienta poprzez podwójne wypowiadanie tej samej formuły. Sprzedawcy sklepów zostali przeszkoleni i zaczęli wprowadzać z życia nowe formy zachowania. Reakcja klientów była różna – zdziwienie, zmieszanie, ironiczne komentarze. Pracownicy po jakimś czasie przestali w ten sposób witać klientów, mimo że groziło to obniżeniem premii.

Jak często kontrolować i czy każdego pracownika należy kontrolować? Obie kwestie są ze sobą powiązane, częstotliwość sprawdzania jest bowiem ściśle powiązana z poziomem przygotowania i sprawności konkretnego pracownika. Możemy tutaj wrócić do kwestii zaufania – im bardziej ufamy pracownikowi, jego umiejętnościom, jego odpowiedzialności, tym rzadziej powinniśmy go kontrolować. Należy również dodać jeszcze jeden warunek – typ zadań, jakie wykonuje pracownik, na ile są one powtarzalne, proste i dobrze zdefiniowane. Jeśli zadania są skomplikowane, niestandardowe, trudne, to kontrola powinna być częstsza, im mniej doświadczony pracownik, o jeszcze nieugruntowanych umiejętnościach – również powinniśmy się częściej mu przyglądać.

Firma doradcza CWP ma swój wypracowany sposób na stopniowe wprowadzanie nowych, niedoświadczonych pracowników w realizację coraz trudniejszych zadań. Młodzi stażem pracownicy mają przydzielonych mentorów,

4 R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 661.

z którymi na początku każdego większego projektu omawiają wszelkie działania i regularnie (co kilka dni) spotykają się z nimi przekazując informacje na temat postępu prac. Mentor ocenia podopiecznego i wystawia mu opinię, od której zależy dalsza przyszłość pracownika. Jeśli jest ona pozytywna, pracownik może wykonywać trudniejsze i bardziej odpowiedzialne zadania bez ciągłej kontroli, a po kilku latach sam staje się mentorem.

Należy również przypomnieć o metodzie planowania i kontrolowania pracy, jaką jest **zarządzanie przez cele**. Najczęściej stosowana jest ona w stosunku do pracowników dojrzałych, pracujących na stanowiskach samodzielnych, wykonujących zadania wymagające dużego poziomu kreatywności i operatywności. Stawiane cele są wymagające i stanowią wyzwanie, mobilizują do dużego wysiłku, ale dają zarazem dużą satysfakcję z ich osiągnięcia. Najczęściej takie cele wyznacza się przy udziale zainteresowanego, a moment kontroli (rozliczania realizacji zadań) jest określony pod koniec całego procesu pracy. Jeśli cele są złożone i ich osiągnięcie wymaga długiego czasu (kilka miesięcy) właściwe jest dokonanie przeglądu (dwukrotnego, trzykrotnego) w trakcie procesu ich urzeczywistniania.

Kontrola to nie tylko rozliczenie celów *post factum*, czyli sprawdzenie i podsumowanie dotychczasowych działań i osiągnięć pracownika, to również zaplanowanie działań w przyszłości. Zamknięcie pewnego etapu prac powinno być jednocześnie otwarciem następnego i znowu – jeśli nie jesteśmy pewni, czy podwładny jest w stanie poradzić sobie z kolejnymi zadaniami, możemy wspólnie prześledzić ścieżkę kolejnych działań, które pracownik powinien podjąć. Pamiętajmy jednakże, żeby pracownik był aktywną stroną podczas dokonywania ustaleń dotyczących dalszych prac.

Kontrola jest związana nie tylko z rozliczaniem, ale również z doskonaleniem sposobów pracy

Czy rozwój zawodowy musi zawsze być związany z awansem? Co zrobić, kiedy awans nie jest możliwy?

Rozwój zawodowy pracowników często kojarzy się z awansem. Jeśli ktoś długo pracuje w jednej organizacji powinien piąć się po szczeblach kariery, mieć coraz wyższe wynagrodzenie. Jest to oczywiście tradycyjne spojrzenie na rozwój, w obecnych czasach awans w większości przedsiębiorstw jest bowiem w dużej mierze ograniczony. Jest to związane przede wszystkim z dążeniem firm do spłaszczania struktur organizacyjnych, czyli do likwidacji poszczególnych szczebli zarządzania. Poza tym wprowadza się struktury elastyczne, związane z podejściem procesowym lub projektowym do organizowania pracy. To co jest powodem ograniczonych możliwości awansu w pojęciu tradycyjnym, jednocześnie jest wielką szansą na inne podejście do rozwoju pracowników. Formowanie pracownika może się odbywać poprzez umożliwienie mu osobistego rozwoju i to nie tylko w wymiarze zawodowym. Równie ważne

jest kształtowanie umiejętności osobistych i społecznych, którymi ludzie posługują się również w życiu prywatnym. Dlatego wykonywanie różnorodnych zajęć, pełnienie różnych funkcji w zależności od sytuacji i potrzeb, przyjmowanie różnego stopnia odpowiedzialności, czy też zachęcanie do proponowania i wdrażania nawet drobnych zmian w swojej pracy jest sposobem, który powinien być odczytywany przez pracowników jako możliwość rozwoju.

Częstym sposobem poszerzania perspektywy rozwoju zawodowego jest wprowadzanie organizacyjnych mechanizmów, dzięki którym w sposób systemowy wzbogaca się możliwości rozwojowe. Łatwiej pod tym względem mają organizacje duże, wielooddziałowe. Te mechanizmy to **rotacja stanowisk** – świadome przenoszenie pracownika z jednego na drugie stanowisko, bardziej lub mniej pokrewne, aby mógł wykonywać inną pracę, posługiwać się innymi narzędziami, zdobywać nowe umiejętności. Innym mechanizmem jest **tworzenie zespołów zadaniowych** lub **projektowych** do rozwiązywania nietypowych problemów, szukania nowych rozwiązań, przygotowania i wdrażania zmian. Chodzi o wprowadzenie pracy zespołowej lub – jeśli to niemożliwe, np. z przyczyn technologicznych, przynajmniej wymiany informacji w grupie, wzajemnego wspierania się w pozyskiwaniu wiedzy, poszerzanie znajomości w dziedzinie, w której pracownicy pracują, dzielenie się pomysłami na usprawnienia czy ułatwienia pracy. Jeśli jest możliwa, to także **wymiana pracowników między oddziałami**, staże w innych działach, **czasowe asystowanie** w wykonywaniu pracy, np. odwiedzanie klientów wspólnie z przedstawicielami różnych działów. Wyższą formą rozwoju (bo wymagającą większej dojrzałości od pracowników i przełożonych) jest **współdzielenie się odpowiedzialnością**, przejmowanie części decyzji przez niższy szczebel w hierarchii, czy odgrywanie roli tymczasowego lidera (np. kierowanie jednym projektem, gdy jest się jedynie wykonawcą w drugim).

Takie podejście do rozwoju wymaga większego nakładu wysiłku i energii (a prawdopodobnie jest też związane z większymi kosztami) od firmy i nim zarządzających, ale w dłuższej perspektywie na pewno się opłaci. Oczywiście pracownicy muszą również zaakceptować taką formę rozwoju i związane z nim zróżnicowane obowiązki, zmienność ról itd. Wracamy do kontraktu – obie strony muszą się na to zgodzić i przyjmować taki styl i formy układania relacji oraz współpracy.

BioTek to firma, która z racji szybkiego rozwoju co roku przyjmowała kilkadziesiąt osób. Prezes firmy wyznaczył wysokie standardy rekrutacji: młodzi, dobrze wykształceni, kreatywni i energiczni ludzie, z wysokimi ambicjami. Dział rekrutacji dobrze spełnił zadanie. Młodzi, ambitni pracownicy nastawieni na sukces chcieli również szybko awansować. Aby spełniać ich oczekiwania zaczęto tworzyć nowe działy, samodzielne stanowiska. Firma szybko się rozwijała, więc miało to swoje uzasadnienie. Sytuacja rynkowa zaczęła się zmieniać, firma

napotkała barierę wzrostu. Dodatkowo w strukturze organizacyjnej pojawiła się dość szczególna sytuacja – na jedno stanowisko kierownicze średnio przypadało „niecałych” dwóch podwładnych. Zaczęto wprowadzać bolesne zmiany polegające na restrukturyzacji zatrudniania, łączenia działów, spłaszczania struktury organizacyjnej, ale przede wszystkim zmieniono politykę zatrudnienia. Poszukiwania kandydatów były związane z charakterystyką stanowiska, a więc nie zawsze wysokie wykształcenie i ambicje decydowały o wyborze kandydata.

A jeśli trzeba zwolnić, to kiedy i jak to zrobić?

Rozstanie z pracownikiem należy do najmniej przyjemnych sytuacji, jednak trzeba sobie uświadomić fakt, że każdy pracownik kiedyś odejdzie. Gdy przychodzi moment, że musimy zwolnić pracownika, pojawia się problem, w jaki sposób to zrobić. Zaczniemy od tego, jakie mogą być powody rozstania się z pracownikiem. Określimy niektóre z nich:

- Słabe wyniki osiągnięte przez pracownika;
- Niedopasowanie do zespołu, konfliktowość, naganne zachowania wobec innych pracowników;
- Spadek motywacji pracownika, niechęć do zmian, brak zaangażowania w nowe obowiązki;
- Celowe, negatywne działania pracownika – kradzież, zniszczenie mienia, używanie alkoholu;
- Popelnione błędy wynikające z niefrasobliwości, niedokładności pracownika, braku dotrzymywania procedur;
- Koniec umowy terminowej, osiągnięcie przez pracownika wieku emerytalnego;
- Redukcja etatu z powodów ekonomicznych, brak zamówień, zmiana technologiczna, łączenie przedsiębiorstw.

Powody zwolnienia nie zmieniają samej istoty rozstania się z pracownikiem, jednakże niektóre z nich mogą niejako ułatwić sam proces zwalniania i obniżyć poziom energii i złych emocji, z jakimi niewątpliwie jest on związany. Popatrzmy na wymienione przyczyny. Możemy zauważyć, że trzy pierwsze są związane z postawą i postępowaniem człowieka w powiązaniu z jego nastawieniem do pracy, ludzi, spraw dziejących się w ramach jego pracy. Ta grupa jest dość słabo mierzalna i może być silnie wiązana z subiektywizmem oceniającego. Należy ją nazwać przyczynami niejednoznacznymi. Kolejne dwie przyczyny są związane z sytuacjami bardziej jednoznacznymi, które w zdecydowanie większym stopniu dostarczają argumentów do zwolnienia pracownika. Tę grupę przyczyn nazwijmy jednoznacznymi. Pozostałe dwie przyczyny są przypadkami niezależnymi od samego zwalnianego, wynikają

Ważna jest właściwa identyfikacja i udokumentowanie powodów zwolnienia pracownika

z sytuacji zewnętrznej, przepisów prawa lub nowych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, nazwijmy je więc przyczynami zewnętrznymi. We wszystkich przypadkach trzeba jednak przeprowadzić cały proces zgodnie z przepisami prawa oraz, co może nawet trudniejsze, zgodnie z zasadami relacji społecznych, innymi słowy „po ludzku”.

Przyjrzyjmy się dwóm poniższym sytuacjom:

Sytuacja 1. *Pan Paweł Tomalski jest właścicielem małej firmy produkcyjnej. Panuje tu atmosfera rodzinna, większość pracowników pracuje od początku istnienia firmy. Najczęściej to ludzie z polecenia, znajomi właściciela, niektórzy to dalsza rodzina. Od kilku lat w firmie pracuje Magda, która jest dobrą znajomą córki pana Tomalskiego. Córka również pracuje w firmie i pan Paweł powoli szykuje ją na swego następcę. Magda, choć wydawała się sympatyczną osobą, z jakiś nieznanych powodów nie wywiązuje się ze swoich obowiązków. Co gorsza swoim zachowaniem zaczęła zrażać klientów, poświęcając im niewystarczająco dużo czasu. Pan Paweł już kilkakrotnie zwracał jej delikatnie uwagę, ale skutkowało to na krótko, a córka miała do niego pretensje, że nie ma zaufania do jej przyjaciół. Wczoraj zadzwonił ich dobry klient z dużymi pretensjami – tym klientem zajmowała się Magda. Pan Paweł jeszcze nie podjął decyzji o zaprzestaniu współpracy z Magdą, bo nie wie, jak odbierze to jego ukochana córka.*

Sytuacja 2. *Jola pracuje dla dużej, międzynarodowej spółki chemicznej od sześciu lat. Niedawno spółka połączyła się z konkurencją. Jola pięła się po poszczególnych szczeblach kariery zawodowej od stażystki, poprzez przedstawiciela, lidera zespołu, aż po key account managera. Od pół roku obsługuje trzech ważnych klientów, nawiązała silne relacje i właśnie przygotowuje duży kontrakt z jednym z nich. Jest po jednej z wizyt u tego klienta, wstępnie uzgodnione zostały wszelkie warunki umowy, wystarczy jedynie wynegocjować kilka szczegółów i podpisać kontrakt. Wracając samochodem służbowym dzwoni do szefa, ale ten nie odpowiada. Wysła więc smsa z dobrą informacją. Po chwili dostaje zwrotnego smsa z gratulacjami i wiadomością zwrotną – Jolu, jutro już nie przychodź do pracy, w związku z reorganizacją Twoje stanowisko ulega likwidacji. Marek przejmuje Twoich klientów. Powodzenia.*

Oba przypadki wymagają komentarza. W pierwszym ewidentna przyczyna leży po stronie pracownika, jednakże okoliczności i relacje w pracy utrudniają rozstanie się z nim. W tym momencie można jedynie przerwać ten ciągle rozwijający się problem, sytuacja nierozwiązana może bowiem prowadzić do bardzo poważnych konsekwencji – utraty klientów. W drugiej sytuacji przyczyna jest zewnętrzna i, być może, uzasadniona, lecz sam proces przebiegł co najmniej mało profesjonalnie.

Proces zwolnienia pracownika powinien być przemyślany i tak przeprowadzony, aby jednocześnie nie był traumatyczny dla pracownika, ani też nie odbił

Zwalnianie
pracownika to
przemyślany
proces



się źle na wewnętrznych relacjach lub atmosferze w przedsiębiorstwie. Przygotowanie do rozstania się z pracownikiem powinno się prowadzić na długo przed faktycznym podjęciem decyzji. Może wydaje się to dość dziwnym pomysłem, lecz funkcjonujące w niektórych organizacjach formalne systemy oceny bieżącej lub rozwojowej albo inne formy zbierania informacji o osiągnięciach i zachowaniach pracownika są podstawowym narzędziem przygotowującym do ewentualnego rozstania (jeśli następuje ono z przyczyn leżących po stronie pracownika). Wtedy informacje dotyczące słabych wyników pracy, nieodpowiednich zachowań, sytuacji kryzysowych i konfliktowych są udokumentowane. Najwłaściwsze jest sytuacja, gdy dokumenty związane z oceną pracownika są przez niego podpisane, co świadczy o tym, że się z nimi zapoznał.

Reasumując, proces taki powinien wyglądać następująco:

1. Określenie powodów zwolnienia i upewnienie się, czy są uzasadnione powody tego zwolnienia – kompletna dokumentacja pracownicza, udokumentowane wyniki pracownika, dowody uchybień lub udokumentowane sytuacje, które są bezpośrednimi przyczynami rozstania. Jeśli zwolnienie następuje z przyczyn ekonomicznych (likwidacja stanowiska) nie można zatrudniać na to stanowisko innego pracownika.
2. Sprawdzenie warunków prawnych zwolnienia – rodzaju zatrudnienia, okresów ochronnych, przysługujących okresów wypowiedzenia, niewykorzystanego urlopu, statusu związkowego pracownika.
3. Przygotowanie ewentualnych działań wspierających pracownika zwalnianego – jeśli zwolnienie jest podyktowane przyczynami niezależnymi od samego pracownika, warto zastanowić się, w jaki sposób można udzielić mu wsparcia, np. poprzez pomoc w szukaniu nowej pracy, rozmowę z doradcą zawodowym, dodatkowe dni wolne na szukanie pracy czy pomoc w pisaniu życiorysu.
4. Przygotowanie do rozmowy – ponieważ jest to bardzo trudny moment w życiu człowieka (jedna z najbardziej stresogennych sytuacji według listy utworzonej przez psychiatrów Thomasa Holmesa i Richarda Rahe⁵), należy do tej sytuacji go przygotować i tak poprowadzić rozmowę, aby dla odbiorcy był to rodzaj zamknięcia jednego etapu jego ścieżki zawodowej, a otwarcia następnej. Stąd też w czasie rozmowy lub kilku rozmów (w ramach wsparcia) trzeba podsumować dotychczasową współpracę, wskazać osiągnięcia pracownika, to, czego mógł się nauczyć, uświadomić mu, jakie kompetencje zostały rozwinięte i, oczywiście, wskazać przyczyny zwolnienia. Pozytywne aspekty należy zaznaczyć, nawet jeśli powodem zwolnienia jest przyczyna leżąca po stronie pracownika. Rozmowa powinna być konkretna, z użyciem jasnych argumentów, z rzetelnym

5 M. Jackson, *The age of stress*, Oxford University Press, Oxford 2013.

podaniem przyczyn, zapewnieniem o chęci dalszej współpracy i pomocy (jeśli jest planowana) w poszukiwaniu nowej pracy.

Należy się też przygotować na wszelkie „niespodzianki”. Reakcja pracowników odchodzących może być różna i dlatego opisany proces powinien być poprzedzony lub zdublowany działaniami zapobiegającymi negatywnym efektom rozstania, np. celowym i świadomym (negatywnym?) zachowaniom zwalnianych pracowników. Konieczne jest zapewnienie ciągłości pracy na danym stanowisku.

Marcin pracował jako informatyk od blisko pięciu lat w niewielkiej firmie rodzinnej. Z chwilą przyścia do niej wprowadził rozwiązania informatyczne na szeroką skalę. Wdrożył sieć, zasadę archiwizowania danych, CRM, elementy elektronicznego obiegu dokumentów. Szefowie byli bardzo zadowoleni z jego pracy, czego dowodem była pełna swoboda i niezależność. Przed kilkoma miesiącami pojawiła się oferta outsoursowania usług IT, bardzo atrakcyjna dla firmy. Szefowie dość długo zastanawiali się nad tym, czy ją przyjąć – przeważał rachunek ekonomiczny. Rozmowa przebiegła dość spokojnie. Sprawa przybrała dramatyczny zwrot po kilku dniach po odejściu Marcina, okazało się bowiem, że dokumentacja związana z działaniem systemów IT i całej infrastruktury była szczątkowa. Pojawiła się groźba paraliżu działania firmy.

W przedstawionej sytuacji ewidentnie zabrakło zapobiegliwości i wyobraźni właścicielom firmy. Z jednej strony powinni wprowadzić zasady dokumentowania funkcjonowania kluczowych zasobów i infrastruktury firmowej, z drugiej nie doszło do pełnego przekazania wiedzy ze strony odchodzącego pracownika, co jest często poważnym błędem wielu firm.

A co z sytuacją, gdy pracownik sam chce się zwolnić? Procedura oczywiście będzie inna (stroną inicjującą proces jest tutaj sam pracownik), lecz warto rozmawiać również z taką osobą, aby poznać przyczyny odejścia, zebrać jego opinie o wykonywanej pracy, zajmowanym stanowisku, wewnętrznych relacjach (pamiętajmy, że mogą być one nadmiernie krytyczne – pracownik będzie chciał się utwierdzić w swojej decyzji).

Wypada ponownie w tym miejscu podkreślić, że rozstanie z pracownikiem, niezależnie od przyczyn, jest sytuacją naturalną, na którą trzeba być przygotowanym. Należy dążyć do tego, abyśmy w każdym przypadku rozstawali się w dobrej i przyjaznej atmosferze, oczywiście o ile postawa drugiej strony na to pozwala. Pamiętajmy, że odchodzący pracownicy przekazują informację o swoim dotychczasowym pracodawcy – najlepiej byłoby, aby ta wiadomość była pozytywna.

Podsumowanie

Postawy i zachowania prezentowane przez innych ludzi są często dla nas niezrozumiałe, czasami trudne do akceptacji. Sytuacje te są szczególnie kłopotliwe w relacjach związanych z pracą zawodową – między współpracownikami, przełożonymi a podwładnymi. Aby skutecznie funkcjonować na tym polu należy pamiętać o różnicach kulturowych i społecznych oraz związanych z nimi sposobach postrzegania i interpretacji zdarzeń przez poszczególnych ludzi, czego dobrym przykładem są różnice pokoleniowe. Na gruncie budowania relacji w środowisku pracy trzeba pamiętać, że z każdym pracownikiem, oprócz formalnej umowy, zawiera się swoisty kontrakt psychologiczny. Dobrze przygotowany kontrakt, ciągle „odświeżany”, jest mocnym narzędziem tworzenia trwałych i przejrzystych relacji. W ich umacnianiu pomaga postawa zaufania, która powinna mieć charakter dwustronny – przełożonego do pracownika i odwrotnie. Zaufanie do innych nie wyklucza kontroli ich pracy oraz ciągłej weryfikacji wzajemnych wymagań i oczekiwań.

Jednym z elementów kontraktu jest możliwość rozwoju zawodowego, który niekoniecznie musi być powiązany z awansem. Rozwój zawodowy coraz częściej łączony jest z rozwojem osobistym, poszerzaniem umiejętności społecznych tzw. miękkich. Każdy pracownik w pewnym momencie odchodzi z organizacji, w której działał. Powody rozstania mogą być różne, lecz prawdziwa dojrzałość organizacji objawia się między innymi w sposobie przeprowadzenia procesu odchodzenia pracownika. Im lepiej ten proces jest przemyślany i prowadzony, tym lepszy jest wizerunek zewnętrzny i wewnętrzny organizacji.

Bibliografia

- Fazlagić J. A., *Charakterystyka pokolenia Y*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/25/id/549> [dostęp: 10.11.2015].
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
- Jackson M., *The age of stress*, Oxford University Press, Oxford 2013.
- Koc J., *Pokolenie Z na rynku pracy. Czego można się po nich spodziewać?*, <http://www.pulshr.pl/zarzadzanie/pokolenie-z-na-ryнку-pracy-czego-mozna-sie-po-nich-spodziewac,24410,1.html> [dostęp: 10.11.2015].
- Robbins S. P., DeCenzo D. A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

Warto przeczytać:

- Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2007.
- Welch J., *Winning znaczy zwyciężać*, Studio Empka, Warszawa 2010.
- Wellin M., *Zarządzanie kontraktem psychologicznym*, Wolter Kluwer, Warszawa 2013.

Tomasz Czapla

Rozdział 3

Zasady budowy systemu
motywacji w organizacji,
czyli jak w pełni wykorzystać
siłę wynagrodzeń



Profesor nadzw. dr hab. Tomasz Czapla – wykładowca z blisko 20-letnim doświadczeniem. Konsultant i trener biznesu, specjalizujący się w realizacji projektów doradczych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji oraz zarządzania strategicznego. Odpowiedzialny za prowadzenie licznych projektów doradczych w takich obszarach, jak: tworzenie systemów kompetencyjnych, budowanie systemów wynagrodzeń, budowanie systemów ocen pracowniczych, wartościowanie stanowisk pracy oraz analiza kultury organizacyjnej. Jest autorem ponad sześćdziesięciu artykułów i opracowań naukowych. Aktualnie kierownik Katedry Zarządzania oraz dziekan Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

Z tego rozdziału dowiesz się:

- Czym jest motywacja oraz jakie są kluczowe składowe tego zjawiska?
- Z czego wynika motywacyjny charakter wynagrodzeń?
- Jakie są najczęstsze błędne wyobrażenia o motywacji?

Czym jest motywacja oraz jakie są kluczowe składowe tego zjawiska?

Jedną z czterech głównych ról menedżera, obok planowania, organizowania i kontroli, jest motywowanie. Motywowanie odnosi się do wykonywania pracy poprzez innych, operacyjnie można je sprowadzić do stwierdzenia, że polega ono na sprawianiu, by ludziom (pracownikom) chciało się chcieć. A zatem można sprowadzić motywowanie do odpowiedzi na pytanie, jak efektywnie zapewnić wykonanie danego zadania przez innych pracowników, by zadanie to zostało zrealizowane pewnie i z zaangażowaniem. Formalnie motywacja jest tym, co powoduje oraz uzasadnia podjęcie konkretnych działań lub decyzji¹, samo zaś słowo pochodzi od francuskiego *motif*, czyli powód, oraz łacińskiego *motus*, co oznacza ruszać się².

Gdy mówimy o motywacji często pojawia się metafora *kija i marchewki*. Co ciekawe, często jest ona błędnie interpretowana i sprowadzana do stwierdzenia, że jeśli będziesz się zachowywał zgodnie z oczekiwaniami dostaniesz nagrodę (marchewkę), lecz jeśli będziesz się zachowywał niezgodnie z oczekiwaniami, otrzymasz karę (oberwiesz kijem). W rzeczywistości metafora kija i marchewki odnosi się do tego, jak wprawić osła w ruch. Potrzebny do tego jest kij (oraz sznurek) i marchewka. Kij za pomocą sznurka mocujemy na karuku osła, tak by jego koniec sięgał za głowę zwierzęcia, na końcu kija wieszamy marchewkę tak, by była ona dla osła widoczna, ale by nie była w jego zasięgu. Taka konstrukcja z jednej strony powala wprawić osła w ruch, z drugiej zaś strony dobrze tłumaczy kluczowe elementy ogólnej teorii motywacji.

W ujęciu najstarszej, klasycznej szkoły zarządzania, za motywację (chęć) do działania pracowników odpowiadały bodźce, rozumiane jako zewnętrzny element sytuacji pochodzący z otoczenia osoby motywowanej. W naszej metaforze bodźcem jest marchewka. Przedstawiciele szkoły klasycznej zakładali, że motywację można osiągnąć poprzez właściwe dozowanie bodźców, które podzielone zostały na dwie kategorie: bodźców pozytywnych i negatywnych,



1 Słownik wyrazów obcych PWN, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 637.

2 W. Kopaliński, Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem, Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa 2007, s. 382.

potocznie zwanych nagrodami i karami. Użycie określenia bodziec pozytywny (lub odpowiednio bodziec negatywny) ma ten sens, że wskazuje na fakt, iż oba rodzaje bodźców wywołują (czy też jak się okaże mogą wywoływać) motywację. Przełamuje to pewien funkcjonujący potocznie stereotyp mówiący, że nagrody motywują, a kary nie. Prawda jest taka, że **zarówno bodźce pozytywne (nagrody), jak i bodźce negatywne (kary) wywoływać mogą motywację, jednakże różny będzie jej kierunek**. Nagrody wywołują motywację na dążenie – *chcę to mieć*, kary zaś na unikanie – *chcę tego uniknąć*. W efekcie zarówno nagroda, jak i kara mogą spowodować, że pracownik będzie zachowywał się w sposób oczekiwany. Stereotyp braku motywacyjnego charakteru kar wywodzi się (zapewne) z faktu, że nagrody (bodźce pozytywne) działają silniej i dłużej niż kary (bodźce negatywne), których oddziaływanie związane jest ze strachem. Tym, co ogranicza siłę i czas oddziaływania kar jest naturalne dążenie do redukcji obaw i poszukiwanie wewnętrznej równowagi.

Czy możliwe jest, by mimo powieszenia przed osłem marchewki pozostał on w miejscu, czyli aby pracownik poddany procesowi motywowania nie reagował na stosowane względem niego bodźce? Według szkoły klasycznej nie. Zakładała ona automatyzm reakcji na bodźce, osioł widząc marchewkę powinien więc do niej podejść. W praktyce nie zawsze tak się dzieje. Poszukując odpowiedzi, dlaczego tak jest, należy zadać pytanie, czym jest nagroda lub (odpowiednio), czym jest kara? Czy możemy powiedzieć, że ciastko z kremem jest synonimem nagrody – także dla osoby lubiącej ciastka, ale będącej na ściślejszej diecie? Czy postawienie ciastka przed taką osobą będzie przez nią traktowane jako nagroda, czy może wprost przeciwnie, potraktuje je jako karę. W efekcie prowadzi to nas do stwierdzenia, że nagrodą jest to, co odbieramy jako nagrodę, karą zaś to, co odbieramy jako karę. W takim ujęciu **bodźce** zatraciły (tak oczekiwany przez szkołę klasyczną) walor uniwersalności i ustąpiły miejsca, w ogólnej teorii motywacji, **motywom** rozumianym jako psychiczna reakcja na bodziec. Wracając do metafory osła – to, czy podejdziesz on do marchewki (bodźca), czy też nie, uwarunkowane jest nie tylko faktem pojawienia się w zasięgu jego wzroku marchewki, ale przede wszystkim psychiczną reakcją, jaka pojawi się na widok bodźca. Jeśli osioł będzie miał apetyt na marchewkę, to podejmie próbę podejścia i jej zjedzenia, jeśli zaś nie będzie miał apetytu (bo np. wcześniej zjadł dużo marchewek), nie pojawi się motyw i nie będzie działania. **Od siły motywu i jego trwałości w czasie zależy w efekcie pojawienie się motywacji rozumianej jako utrzymującej się w czasie gotowości do działania.**

W literaturze znaleźć można szereg teorii szczegółowych tłumaczących przebieg procesu motywacji. Jedną z najczęściej przedstawianych i cytowanych grup teorii motywacji są teorie treści, w których centralne miejsce zajmują potrzeby człowieka. Potrzeba określana jest jako stan pewnego napięcia,

Uwaga:
Warto pamiętać, że motywacyjny charakter mają zarówno nagrody, jak i kary. Różny jest natomiast sposób, w jaki wywołują one motywację. Pierwsze wywołują motywację pozytywną – dążenie do zdobycia nagrody, drugie motywację negatywną – unikanie otrzymania kary

Jednym z kluczowych parametrów motywacji jest utrzymywanie się w czasie. Ma to decydujące znaczenie dla powstawania i siły motywacji

pubudzający organizm do działania. W efekcie teoria potrzeb mówi, że należy dążyć do takiego zorganizowania pracy, by pozwalała ona na zaspokojenie potrzeb człowieka, a co za tym idzie wpływała na pozytywne efekty działania pracowników³. Jedną z najbardziej rozpowszechnionych koncepcji pokazujących strukturę potrzeb człowieka jest opracowana w roku 1943 przez psychiatrę Abrahama Masłowa teoria potrzeb. Wywodziła się ona ze szkoły klasycznej i zakładała, że w celu prawidłowego funkcjonowania każdy człowiek musi zaspokajać swoje potrzeby w odpowiedniej sekwencji – od potrzeb niższego rzędu do potrzeb rzędu wyższego (patrz rys. 1).



Rys. 1. Struktura potrzeb według teorii Masłowa

Źródło: opracowanie własne

W teorii tej potrzeby reprezentują zbiory potencjalnych motywów, jakie mogą pojawiać się u pracownika. By wykorzystać tę teorię w praktyce menedżer powinien zadać sobie pytanie – na jakim poziomie niezaspokojenia potrzeb znajduje się jego pracownik i zaoferować mu właściwy w charakterze bodziec. **Oferowanie bodźców ukierunkowanych na zaspokojone przez pracownika potrzeby będzie nieskuteczne, gdyż bodźce te nie wywołają motywacji do działania.** Analizując charakter bodźców, jakie może (powinien) stosować menedżer, zauważamy, w odniesieniu do pierwszych dwóch grup potrzeb, że są to bodźce finansowe – tym, co pozwala pracownikowi zaspokoić jego potrzeby fizjologiczne jest w głównej mierze wynagrodzenie. To ono pozwala na zakup jedzenia, ubrania czy wreszcie na opłacenie czynszu. Tym, co w dużej mierze pozwala pracownikowi na zaspokojenie potrzeb bezpieczeństwa, jest pewność wynagrodzenia (że będzie wypłata) i pewność zatrudnienia (że będzie wynagrodzenie otrzymywał przez określony czas). Analizując bodźce, jakie może stosować menedżer w odniesieniu do grup potrzeb klasyfikowanych jako potrzeby wyższego rzędu zauważyć można z kolei, że przestają one mieć charakter finansowy.

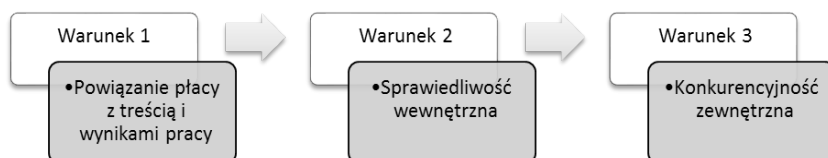
3 A. Jachnis, *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2008, s. 63.

Przykładowo, jeśli młody pracownik uzna, że dojrzał już do przyjęcia na siebie większej odpowiedzialności za podejmowanie decyzji i pracę innych osób, zwróci się do swojego przełożonego w sprawie awansu na stanowisko kierownika (np. zespołu) i usłyszy, że jego umiejętności i kompetencje są doceniane, lecz chwilowo nie może mu być powierzona rola kierownika, to nawet jeśli w zamian zaoferowana zostanie mu podwyżka wynagrodzenia pracownik może mieć poczucie niespełnionych potrzeb i stać się łatwym celem dla konkurencji, która może zaoferować mu kierowanie zespołem.

Čzęsto mówi się, że nie wszystko można kupić. Stwierdzenie takie wpływa z logiki zaspokajania potrzeb człowieka. Bycie członkiem klubu golfowego łączy się z dużymi kosztami (opłata członkowska, sprzęt, strój itp.), by je ponieść potrzebne są pieniądze, ale to, co motywuje do działania to nie fakt, że mam pieniądze, lecz możliwość bycia członkiem klubu. To członkostwo zaspokoić może potrzeby **przynależności**, a nie status finansowy. Wniosek ten ma kluczowe znaczenie dla budowania systemu motywacji. To właśnie dlatego projektując system motywacyjny zawsze mówimy o jego składnikach (narzędziach) finansowych i pozafinansowych. Tylko połączenie tych dwóch składowych pozwala na to, by w pełni móc zaoferować pracownikom możliwość zaspokajania potrzeb podstawowych i wyższego rzędu.

Z czego wynika motywacyjny charakter wynagrodzeń?

Budując system motywacji wielu menedżerów zapomina o prostej prawdzie, że nie wszystko można jednak kupić. Čzęsto podchodzą do wynagradzania pracowników jako jedyne remedium i „złotego środka” na wszystkie bolączki motywacji. Čzęsto można usłyszeć stwierdzenie „przecież płacimy najlepiej na rynku a oni (pracownicy) wciąż są niezadowoleni”. Stwierdzenie takie wynika z głębokiego niezrozumienia charakteru, w jaki (o czym była mowa wyżej) wynagrodzenie wywołuje motywację. Dodatkowo może też świadczyć, że menedżerowie zapominają o trzech zasadach budowy motywacyjnego systemu wynagrodzeń (patrz rys. 2).



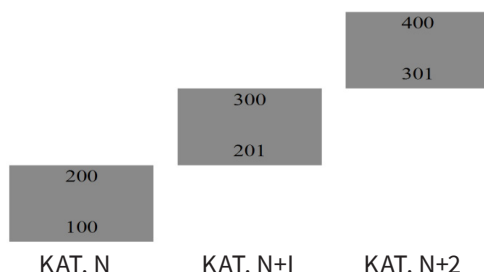
Rys. 2. Warunki motywacyjnego charakteru wynagrodzeń

Źródło: opracowanie własne

Warunek 1 – powiązanie płacy z treścią i wynikami pracy wymaga zrozumienia tego, jak działa wynagrodzenie zasadnicze. Porównać je można do abonamentu w płatnej telewizji. Jego wysokość uzależniona jest od liczby i jakości oferowanych kanałów telewizyjnych. Im pracownik potrafi więcej i im bardziej jego umiejętności są unikalne, tym większego wynagrodzenia zasadniczego (abonamentu) może się spodziewać. Warto zwrócić uwagę, że abonament nie zależy od liczby oglądanych kanałów. Jeśli przez miesiąc oglądaliśmy np. jedynie trzy kanały spośród szerokiej oferty i pójdziemy do operatora z postulatem, że w tym miesiącu chcemy zapłacić mniej, nie możemy liczyć na zrozumienie i uznanie naszych roszczeń. W przełożeniu na wynagrodzenia oznacza to, że ustalając wynagrodzenie zasadnicze powinniśmy zapewnić pracownikowi możliwość wykorzystywania wszystkich jego możliwości, czyli powierzać mu zadania adekwatne do kompetencji. Jednocześnie nawet takie ustalenie wysokości wynagrodzenia nie jest w stanie rozwiązać problemu różnej wydajności pracowników.

W firmie odzieżowej pracuje dwóch szwaczy. Obaj posiadają takie samo wykształcenie i podobne doświadczenie. Obu powierzono ten sam zakres zadań: szycie płaszczy męskich. Obaj szwacze otrzymali takie samo wynagrodzenie zasadnicze. Jednakże szwacz nr 1 szyje o 10% płaszczy więcej na zmianie, a dodatkowo u szwacza nr 2 częściej pojawiają się usterki, wymagające korekty, w szyciu.

Zgodnie z logiką wynagrodzenia zasadniczego nie ma możliwości zróżnicowania wynagrodzenia tych dwóch szwaczy. W sytuacji, gdy taka różnica w wykonywaniu pracy utrzymywałaby się dłużej, możliwe jest zweryfikowanie wynagrodzenia zasadniczego, lecz nie można i nie powinno się tego robić na bieżąco. By mieć możliwość takiego korygowania wynagrodzeń w dłuższej perspektywie czasowej, należy właściwie zaprojektować strukturę siatki płac. W praktyce spotkać można kilka modeli takiej siatki. Model pierwszy oparty jest na wąskich rozłącznych kategoriach rozumianych jako wyznaczone kwoty przedziały dostępnych wynagrodzeń (patrz rys. 3).



Rys. 3. Model wąskich kategorii zaszeregowania

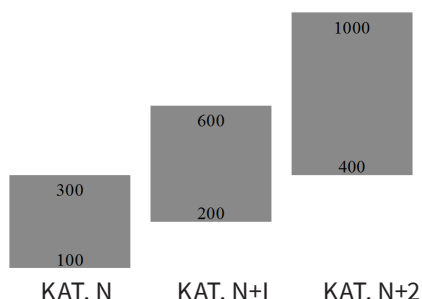
Źródło: opracowanie własne

To, od czego w największym stopniu zależy motywacyjny charakter wynagrodzeń, to:

1. Powiązanie płacy z treścią i wynikami pracy;
2. Sprawiedliwość wewnętrzna;
3. Konkurencyjność zewnętrzna.



Model taki oferuje przejrzystość i jasność relacji – zajmowane stanowisko a wysokość wynagrodzenia zasadniczego, jednakże jest on nieelastyczny i często w praktyce jego zastosowanie kończy się albo mnożeniem kategorii, albo (co częstsze) sztucznym tworzeniem stanowisk, by przeszerzować pracownika, któremu chcemy dać podwyżkę większą niż pozwala na to pojemność kategorii, do której stanowisko zostało przypisane. Niejako odpowiedzią na te wyzwania stał się model drugi, oparty na zachodzących na siebie kategoriach zaszeregowania (patrz rys. 4).

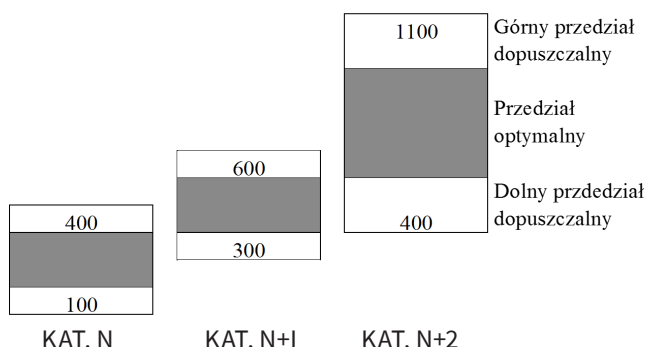


Rys. 4. Model zachodzących na siebie kategorii zaszeregowania

Źródło: opracowanie własne

Taki model struktury siatki płac jest znacznie bardziej elastyczny i chroni firmę przed pokusą tworzenia sztucznych stanowisk. Dodatkowo (co zostało pokazane na rysunku) można zastosować w jego ramach metodę *broadbandingu* – czyli poszerzania granic kategorii zaszeregowania. W efekcie im wyższe stanowisko, tym większa możliwość różnicowania wynagrodzeń. Mniej oczekiwanym skutkiem stosowania tego modelu stało się rozmycie przejrzystości zasad wynagradzania. Pracownicy na tym samym stanowisku mogli otrzymywać znacząco różne wynagrodzenia zasadnicze. Co ciekawe, w praktyce stosowania tego modelu struktury kategorii zaszeregowania pojawiało się zjawisko „smugowania” się wynagrodzeń. W wyniku różnych tarć i negocjacji w przedsiębiorstwach tworzyły się pułapy wynagrodzeń, przechodzące przez kilka zachodzących na siebie kategorii. Gdy takie zjawisko narastało, okazywało się, że elastyczny z założenia system skutkował tym, że pracownicy grupowali się w kilka przedziałów (smug) wynagrodzeń. W efekcie braku jasności reguł pracownicy na różnych stanowiskach, z różnych kategorii zaszeregowania otrzymywali bardzo podobne wynagrodzenie zasadnicze.

Możliwe jest jednak stworzenie systemu kategorii, który łączy zalety obu modeli. To model elastycznych kategorii zaszeregowania (patrz rys. 5).



Rys. 5. Model elastycznych kategorii zaszeregowania

Źródło: opracowanie własne

W modelu tym zachowana została przejrzystość zasad modelu pierwszego i elastyczność w ustalaniu wysokości wynagrodzenia charakterystyczna dla modelu drugiego. Dzięki zastosowaniu dolnego i górnego przedziału dopuszczalnego można w dłuższym okresie odzwierciedlać poziom dojrzałości pracownika i rozwój jego umiejętności. Przyjęcie elastycznego modelu kategorii zaszeregowania powoduje, że podstawą zaszeregowania pracownika jest określenie stanowiska, na którym ma on zostać zatrudniony oraz ustalenie zgodności kompetencji pracownika z wymogami. Zgodność kompetencji z wymogami jest podstawą przyznania kategorii ustalonej dla tego stanowiska i ustalenia wynagrodzenia zasadniczego w ramach przedziału optymalnego. Kompetencje niższe od wymaganych, ale wystarczające do rozpoczęcia pracy na tym stanowisku, są podstawą przyznania kategorii zaszeregowania odpowiadającej stanowisku i ustalenia wynagrodzenia zasadniczego w ramach dolnej części przedziału dopuszczalnego. Kompetencje pracownika wyższe od wymaganych, umożliwiające pracę także na innych stanowiskach lub wykonywanie dodatkowych czynności wykraczających poza zakres przewidziany w podstawowym opisie stanowiska i dodatkowo wystarczająco wykorzystane w ramach pracy na stanowisku, są podstawą przyznania kategorii zaszeregowania odpowiadającej stanowisku i ustalenia wynagrodzenia zasadniczego w ramach górnej części przedziału dopuszczalnego. W systemie tym można w sposób naturalny zastosować zasadę poszerzania granic kategorii, co dodatkowo pozwala na (uzasadnione) zwiększanie wynagrodzenia zasadniczego bez konieczności gmatwania czy nadmiernego rozbudowywania systemu.

W dużej firmie produkcyjnej, by umożliwić większe zróżnicowanie płac, zaczęto tworzyć stanowiska pracy. Wiele z nich wykorzystywało formułę „starszy”, „młodszy” czy nawet „pomocnik”. W firmie stosowane były także kombinacje łączące różne określenia, w efekcie czego powstawały stanowiska

o wieloczlonowych nazwach typu: „młodszy pomocnik...” czy „starszy zastępca specjalisty ds. ...” Powodowało to, że struktura stanowisk, a co za tym idzie system wynagrodzeń, stała się bardzo nieczytelna. Przykładowo w dziale zatrudniającym 150 pracowników rozpoznano 80 różnych nazw stanowisk pracy. Wprowadzenie w firmie elastycznego modelu kategorii zaszeregowania pozwoliło zredukować w skali firmy liczbę nazw stanowisk pracy o 30%.

By jednak w pełni, i bardziej na bieżąco, oddać różnice w ilości i jakości wykonywanej pracy potrzebne są systemy premiowe. Oferują one wynagrodzenie zmienne, podążające za ilością i jakością wykonanej pracy. Ich sens i siła zawarta są w samej nazwie „wynagrodzenie zmienne”. By pełniły swoją funkcję muszą podążać za wynikami i odzwierciedlać jakość wykonania powierzanych pracownikom zadań. Projektując system premii warto pamiętać o kilku zasadach. Po pierwsze fundusz premiowy powinien być traktowany jako pula do podziału, która powstaje jako wynik wspólnego wysiłku i osiągniętego rezultatu. Dlatego globalna wysokość funduszu premiowego powinna być uzależniona od bieżących wyników ekonomicznych firmy. Można spotkać systemy, które ustalają wielkość funduszu premii w odniesieniu do realizacji planów produkcyjnych i sprzedażowych. Jednakże bardziej właściwym podejściem biznesowym jest łączenie tego funduszu z osiągnięciem określonych wskaźników dotyczących realizacji zysków czy osiągnięciem konkretnej rentowności działalności firmy. Po drugie podział funduszu premiowego na komórki organizacyjne powinien być zależny od obiektywnie mierzalnych wyników działania komórek, z wykorzystaniem kontrolingu finansowego. Podejście takie powinno zapewnić odwzorowanie wkładu poszczególnych części firmy w osiągniętym wspólnym rezultacie. Wysokość premii indywidualnej powinna być zależna od wyniku oceny danego pracownika, ze szczególnym uwzględnieniem ilości i jakości wykonanej przez niego pracy.

W firmie produkcyjnej, po okresie intensywnego, naturalnego wzrostu, zdiagnozowana została potrzeba sformalizowania i uporządkowania systemu wynagrodzeń. W celu utrzymania i wzmocnienia osiągniętego udziału w rynku, właściciele spółki zdecydowali o wprowadzeniu formalnych, opartych na wskaźnikach ekonomicznych zasad ustalania zmiennej części wynagrodzeń. W firmie przyjęto następujące zasady: dla stanowisk sprzedażowych wprowadzone zostało wynagrodzenie prowizyjne – liczone jako procent od zysku netto na transakcji. Dla stanowisk realizacji zleceń wprowadzone zostało wynagrodzenie zmienne w formie premii od realizacji zleceń. Na wysokość tego wynagrodzenia wpływ miały takie parametry, jak: czas realizacji zlecenia, liczba błędów (poprawek) rozpoznanych na etapie montażu oraz liczba reklamacji w okresie sześciu miesięcy. Dla stanowisk administracyjnych wprowadzone zostało wynagrodzenie zmienne w postaci premii uznaniowej opartej na

wynikach oceny pracy. Na potrzeby tej premii zdefiniowane zostały oczekiwania – kryteria efektywnej pracy administracji.

Warunek 2 – sprawiedliwość wewnętrzna. Warunek ten zakłada, zgodnie z art. 78 Kodeksu Pracy, że wysokość wynagrodzenia oparta zostanie na obiektywnie dostępnych różnicach w treści i jakości pracy. Ponieważ nie ma uniwersalnych – prawdziwych dla każdej organizacji – zasad i reguł pozwalających na takie odwzorowanie różnic w treści i jakości pracy, przyjmuje się logiczną zasadę, że wewnętrznie sprawiedliwe jest to, co pracownicy uznają za sprawiedliwe. Skutecznym narzędziem pozwalającym osiągać tak rozumianą sprawiedliwość jest wartościowanie pracy. Pozwala ono uzyskać społeczną akceptację dla uzasadnionego zróżnicowania płac. **Wartościowanie jest procesem ustalania uzasadnionego różnicami w treści pracy oraz w pełnionych funkcjach organizacyjnych relatywnego znaczenia kompetencji określonych jako istotne dla poszczególnych stanowisk pracy, które to zróżnicowanie może być podstawą sprawiedliwych relacji płac.** Wartościowanie pracy polega na relatywizowaniu kompetencji w odniesieniu do stanowisk (z ich różnicami w treści pracy oraz w pełnionych funkcjach), a nie w odniesieniu do ludzi. Proces wartościowania stanowisk pracy zawsze odbywa się w zespołach, nie indywidualnie. Kluczowe znaczenie ma to, by w procesie wartościowania reprezentowane były wszystkie grupy stanowisk oraz by uczestniczyli w nim przedstawiciele związków zawodowych. Przy wartościowaniu pracy zawsze występują elementy subiektywizmu – wartościowanie sprawdza się jako społeczny proces ścierania się różnych poglądów, którego obiektywność wymuszana jest koniecznością argumentowania jedynie przy użyciu informacji zawartych w opisach stanowisk pracy.

Warto także pamiętać, że istotnym elementem zapewniania poczucia sprawiedliwości wewnętrznej jest przestrzeganie reguły jawności i jasności zasad, poufności indywidualnych wynagrodzeń. Reguła ta zakłada, że każdy pracownik ma prawo dostępu do wiedzy o tym, w jaki sposób i z czego wynika jego wynagrodzenie tak zasadnicze, jak i zmienne. W połączeniu z poufnością wynagrodzeń powoduje to, że pracownik chcąc ubiegać się o podwyżkę musi argumentować za pomocą obiektywnych elementów systemu, a nie odnosząc się do (poufnej) wiedzy o tym, ile kto zarabia.

W dużej polskiej firmie produkcyjnej wprowadzona została zasada poufności wynagrodzeń. Ponieważ firma ta ulokowana była w małej miejscowości, zachowanie tej poufności okazało się niemożliwe. Nawet jeśli pracownicy nie rozmawiali o tym między sobą, to i tak w krótkim czasie stało się tajemnicą poliszynela kto ile zarabia. Gdy pracownik chciał kupić coś na raty musiał przedstawić w sklepie zaświadczenie o zarobkach z ostatnich trzech miesięcy. Ponieważ pracownik sklepu nie był związany wprowadzoną zasadą poufności chętnie (choć oczywiście anonimowo – pominiemy tu zasady etyki) dzielił się tą

informacją z innymi. Krótko po wprowadzeniu zasady poufności wynagrodzeń do kierownika jednego z działów firmy zgłosił się pracownik z pretensją dotyczącą wysokości swego wynagrodzenia. Gdy argumentując zasadność swoich roszczeń powołał się on na wysokość wynagrodzenia innego pracownika, ze zdziwieniem usłyszał, iż zostanie mu za to odebrana premia. Wywołało to jego sprzeciw, ale kierownik wytłumaczył, że powołał się on na informację niejawną, o której nie miał prawa wiedzieć. Mimo że firma nie mogła (obiektywnie) zabezpieczyć poufności wysokości wynagrodzeń swoich pracowników, to konsekwentne stosowanie takiego podejścia pozwoliło wyeliminować temat kto ile zarabia z rozmów o indywidualnych wynagrodzeniach, zmuszając pracowników do odwoływania się do zasad wynagradzania, a nie do wiedzy o kwotach, jakie otrzymuje ktoś inny.

Warunek 3 – konkurencyjność zewnętrzna zakłada pozyskanie informacji o rynkowej cenie pracy – strukturze i wysokości wynagrodzenia dla różnych typów stanowisk, w obrębie właściwego dla nich rynku pracy. Określenie własnej pozycji względem rynku, odrębnie dla różnych typów stanowisk, dokonywane jest w zależności od potrzeb firmy wynikających z podaży pracy. Warto pamiętać, że rynkiem pracy dla stanowisk pracy jest ta grupa przedsiębiorstw, w których osoba o kompetencjach koniecznych do wykonywania określonego typu pracy może podjąć alternatywne zatrudnienie, z uwzględnieniem możliwości zmiany miejsca zamieszkania lub dojazdu. W efekcie dla stanowisk robotniczych typowy jest rynek lokalny, dla specjalistów o unikalnych i rzadkich umiejętnościach dostępny staje się rynek regionalny, krajowy, a coraz częściej także międzynarodowy.

Określając właściwą pozycję wynagrodzeń względem rynku pracy należy uwzględnić dwie reguły: pierwsza zakłada, że jeśli płacimy zbyt mało, w pierwszej kolejności stracimy najlepszych specjalistów. Osoby o wysokich kwalifikacjach łatwiej znajdą nowe zatrudnienie i zarazem coraz powszechniej przejawiają wysoką mobilność w poszukiwaniu pracy. Osoby o niższych kwalifikacjach są znacznie mniej skłonne do zmiany pracy mając świadomość tego, że ich powszechne na rynku pracy umiejętności nie zapewniają im przewagi konkurencyjnej.

Polska firma z branży telekomunikacyjnej została przejęta przez konkurenta reprezentującego kapitał niemiecki. W ramach umowy sprzedaży akcji, dla zapewnienia konsensusu społecznego, zagwarantowane zostało zachowanie przez kolejne trzy lata pakietu socjalnego oraz to, że nie będzie zwolnień grupowych. Nowy właściciel, chcąc obejść warunki umowy, zainicjował program dobrowolnych zwolnień. Program ten zakładał, że każdy pracownik, który zdecyduje się na rozwiązanie umowy o pracę w ciągu najbliższego roku otrzyma dwukrotność świadczeń zawartych w obowiązującym porozumieniu grupowym. W intencji pomysłodawców chodziło o to, by z oferty skorzystali najslabsi

pracownicy, których firma chciała się pozbyć, a których chroniła umowa sprzedaży firmy. W efekcie z programu skorzystali jednak najlepsi specjaliści, których nowy właściciel chciał zatrzymać i których często musiał powtórnie sprowadzać do firmy oferując im znacznie wyższe wynagrodzenie.

Druga reguła mówi, że jeśli płacimy zbyt wysokie wynagrodzenia, to jedyny efekt, jaki uzyskamy, polega na wzbudzeniu wśród pracowników wiary, że warci są tyle, ile im płacimy. Psychologiczny mechanizm redukcji dysonansu poznawczego powoduje, że nie zastanawiamy się nad tym, czy płacone nam wynagrodzenie jest zbyt wysokie – nawet jeśli taka wątpliwość pojawiłaby się w głowie pracownika, szybko zostałaby zrównoważona stwierdzeniem, że przecież gdyby nie był tyle wart, to pracodawca by mu tyle nie płacił.

Międzynarodowa firma doradcza postanowiła pozyskać grupę zdolnych absolwentów. Ponieważ firma ta planowała przejęcie zarządzania funduszami zarządczymi wielu spółek państwowych stanęła przed koniecznością zrekrutowania ponadprzeciętnie dużej liczby kandydatów. By ich zachęcić, zaoferowała im wynagrodzenie, jakie powinni otrzymać dopiero po roku pracy. Kierownictwo firmy było bardzo zdziwione, gdy po upływie roku absolwenci pozyskani w ramach tego programu wyrażali swoje niezadowolenie z powodu braku podwyżki, jaka (w ich mniemaniu) należała im się po przepracowaniu roku. Argumentowali swoje roszczenia faktem, że w ciągu roku ich kwalifikacje i doświadczenie znacząco wzrosły, zupełnie odrzucając argument, że (dla zachęty) przez rok otrzymywali zwiększone wynagrodzenie.

Jeśli firma nie kontroluje rynkowego poziomu ceny pracy naraża się na pogorszenie swojej pozycji kosztowej poprzez nieuzasadnione zwiększenie funduszu płac.

Jakie są najczęstsze błędne przekonania o motywacji?

Wokół motywowania pracowników narosło wiele nieporozumień czy wręcz mitów. Do najważniejszych należą: **Motywacja pochodzi z zewnątrz** – to mit wywodzący się jeszcze ze szkoły klasycznego zarządzania. Jak zostało pokazane, to nie bodźce a motywy odpowiadają za pojawienie się motywacji, zewnętrzne elementy są więc konieczne, ale nie są ani jedyne, ani dostateczne do tego, by pojawiła się motywacja. Podobnie spuścizną klasycznej szkoły zarządzania jest przekonanie, że **ludzie są motywowani tylko przez pieniądze** – jak to zostało pokazane wyżej nie wszystko jednak można kupić. Wraz ze wzrostem kompetencji i oczekiwanym awansem w strukturze i hierarchii organizacji pojawia się naturalne oczekiwanie wyższych zarobków. Nie należy jednak mylić tego oczekiwania z wiarą w to, że jeśli zapłaci się pracownikowi więcej, to zaspokoi się wszystkie jego potrzeby, tak samo jak nie należy

Najważniejsze błędne wyobrażenia dotyczące motywacji odnoszą się do tego, że:

- motywacja pochodzi z zewnątrz;
- ludzie są motywowani tylko przez pieniądze;
- zmotywować można każdego pracownika;
- mierna praca to jedynie problem braku motywacji;
- nie należy krytykować, bo tylko pochwała motywuje

zakładać, że jeśli ktoś zaspokoił swoje potrzeby pierwotne, to nie oczekuje już awansu finansowego. **Można motywować każdego** – to mit zakładający, że odpowiedzialnym za motywowanie jest jedynie menedżer. Jeśli pracownik jest niezmotywowany, to znaczy, że przełożony źle wykonał swoje zadanie. W rzeczywistości w motywowaniu obowiązuje zasada „pół na pół”. Mówi ona, że połowa motywacji danej osoby wynika z niej samej, z jej nastawienia i samoświadomości, a druga połowa czerpana jest z otoczenia – zwłaszcza od przełożonego. Zasada ta redefiniuje rolę przełożonego w procesie motywacji. Przestaje on być odpowiedzialny za motywowanie pracownika (podejście takie może dziś być postrzegane jako przejaw instrumentalnego traktowania pracownika, w którym staje się on jedynie obiektem wzbudzania energii do pracy), a staje się odpowiedzialny za stwarzanie przestrzeni i warunków, w których pracownik może odnaleźć chęć i radość pracy, czyli kluczowe składniki bycia zmotywowanym. Stwierdzenie to prowadzi nas do kolejnego mitu mówiącego, że: **kiedy ludzie pracują miernie, jest to jedynie problem motywacji**. W rzeczywistości motywację blokować może źle zaprojektowane środowisko pracy, niewłaściwe dobranie zadania, długotrwałe zmęczenie i stres prowadzące do wypalenia zawodowego. Praktyka kierowania pokazuje, że wielu menedżerów w diagnozowaniu problemów niskiej wydajności pracownika popełnia błąd automatyzmu. Jeśli pracownik był efektywny, a jego wyniki spadają, to znaczy, że mu się nie chce i spadła mu motywacja. Warto pamiętać, że rzeczywiste powody mogą być bardziej złożone, a tylko odkrycie rzeczywistych źródeł spadku efektywności pracy pracownika może pozwolić na ich usunięcie i przywrócenie oczekiwanego poziomu realizacji zadań. Ostatnim mitem motywacji jest stwierdzenie, że **jeżeli nie możesz powiedzieć czegoś miłego – nie mów nic**. Ten mit wynika z nieznamomości zasad komunikacji asertywnej. Wielu kierowników boi się krytykować pracowników, zapomina że krytyka czy kara też mają swoje oddziaływanie pobudzające motywację. By jednak tak się stało, krytyka musi być konstruktywna – czyli oparta na asertywnym komunikacie. Prawda jest taka, że konstruktywna pochwała i krytyka mają tę samą konstrukcję. Źle sformułowana pochwała jest równie nieskuteczna we wzbudzaniu motywacji jak zła krytyka. By dobrze posługiwać się informacją zwrotną w formie pochwały czy krytyki warto zapamiętać kilka prostych zasad. Chwaląc lub krytykując odwołuj się do konkretnej sytuacji – pozwoli to uniknąć rozmywających komunikat uogólnień: ty zawsze, ty nigdy, jak zwykle, po raz kolejny itd. Komunikat zawsze przekazuj w pierwszej osobie. To ty widzisz, wiesz i mówisz. Kierownicy często chowają się za stwierdzenia: słyszałem, mówiono mi, są tacy co tak twierdzą, wszyscy tak mówią itd. Wskaż na konkretne zachowania – te, które ci się podobały i chcesz je pochwalić lub te, które ci się nie podobały i chcesz je skorygować. Ogólne stwierdzenia: było fajnie, bardzo dobra praca, są miłe, ale również

nieużyteczne jak mniej miłe stwierdzenia: było źle, to ci nie wyszło czy to była porażka. Wskazanie konkretnych zachowań czy działań ogranicza pole niepokoju pracownika, chroniąc jego poczucie wartości ukazuje jednocześnie obszar wymagający poprawy, a w przypadku pochwały wskazuje na zachowania, względem których możemy przyjąć zasadę: rob tak dalej. Warto także pamiętać, by w komunikacie podkreślić skutki dla organizacji. Mogą one dotyczyć różnych poziomów – relacji pracownik–przełożony, pracownik –zespół czy też całej firmy. Przykładem może być tu kwestia spóźniania się na zebrania. W sposób oczywisty każdy powie, że nie jest to właściwe. Ale tak naprawdę czy każdy wie, dlaczego tak jest? Przekazując informację zwrotną warto nazwać te obszary. Jeśli spóźnianie się danej osoby na zebranie irytuje szefa, bo odbiera on to jako lekceważenie swojej osoby – to w komunikacji z pracownikiem warto to powiedzieć, by relacje miały szansę się wyjaśnić i by uniknąć nieporozumień i złego odczytywania intencji.

Na zakończenie chciałbym podzielić się wzorem na motywację: $E = mc^2$, w koncepcji autorów E – oznacza entuzjazm, co jest najważniejszym przymiotem zmotywowanego człowieka; m – misję stanowiska pracy, która wyraża sens i wagę zadań, jakie przekazujemy pracownikowi do realizacji; c – oznacza zaś zapłatę (od angielskiego *cash*) za pracę rozumianą jako poprawnie ustaloną wysokość części stałej i zmiennej wynagrodzenia; c – oznacza też podziękowanie (od angielskiego *congratulation*) odnoszące się do pozafinansowych form motywacji. Można zatem powyższy wzór przeczytać w następujący sposób: jeśli chcesz mieć zmotywowanych, entuzjastycznych pracowników daj im pracę, która ma sens, zapłać uczciwie i podziękuj im za wysiłek.

Podsumowanie

W motywowaniu pracowników ważne jest, by właściwie zrozumieć proces, jaki stoi za zjawiskiem zwanym motywacją. Pozwala to na przełamanie stereotypowego i mechanistycznego podejścia do motywowania pracowników poprzez dozowanie im odpowiednich kar i nagród. Pozwala to także na odejście od postrzegania roli menedżera jako swoistego nadzorcy motywacji i przyjęcie przez niego roli partnera pracownika w odnajdywaniu chęci i satysfakcji z podejmowanych działań. Poznanie trzech zasad budowania motywacyjnego systemu wynagrodzeń pozwala nie tylko skutecznie wspierać motywację pracowników, ale także efektywnie stymulować rozwój firmy, nie tylko „tu i teraz”, ale także w dłuższej perspektywie czasowej.

Bibliografia

- Blanchard K., Bowles S., *Gung Ho! Turn On the People in Any Organization*, William Morrow, New York 1997.
- Jachnis A., *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2008.
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa 2007.
- Słownik wyrazów obcych PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

Warto przeczytać:

- Adair J., *Anatomia biznesu – motywacja*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2000.
- Blanchard K., Spencer J., *Jednominutowy menedżer*, PWE, Warszawa 1992.
- Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
- Macleod D., Brady C., *O krok dalej. Jak motywować pracowników*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2011.
- Nieckarz Z., *Psychologia motywacji w organizacji*, Difin SA, Warszawa 2011.
- Podmoroff D., *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*, Wolters Kluwer Polska Sp. Z o.o., Warszawa 2010.

CZĘŚĆ II

RELACJE W ZESPOLE

Rozdział 4

Jednostka w grupie, grupa w jednostce, czyli jak i dlaczego inni wpływają na nasze zachowanie

Katarzyna Januszkiewicz

Rozdział 5

Rywalizacja czy współpraca, czyli jak zorganizować pracę w zespole

Ilona Świątek-Barylska

Rozdział 6

Coaching zespołowy, czyli jak prowadzić grupę ku efektywnemu rozwiązywaniu problemów?

Małgorzata Kołodziejczak, Piotr Mikosik

Rozdział 7

Komunikacja w zespołach zadaniowych, czyli sposób na komunikację w warunkach tymczasowości

Magdalena Zalewska-Turzyńska

Katarzyna Januszkiewicz

Rozdział 4

Jednostka w grupie, grupa
w jednostce, czyli jak
i dlaczego inni wpływają na
nasze zachowanie



Doktor Katarzyna Januszkiewicz – magister psychologii, adiunkt na Wydziale Zarządzania UŁ. Kierownik wielu projektów badawczych o zasięgu krajowym i międzynarodowym w obszarze zachowań ludzi w organizacji. Od wielu lat pracuje jako konsultant i szkoleniowiec współpracując z firmami m.in. w zakresie kształtowania relacji interpersonalnych, tworzenia planów rozwoju pracowników, wdrażania programów *work-life balance*. Autorka kilkudziesięciu publikacji naukowych, w których wiedza psychologiczna łączona jest z praktyką zarządzania.

Z tego rozdziału dowiesz się:

- Dlaczego obecność innych wpływa na nasze zachowanie?
- Czy możemy poradzić sobie z siłą grupy?
- Konformista, czyli kto?
- Kto ulega grupie?
- W jakich sytuacjach ulegamy?
- Jakiej grupie łatwiej nie ulec?
- Czy jednostka może wpłynąć na grupę?
- Czy demokracja szkodzi organizacji?
- Czy wystarczy ukryć się w tłumie, by wyłączyć rozsądek?
- Jakie czynniki sprzyjają myśleniu grupowemu?
- Jak obecność innych wpływa na nasze zachowanie?
- Kiedy grupa jest wsparciem?

W ciągu swojego życia człowiek należy do wielu różnych grup społecznych. Część z nich jesteśmy w stanie przywołać bez najmniejszego trudu, podczas gdy przynależności do niektórych trudno by nam się było nawet domyślić. Dzieje się tak dlatego, że podstawowe identyfikacje dotyczą tych grup, z którymi czujemy się najbardziej związani (np. rodzina, przyjaciele, kibice danego klubu sportowego). Inne grupy, zazwyczaj mając znacznie szerszy zasięg, określają nas bardziej w oczach innych niż wpływają w sposób podstawowy na nasze zachowanie. Dla mieszkańców Azji będziemy więc Europejczykami, Niemiec – Polakami, lub też szukając nieco mniej geograficznych przykładów: dla pokolenia naszych rodziców zawsze pozostaniemy dziećmi, dla autychtonów – przyjezdnymi *etc.*

Niezależnie jednak od rodzaju czy typu grupy, jedna rzecz pozostaje niezmienna: grupa wpływa na nasze zachowanie i jednocześnie my wpływamy na to co się dzieje w grupie. Innymi słowy, zachowujemy się w określony sposób, ponieważ jesteśmy częścią jakiejś większej całości. W tym układzie nasze zachowanie określone jest zarówno przez grupę jako całość, jak i przez zachowanie jej poszczególnych członków. Przy czym nie ma specjalnej różnicy, czy jest to grupa formalna, określona na przykład przez strukturę organizacyjną, czy nieformalna, oparta na więzach przyjaźni. Wzajemne oddziaływanie społeczne pozostaje zawsze faktem.

Dlaczego obecność innych wpływa na nasze zachowanie?

Wpływ społeczny, to zmiana zachowania, opinii, postaw lub uczuć człowieka wskutek tego, co robią, myślą lub czują inni ludzie¹. Najłatwiej ten proces zaobserwować na przykładzie nowo zatrudnionego pracownika. Gdy pierwszego dnia przychodzi do pracy ma oczywiście swoje wyobrażenie na temat tego jak należy postępować. Znajdując się jednak w nowej dla siebie sytuacji, będzie na początku uważnie obserwował innych lub przysłuchiwał się wygłaszanym przez nich poglądom, traktując to jako źródło informacji o rzeczywistości. W takiej sytuacji grupa wywiera na nowego członka **wpływ informacyjny**. Zatem już pierwszego dnia pracownik z pewnością dowie się, jakie relacje panują między poszczególnymi działami, jaki jest stosunek do pracowników, kogo lepiej unikać, a od kogo należy oczekiwać pomocy, kiedy i w jaki sposób można korzystać z przerwy w pracy itp.

Informacje na temat nowej sytuacji kształtują jej obraz i nie powinny być przekazywane w sposób przypadkowy. Nie można dopuścić do tego, by

Wpływ informacyjny – nowy pracownik zachowuje się tak jak pozostali członkowie grupy, by zyskać sympatię

1 P. Zimbardo, R. L. Johnson, V. McCann, *Psychologia. Kluczowe koncepcje*, t. 5, *Człowiek i jego środowisko*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 34.

nowego pracownika objęła swoją „opieką” osoba nieodpowiednia. Wprowadzającym nie musi być oczywiście najlepszy pracownik, mniejsze znaczenie mają tu bowiem wyniki, a większe postawa wobec pracy, tym bardziej że czując się niepewnie, nowo zatrudniony pracownik zacznie wkrótce naśladować zachowania innych osób po to, by się nie wyróżniać, upodobnić się do nich. Będzie to robił, by zyskać sympatię i akceptację, ulegając tym samym **wplywowi normatywnemu**. W tej sytuacji grupa staje się dla jednostki nie tylko źródłem informacji, ale również wzorem określającym zachowania pożądane i niepożądane. Normy te odnoszą się zarówno do reguł ogólnych, jak i specyficznych porządkujących relacje w zespole².

Wpływ normatywny - nowy pracownik zachowuje się jak inni, by upodobnić się do grupy

Czy naśladujemy innych?

Człowiek stara się unikać sytuacji niepewności i zazwyczaj nie lubi być zaskakiwany przez otoczenie. Czasami jednak, szczególnie gdy znajdujemy się w nowej dla siebie sytuacji, trudno nam zgadywać jak powinniśmy się zachować. W tym momencie nieocenionym źródłem informacji są osoby, które znajdują się wokół nas. Wchodząc do pomieszczenia pełnego ludzi patrzymy jak oni się zachowują, czy siadają na krzesłach, jeśli tak, to czy z przodu, czy na środku, czy rozmawiają głośno, czy przytłumionym głosem *etc.*, automatycznie dostosowując się do tej normy, nawet jeśli na pierwszy rzut oka wydaje się niesłuszna i mało komfortowa. Każdy z nas przynajmniej raz znalazł się w sytuacji, gdy na spotkaniu pierwsze rzędy krzeseł pozostają puste, ale pracownicy tłoczą się w końcu sali (rys. 1).

Należy jednak rozważyć także, jakie informacje nowy pracownik uzna za szczególnie ważne i w jakim stopniu będzie się chciał do nich dostosować? Sama bowiem skłonność do ulegania grupie jest zjawiskiem niejednorodnym i zależy od kilku czynników. Na przykład osoby młode, nie mające zazwyczaj jeszcze bogatego doświadczenia, chętnie korzystają z wzorców podsuwanych im przez otoczenie. Zanim wypracują własny sposób zachowania się w sytuacji pracy, wypróbują prawdopodobnie kilka z tych, które zaobserwują. Nie oznacza to przy tym, że pracownicy bardziej doświadczeni nie ulegną presji grupy. Na nich również zadziała „magia” wpływu społecznego, w tym wypadku jednak po początkowej adaptacji, sposób zachowania się będzie w większym stopniu wypadkową własnych doświadczeń i zasad rządzących grupą.

Warto zatem pamiętać o wpływie społecznym planując poszerzenie zespołu i umiejętnie wykorzystać jego prawidłowości. *Jeśli zależy nam na jak najszybszym dopasowaniu nowego pracownika do grupy, należy mu przydzielić na określony czas opiekuna, kogoś, kto w pożądany przez nas sposób*

2 M. Argyle, M. Henderson, A. Furnham, *Reguły w relacjach społecznych*, [w:] W. Domachowski, M. Argyle (red.), *Reguły życia społecznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 130.



Rys. 1. Test sali

Źródło: © Depositphotos.com/Paha_L

przedstawi relacje i warunki panujące w firmie, kto będzie w danej sytuacji odpowiednim wzorem do naśladowania, pamiętając przy tym oczywiście o odpowiednim wzmocnieniu motywacji „nauczyciela”, włączając na przykład element dzielenia się wiedzą w jego system ocen.

Sytuacja nieco się komplikuje, gdy celem zatrudnienia nowego pracownika jest pobudzenie zespołu, wprowadzenie nowej jakości wykonywania zadań. Bardzo często pracodawcy, nieświadomi siły wpływu społecznego, czują się rozczarowani, gdy zamiast nowego początku starego zespołu, to nowy pracownik przejmuje dawne nawyki innych. Pokładane w nim nadzieje nie spełniają się, a frustracja w zasadzie utrwała marazm.

Czy możemy poradzić sobie z siłą grupy?

W pierwszej kolejności warto dokładnie określić, jakie cele chcemy osiągnąć i wyraźnie zakomunikować to nowo zatrudnionemu pracownikowi. Świadomość roli, jaką ma odegrać, z pewnością zmniejszy jego gotowość do dostosowywania się i jednocześnie pozwoli opracować strategię działania. Przy czym bezpośrednie zakomunikowanie celu („To jest Pan Marek i on nauczy Was dobrze pracować”), byłoby działaniem przeciwnie skutecznym, powodującym raczej napięcia i antagonizmy w zespole. Zdecydowanie lepszym rozwiązaniem okazałoby się w tej sytuacji zaproponowanie, by nowy Pan Marek, razem z innym pracownikiem, posiadającym ugruntowaną pozycję w zespole, wspólnie opracowali nowe zasady (uwzględniające zarówno zmianę, jak i nawyki

grupy) i nadzorowali sposób ich wdrożenia. Powodzenie takiego planu zależy będzie oczywiście od wielu czynników, siły i determinacji Pana Marka, zaangażowania „starego pracownika”, stopnia elastyczności zachowań *etc.* Jest to jednak niewątpliwie dobry początek do wdrożenia zmian. Pozwala pracownikom pozostawać w sferze komfortu i jednocześnie wprowadzać stopniowe modyfikacje.

Przed takim wyzwaniem stanął w Firmie X nowo zatrudniony kierownik. Jego pierwsze zadanie polegało na opracowaniu zasad organizacji pracy zespołu. Oczywiście przyzwyczajeni do dotychczasowego stanu rzeczy pracownicy nie widzieli potrzeby zmian i, co najważniejsze, nie wykazywali chęci współpracy w tym zakresie. Z drugiej jednak strony, pozycja i autorytet nowego kierownika w znacznej mierze zależały od skuteczności jego działań na początku pracy. Sytuacja była trudna i pełna napięć. Po kolejnym i niezbyt udanym zebraniu, kierownik poprosił najbardziej cenionego przez innych pracownika, pana Jurka, o przedstawienie mu obszarów, które jego zdaniem usprawniłyby pracę zespołu, zgodnie z zasadą, że wszystko można udoskonalić. Pan Jurek wywiązał się ze swojego zadania bardzo dobrze, po rozmowach ze współpracownikami przygotował stosowny dokument. Na kolejnym zebraniu kierownik poprosił o przedstawienie wyników pracy i obiecał, że w ciągu kilku dni przedstawi propozycję usprawnień, odnoszących się do wskazanych obszarów. W kolejnych tygodniach nowe rozwiązania były kolejno wdrażane i w konsekwencji nastąpiła reorganizacja pracy zespołu. Nie była ona jednak autorską wizją kierownika, który jako osoba nowa nie mógł znać specyfiki pracy ani charakteru poszczególnych osób. Były to rozwiązania oparte na wiedzy i doświadczeniu członków zespołu, którzy zostali wciągnięci w proces zmian. W ten sposób nowy kierownik budował nie tylko nowe zasady pracy, ale również swój autorytet.

Jak wynika z dotychczasowych rozważań, zachowanie pracowników w grupie modyfikowane jest zarówno przez potrzebę posiadania racji (wpływ informacyjny), jak i potrzebę bycia lubianym (wpływ normatywny). Czasami jednak te dwa dążenia są trudne do pogodzenia. Gdy pracownik wie, że inni nie mają racji, musi dokonać wyboru, czy rezygnując z własnego stanowiska ulega grupie, zyskując jej akceptację, czy też ryzykując swoją pozycję, prezentuje odmienną postawę. Z punktu widzenia zarządzania zespołem kwestia ta ma bardzo istotne znaczenie. Organizując pracę w grupach najczęściej oczekujemy, że będzie to miało stymulujący charakter dla jej członków i poszczególni pracownicy będą chętnie prezentowali swoje stanowiska, nawet jeśli okażą się one odmiennie. Nie zawsze jednak tak się dzieje.

Czy siła zawsze tkwi w grupie?

Czasami, zupełnie wbrew oczekiwaniom, grupa zamiast twórczej niezgody, prezentuje jednomyślność, nawet trwając przy tym w błędzie. Jednym

z najczęściej przywoływanych przykładów takiej sytuacji, była katastrofa promu kosmicznego „Challenger”. Podczas przygotowań do startu wahadłowca NASA zgłaszano wiele problemów i pojawiały się liczne wątpliwości. Jednak na każdym etapie podejmujący decyzje twierdzili, że nie ma podstaw do opóźnienia lub odwołania startu. Tuż po starcie, 28 stycznia 1986 r. wahadłowiec eksplodował i śmierć poniosła siedmioosobowa załoga statku. Odpowiedzialność za takie sytuacje ponoszą dwa mechanizmy, pierwszy – związany z jednostką – odnosi się do konformizmu, drugi – związany z grupą – do myślenia grupowego.

Konformista, czyli kto?

Dostosowywanie przez ludzi swoich postaw, przekonań i zachowań do norm społecznych przyjętych w grupie określa się jako **konformizm**. Zwykle proces dostosowywania się jest spontaniczny i dowolny, czasami jednak jednostka musi zdecydować w sposób całkowicie świadomy, jak dalece może pozostać sobą (nonkonformizm), a w jakim stopniu ulec innym (konformizm). Jednym z bardziej znanych badaczy tego mechanizmu jest Salomon Asch, którego eksperyment stanowi już dziś kanon psychologii społecznej.

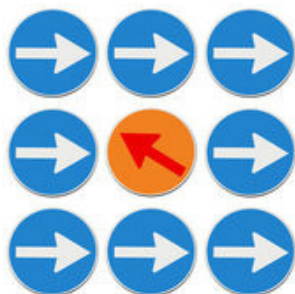
Efekt Ascha

Uczestnikom badania wskazywano przedostatnie miejsce w półkolu utworzonym przez sześć–osiem nieznanym mu osób, które były tak naprawdę pomocnikami eksperymentatora i postępowały zgodnie z ustalonym wcześniej scenariuszem. Zadanie polegało na określeniu, który odcinek z tablicy B jest takiej samej długości jak odcinek na tablicy A. W trzech początkowych próbach wszyscy zgodnie, poprawnie wskazywali właściwy odcinek. Jednak w czwartej próbie, ten pomocnik eksperymentatora, który odpowiadał jako pierwszy, wybrał jako równy wzorcowi odcinek wyraźnie różny od niego. To samo uczynili wszyscy pomocnicy eksperymentatora udzielający odpowiedzi przed osobą badaną. Osoba ta musiała w tej sytuacji podjąć decyzję, czy zgodzić się z oceną sytuacji podaną przez wszystkich innych i dostosować się do nich, czy też pozostać niezależną, nie rezygnując z własnego stanowiska. Nieświadomy zastosowanej manipulacji eksperymentalnej, badany musiał wielokrotnie stawiać w takiej sytuacji, gdyż powtarzała się ona w 12 na 18 prób. Badani wykazywali oznaki wyraźnego niedowierzania i zaniepokojenia, gdy stawiali wobec tego dylematu. Jak

Dostosowywanie przez ludzi swoich postaw, przekonań i zachowań do norm społecznych przyjętych w grupie określa się jako konformizm



jednak się zachowywali? Około ¼ uczestników udało się nie ulec presji grupy i prezentowali swoje odmienne stanowiska. Jednak aż 50–80% uczestników przynajmniej raz dostosowało się do błędnych ocen większości (1/3 ulegała błędnej ocenie przynajmniej w połowie przypadków)³.



Rys. 2. Nonkonformizm

Każdy z nas chętnie myśli o sobie jako o osobie niezależnej. Czas jednak przestać ulegać złudzeniom. Większość z nas wielokrotnie w ciągu dnia ulega „magii grupy”, podobnie się ubierając, robiąc podobne rzeczy *etc.*

Źródło: © Depositphotos.com/Francescoscatena

Podstawowy scenariusz eksperymentów Ascha ulegał kolejnym modyfikacjom, w trakcie których sprawdzano, jaki wpływ na konformizm ma na przykład wielkość grupy, jej skład, rodzaj zadania. Skłonność ludzi do konformizmu wbrew pozorom nie jest bowiem ani tak rzadka, ani tak prosta do rozstrzygnięcia, jakby się to mogło pozornie wydawać, ostateczny wynik zależy bowiem od trzech grup czynników:

1. Podmiotowych (związanych z osobowością jednostki);
2. Przedmiotowych (związanych z przedmiotem decyzji);
3. Sytuacyjnych (związanych ze strukturą grupy, która wywiera nacisk).

Kto ulega grupie?

Wyniki badań nad osobowościowymi uwarunkowaniami konformizmu dotyczyły w głównej mierze samooceny. **Niska samoocena skłania bowiem jednostkę do przekonania, że to inni mają rację** lub nawet jeśli jest świadoma swojej wiedzy, to brakuje jej wiary i determinacji do obrony własnego stanowiska, co nasila zachowania konformistyczne. Z kolei przekonanie o swojej kompetencji i związana z nią wysoka samoocena zwiększają szanse na

³ P. Zimbardo, R. L. Johnson, V. McCann, *Psychologia. Kluczowe koncepcje...*, s. 45.

zachowania nonkonformistyczne. Zależność ta nie jest jednak tak prosta. Badacze wykazali, iż istotne znaczenie ma w tym przypadku **relatywne poczucie kompetencji**, czyli nie samo przekonanie jednostki o posiadanych umiejętnościach, lecz różnica między przekonaniem o własnych kompetencjach a przekonaniem o kompetencjach osób, z których składa się grupa formułująca jakiś pogląd⁴. W tym wypadku nawet pewien swojej wiedzy specjalista może ulec innym, gdy będą prezentowali odmienne poglądy.

Mechanizm ten nabiera szczególnego znaczenia w zarządzaniu zespołami heterogenicznymi. Na przykład, młoda osoba z pewnością będzie się czuła onieśmielona w grupie bardziej doświadczonych pracowników. W większym stopniu będzie skłonna zmienić swoje zdanie i ulegając wpływowi informacyjnemu i normatywnemu będzie starała się dostosować. Jednak brak wiedzy merytorycznej nie powinien dyskredytować jej jako cennego członka zespołu. W przypadku zadań powtarzających się, wiedza i doświadczenie pozostałych członków zespołu okażą się z pewnością niezastąpione. Jednak w przypadku zadań nowych, nieustrukturyzowanych, większe znaczenie może mieć otwartość myślenia niż odnoszenie się do dotychczasowych doświadczeń. Podobnie, gdy na przykład chcemy zmienić strategię postępowania, trudno będzie zejść z utartej drogi pracownikom doświadczonym, dla „nowicjusza” zaś każda ścieżka będzie tak samo dobra i jego myślenie może okazać się tu bardzo pożądane. Warto pamiętać o tej prawidłowości w praktyce zarządzania i w zależności od celu, który chcemy osiągnąć, eksponować i wspierać pracownika nowego lub pracownika bardziej doświadczonego.

Taka próba połączenia nowego sposobu myślenia ze starym nastąpiła w jednej z firm produkujących znane napoje energetyczne. Przed zespołem zostało postawione zadanie wprowadzenia nowego produktu na rynek. Podział zadań wydawał się oczywisty i w znacznej mierze opierał się na dotychczasowym sposobie pracy. Liderem projektu miała zostać najbardziej doświadczona Pani Ola, a dwójka nowo zatrudnionych osób niemal od razu została przydzielona do „wsparcia”. Na tym etapie prac nastąpiła jednak interwencja kierownika, który pozostawił co prawda jako lidera Panią Olę (ceniąc jej doświadczenie w zarządzaniu projektami), jednak nowo zatrudnionym pracownikom powierzył nowe i odpowiedzialne zadania: Pani Marta miała opracować profil klienta (szukając nowych rynków zbytu, kierownik liczył na wskazanie zupełnie nowych grup docelowych), Pan Jarek natomiast miał opracować strategię dotarcia do nich, otwierając się na nowe kanały komunikacji. Powierzając nowo zatrudnionym pracownikom zadania odpowiedzialne i niezależne od innych, kierownik chciał wykorzystać ich potencjał i nowe podejście do problemu. Takie

Liderem jakich zadań powinni zostać pracownicy nowi, a jakie zadania najlepiej powierzać ekspertom?

4 Norma Edler za: B. Wojciszke, D. Doliński, *Psychologia społeczna*, [w:] D. Doliński, J. Strelau (red.), *Psychologia akademicka*, t. 2, Gdańskie Wydawnictwo Akademickie, Gdańsk 2014, s. 380.

argumenty przedstawił całemu zespołowi na zebraniu, dzięki czemu „starzy” członkowie nie poczuli się ani odsunięci, ani zagrożeni, a „nowi” wiedzieli, dla czego postawiono im tak wysoko poprzeczkę.

Nie można w tym miejscu pominąć również **roli płci** w zachowaniach konformistycznych. Wyniki metaanalizy wskazują, że **kobiety okazują się bardziej konformistyczne od mężczyzn**⁵. I choć różnice te są niewielkie, to należy przyjąć, iż mamy do czynienia z pewną prawidłowością. Odpowiedzialność za ten stan rzeczy badacze przypisują procesowi socjalizacji, który najczęściej w procesie wychowania różnicuje przekaz kierowany do chłopców i dziewczynek. Pierwsi są w uroczy sposób „nieokiełznanymi łobuziakami”, podczas gdy grupa druga określana jest najczęściej jako grzeczna, gdy jest posłuszna.

Czy konformiści i nonkonformiści czują się tak samo?

Dzięki zastosowaniu techniki obrazowania mózgu na pomocą funkcjonalnego rezonansu magnetycznego (fMRI) możliwe stało się zaobserwowanie zmian w aktywności mózgu w sytuacji konformizmu i nonkonformizmu.

W trakcie eksperymentu polegającego na porównaniu kolejnych figur z wzorcem (badany musiał w wyobraźni dokonać rotacji obrazów), odkryto, że gdy jednostka ulegała błędnej ocenie grupy, jej konformizm był widoczny jako zmiany w określonych okolicach kory mózgowej zawiadujących widzeniem i orientacją przestrzenną. Nie było natomiast żadnych zmian w tych polach przodomózgowia, które zajmują się rozstrzyganiem konfliktów, planowaniem i innymi wyższymi czynnościami umysłowymi. Jednocześnie, jeśli jednostka dokonywała niezależnych ocen, które były niezgodne z opiniami grupy, to w obrazie mózgu aktywowały się obszary związane z wyrazistymi emocjami. Oznacza to, że sprzeciw wytwarza obciążenie emocjonalne u tych, którzy zachowują swoją niezależność. Jednostki nonkonformistyczne ponoszą koszty psychologiczne swoich decyzji⁶.

Czy podobnie nie dzieje się jednak również w życiu dorosłym, gdy obstawanie przy swojej racji mężczyzn nazywane jest stanowczością, a przez kobiety – emocjonalnym traktowaniem sprawy?

W jakich sytuacjach ulegamy?

Oprócz opisanych dotychczas czynników, skłonność jednostki do konformizmu zależy również od **przedmiotowych modyfikatorów**, do których zaliczyć można niejednoznaczność rzeczywistości zewnętrznej, ważność zadania oraz jego trudność.

Wpływ charakterystyki zadania na konformizm wykazał już w swoich pracach Salomon Asch. Wyniki jego badań wskazują, iż jednostka jest bardziej

5 B. Wojciszke, D. Doliński, *Psychologia społeczna...*, s. 381.

6 P. Zimbardo, R. L. Johnson, V. McCann, *Psychologia. Kluczowe koncepcje...*, s. 42.

skłonna do ulegania grupie, jeśli rzeczywistość jest niejednoznaczna, to znaczy, gdy różnice, których dotyczy odmiennosc poglądów, są niewielkie. Wniosek ten wydaje się tyleż oczywisty, co nie do końca doceniany. Jeśli przyjmemy, że w trakcie zebrania pracownicy mają wspólnie podjąć ważną decyzję, to wyraźna różnica w poglądach pozwala nam na gruntowne przeanalizowanie problemu i w konsekwencji rozważenie wszelkich niejasności. **Co jednak dzieje się w przypadku, gdy różnice poglądów będą niewielkie, a członkowie zespołu uznają, że lepiej zachować jedność grupy niż wykazywać brak zgody?** Decyzja zostanie wówczas podjęta prawdopodobnie stosunkowo szybko, istnieje jednak niebezpieczeństwo, że nie będzie to decyzja optymalna lub nawet preferowana przez większość. Warto w takiej sytuacji zachęcić pracowników do zgłaszania wszelkich wątpliwości i wyraźnie wskazać im jak istotna jest sprawa, której problem dotyczy. Czasami nawet najmniej istotne sygnały mogą okazać się dla całej pracy decydujące. Subiektywne odczucie ważności zadania jest bowiem kolejnym czynnikiem, którego wpływ na konformizm udowodniono w badaniach naukowych.

Motywacja i zaangażowanie w pracę poszczególnych członków zespołu mogą mieć zróżnicowany charakter. Zadanie priorytetowe dla menadżera nie musi być tak samo postrzegane przez pracowników. Dlatego też powinien on w sytuacjach szczególnie ważnych w taki sposób pokierować pracami, by zminimalizować ryzyko wypaczenia wyniku. Warto w tym celu wskazać znaczenie problemu, którym się zajmują, ewentualne konsekwencje błędnej decyzji, oczekiwania wobec członków zespołu (z akcentem położonym nie na łatwe i kompromisowe działania, lecz na dokładne przeanalizowanie dostępnych danych) oraz to, w jakim stopniu dzisiejsze decyzje są związane z tym, co robili wczoraj i będą robić jutro. Należy pamiętać, że informacja jest podstawą działania – im więcej wiedzą pracownicy, tym bardziej czują się doceniani i odpowiedzialni za wyniki, a to w prosty sposób prowadzi do zwiększenia zaangażowania i konsekwencji w działaniu.

Jakiej grupie łatwiej nie ulec?

Ostatnia, trzecia grupa modyfikatorów skłonności do konformizmu związana jest z **charakterystyką samej grupy**. W pierwszej kolejności trzeba wziąć pod uwagę jej jednomyślność. Jak łatwo się domyślić im bardziej spójne stanowisko prezentuje grupa, tym większy wpływ wywiera na swoich członków. Jednak wystarczy już jeden sojusznik niezgadający się z opinią większości, by zachęcić pozostałych do ewentualnego wyrażenia swojego odmiennego zdania. Ten jeden głos robi różnicę i zaczyna mieć znaczenie, szczególnie w przypadku spraw ważnych, gdzie ewentualne koszty popełnienia błędu są wysokie.

Advocatus diaboli

Jeśli dziesięć kolejnych osób mówi to samo, warto zadać sobie pytanie, co by było gdyby...

W takich sytuacjach pewnym rozwiązaniem dla menedżerów może być wprowadzenie niejako z urzędu osoby, której zadaniem będzie niezgadanie się z grupą (warto przy tym pamiętać, że funkcja taka powinna mieć charakter rotacyjny, by nie identyfikować braku jednomysłności z konkretną osobą). Adwokat diabła (advocatus diaboli) to ustanowiona przez papieża Leona X funkcja rzecznika publicznego, którego celem było szukanie błędów i potknięć w życiorysach kandydatów na błogosławionych i świętych⁷. Osoba, która broni sprawy niesłusznej lub atakuje słuszną, skłania pozostałych członków grupy do lepszej orientacji w dyskutowanych kwestiach i siłą rzeczy zmniejsza ryzyko popełnienia błędu z jednej strony poprzez zapobieganie grupowemu myśleniu, z drugiej – zachęcanie do wyrażania odmiennych opinii.

Związek ostatniej z analizowanych charakterystyk grupy – jej wielkość – z konformizmem nie jest do końca jasny. Wyniki badań eksperymentalnych wskazują, że wraz ze wzrostem wielkości grupy nasila się tendencja do zachowań konformistycznych. Zależność ta nie ma jednak charakteru prostoliniowego. Konformizm rośnie bowiem wraz ze wzrostem liczebności grupy tylko do momentu, gdy obejmuje ona cztery osoby, potem zaś zaczyna maleć. Przyczyną takiego stanu rzeczy może być nieufność osób badanych, które w obliczu zgodnej omyłności dużej grupy zaczynają nabierać podejrzeń.

Podsumowując zatem, wystąpienie u jednostki zachowania konformistycznego jest bardziej prawdopodobne, gdy:

- zadanie podlegające ocenie jest trudne lub niejednoznaczne;
- członkowie grupy są postrzegani jako osoby szczególnie kompetentne;
- podaje się swoje opinie w sposób publiczny, a nie z zachowaniem prywatności;
- większość grupy jest jednomyslna – jednak gdy jednomysłność zostanie przełamana, wskaźnik konformizmu gwałtownie spada⁸.

Warto przy tym rozważyć, kiedy jednostka uznaje, że warto sprzeciwić się grupie. Przyjrzyjmy się nieco uważniej sposobom organizacji zebrań w firmach. Jeśli liczymy, że ich wartością dodaną ma być między innymi swobodne wyrażanie myśli przez pracowników, to w jakiej sytuacji pracownik mający odmienne zdanie uzna, że warto je zaprezentować? Gdy będzie musiał przeciwstawić się dwóm, trzem czy dziesięciu współpracownikom?

Czy etat adwokata diabła zawsze jest potrzebny? W jakich sytuacjach szczególnie powinniśmy być wrażliwi na ryzyko jednomysłności

7 J. Bralczyk, *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2005, <http://sjp.pwn.pl/ciekawostki/haslo/Adwokat-diabla;5391617.html> [dostęp: 21.12.2015].

8 P. Zimbardo, R. L. Johnson, V. McCann, *Psychologia. Kluczowe koncepcje...*, s. 50.

Czy istnieją jakiegokolwiek szanse na to, by został wysłuchany i by grupa zmieniła zdanie?

Czy jednostka może wpłynąć na grupę?

Potęga większości bierze się wyłącznie z jej liczebności, mniejszość natomiast może wywierać wpływ jedynie przez swój *styl zachowania*. Aby przekonać większość do zmiany zdania, mniejszość musi na początku zyskać jej uwagę, tak by ów brak jednomyślności został dostrzeżony. Powoduje to oczywiście napięcia i może doprowadzić do konfliktu, jednak umiejętne postępowanie może skłonić grupę do zmiany stanowiska.

To co mówią reprezentanci mniejszości zazwyczaj ma mniejsze znaczenie od tego, w jaki sposób wyrażają swoje myśli

Jedenastu gniewnych ludzi i jeden sprawiedliwy

Do zobrazowania wpływu mniejszości na większość warto posłużyć się przykładem fikcyjnym, bohatera filmu Dwunastu gniewnych ludzi (reż. Sidney Lumet). Główny bohater grany przez Henrego Fondę jest jedynym członkiem ławy przysięgłych wątpiącym w winę oskarżonego. Pozostałe osoby, pomimo wagi sytuacji, wydają się gotowe wydać wyrok na podstawie powierzchownej analizy danych. Początkowe niechętnie lub wręcz agresywne zachowanie wobec „odmieńca”, ustępuje z czasem niepewności, dzięki której możliwe staje się ponowne rozpatrzenie dostępnych informacji.

Nakłonienie przez menedżera grupy do zmiany zdania wydaje się sprawą stosunkową łatwą, zakładamy bowiem, że posiada on szereg instrumentów wspierających jego pozycję. Sprawa jednak znacznie się komplikuje, gdy chcemy nakłonić do zmiany zdania swoich współpracowników. **Jak zatem wywrzeć wpływ na odmiennie myślącą większość?** Warto przygotowując się do takiej sytuacji pamiętać jak „rozegrał” to Henry Fonda i przestrzegać kilku zasad:

- na początku należy zwrócić uwagę na rozbieżności i wyraźnie określić, czego dotyczy różnica;
- stanowisko mniejszości nie powinno być prezentowane jako ostateczne i zdecydowanie odmienne – różnica zdań, zamiast antagonizować grupę, powinna raczej skłaniać do dyskusji i krytycznej analizy dostępnych informacji;
- komunikaty powinny zachęcać do dialogu – zdanie: „nie twierdzę, że mam rację, chciałbym tylko lepiej poznać fakty” skłania drugą stronę nie tyle do udowodnienia nam, że się mylimy, ile do uzasadnienia, dlaczego to oni mają rację, a to wymaga już podania konkretnych argumentów (!);
- mniejszość musi prezentować swoje argumenty konsekwentnie i jednomyślnie;
- przedstawiciele mniejszości powinni być aktywnymi członkami grupy i zabierając głos odwoływać się do faktów, a nie do emocji.

Oczywiście przestrzeganie tych zasad nie daje gwarancji powodzenia i skłonienia większości do zmiany zdania. Zwiększa jednak szanse na dostrzeżenie różnic i ich racjonalną analizę. Nigdy nie jest bowiem do końca pewne, kto w tej sytuacji ma rację: większość czy też mniejszość?

Wiemy już więc, że większość wpływa na mniejszość, ale i że mniejszość w określonych warunkach może mieć wpływ na większość. Pozostaje jednak również trzecia sytuacja: gdy grupa wpływa na grupę. Jak funkcjonujemy działając razem? Psychologowie społeczni opisali cały szereg prawidłowości dotyczących zachowań grupowych. Mechanizm próżniactwa społecznego i rozproszenia odpowiedzialności jest przedstawiony w kolejnym rozdziale tej książki, dlatego tu, pozostając w kręgu zagadnień dotyczących wpływu społecznego, ograniczymy się do analizy pewnej szczególnej sytuacji – **grupowe go podejmowania decyzji**.

Czy demokracja szkodzi organizacji?

Decyzje ważne, istotne, trudne, wolimy zazwyczaj podejmować w grupie niż indywidualnie. Pożądany wzorzec, do którego dążymy w organizacjach, demokratyzuje sposób zarządzania, włączając weń partycypację pracowniczą. Warto jednak, zanim sięgniemy po takie rozwiązanie, przyjrzeć się samemu procesowi grupowego podejmowania decyzji i sprawdzić, jaki jest jego wpływ na ostateczne rozstrzygnięcie sprawy. Nie zawsze bowiem siła tkwi w grupie, a „dwie głowy” mogą podjąć gorszą decyzję niż jedna.

Pod koniec lat sześćdziesiątych XX w., psycholog James Stoner analizując proces grupowego podejmowania decyzji zauważył, że **grupy mają tendencję do podejmowania decyzji bardziej ryzykownych niż pojedyncze jednostki (ryzykowne przesunięcie)**. Prace Stonera wywołały znaczne poruszenie w środowisku naukowców, podważały bowiem potoczne przekonanie na temat wyższości grupy nad jednostką w sytuacji decyzyjnej. Kolejne eksperymenty pozwoliły jednak doprecyzować, że grupy podejmują decyzje nie tyle bardziej ryzykowne niż jednostka, ile bardziej krańcowe. Zjawisko to nazywano **polaryzacją grupową**⁹.

Istnieje zatem ryzyko, że powołując zespół możemy w efekcie jego pracy otrzymać opinię, strategię, decyzję bardziej skrajną niż w przypadku pracy indywidualnej. Jak do tego jednak dochodzi?

Wpływ większości wywołuje uleganie – konformizm zewnętrzny, czyli publiczne powtarzanie opinii większości, przy niekoniecznej ich prywatnej akceptacji, podczas gdy wpływy mniejszości wywołują konwersję (nawrócenie), czyli rzeczywistą zmianę poglądów, niekoniecznie jednak ujawnianą w opiniach publicznie głoszonych przez jednostkę [Moscovici 1980, za: Wojciszke, Doliński 2014, s. 384]

„Stwierdzono, że demokracja jest najgorszą formą rządu, jeśli nie liczyć wszystkich innych form, których próbowano od czasu do czasu”.
Winston Churchill

9 B. Wojciszke, D. Doliński, *Psychologia społeczna...*, s. 401.

Czy wystarczy ukryć się w tłumie, by wyłączyć rozsądek?

Warto tu zaznaczyć, że nie chodzi o proste ryzykowanie, gdyż badania dowodzą, że polaryzacja obejmuje całe spektrum działania i może dotyczyć zarówno decyzji skrajnie ostrożnych, jak i skrajnie ryzykownych. Grupa może więc finalnie albo przeszarżować, albo „zagrać” nadmiernie asekurancko. Żeby zrozumieć to zjawisko należy odwołać się do dwóch najczęściej potwierdzanych w badaniach empirycznych koncepcji: **argumentacji perswazyjnej i porównań społecznych**.

Wyobraźmy sobie sytuację, gdy w firmie w trakcie zebrania pracownicy mają podjąć decyzję. Jakiś pogląd jest dominujący i prezentujące go osoby przedstawiają argumenty na jego poparcie. Kolejne potwierdzenia „słusznej linii” wywołują efekt kuli śnieżnej i po chwili coraz więcej uczestników spotkania uznaje ten kierunek myślenia za właściwy. Owa argumentacja perswazyjna nie tylko wspiera poglądy początkowe, ale również skłania jej zwolenników do znajdowania kolejnych dowodów „za”, natomiast przeciwników do gromadzenia kolejnych argumentów „przeciw”¹⁰. Mechanizm ten przypomina nieco utwierdzanie siebie w decyzji na zasadzie „kwaśnych winogron” (to czego nie mam i tak nie jest dobre) i „słodkich cytryn” (to co mam jest najlepsze), ale w skali grupowej. Grupa polaryzuje się więc, ponieważ przedstawiciele odmiennych poglądów musieli przekonać siebie nawzajem, przy okazji jednak radykalizując swoje stanowiska.

Druga koncepcja – porównań społecznych, upatruje powodów polaryzacji grupowej w porównaniach, jakich dokonują między sobą członkowie grupy¹¹. Na wstępie dyskusji ludzie zakładają, że mają rację. Przekonanie o słuszności własnego stanowiska gwałtownie wzrasta, gdy okazuje się, że druga strona jest silnie związana ze stanowiskiem własnym. Zaczyna się swoisty wyścig – kto jest bardziej za (lub bardziej przeciw), oparty na przekonaniu o słuszności swych poglądów. Działanie takie nie tylko wiąże nas z naszym stanowiskiem, ale również je radykalizuje i nawet jeśli na początku dyskusji uważaliśmy, że kwestia np. równouprawnienia jest istotna społecznie, to na końcu będziemy wzywali do wprowadzenia regulacji prawnych jej dotyczących (!).

Historia pokazuje jednak, że grupowe podejmowanie decyzji może mieć znacznie gorsze konsekwencje niż polaryzacja stanowisk. Zdarza się bowiem, że grupa składająca się często nawet z najwyższej klasy specjalistów, może podjąć decyzję nie tyle nawet nietrafną, ile w gruncie rzeczy błędną. Myślenie grupowe jest bowiem procesem psychospołecznym, który powoduje, że członkowie grupy, ulegając presji wspólnego działania, podejmują decyzje

¹⁰ *Ibidem*, s. 401.

¹¹ *Ibidem*.

nietrafnie lub błędne. Powodem analizy tego zjawiska stały się spektakularne klęski decyzyjne zespołów, które zamiast służyć kompetentną radą wprowadzały w błąd.

W myśleniu grupowym poszczególni członkowie starają się dostosować swoje stanowisko do tego, co każdy uważa za zgodną opinię grupy. Doprowadza to w konsekwencji do działań, które indywidualnie każdy z członków mógłby uznać za niewłaściwe. Zespół specjalistów może więc zbyt ryzykownie określić cele firmy i przyjąć niewłaściwą strategię ich realizacji, błędnie zinterpretować dane wynikające z raportu i trwając w błędzie planować zadania. Każdy z nas może z pewnością podać wiele przykładów takich nietrafionych decyzji grupowych, wszędzie bowiem tam, gdzie mamy do czynienia z grupowym ich podejmowaniem mogą się one zdarzyć. Jednak czym innym jest decyzja błędnie podjęta po burzliwym sporze między członkami grupy, a czym innym decyzja, która jest błędna na skutek zgodności i myślenia grupowego.

Jakie czynniki sprzyjają myśleniu grupowemu?

Irving Janis określił pięć warunków, które mogą nasilać tendencję do myślenia grupowego:

- dyrektywne przywództwo, dominujący przywódca;
- wysoka spójność grupy przy braku odmiennych poglądów;
- brak norm wymagających metodycznych procedur zbierania i oceniania dowodów;
- jednorodność środowiska społecznego i ideologii członków grupy;
- wysoki poziom stresu spowodowanego zagrożeniami zewnętrznymi, w połączeniu z niewielką nadzieją na lepsze rozwiązanie niż zaproponowane przez przywódcę grupy¹².

W powyższej charakterystyce szczególnie powinien zaniepokoić nas sposób opisu grupy. Myśleniem grupowym są bowiem szczególnie zagrożone zespoły, które uznalibyśmy za dobre. Spójne, lojalne, jednorodne środowisko wydaje się wymarzoną miejscem do pracy. I tak z pewnością jest, jednak nie wtedy, gdy należy działać i podejmować decyzje w sposób niestandardowy. Warto o tym pamiętać, zanim popadniemy w samozachwyt, w jak świetnym zespole pracujemy.

Trudno wskazać jedną sprawdzoną metodę, która byłaby skutecznym **remedium przeciwko myśleniu grupowemu**, jest to bowiem proces złożony i wielorako uwarunkowany. Ma on związek zarówno z konformizmem, posłuszeństwem wobec autorytetu, jak i dynamiką samej grupy (w tym



12 P. Zimbardo, R. L. Johnson, V. McCann, *Psychologia. Kluczowe koncepcje...*, s. 43.

rozproszeniem odpowiedzialności i próżniactwem społecznym). Szukając jednak pewnych podpowiedzi, warto zwrócić uwagę na słowa jednego z szefów CIA. Porter Goss w sprawozdaniu przedstawiającym nowe sposoby obro-ny przez nierozsądnym myśleniem grupowym wskazał, że główny kłopot po-lega na zbytym przywiązaniu do swoich hipotez oraz braku umiejętności analizy informacji i ich właściwej komunikacji. Jego zdaniem budowa kom-petencji członków zespołu powinna dotyczyć przede wszystkim:

- rozwoju poczucia indywidualnej inicjatywy,
- rozwoju odpowiedzialności i własności intelektualnej,
- umiejętności kwestionowania ortodoksji (dominującego kierunku) i nie-ustannego sprawdzania pojawiających się hipotez¹³.

Wydaje się, że dla zwykłej rzeczywistości organizacyjnej (CIA należy za-liczyć bowiem jednak do specyficznej kategorii firm), wytyczne te są również przydatne. Generalnie sprowadzają się do nieustannego pytania: dlaczego?

House i myślenie nie-grupowe

Typowym przykładem myślenia nie-grupowego jest fikcyjny zespół lekarzy z se-rialu Dr House. Tytułowy specjalista z pewnością może uchodzić za dominują-cego przywódcę. Jego kompetencje, sposób prowadzenia grupy, a w końcu i oso-bowość skłaniałyby do uległości... a jednak nie. Zmusza on (celowo nie użyłam słowa zachęca) swoich podwładnych do nieustannego wyścigu na „diagnozy”. Każda nowa informacja jest gruntownie analizowana, a elementy niepasujące do schematu nie tylko nie są pomijane, ale to właśnie wokół nich zawiązują się kolejne hipotezy.

Oczywiście nie należy zachęcać do korzystania z metod dr. House’a z innych powodów, jednak w odniesieniu do przeciwdziałania myśleniu grupowemu se-riale może stanowić pewną inspirację.

Jak obecność innych wpływa na nasze zachowanie?

Wiemy już, że obecność innych wpływa na zachowanie jednostki, warto jed-nak zadać teraz kolejne pytanie: jak? Czy fakt wykonywania pracy w obecno-ści innych poprawia, czy pogarsza sprawność działania? Odpowiedź na tak postawione pytanie nie jest prosta i wymaga rozważenia kwestii, jak sama obecność innych zmienia naszą pracę.

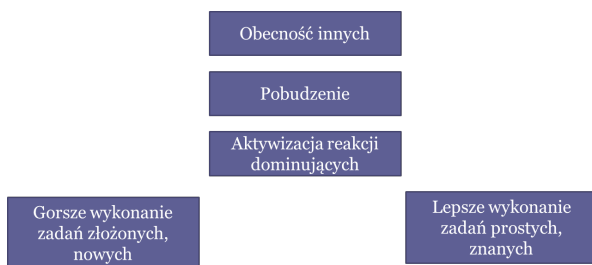
Wpływ obecności innych na wykonanie zadania był przedmiotem ba-dań niemal od zarania naukowego podejścia do psychologii. Uzyskiwane wyniki były jednak tak sprzeczne, że porzucono tę problematykę na kolejne

¹³ Kringsen 2006, za: P. Zimbardo, R. L. Johnson, V. McCann, *Psychologia. Kluczowe koncepcje...*, s. 44.

dziesięciolecia. W niektórych eksperymentach ludzie wykonywali swoje zadania lepiej i szybciej, gdy byli obserwowani, podczas gdy w innych obecność obserwatorów znacznie pogarszała wynik. Ów brak jednoznaczności skutecznie zniechęcił badaczy, i dopiero w latach sześćdziesiątych XX w., pod wpływem prac Roberta Zajonc'a, nastąpił nawrót zainteresowania tym problemem¹⁴.

Zajonc dokonał krytycznej analizy wszystkich badań tego zagadnienia i doszedł do wniosku, że kluczem do rozwiązania zagadki nie jest sama obecność innych, lecz rodzaj wykonywanej pracy. **W przypadku zadań łatwych, dobrze znanych, wyuczonych, obecność innych poprawia ich wykonywanie, natomiast w przypadku zadań trudnych, wymagających, skomplikowanych, obecność innych pogarsza efekty pracy.**

Facylitacja społeczna występuje wówczas, gdy świadomość obecności innych powoduje lepsze wykonanie zadań prostych, dobrze nam znanych



Rys. 3. Efekt facylitacji społecznej

Źródło: opracowanie własne

Kluczem do zrozumienia tego mechanizmu jest spowodowany przez obecność innych wzrost pobudzenia uruchamiający reakcję dominującą, która w przypadku zadania łatwego jest reakcją poprawną, a w przypadku zadania trudnego, wymagającego (jeszcze) nauki, niepoprawną¹⁵. Innymi słowy, *reakcją dominującą dla czynności, którą świetnie znamy, np. prezentacji produktu, jest właściwe wykonanie. W tej sytuacji obecność innych pobudzi jednostkę do działania – mając widownię chętniej i lepiej wykona ona powierzone zadanie. Jeśli jednak poprosimy ją o poprowadzenie prezentacji w języku angielskim (a nie jest on mocną stroną pracownika), obecność innych zwiększy pobudzenie i dodatkowo pogorszy jeszcze wynik.*

Nie ma jednak wśród naukowców zgody, dlaczego obecność innych miałaby prowadzić do pobudzenia. Część uważa, że jest ono wyrazem czujności i przygotowania do reakcji na potencjalne działania innych, inni zakładają decydującą rolę pojawiającego się w odpowiedzi na obecność innych lęku przed oceną,

14 B. Wojciszke, D. Doliński, *Psychologia społeczna...*, s. 388.

15 *Ibidem*, s. 389.

przy czym niektórzy przyjmują, że proste poświęcenie uwagi obecności innych osób osłabia koncentrację na zadaniu, pogarszając tym samym działanie.

W dobie wszechobecnych zespołów i mody na grupową organizację pracy warto zadać więc sobie pytanie, kiedy takie działanie ma sens, a kiedy zamiast pomagać szkodzi? Z pewnością praca indywidualna powinna być zarezerwowana dla czynności wymagających skupienia i nabycia przez pracownika nowych umiejętności. Zanim nie osiągnie on należytej wprawy, obecność innych może go deprymować i obniżać wyniki. Oczywiście nie zawsze jesteśmy w stanie stworzyć takie warunki pracy, by na przykład nowo zatrudnione osoby w spokoju nabierały biegłości. Jednak powinniśmy to brać pod uwagę dokonując ich oceny pod koniec okresu próbnego.

Kiedy grupa jest wsparciem?

Na koniec tej części rozdziału warto wskazać, że niezależnie od trudności, jakie wynikają z wzajemnego wpływania na siebie jednostki i grupy, praca zespołowa niesie za sobą również wiele korzyści. W życiu zawodowym jednostka otoczona jest innymi ludźmi i w związku z tym może pełnić szereg ważnych funkcji społecznych. Może jednocześnie być kolegą, podwładnym, przełożonym czy też doradcą. Owa różnorodność ról sprawia, iż w środowisku organizacyjnym mamy do czynienia z bogactwem transakcji interpersonalnych, które z pewnością nie pozostają bez wpływu na subiektywną ocenę samopoczucia pracownika.

Dla jednostki duże znaczenie ma pozytywny wymiar tych relacji. Ważne jest bowiem nie tylko to, by otoczenie nie stwarzało konfliktów, ale również, a może nawet przede wszystkim, by stanowiło silne źródło wsparcia w realizacji codziennych zadań. **Wsparcie społeczne** jest konsekwencją przynależności człowieka do sieci społecznej i może być źródłem pomocy dostępnej dla jednostki w sytuacjach trudnych¹⁶.

W środowisku organizacyjnym wsparcie ze strony grupy może przybierać różnorodne formy¹⁷:

- *wsparcia emocjonalnego* – okazywanie sympatii, zainteresowanie pracą, życzliwość,
- *wsparcia instrumentalnego* – udzielanie konkretnej pomocy,

Wsparcie społeczne ujawnia się w sytuacjach kryzysowych, stresowych, choć struktury owej sieci społecznej istnieją niezależnie od sytuacji trudnej i są kształtowane w toku rozwoju psychospołecznego człowieka, w kontekście organizacyjnym – w całym cyklu jego życia zawodowego

16 H. Sęk, R. Cieślak, *Wsparcie społeczne – sposoby definiowania, rodzaje i źródła wsparcia, wybrane koncepcje teoretyczne*, [w:] H. Sęk, R. Cieślak, *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 14.

17 D. Koradecka (red.), *Nauka o pracy – bezpieczeństwo, higiena, ergonomia*, cz. 5, *Czynniki psychologiczne i społeczne*, Wydawnictwo CIOP, Warszawa 2000, s. 84.

- *wsparcia informacyjnego* – wspieranie radą kompetentną, udzielanie informacji,
- *wsparcia oceniającego* – przekazywanie informacji zwrotnej, oceny.

Każda z wymienionych kategorii stanowi uzupełnienie pozostałych i sprawia, że jednostka czuje się częścią systemu. Człowiek, jako istota społeczna, potrzebuje innych nie tylko po to, by wykonać jakieś zadanie (aby zrobić zdjęcie nie musimy przecież budować aparatu czy kliszy, ani zakładać ciemni), ale po to, by inni pomogli mu je zrealizować i by móc się z nimi cieszyć uzyskanymi efektami (na tym poniekąd opiera się dziś fenomen Facebooka).

Wsparcie w sprzedaży – sprzedaż wsparcia

Znaczenie grupy dla samopoczucia pracownika dobrze oddaje sposób, w jaki funkcjonują firmy sprzedaży bezpośredniej. Promowany przez nie produkt nie przedstawia zazwyczaj wielkiej wartości, podobnie metody, którymi się posługują. Jednak poczucie przynależności do grupy „takich samych osób” stanowi dla pracowników źródło motywacji i jest podstawą codziennego zaangażowania. Kolejne odprawy przed rozpoczęciem dnia pracy są apoteozą solidarności grupy i wspólnych wyzwań, natomiast wieczorna kontrola efektów jest chwilą chwały najskuteczniejszych sprzedawców, którzy mówią jak tego dokonali oraz silnym bodźcem motywującym dla tych, „którym dziś wyjątkowo się nie powiodło, ale jutro jeszcze bardziej się postarają”. Krótki opis działania tych specyficznych jednak firm, jednoznacznie wskazuje na istnienie wszystkich wymienionych wcześniej rodzajów wsparcia, jakie grupa może stanowić dla jednostki. Wsparcie emocjonalne to permanentne okazywanie sympatii i wzmacnianie poczucia przynależności, wsparcie instrumentalne to przekazywanie „recept” na skuteczne działanie, wsparcie informacyjne – cała wiedza firmy na temat trudnych sytuacji, wsparcie oceniające – wieczorne spotkania kontrolne etc.

Warto w tym miejscu zastanowić się nad mechanizmem działania wsparcia społecznego. Jedną z hipotez wyjaśniających jego skuteczność odwołuje się do efektu głównego, nazywanego także mechanizmem prostym, który występuje pod dwoma postaciami: **efektu bezpośredniego wpływu na stresory i wydarzenia** oraz **efektu bezpośredniego wpływu na poziom zdrowia**. W tym nurcie najwięcej uwagi poświęcono prozdrowotnej funkcji wsparcia, zakładając, że odgrywa ona istotną rolę w kontekście zdrowia i dobrostanu, gdyż niezależnie od stresu daje człowiekowi poczucie przynależności i pewności, które działa ogólnie wzmacniająco¹⁸.

Należy wobec tego przypuszczać, iż komfort doświadczany dzięki relacjom wsparcia w sytuacji pracy sprawia, że jednostka odczuwa znacznie

Efekt facylitacji społecznej jest związany ze świadomością obecności innych, podczas gdy wsparcie społeczne ma dla jednostki bardziej wymierny charakter.

18 H. Sęk, R. Cieślak, *Wsparcie społeczne – sposoby definiowania...*, s. 24.

wyższy poziom satysfakcji z pracy, choć wnioski takie powinny uwzględniać oczywiście też inne zmienne, chociażby poziom spostrzeganego stresu.

Nieco odmienne podejście proponują twórcy hipotezy buforowej, którzy zakładają, że w sytuacji stresu istniejące, spostrzegane i otrzymywane wsparcie społeczne działa jako bufor wobec zagrożenia, gdyż obniża występujące napięcie i umożliwia przezwyciężanie trudności¹⁹. W podejściu tym warto zwrócić uwagę na rolę, jaką odgrywa świadomość wsparcia, pewność, że istnieje możliwość sięgnięcia do „rezerw” w przypadku nieporadzenia sobie z sytuacją. Warunkiem skuteczności wsparcia staje się w tej sytuacji nie tyle jego rzeczywiste wykorzystanie, co sama świadomość obecności. Przypomina to o konieczności budowania sieci zasobów, z których w razie potrzeby będzie można skorzystać.

Sieć wsparcia

Mistrzowską ilustracją tkania owej sieci wydaje się obraz zawarty w książce Mario Puzo Ojciec chrzestny, w której główny bohater po wyświadczeniu przysługi pewnemu człowiekowi zwraca się do niego „Któregoś dnia, a ten dzień może nigdy nie nadejść, zwrócę się do Ciebie żebyś mi w zamian oddał przysługę. Do tego dnia uważaj tę sprawiedliwość za podarunek od mojej żony”²⁰.

Nie wartościując ani używanych metod, ani powodów takiego działania, należy uznać, iż Ojciec Chrzestny budował dla siebie swoje wsparcie społeczne. W potrzebie wiedział do kogo może się zwrócić z prośbą o pomoc, na kogo może liczyć.

Uwikłanie w „siatkę wsparcia” sprawia, że człowiek niezależnie od swoich chęci zawsze działa w „kontekście społecznym”, to znaczy, zawsze stanowi element jakiegoś systemu. Często działania takie mają charakter intencjonalny, również w sytuacji pracy. Pozostaje więc zadać pytanie: czy oprócz profitów związanych z otrzymywaniem wsparcia społecznego istnieją jakieś inne powody, dla których ludzie łączą się w grupy? Grupa stanowi bardzo ważny element pracy zawodowej. Tylko nieliczne osoby pracując indywidualnie i samodzielnie osiągają wspaniałe rezultaty – udało się to kilku wybitnym artystom, naukowcom... Znakomita większość ludzi pracuje w zespołach i dzięki temu ich praca jest efektywna i... przyjemna. Odnosi się to zarówno do pracowników najemnych, jak i pracujących na własny rachunek. Nie należy zatem pracy zespołowej ani nadmiernie się obawiać, ani jej unikać. Należy natomiast, mając świadomość rządzących nią prawideł, w pełni korzystać z bogactwa relacji, jakie niesie ze sobą praca z innymi.

¹⁹ *Ibidem*, s. 26.

²⁰ M. Puzo, *Ojciec chrzestny*, Mediasat Poland Sp. z o. o., Warszawa 2005, s. 31.

Podsumowanie

Człowiek jest istotą społeczną i poza grupą czuje się niekomfortowo. Do jednych grup należymy z powodu przekonań, podczas gdy przynależność do innych określona jest przez miejsce i czas, w jakim żyjemy. Grupa nie tylko stanowi dla nas punkt odniesienia, ale przede wszystkim jest dla nas źródłem informacji, jak powinniśmy się zachowywać. Słowem, codziennie ulegamy magii **wpływu społecznego**, zmieniając zachowanie, opinie, postawy lub uczucia wskutek tego, co robią, myślą lub czują członkowie grupy. Niemal cały czas nieświadomie przyglądamy się innym, szukając informacji, jak powinniśmy się zachować (**wpływ informacyjny**), by nie wyróżniać się z grupy i stać się jej członkiem (**wpływ normatywny**).

Zwykle proces dostosowywania się jest spontaniczny, dowolny i „bezbolesny”, czasami jednak jednostka musi zdecydować w sposób całkowicie świadomy, jak dalece może pozostać sobą (**nonkonformizm**), a w jakim stopniu ulec innym (**konformizm**). O tym, czy ulegnie grupie, czy nie, decydują trzy rodzaje czynników: związanych z osobowością jednostki (podmiotowych), związanych z przedmiotem decyzji (przedmiotowych), związanych ze strukturą grupy, która wywiera nacisk (sytuacyjnych). Choć zazwyczaj ulegamy presji większości, to w określonych sytuacjach właśnie mniejszości mogą mieć decydujący głos. Warto przy tym pamiętać, że wpływ większości wywołuje **uleganie** – konformizm zewnętrzny, czyli publiczne powtarzanie opinii większości przy niekoniecznej ich prywatnej akceptacji, podczas gdy wpływy mniejszości wywołują **konwersję** (nawrócenie), czyli rzeczywistą zmianę poglądów, niekoniecznie jednak ujawnianą w opiniach publicznie głoszonych przez jednostkę.

Obecność innych wpływa nie tylko na nasze funkcjonowanie poznawcze (zmiana myśli, opinii, przekonań), ale również na nasze zachowanie, bezpośrednio modyfikując sposób wykonania zadań (**facylitacja społeczna**). W przypadku zadań łatwych, dobrze znanych, wyuczonych, obecność innych poprawia ich wykonywanie, natomiast w przypadku zadań trudnych, wymagających, skomplikowanych, obecność innych pogarsza pracę.

Żyjąc w grupie, jednostka nie zawsze więc pozostaje swoim „sterem, żeglarem i okrętem”, czasami po prostu płynie tam, gdzie poniesie ją główny nurt, przy czym bywa, że nie jest świadoma swojej *bezwładności społecznej*. Jednak życie w społeczeństwie przynosi nam więcej dobrego niż złego, zawsze możemy liczyć na innych (**wsparcie społeczne**), o czym uczył nas już Arystoteles, a co świetnie wykorzystywał Ojciec Chrzestny.

Bibliografia

- Argyle M., Henderson M., Furnham A., *Reguły w relacjach społecznych*, [w:] W. Domachowski, M. Argyle (red.), *Reguły życia społecznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
- Bralczyk J., *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2005, <http://sjp.pwn.pl/ciekawostki/haslo/Adwokat-diabla;5391617.html> [dostęp: 21.12.2015].
- Doliński D., *Techniki wpływu społecznego. Wykłady z psychologii*, t. 12, Wydawnictwo SCHOLAR, Warszawa 2008.
- Wojciszke B., Doliński D., *Psychologia społeczna*, [w:] D. Doliński, J. Strelau (red.), *Psychologia akademicka*, t. 2, Gdańskie Wydawnictwo Akademickie, Gdańsk 2014.
- Koradecka D. (red.), *Nauka o pracy – bezpieczeństwo, higiena, ergonomia*, cz. 5, *Czynniki psychologiczne i społeczne*, Wydawnictwo CIOP, Warszawa 2000.
- Puzo M., *Ojciec chrzestny*, Mediasat Poland Sp. z o. o., Warszawa 2005.
- Sęk H., Cieślak R., *Wsparcie społeczne – sposoby definiowania, rodzaje i źródła wsparcia, wybrane koncepcje teoretyczne*, [w:] H. Sęk, R. Cieślak, *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Zimbardo P., Johnson R. L., McCann V., *Psychologia. Kluczowe koncepcje*, t. 5, *Człowiek i jego środowisko*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

Warto przeczytać:

- Aronson E., Wilson T. D., Akert R. M., *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2013. `

Ilona Świątek-Barylska

Rozdział 5

Rywalizacja czy współpraca,
czyli jak zorganizować pracę
w zespole



Doktor hab. Ilona Świątek-Barylska. Pracownik Katedry Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Wieloletni współpracownik firm doradczych i szkoleniowych – trener i konsultant. Przez kilka lat prezes zarządu polskiego oddziału jednej z zagranicznych firm doradztwa personalnego. Od wielu lat zajmuje się zachowaniami ludzi w organizacji. Autorka wielu publikacji w tym zakresie, m.in. książki *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*.

Z tego rozdziału dowiesz się:

- Jaka jest rola rywalizacji w zespole?
- Dlaczego pracownicy ze sobą rywalizują?
- Co się dzieje, gdy rywalizacja przeradza się w „wyścig szczurów”?
- Czy nadmierna rywalizacja skłania do odejścia z pracy?
- Jak jest znaczenie współpracy w zespole?
- Jak budować kulturę współpracy?
- Czy pracując w zespole zawsze uzyskujemy dobre rezultaty?
- Czy wybór między rywalizacją a współpracą to forma dylematu społecznego?
- Jakie są determinanty wyboru rywalizacja czy współpraca?

Jeden z dylematów, który musi rozstrzygnąć menedżer kierujący zespołem zawiera się w pytaniu – rywalizacja czy współpraca – którą z metod działania wybrać?

Odpowiedź na to pytanie nie jest łatwa. Łączy się bowiem z rozwiązaniem szeregu kolejnych, bardziej szczegółowych wątpliwości, np. która z metod wyzwala większą motywację i zaangażowanie w pracę? Jak uniknąć niezdrowej rywalizacji? Jakie są społeczne konsekwencje wykorzystania rywalizacji lub współpracy? A to przecież tylko niektóre z nich.

Podczas dyskusji z pracownikami i menedżerami można zetknąć się z różnorodnymi opiniami. Jedni z przekonaniem twierdzą, że jedynie rywalizacja jest w stanie pobudzić ludzi do pracy i pozwala na osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników, inni natomiast uważają, że współzawodnictwo zabija motywację, łączy się ze stresem i nie pozwala na korzystanie z pozytywnych efektów pracy zespołowej. Jak zatem zarządzać zespołem? Klasyczna odpowiedź doradców w zakresie zarządzania na tego rodzaju pytania brzmi: „to zależy...”

Przeanalizujmy zatem wady i zalety zarówno rywalizacji, jak i współpracy.

Jaka jest rola rywalizacji w zespole?

„Rywalizacja, czyli dokładniej potrzeba dążenia do celu i zdobycia tego celu. Wygrana kosztem przegranej drugiej osoby (współzawodnika) i nie przejmowanie się jego losem. Element dominacji, jak i walki, który zaspokaja potrzebę wygranej za wszelką cenę i ignorowanie potrzeb swojego rywala”¹. W innej definicji opisano rywalizację następująco: „To, co jest dla mnie najlepsze, dla ciebie jest najgorsze. Moje zwycięstwo oznacza twoją porażkę”². Takie definicje rywalizacji jednoznacznie pokazują, że jest to **metoda działania ukierunkowana na sukces indywidualny**. Relacja o charakterze wygrany – przegrany.

Wydaje się, że pracownicy rozpoczynając pracę, w sposób naturalny przygotowani są do rywalizacji. W sposób naturalny, ponieważ zarówno proces socjalizacji, jak i edukacji ukierunkowany jest na rywalizację. Uczniowie biorą udział w konkursach i olimpiadach walcząc o zwycięstwo, w zawodach sportowych są tylko trzy miejsca na podium, nauczyciele faworyzują najlepszych uczniów, a w rodzinach wielodzietnych dzieci współzawodniczą o uwagę i przychyłność rodziców. Niekiedy mówi się nawet o rywalizacji z samym sobą³. Rywalizacja zaczyna być postrzegana przez niektórych psychologów



1 Słownik Ekonomiczny, <http://www.ekonom.info/1158-rywalizacja/>.

2 C. K. Oyster, *Grupy*, Zysk i S-ka, Poznań 2002, s. 299.

3 M. Fic, <http://dopierwszejpracy.pl/malgorzata-fic/zdrowa-rywalizacja-w-pracy-to-mozliwe> [dostęp: 17.08.2015]. Polega ona na porównywaniu się z samym sobą sprzed kilku lat czy miesięcy. Pozwala to dostrzec własny rozwój, ale także obszary dla dalszej pracy. W kontekście

i socjologów jako „epidemia”. „To ona odpowiada za rosnącą liczbę nieszczęśliwych, niepewnych i samotnych dzieci w szkołach. Filozofia rywalizacji buduje olbrzymią przepaść pomiędzy zwycięzcami i przegranymi, co w konsekwencji doprowadzi do upadku społeczeństw”⁴.

Rozpoczęcie pracy łączy się z podjęciem rywalizacji z innymi kandydatami do pracy, a jej zakończenie bywa niekiedy walką o udowodnienie swoich kompetencji i zasadności zatrudnienia w porównaniu z pozostałymi pracownikami. Wydaje się zatem, że firma jest środowiskiem dla rywalizacji np.: o stanowisko, pieniądze, przychyłność przełożonego, awans. Jednak, jak pokazuje praktyka, nie każdy pracownik czuje się dobrze w takim otoczeniu i nie każdy w takim otoczeniu osiąga oczekiwane rezultaty pracy.

W naturze człowieka jest współpraca, co zostało udowodnione naukowo. Rywalizowania uczymy się od wczesnego dzieciństwa, ale nie przychodzimy na świat z myśleniem rywalizacyjnym, tj. „jemu gorzej, to mnie lepiej”. Warto wspomnieć eksperyment z udziałem niemowlaków. Sześcioletnie niemowlaki oglądają teatrzyk. Okrągła figurka stara się wspiąć na górę. Trójkąt jej pomaga. Kwadrat – spycha w dół. Potem dzieci mogą sobie wybrać, którą figurką chcą się bawić. Sto procent półrocznych maluchów wybiera trójkąt – „pomocnika”. Każdy chce się zaprzyjaźnić, czy utożsamić, z dobrą postacią. Po pół roku co piąte dziecko wybiera już złośliwy kwadrat. Pytanie: czego doświadczyło przez te pół roku, że ma takie obserwacje, że czasem fajnie kogoś zepchnąć⁵. W 1976 r. ukazała się książka zatytułowana *The Selfish Gene* (*Samolubny gen* – wyd. polskie w 2012 r.), w której R. Dawkins wskazywał na egoistyczną naturę człowieka. Do końca lat osiemdziesiątych XX wieku poglądy na temat ludzkich zachowań oparte były na modelu racjonalności egoistycznej. Od kilkunastu lat koncepcja ta jest podważana. W eksperymentach dotyczących zachowań kooperacyjnych mniejszość uczestników – około 30% – zachowywała się egoistycznie. Połowa badanych z przewidywalną regularnością podejmowała działania kooperacyjne. Pozostałe 20% to ludzie nieprzewidywalni, którzy czasami współpracują, a czasami – nie⁶.

przyczynianych w literaturze definicji rywalizacji, określenie rywalizacja z samym sobą wydaje się mocno dyskusyjne (uwaga autorki).

4 D. Syska, *Kiedy dziecko jest zadowolone z życia*, <http://egaga.pl/kiedy-dziecko-jest-zadowolone-z-zycia> [dostęp: 15.09.2015].

5 A. Szyłto, *Niszczarka marzeń, Rozmowa z Marzeną Żylińską*, „Gazeta Wyborcza”, Wyborcza.pl Duży Format, 23 października 2014; 30 października 2014.

6 Y. Benkler, *Gen współpracy*, „Harvard Business Review Polska”, kwiecień 2016.

Dlaczego pracownicy ze sobą rywalizują?

Powodów, dla których pracownicy rywalizują ze sobą jest wiele. Można je podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne, a tym samym rozróżnić rywalizację **wymuszoną** i **dobrowolną**. **Rywalizacja wymuszona** to zachowanie, które jest wynikiem działań innych osób lub stosowanych w firmie rozwiązań organizacyjnych. Firmy stosują różnorodne rozwiązania, które mają na celu wyzwolenie wśród pracowników współzawodnictwa. Poczynając od najprostszych, takich jak publicznie prezentowane tygodniowe zestawienia wielkości sprzedaży, inwestowanie w rozwój pracowników, którzy zostali włączeni do programu rozwoju talentów czy przyznanie na kwartał firmowego land rovera najlepszemu monterowi.

Rywalizacja dobrowolna wypływa z potrzeb pracownika. Dla części osób sam fakt uczestnictwa w walce stanowi ważny element funkcjonowania. Możliwość pokonania samego siebie, a tym bardziej innych osób w firmie, i udowodnienie sobie i innym, że jestem świetny, a nawet najlepszy, bywa silnym motywatorem wewnętrznym. W tym momencie zapewne część Czytelników może sięgnąć do własnych doświadczeń i przypomnieć sobie, jakie emocje towarzyszą nam podczas szlachetnej walki niosącej za sobą bezcenny smak wygranej. Z nieco inną sytuacją mamy do czynienia wtedy, kiedy współzawodnictwo ma zastąpić motywację zewnętrzną.

W jednej z firm wystąpiła sytuacja, która wydaje się dosyć powszechna. Zaabsorbowany swoimi obowiązkami menedżer nie poświęcał czasu na dawanie pozytywnej informacji zwrotnej i chwalenie pracownika, który doskonale wykonywał swoje zadania. Twierdził, że po to zatrudnia specjalistę, aby ten dobrze wykonywał swoją pracę. Dający z siebie wszystko pracownik szybko poczuł się zniechęcony i zdemotywowany. Z ust pracownika padały zdania, które tak często słyszy się w naszych firmach: „po co mam się tak starać, skoro szef nawet tego nie zauważa?” Ponieważ sama praca była dla wspomnianego pracownika interesująca, zbudował w sobie motywację zastępczą. To rywalizacja z samym sobą oraz innymi osobami w zespole stała się jego motywatorem do pracy.

Należy jednak pamiętać, że jest to motywacja **zamiast**, a nie **do**. Może być skuteczna w krótkim okresie, jednak **długoterminowo nie zastąpi motywacyjnych działań będących zadaniem i obowiązkiem menedżerów**.

W zależności od natężenia rywalizacji możemy mówić o **konstruktywnej** i **destruktywnej** rywalizacji.

Konstruktywna rywalizacja może przynosić korzyści zarówno pracownikowi, jak i firmie. Dzięki rywalizacji następuje wyłanianie pracowników najbardziej przydatnych w organizacji. Rywalizujący pracownicy często stają w obliczu konieczności konfrontacji z innymi, z ich poglądami i umiejętnościami, co z kolei przyczynia się do rozwoju ich kompetencji. Współzawodnictwo zwiększa motywację i zaangażowanie pracowników, pobudza do aktywności,

sprzyja eliminowaniu nieskutecznych i nieefektywnych działań. Rywalizacja pobudza chęć do dalszego działania. Dobrym przykładem jest tu rywalizacja z innym zespołem lub przedsiębiorstwem, która intensyfikuje wśród pracowników chęć osiągnięcia sukcesu na tle innych firm czy zespołów.

Zdaniem Cz. Sikorskiego: „dzięki konkurencyjności między pracownikami, starającymi się wykazać swoją przydatność w pozyskiwaniu klientów i w rozwiązywaniu problemów technicznych, ekonomicznych lub organizacyjnych, zwiększa się potencjał intelektualny przedsiębiorstwa i możliwość jego rozwoju”⁷. Rywalizacja ma swoje zalety, należy jednak pamiętać, że zbyt wysokie jej natężenie prowadzi do spadku efektywności indywidualnej i organizacyjnej. Podstawową słabością rywalizacji jest jej charakter wygrany – przegrany. Jeżeli rywalizujemy, to nie współpracujemy, a w dzisiejszym świecie działania zespołowe mają zdecydowaną przewagę nad indywidualnymi.

Wysokie natężenie rywalizacji prowadzi do spadku efektywności indywidualnej i organizacyjnej

Musimy pamiętać, że zarządzanie przez rywalizację nie jest techniką uniwersalną i wymaga dużego wysiłku ze strony menedżerów, specjalistów HR, jak i samych pracowników. Dwa podstawowe zagrożenia dla zarządzania przez rywalizację mogą wynikać z tego, że 1) ludzie mogą nie chcieć ze sobą rywalizować, 2) konstruktywna rywalizacja może nabrać charakteru wyścigu szczurów.

Pracownicy mogą unikać współzawodnictwa z różnych powodów, np. lęku przed niesprostaniem wymaganiom czy też wynikającego z wcześniejszych doświadczeń przekonania, że osiągnięcia nie będą nagradzane⁸.

W jednej z firm w branży telekomunikacyjnej z uwagi na małą liczbę zatrudnionych, a dużą liczbę awarii, które mieli naprawiać pracownicy, kierownictwo doświadczyło wyraźnego spadku motywacji. Pracownicy twierdzili, że dają z siebie wszystko, ale przy obecnym stanie zatrudnienia nie byli w stanie dokonać wszystkich napraw, a tym samym tracili premię za wykonanie zadania. Zniechęceni pracowali coraz mniej wydajnie, a wskaźniki zaczęły dramatycznie spadać. Pomyśłem kierownictwa na rozwiązanie tego problemu było wykorzystanie mechanizmu rywalizacji zarówno między pracownikami, jak i zespołami, które pracowały w różnych lokalizacjach. Początkowe zwiększenie zaangażowania szybko ustąpiło miejsca pogłębionemu rozczarowaniu, kiedy po pierwszym miesiącu pracy okazało się, że premii nadal nie było, a co gorsza kierownictwo naciskało pracowników na pracę w godzinach nadliczbowych, nie dbając o ich wypoczynek i stosując mocno dyskusyjne rozwiązania

7 Cz. Sikorski, *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1995, s. 42.

8 Narzędzie do identyfikacji nastawienia pracowników wobec rywalizacji można znaleźć w: A. Lipka, *Współdziałanie. Zmierzch rywalizacji pracowników. Pro- i antyrywalizacyjne narzędzia personalne*, Difin, Warszawa 2004, s. 96–101.

prawne. W efekcie pracownicy nasilili kontakty z PIP, a kilkoro z nich zmieniło pracodawcę.

Ta nieudana próba zarządzania przez rywalizację nie tylko nie pozwoliła menedżerom na rozwiązanie problemu, ale jeszcze go nasiliła prowadząc do zwalniania się pracowników. Gdybyśmy popatrzyli na opisaną sytuację z kilku różnych perspektyw, to zarysowałby się następujący obraz: 1) pracownicy, którzy początkowo zwiększyli swoje zaangażowanie w pracę, szybko poczuli się oszukani i zaczęli się uciekać do różnych form oporu, 2) menedżerowie poczuli się rozczarowani postawą pracowników. Jak twierdzili, „przecież z pustego i Salomon nie należy. Skoro pracownicy nie osiągają założonych wyników, to nie mogą dostać premii”, 3) patrząc na problem z perspektywy nauki o zarządzaniu, możemy zauważyć, że kadra menedżerska opisywanej firmy zrobiła jeden z najczęściej popełnianych błędów w zarządzaniu, tzn. nie diagnozując źródeł problemu zastosowała rozwiązanie (rywalizację), które wydawało się jej skuteczne. Korzystając z medycznej analogii, można powiedzieć, że lekarz przepisał lekarstwo nie badając pacjenta i dziwi się, że lekarstwo nie zadziało. Źródłem problemu był bowiem zbyt niski stan zatrudnienia, który uniemożliwił osiągnięcie postawionych celów, co skutkowało spadkiem zaangażowania i motywacji pracowników. W jaki sposób w tej sytuacji zastosowanie rywalizacji mogło pomóc? Nie mogło i tak też się stało.

Drugim zagrożeniem, obok niechęci pracowników do rywalizacji, dla stosowania zarządzania przez rywalizację jest nadmierna (destrukcyjna) rywalizacja.

Co się dzieje w sytuacji, gdy rywalizacja przeradza się w „wyścig szczurów”?

Jeśli rywalizacja przeradza się w bezkompromisową walkę, a pracownicy nie mogą na sobie polegać, są przemęczeni i koncentrują się wyłącznie na pokonaniu pozostałych (wrogów), to zaangażowanie i satysfakcja z pracy zaczynają gwałtownie spadać. Prowadzi to do pogorszenia wyników, pojawiania się konfliktów, wzajemnych oskarżeń i innych nieetycznych zachowań, od np. sabotowania kolegów, po „kradzież” klientów swojego rywala z pracy. Może też negatywnie wpływać na kondycję psychofizyczną pracowników, ponieważ wiąże się ze stresem, ciągłym niepokojem i brakiem poczucia stabilizacji, zwłaszcza jeśli niektórzy zaczynają stosować zasadę „po trupach do celu” i grają nie *fair*. Destrukcyjnej rywalizacji towarzyszą takie emocje, jak zazdrość, strach, zawiść czy frustracja. Należy zwrócić uwagę na inny sposób reagowania na niezdrową rywalizację i zazdrość wśród kobiet i mężczyzn. Zdaniem Izabeli Kielczyk – psychologa biznesu – kobiety nie wyrażają swoich emocji wprost. Najczęściej dają upust zawiści za pomocą plotek,



Kobiety i mężczyźni inaczej reagują na destrukcyjną rywalizację

rozpuszczania złośliwych uwag, ale nie kierowanych bezpośrednio do osoby, której zazdroszczą. Często zazdrość i zawiść objawia się lekceważeniem pracownika, udawaniem, że się go nie dostrzega i nie słucha, nie liczy się z jego zdaniem. Kobiety częściej rywalizują z innymi kobietami niż z mężczyznami i potrafią być bardziej nieugięte niż męska część zespołu. Tworzą tzw. koalicje, kliki i w ich ramach obgadują nie lubianą osobę. Rywalizujący ze sobą mężczyźni prowadzą bardziej otwartą walkę, kłócą się np. ze sobą podczas służbowych zebrań, próbują przekonywać do swoich racji przy całym zespole, dając odczuć, że rywal wszedł „na ich teren”. Należy jednak pamiętać, że opisywane zachowania agresywne kobiet i mężczyzn w znacznym stopniu są uwarunkowane kulturowo, co należy wziąć pod uwagę, aby uniknąć stereotypizacji zachowań.

Jest rzeczą oczywistą, że zgodnie z zasadą „lepiej zapobiegać niż leczyć”, lepiej byłoby, gdyby do nadmiernej rywalizacji w zespole nie doszło, gdy jednak tak się już stanie, menedżer nie może włączyć się w tę niezdrową atmosferę poprzez wysłuchiwanie informacji od tzw. życzliwych osób. Już samo zainteresowanie i dawanie posłuchu plotkom i anonimom staje się sygnałem, że menedżer akceptuje panującą atmosferę i kulturę pracy. Jeżeli przełożony postrzega „informatora” jako lojalnego pracownika dostarczającego mu ważnych informacji o firmie, może doprowadzić do odejścia z pracy wartościowych pracowników. **Zdecydowana, negatywna reakcja przełożonego może takie działania wygasić.** Rzecz jasna nie mówimy tutaj o informacjach mających charakter *whistleblowingu*, ale o donoszeniu na innych pracowników, aby tym samym wygrać coś dla siebie. Sytuacja, w której do menedżera zaczynają dochodzić plotki, powinna być dla niego jednocześnie **sygnałem**, że w zespole zaczyna dziać się coś złego. Nie można udawać, że nic się nie dzieje, ale koniecznie trzeba zastanowić się nad przyczynami nieetycznych zachowań pracowników. **Zadaniem menedżera nie jest opowiadanie się po jednej ze stron konfliktu. Rolą menedżera jest stworzenie w zespole kultury oraz narzędzi do rozwiązywania konfliktów.** Tak jak w wielu innych sytuacjach, pierwszym krokiem, który należy zrobić, jest usprawnienie komunikacji. W sytuacji narastającej wrogości między pracownikami menedżer może wystąpić w roli mediatora, który doprowadza do porozumienia między pracownikami.

Zadaniem menedżera jest stworzenie w zespole zasad rozwiązywania konfliktów

W trosce o sprawną komunikację z pracownikami warto wprowadzić praktykę regularnych spotkań z zespołem. Wielu pracowników i przełożonych narzeka, że spotkania niczego nie wnoszą i są stratą czasu. Tak, to prawda. Ale dzieje się tak tylko wtedy, gdy są źle przygotowane i niewłaściwie poprowadzone. Z praktyki wynika, że regularne spotkania z zespołem, ale trwające **nie dłużej niż 60 minut** doskonale się sprawdzają. Jeśli wszyscy uczestnicy wiedzą, że mają do dyspozycji 60 minut, zmusza ich to do zajęcia

się sprawami naprawdę istotnymi i pozwala na zarządzanie czasem. Każdy z uczestników wie, że po godzinie będzie mógł zająć się kolejnym zadaniem.

Warto także pomyśleć o skorzystaniu z pomocy HR biznes partnera (jeśli w firmie są takie osoby), który jest merytorycznie przygotowany do pomocy. Należy pamiętać, że można poszukać też wsparcia poza firmą. Z myślą o skłóconych zespołach i niezdrowym klimacie na rynku pojawia się coraz więcej ofert szkoleń i kursów. Korzystając z usług doradców, *coachów* czy psychologów pracownicy uczą się, jak ze sobą współpracować i tworzyć partnerskie relacje.

Czy nadmierna rywalizacja skłania do odejścia z pracy?

W globalnej ankiecie Monster.com **poproszono** respondentów o odpowiedź na pytanie: Czy kiedykolwiek odszedłeś z pracy lub rozważałeś możliwość jej zmiany z powodu rywalizacji ze współpracownikami? Ponad 3300 odpowiedzi respondentów z różnych krajów dało następujący obraz sytuacji:

- 20% badanych odpowiedziało, że rywalizacja zmusiła ich do rezygnacji ze stanowiska,
- 26% deklaruje, że rozważy odejście z tego powodu,
- 54% stwierdziło, że konkurencja nie skłoni ich do porzucenia swojego zajęcia zarobkowego.

Narodem, który najbardziej narzeka na presję rywalizacji w pracy są Niemcy. Około 27 procent respondentów z tego kraju twierdzi, że zbyt ostra rywalizacja w miejscu pracy zmusiła ich do zmiany pracodawcy, a dla jednej trzeciej był to powód do rozważania zmiany stanowiska. Innym mieszkańcom Unii Europejskiej współzawodnictwo w pracy przeszkadza nieco mniej. W przypadku Polaków, zdecydowana większość pracowników (81%) deklaruje, że potrafi poradzić sobie z rywalizacją i nigdy nie porzuciła pracy, ani nie rozważała jej porzucenia, z tego powodu⁹.

Aby uniknąć problemu niezdrowej rywalizacji należy zwrócić uwagę na to:

- czy reguły współzawodnictwa są dla wszystkich pracowników jasne?
- czy punkt startowy jest taki sam dla wszystkich (*nie ma równych i równiejszych*)?
- czy przełożony dostrzega indywidualne zaangażowanie i wyniki pracowników?

9 <http://informacje.monsterpolska.pl/gdy-rywalizacja-w-pracy-staje-sie-problemem/article.aspx>.

- czy wymagania w trakcie pracy (projektu) nie podlegają ciągłym zmianom?
- czy system oceniania ukierunkowany jest na rezultaty zespołowe, a nie na wyniki, osiągnięcia indywidualne?

Aby uniknąć wywoływania w zespole niezdrowej rywalizacji warto zwrócić uwagę na powyższe warunki.

Jakie jest znaczenie współpracy w zespole?

WSPÓŁPRACA czy też współdziałanie, definiowane jest jako „podejmowanie działań wzajemnie zgodnych i uzupełniających się oraz mających pozytywne znaczenie z punktu widzenia ich wpływu na osiągnięcie celów przedsiębiorstw”¹⁰. W przeciwieństwie do rywalizacji jest to relacja o charakterze wygrany – wygrany.

Współczesny świat jest tak złożony i dynamiczny, że osiągnięcie sukcesów w drodze indywidualnej rywalizacji jest niemal niemożliwe. Kiedy w październiku 2013 r. na Zamku Królewskim w Warszawie odbywało się spotkanie z laureatami Nagrody Nobla wszyscy nobliści jednomyślnie twierdzili, że sukces zawdzięczają pracy zespołowej i współpracy specjalistów z wielu dziedzin. Podobnie sytuacja wygląda w świecie biznesu. Współpraca jest obecnie wskazywana jako podstawa sukcesu firm. Jak podkreśla J. Świągłowski, Polak, który w lipcu roku 2015 został prezydentem Mars Food na Amerykę Północną: „to, co wypracowuje zespół wspólnie, musi być o wiele większe i o wiele bardziej wartościowe niż wynik pracy każdego z nas oddzielnie. To, jak współpracujemy, jak wpływamy na siebie, jak się wspieramy, jak rozwiązujemy konflikty jest niezwykle istotne. Nazywamy to HPT (*High Performance Team*) lub HPC (*High Performance Collaboration*)”¹¹.

Współpraca – w przeciwieństwie do rywalizacji jest to relacja o charakterze wygrany – wygrany



Jak budować kulturę współpracy w firmie?

Kulturę współpracy należy promować wśród pracowników już od pierwszego dnia ich pracy w firmie¹². Warto podkreślać, że kooperacja jest jedną z podstawowych wartości w firmie i włączyć ją do firmowego kodeksu wartości. Należy powtarzać, powtarzać i powtarzać, że „w naszej firmie liczy się współpraca”. W ślad za słowami powinny iść działania. Warto poinformować nowego

10 J. Lichtarski, *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992, s. 13.

11 J. Koc, Jarosław Świągłowski, *Mars Food: Nigdy nie chciałem już pracować w biurze, w którym są gabinety*, <http://www.pulshr.pl/wywiad/jaroslaw-swigulski-mars-food-nigdy-nie-chcialbym-juz-pracowac-w-biurze-w-ktorym-sa-gabinety,27880,1.html> [dostęp: 1.09.2015].

12 Szerszy opis kształtowania kultury organizacyjnej przedstawiony został w rozdz. 8.

pracownika o zadaniach innych osób w firmie i o tym, w jakiej sprawie można się do nich zwrócić o pomoc. Dobrym rozwiązaniem jest wyznaczenie w firmie „opiekuna” dla nowego pracownika, który wprowadzi go w formalne i nieformalne rozwiązania, normy i zwyczaje w niej obowiązujące. Samo przydzielenie doświadczonej i jednocześnie życzliwej osoby stanowi czytelny sygnał, że firma rzeczywiście stawia na współpracę, a pojęcie to nie jest nic nieznaczącym sloganem. Nawet wśród specjalistów z branży IT, których praca wydaje się zadaniem indywidualnym, troska o budowanie kultury współpracy i unikanie niezdrowej rywalizacji jest przedmiotem zainteresowania menedżerów. Jak mówi A. Brzezińska, „co piątek organizujemy tzw. *fridays with CEO-s*, czyli krótkie 15-minutowe spotkania przy pączkach i kawie. Poruszamy wtedy tematy, na które pracownicy chcieliby porozmawiać, tematy, które chcemy przedyskutować z pracownikami, ale jest także czas przyznawania [...] nagród uznania pracowników od pracowników. Jako nagrody przyznajemy vouchery o wartości 70 zł do wykorzystania w kilku sklepach internetowych typu Empik, Mediamarkt, Answear itp. Mamy także cotygodniowe spotkania, tzw. *brown-bagi*, podczas których pracownicy dzielą się wiedzą na dowolnie przygotowane przez siebie tematy. Są to często tematy programistyczne, ale także inne, np. »Jak się dobrze odżywiać – dieta Paleo«, »Jak różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami w pracy możemy przekuć w sukces« [...] Wiele rzeczy da się zrobić bez ogromnych nakładów finansowych. Potrzebny jest jedynie pomysł i zaangażowanie wszystkich pracowników”¹³.

Czy pracując w zespole zawsze uzyskujemy lepsze rezultaty?

Odpowiedź na powyższe pytanie brzmi – nie zawsze. Zwłaszcza, jeśli pozwolimy na wystąpienie w zespole **zjawiska próżniactwa społecznego**. Jest to uwarunkowany motywacyjnie spadek wysiłku wkładanego przez pracownika w wykonanie zadania zespołowego. Innymi słowy, z uwagi na fakt, że zadanie ma charakter zespołowy, a wkład pracy nie jest mierzony indywidualnie, pracownik dąży do zaoszczędzenia własnej energii i nieprzemęczania się wykonując mniej pracy, niż gdyby działał indywidualnie. Do badania tego zjawiska zainspirowała badaczy obserwacja prostego ćwiczenia polegającego na przeciąganiu liny.

Próżniactwo społeczne to spadek wysiłku wkładanego przez pracownika w wykonanie zadania zespołowego

13 J. Koc, Anna Brzezińska: *Dzięki jawnemu systemowi wynagrodzeń nie ma poczucia niesprawiedliwości wśród załogi*, <http://www.pulshr.pl/wywiad/anna-brzezinska-dzieki-jawnemu-systemowi-wynagrodzen-nie-ma-poczucia-niesprawiedliwosci-wsrod-zalogi,27964,2.html> [dostęp: 28,08.2015].

Uczestników poproszono, aby każdy ciągnął linę „z taką siłą, z jaką tylko potrafi”. Zadanie wykonywane było indywidualnie oraz w zespołach 2, 4, 8-osobowych. Eksperyment był tak zorganizowany, aby uczestnicy sądzili, że mierzony jest wysiłek grupowy, ale de facto pomiarowi podlegał wysiłek indywidualny każdej osoby. Okazało się, że wysiłek wkładany w wykonanie tego samego zadania zależał od liczby uczestników.

I tak¹⁴:

- gdy linę ciągnęły dwie osoby – każdy angażował się na 93%,
- gdy linę ciągnęły cztery osoby – zaangażowanie pojedynczej osoby wynosiło 77%,
- gdy linę ciągnęło osiem osób – angażowały one 49% wysiłku pojedynczej osoby.

Eksperyment ten pokazał, że pracownicy mogą mieć tendencję do wkładania mniejszego wysiłku w wykonanie zadania zespołowego, gdy ich wkład nie jest mierzony indywidualnie, gdy mają poczucie anonimowości, prowadzące do rozpraszania się odpowiedzialności.

W zależności od rodzaju wykonywanej pracy (typu zadania) nasilenie tego zjawiska jest różne, ale należy o nim pamiętać i mu przeciwdziałać. Jak? Poznajmy najpierw źródła próżniactwa społecznego, aby na tej podstawie określić metody przeciwdziałania.

Próżniactwo społeczne jest wynikiem rozproszonej odpowiedzialności oraz deindywidualizacji. Rozproszonej odpowiedzialności sprzyja sytuacja, w której pracownik znajduje się wśród innych osób i jego wkład w wykonanie zadania nie zostanie rozpoznany¹⁵. Zjawisko rozproszonej odpowiedzialności nasila się wraz ze wzrostem liczebności grupy, a zatem im większa grupa, którą kieruje menedżer, tym większe niebezpieczeństwo, że pracownicy nie będą czuli się odpowiedzialni za wykonanie zadania i mniej będą się angażować w swoją pracę. Im większa jest grupa, tym mniejszy jest nacisk przypadający na pojedynczego jej członka. Odpowiedzialność za wykonanie zadania rozprasza się na tym więcej osób, im liczniejsza jest grupa. W rezultacie pracownik – członek zespołu – w miarę wzrostu liczebności grupy czuje się coraz mniej odpowiedzialny za określone zachowanie, w związku z czym nasila się zjawisko próżniactwa społecznego¹⁶.

Pracownicy mogą mieć tendencję do wkładania mniejszego wysiłku w wykonanie zadania zespołowego, gdy ich wkład nie jest mierzony indywidualnie



14 W. Wosińska, *Psychologia życia społecznego*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 272.

15 K. Oyster, *Grupy*, Wyd. Zys i S-ka, Poznań 2000, s. 191.

16 B. Latane, S. Nida, *Social impact theory and group influence: A social engineering perspective*, [w:] B. Baulus (red.), *Psychology of group influence*, 1990 [za:] T. Stalewski, *Social loafing jako problem grupowej organizacji pracy*, „Przegląd Organizacji” 1995, nr 12.

Drugą przyczyną tego zjawiska jest deindywidualizacja, czyli poczucie utraty tożsamości jednostkowej¹⁷. Obecność innych może prowadzić do utraty poczucia własnego Ja, do poczucia anonimowości i bezkarności, co może spowodować zanik normalnej kontroli nad własnym zachowaniem. Do deindywidualizacji dochodzi najczęściej, gdy pracownik stapia się z zespołem i traci poczucie własnej odrębności, gdy jest mała szansa rozpoznania jego czynów i zachowań. Jest to zjawisko silnie powiązane z konformizmem.

Połączenie tych dwóch okoliczności: anonimowości wkładu poszczególnych osób i zmniejszenia ich jednostkowej odpowiedzialności, prowadzi do zjawiska próżniactwa społecznego.

Aby radzić sobie z problemem próżniactwa społecznego należy:

- Zidentyfikować **indywidualny wkład** pracy pracownika i jego udział w ostatecznym wyniku zespołu. Przykładowo, jeśli zespół sprzedażowy ma zdobyć 120 nowych klientów na kursy języków obcych, to należy wskazać udział każdego z pracowników w ostatecznym wyniku. Nie chodzi o wyzwalanie rywalizacji (kto zdobędzie więcej), ale o wskazanie indywidualnego wkładu. Innym przykładem jest oznaczanie wykonawcy w zadaniach produkcyjnych (np. numer pakowacza). Dzięki temu łatwo jest zidentyfikować, jaką ilość pracy wykonał każdy z pracowników i zidentyfikować źródło ewentualnych usterek czy wad.
- Dostrzeganie wkładu pracy całego zespołu powinno zachodzić także na poziomie werbalnym. Nieakceptowalna jest sytuacja, gdy przełożony dostrzega i akcentuje głównie zaangażowanie *teamlidera* i pomija pozostałych członków zespołu. *Niekiedy można usłyszeć wypowiedź kierownictwa: dziękujemy Panu Węglarczykowi, który przygotował wyjazd integracyjny dla całej firmy lub Pani Sobolewska przygotowała świetną kampanię promocyjną dla książki, podczas gdy pracował nad tym cały zespół.* W tym miejscu część z Czytelników może powiedzieć, że to przecież oczywiste, że jako kierownik zwracam się do całego zespołu, a wymienianie jedynie nazwiska lidera jest skrótem myślowym – uproszczeniem komunikacji. Sytuacja jeszcze się pogarsza, gdy zespół otrzyma nagrodę lub premię, którą lider zespołu podzieli bez uwzględnienia faktycznego wkładu pracy poszczególnych pracowników. Pomocne może być także dokonywanie oceny wkładu pracy przez innych członków zespołu. Kiedy inni pracownicy oceniają wkład pracy, prawdopodobieństwo próżniactwa społecznego spada, ponieważ większość

Próżniactwo społeczne minimalizujemy przez:

- Identyfikację indywidualnego wkładu pracy
- Uczynienie pracy angażującą
- Dopasowanie pracownika do pracy
- Budowę atmosfery zaufania
- Ograniczenie liczności zespołu

17 K. Oyster, *Grupy...*, s. 191.

osób nie chce mieć opinii obiboków ani w oczach współpracowników, ani w swoich własnych¹⁸.

- Uczynić **pracę angażującą**, ciekawą, zgodną z zainteresowaniami i kompetencjami pracownika. Jeśli pracownikom osobiście zależy na tym, aby wynik był jak najlepszy, to nie będą leniuchować. W jednym z eksperymentów stwierdzono, że gdy grupa studentów pracowała nad problemem istotnym dla działalności ich uczelni, nie przejawiali społecznego próżniactwa. Pozwalali sobie na nie, gdy sądzili, że wyniki ich pracy będą wykorzystane przez inną uczelnię¹⁹.

Zadanie powinno być interesujące dla wszystkich członków zespołu w równym stopniu. Można to osiągnąć przydzielając pracownikom do wykonania prace (elementy składowe zadania), które są dla nich ciekawe i angażujące²⁰. Ponadto jeśli praca każdego z członków zespołu jest nieco inna, to trudniej jest ukryć się za plecami kolegów²¹.

- Budować w zespole **atmosferę zaufania i współpracy**. Wzajemne zaufanie wśród pracowników oraz zachowanie menedżera, który jest nośnikiem obowiązujących wartości, stanowi ważny element przeciwdziałania próżniactwu społecznemu. Wśród osób, które mają do siebie zaufanie, sprawiedliwy podział pracy jest naturalny, a „jazda na gapę” piętnowana, ponieważ podważa wzajemne zaufanie.
- **Ograniczać liczebność** zespołu i podejmować działania na rzecz wysokiego poziomu **identyfikacji pracowników z zespołem**. Zmniejszając liczebność zespołu ograniczamy zjawisko próżniactwa społecznego. Jak stwierdzili R. M. Kramer i M. B. Brewer stopień identyfikacji z grupą jest predyktorem, czy jednostka będzie bardziej skłonna zaspokajać interesy własne czy grupy²². Innymi słowy – ludzie rzadziej przerzucają swoje obciążenia na barki znajomych niż nieznajomych.

18 S. G. Harkins, J. M. Jackson, *The role of evaluation in eliminating social loafing*, „Personality and Social Psychology Bulletin” 1985, No 11, s. 457–465 [za:] D. T. Kenrock, S. L. Neuberg, R. B. Cialdini, *Psychologia społeczna. Rozwiązane tajemnice*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 614.

19 P. Brickman, S. G. Harkins, S. T. Ostrom, *Effects of personal involvement: Thought-provoking implications for social loafing*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1986, No 51, s. 763–770.

20 W. Wosińska, *Psychologia życia społecznego*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 273.

21 S. G. Harkins, J. M. Jackson, *The role of evaluation in eliminating social loafing...*

22 R. M. Kramer, M. B. Brewer, *Effects of group identity on resource use in a simulated commons dilemma*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1982, No 46.

Czy wybór między rywalizacją a współpracą to forma dylematu społecznego?

Problem rywalizacja *versus* współpraca można rozpatrywać w kontekście **dylematu społecznego**²³, czyli sytuacji, w której jednostka odnosi korzyści kierując się własnym interesem, co jednocześnie oznacza stratę dla innych członków grupy²⁴. W typowym modelu dylematu społecznego jednostka będąca częścią zbiorowości korzysta z ograniczonego zbioru zasobów. **Społeczne dylematy** odzwierciedlają konflikt pojawiający się w sytuacji wyboru pomiędzy dobrem własnym a interesem grupy. W krótkim okresie strategia maksymalizacji efektów indywidualnych może być korzystna dla jednostki, z czasem jednak strategia taka przynosi straty nie tylko zbiorowości, ale także jednostce²⁵.

Od czego zależy nastawienie jednostki na zaspokajanie potrzeb własnych kosztem zespołu?

Czynnikami determinującymi gotowość jednostki do eksploatacji zasobów wspólnoty są²⁶:

- wielkość grupy – im więcej członków, tym silniejsza tendencja do eksploatacji zasobów przez każdego z nich,
- zachowania innych członków grupy – jeżeli inni członkowie zbiorowości zaczynają gromadzić zasoby, grupa eksploatujących błyskawicznie rośnie,
- spójność grupy i poziom zaufania – im większa jest spójność grupy, tym większe obserwuje się zaufanie między jej członkami, a tym samym minimalizuje się dążenie do eksploatacji zasobów w imię własnego interesu,
- możliwość komunikowania się członków grupy – możliwość ta nasila tendencję do współpracy, umożliwiając bardziej efektywne korzystanie z zasobów.

W dużych firmach, szczególnie tych o wysmukłej strukturze organizacyjnej, w których bezpośredni kontakt z przełożonym wyższego szczebla następuje stosunkowo rzadko, więzi między pracownikami są bardziej bezosobowe niż w mniejszych organizacjach, gdzie pracownicy się znają, a relacje

Społeczne dylematy odzwierciedlają konflikt pojawiający się w sytuacji wyboru pomiędzy dobrem własnym a interesem grupy

23 Rozróżnia się dwie sytuacje, w których istnieje dylemat dotyczący interesu jednostki *versus* interesu grupy: a) dylemat więźnia – konflikt między motywem współpracy a rywalizacją, b) tragedia wspólnoty (tzw. dylemat wspólnego pastwiska).

24 Rozważania przedstawione w: I. Świątek-Barylska, *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 51–54.

25 Patrz np. D. de Cremer, M. Bakker, *Accountability and cooperation in social dilemmas: The influence of other's reputational concerns*, „Current Psychology”, summer 2003; R. M. Dawes, D. M. Messick, *Social dilemmas*, „International Journal of Psychology” 2000, No 35; S. Utz, J. W. Ouwerkerk, P. A. M. van Lange, *What is smart in a social dilemma? Differential effects of priming competence on cooperation*, „Journal of Social Psychology” 2004, No 34.

26 W. Wosińska, *Psychologia życia społecznego...*, s. 507–508.

mają bardziej osobisty charakter. W zbiorowościach charakteryzujących się silnymi więziami dążenie do zaspokajania własnego interesu kosztem interesu grupowego występuje rzadziej²⁷. Ponieważ odczuwanie więzi i zaufania jest zwykle głębsze w grupach mniejszych, to w nich właśnie do zaspokajania własnego interesu dochodzi w sposób mniej nasilony²⁸.

Duże znaczenie przy dokonywaniu wyboru pomiędzy dobrem indywidualnym a dobrem grupy mają **czynniki indywidualne**, a zwłaszcza orientacja na wartości społeczne.

Ze względu na nastawienie jednostki do innych ludzi wyróżnia się trzy **podstawowe formy orientacji**²⁹:

1. **Orientacja indywidualistyczna**, będąca niejako orientacją naturalną, pierwotną. Jednostka koncentruje się na sobie, a cudzy zysk czy strata nie ma dla niej znaczenia.
2. **Orientacja kooperacyjna (prospołeczna)**, uwzględniająca dobro innych – obserwuje się ją, gdy pojawia się sytuacja kooperacyjna, czyli taka, w której cele uczestników są ze sobą pozytywnie sprzężone (uczestnik może osiągnąć swój cel wtedy i tylko wtedy, gdy inni uczestnicy również osiągną swoje cele).
3. **Orientacja rywalizacyjna**, polegająca na dążeniu do chronienia swoich interesów w relacji do innych. Obserwuje się ją, gdy jednostka znajdzie się w sytuacji rywalizacyjnej, czyli takiej, w której może dopiąć swego celu, jeżeli szanse pozostałych na osiągnięcie własnych celów są mniejsze – cele zatem są negatywnie sprzężone.

Bruno S. Frey i Stephan Meier wskazują, że na kształtowanie postawy prospołecznej ma wpływ otoczenie. Innymi słowy, **ludzie są skłonni zachowywać się prospołecznie, gdy inne osoby również zachowują się w taki sposób**³⁰.

Pracownicy mogą przejawiać orientację:
• indywidualistyczną,
• kooperacyjną,
• rywalizacyjną

27 D. W. Hine, R. Gifford, *What harvesters really think about common dilemma simulations: A grounded theory analysis*, „Canadian Journal of Behavioural Sciences” 1997, No 28, [za:] W. Wosińska, *Psychologia życia społecznego...*, s. 508.

28 P. Brann, M. Foddy, *Trust and consumption of deteriorating common resources*, „Journal of Conflict Resolution” 1987, No 31, [za:] W. Wosińska, *Psychologia życia społecznego...*, s. 508.

29 J. Reykowski, *Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość*, PWN, Warszawa 1986, s. 135–137.

30 S. B. Frey, S. Meier, *Social comparisons and pro-social behavior: Testing conditional cooperation in a field experiment*, „American Economic Review” 1994, No 5, s. 1717–1722, [za:] M. Bugdol, *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2007, s. 50.

Jakie są determinanty wyboru: rywalizacja czy współpraca?

- **rodzaj zadania** – konkurencja między pracownikami pojawia się podczas wykonywania zadań, które wymagają kreatywności, są niepowtarzalne, podczas realizacji indywidualnych projektów, pozyskiwania klientów czy realizacji planów sprzedażowych. Jeśli pracownik jest rozliczany z osiągniętych wyników, to automatycznie potrafi to wyzwolić w nim świadomą lub podświadomą walkę o pozycję. Są branże, w których konkurencja wydaje się szczególnie nasilona. Wyścig szczurów obserwowany jest w wielu agencjach reklamowych, sektorze bankowo-finansowym, ubezpieczeniowym. O premię, uzależnioną od wyników, muszą często rywalizować ze sobą przedstawiciele handlowi, specjaliści od pozyskiwania reklam czy sprzedawcy³¹.
- **etap „życia” firmy** – podobnie jak przyroda przechodzi co roku przez cykl zmian pór roku, człowiek kroczy przez życie, na które składają się podobne etapy u każdego z nas, tak i większość firm przechodzi przez różne etapy życia nazywane cyklem życia organizacji. Cykl ten rozpoczyna się od **narodzin** – etapu, podczas którego głównym celem organizacji jest przetrwanie. Jest to okres, gdy firma jest jeszcze niewielka, mało sformalizowana, a wszyscy pracownicy są zaangażowani w pracę. Nie ma jasnego podziału zadań, ludzie ze sobą **współpracują** i pomagają sobie nawzajem. Każdy, kto zaczynał pracę w firmie w fazie jej narodzin, z sentymentem wspomina chwile, kiedy co prawda na nic nie było czasu, ale nikt nie patrzył na zegarek, że minęło już osiem godzin. Zamiast tego wszyscy byli pochłonięci pracą, chętni do pomocy, a w firmie panowała iscie rodzinna atmosfera. Na tym etapie życia firmy **współpraca** sprawdza się zdecydowanie lepiej od rywalizacji. Kolejny etap to **faza wzrostu**, podczas której następuje dynamiczny rozwój firmy i jej ekspansja produktowa oraz terytorialna. Wymaga to zwiększenia specjalizacji i formalizacji działań. W firmie pojawiają się procedury, systemy, struktury. To w tej fazie menedżerowie często tworzą warunki i oczekują od pracowników **zwiększonej rywalizacji**, szybkiego działania, osiągania ambitnych celów. Faza **dojrzałości** to okres w życiu firmy, w którym następuje stabilizacja rozwoju. Korzysta się z ustabilizowanej pozycji na rynku, dostępnych zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych. W firmie zatrudnieni są pracownicy, którzy są zmotywowani i zasymilowani z nią. Na tym etapie również znacznie bardziej sprawdza się **współpraca** niż rywalizacja.

31 K. Klimek-Michno, *Rywalizacja w pracy – prawdziwe pole bitwy*, <http://www.deon.pl/inteligentne-zycie/firma-praca-i-kariera/art,36,rywalizacja-w-pracy-prawdziwe-pole-bitwy.html> [dostęp: 15.08.2015].

Źle zarządzane firmy przechodzą do kolejnego, ostatniego etapu, tzw. **schyłkowego**. W okresie tym firma staje w obliczu kryzysu, a niekiedy nawet zagrożenia upadkiem. Przyczyn tej sytuacji może być wiele, ale niebezpieczeństwo utraty pracy stanowi silny impuls do pojawienia się w firmie **niezdrowej rywalizacji**³².

- **cechy pracowników** – to, które z rozwiązań będzie preferowane przez pracownika zależy m.in. od jego osobowości. Popularna teoria „Wielkiej Piątki” wyróżnia pięć wymiarów osobowości: neurotyczność, ekstrawersję, otwartość na doświadczenie, ugodowość i sumienność.

Czynniki osobowościowe „Wielkiej Piątki”	
Wymiary „Wielkiej Piątki”	Cechy pojedyncze
NEUROTYZM	Niepokój Wrogość Depresyjność Świadomość siebie Impulsywność Łatwość zranienia
EKSTRAWERSJA	Ciepło Towarzyskość Asertywność Aktywność Poszukiwanie wrażeń Pozytywne emocje
OTWARTOŚĆ	Fantazja Poczucie estetyki Uczucia Działania Pomysły Wartości
ŁATWOŚĆ WSPÓŁŻYCIA	Zaufanie Bezpośredniość Altruizm Podporządkowanie się Skromność Wrażliwość na innych
SUMIENNOŚĆ	Kompetencje Porządek Obowiązkowość Dążenie do osiągnięć Samodyscyplina Rozwaga

Źródło: P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000, s. 63.

Przyjmuje się, że te pięć wymiarów pozwala na opisanie osobowości każdego człowieka. Cecha to pewna skłonność człowieka do zachowania się w określony sposób. Dla przykładu pracownik o wysokim poziomie otwartości na

³² Aby dowiedzieć się więcej na temat etapów wzrostu organizacji warto zapoznać się z modelem opracowanym przez L. E. Greinera.

doświadczenie będzie poszukiwał pracy, która pozwoli mu na ciągle poszukiwanie i odkrywanie, a tym samym będzie unikał zadań standardowych, rutynowych.

Wychodząc na moment z otoczenia biznesowego, warto dla przykładu wspomnieć o Aleksandrze Dobie, sześćdziesięcioośmioletnim polskim podróżniku, zdobywcy tytułu Podróżnika Roku w plebiscycie National Geographic, który dwukrotnie, na specjalnie skonstruowanym kajaku, przepłynął Ocean Atlantycki. Jak sam podkreśla: „Robię to dla siebie, dla swojej prywatnej frajdy. To jest moja siła napędowa. Jestem ciekaw świata, odkrywania czegoś nowego. Szukam nowych tras, nowych wyzwań, nowych przeżyć”³³. Trudno wyobrazić sobie taką osobę jako pracownika wykonującego powtarzalne, rutynowe prace.

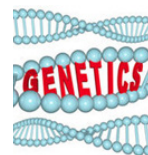
Z „Wielkiej Piątki” dwie cechy, tj. **neurotyzm** i **ekstrawersja**, mają najsilniejszy i najbardziej spójny związek z zachowaniem. Z tego powodu wielu psychologów uważa te cechy za najważniejsze dla prognozowania zachowań pracowników³⁴.

Czy zatem zachowania pracownika zależą od jego osobowości? Czy geny determinują kierunek i formę aktywności?

Traktowanie zachowania w procesie pracy jako zdeterminowanego albo przez osobowość jednostki, albo przez otoczenie jest oczywiście nadmiernym uproszczeniem. Rzadko mamy do czynienia z sytuacją, kiedy jedynie jeden z tych czynników wpływa na zachowanie jednostki. „Z jednej strony fakt, że człowiek ma określony genotyp nie decyduje, że będzie funkcjonował w określony sposób – to zależy od warunków środowiskowych. Z drugiej – człowiek poszukuje środowiska, które będzie odpowiadać jego genetycznie kodowanym cechom”³⁵. Jak pokazują badania, w 40% dana cecha osobowości zależna jest od genów, a w 60% jest uwarunkowana przez wpływy środowiska. **Cecha daje predyspozycje, ale to sytuacja określa możliwość zaimplementowania samej cechy.** Co więcej, jednostka może poprzez swoje działania wpływać na sytuację.

Z perspektywy menedżerskiej warto pamiętać o tym, że **ludzie najlepiej czują się wtedy, gdy zatrudnia się ich na stanowiskach odpowiadających ich osobowości, co daje bezpośrednie odzwierciedlenie w małej fluktuacji pracowników**³⁶.

Cecha daje predyspozycje, ale to sytuacja określa możliwość zaimplementowania samej cechy



33 Cz. Romanowski, *Kajakiem przez Atlantyk – dla frajdy*, „Charaktery” 2015, nr 3.

34 P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacja a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000, s. 63.

35 W. Oniszczenko, *Zmienić co niezmiennie*, „Poradnik Psychologiczny Polityki” 2015, t. 19.

36 S. P. Robbins, *Prawdy o kierowaniu ludźmi... I tylko prawdy*, PWE, Warszawa 2003, s. 34.

Podsumowanie

Zdania na temat zarządzania przez rywalizację czy przez współpracę są wśród praktyków podzielone. Wynika to w dużej mierze z faktu, że każde z tych podejść ma swoje wady i zalety. Odwołując się do badań i doświadczeń warto pamiętać, że w naturze człowieka leży współpraca, co zostało udowodnione naukowo. To różnorodne doświadczenia życiowe i zawodowe oraz stosowane w firmach rozwiązania ukierunkowują pracowników na rywalizację lub współpracę. Rywalizacja jest metodą działania zorientowaną na sukces indywidualny. Relacją o charakterze wygrany – przegrany. Pracownicy podejmują rywalizację z dwóch podstawowych powodów: z przymusu (jest wynikiem działań innych osób bądź stosowanych w firmie rozwiązań organizacyjnych) lub z wyboru (wypływa z potrzeb pracownika). W zależności od natężenia rywalizacji, możemy mówić o konstruktywnej lub destrukcyjnej rywalizacji. Konstruktywna rywalizacja może przynosić korzyści zarówno pracownikowi, jak i firmie. Podstawową słabością rywalizacji jest jej charakter wygrany – przegrany. Jeżeli rywalizujemy, to nie współpracujemy, a w dzisiejszym świecie działania zespołowe mają zdecydowaną przewagę nad indywidualnymi. Szczególną rolę w budowaniu kultury współpracy w zespole i firmie odgrywa menedżer, który swoimi komunikatami oraz działaniem zaświadcza (lub nie) o znaczeniu kooperacji. Zadaniem menedżera jest także zapobieganie zjawisku próżniactwa społecznego, czyli zmniejszenia zaangażowania pracowników na skutek pracy w zespole. Naukowcy zidentyfikowali szereg czynników, które wpływają na przyjęcie przez pracownika orientacji kooperacyjnej bądź rywalizacyjnej (wielkość grupy, jej spójność, możliwość komunikowania się, zachowania innych członków zespołu czy determinanty indywidualne, charakteryzujące pracownika) oraz czynników, które menedżer powinien wziąć pod uwagę kształtując przestrzeń organizacyjną. Należy wówczas uwzględnić nie tylko cechy pracownika, lecz także rodzaj zadania oraz etap życia firmy i zespołu.

Bibliografia

- Bankler Y., *Gen współpracy*, „Harvard Business Review Polska”, kwiecień 2016.
- Brann P., Foddy M., *Trust and consumption of deteriorating common resources*, „Journal of Conflict Resolution” 1987, No 31, [za:] W. Wosińska, *Psychologia życia społecznego*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- Brickman P., Harkins S. G., Ostrom S. T., *Effects of personal involvement: Thought-provoking implications for social loafing*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1986, No 51, s. 763–770.
- Cremer D. de, Bakker M., *Accountability and cooperation in social dilemmas: The influence of other's reputational concerns*, „Current Psychology”, summer 2003.

- Dawes R. M., Messick D. M., *Social dilemmas*, „International Journal of Psychology” 2000, No 35.
- Fic M., <http://dopierwszejpracy.pl/malgorzata-fic/zdrowa-rywalizacja-w-pracy-to-mozliwe>.
- Frey S. B., Meier S., *Social comparisons and pro-social behavior: Testing conditional cooperation in a field experiment*, „American Economic Review” 1994, No 5, s. 1717–1722, [za:] M. Bugdol, *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2007.
- Harkins S. G., Jackson J. M., *The role of evaluation in eliminating social loafing*, „Personality and Social Psychology Bulletin” 1985, No 11, s. 457–465, [za:] D. T. Kenrock, S. L. Neuberg, R. B. Cialdini, *Psychologia społeczna. Rozwiązane tajemnice*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
- Hine D. W., Gifford R., *What harvesters really think about common dilemma simulations: A grounded theory analysis*, „Canadian Journal of Behavioural Sciences” 1997, No 28, [za:] W. Wosińska, *Psychologia życia społecznego*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- Klimek-Michno K., *Rywalizacja w pracy – prawdziwe pole bitwy*, <http://www.deon.pl/inteligentne-zycie/firma-praca-i-kariera/art,36,rywalizacja-w-pracy-prawdziwe-pole-bitwy.html>.
- Koc J., Anna Brzezińska: *Dzięki jawnemu systemowi wynagrodzeń nie ma poczucia niesprawiedliwości wśród załogi*, <http://www.pulshr.pl/wywiad/anna-brzezinska-dzieki-jawnemu-systemowi-wynagrodzen-nie-ma-poczucia-niesprawiedliwosci-wsrod-zalogi,27964,2.html>.
- Koc J., Jarosław Świąłski, *Mars Food: Nigdy nie chciałbym już pracować w biurze, w którym są gabinety*, <http://www.pulshr.pl/wywiad/jaroslaw-swigulski-mars-food-nigdy-nie-chcialbym-juz-pracowac-w-biurze-w-ktorym-sa-gabiny,27880,1.html>.
- Kramer R. M., Brewer M. B., *Effects of group identity on resource use in a simulated commons dilemma*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1982, No 46.
- Latane B., Nida S., *Social impact theory and group influence: A social engineering perspective*, [w:] B. Baulus (ed.), *Psychology of group influence*, 1990, [za:] T. Stalewski, *Social loafing jako problem grupowej organizacji pracy*, „Przegląd Organizacji” 1995, nr 12.
- Lichtarski J., *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992.
- Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000.
- Oniszczenko W., *Zmienić co niezmiennie*, „Poradnik Psychologiczny Polityki” 2015, t. 19.
- Oyster C. K., *Grupy, Zysk i S-ka*, Poznań 2002.
- Reykowski J., *Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość*, PWN, Warszawa 1986.
- Robbins S. P., *Prawdy o kierowaniu ludźmi... I tylko prawdy*, PWE, Warszawa 2003.

- Romanowski Cz., *Kajakiem przez Atlantykę – dla frajdy*, „Charaktery” 2015, nr 3.
- Sikorski Cz., *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1995 <http://informacje.monsterpolska.pl/gdy-rywalizacja-w-pracy-staje-sie-problemem/article.aspx>.
- Słownik Ekonomiczny*, <http://www.ekonom.info/1158-rywalizacja/>.
- Syska D., *Kiedy dziecko jest zadowolone z życia*, <http://egaga.pl/kiedy-dziecko-jest-zadowolone-z-zycia>.
- Szyłło A., *Niszczyć marzeń*, Rozmowa z Marzeną Żylińską, „Gazeta Wyborcza”, Wyborcza.pl Duży Format, 23 października 2014; 30 października 2014.
- Świątek-Barylska I., *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Utz S., Ouwerkerk J. W., van Lange P. A. M., *What is smart in a social dilemma? Differential effects of priming competence on cooperation*, „Journal of Social Psychology” 2004, No 34.
- Wosińska W., *Psychologia życia społecznego*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.

Warto przeczytać:

- Bacon T. R., *Budowanie relacji w firmie. Jak stworzyć zaangażowany i zadowolony zespół?*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2015.
- Puszcz H., Dąbrowski Ł., Zaborek M., *Zespoły po polsku. Jak firmy działające na polskim rynku podnoszą swoją efektywność dzięki pracy zespołowej*, One Press, Warszawa 2010.

Małgorzata Kołodziejczak
Piotr Mikosik

Rozdział 6

Coaching zespołowy, czyli
jak prowadzić grupę ku
efektywnemu rozwiązywaniu
problemów?



Doktor Małgorzata Kołodziejczak. Wykładowca, pracuje w Katedrze Zarządzania UŁ. *Coach* i mentor w projektach realizowanych przez Wydział Zarządzania UŁ: *Scouting – aktywny system monitoringu i oceny potencjału rynkowego prac badawczych kluczem do współpracy nauki i przedsiębiorców*; *Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST*, *ELIEMENTAL: Breaking Down Barriers to Enterprise*. Jest autorką ponad 30 artykułów, w tym: *Kultura organizacyjna a coaching*, *Coaching i mentoring w procesie scoutingu technologicznego*.



Doktor Piotr Mikosik. Trener zarządzania, *coach* posiadający międzynarodowy certyfikat ICC (International Coaching Community). Specjalizuje się z rozwoju umiejętności przywódczych, kreatywności i w podejmowaniu decyzji, rozwoju zespołów. Adiunkt Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, naukowo zajmuje się metodami zwiększania efektywności w organizacjach. Doświadczenie biznesowe zdobywał między innymi jako konsultant w międzynarodowej firmie doradczej IMPAC SYSTEMS oraz jako członek zarządu firmy w branży IT – Intercon.

Z tego rozdziału dowiesz się:

- *Coaching*: czym jest, a czym nie jest?
- Jaki wpływ na proces *coachingu* i jego efekty ma kultura organizacyjna?
- Co to jest *coaching* zespołowy?
- Jak przeprowadzić *coaching* zespołowy?

Coaching – termin, z którym spotykamy się coraz częściej w biznesie, nauce i w świecie celebrytów. To słowo, którym w wielu firmach nazywane jest przyzwoite traktowanie pracowników, udzielanie informacji zwrotnych, szkolenie, wyjaśnianie motywów podejmowania decyzji. Pojawia się tendencja, by zastępować słowo „przełożony” słowem: „coach”¹. Wielu mówców motywacyjnych przyciągających tłumy ludzi na swe wystąpienia jest jednocześnie *coachami* – *coaching* jest więc kojarzony jako proces wyzwiania energii i emocji ludzi zgromadzonych w wielkich salach lub nawet na stadionach. Takie rozumienie *coachingu* jest nadużyciem i jednocześnie może zniechęcać do niego – do skutecznej metody rozwoju tak pojedynczych pracowników, jak i całej firmy.

Coaching: czym jest, a czym nie jest?

Sięgnięcie do jego genezy, doprecyzowanie znaczenia słowa *coaching*, przyjrzenie się zasadom i procesowi pozwoli uzyskać precyzyjny obraz metody oraz podjąć decyzję, czy chcemy stosować ją w naszej firmie. Jednocześnie pozwoli rozpoznać tych konsultantów i trenerów biznesu, którzy sprzedają swe usługi pod szyldem *coachingu*, a w gruncie rzeczy realizują po prostu procesy szkoleniowe.

Na wykreowanie ***coachingu jako metody i profesji*** pierwotnie wpływ wywarły środowiska sportowe. Jako znaczące dla wyodrębnienia się tej idei wymieniana się dzieło Gallweya z 1974 r. *Inner Game of Tennis*. Z powodu braku wykwalifikowanej kadry trenerskiej w zakresie tenisa do trenowania zawodników skorzystano z usług specjalistów spoza tej dyscypliny i odniesiono spektakularne sukcesy. *Okazało się, że człowiek nie będący specjalistą w danej dziedzinie może doprowadzić drugiego człowieka do osiągnięcia właśnie w tej dziedzinie*. Terminem „coach” (po polsku: trener) objęto ludzi zajmujących się pracą z osobami (tzw. *coachee*, klient), nad osiągnięciem przez nie określonych celów. Proces pracy *coacha* i klienta, poczynawszy od sformułowania celu, aż do jego osiągnięcia, nazwano *coachingiem*. Sportowy rodowód powoduje, że w wielu słownikach wyrażenie to wciąż utożsamiane jest z określeniami mającymi jednoznaczne konotacje: nauczyciel, trener. „Swoistą ciekawostką jest też fakt, że starożytnego filozofa Sokratesa można uznać za pierwowzór współczesnego coacha. Mędrzec ów zwykł mawiać, iż nikogo niczego nie uczy – sprawia jedynie, by myślał”².

Na wykreowanie *coachingu* jako metody i profesji pierwotnie wpływ wywarły środowiska sportowe. Jako znaczące dla wyodrębnienia się idei *coachingu* wymieniana się dzieło Gallweya z 1974 r. *Inner Game of Tennis*. Z powodu braku wykwalifikowanej kadry trenerskiej w zakresie tenisa do trenowania zawodników wprowadzono trenerów spoza tej dyscypliny i odniesiono spektakularne sukcesy

1 M. Sidor-Rządkowska, *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha*, Oficyna Wolters Kulwer business, Warszawa 2012, s. 15.

2 C. Wilson, *Coaching biznesowy*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 29.

Współczesne określenia *coachingu* umieszczono w tabeli 1. Ich analiza przybliża do rozpoznania idei *coachingu*, procesu *coachingowego*, roli oraz zadań *coacha*. Skłania także do rozstrzygnięcia, czym *coachning* jest, a czym z pewnością nie jest.

Tabela 1. Wybrane określenia *coachingu*

Definicja	Autor
<i>Coaching</i> jest procesem, dzięki któremu człowiek odnajduje i wdraża rozwiązania najbardziej zgodne ze swoim światopoglądem i adekwatne dla niego samego	Carol Wilson
<i>Coaching</i> to rozwijanie zdolności zmieniania ludzi, organizacji, w których pracują oraz środowiska, w którym żyją. Wpływając na ich wyobraźnię i wyznawane wartości pomaga w ponownym określeniu – w zgodzie z celami, do których dążą – ich postaw, sposobu myślenia i zachowania	Robert Hargrove
<i>Coaching</i> to pomoc danej osobie we wzmacnianiu i udoskonalaniu działania poprzez refleksję nad tym, jak stosuje konkretną umiejętność lub wiedzę	Sara Thorpe, Jackie Clifford
<i>Coaching</i> to proces, w którym <i>coach</i> , pracując z klientem, używa umiejętności słuchania, zadawania pytań w taki sposób, aby umożliwić mu wymyślenie rozwiązań jego problemów	Stuart McAdam
<i>Coaching</i> to proces umożliwiający uczenie i rozwój, a tym sposobem poprawę działania. Wymagający wiedzy i rozumienia wielości stylów, umiejętności i technik odpowiednich do kontekstu, w którym proces zachodzi	Eric Parsloe
<i>Coaching</i> jest formą rozmowy przebiegającej zgodnie z niewypowiedzianymi żelaznymi zasadami dotyczącymi tego, co musi być w niej obecne. Te zasady to: szacunek, otwartość, współczucie, empatia i rygorystyczne przestrzeganie zobowiązań do mówienia prawdy	Laura Whitworth
<i>Coaching</i> to prosty sposób na efektywny rozwój osobisty. To proces, w trakcie którego <i>coach</i> i klient budują pogłębioną relację. Wspiera ona i podtrzymuje rozwój i wzrost kompetencji oraz umiejętności klienta. Ta potężna relacja daje klientowi siłę do przejścia od tego jaki jest, do tego, jakim chciałby się stać	International Institute of Coaching

Źródło: R. Hargrove, *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 23; S. McAdam, *Coaching kadry kierowniczej. Dopasowanie usług coachingowych do kontekstu i potrzeb przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 19; E. Parsloe, *Coaching i mentoring*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1999, s. 8; C. Wilson, *Coaching biznesowy*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 29; iic-polska.org.pl.

Celem nadrzędnym *coachingu* jest rozwój potencjału organizacyjnego uzyskiwany poprzez rozwój poszczególnych pracowników oraz całych

zespołów. Droga, jaką dochodzi się do tego celu, wyrażona jest w charakterystyce *procesu coachingowego*.

Proces *coachingu* odbywa się przy zachowaniu określonych zasad, z wykorzystaniem określonych technik. Ponadto fundamentalne znaczenie dla jego powodzenia ma relacja pomiędzy *coachem* a klientem. Opiera się ona na autentyczności, partnerstwie, zaufaniu i odpowiedzialności obu stron (*coach* bierze odpowiedzialność za prowadzenie procesu *coachingowego* zgodnie z zasadami; klient odpowiada za efekt końcowy, tzn. podejmowanie działań, które projektuje podczas sesji *coachingowych* i do których się zobowiązuje).

Mimo iż w przywołanych określeniach *coachingu* pojawia się motyw rozmowy, zaznaczyć należy, że „nie każda znacząca rozmowa to od razu *coaching*, choć na pewno każdy *coaching* to znacząca rozmowa”³. By wspomniana rozmowa wpisywała się w proces *coachingowy*, *coach* powinien posiadać i wyćwiczyć konkretne umiejętności, takie jak aktywne słuchanie, zadawanie odpowiednio sformułowanych pytań (otwartych), sprawne posługiwanie się parafrazą, odzwierciedleniem, stosowanie informacji zwrotnej, dostosowywanie tonu i tempa głosu do klienta *etc.*⁴ Z kolei struktura procesu *coachingowego* opiera się na tzw. *modelach coachingowych*, z których najpopularniejszy jest model GROW (por. tab. 2) stworzony przez sir Johna Whitmore’a i opisany w książce jego autorstwa, uznawanej za biblię *coachów*⁵.

Celem nadrzędnym *coachingu* jest rozwój potencjału organizacyjnego uzyskiwany poprzez rozwój poszczególnych pracowników oraz całych zespołów. Droga, jaką dochodzi się do tego celu, wyrażona jest w charakterystyce procesu *coachingowego*

Tabela 2. Model GROW

ETAPY	ZAKRES
GŁÓWNY CEL	wyznaczanie celów sesji zarówno krótko-, jak i długoterminowych
RECZYWISTOŚĆ	diagnoza rzeczywistości: warunków i zasobów
OPCJE	rozpoznanie alternatywnych strategii lub planów działania
WOLA	określenie, jakie działania zostaną podjęte, kiedy, przez kogo

Źródło: J. Whitmore, *Coaching for performance. GROWing for People, performance and Purpose*, Nicholas Brealey Publishing, London–Boston 2006, s. 69.

Zgodnie z tym modelem w pierwszej kolejności następuje ustalenie i sprecyzowanie, co dokładnie pragnie osiągnąć klient. Zadaniem *coacha* jest postawienie klientowi takich pytań, które pozwolą na sformułowanie celu zgodnie

3 P. Smółka, *Coaching: inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2009, s. 13.

4 C. Wilson, *Coaching biznesowy...*, s. 47–60.

5 J. Whitmore, *Coaching for performance. GROWing for People, performance and Purpose*, Nicholas Brealey Publishing, London–Boston 2006.

z regułą SMART⁶. Jest to kluczowy etap w całym procesie: klienci uświadamiają sobie istotę swoich celów lub odkrywają jej brak – wtedy cel zostaje zmieniony.

Po określeniu celu przystępuje się do gruntownego rozpoznania, jakie warunki i zasoby fizyczne, intelektualne, emocjonalne i społeczne do jego osiągnięcia ma klient. Na ogół jest to moment, w którym wiele osób uświadamia sobie, że posiada duży potencjał, zdecydowanie większy niż zakładało wcześniej. Tak przygotowany klient przystępuje do projektowania precyzyjnego planu działania, w którym uwzględnia się także pokonywanie przewidzianych i nieprzewidzianych problemów, barier. Na kolejnych spotkaniach z coachem klient robi przegląd postępów w realizacji swego planu: jeśli zachodzi potrzeba, wytycza nowe ścieżki, odkrywa kolejne zasoby, a nawet cele.

Zadaniem *coacha* jest postawienie klientowi takich pytań, które pozwolą na sformułowanie celu zgodnie z regułą SMART. Jest to kluczowy etap w całym procesie: klienci uświadamiają sobie istotę swoich celów lub odkrywają jej brak – wtedy cel zostaje zmieniony

Jaki wpływ na proces *coachingu* i jego efekty ma kultura organizacyjna?

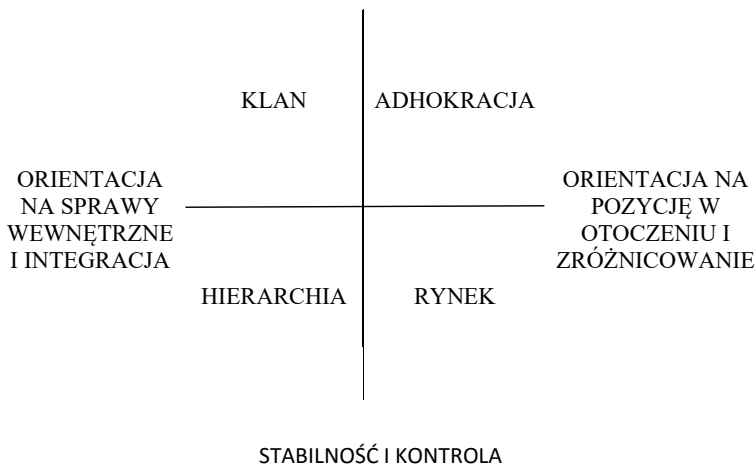
Dla powodzenia procesu *coachingowego* ważne jest, by klient miał wiarę w sukces – klient może wierzyć w swój potencjał, ale jeśli organizacja nie stwarza mu szans na ich wykorzystanie, to nie uzyska on przekonania o szansie na osiągnięcie celu. Ideałem dla stosowania *coachingu* jest organizacja, w której zachowywana jest cierpliwość w oczekiwaniu na wymierne efekty – *coaching* jest procesem, zwykle półrocznym, więc efekty, które może przynieść, są zazwyczaj odsunięte w czasie. Z obserwacji rzeczywistości organizacyjnej wynika, że *coachowie* są zatrudniani w organizacjach różniących się typem kultury. Zestawiając idee *coachingu* z poszczególnymi typami kultur organizacyjnych można stwierdzić, że warunki jego stosowania w każdej organizacji będą inne.

Dla zobrazowania sytuacji posłużyć się można uniwersalnym modelem ukazującym typy kultury organizacyjnej: klan, adhokracja, hierarchia i rynek⁷ (rys. 1).

Pracownicy organizacji o hierarchicznym typie kultury organizacyjnej nie są aktywnie włączani w tworzenie misji organizacji ani w realizację zadań organizacji. W pracy ograniczają się do wykonywania „narzuconego” przez bezpośredniego przełożonego zadania. W pierwszej kolejności chcą zaspokoić wymagania stawiane przez kierownika. To on przydziela zadania, które należy wykonywać trzymając się ściśle istniejących procedur, a następnie sprawdza, kontroluje i wystawia ocenę. Dobry pracownik to taki, który wykazuje się

⁶ Akronim od słów: Specific, Measureable, Achievable, Realistic, Time-bound.

⁷ K. S. Cameron., R. E. Quinn, *Kultura organizacyjna. Diagnoza i zmiana*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003, s. 38–40.



Rys. 1. Typy kultur organizacyjnych

Źródło: K. S. Cameron, R. E. Quinn, *Kultura organizacyjna. Diagnoza i zmiana*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003, s. 36–56

znajomością procedur oraz ich przestrzeganiem. Opisany typ kultury organizacyjnej spotkać można np. w urzędach państwowych i w wielkich przedsiębiorstwach, jak np. McDonald's. Wprowadzenie do organizacji z hierarchiczną kulturą organizacyjną *coacha*, który ma być pomocny w poszukiwaniu celów rozwojowych jest nie lada wyzwaniem – wydaje się, że na przeszkodzie stoi tu zestaw wszelkich możliwych barier i oporów opisanych w literaturze z zakresu zarządzania zmianą. W zasadzie nie ma już organizacji, które nie muszą się poddawać żadnym zmianom, a więc nawet te, które funkcjonują w stosunkowo stabilnych warunkach otoczenia muszą je wprowadzać. Z procesów *coachingowych* w pierwszej kolejności skorzystać powinno kierownictwo, głównie w sytuacjach poszukiwania nowych idei i pomysłów. Pracownicy niższych szczebli mogliby, np. na podstawie *coachingu* zespołowego, poszukiwać dróg ich wdrażania.

W organizacji o kulturze adhokracji zakłada się, że pracownik może być partnerem i współtworzyć organizację. Ideałem jest tu model pracownika zdolnego do samokontroli. Każdą zmianę poprzedza innowacja, zatem w organizacji zachęca się do głoszenia nowych idei oraz eksperymentowania. Ze względu na konieczność zapewniania szybkości reakcji na zmiany, dominują kontakty nieformalne, wielostronne. Kierownik jest tu wizjonerem,

Wprowadzenie do organizacji z hierarchiczną kulturą organizacyjną *coacha*, który ma być pomocny w poszukiwaniu celów rozwojowych, jest nie lada wyzwaniem – wydaje się, że na przeszkodzie stoi zestaw wszelkich możliwych barier i oporów opisanych w literaturze z zakresu zarządzania zmianą

innowatorem i przedsiębiorcą, jednocześnie uczestniczy w pracach zespołu. Jego pozycja wynika z włączania ludzi w proces podejmowania decyzji. Warunki panujące w organizacjach o **kulturze adhokracji** tworzą idealny grunt do przeprowadzania procesów *coachingowych* indywidualnych i zespołowych. Branżami, w których najczęściej działają takie organizacje są programowanie komputerowe, doradztwo organizacyjne, reklama, przemysł filmowy.

W kulturze rynkowej, która w modelu Camerona i Quinna „sąsiaduje” zarówno z kulturą hierarchii, jak i adhokracji ujawniają się warunki będące wypadkową omówionych wyżej. W organizacji o kulturze rynkowej formułowaniem misji i wyznaczaniem celów organizacyjnych zajmuje się kierownictwo. Zakłada się, że o powodzeniu przedsięwzięć organizacyjnych w dużym stopniu decyduje osiąganie określonych rezultatów wyrażonych w licznych miernikach i wskaźnikach. Dobry pracownik, to taki, który uzyskuje wysokie wyniki. Koncentrować się on będzie więc na tym, żeby wykonać pracę najszybciej i najsprawniej, bo za to jest nagradzany. Z kolei kierownik występuje tu w roli swoistego nadzorcy rozliczającego osiągnięte wyniki⁸. Pracownicy mogą posiadać uprawnienia decyzyjne, ale w ściśle określonym zakresie – na ogół związanym z decyzjami, które przyniosą wzrost wskaźników, ale już nie np. ich zmianę. Zmiany wprowadza się o tyle, o ile ich niewprowadzanie spowodowałoby spadek wskaźników. Pozyskiwanie pomysłów często ma sformalizowany charakter i powiązane jest z systemem motywacyjnym, np. zgłaszając racjonalizatorski pomysł należy równocześnie wyliczyć potencjalne zyski z jego wprowadzenia i w takiej formie przedstawić go kierownictwu, które innowację zaakceptuje bądź nie. Kontakty pomiędzy pracownikami mają charakter wielostronny i nieograniczony, głównie ze względu na możliwości tworzone przez pocztę elektroniczną i komunikatory. W organizacji o kulturze rynkowej występuje zróżnicowana przestrzeń dla stosowania *coachingu*. W pewne kwestie i tematy *coaching* będzie się wpisywał – wszędzie tam, gdzie występuje konieczność kreowania nowych pomysłów, generowania nowych rozwiązań, czyli z pewnością w działach B+R oraz w innych, głównie na wyższych poziomach hierarchicznych. Zagroženiem dla *coachingu* jest nastawienie na uzyskiwanie przez menedżerów natychmiastowych efektów pracy swoich podopiecznych. Z *coachingiem* jest jak z zasiewem pola – na efekty trzeba czekać, a plonu nie da się precyzyjnie przewidzieć.

W kulturze klanowej zakłada się, że uczestnictwo pracowników w decyzjach związanych z organizacją sprzyja ich zaangażowaniu. Bardzo dużą rolę odgrywa tu kierownik, który wchodzi w rolę doradcy, mentora, ojca. Skupia się on na rozwoju zasobów ludzkich. Dbą o wysokie morale i zaangażowanie członków – w takich organizacjach zatrudnia się ludzi o określonych

Warunki panujące w organizacjach o kulturze adhokracji tworzą idealny grunt do przeprowadzania procesów *coachingowych* indywidualnych i zespołowych

W organizacji o kulturze rynkowej występuje zróżnicowana przestrzeń dla stosowania *coachingu*. W pewne kwestie i tematy *coaching* będzie się wpisywał – wszędzie tam, gdzie występuje konieczność kreowania nowych pomysłów, generowania nowych rozwiązań, czyli z pewnością w działach B+R oraz w innych, głównie na wyższych poziomach hierarchicznych

8 K. S. Cameron, R. E. Quinn, *Kultura organizacyjna...*, s. 50.

kwalifikacjach, ale jednocześnie podobnych pod względem wyznawanych wartości, spójnych z misją organizacji. Ludzi cechuje chęć i gotowość do zmiany, gdy na ich czele stoi silny przywódca, któremu ufają i za którym chętnie będą podążać. Nowe pomysły są zgłaszane, omawiane i modyfikowane zgodnie z przekonaniem kierownika. Ludzie otoczeni są akceptacją, a ich potrzeby są zauważane i w miarę możliwości zaspokajane. Stwarza się im poczucie bezpieczeństwa. Kontakty międzyludzkie są nieformalne, aczkolwiek uwzględniające swoistą klanową hierarchię. Rozwiązywanie problemów organizacyjnych odbywa się przy współudziale pracowników, ale decydujące zdanie ma kierownik. Kultura klanowa często występuje w firmach rodzinnych i/lub sektora MŚP. Wydawać by się mogło, że **organizacja klanowa sprzyja coachingowi, niemniej należy wskazać na potencjalną przeszkodę. Może nią być mentoringowa postawa kierownika, który postrzegany jest jako ten, który „wie lepiej”**⁹.

Organizacja klanowa sprzyja coachingowi, niemniej należy wskazać na potencjalną przeszkodę. Może nią być mentoringowa postawa kierownika, który postrzegany jest jako ten, który „wie lepiej”

Co to jest coaching zespołowy?

Coaching indywidualny jest prowadzony dla jednego klienta, a **zespołowy** dla wielu. Pomimo odmiennego charakteru obu typów *coachingu* istnieje między nimi kilka zbieżnych cech. Do najważniejszej należy rola *coacha*. W obu przypadkach zadaniem *coacha* jest uruchamianie procesu zmiany i pilnowanie, by przebiegał on bez zakłóceń. Ponadto oba typy *coachingu* bazują na zasobach *coachowanych*, tj. na ich wiedzy, doświadczeniu, kompetencjach. *Coach* nie przekazuje podczas sesji swoich doświadczeń związanych z omawianym zagadnieniem, nie uczy nowej wiedzy, nie naprowadza na preferowaną przez siebie drogę rozwiązywania problemu, nad którym pracuje klient lub grupa. Dość zbliżony jest tu także ogólny proces przebiegu sesji.

Coaching zespołowy, podobnie jak *coaching* indywidualny, ma wiele odmian. Coaching zespołowy można podzielić na dwie główne kategorie: *coaching* nastawiony na doskonalenie zespołu oraz *coaching* nastawiony na rozwiązywanie problemów (rys. 2).

W *coachingu* nastawionym na doskonalenie, zespół dąży do rozwoju tych wszystkich czynników, które wzmacniają jego integrację, doskonałą komunikatywność, asertywność, budują pozytywną atmosferę, otwartość w relacjach czy motywację. Dzięki temu silny, wspierający się i zmotywowany zespół jest przygotowany do stawiania czoła wyzwaniom, realizacji trudnych projektów i poprawy efektywności rozwiązywania problemów.



Coaching zespołowy można podzielić na *coaching* nastawiony na doskonalenie zespołu oraz *coaching* nastawiony na rozwiązywanie problemów

9 M. Sidor-Rządkowska, *Profesjonalny coaching...*, s. 25.



Rys. 2. Typy *coachingu* zespołowego

Źródło: opracowanie własne

Tymczasem *coaching* nastawiony na rozwiązywanie problemów koncentruje działania zespołu na rozwiązywaniu trudnych i złożonych problemów firmy. Dzięki zastosowaniu specjalistycznej metodyki zespół lepiej zaczyna rozumieć istotę dręczącego go problemu i znajduje dla niego lepsze, tj. bardziej efektywne rozwiązania. Efektem „ubocznym” tych działań jest poprawa integracji grupy, wzrost komunikatywności, zaufania, otwartości i motywacji do pracy. W trakcie prowadzenia tego typu sesji przez autorów członkowie zespołów niejednokrotnie wskazywali, że po raz pierwszy w historii ich pracy czują, że pracowali zespołowo i dopiero teraz rozumieją, czym jest zespół. *Coaching* zespołowy, skupiony na rozwiązywaniu problemów, jest nazywany także „sesją moderowaną” lub „moderowaną sesją problemową”.

Choć oba typy *coachingu* mają wiele wspólnych cech i wpływają zarówno na poprawę jakości pracy zespołowej, jak i poprawę zdolności rozwiązywania problemów, nie można traktować tych metod alternatywnie – jako zamienników. Pierwszy kierunek przede wszystkim integruje i rozwija potencjał zespołu, drugi przede wszystkim prowadzi do rozwiązywania złożonych problemów. Wybór właściwego podejścia zależy zatem od celu, przed jakim stoi zespół.

W tym opracowaniu skoncentrujemy się na prezentacji metody i warunków powodzenia *coachingu* zespołowego drugiego rodzaju – czyli moderowanych sesji problemowych.

Jak przeprowadzić *coaching* zespołowy?

Ogólny proces realizacji sesji *coachingowej* jest dość zbliżony do procesu prowadzenia *coachingu* indywidualnego według modelu GROW. Sesje *coachingu* zaczynają się od określenia celu sesji (G), następnie zespół przechodzi do analizy sytuacji (R), w kolejnym kroku poszukiwane są możliwości rozwiązania problemu (O), które następnie są oceniane. Ostatnia faza pracy koncentruje się na przygotowaniu planu działania, co częściowo odpowiada fazie (W) w modelu GROW. Jest to jednak tylko powierzchowna zbieżność procesu. W przeciwieństwie do *coachingu* indywidualnego, metodyka prowadzenia grupy przez *coacha* zespołowego jest w znacznie większym stopniu uporządkowana (ustrukturyzowana), a wpływ *coacha* na przebieg całego procesu o wiele silniejszy. W *coachingu* zespołowym *coach* odgrywa znacznie bardziej aktywną rolę w pracy z grupą. Jego ingerencja i udział w pracy grupy są nie tylko możliwe, lecz często wręcz oczekiwane przez tę grupę. Na taką ingerencję nie może sobie pozwolić *coach* indywidualny.

Pomimo zbieżności z modelem GROW, moderacja ma swój bardziej charakterystyczny przebieg (strukturę), który wygląda następująco: diagnoza sytuacji (problemu), poszukiwanie rozwiązań, ocena rozwiązań, tworzenie planów wdrożenia (rys. 3).



Rys. 3. Kluczowe etapy procesu *coachingu* zespołowego

Źródło: opracowanie własne

W *coachingu* indywidualnym przykładą się dużą wagę do precyzyjnego określenia celu sesji. G w modelu GROW, czyli określenie celu, stanowi odrębną fazę *coachingu*, uznawaną za niezwykle ważną i warunkującą powodzenie pracy z klientem. W *coachingu* zespołowym (moderacji) na wstępnym etapie określenie celu sesji nie jest sprawą tak istotną, charakterystyczną, jak w *coachingu* indywidualnym. Wystarczy, że zespół zaznaczy jedynie ogólny kierunek, w jakim chce podążać w trakcie sesji, np. wskaże, iż ma problem z komunikacją, współpracą albo z szeroko pojętą efektywnością i zaangażowaniem pracowników. To wystarczy, by rozpocząć sesję moderowaną. Co więcej, jest przy tym możliwe, że sesja zaczyna się bez określania jakiegokolwiek problemu, nad którym ma pracować zespół. W takiej sytuacji pierwsza faza pracy polega na zdiagnozowaniu ogólnej sytuacji firmy, a po przeprowadzeniu tej diagnozy zespół sam wybiera kluczowe problemy, którym chce się przyjrzeć podczas dalszej części pracy. Moderowane sesje problemowe można

W *coachingu* zespołowym (moderacji) na wstępnym etapie określenie celu sesji nie jest sprawą tak istotną, jak w *coachingu* indywidualnym. Wystarczy, że zespół zaznaczy jedynie ogólny kierunek, w jakim chce podążać w trakcie sesji, np. wskaże, iż ma problem z komunikacją, współpracą albo z szeroko pojętą efektywnością i zaangażowaniem pracowników. To wystarczy, by rozpocząć sesję moderowaną

przewieźć zarówno z grupami czteroosobowymi, jak i liczącymi ponad pięćdziesiąt osób. W przypadku tak dużych grup konieczne jest podzielenie ich na zespoły około dwunastoosobowe. To optymalna wielkość pojedynczej grupy.

Z doświadczeń autorów wynika, że rozpoczęcie sesji od **ogólnej diagnozy** sytuacji w firmie jest bardzo efektywne i motywujące, ponieważ pozwala uporządkować pracownikom wszystkie dostrzegane przez nich problemy i wybrać te z nich, które uważają za najistotniejsze. Poniżej zostanie przedstawiona metoda pracy z zespołem rozpoczynająca się od identyfikacji wszystkich problemów występujących w firmie.

Diagnozowanie problemu

Faza diagnozowania problemów firmy składa się z trzech kroków: generowania problemów, porządkowania problemów, wyboru problemów kluczowych.

Krok 1 – generowanie problemów

Podstawowym narzędziem pracy podczas moderacji są karteczki typu *post-it* (małe kwadratowe karteczki z paskiem kleju). Karteczki te otrzymuje każdy członek zespołu. Karteczki służą temu, by każdy z członków zespołu mógł zaprezentować wszystkie swoje uwagi, dostrzegane problemy, pomysły czy rozwiązania. Pracując w ten sposób unika się sytuacji, gdy któryś z członków zespołu będzie czuł się niewysłuchany i pominięty w dyskusji. Praca z karteczkami polega na tym, że na każdej z nich z osobna wypisuje się po jednym pomysłu.

Celem diagnozowania sytuacji przedsiębiorstwa jest ujawnienie wszystkich problemów, które utrudniają sprawne funkcjonowanie firmy. Pierwsze działanie podczas sesji polega na tym, by na karteczkach każdy członek zespołu wypisał wszystkie problemy, które dostrzega w odniesieniu do firmy. Podczas tej pracy nie ma żadnych ograniczeń. Członkowie mogą pisać zarówno o problemach natury strategicznej, kwestiach bieżącej współpracy, jak i problemach z uszkodzoną maszyną do robienia kawy. W tej fazie chodzi o to, by każdy członek zespołu „wyrzucił” z siebie wszystkie problemy, wątpliwości, sprawy, zadania, nadzieje, którymi według niego firma powinna się zająć. Zwykle każdy z uczestników sesji generuje od kilku do kilkunastu karteczek. Jeżeli zespół jest duży oznacza to, że po zakończeniu tego kroku na stół trafi kilkadziesiąt karteczek, równie dobrze może ich być ponad sto.

Krok 2 – porządkowanie problemów

Gdy każdy z uczestników sesji wypisze już wszystkie problemy, jakie przyszły mu do głowy, następuje faza porządkowania. Zapisane przez zespół karteczki powinny zostać rozłożone na stole, po czym uporządkowane w grupy o zbliżonej tematyce. Przykładem takich grup są problemy finansowe, techniczne,

Rozpoczęcie sesji od ogólnej diagnozy sytuacji w firmie jest bardzo efektywne i motywujące ponieważ pozwala uporządkować pracownikom wszystkie dostrzegane przez nich problemy i wybrać te z nich, które uważają za najistotniejsze

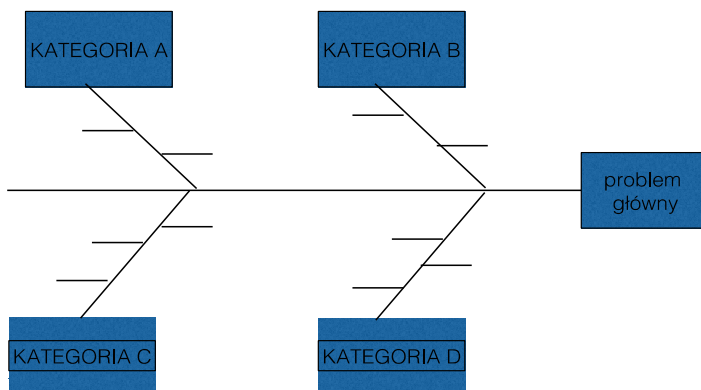
Faza diagnozowania problemów firmy składa się z trzech kroków: generowania problemów, porządkowania problemów, wyboru problemów kluczowych

Celem diagnozowania sytuacji firmy jest ujawnienie wszystkich problemów, które utrudniają sprawne funkcjonowanie firmy

komunikacyjne, prawne. Najczęściej zespoły tworzą od sześciu do dziesięciu grup problemów.

Kolejnym działaniem jest opisanie problemów na schemacie diagramu Ishikawy. Diagram Ishikawy jest metodą służącą do porządkowania problemów. W polskim nazewnictwie znany jest też pod pojęciem „diagramu ryby”, gdyż swoim schematem przypomina jej szkielet (rys. 4).

DIAGRAM ISHIKAWY



Rys. 4. Diagram Ishikawy („diagram ryby”)

Źródło: opracowanie własne

Diagram Ishikawy składa się z osi głównej i osi bocznych, czyli tzw. ości. Na końcu głównej osi – w „głowie” ryby wpisuje się główny problem, którym zajmuje się zespół. W omawianym przypadku opis brzmiałby: „problemy dostrzegane w firmie”. Od głównej osi odchodzą osi boczne. „Ości” musi być tyle, ile wcześniej zostało stworzonych grup problemów. Z praktycznego punktu widzenia najlepiej jest, jeśli grup problemów nie ma więcej niż osiem. Powyżej tej liczby diagram przestaje być czytelny. Jeżeli zespół stworzył więcej niż osiem grup, *coach* może poprosić o połączenie dwóch lub więcej stworzonych grup w większe całości. Takie działanie nie będzie wymagało kompromisów ze strony zespołu, a utworzy bardziej przejrzysty diagram Ishikawy. Następnie na szczycie każdej „ości” wpisuje się nazwę grupy. Ostatnim działaniem jest wpisanie poszczególnych problemów przyporządkowanych do każdej „ości”. Ilustracja graficzna opisanego procesu znajduje się na rys. 5.



Rys. 5. Przykładowy diagram Ishikawy wykonany dla jednego z dużych polskich przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne

Prezentacja wyników diagnozy problemów

Gdy diagram Ishikawy jest gotowy, musi nastąpić jego prezentacja przed wszystkimi członkami zespołu. Jest to szczególnie ważne w sytuacji, gdy zespół pracujący nad diagnozowaniem problemów w firmie był podzielony na kilka mniejszych podgrup. Jeżeli każda podgrupa stworzyła swój własny diagram, musi dojść do omówienia ich wszystkich. Zwykle jest tak, że ryby poszczególnych podgrup różnią się jedynie nieznacznie. Najczęściej wszystkie podgrupy dostrzegają podobne problemy występujące w firmie, a główna różnica polega na odmiennym ich pogrupowaniu – względem nieco innych kategorii.

Wspólne omówienie wszystkich diagramów jest kluczowe dla dalszego przebiegu sesji. Działanie to uświadamia członkom zespołu, że wszyscy w zbliżony sposób postrzegają problemy w firmie. Moment omawiania diagramu Ishikawy jest działaniem „oczyszczającym” dla zespołu, budującym zaufanie do siebie nawzajem i do *coacha* oraz przygotowującym solidny grunt do dalszej pracy. W każdym przypadku, w którym autorzy prowadzili diagnozę ogólnej sytuacji problemowej, członkowie zespołu powiedzieli, że po raz pierwszy w ich historii mają okazję przyjrzeć się wszystkim problemom, które dotychczas były, co najwyżej, przedmiotem kularowych rozmów. Taka sytuacja występowała zarówno w 18-tysięcznym KGHM, gdzie w sesji *coachingowej*

Moment omawiania diagramu Ishikawy jest działaniem „oczyszczającym” dla zespołu, budującym zaufanie do siebie nawzajem i do *coacha* oraz przygotowującym solidny grunt do dalszej pracy

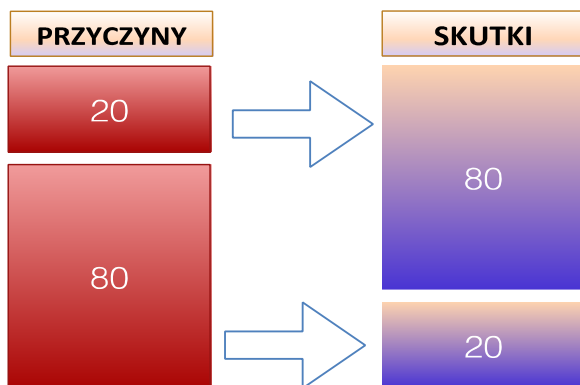
uczestniczyło kilkudziesięciu reprezentantów kierownictwa, w 20-osobowej grupie nauczycieli liceum czy 7-osobowym zespole kancelarii prawnej.

Krok 3 – Wybór kluczowych problemów

Wykonany w opisany powyżej sposób diagram Ishikawy zawiera zwykle od 20 do 50 problemów, które uczestnicy uważają za istotne. Nawet jeżeli byłoby ich tylko kilkanaście to i tak zespół nie ma możliwości rozwiązania ich wszystkich – ani podczas sesji *coachingowej*, ani w rzeczywistości. Próba rozwiązania tych problemów musiałaby skończyć się fiaskiem choćby tylko z powodu nadmiernego rozproszenia sił, środków i czasu członków zespołu poświęconych na zajmowanie się tyloma celami. Dlatego będąc w tym miejscu sesji *coachingowej* coach musi wyjaśnić zespołowi, że rozwiązanie wszystkich problemów opisanych na diagramie jest niemożliwe oraz że jest ono bezcelowe. **Sztuka zarządzania**, sztuka osiągania efektywności polega na tym, by umieć skupić się na kluczowych problemach, które – kiedy zostaną rozwiązane – przyniosą największe efekty. Najlepiej jest to wyjaśnić prezentując zasadę Pareto, inaczej nazywaną zasadą 80/20 (rys. 6).

Rys. 6. Zasada Pareto

ZASADA PARETO (80/20)



Źródło: opracowanie własne

Zasada Pareto mówi o tym, że średnio 20% przyczyn generuje 80% skutków. Inaczej mówiąc, w każdej złożonej sytuacji istnieje jedynie niewielka liczba problemów, które, jeżeli zostaną rozwiązane, przyczynią się do istotnej ogólnej poprawy sytuacji. Ten argument, poparty przykładami, jest zawsze

Sztuka zarządzania, sztuka osiągania efektywności polega na tym, by umieć skupić się na kluczowych problemach, które – kiedy zostaną rozwiązane – przyniosą największe efekty

W każdej złożonej sytuacji istnieje jedynie niewielka liczba problemów, które – jeżeli zostaną rozwiązane – przyczynią się do istotnej ogólnej poprawy sytuacji

przyjmowany z akceptacją przez uczestników. Zespół zaczyna rozumieć, że jedynie część z kilkudziesięciu problemów opisanych na przygotowanym przez nich wcześniej diagramie ryby jest ważna. Zatem powinni w tej części procesu poszukać problemów kluczowych.

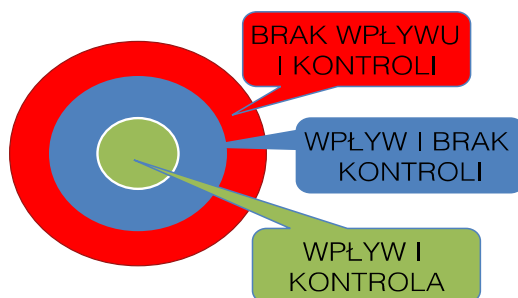
Istnieje kilka metod wyboru kluczowych problemów. Jeżeli na diagramie jest względnie mało problemów, a zespół składa się z doświadczonych menedżerów, można zaproponować, by uczestnicy sami przedyskutowali temat i korzystając z burzy mózgów wybrali te kluczowe.

Jeśli jednak sytuacja problemowa jest naprawdę złożona, a zespół składa się z członków o mniejszym doświadczeniu menedżerskim, warto jest zastosować dwie metody pozwalające na bardziej obiektywną i pewniejszą selekcję. Metody te nazywają się „kołem wpływu i kontroli” oraz „siatką korzyści/koszty”.

Koło wpływu i kontroli

Koło wpływu i kontroli jest prostą metodą selekcji problemów (rys. 7), która klasyfikuje je pod kątem możliwości wywarcia wpływu na problem oraz posiadania kontroli nad poradzeniem sobie z nim. Pod pojęciem „wpływu” rozumie się jakiegokolwiek działanie, które można podjąć, by zmienić niekorzystny stan rzeczy. Pod pojęciem „kontroli” rozumie się tu sytuację, w której można być, z dużą dozą prawdopodobieństwa, przekonanym co do efektów rozwiązania problemu.

KOŁO WPŁYWU I KONTROLI



Rys. 7. Koło wpływu i kontroli

Źródło: opracowanie własne

Pracując nad kołem wpływu i kontroli zespół ma przypisać wszystkie wypisane na diagramie Ishikawy problemy do jednego z trzech kół: koła wpływu i kontroli, koła wpływu i braku kontroli bądź koła braku wpływu i braku kontroli. Przykładowo do problemów, na które można mieć wpływ i kontrolę nad nimi należą te, których rozwiązanie zależy całkowicie od zaangażowania danego członka zespołu. Może to być problem z zepsutym oprogramowaniem w komputerze, którego naprawa leży w gestii informatyka posiadającego odpowiednie zasoby (wiedzę, umiejętności) do jego rozwiązania. Przykładem problemów, które należą do grupy wpływu, ale braku kontroli są problemy związane z działaniami innych osób. Można mieć wpływ na ich rozwiązanie, ponieważ potencjalnie można podjąć próbę rozmowy i przekonania ich do zmiany decyzji czy zachowań, jednak nie jedynie od rozmówcy będzie zależała ostateczna decyzja, co robi. Natomiast przykładem problemów, na które nie ma się wpływu i kontroli są problemy gospodarki kraju, problemy wynikające z pogody czy związane z prawem stanowionym. Są to te problemy, odnośnie do których zespół nie dysponuje żadnymi narzędziami, by na nie wpłynąć.

Selekcja problemów z wykorzystaniem koła wpływu i kontroli uświadamia zespołowi przede wszystkim to, że istnieje pewna grupa problemów, w przypadku których nie ma możliwości znalezienia rozwiązania. Zatem jedynie problemom z kręgu centralnego i środkowego warto jest poświęcić dalszą uwagę, ponieważ tylko na nie można wywierać realny wpływ.

Dokonanie selekcji w kole wpływu i kontroli zwykle w nader niewielkim stopniu pomaga zespołowi wybrać te kilka kluczowych problemów, nad którymi mają pracować podczas sesji. Problemów, które pozostały, jest jeszcze na tyle dużo, że potrzebna jest kolejna metoda ułatwiająca selekcję i wybór właściwych problemów. Metodą tą jest „siatka koszty/korzyści” (rys. 8).

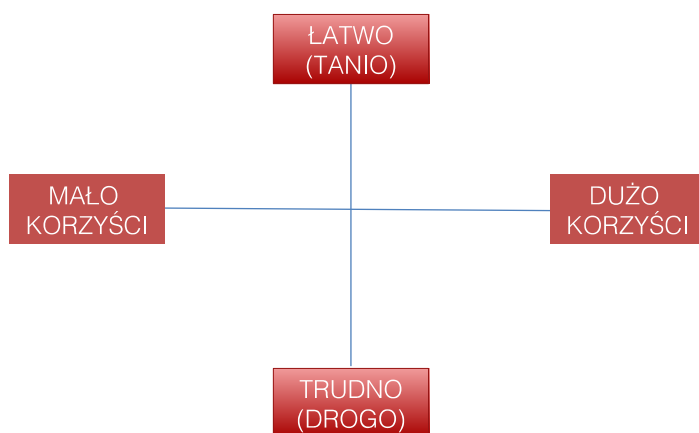
Siatka koszty/korzyści

W tym kroku każdy z pozostałych problemów należy rozważyć pod kątem trudności z jego rozwiązaniem oraz potencjalnych korzyści, jakie można mieć z jego rozwiązania. Pod pojęciem „trudności” rozumie się tu wszystkie czynniki, które utrudniają rozwiązanie problemu, takie jak: koszty, nakład pracy, konieczność użycia specjalistycznych zasobów, czasochłonność, konieczność przejścia przez złożoną procedurę itp. Pod pojęciem „korzyści” rozumie się efekty, jakie może przynieść rozwiązanie, np.: korzyści finansowe, poprawa efektywności funkcjonowania, poprawa jakości czy skrócenie czasu obsługi klienta.

Precyzyjne określenie trudności i korzyści związanych z rozwiązaniem omawianych problemów może być niełatwe, a czasem nawet niemożliwe, do oszacowania. Nie ma to jednak wielkiego znaczenia. Na tym etapie chodzi o wybór kluczowych problemów na podstawie własnego doświadczenia i wiedzy zespołu.

Selekcja problemów z wykorzystaniem koła wpływu i kontroli uświadamia zespołowi przede wszystkim to, że istnieje pewna grupa problemów, w przypadku których nie ma możliwości znalezienia rozwiązania

SIATKA KOSZTY/KORZYŚCI



Rys. 8. Siatka korzyści/koszty

Źródło: opracowanie własne

Po przypisaniu każdego z problemów do jednej z czterech ćwiartek siatki *coach* musi wyjaśnić, na czym polegają ogólne zasady wyboru problemów przy wykorzystaniu tej metody.

Po pierwsze: problemy trudne do rozwiązania, które i tak nie przynosiłyby wielu korzyści. Rozwiązanie ich wymaga dużego nakładu pracy, finansów czy innych zasobów, a korzyści są nikłe. Należy zatem zrezygnować z prób ich rozwiązywania.

Po drugie: problemy, które łatwo jest rozwiązać, ale przynosi to mało korzyści. W tej grupie raczej nie znajdzie się tych 20% problemów, które wiążą się z 80% korzyści, jednak nie należy z założenia zrezygnować z ich wyboru. Zespół powinien przyjrzeć się tym problemom i wybrać te z nich, których rozwiązanie rzeczywiście może być szybkie i którymi można się zająć w „wolnej chwili”. Warto jest mieć pod ręką listę takich problemów, by w przyszłości przy okazji rozwiązywania komplementarnych spraw zająć się także i tymi.

Po trzecie: problemy, które łatwo jest rozwiązać i których rozwiązanie przynosi wiele korzyści. To najcenniejsza grupa zagadnień. Teoretycznie to w tej ćwiartce znajduje się owe 20% kluczowych problemów według Pareto. Zespół powinien szczególną uwagę zwrócić na tę ćwiartkę i pogłębić ich zrozumienie. Należy być jednak ostrożnym z ich wyborem. Praktyka zarządzania wskazuje raczej na to, że szczególnie ważnych dla efektywności problemów nie rozwiązuje się w sposób łatwy i szybki.

Po czwarte: problemy, które trudno rozwiązywać, ale może przynieść to wiele korzyści. Tu również potrzebna jest pogłębiona analiza. Jest bardzo prawdopodobne, że właśnie w tej ćwiartce znajdują się najważniejsze problemy, którymi powinien zająć się zespół.

Po wykonaniu siatki koszty/korzyści zespół zwykle bez większego trudu potrafi wyodrębnić trzy–pięć kluczowych problemów dla firmy. Jeśli jednak nadal ma z tym problem musi wybrać je np. losowo z grupy „dużych korzyści”. Na tym etapie nie ma sensu stosować dodatkowych metod selekcji problemów. Z doświadczeń autorów wynika, że zespół nie ma zwykle większych trudności z określeniem kluczowych problemów do dalszej pracy.

Zamiana problemu na cel

Na tym etapie sesji zespół ma wybranych kilka kluczowych problemów, których rozwiązanie, jego zdaniem, przyniesie najwięcej korzyści. Czas więc przejść do ich rozwiązywania. Aby to zrobić należy wybrać pierwszy problem, nad którym skupi się zespół. Następnie trzeba przekształcić go w cel poprzez zadanie pytania: *co chce się osiągnąć w związku z tym problemem?* To przekształcenie jest ważne. Ono ukierunkowuje bowiem sposób myślenia zespołu.

W tym miejscu procesu trenerzy często wyjaśniają popularną metodę definiowania celów, jaką jest wspominana już zasada SMART. Znaczenie tej metody bywa jednak przeceniane. Jeżeli nie posiada się wystarczającego doświadczenia menedżerskiego, trenerskiego czy *coachingowego*, to tzw. wysmartowany cel bywa rozpisany w skomplikowany sposób, utrudniający dalszą pracę zespołu. Dlatego dla skutecznego poprowadzenia sesji wystarczy, że zespół odpowie na pytanie, czego chce w związku z wybranym problemem.

Istnieje także możliwość kontynuacji procesu bez definiowania celu. Autorzy wielokrotnie rezygnowali w pracy z zespołem z definiowania celu, jeżeli problem, nad którym chciał pracować zespół był wystarczająco przejrzysty sformułowany. Pominięcie zamiany problemu na cel nie utrudniało sprawnego przebiegu sesji. Zdarzały się jednak wyjątki.

Podczas jednej z sesji zespół w niewłaściwy sposób zdefiniował problem. Dopiero przekształcenie go w cel ujawniło ten błąd. Problem został określony jako „autorytarne zarządzanie prezesa”. Dotyczył postawy przełożonego, który miał potrzebę wpływania na każdą, nawet mniej znaczącą decyzję. Dopiero przekształcenie problemu w cel ujawniło, co było istotą problemu. Zespół odpowiadając na pytanie, czego chce, określił, że potrzebuje podejmowania szybszych decyzji w bieżącym zarządzaniu. Jak widać, cel ten nie jest tożsamy z problemem. Wymagał dyskusji i refleksji zespołu.

Czytelnicy, którzy w tym momencie zauważyli, że problem w takiej formie był na tyle błędnie zdefiniowany, że wymagał dalszej ingerencji *coacha*, będą mieli rację. Autorytarne przywództwo było *de facto* przyczyną istnienia

ważnego problemu, jakim były opóźnienia w podejmowaniu decyzji. Prowadzenie jednak takich rozważań w wirze dyskusji, jaka zwykle odbywa się podczas sesji moderowanych bywa czasochłonne i trudne. Jedno pytanie „*co chcecie zrobić w związku z tym problemem?*” kończy dyskusje o zawłości przyczynowo-skutkowej sprawy i naprowadza grupę na właściwe rozwiązanie.

Poszukiwanie rozwiązań

Etap poszukiwania rozwiązań jest etapem kreatywnym. Dominują tu metody znane z obszaru sztuki kreatywnego myślenia. Poniżej wyjaśniono dwie najprostsze.

W większości sytuacji problemowych wystarczy postawić zespół przed zdefiniowanym przezeń celem i zadać pytanie „*co możecie zrobić, żeby rozwiązać ten problem?*” W tej fazie zespół, w swobodnej dyskusji, będącej formą burzy mózgów, ma przygotować listę pomysłów, które potencjalnie mogą przyczynić się do rozwiązania problemu. Dla wielu niezbyt skomplikowanych problemów jest to całkowicie wystarczające pytanie, umożliwiające znalezienie skutecznego rozwiązania.

Bardziej złożoną formą tego pytania jest ukierunkowanie uwagi uczestników poprzez jego modyfikację i rozłożenie go na cztery odrębne kierunki myślenia (rys. 9).

W tej fazie zespół, w swobodnej dyskusji, będącej formą burzy mózgów, ma przygotować listę pomysłów, które potencjalnie mogą przyczynić się do rozwiązania problemu

MATRYCA ZMIAN

CO MOŻESZ ROBIĆ WIĘCEJ	CO MOŻESZ ROBIĆ MNIEJ
CO MOŻESZ ZACZAĆ ROBIĆ	CO MOŻESZ PRZESTAĆ ROBIĆ

Rys. 9. Matryca zmian

Źródło: opracowanie własne

Matryca zmian przedstawia cztery grupy pytań: co możesz zrobić więcej, co mniej, co zacząć, a co przestać robić, by rozwiązać ten problem. Zespół ma kolejno poszukiwać odpowiedzi na każde z tych pytań, w takiej liczbie, jaką jest w stanie znaleźć. Odpowiadając na trzy grupy pytań – dwa pierwsze i ostatnie – zespół jest zmuszony do pogłębienia analizy obecnej sytuacji i wyciągnięcia wniosków odnośnie do dotychczasowych działań. Odpowiadając natomiast na pytanie, co zacząć robić, zespół musi poszukiwać rozwiązań, które do tej pory nie pojawiły się w firmie. Jest to zatem warstwa najbardziej innowacyjna.

Matryca zmian, a tym bardziej proste polecenie „co można zrobić, by rozwiązać problem?” nie są metodami wystarczającymi do rozwiązywania skomplikowanych problemów wymagających wiedzy eksperckiej. Nie nadają się również do rozwiązywania problemów, z powodu których zespół jest przemęczony i wypalony.

Przykładem takich problemów może być np. problem ze zwiększeniem sprzedaży czy poprawą efektywności pracy ludzi w sytuacji, gdy to pytanie jest głównym pytaniem, jakie pojawia się na każdym spotkaniu z zarządem od lat, a wszystkie przedstawiane do tej pory rozwiązania zakończyły się fiaskiem.

Metody rozwiązywania tego typu problemów są bardziej złożone i ich opis przekracza ramy niniejszego artykułu. Należy ich poszukiwać w literaturze poświęconej kreatywności.

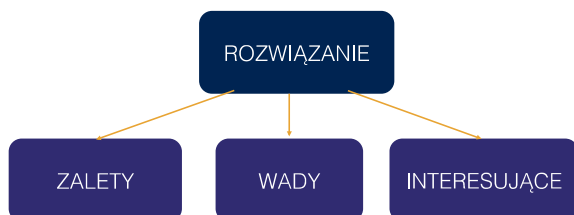
Ocena rozwiązań

Udzielenie odpowiedzi na pytanie, co można zrobić, by rozwiązać problem prowadzi do wygenerowania długiej listy potencjalnych rozwiązań. Często zespół jest tu stawiany przed podobnym dylematem, jaki miał przy wyborze kluczowych problemów do rozwiązania po wykonaniu diagramu Ishikawy. Dla celu wybrania najlepszych rozwiązań można ponownie użyć siatki koszty/korzyści.

Przygotowanie przez zespół siatki, podobnie jak w przypadku diagramu Ishikawy, ma doprowadzić do znalezienia kilku kluczowych rozwiązań. Tym razem jednak zespół musi się dokładniej przyjrzeć tym rozwiązaniom oceniając ich walory. Bardzo skuteczna jest do tego metoda zaproponowana przez De Bono – Zalety Wady Interesujące (ZWI) zilustrowana na rys. 10. Sprowadza się ona do tego, by każde z wybranych rozwiązań ocenić pod kątem ich wad i zalet. Następnie, przyglądając się wynikom, należy wyciągnąć wniosek, co w danym pomysle jest interesujące, co zaś można by zmodyfikować lub zaaplikować w innym rozwiązaniu.

W większości przypadków ZWI dostarczała zespołom, które szkolili autorzy, wystarczających informacji, by były one w stanie wybrać najlepsze z zaproponowanych rozwiązań.

ZWI



Rys. 10. Metoda ZWI

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. de Bono, *Naucz się myśleć kreatywnie*, Warszawa 1998, s. 10

Przygotowanie planu wdrożenia

Przygotowanie precyzyjnego i długofalowego planu wdrożenia wypracowanych podczas sesji rozwiązań mija się z celem. Po pierwsze dlatego, że wybór pomysłów, a nawet ich ocena, były przygotowane na „gorąco” i odbywały się w dynamicznej atmosferze dyskusji, jaka zawsze towarzyszy moderowanym sesjom problemowym. Przy krótkim czasie pracy nad oceną rozwiązań, w burzliwej atmosferze jest niemal pewne, że zespołowi mogły umknąć niuanse, tj. czynniki, które należy dodatkowo wziąć pod uwagę przy ocenie rozwiązania i zaplanowaniu jego wdrożenia. Po zakończeniu sesji warto, by zespół ochłonął, ponownie spotkał się po kilku dniach i jeszcze raz na spokojnie, z dystansu przedyskutował plusy i minusy wypracowanych rozwiązań. Po drugie, zazwyczaj wdrożenie poważniejszych rozwiązań wymaga akceptacji wyższego kierownictwa firmy lub kierowników działów, musi się więc odbyć osobne spotkanie. Po trzecie, czynniki, które mogą warunkować powodzenie bądź klęskę wdrożenia wypracowanych rozwiązań są zawsze skomplikowane. Wymagają one skrupulatnego przemyślenia i drobiazgowych analiz. Na takie analizy jest miejsce raczej w cichym pokoju, w gronie wybranych ekspertów, a nie na sali szkoleniowej.

Z tych powodów etap planowania realizowany jest podczas sesji w taki sposób, by stworzyć ogólną koncepcję wdrożenia rozwiązania, przez co rozumie się wyłonienie etapów, jakie należy podjąć, by urzeczywistnić rozważane pomysły. Najczęściej zespoły przygotowują w tej części sesji plan kolejnych spotkań z udziałem członków kierownictwa i kluczowych ekspertów. Podczas kolejnych spotkań będą musieli oni dopracować koncepcję i omówić czynniki warunkujące powodzenie przedsięwzięcia, jak np. kwestie finansowania, analizę czynników

Przy krótkim czasie pracy nad oceną rozwiązań, w burzliwej atmosferze jest niemal pewne, że zespołowi mogły umknąć niuanse, tj. czynniki, które należy dodatkowo wziąć pod uwagę przy ocenie rozwiązania i zaplanowaniu jego wdrożenia. Po zakończeniu sesji warto, by zespół ochłonął, ponownie spotkał się po kilku dniach i jeszcze raz na spokojnie, z dystansu przedyskutował za i przeciw wypracowanych rozwiązań

utrudniających wdrożenie, określenie koniecznych zasobów, umożliwiających realizację projektu czy określenie realnego czasu jego wdrożenia.

Zwykle na opracowaniu ogólnego planu działania zespół kończy pracę nad rozwiązaniem pierwszego z wybranych problemów i jest gotowy do rozpoczęcia pracy nad kolejną kwestią uznaną za kluczową. Doświadczenie wskazuje, że w ciągu jednego dnia sesji moderowanej zespół jest w stanie opracować rozwiązania dla dwóch do trzech kluczowych dla firmy problemów.

Podsumowanie

Coaching zespołowy, jak i indywidualny mają wiele wspólnych cech. Do najważniejszych należą ogólny proces przebiegu sesji oraz rola *coacha*, którego zadaniem jest przeprowadzić klienta lub grupę od określenia celu do wypracowania rozwiązania. W obu przypadkach *coach* nie może jednocześnie występować w roli eksperta, który mówi grupie, a tym bardziej indywidualnemu *coachowanemu*, co jest dla niego lepsze, a czego powinien unikać. Celem *coachingu* jest doprowadzenie do sytuacji, w której klient, czy klienci, sam wypracuje dla siebie najlepszą strategię działania opierając się na własnych doświadczeniach, własnej wiedzy i własnych kompetencjach. Postępując w ten sposób uczą się oni, a rozwiązania są częściej wdrażane w życie niż wtedy, gdy otrzymują od trenera gotową receptę na rozwiązanie problemu, np. podczas tradycyjnego szkolenia. *Coaching* rozwija ludzi „od wewnątrz” w procesie uświadamiania i porządkowania już posiadanych przez nich zasobów (wiedzy, umiejętności, doświadczeń). A następnie zakłada lepsze ich wykorzystanie do rozwiązywania problemów. Kiedy klienci zaczynają rozumieć, że bazując na swojej własnej wiedzy znaleźli rozwiązania trudnych problemów, zaczynają mocniej wierzyć we własne możliwości, mają większą gotowość do stawiania czoła kolejnym wyzwaniom. A to jest sprzyjające zarówno dla firm, które inwestują w ten typ rozwoju swoich pracowników, jak i dla osobistego życia *coachowanych*.

Proces, metody i narzędzia stosowane w *coachingu* indywidualnym, jak i zespołowym są zbliżone. *Coachowani* przeprowadzani są przez etapy zdefiniowania celu, diagnozy obecnej sytuacji, określenia możliwych rozwiązań, oceny tych rozwiązań i zaplanowania wdrożenia. Do kluczowych metod w fazie diagnozy sytuacji należy diagram Ishikawy. Metoda ta pozwala na uporządkowanie dużej liczby czynników wpływających na istniejącą sytuację według kilku kluczowych kryteriów. Takie uporządkowanie daje poczucie kontroli nad złożonością sytuacji. Następnie, na podstawie prawa Pareto, wybiera się kluczowe czynniki, determinujące w największym stopniu istniejące obecne trudności. Wybór tych czynników pozwala przejść do drugiego etapu procesu *coachingowego*, czyli przygotowania zbioru potencjalnych rozwiązań.

W etapie tym wykorzystuje się metody kreatywnego rozwiązywania problemów. Kolejny etap – oceny rozwiązań – pozwala na wybór najlepszych z nich. W niniejszym opracowaniu została zaprezentowana prosta i zarazem jedna z najbardziej skutecznych metod oceny – ZWI. Ostatnim etapem pracy jest zaplanowanie, jak wdrożyć wypracowane rozwiązania w życie. Określa się tu szczegółowy harmonogram działania wraz z przydzieleniem osób do zadań. Po zakończeniu etapu opracowania rozwiązań zespół lub *coachowany* jest gotowy przystąpić do działania i realizować to, co zostało zaplanowane.

Bibliografia

- Cameron K. S., Quinn R. S., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003.
- De Bono E., *Naucz się myśleć kreatywnie*, Wydawnictwo PRIMA, Warszawa 1998.
- Hargrove R., *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- McAdam S., *Coaching kadry kierowniczej. Dopasowanie usług coachingowych do kontekstu i potrzeb przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Parsloe E., *Coaching i mentoring*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1999.
- Sidor-Rządkowska M., *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Smółka P. (red.), *Coaching: inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, Wydawnictwo Zys i S-ka, Poznań 2009.
- Whitmore J., *Coaching for performance. GROWing for People, performance and Purpose*, Nicholas Brealey Publishing, London–Boston 2006.
- Wilson C., *Coaching biznesowy*, MT Biznes, Warszawa 2010.

Warto przeczytać:

- Clutterbuck D., *Coaching zespołowy*, Rebis, Poznań 2009.
- Wilson C., *Coaching biznesowy*, MT Biznes, Warszawa 2010.

Magdalena Zalewska-Turzyńska

Rozdział 7

Komunikacja w zespołach
zadaniowych, czyli sposób
na komunikację w warunkach
tymczasowości



Doktor inż. Magdalena Zalewska-Turzyńska. Ukończyła studia wyższe International Faculty of Engineering oraz Wydział Organizacji i Zarządzania na Politechnice Łódzkiej. Obecnie jest adiunktem w Katedrze Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Tytuł doktora uzyskała na podstawie rozprawy pt. *Komunikowanie się w organizacji. studium prakseologiczne*. W swojej pracy naukowej koncentruje się na komunikowaniu się w organizacji, metodologii organizacji i zarządzania oraz teorii systemów i ich praktycznym zastosowaniu, np. w zarządzaniu projektami. Jest autorem i współautorem 50 publikacji, w tym trzech pozycji książkowych.

Z tego rozdziału dowiesz się:

- Czym jest zespół zadaniowy?
- Dlaczego heterarchia sprawdza się w zespołach zadaniowych?
- Na jak długo powoływać zespół?
- Gdzie napotkasz trudności w zarządzaniu zespołem zadaniowym?

Dynamiczne i wysoce konkurencyjne otoczenie stawia przed współczesnymi organizacjami szereg nietrywialnych wyzwań. Wprowadzanie i zachęcanie do korzystania z kolejnych nowoczesnych i doskonałych metod lub technik zarządzania oraz systemów komputerowych wspomagających ten proces może powodować zagubienie współczesnego menedżera. Często wie on, że człowiek powinien być dla organizacji najważniejszym jej uczestnikiem oraz podstawowym czynnikiem sukcesu. Ale jak spowodować, aby zespół, który tworzy w burzliwym otoczeniu, funkcjonował właściwie, skutecznie współdziałał i rozwiązywał problemy, a wreszcie odnosił sukcesy? Aby zespół przyczyniał się do swojego rozwoju, ale także rozwoju poszczególnych jednostek go tworzących? Odpowiedzią, nie jedyną, na te pytania i sposobem na rozwiązywanie powstałych problemów jest właściwa komunikacja w zespole. Właściwa, czyli jaka...?

Czym jest zespół zadaniowy?

Zespół zadaniowy (*task force, project team*) to tymczasowa grupa osób utworzona w celu rozwiązania konkretnego problemu lub realizacji określonego zadania. Praca wykonywana jest kolektywnie, wymaga wspólnych wysiłków i generuje pozytywną synergę. Nie każda grupa osób jest zespołem. Aby nim była, musi posiadać wspólny cel, współpracować, mieć wspólny system wartości i norm, respektować zbiorową odpowiedzialność oraz wzajemnie się wspierać. Spotyka się rozmaite określenia zespołów, np. zespół zadaniowy, roboczy, pracowniczy, projektowy albo problemowy. Wszystkie te określenia dotyczą zespołów, wskazują one pochodzenie zespołu, czyli skąd się wywodzą jego członkowie, ale dla sposobu komunikacji w utworzonym już zespole ma to niewielkie znaczenie. Znaczenie mają za to pewne cechy zespołu, ponieważ mają one wpływ na sposób komunikacji wewnątrzzespołowej. Są to heterarchia, tymczasowość trwania zespołu oraz relacji pomiędzy członkami zespołu, zróżnicowanie zespołu i symetria komunikacji, płynność i nieścistość podziału zadań.

Zespół zadaniowy to tymczasowa grupa osób utworzona w celu rozwiązania konkretnego problemu lub realizacji określonego zadania

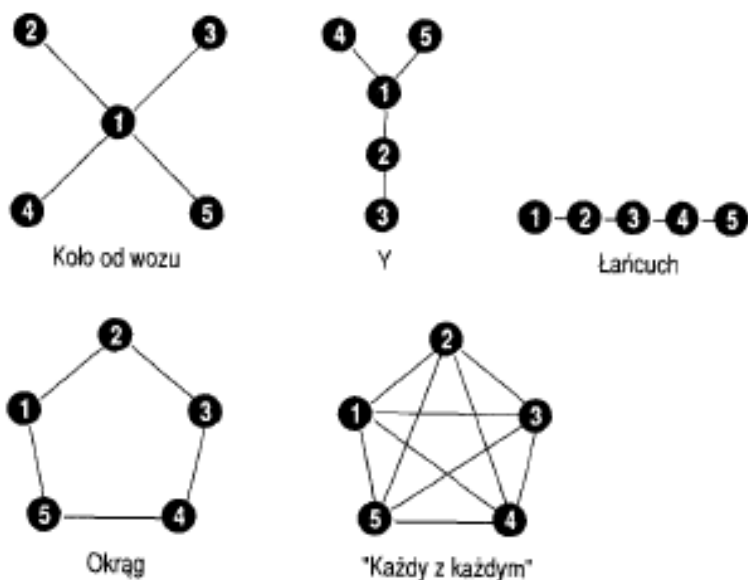
Dlaczego heterarchia sprawdza się w zespołach zadaniowych?

W zespołach zadaniowych zdecydowanie odchodzi się od tradycyjnej hierarchii organizacyjnej, na rzecz tzw. **heterarchii**. Jest to równoległość i zmienność ośrodków władzy oraz równoczesne istnienie wielu ośrodków decyzyjnych, rozmieszczonych w różnych punktach organizacji. Pozornie wydawać się może, że taka struktura wprowadza chaos, jednak tu chodzi o zamianę klasycznego i tradycyjnego zarządzania i kierowania na koordynowanie.

Heterarchia to równoległość i zmienność ośrodków władzy oraz równoczesne istnienie wielu ośrodków decyzyjnych, rozmieszczonych w różnych punktach organizacji

Decyzje związane z dowolnymi problemami powinny być podejmowane jak najbliżej miejsca ich występowania, zainteresowani są bowiem najbardziej zaangażowani w ich rozwiązanie i najlepiej poinformowani w sprawie problemu i możliwości jego rozwiązania. Dlatego rolą kierownika zespołu jest przede wszystkim nieprzeszkadzanie, koordynowanie, słuchanie, zbieranie informacji o problemie i wsłuchiwanie się z wielką starannością w komunikaty o możliwościach rozwiązań, następnie udzielanie wsparcia we wdrażaniu takich rozwiązań.

Odchodzi się od klasycznego dystansu władzy i poczucia wszechwładzy osób zarządzających. Pracownicy są osobami kompetentnymi i celowo dobranymi do zespołu, należy ich traktować jako partnerów przy projektowaniu rozwiązań, dlatego dominuje typ komunikacji każdy z każdym, bez dawnego wydawania poleceń.



Rys. 1. Typy struktury sieci komunikacyjnych

Źródło: H. J. Leavitt, *Some effects of certain communication patterns on group performance*, „The Journal of Abnormal and Social Psychology” 1951, No 46, s. 38–50

Kierownictwo w zespole jest przechodnie lub tymczasowe. Dlatego należy unikać tradycyjnego sposobu wydawania poleceń. Nie sprawdza się on w przypadku zespołów – dzisiejszy kierownik zespołu może jutro być podwładnym i odwrotnie. Menedżer powinien raczej ustalać wykonanie zadania ze współpracownikami niż je im nakazać, wyznaczać lub narzucać. Wspólne

ustalanie zakresu i terminu wykonania poszczególnych zadań ułatwia współpracę, doskonale wpływa na atmosferę w zespole i wzajemne relacje. Kluczowy jest tutaj sposób porozumiewania się, co jest trudną umiejętnością. Nie wszyscy kierownicy potrafią utrzymać równowagę pomiędzy rządzeniem a zarządzaniem. Jednocześnie ważne jest, aby to kierownik koordynował powierzone zespołowi zadania. Decyzje mogą być podejmowane przez członków zespołu, ale koordynowane przez kierownika. Inaczej – gdy każdy z współpracowników decyduje – powstaje chaos. Chodzi o zapewnienie równowagi pomiędzy wydawaniem poleceń a wyłącznie przyjmowaniem decyzji podejmowanych przez współpracowników bez ich koordynacji. Zadanie kierownika leży pośrodku.

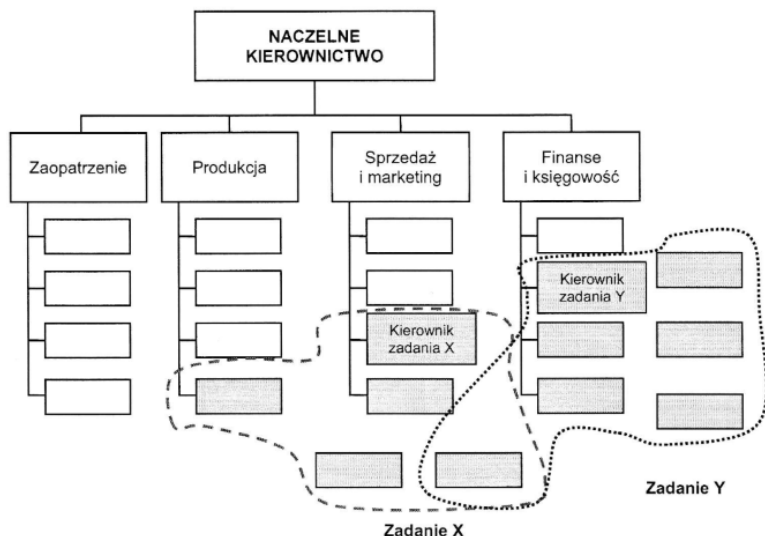
Zespoły zadaniowe pojawiają się z rozmaitych powodów i w różnych konfiguracjach. Odnaleźć je można jako samodzielne byty, ale także jako elementy występujące na różnych szczeblach organizacyjnych, w różnych obszarach organizacji i na styku organizacji z otoczeniem.

Samodzielnym zespołem jest zespół powołany na potrzeby realizacji konkretnego projektu finansowanego z Unii Europejskiej (np. zespół prowadzący szkolenia dokształcające w ramach PARP – Kapitał ludzki). Organizacja, w której podjęto decyzję o wprowadzeniu do produkcji nowego asortymentu oraz przygotowaniu odpowiedniej kampanii reklamowej, powołuje w tym celu zespół złożony z pracowników. Ich zadaniem będzie opracowanie właściwych strategii działania w odnośnych zakresach, dostosowanych do potrzeb klientów. Zespoły takie zostaną rozwiązane po osiągnięciu zamierzonych celów.

Relacje pomiędzy zespołami jako całościami także mogą się kształtować rozmaicie. Zespoły mogą być niezależne od innych albo nakładają się i przenikają z innymi zespołami, ale również krzyżują się z trwałymi jednostkami organizacyjnymi lub ze sobą wzajemnie.

Każdy z zespołów prowadzących szkolenia w ramach PARP realizuje swoje zadania niezależnie od innych zespołów, ale mogą też współpracować ze sobą wymieniając się informacjami, zakresem tematycznym szkoleń albo mogą korzystać wzajemnie z umiejętności trenerów. Zespół powołany w organizacji z poprzedniego przykładu może podczas realizacji strategii korzystać z kompetencji i umiejętności innego zespołu np. doradczego w zakresie kampanii reklamowych. Innym rozwiązaniem może być współpraca dwóch zespołów powołanych w ramach różnych organizacji mających opracować szczegóły techniczne nowego, wspólnie produkowanego asortymentu.

Niezależnie od wzajemnego stosunku zespoły są zawsze zależne od otoczenia biznesowego. Zespoły zadaniowe dają możliwość dobrania odpowiedniego rozwiązania organizacyjnego do określonych potrzeb i wskazanej sytuacji. Różnorodność powoływanych do życia zespołów jest konsekwencją rozmaitych warunków otoczenia. Dlatego rolą kierownika jest dobranie



Rys. 2. Zespoły powołane w ramach tej samej organizacji

Źródło: opracowanie własne

i dostosowanie członków do zespołu z uwagi na różnorodności ich kompetencji stosownie do potrzeb związanych z osiągnięciem celów zadania realizowanego przez zespół, a wynikających przecież z potrzeb otoczenia.

W zespołach występuje **symetria** komunikacji. Pojawienie się wielowładztwa, zmniejszenie znaczenia powiązań służbowych i wędrowanie uprawnień decyzyjnych odwzorowuje się w komunikowaniu. W zespołach współpracownicy powinni posiadać informacje potrzebne nie tylko do wykonania określonego, jednego zadania, ale także szerszą perspektywę celu – realizacji całego, kompletnego zadania. Należy unikać sytuacji, kiedy tylko kierownik wie o wszystkim, a współpracownikom „wydziela” się informacje. W zespołach pracownik inicjuje proces komunikacji, gdy tylko ma wątpliwości dowolnego rodzaju. Jeśli pracownik nie wie, od kogo powinien odebrać kluczyki od służbowego samochodu nie musi kontaktować się z przełożonym. Wystarczy spojrzeć w rozkład (pisemny komunikat potwierdzający wypożyczenie pojazdu) albo zapytać odpowiedniego pracownika. Jednocześnie należy mieć na uwadze, że pracownicy zespołu, aby współpracować i wykonywać z powodzeniem swoje zadania, niekoniecznie muszą się znać osobiście, a jednak komunikują się ze sobą i ustalają konieczne elementy. W tym celu używają rozmaitych usprawnień technicznych w postaci chociażby telefonu (rozmowy, smsy) lub komputera (maile, komunikatory).

Symetria komunikacji – komunikację w zespole może zainicjować kierownik bądź wykonawca w takim samym stopniu

Menedżer powinien zwrócić uwagę na jasne i przejrzyste ustalenie uprawnień i odpowiedzialności na początku pracy zespołu oraz na każdorazowe informowanie zespołu o zaistniałych zmianach kadrowych i kompetencyjnych. Może to zrobić podczas spotkania (np. zebrania) albo przesłać taką informację mailem. Dobór sposobu komunikacji jest dowolny i zależy od upodobań zespołu oraz od kierownika zespołu. W trakcie prac zespołu może się okazać, że pracownik przyporządkowany do pewnych zadań zdecydowanie lepiej sprawdza się w innym obszarze. Wówczas należy dokonać zmiany przydziału zadań w zespole, aby maksymalnie wykorzystać jego potencjał. Wszelkie takie zmiany powinny być ogłoszone wszystkim członkom zespołu, by tym samym ułatwić rozpoznanie źródła informacji dla współpracowników.

Przykładem może być rozesłanie e-maila z informacją „Szanowni Państwo od następnego miesiąca za kontakty z klientami odpowiedzialna będzie Pani Kowalska, pokój 12B. W związku z tym rozliczaniem faktur zajmie się Pani Iksińska, pokój 10A. W razie pytań proszę o kontakt, Janina Wiśniewska – koordynator projektu”.

Na jak długo powoływać zespół?

Zespoły są **tymczasowe**, bo członków zespołu powołuje się „na krótko”, czyli na rzeczywiście krótki czas albo jest to czas określony, niekoniecznie krótki, ale z góry wyznaczony lub też jest to rozwiązanie prowizoryczne. Zatem zespoły powoływane są na rozmaite okresy – od kilku dni do nawet kilku lat. Czas ten zależy od specyfiki i złożoności zadań, do wykonania których zespoły są powoływane. Tymczasowość zespołów rodzić może określone problemy.

Komunikacja w zespole powołanym na krótki czas może być utrudniona z powodu nieznamości lub niepełnej znajomości potrzeb informacyjnych i komunikacyjnych członków zespołu. Nie wiadomo, jaki zasób informacji posiada każdy z członków zespołu oraz na ile jest on poinformowany o warunkach i zdaniach realizowanego projektu. Członkowie zespołu reprezentują różne style komunikacji, kładą nacisk na inne jej aspekty (na relacje międzyludzkie albo na realizację zadań). Jest to sytuacja niekomfortowa, krótki czas, na jaki powołano zespół utrudnia bowiem szczegółowe poznanie umiejętności komunikacyjnych członków grupy, potrzeby te rozpoznawane są przecież w trakcie pracy w zespole i często, kiedy już członkowie rozpoznali je i sprawnie korzystają z tej wiedzy kończy się działanie zespołu. Proponowanym rozwiązaniem jest jednoczesne wprowadzenie dwóch rodzajów nadmiarowości: zawartości informacyjnej komunikatów (tzw. redundancji) i korzystania z informacji zwrotnej zarówno w komunikatach zadaniowych, jak i międzyludzkich. Jest to sposób, w którym nadawca przygotowany jest, aby przekazać znaczny pakiet informacji, ale jednocześnie nieustannie upewnia

Tymczasowość zespołu – zespoły powoływane są na okres z góry określony, krótki lub jest to rozwiązanie prowizoryczne

się, czy odbiorca o nich już wie i je rozumie. Jeśli informacje są już znane, o czym dowiaduje się za pomocą informacji zwrotnej, może pominąć ten obszar informacyjny i przejść do następnego zagadnienia – dzięki temu zyskuje pewność, że odbiorca zna zagadnienie. W praktyce oznacza to powtórzenie przez menedżera kluczowych informacji.

Taki komunikat może na przykład wyglądać następująco: Do końca miesiąca musimy przygotować zestawienie dotyczące zużycia materiałów biurowych i kosztów z nim związanych za okres..., aha wiesz już o tym, masz to prawie gotowe, wspaniale, to prześlij dane do Ani – Ona... tak zbiorczo. Ok., to pomówmy teraz o finansach.

Tymczasowość powoływania zespołów pociąga za sobą również **tymczasowość relacji** zachodzących pomiędzy członkami zespołu. Jest to znak czasów, naukowcy przewidują, że tempo zmian zachodzących w otoczeniu będzie przyspieszać, aż wszystko stanie się tymczasowe. Sygnalizowane zmiany dotyczą współczesnych organizacji, należy zatem przygotować firmę do nich, bo walczyć z takim zjawiskiem nie sposób. Działania przystosowawcze można obserwować w postaci coraz szybszych i wydajniejszych kanałów komunikacyjnych.

W komunikacji zespołowej dominować powinna otwartość, komunikaty należy formułować w sposób możliwie pełny, zawierając możliwie szerokie uzasadnienia powodów, dla których określone działania są podejmowane lub zaniechane. W takich komunikatach trzeba też zawierać warunki brzegowe do zaistnienia określonych sytuacji i ewentualnych rozwiązań alternatywnych, jeśli wcześniej wskazane warunki nie zaistnieją.

Przykładem takiego komunikatu może być: Aniu, celem serii szkoleń, które masz przeprowadzić, jest zapoznanie uczestników z procedurą certyfikacji IPMA. Jeśli okaże się, że poszczególne osoby wiedzą już coś lub nawet sporo na ten temat, będziesz musiała przygotować dla nich program poszerzony, żeby się nie nudzili. Bardzo nam zależy na dobrej opinii klienta, bo chcielibyśmy jeszcze współpracować z tą firmą w kolejnym roku.

Jest tu jasne określenie celu i warunków jego zaistnienia – celem jest przeprowadzenie szkolenia, ale także, co ważniejsze, zapewnienie dalszej współpracy w przypadku satysfakcji klienta. Jest także sugestia w sprawie przygotowania rozwiązania alternatywnego – poszerzonego programu szkolenia.

Kiedy kierownik zespołu ustala terminy wykonania poszczególnych zadań wskazuje, co i kiedy powinno być wykonane. Dodatkowo powinien także powiedzieć i uprzedzić współpracowników, co może się wydarzyć w przypadku niedotrzymania terminów i jakie będą konsekwencje takich działań zarówno dla członków zespołu, jak i dla całego zespołu.

Dla przykładu, jeśli zamówiony towar nie zostanie wysłany do klienta pod koniec miesiąca, tak aby dotarł do niego na pierwszego następnego miesiąca, wówczas zespół będzie postrzegany jako niesumienny i nierzetelny, być może

nie otrzyma już następnego zlecenia od tego kontrahenta. A koszty tego opóźnienia poniosą wszyscy członkowie zespołu, solidarnie, z własnej kieszeni.

Taki bezpośrednio i wprost sformułowany komunikat, chociaż w pierwszym momencie może powodować frustrację członków zespołu, porządkuje zależności wewnątrzzespołowe i wpływa na poprawę wzajemnych relacji. Pokazuje moc wspólnej pracy.

Gdzie napotkasz trudności w zarządzaniu zespołem zadaniowym?

Osoby pozyskiwane są do zespołu z różnych powodów. Podstawowym i najważniejszym powinny być ich umiejętności i kompetencje, często nietuzinkowe i specjalistyczne. W praktyce jednak bywa różnie, zwłaszcza w przypadku zespołów tworzonych prowizorycznie. Zakładając jednak, że każdy członek zespołu jest jego prawomocnym uczestnikiem, widzimy jak szerokimi możliwościami realizacji zadań nietypowych dysponuje taki zespół. Każdorazowo zadanie takie bezwzględnie wymaga sprawnej komunikacji – czyli ustalania, co właściwie ma być efektem pracy, jak efekt będzie oceniany, kto odpowiada za wyszczególnione zadania i z kim powinien ustalać wszelkie niejasności, a także kto jest głównym źródłem informacji w określonym zakresie.

Przyjmijmy, że do zadania zespołu należy zainstalowanie rzeźby znanego artysty przed główną siedzibą firmy. Zadanie takie jest oceniane jako nietypowe i jednorazowe. Dlatego kierownik zespołu powinien dopytać zlecającego co oznacza określenie „zainstalować” – czy jest to np. zawieszenie, wmurowanie czy postawienie na betonowym cokole oraz jak rzeźba ma być zorientowana według stron świata (np. twarzą na południe) lub topografii otoczenia (np. plecami do budynku, twarzą do nadchodzących). Następnie należy przydzielić zadania konkretnym osobom – korzystając z trybu ustalania, a nie narzucania.

Rozmowa z członkami zespołu ujawni ich zdolności w rozmaitych zakresach (często takie, o których kierownik nie miał pojęcia). Jeśli takie ustalenia zapadają podczas zebrania, wówczas każdy z członków zespołu jest świadomy, czym zajmują się współpracownicy i do kogo można się zgłaszać po potrzebne informacje. Jeśli prace przydzielono w inny sposób, wówczas należy zapoznać członków zespołu z przydzielonymi odpowiedzialnościami. Taki zespół może działać zdecydowanie elastyczniej niż organizacja o orientacji funkcjonalnej.

Zarządzanie takim tymczasowym zespołem może narażać pewnych trudności w postaci np. ograniczonych możliwości wykorzystania czasowych form zatrudnienia albo utrudnień w doborze pracowników o określonych kompetencjach oraz zwiększonych kosztów rekrutacji bądź zmniejszonej lojalności tymczasowego personelu. Świadomość tymczasowości realizowanego zadania i związanej z tym tymczasowości zatrudnienia może wpływać na

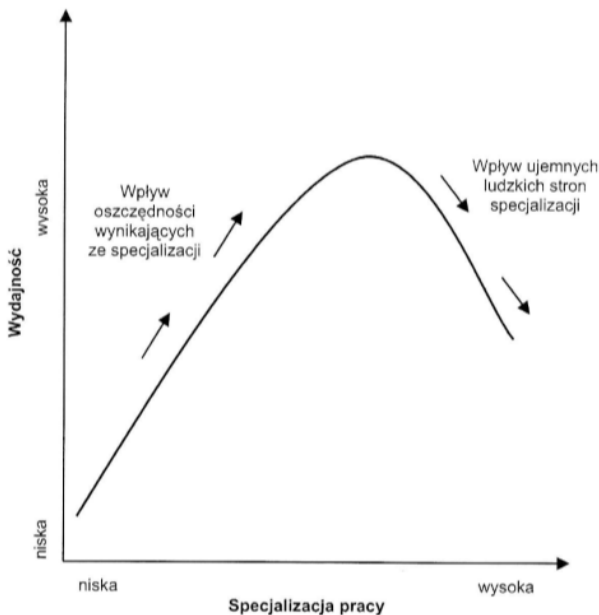
jakość pracy współpracowników. Dlatego bardzo ważne są rozmowy z nimi. Prawdopodobnie nie zmieniają one sytuacji formalnoprawnej zatrudnionych, ale mogą poprawić ich samopoczucie i polepszyć relacje w zespole, co może przełożyć się na jakość i terminowość wykonywanej pracy oraz chęć wspierania zespołu i ewentualnie deklarację dalszej współpracy zespołu z pracownikiem, co jest otwarciem do dalszej kooperacji, być może w zespole o podobnym składzie.

Dla przykładu w zespole powołanym do zainstalowania nowoczesnej designerskiej konstrukcji dekoracyjnej na głównej ulicy miasta jest zatrudniona księgowa. Zespół powołano na rok, w tym czasie mają być wykonane wszystkie prace przygotowawcze, budowlane, dostosowawcze i wykończeniowe. Księgowa wie, że po upływie dwunastu miesięcy będzie znowu poszukiwała pracy. Istnieje obawa, że w połowie roku zacznie poświęcać czas na poszukiwanie kolejnej pracy. Rozmowy prowadzone w ramach zespołu na temat zaawansowania prac i zaangażowania w obecny projekt pomagają skoncentrować się na nim. Jeśli realizacja bieżącego projektu przebiega bez zakłóceń i współpracownicy chwalią, okazać się może, że będzie ona w niedługim czasie potrzebna do rozliczania projektu wdrożenia systemu informatycznego w przedsiębiorstwie farmaceutycznym.

Zespoły zadaniowe zrywają ze ścisłym i trwałym podziałem pracy w układzie funkcjonalnym. Kiedy w ubiegłym wieku podnoszono poziom specjalizacji pracy, to rozdrobniony podział pracy traktowano jako atut. Uważano, że pracownik obejmujący wąski zakres zadań jest specjalistą w swojej dziedzinie. Jednak rozmiary specjalizacji przekroczyły szczegółowość uzasadnioną potrzebami wykonywanych zadań i osiągnęły poziom przesady – wówczas drastycznie ją zdeprecjonowano. Skierowano zainteresowania na potrzebę elastyczności w pracy i podczas wykonywania zadań. W ślad za tym zmienił się sposób komunikowania.

Komunikacja nie dotyczy już ciągle tego samego zakresu zadań, który znacznie poszerzył się w zespole zadaniowym, treść rozmów jest zmienna, niemal każdorazowo dotyczy innego zagadnienia. Problemy wynikające z nadmiernej specjalizacji, jakimi są monotonia wykonywanych działań, spadek motywacji do pracy i obniżenie bezpieczeństwa pracy (w wyniku wykonywania powtarzalnych czynności) oraz konsekwencji tych czynników w postaci absencji i fluktuacji pracowników, nie dotyczą już zespołów zadaniowych. Można chyba zaryzykować stwierdzenie, że w zespołach zadaniowych stałe jest to, że zadania się zmieniają.

W zespołach zadaniowych **korzystanie z reguły podziału pracy podlega nieustannej redefinicji**. Ponieważ jest on dokonywany *ad hoc*, ma zatem płynny charakter, jest na bieżąco dostosowywany, podlega negocjacjom dotyczącym zadań wykonywanych w zespole. Podczas procesu komunikowania



Rys. 3. Oszczędności i ujemne strony specjalizacji pracy

Źródło: S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 227

trzeba się zatem zmierzyć z płynnością zadań (nietrwałością podziału pracy) i kompleksowością zadań (ich ogólnym charakterem). Nietrwałość podziału zadań wynika bezpośrednio z ograniczonego czasu, na jaki powoływane są zespoły. Potrzebna jest nieustanna i uporczywa komunikacja oraz ciągłe ustalanie bądź sprawdzanie stabilności przydzielonych zadań. Koniecznie trzeba się upewnić, że wszystkie zadania są nadal przydzielone do wykonawców, że osoby, którym wyznaczono zadania się nie zmieniły, a jeśli cokolwiek uległo zmianom, to należy ustawicznie uaktualniać dane, a także dopytać się, czy zmienione zadania są rozdzielone między osoby je wykonujące. Potrzebne jest zatem stałe monitorowanie zadań do wykonania i przydziału osób mających je wykonać, tak aby żadne zadanie nie pozostało bez obsady. Pomocne w tym zakresie są obecnie szeroko dostępne programy komputerowe, wspomagające planowanie działań i aplikacje na urządzenia przenośne, wspierające przechowywanie i analizę informacji. Jest ich wiele – począwszy od prostych e-kalendarzy do programów o wysokim stopniu specjalizacji i dostosowania do potrzeb zarządzania zespołem.

Niestety często zdarza się, że uczestnicy zespołów zadaniowych nie mają sprecyzowanych zakresów wykonywanych czynności. Zaletą w takiej sytuacji jest elastyczność pracowników, całościowy ogłąd realizowanego

przedsięwzięcia, większe zadowolenie z wykonywanej pracy oraz chęć własnego rozwoju. Ale do realizacji zleceń wykonywanych w taki sposób potrzeba stosunkowo szerokiego zakresu wiedzy i umiejętności. Problemem może także stać się niejasne określenie odpowiedzialności za wykonywane zadania. Dlatego niezbędne jest komunikowanie i jasne ustalenie uprawnień i odpowiedzialności za wykonywane zadania, poprzedzone uprzednim wyznaczeniem określonych dyspozycji zadań. Komunikowanie ma także służyć wyeliminowaniu niebezpiecznego dla powodzenia projektu dublowania tych samych prac, nieprawidłowości w ich wykonywaniu, zaniechania i pominięcia w realizowaniu pewnych czynności. Trzeba nieodmiennie uważać w przypadku zleceń złożonych, wraz ze wzrostem złożoności zadania zwykle bowiem rośnie liczebność zespołu. Wiąże się to z pojawiającymi się utrudnieniami w sprawnym komunikowaniu się ze współpracownikami, a co za tym idzie, w kierowaniu licznym zespołem. Dlatego tak ważna jest komunikacja i bieżąca ingerencja oraz koordynacja poszczególnych zadań i czynności przez kierownika zespołu.

Charakterystyczną cechą zespołów zadaniowych jest ich elastyczność, ale także nieodłączne kumulowanie się zadań w pewnych przedziałach czasowych – **spiętrzenie zadań** na danym „stanowisku” lub zadań określonego typu. Jeśli zadania nie są wąsko specjalizacyjne i mogą wykonywać je inni pracownicy (bezpośrednio lub po stosunkowo krótkim przeszkoleniu), porozumiewanie się ze współpracownikami pozwala ustalić, czy i w jakim zakresie możliwe jest włączenie się i pomoc współpracowników.

Członkowie zespołu podejmują szereg rozmaitych działań zmierzających do osiągnięcia celu, mogą one przybierać różną postać. Niezależnie od tego, czy te poczynania należą do grupy „formalnych”, czy „nieformalnych”, powinny być zgłaszane do kierownika zespołu w trybie „do wiadomości”, osoba sprawująca funkcję kierownika zespołu powinna bowiem być poinformowana o inicjatywach podejmowanych przez swoich współpracowników i członków zespołu.

Istnienie dużej liczby formalnie obowiązujących, drobiazgowych i wyczerpujących reguł, szczegółowych i dokładnych zasad oraz precyzyjnych i rygorystycznych wzorców zachowania zmniejsza możliwości dostosowawcze i adaptacyjne pracowników oraz wydłuża czas reakcji organizacji. Zespoły zadaniowe charakteryzują się więc zwykle **niskim poziomem formalizacji zadań**. Powodem jest głównie ich tymczasowość i wynikający z niej brak czasu na czasochłonne wdrożenie określonych reguł i procedur oraz unikający i niepowtarzalny charakter realizowanych zadań. Struktura zespołów zadaniowych i ujęcie działań zespołów rzadko bywa także określone w dokumentacji organizacyjnej. Taki niski poziom formalizacji działań ma zasadniczy wpływ na komunikację w zespole zadaniowym. Przebiega ona łatwiej

i szybciej niż w tradycyjnych firmach, nie ma bowiem przymusu korzystania z tzw. drogi służbowej, potrzebne informacje uzyskuje się bezpośrednio od osoby zidentyfikowanej jako źródło informacji. Pewnym kłopotem może być jednak trudność w ustaleniu, kto z członków zespołu jest taką właśnie osobą.

Jeśli w zespole pozostały jeszcze środki finansowe na wydatkowanie w określonym terminie, zainteresowany udaje się bezpośrednio do osoby odpowiedzialnej za finanse, by zapytać, ile jeszcze pieniędzy zostało i czy można je wydać w sposób zaplanowany przez pytającego. Pomijana jest w tym przypadku hierarchia służbowa w postaci pytania kierowanego do przełożonego, który z kolei kieruje zapytanie do odpowiedniej jednostki, i uzyskaną odpowiedź przekazuje pracownikowi.

W zespole czas na uzyskanie potrzebnej informacji jest krótszy i minimalizuje się ryzyko „przekłamań” w komunikatach – ktoś źle zrozumiał, niewłaściwie zinterpretował i niedokładnie przekazał. W rezultacie informacja, która dociera do zainteresowanego jest nieprawdziwa.

Problem może się pojawić w zespole, jeśli właśnie z powodu niskiej formalizacji działań nie dokonano ustaleń lub nie wyznaczono, choćby ramowo, zakresu zadań. Wówczas brak jest informacji, kto powinien się zająć – w tym wypadku rozliczaniem środków finansowych, a zatem nie wiadomo, do kogo się zwrócić o uzyskanie potrzebnych informacji. Osoby którym bezpośrednio zadaje się pytanie, odsyłają do kogoś innego, a ten znów do kogoś innego. W rezultacie, po wielu – mniej lub bardziej nieudanych – próbach uzyskania informacji oraz czasie spędzonym na bezowocnym i bezskutecznym komunikowaniu się z członkami zespołu pytanie trafia do jego kierownika. Jest to właściwa osoba, której zadaniem jest uzupełnienie braku danych w zakresie środków finansowych możliwych do wykorzystania. Taki sposób komunikowania zabiera znacznie więcej czasu i wysiłku niż w pierwszym przypadku.

Informacje dotyczące podziału zadań mogą znajdować się w dokumentach powołujących zespół lub też w zarządzeniach i komunikatach wydawanych przez naczelne kierownictwo organizacji, określających np. lokalizację zespołów w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, organizację wewnętrzną zespołu i relacje z innymi komórkami organizacyjnymi. Podział zadań w zespole można odnaleźć także np. we wniosku projektowym o finansowanie ze środków zewnętrznych (np. Unii Europejskiej) albo w dokumentacji systemu zarządzania jakością ISO.

W dokumentach wewnętrznych projektu przedstawiane są także inne elementy istotne dla procesu komunikowania się w zespole, np. wykorzystywanie kanałów komunikacji, forma i częstotliwość raportowania. Jeśli zespół wykonał zadanie, z którego powinien się rozliczyć lub zdać raport, powinien korzystać ze wskazanej formy komunikacji. Podstawowa dokumentacja projektowa w przypadku zespołów projektowych to wniosek i regulamin

projektu. Posiadanie takich dokumentów jest obligatoryjne, ale często tworzy się je dla instytucji monitorujących realizację projektu, dokumenty te podlegają bowiem kontroli. Zwykle jednak w zespołach nie jest to narzędzie używane w praktyce – jest, bo „musi być”, ponieważ istnienie dokumentów jest narzucone odgórnie prawem – niestety często nie są one traktowane jako użyteczne. Zdarza się, że kierownicy mają zasady w głowie i traktują je jako znane wszystkim. Jest to ich własne, wewnętrzne założenie, rzeczywistość jednak odbiega od takich założeń, co powoduje trudności w pracy i nieporozumienia. Ponadto tak zwana elastyczność, objawiająca się swobodą w wyznaczaniu zadań bieżących, ułatwia co prawda pracę kierownikom, ale jest utrudnieniem dla pracowników, gdyż trudniej jest im zaplanować pracę.

Jednoczesną pomocą i przeszkodą w funkcjonowaniu zespołów mogą być **technologia** oraz **formalizacja**, łatwiej jest bowiem współpracownikom zbierać i przechowywać dane dotyczące elementów formalnych. Wszelkie regulaminy, zasady i wzorce działania są łatwiejsze do przeszukiwania i do uzyskania odpowiedniej informacji. Łatwiej także wykorzystać gotowy wzorzec. Jednak czas poświęcony na przeszukiwanie baz danych przekłada się na realne koszty.

W zespołach zadaniowych cenione są rozwiązania charakteryzujące się wysoką sprawnością i zapewniające elastyczność w warunkach dynamiki otoczenia. Można przyjąć założenie dotyczące zespołów zadaniowych, że każdorazowo tworzy się je w taki sposób, aby były najlepiej dostosowane do potrzeb określonej sytuacji pod względem wielkości zespołu, specjalizacji jego członków (mono- albo interdyscyplinarne), składu (wewnętrzne, międzyorganizacyjne), umiejscowienia w strukturze organizacyjnej (jeśli są to zespoły wewnątrzorganizacyjne). Dostosowanie to obejmuje także elementy komunikacyjne w postaci wykorzystywanych przez zespół form komunikacji – do wyboru pozostają sposoby tradycyjne albo wirtualne. Zatem, jeśli w zespole każdorazowo określa się podział pracy i uprawnień decyzyjnych, a także indywidualny sposób wykonywania czynności, to pozwala się na rzeczywiste osiągnięcie wysokiej elastyczności i sprawności w warunkach dużej dynamiki otoczenia. Tymczasem zespoły mają tendencję do powielania struktury zadaniowej na podstawie jej wcześniejszej postaci, znanej i wykorzystywanej w innym przypadku. Jeśli wcześniej istniejący zespół wykonał z powodzeniem powierzone mu zadanie i nie towarzyszyły temu spektakularne problemy, to istnieje tendencja do powielania sprawdzonego rozwiązania przy realizacji podobnych zadań. Komunikowanie się w tym przypadku z członkami zespołu pozwala wyrwać się z konformistycznego podejścia i umożliwić wprowadzenie zmian i unowocześnień w rozwiązaniach struktury i pracy zespołu.

Podsumowanie

Zespoły zadaniowe są odpowiedzią na zmiany zachodzące w otoczeniu, ich główną cechą powinna być możliwość elastycznego reagowania na te zmiany. Stąd należy porzucić tradycyjny sposób komunikowania w organizacji, kiedy kierownik wyznacza pracownikowi zadania do realizacji, komunikuje się z podwładnym tylko w zakresie powierzonego zadania. W zespole współpracownik powinien otrzymać informacje wskazujące kompletny obraz wykonywanego zadania. Powinien też w drodze negocjacji ustalać zakres, termin i odpowiedzialność wykonywanych zadań, kierownik zaś pełni funkcję koordynatora, a nie zarządcy. Wszystkie te elementy koordynowania i kierowania uzyskiwane są w drodze wzajemnego komunikowania i porozumienia.

Bibliografia

- Bertalanffy L. von, *Ogólna teoria systemów*, PWN, Warszawa 1984.
- Burns T., Stalker G. M., *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London 1961.
- Lachiewicz S., *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Leavitt H. J., *Some effects of certain communication patterns on group performance*, „The Journal of Abnormal and Social Psychology” 1951, No 46.
- Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Robbins S. P., DeCenzo D. A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWN, Warszawa 1986.
- Zimbardo Ph., Boyd J., *Paradoks czasu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

Warto przeczytać:

- Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

CZĘŚĆ III

RELACJE W RÓŻNORODNOŚCI I ZMIENNOŚCI

Rozdział 8

Znaczenie kultury organizacyjnej w budowaniu relacji społecznych

Izabela Bednarska-Wnuk

Rozdział 9

My i Oni, czyli jak wygląda świat przez kulturowe okulary

Joanna Małgorzata Michalak

Rozdział 10

Zarządzanie wiekiem, zarządzanie pokoleniami, czyli jak efektywnie kierować zespołem wielopokoleniowym?

Justyna Kliombka-Jarzyna, Patrycja Woszczyk

Rozdział 11

Zarządzanie zmianą, czyli jak radzić sobie ze zmianą z perspektywy organizacji i jednostki?

Witold Buraczyński

Izabela Bednarska-Wnuk

Rozdział 8

Znaczenie kultury
organizacyjnej w budowaniu
relacji społecznych



Doktor Izabela Bednarska-Wnuk. Adiunkt w Katedrze Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Autorka wielu publikacji z zakresu zachowań organizacyjnych. Uczestniczka kilku projektów o charakterze krajowym i międzynarodowym. Opublikowała ponad 50 artykułów naukowych oraz jest współredaktorem bądź redaktorem pięciu książek z zakresu społecznych aspektów zarządzania.

Z rozdziału dowiesz się:

- Czym jest kultura organizacyjna?
- Jak kształtować kulturę organizacyjną?
- Kultura organizacyjna a relacje społeczne – wzajemne sprzężenie w organizacji?

Pracownicy nie zawsze uświadamiają sobie, że organizacja, w której pracują, podlega wpływowi nie tylko takich składników jak zatrudnieni w niej ludzie, wykorzystywane technologie czy zasoby finansowe, lecz również tych, które są niewidoczne i często nieuświadamiane. Takim właśnie elementem jest kultura organizacyjna. Można nawet powiedzieć, że jest ona pewnym spoiwem łączącym wszystkie elementy wchodzące w skład organizacji. Za pomocą kultury organizacyjnej można kształtować atmosferę w miejscu pracy, budować identyfikację pracowników z organizacją oraz wspierać działania menedżerskie w zakresie podejmowanego wysiłku i trudu związanego z zarządzaniem organizacją. Są one ważne w kontekście budowy i utrzymania właściwych relacji społecznych w organizacji, dlatego powinien znać je każdy zarówno menedżer, jak i pracownik współczesnej organizacji.

Czym jest kultura organizacyjna?

Podjmując trud dotyczący analizy kultury organizacyjnej na początku trzeba zaznaczyć, że nie ma jednej definicji, która wyjaśniałaby jej istotę. W zależności od dyscypliny wiedzy istnieje wiele definicji kultury, które – choć koncentrują się na różnych aspektach – dotyczą tego samego zjawiska. Czyni to kulturę organizacyjną zjawiskiem interdyscyplinarnym, złożonym i wieloaspektowym. Nie wnikając jednak w analizę poszczególnych definicji, dla zobrazowania, czym jest kultura organizacyjna, można przyjąć, że jest to „system założeń, wartości i norm społecznych, będących stymulatorami zachowań członków w organizacji, które są istotne z punktu widzenia realizacji formalnie przyjętych celów”¹. To także „podstawowe wzory zachowań członków danej organizacji, które zostały wykształcone i wyuczone przez nich w trakcie funkcjonowania organizacji”². Taka interpretacja kultury zwraca uwagę na zachowania pracowników, które wynikają zarówno z obowiązujących norm oraz procedur w organizacji, jak i z zachowań kształtujących się w sposób samoistny. W tej sytuacji wydaje się, że to, jakie zachowania przejawiają na co dzień pracownicy jest wynikiem ich indywidualnych wartości oraz ukształtowania organizacji i jej środowiska.

Istnieje wiele modeli i typologii kultur organizacyjnych. W niniejszym opracowaniu posłużono się koncepcją E. Scheina, zgodnie z którą możemy mówić o **trzech poziomach** kultury organizacyjnej³. Wyjaśniają one i przybliżają sposób funkcjonowania organizacji.

Kultura organizacyjna jest to system założeń, wartości i norm społecznych

Kultura organizacyjna składa się z trzech poziomów: artefaktów, norm i wartości, założeń

1 C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 235.

2 T. Listwan (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 74–75.

3 A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 298.



Rys. 1. Kultura organizacyjna według E. Scheina

Źródło: A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 298

Poziomy te różnią się jednak stopniem widoczności i uświadomienia przez pracowników. Pierwszym z nich jest poziom całkowicie widoczny i uświadomiony. Dla czytelnika będzie on najłatwiejszy do zidentyfikowania. Zalicza się do niego tzw. **artefakty (fizyczne, behawioralne i językowe)**. To właśnie one są elementem najbardziej widocznym, który zauważa się w organizacji po „przekroczeniu” jej progu. Osoba nie musi być wcale zatrudniona w danej firmie, aby móc je opisać. Najbardziej widocznym artefaktem są **artefakty fizyczne** (materialne). Odnoszą się one do ubioru pracowników, na przykład *dress-code*, który zauważalny jest też dla osoby niezwiązanej z daną organizacją. To także specyficzne wyposażenie, aranżacja określonej przestrzeni, logo, znak firmowy czy identyfikatory pracownicze. Artefakty fizyczne to również nadawanie pracownikom, w celu podkreślenia ich statusu i pozycji w strukturze organizacyjnej, różnego rodzaju przywilejów (wyznaczone miejsce na parking, własny gabinet, szafka pracownicza), czy przydział stanowiska (kierownik, dyrektor bądź zastępca).

Dla zobrazowania pojęcia artefaktu fizycznego posłużmy się przykładem firmy McDonalds. W organizacji tej pracownicy mają takie same uniformy, na których widnieją identyfikatory, a każda placówka ma podobny wystrój wewnątrz. Kierownicy zaś odróżniają się od „zwykłych pracowników” mając inne stroje firmowe. Taki zabieg podkreśla tym samym ich status i pozycję w organizacji.

Kolejną grupą artefaktów są **artefakty behawioralne**. Obejmują one rytuały, ceremonie, zwyczaje, a także tabu. Do tych typowych artefaktów występujących w organizacji zalicza się: wspólne celebrowanie świąt, pikniki rodzinne, telekonferencje o ustalonej porze czy sekrety lub tajemnice skrywane przez określony krąg pracowniczy. Ich występowanie może zacieśniać więzi pracownicze oraz poczucie przynależności do organizacji.

Artefakty – poziom najłatwiejszy do zidentyfikowania w organizacji

Wyróżniamy artefakty: fizyczne, behawioralne i językowe

W organizacji McDonalds artefaktem behawioralnym będzie na przykład obsługa klienta, charakteryzująca się takimi samymi standardami bez względu na jej usytuowanie.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na siłę oddziaływania niektórych artefaktów behawioralnych, zwłaszcza w kontekście integracji pracowniczej. To właśnie one przyczyniają się do umacniania więzi i modelowania zachowań w organizacji (np. kształtowanie klimatu wewnątrz organizacji). Należy jednak pamiętać, że nie wystarczy tylko wspólne świętowanie, aby zapewnić organizacji lojalność jej pracowników. Nie wolno również zapominać o innych elementach tworzących kulturę organizacyjną. Kultura jest bowiem jak obrazek z puzzli. Jeśli zabraknie jednego elementu, będzie on niekompletny, choć możliwy do ułożenia i wyobrażenia sobie całości. Podobnie jest z kulturą organizacyjną. Tylko wszystkie poprawnie dopasowane elementy gwarantują właściwe relacje w środowisku pracowniczym.

Ostatnim widocznym i uświadomionym składnikiem kultury organizacyjnej są **artefakty językowe**. Tworzy je przede wszystkim specyficzny język, którym posługują się pracownicy organizacji. Ponieważ jest on typowy dla określonej organizacji, dlatego najczęściej rozumiany jest jedynie przez reprezentantów danego środowiska pracowniczego, w którym występuje. Takie porozumiewanie się sprzyja umacnianiu więzi pracowniczych i budowaniu wzajemnych relacji społecznych. Do artefaktów językowych należą także mity i legendy, które nawiązują do historii organizacji, jej powstania oraz założyciela. Są to również pewne zachowania typowe dla danej organizacji jak np. mówienie na „ty” w relacjach między przełożonym a podwładnym.

Często nie przywiązuje się także wagi do potęgi znaczeń nadanych pewnym słowom. To one są bowiem niejednokrotnie pomostem kształtującym relacje społeczne w organizacji. W połączeniu na przykład z artefaktami behawioralnymi, artefakty językowe mogą nadać określoną specyficzną subkulturę organizacji.

„Dobrym przykładem obrazującym tego typu połączenie jest historia pewnego księgowego, który zatrudnił się w organizacji w centrum Warszawy na stanowisku analityka. Już w pierwszym dniu pracy Adam na firmową pocztę otrzymał email o nazwie »ślimak«. Myśląc, że to jakiś błąd, skasował powyższą wiadomość. Sytuacja taka powtarzała się przez następne parę dni. Zaniepokojony księgowy zwrócił się o pomoc do zatrudnionych w organizacji informatyków. Okazało się, że »Ślimak« to nazwisko akwizytora, który od wielu lat codziennie odwiedza daną organizację, sprzedając kanapki i napoje. Ta osoba, która pierwsza go zobaczy na korytarzu lub wpuści na piętro, wysyła do wszystkich pracowników emaila, wpisując w tytule wiadomości »Ślimak«, aby każdy chętny mógł zakupić napój lub kanapkę”⁴.

4 A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw...*, s. 306.

Dlaczego Adam nie wiedział o tym zwyczaju? Czy organizacja powinna w procesie adaptacji pracowników zaznajamiać z takimi zachowaniami i stosowanym językiem? Odpowiedzi na te pytania czytelnik uzyska w dalszej części tekstu na temat kształtowania kultury. Zanim jednak omówimy ten proces należy wyjaśnić dwa pozostałe poziomy kultury organizacyjnej opisywane przez E. Scheina.

Do drugiego poziomu zalicza się **wszelkie zakazy i ideologie**⁵ oraz **normy i wartości**. Są one częściowo widoczne i uświadamiane. Normy to pewne wzorce postępowania, wytyczne, które są utrwalone w środowisku pracowniczym. Pracownicy organizacji wiedzą, jakie zachowania są akceptowalne, a które całkowicie zakazane. Mogą być one określone w regulaminie pracy (np. pracę zaczyna się o godz. 8) bądź ustanowione w sposób nieformalny przez pracowników (każdy z pracowników celebrytuje swoje urodziny w organizacji). Z kolei **wartości w organizacji** występują jako deklarowane i przestrzegane. Deklarowane wartości są zapisane i utrwalone w organizacji w postaci na przykład kodeksów, regulaminów czy instruktaży. To właśnie one stanowią podstawową informację i są drogowskazem dla pracowników w zakresie wartości, jakie są istotne w firmie, w której są zatrudnieni. Można także powiedzieć, że wartości organizacyjne są jak genotyp człowieka. Każda organizacja ma swój własny, niepowtarzalny i unikalny zestaw wartości, odróżniający ją od innych firm. Mogą to być na przykład wartości ekologiczne, prorodzinne czy prokonsumenckie. Są one zależne od charakteru i rodzaju konkretnej organizacji, gdyż to właśnie one stanowią o jej fundamencie. Natomiast wartości przestrzegane to te, które rzeczywiście realizują i respektują pracownicy. Warto pamiętać, że nie zawsze wartości owe pokrywają się z wartościami deklarowanymi. Z taką sytuacją możemy się spotkać w dwóch okolicznościach. Po pierwsze wówczas, kiedy pracownicy są niedopasowani do firmy. Wynika to przede wszystkim właśnie z rozbieżności między wartościami, którymi kierują się na co dzień, a wartościami obowiązującymi w firmie. Ilustracją jest sytuacja, w której wartością nadrzędną w danej organizacji jest klient i jego potrzeby, a pracownik traktuje go w sposób lekceważący, niezgodny z określonymi standardami organizacyjnymi. Z drugiej jednak strony to organizacja powinna przyrzeć się tym wartościom, które zdefiniowała jako obowiązujące i zadać sobie kluczowe pytania: czy są one zrozumiałe dla wszystkich pracowników? Czy są one powiązane z ogólną strategią, misją i wizją organizacji?

Ostatnim poziomem, za pomocą którego można opisać kulturę organizacyjną, są **założenia kulturowe**. Są one całkowicie niewidoczne i nieuświadamione. Odnoszą się do natury człowieka, relacji międzyludzkich, natury samej organizacji i jej otoczenia, relacji organizacji z otoczeniem. Założenia

Drugi poziom kultury to normy, wartości, zakazy i ideologie – częściowo widoczne i uświadamiane

Wartości w organizacji występują jako deklarowane i przestrzegane

Wartości przestrzegane nie zawsze pokrywają się z wartościami deklarowanymi

Założenia kulturowe są ostatnim poziomem w analizie kultury organizacyjnej – są całkowicie niewidoczne i nieuświadamione

5 M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996, s. 75.

utożsamiane są najczęściej z korzeniami, z których wyrastają normy, wartości i artefakty kształtujące działania pracowników⁶. Ponieważ jest to poziom całkowicie niewidoczny, jest on trudny do uchwycenia i zbadania przez osoby nie tylko niezwiązane z organizacją, ale nawet przez jej członków. Wynika to z długotrwałego procesu przyswajania tego poziomu. Wymaga on bowiem od pracowników czasu na zrozumienie trwałych podstaw danej kultury w organizacji. Poziom ten może odzwierciedlać także określona kultura narodowa (kultura danego kraju), która wpływa na kulturę określonej organizacji.

Dla wyjaśnienia założeń kulturowych posłużmy się przykładem firmy Ikea, powstałej w Szwecji. Otoczenie, w którym powstała ta organizacja, sprawia, że do głównych wartości zalicza ona: punktualność, otwartość, promowanie różnorodności, kreatywności oraz możliwości zachowania równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym. Wartości te będą zatem fundamentem założeń kulturowych w organizacjach Ikea, bez względu na ich rozmieszczenie terytorialne. Przykład ten pokazuje, że określone parametry kultury danego kraju będą istotnie wpływały na kształt poszczególnych elementów kultury określonej organizacji.

Po zdefiniowaniu i zrozumieniu pojęcia kultury organizacyjnej można postawić kolejne pytanie – jak kształtuje się kultura w firmie?

Jak kształtować kulturę organizacyjną?

Wiemy już, czym jest kultura organizacyjna. Zatem jak **powstaje kultura organizacyjna**? Jest to dość złożone zagadnienie, a odpowiedź nie jest jednoznaczna. To zależy od organizacji, z jaką mamy do czynienia, tzn. od tego, czy jest to organizacja nowo powstająca, czy też już funkcjonująca. W przypadku organizacji, która dopiero ma powstać, wzory kulturowe określa jej założyciel. Jest to wręcz idealna sytuacja, gdyż mając pierwotne podłoże organizacyjne sam bądź przy współudziale innych właścicieli tworzy artefakty, normy i wartości, które w przyszłości będą nabywane przez pracowników.

Przykładem jest tu firma Apple. Jej założyciel, Steve Jobs, oczekiwał od swoich pracowników podejmowania ryzyka, innowacyjności, kreatywności i łamania schematów myślowych. To, jakie wartości przyświecają tej firmie, odzwierciedla znany tekst pochodzący ze spotu reklamowego z 1997 roku – Think different. Od tego czasu stał się on jedną z podstawowych zasad (wartości) firmy Apple, która powinna przyświecać wszystkim pracownikom zatrudnionym w tej organizacji.

Wzory kulturowe może określać jej założyciel lub powołany zespół

6 M. Czerska, *Uwarunkowanie kulturowe zachowań w organizacji*, [w:] R. Rutka, P. Wróbel (red.), *Organizacja zachowań zespołowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 221.

Musimy także wiedzieć, że jeśli wartości pochodzą od założycieli lub zostały opracowane przez specjalnie powołany zespół, to stanowią one wyzwanie dla kadry zarządzającej. To bowiem od niej zależy wyjaśnianie i demonstrowanie swoim zachowaniem znaczenia wartości kluczowych dla funkcjonowania firmy⁷. Zatem osoby odpowiedzialne za zdefiniowanie i wdrożenie wartości w organizacji muszą niewątpliwie w pełni się z nimi utożsamiać. Jest to warunek konieczny, aby wartości firmowe stały się drogowskazem dla działań wszystkich pracowników⁸. Zapewne Steve Jobs nie mógłby kreować środowiska innowacyjnego, gdyby sam nie wyznawał takich wartości i nie identyfikował się z nimi.

Natomiast w przypadku organizacji już istniejącej pracownicy zaznają się z kulturą głównie poprzez obserwacje i dzielenie się wiedzą. Po przedstawionym wcześniej przykładzie „Ślimaka” możemy stwierdzić, iż Adam nie wiedział o tym zwyczaju, ponieważ nikt go wcześniej o tym nie poinformował. Czy zatem powinien istnieć wewnętrzny obowiązek zaznajamiania pracowników z takimi zwyczajami? Odpowiedź na to pytanie nie jest jednak jednoznaczna. To zależy przede wszystkim od rangi poszczególnych artefaktów. Te, które mają istotne znaczenie z punktu funkcjonowania organizacji powinny być zapewne przedstawione pracownikowi już w procesie jego adaptacji. Należą do nich między innymi: regulamin pracy, panujący *dress-code* w organizacji lub sposób komunikowania się w niej. Takie informacje może przekazać bezpośredni przełożony, osoba oddelegowana, wprowadzająca pracownika do organizacji, np. opiekun stażu lub inny przyszły współpracownik. Inne artefakty, które nie wpływają na takie elementy pracy, jak: terminowość, ilość czy koszty pracy – jak wydaje się – powinny być przyswojone poprzez obserwację uczestniczącą pracownika w sytuacji pracy.

Przykładem są nowo zatrudnieni pracownicy. Obserwując środowisko organizacji mogą w ten nieformalny sposób nabyć określone wzory zachowań, schematy myślowe i zaznajomić się z artefaktami, wartościami lub normami.

Należy jednak zauważyć, że o ile artefakty mogą być w zależności od ich rangi nabywane w różny sposób, to jednak kluczowe wartości i normy dla organizacji powinny być przyswajane nie tylko przez bezpośrednią obserwację, ale przede wszystkim przekazane przez menedżera. Tylko wówczas będzie mógł się dokonać proces socjalizacji pracownika związany z poznaniem i utrwalaniem wartości i norm. Jest to zapewne związane z tym, iż współcześnie menedżer ma za zadanie pełnić funkcję propagatora kluczowych wartości

Pracownicy zaznają się z kulturą organizacyjną głównie poprzez obserwację i dzielenie się wiedzą

Artefakty istotne z punktu widzenia funkcjonowania organizacji powinny być przedstawione pracownikowi w procesie jego adaptacji

Kluczowe normy i wartości powinny być przede wszystkim przekazane przez menedżera

7 I. Świątek-Barylska, *Menedżer w roli inicjatora i propagatora kluczowych wartości organizacyjnych*, [w:] *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, red. T. Listwan, M. Stor, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 775.

8 *Ibidem*, s. 775.

w organizacji, który ma wpływ na to, co się w niej dzieje. Nie można również zapominać, że organizacje składają się z różnych uczestników charakteryzujących się odmiennymi światopoglądami. Każda z tych osób wnosi swoisty wkład w kulturę organizacji oraz wyróżnia się różnymi cechami demograficznymi, takimi jak płeć czy wiek. Pojawia się problem różnorodności pracowniczej i zarządzania takimi pracownikami. W takiej sytuacji menedżer powinien wiedzieć, że najłatwiej będzie wdrożyć nowe zasady i wartości pracownikom młodym, o krótkim stażu pracy, którzy z reguły są bardziej elastyczni i nastawieni proinnowacyjnie. Z kolei pracownikom starszym i doświadczonym trudniej będzie wpoić nowe elementy kultury organizacyjnej⁹. W jaki sposób należy jednak rozpowszechniać wartości w organizacji? Wydaje się, że do coraz bardziej popularnych możliwości związanych z formą przekazania tych wartości pracownikom należą nowoczesne technologie informatyczne, takie jak: intranet, w którym mogłaby np. funkcjonować prezentacja z kluczowymi wartościami organizacyjnymi i do której miałyby dostęp każdy pracownik. Poza tym należałoby poinformować o tych wartościach przyjmowaną osobę właśnie już na etapie rekrutacji. Może bowiem zdarzyć się, że osoba chcąc pracować w danej organizacji odznacza się odmiennym zestawem wartości od tych szczególnie w niej pożądanых.

Przykładem może być wspomniana wyżej organizacja Ikea, która do najbardziej kluczowych wartości zalicza rozwój. Oznacza to konieczność stałego samodoskonalenia się. Stąd też biorą się początkowe niewysokie wymogi w kwestii zatrudnienia. Sytuacja ta zmienia się wraz z czasem zatrudnienia w tej organizacji. Każdy pracownik przechodzi liczne szkolenia, a rozmowy oceniające i ich podsumowania zmuszają do pracy nad swoimi złymi stronami i słabościami. Osoby, które nie rozwijają się, zostają początkowo ostrzeżone, a w razie nieposłuszeństwa zwolnione. Jest to swoista szkoła, tzw. Uniwersytet im. Kamprada, a przy okazji zauważalna kluczowa dla tej firmy wartość, czyli samodoskonalenie się¹⁰.

Zatem rekruter, aby uniknąć niepotrzebnych inwestycji organizacji w przyszłego pracownika, biorąc pod uwagę powyższy przykład, powinien zweryfikować już w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej, czy dany kandydat charakteryzuje się podobnym zestawem wartości co organizacja, w której chce podjąć zatrudnienie. W ten sposób organizacja może, już na etapie doboru, wyłonić tych kandydatów, którzy pasują do jej profilu nie tylko w zakresie pożądanых kwalifikacji i umiejętności, ale również wyznawanych wartości.

9 I. Bednarska-Wnuk, *Wzajemne relacje pomiędzy kulturą organizacyjną a zachowaniami proaktywnymi w miejscu pracy*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2012, nr 4, s. 32.

10 <http://www.kostera.pl/documents/etnografiacaloscldlaPProf.pdf> [dostęp: 20.12.2015].

Co jednak, gdy **kierownictwo chce wdrożyć bądź utrwalić nowe składniki kultury organizacyjnej**? O ile w organizacji łatwo zmienić artefakty, to pozostałe elementy kultury (ich wdrożenie bądź utrwalenie) wymagają od kierownictwa włożenia znacznego wysiłku i trudu, aby osiągnąć zamierzony efekt.

Można jednak tego dokonać za pomocą dwóch sposobów. Pierwszy z nich zakłada, że kultura absorbowana jest z zewnątrz w efekcie selekcji kandydatów do pracy w organizacji, którzy charakteryzują się cechami przystającymi do pożądanego profilu kompetencyjnego pracownika. Drugie podejście omówione wyżej związane jest z zatrudnieniem przez organizację kluczowych pracowników, zweryfikowanych przez kierownictwo jako kulturowo odpowiadający jej ogólnej strategii działania. Dla nowo przyjętych pracowników organizacja staje się naturalnym wzorcem postępowania, dostosowują się oni do sposobu pracy i panujących, określonych zachowań w sytuacji pracy. Na skutek tego procesu środowisko kulturowe organizacji staje się homogeniczne (jednorodne). Sprzyja to świadomemu wykorzystaniu przez pracowników wspólnych norm i tworzeniu całkowicie widocznych – czyli artefaktów¹¹.

„Przykładem może być pracownik linii produkcyjnej, który musi przestrzegać procedury. Organizacja wymusza na nim, aby pod koniec zmiany zrobił wokół swojego stanowiska pracy porządek. Pracownik, chcąc nie chcąc, będzie podporządkowywał się tej zasadzie, zwłaszcza jeżeli będzie wiedział, że od tego może zależeć jego wynagrodzenie. Po wielu miesiącach przywyknie do tego tak bardzo, że nawet gdy procedura zostanie zlikwidowana, siłą przyzwyczajenia dalej będzie dbał o porządek swojego miejsca pracy. A gdy ktoś spyta się go, dlaczego sprząta po sobie, odpowie zapewne – bo u nas w firmie tak się robi”¹².

Powyższy przykład ilustruje, jak pewne rozwiązania organizacyjne wpływają na postawy pracowników w sytuacji pracy i ich dostosowanie do panujących wzorów zachowań w organizacji. Jak widzimy, organizacja za pomocą określonych rozwiązań może także wymusić konkretne zachowania (narzucone odgórnie) wśród swoich pracowników, przyczyniając się do wytworzenia grupy pracowniczej jednorodnej pod względem wyznawanych wartości. W ten sposób kształtuje się dana kultura, która może z kolei stanowić podstawę do budowy systemu motywacyjnego czy wynagradzania.

Niezależnie natomiast od cyklu życia organizacji można wyodrębnić **cztery fazy kształtowania kultury organizacyjnej**¹³. Znając poszczególne fazy menedżer będzie wiedział, jakie należy dobrać metody i narzędzia mogące

Wyróżnia się cztery fazy kształtowania kultury organizacyjnej

11 M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 117.

12 Ł. Srokowski, *W firmowym kręgu*, „Personel i Zarządzanie” 2012, nr 9, s. 41–42.

13 L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji – Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

wesprzeć jego pracę w procesie wdrażania, utrwalania bądź zmiany kultury. Prześledźmy je na przykładzie. Załóżmy, że chcemy zmienić kulturę naszej organizacji. Na początku (**faza pierwsza**) menedżerowie muszą zastanowić się nad podstawowymi elementami kultury, które chcieliby najpierw zmienić, a później wdrożyć. Mogą to być np. zmiany na poziomie artefaktów, norm lub wartości. Na tym etapie to przełożony powinien dać przykład w zakresie stosowania nowych elementów kultury, gdyż to, jakie będzie przejawiać zachowania wobec podwładnych zadecyduje właśnie o typie kultury, która się wytworzy. **Druga faza** to poszukiwanie wspólnych elementów łączących pracowników, tak aby stworzyć jednolitą grupę. Dokonuje się tego przeważnie na zasadzie szukania podobieństw, na przykład w ubiorze pracowników, specyficznym języku czy rytuałach. W **następnej fazie (stabilizacji)** zaczyna się utrwalanie zachowań i schematów myślowych. Uwidacznia się także przewidywalność zachowań pracowników. **Ostatnia faza – faza dojrzałości** ma na celu utrzymanie przez menedżerów już wypracowanych zachowań¹⁴ i niedopuszczenie do powrotu poprzednich rozwiązań w zakresie kultury organizacyjnej. W tym momencie może nasunąć się pytanie: jak podtrzymać nowe lub pożądane zachowania?

Wydaje się, że można tego dokonać poprzez następujące sposoby działania¹⁵:

- *formułowanie opisów stanowisk pracy* – dokładny opis stanowiska pracy pozwoli zatrudnić osobę pasującą do danej kultury organizacyjnej,
- *dobór kryteriów selekcyjnych* – po dokonaniu dokładnej diagnozy opisu stanowiska pracy powinno się opracować wytyczne będące podstawą do sformułowania kryteriów w procesie selekcji pracowników,
- *mentoring lub/i coaching* – umożliwiają one nie tylko podtrzymanie nowych zachowań w organizacji, ale również mogą stanowić jeden z elementów służących zmianie zachowań pracowników poprzez uświadczenie im potrzeby zmian związanych z kulturą preferowaną w firmie,
- *określenie profilu kompetencyjnego dla celów oceny okresowej* – oprócz opisu stanowiska pracy uwzględniającego elementy danej kultury organizacyjnej ważne jest również stworzenie przez menedżera takiego opisu służącego ocenie okresowej, który pozwoli na zweryfikowanie aktualnych kompetencji pod kątem wewnętrznego dopasowania do organizacji. Może okazać się bowiem, że pracownik, który w procesie selekcyjnym uzyskał zgodność kompetencyjną z kulturą danej organizacji, po pewnym czasie funkcjonuje w niej niezgodnie z obowiązującymi normami czy deklarowanymi wartościami. W tym kontekście ocena okresowa może okazać się idealnym narzędziem do zweryfikowania stopnia

Istnieją różne sposoby podtrzymujące nowe lub pożądane zachowania w kształtowaniu kultury organizacyjnej

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników...*, s. 117.

przyswojenia danych elementów kultury przez pracownika i określenie luk w tym zakresie (na przykład pracownik działu handlowego nie przestrzega zasad w odniesieniu do wyznaczonych przez organizację standardów dotyczących obsługi klienta),

- *powoływanie liderów w organizacji* – ma to ogromne znaczenie przede wszystkim w momencie nabywania nowych i kształtowania pożądanych zachowań. To właśnie liderzy, poprzez np. wyjaśnianie, czemu mogą służyć nowe wzorce zachowań wpływają na powodzenie owych procesów,
- *kształtowanie systemów motywacyjnych* – systemy te poprzez promowanie takich działań w organizacji, jak przestrzeganie obowiązujących norm i deklarowanych wartości, mogą sprzyjać właściwym zachowaniom w organizacji,

Proponowane wyżej sposoby działania mogą pomóc menedżerowi w kształtowaniu kultury organizacyjnej. Jednakże może wystąpić również sytuacja, w której to sami pracownicy wpływają na jej kształt, formując ją i nadając określony kierunek. Jakie elementy kształtują organizację i tym samym determinują jej relacje? Z tymi informacjami Czytelnik zapozna się poniżej.

Kultura organizacyjna a relacje społeczne – wzajemne sprzężenie w organizacji?

Jak Czytelnik zdążył już zauważyć, kultura organizacyjna jest złożonym zjawiskiem. Niewątpliwie wpływa ona na relacje społeczne w organizacji. Jednakże relacje mogą również determinować kulturę, nadając jej zupełnie nowe znaczenie. Czy można zatem mówić o wzajemnym sprzężeniu pomiędzy kulturą a relacjami społecznymi w organizacji? O tym przekonamy się w dalszej części wywodu.

Kultura w organizacji jest tym czynnikiem, który wpływa na zachowania uczestników w sytuacji pracy. Determinuje relacje organizacyjne na poziomie indywidualnym (w zakresie np. postaw pracowników i ich emocji), grupowym (relacje między przełożonym a podwładnymi) i organizacyjnym (sposoby komunikowania się w organizacji, systemy motywacyjne czy wynagrodzeniowe). Wpływając na zachowania człowieka, kultura organizacyjna dokonuje tego głównie poprzez ukształtowanie takich uwarunkowań, jak¹⁶:

- poziom i rodzaj kompetencji niezbędnych do uczestnictwa w organizacji za pomocą np. opisów stanowisk pracy czy zatrudniania kandydatów pasujących do kultury danej organizacji i zdefiniowanego katalogu wyznaczanych w niej wartości,

Kultura determinuje zachowania pracownika w organizacji

16 M. Czerska, *Uwarunkowanie kulturowe zachowań w organizacji...*, s. 244.

- zwiększenie poziomu integracji pracownika z celami organizacji oraz chęć uczestnictwa w ich osiąganiu poprzez jego dopasowanie do konkretnej kultury organizacyjnej, co z kolei może wpłynąć na większe zaangażowanie w pracę, a także poziom płynącej z niej satysfakcji,
- wyznaczanie możliwości działania pracownika poprzez określenie jego poziomu samodzielności w ustalaniu celów, sposobów działania i niezbędnych zasobów potrzebnych do wykonania pracy.

Powyższe uwarunkowania kulturowe determinują relacje społeczne w organizacji. Jeśli rozważamy poziom zespołu, to istotne z punktu oddziaływania kultury jest zarządzanie nim przez menedżera i dokonanie przez niego wyboru metody działania tego zespołu. Kultura organizacyjna wyznacza podejście do pracy, a więc to, czy pracownicy preferują pracę indywidualną, czy też pracę zespołową. To z kolei wpływa na sposób rozwiązywania konfliktów w organizacji, podejmowania decyzji, przyjęcia określonego stylu kierowania przez przełożonego bądź innych rozwiązań wypracowanych w organizacji. Decyduje także o tym, czy menedżerowie, jak i pracownicy, chętnie dzielą się wiedzą, akceptują kobietę w roli menedżera, jak zwracają się do siebie (oficjalnie czy po imieniu), jak wygląda miejsce pracy pracownika i przełożonego oraz jakie panują w przedsiębiorstwie zwyczaje i rytuały. Najbardziej widocznym i wrażliwym elementem jest natomiast komunikacja, która ze względu na kulturę w danej firmie może przybrać różną formę – od oficjalnej do spontanicznej (koleżeńskej). To właśnie ona wytycza zakres relacji w organizacji, a jej sposób i rodzaj wyznaczają ramy przekazu w procesie komunikowania się. Określona komunikacja w organizacji sprzyja także wytworzeniu się specyficznego języka oraz nadaniu znaczeń werbalnych niektórym zachowaniom, np. powitaniu słownemu towarzyszy uścisk ręki. Często w organizacjach możemy zatem spotkać się z sytuacją, w której kultura organizacyjna wymusza na nas pewne zachowania na poziomie komunikacyjnym.

Przykładem może być sytuacja, w której pracownicy, np. specjaliści handlowi, podczas kontaktu mailowego z klientem muszą także taką korespondencję załączać do swojego przełożonego. Jest to właśnie przykład rozwiązania wdrożonego w określonej organizacji, wpływający na kształt jej kultury.

Jak Czytelnik już zauważył, **kultura organizacyjna determinuje zachowania pracownika**. Ilustracją tego może być przykładowo kultura korporacyjna Wedla, w której przed zakupem w roku 2010 przez japońskiego inwestora LOTTE, widoczne były niepożądane zachowania będące skutkiem jej silnej struktury w organizacji.

„Istotny w Wedlu był aspekt przełożonego w regionie, któremu pracownik musiał przedstawiać różne opcje. Przełożony podejmował decyzje, dokonując wyboru wariantu zaprezentowanych rozwiązań. Jeżeli jakaś decyzja wydała się przełożonemu w regionie niewłaściwa, mógł ją zmieniać. Każdą jednak decyzję

Kultura może być kreowana przez różne instrumenty

Styl zarządzania menedżera wpływa na kształt kultury organizacyjnej

często trzeba było wielokrotnie akceptować, najpierw regionie, w Polsce, a na końcu w centrali. Również wszelki element pracy był wielokrotnie sprawdzany. Pracownik miał zatem możliwość popełnienia błędu, nie brał przy tym pełnej odpowiedzialności za daną decyzję, bo był ktoś wyżej, kto ostatecznie mógł ją skorygować. Kluczowe zaś decyzje były podejmowane w regionie czy w centrali, a rolą pracowników było tylko ich wdrożenie”¹⁷.

Przykład ten pokazuje, jak styl kierowania i relacje między przełożonym a podwładnym wpływają na pracę podwładnych, a tym samym na wytworzenie określonej kultury. Z drugiej jednak strony **kultura organizacyjna** może być **kreowana** przy udziale przełożonego – **menedżera i jego stylu zarządzania**. Wzrost udziału podwładnych w procesie decyzyjnym skutkuje modyfikacją kultury w kierunku nadania jej innego znaczenia, zgodnego z wizją menedżera lub zarządu organizacji. To z kolei implikuje wzrost motywacji, lojalności, kreatywności, chęci rozwoju pracowników, uczenie współpracy i działania grupowego¹⁸. Realizacja danego stylu zarządzania, w tym przede wszystkim demokratycznego, przejawia się głównie w umiejętnym słuchaniu pracowników oraz wykorzystaniu ich zaangażowania i kreatywności. Utożsamiają się oni z celami organizacji. Połączenie zaś celów organizacji i pracowników sprzyja poczuciu ich przynależności¹⁹. Jeśli menedżerowi uda się wykreować pewne zachowania i postawy poprzez stosowanie określonego stylu zarządzania (np. otwartość, uczciwość) i będą one jednocześnie realizowane przez podwładnych, to uzyska on nie tylko satysfakcję z wykonywanej pracy, ale również przyczyni się do wytworzenia określonej kultury, np. *pracownicy będą otwarcie i uczciwie mówić o problemach występujących w organizacji*.

Obok stosowanego stylu zarządzania istotnym czynnikiem kształtowania kultury w firmie jest **osobisty przykład menedżera**. To on poprzez własne zachowanie przekazuje podwładnym pożądane wzorce zachowań²⁰, uczy ich jak postępować w określonych sytuacjach. Menedżer powinien bezwzględnie przestrzegać ustalonych przez organizację norm i postępować zgodnie z opracowanym katalogiem wartości organizacyjnych. Ma stanowić wzór dla innych pracowników – dlatego istotny jest właściwy dobór na stanowisko kierownicze w zakresie nie tylko kwalifikacji, ale również kompetencji i predyspozycji zawodowych. Naśladowanie przełożonego przez pracowników w zakresie określonych zachowań jest zjawiskiem ważnym i pożądanym. Może ono występować w takich działaniach rutynowych, jak prowadzenie

Osobisty przykład menedżera wpływa na kształt kultury organizacyjnej

17 P. Berłowski, *Od kultury korporacji do kultury przedsiębiorczości w firmie Wedel*, „Personel i Zarządzanie” 2015, nr 3, s. 42–43.

18 M. Czerska, *Uwarunkowanie kulturowe zachowań w organizacji...*, s. 240.

19 M. Sasin, *Kształtowanie kultury organizacyjnej*, „Personel i Zarządzanie” 2015, nr 5, s. 37.

20 M. Czerska, *Uwarunkowanie kulturowe zachowań w organizacji...*, s. 239.

rozmowy z klientem, rozwiązywanie konfliktów czy sytuacji problemowych w organizacji²¹. Właściwe postępowanie menedżera w organizacji i przestrzeganie przez niego obowiązujących norm i reguł powinno być w organizacji szczególnie eksponowane. Jeśli będzie stanowił on przykład dla pracowników, to będzie wówczas ich inspirował do powielania konkretnych zachowań. Wiedzimy więc, jak ważny jest autorytet kierownika.

Przykładowo jeśli menedżer odznacza się wysokimi standardami w zakresie obsługi klienta i jednocześnie stanowi wzór do naśladowania przez swoich podwładnych, wówczas mogą oni starać się dążyć do takiego samego poziomu obsługi, kształtując tym samym własną kulturę organizacyjną.

Można jeszcze wyróżnić inne narzędzia wpływające na kształt kultury i tym samym na relacje społeczne w organizacji. Należą do nich **stosowane rozwiązania organizacyjne**²². Istotne jest zatem to, jak zaprojektowana jest organizacja, tzn. ilu podwładnych podporządkowanych jest jednemu kierownikowi, czy w organizacji jest wielu kierowników, jaki jest system komunikowania się i jakie są w tym zakresie zasady. Wszystko to decyduje o rozwoju pracowników, poziomie otwartości, lojalności względem organizacji, sposobach komunikacji i wykonywania pracy oraz działaniach indywidualnych i/ lub zespołowych. Właściwe zaprojektowanie określonych rozwiązań organizacyjnych wpływa na kształt kultury i sprzyja relacjom społecznym.

Stosowane rozwiązania w organizacji wpływają na jej kształt

Podsumowanie

Kultura organizacyjna jest zjawiskiem trudnym do opisu i złożonym. Można ją porównać do sieci pajęczyny, która tworząc różne konfiguracje powiązań między przełożonymi, podwładnymi i środowiskiem organizacji wpływa na jej kształt. Poznanie elementów kultury: artefaktów, norm, wartości i założeń kulturowych pozwala natomiast poznać dokładnie daną organizację. Kultura w firmie nie tylko nadaje kształt relacjom społecznym w organizacji, ale sama może być przez nie tworzona lub modyfikowana. Uświadomienie tego daje wymierny efekt poprzez zbudowanie pożądanego środowiska pracy, pozbawionego wszelkich nieprawidłowości, i uniknięcie takich działań, jak np. niewłaściwy dobór pracowników i ich przyszła fluktuacja.

21 M. Sasin, *Kształtowanie kultury organizacyjnej...*, s. 36.

22 M. Czerska, *Uwarunkowanie kulturowe zachowań w organizacji...*, s. 235–236.

Bibliografia

- Bednarska-Wnuk I., *Wzajemne relacje pomiędzy kulturą organizacyjną a zachowaniami proaktywnymi w miejscu pracy*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2012, nr 4.
- Bełowski P., *Od kultury korporacji do kultury przedsiębiorczości w firmie Wedel*, „Personel i Zarządzanie” 2015, nr 3.
- Czerska M., *Uwarunkowanie kulturowe zachowań w organizacji*, [w:] R. Rutka, P. Wróbel (red.), *Organizacja zachowań zespołowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- Koźmiński A. K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Listwan T. (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Sasin M., *Kształtowanie kultury organizacyjnej*, „Personel i Zarządzanie” 2015, nr 5.
- Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Srokowski Ł., *W firmowym kręgu*, „Personel i Zarządzanie” 2012, nr 9.
- Świątek-Barylska I., *Menedżer w roli inicjatora i propagatora kluczowych wartości organizacyjnych*, [w:] *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, red. T. Listwan, M. Stor, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji – Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

<http://www.kostera.pl/documents/etnografiacalosc dla PProf.pdf> [dostęp: 20.12.2015].

Warto przeczytać:

- Kostera M. (red.), *Etnografia organizacji. Badania polskich firm i instytucji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2011.
- Kostera M. (red.), *Kultura organizacji. Badania etnograficzne polskich firm*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji – Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 1999.

<https://doi.org/10.18778/8088-246-1.10>

Joanna Małgorzata Michalak

Rozdział 9

My i Oni, czyli jak wygląda świat
przez kulturowe okulary



Doktor Joanna Małgorzata Michalak. Pracuje jako adiunkt w Katedrze Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Specjalizuje się w zarządzaniu zmianami w organizacjach i jest autorką szeregu publikacji z tego zakresu. Aktualnie zajmuje się zachowaniami organizacyjnymi. Koncentruje się na różnorodności w miejscu pracy, zwłaszcza na różnicach kulturowych oraz na perspektywach postrzegania czasu (orientacji temporalnej) pracowników. Jako stypendystka rządu australijskiego, Group of Eight Research Fellow 2007, uczestniczyła w półrocznym projekcie badawczo-szkoleniowym w zakresie rozwoju

kompetencji menedżerskich dla kadr australijskich korporacji, realizowanym przez Australian School of Business, University of New South Wales w Sydney.

Z tego rozdziału dowiesz się:

- Co to jest etniczna różnorodność kulturowa?
- Na czym polegają różnice kulturowe między ludźmi i jaki ma to wpływ na zarządzanie?
- Jakich korzyści może spodziewać się firma, która przeciwdziała dyskryminacji ze względu na pochodzenie i stosuje w praktyce zarządzanie różnorodnością kulturową?
- W jaki sposób rozwijać kulturę różnorodności etnicznej w firmie?
- W jaki sposób rozwijać inteligencję kulturową własną i pracowników?

Różnorodność towarzyszy nam od zawsze, ale dopiero od niedawna zaczęliśmy świadomie się jej przyglądać, oswajać ją i, wreszcie, czerpać z niej korzyści. Jest nieodłączna we wszystkich sytuacjach życiowych, zatem także w funkcjonowaniu zespołów pracowniczych, które z natury są mocno niejednorodne. Różnice między ludźmi dotyczą bowiem bardzo wielu cech: wieku, płci, rasy, wiedzy, doświadczenia, umiejętności i kompetencji, osobowości, wartości czy też kultury. We wszystkich tych kontekstach możemy mówić o istnieniu specyficznej przestrzeni kulturowej tworzonej i utrwalanej przez daną zbiorowość, która warunkuje potencjalne interakcje w przypadku kontaktu ze zbiorowością odmienną. Charakterystyki te mają istotny wpływ na to, jakie postawy i zachowania reprezentują ludzie, a w środowisku pracy rzutują na to, czym cechuje się organizacja jako całość, jak radzi sobie z wewnętrznymi problemami oraz jak reaguje na zjawiska w otoczeniu biznesowym.

W coraz bardziej złożonym świecie kultura organizacji staje się istotnym wyróżnikiem firmy i potencjalnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie, różnice w sposobie myślenia i zachowaniach pracowników są zasadniczą przyczyną konfliktów wewnątrzorganizacyjnych. Wywołują bowiem niepokój na skutek postrzegania grup społecznych, w których funkcjonujemy, w sposób spolaryzowany, jako „my-znani” kontra „oni-obcy”. Można się zatem spodziewać, że zrozumienie różnic między ludźmi, zwłaszcza na poziomie wartości i przekonań, oraz uwzględnienie tej odmienności przy doborze metod zarządzania jest niezbędne dla sprawnego funkcjonowania każdej firmy.

Z rozmów z polskimi menedżerami wynika, że coraz częściej dostrzegają oni potrzebę świadomego kształtowania kultury różnorodności w firmach, jednak równocześnie sami oceniają, że nie są wystarczająco przygotowani do jej realizacji. Dlatego warto poszerzyć wiedzę w tym zakresie, aby umiejętnie wykorzystać potencjał zróżnicowanych zespołów i pomóc im osiągnąć sukces. Żeby było to możliwe, potrzebna jest nie tylko solidna edukacja, ale także radykalna **zmiana światopoglądowa**.

Warto także zauważyć, że troska o różnorodność została uznana za kwestię kluczową dla rozwoju i harmonijnego funkcjonowania społeczeństw Europy i jest przedmiotem zainteresowania instytucji unijnych. W roku 2001 Dyrekcja Generalna „Zatrudnienie i Sprawy Socjalne” Komisji Europejskiej zainicjowała program działań na rzecz zwalczania dyskryminacji (ang. *Community Action Programme to combat discrimination*). Powstał on, by wspierać implementację nowego europejskiego ustawodawstwa antydyskryminacyjnego. Sześcioletni program był adresowany do wszystkich odbiorców, którzy mogą pomóc w tworzeniu właściwego i skutecznego ustawodawstwa antydyskryminacyjnego, a także odpowiedniej polityki we wszystkich państwach członkowskich oraz kandydujących do Unii Europejskiej, jak również w państwach EFTA.

Zmiany w firmie w kierunku kultury różnorodności wymagają osobistej zmiany światopoglądowej

Co to jest etniczna różnorodność kulturowa?

Medialne dyskusje na temat globalizacji przywołują pytania o jej następstwa. Wśród nich na plan pierwszy wysuwa się kwestia wzrostu zróżnicowania środowiska pracy, zwłaszcza w zakresie wielokulturowości etnicznej. W celu opisanie tego zjawiska używamy takich określeń, jak zróżnicowanie kulturowe, pluralizm kulturowy, wielokulturowość, multikulturalizm czy polietniczność. Aktualnie coraz częściej stosowany jest termin **interkulturalizm**, eksponujący aspekt współwystępowania i przenikania się wartości kulturowych.

Najważniejszym czynnikiem nasilającym wielokulturowość etniczną w firmach europejskich i na całym świecie jest internacjonalizacja przedsiębiorstw i wzrost liczby pracowników przemieszczających się pomiędzy krajami. Przykładowo, aż 79% pracowników w Stanach Zjednoczonych pracuje w firmach, które mają swoje oddziały za granicą, a aż 88% z nich styka się na co dzień z cudzoziemcami. W konsekwencji różnorodność w miejscu pracy staje się powszechna, nie da się jej uniknąć ani ignorować, a tendencje w otoczeniu gospodarczym świadczą o tym, że z biegiem lat proces ten będzie się intensyfikować. Jak wynika z raportu The Conference Board „The CEO Challenge 2005”, zdaniem liderów światowych firm, jednym z najpoważniejszych wyzwań, które przed nimi stoją, jest właśnie radzenie sobie z różnicami kulturowymi w relacjach z pracownikami, dostawcami i klientami¹.

Sytuacja ta coraz częściej dotyczy także szefów polskich firm, a przyczyniło się do tego zwłaszcza przystąpienie naszego kraju, w 2004 roku, do Unii Europejskiej. Musieliśmy wówczas dopełnić obowiązku zastosowania regulacji Wspólnoty dotyczących liberalizacji obrotu towarowego. Dzięki temu pojawiły się możliwości nawiązania lub pogłębienia związków gospodarczych Polski z innymi państwami, jak również szanse na włączenie krajowych przedsiębiorstw do procesów internacjonalizacji i globalizacji. Stąd obecnie wielu polskich menedżerów wyjeżdża na tak zwane placówki bądź w Polsce zarządza zespołami, których uczestnicy pochodzą z różnych stron świata, mówią różnymi językami, mają różne systemy wartości, różnie podchodzą do swojej pracy czy różnie rozumieją współpracę w zespole, ogólnie mówiąc wnoszą do firmy specyficzny „*cultural background*”, który wzbogaca potencjał firmy, ale też utrudnia wzajemne porozumienie.

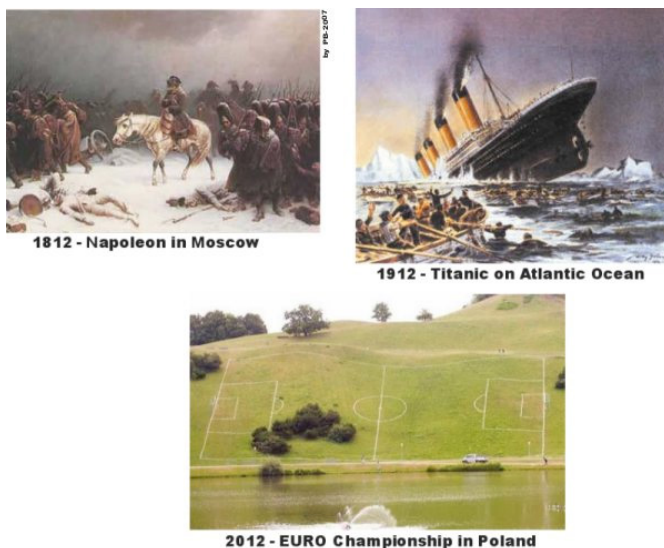
Konsekwencje integracji Polski ze strukturami unijnymi, w postaci zwiększonego zróżnicowania etnicznego środowiska pracy, ujawniły pewne niedostatki w zarządzaniu polskich firm. Deficyty dotyczą obszaru zarządzania ludźmi i wynikają z braku odpowiednich kwalifikacji czy też braku indywidualnej wrażliwości i zrozumienia dla odmiennych wartości i postaw.

Interkulturalizm to przenikanie się wartości kulturowych, wynikających z różnic indywidualnych

1 www.conference-board.org [dostęp: 15.11.2015].

Na czym polegają różnice kulturowe między ludźmi i jaki ma to wpływ na zarządzanie?

W roku 2011 doszło do otwarcia w Rzeszowie fabryki Hamilton Sunstrand, w której powstają silniki do samolotów Boeinga 787 dreamliner, Airbusa i Embrayera. Dokonuje się tam również remontu silników pomocniczych do samolotów Airbus i Embrayer. Mówi się, że jednym z powodów wyboru Polski, jako lokalizacji dla tej fabryki, było przekonanie Amerykanów o szczególnych umiejętnościach Polaków, dla których „nie ma rzeczy niemożliwych” i są w stanie „wyczarować coś z niczego”. Ciekawe z kolei, że w przypadku przygotowań do Euro 2012, za granicą najwyraźniej nie oczekiwano po nas zbyt wiele (rys. 1).



Rys. 1. Jak zakończą się polskie przygotowania do Euro 2012?

Źródło: internet

Kultura to zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy społecznej od drugiej². I tak Finowie są mistrzami punktualności, szwedzcy szefowie jak żadni inni dbają o atmosferę i bezpieczeństwo pracy, Włosi to wielcy optymiści w robieniu interesów, Holendrzy nie mają zahamowań, aby otwarcie wskazywać błędy w decyzjach przełożonych, Chińczycy są doskonali w imitowaniu produktów, a Japończycy w długookresowym planowaniu, z kolei Kenijczycy nie są w stanie dotrzymywać umów i terminów. Tego typu przykłady różnic etnicznych można mnożyć (rys. 2).

2 G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.



Rys. 2. Wybrane obszary różnic etnicznych

Źródło: opracowanie własne

Mimo że rozpowszechniona teoria mówi, iż globalizacja gospodarki doprowadzi do unifikacji kultury w skali całego świata, jednak w świetle nawet tych kilku przykładów, trudno się tego spodziewać. O tym, że światowa polikulturowość umacniania się są przekonani także trzej badacze kultury – Geert Hofstede, Charles Hampden-Turner oraz Alfons Trompenaars. Swoje stanowisko uzasadniają wynikami wieloletnich badań. Biorąc dodatkowo pod uwagę wydarzenia ostatnich lat, związane ze wzrostem aktywności terrorystycznej czy międzynarodowymi konfliktami zbrojnymi, wyraźnie widać, że różnice kulturowe „mają się coraz lepiej” i są częściej płaszczyzną ostrej konfrontacji niż pojednania.

Okazuje się, że w przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych na kulturę organizacyjną firmy wpływają dwa typy kultur narodowych: kraju pochodzenia i goszczącego. Stąd należy spodziewać się istotnego wpływu kultury narodowej na organizację, a w efekcie konieczności indywidualnego doboru metod zarządzania.

Wpływ ten wykazał holenderski psycholog społeczny, Geert Hofstede, który zasłynął jako badacz zależności między kulturą organizacyjną a kulturą narodową. Hofstede wykorzystał teoretyczne rozważania nad różnicami kulturowymi istotnymi dla funkcjonowania społeczeństw, tworzących je grup, jak i pojedynczych ludzi, przeprowadzone przez dwóch amerykańskich badaczy: socjologa A. Inkelesa oraz psychologa D. Levinsona, i przeprowadził w latach sześćdziesiątych–osiemdziesiątych ubiegłego wieku projekt „*Cross-Cultural Work – Related Values: Implications For Consumer Behavior*”. Uzyskane wyniki posłużyły mu do stworzenia, wciąż rozwijanej, **koncepcji wymiarów kultur narodowych**, opartej na czterech czynnikach różnicujących³:

- dystansie władzy (od małego do dużego);
- kolektywizmie i indywidualizmie;

Koncepcja wymiarów kultur narodowych

3 G. Hofstede, *Kultury i organizacje...*, s. 50–51.

- maskulinizmie i feminizmie;
- unikaniu niepewności (od słabej do silnej).

Dzięki późniejszym badaniom Michaela H. Bonda – który konstruując Ankieta Chińskich Wartości (Chinese Value Survey)⁴ celowo pominął wpływ zachodnie, a zastąpił je chińskimi – dodano piątą cechę różnicującą narody, mianowicie **orientację długo- i krótkoterminową**.

Opisane przez Hofstede wymiary kultury nie pozwalają na przewidywanie zachowania jednostek, jednak są wyznacznikiem najczęstszych zachowań członków danej społeczności. Różnice kulturowe wywierają silny wpływ na skuteczność stosowanych metod zarządzania. Stąd znajomość charakterystyki narodowej uczestników zespołu jest pomocna we właściwym doborze tych metod. Spójrzmy zatem, co konkretnie kryje się pod poszczególnymi wymiarami kulturowej różnorodności⁵.

Pierwszy z wymiarów, **dystans władzy** (Power Distance Index, PDI), związany jest ze społeczną nierównością występującą w danej zbiorowości. Obrazuje relacje między przełożonymi i podwładnymi oraz, w szerszym kontekście, między władzą a obywatelem, ujawniając akceptowany stopień posłuszeństwa i zależności zarówno wobec rodziców, przełożonych, jak i instytucji państwowych sprawujących władzę (tab. 1). Wskaźnik ten określa również, na ile jesteśmy skłonni tolerować nierówności społeczne, na ile przełożeni są otwarci na konsultacje z podwładnymi, a zatem ujawnia akceptowany stopień partycypacji społecznej bądź autorytarności władzy. Przykładowo pracownicy firm holenderskich (PDI: 38) oczekują, że będą mogli zwracać się do przełożonego po imieniu, a ten stworzy warunki pracy oparte na kooperacji, udziale w podejmowaniu decyzji.

Dystans władzy – wymiar, który określa stopień akceptacji dla nierówności społecznych

Tabela 1. Różnice między krajami o niskim i wysokim wskaźniku dystansu władzy

Cechy kultury o niskim wskaźniku dystansu władzy	Cechy kultury o wysokim wskaźniku dystansu władzy
Nierówności w społeczeństwie powinny być zminimalizowane	W społeczeństwie powinien istnieć określony porządek, którego nieodłącznym elementem jest nierówność
Wszyscy ludzie powinni być niezależni	Część ludzi powinna być niezależna, większość powinna być zależna

4 *Ibidem*, s. 244.

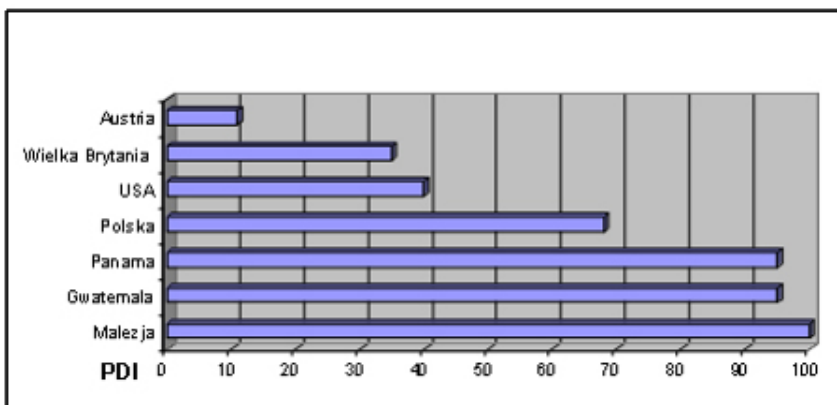
5 Opracowano na podstawie: *ibidem*.

Cechy kultury o niskim wskaźniku dystansu władzy	Cechy kultury o wysokim wskaźniku dystansu władzy
Zwierzchnicy postrzegają podwładnych jako „ludzi takich jak ja”	Zwierzchnicy postrzegają podwładnych jako odmiennych
Hierarchia oznacza nierówność ról, która została ustanowiona dla porządku lub wygody	Hierarchia oznacza nierówność ról w sensie egzystencjonalnym
Użycie władzy powinno być oparte na prawie i jest przedmiotem oceny pod względem dobra i zła	Władza jest zjawiskiem społecznym, określa, co jest dobre, a co złe. Jej zasadność nie podlega dyskusji
Zwierzchnicy są dostępni dla podwładnych	Zwierzchnicy są niedostępni dla podwładnych
Wszyscy powinni mieć równe prawa	Ludzie mający władzę są predysponowani do posiadania przywilejów
Ludzie u władzy nie powinni okazywać, że posiadają władzę	Ludzie u władzy powinni wyglądać na posiadających jak najwięcej władzy
Należy winić system	Winą należy obarczyć stabszych
Aby zmienić system należy dystrybuować władzę	Do zmiany systemu niezbędne jest zdetronizowanie ludzi u władzy
Ukryta harmonia występuje pomiędzy ludźmi u władzy a tymi, którzy tej władzy nie posiadają	Ukryte konflikty istnieją pomiędzy ludźmi u władzy a tymi, którzy tej władzy nie posiadają

Źródło: opracowano na podstawie G. Hofstede, *Culture consequences: international differences in work-related values*, Sage Publications, London 1984, s. 94.

Duży dystans władzy, taki jak w przypadku Malezji (PDI: 100), Gwatemali (PDI: 95) czy Panamy (PDI: 95) powoduje, że podwładni rywalizują ze sobą w drodze do pożądanego awansu, jednocześnie uznając, że „nie mogą wiedzieć lepiej” od przełożonych. Z kolei sami szefowie nie dzielą się swoją wiedzą z pracownikami, ale też nie korzystają z wiedzy podwładnych⁶. Stąd, w krajach reprezentujących kulturę o wysokim wskaźniku dystansu władzy, czyli krajach azjatyckich, wschodnioeuropejskich, arabskich, afrykańskich i z Ameryki Łacińskiej sprawdza się autorytarny styl podejmowania decyzji i przywództwa, gdy w przypadku krajów z niskim wskaźnikiem dystansu władzy, do których należą kraje skandynawskie, Stany Zjednoczone (PDI: 40) i Wielka Brytania (PDI: 35) najbardziej efektywny będzie partycypacyjny lub konsultacyjny styl zarządzania. Wykres 1 przedstawia różnice między szacunkowymi wartościami wymiarów dystansu władzy w wybranych krajach.

6 K. Hutchings, S. Michailova, *The impact of group membership on knowledge sharing in Russia and China*, „International Journal of Emerging Markets” 2006, t. 1, No 1, s. 30.



Wykres 1. Różnice między wskaźnikami dystansu władzy wybranych krajów

Źródło: opracowano na podstawie <http://geert-hofstede.com>.

Kolejnym wymiarem rozpoznanym przez Hofstede jest **indywidualizm** (Individualism, IDV), który opisuje relacje między jednostką a grupą i wyznacza stosunek wagi przykładanej do dobra jednostki i do dobra grupy. W społeczeństwach kolektywistycznych, takich jak Chiny (IDV: 20) czy Wietnam (IDV: 20) pozycję jednostki wyznacza przynależność do jakiejś zbiorowości, dlatego członkostwo w różnych grupach społecznych, rozległa rodzina oraz dążenie do osiągnięcia wspólnego celu są wartościami nadrzędnymi. Grupa popiera swoich członków, w zamian za co pozostają oni lojalni wobec grupy. Ludzie w kulturze kolektywistycznej preferują dążenie do kompromisu⁷, a ignorowanie tego oczekiwania może się negatywnie odbić na funkcjonowaniu grup pracowniczych. Z kolei w społeczeństwach indywidualistycznych, takich jak USA (IDV: 91) od ludzi oczekuje się niezależności i samodzielności. Pozycję jednostki wyznaczają jej kompetencje, a ona sama dąży do autonomii. Szczegółowy opis kultur indywidualistycznych i kolektywistycznych przedstawiono w tab. 2.

Indywidualizm – opisuje relacje między jednostką a grupą i wyznacza stosunek wagi przykładanej do dobra jednostki i do dobra grupy

Tabela 2. Różnice między krajami o kulturze indywidualistycznej i kolektywistycznej

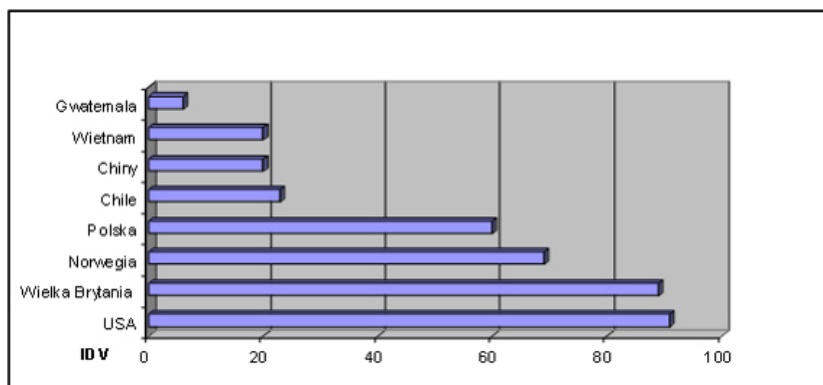
Cechy kultury indywidualistycznej	Cechy kultury kolektywistycznej
W społeczeństwie każda jednostka powinna troszczyć się o siebie i swoją rodzinę	Ludzie rodzą się w klanach, które chronią ich w zamian za lojalność
Świadomość „ja”	Świadomość „my”

⁷ F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, *Siedem Wymiarów Kultury*, Kraków 2002, s. 79–80.

Tabela 2. (c.d)

Cechy kultury indywidualistycznej	Cechy kultury kolektywistycznej
Jednostki są emocjonalnie niezależne od organizacji i instytucji społecznych	Jednostki są zależne emocjonalnie od organizacji i instytucji społecznych
Zaangażowanie w działalność organizacji ma charakter wymienny	Zaangażowanie w działalność organizacji ma charakter moralny
Nacisk jest położony na inicjatywę indywidualną oraz osiągnięcia; ideałem jest przywództwo	Podkreśla się przynależność do organizacji, ideałem jest członkostwo
Każdy ma prawo do prywatności i własnej opinii	Organizacja (klan) ingeruje w życie osobiste
Autonomia, różnorodność, przyjemność i indywidualne bezpieczeństwo finansowe są gwarantowane przez system	Ekspertyza, porządek, obowiązek i bezpieczeństwo są gwarantowane przez organizację (klan)
Istnieje potrzeba określonych znajomości i przyjaźni	Przyjaźń jest uwarunkowana przez stabilny związek; prestiż jest istotny
Wartościowe są głównie decyzje indywidualne	To decyzje grupy są najwartościowsze
Uniwersalizm, wartości i standardy dotyczą wszystkich	Partykularyzm, wartości i standardy różnią się w przypadku członków grupy i pozostałych

Źródło: opracowano na podstawie G. Hofstede, *Culture consequences: international differences in work-related values*, Sage Publications, London 1984, s. 166.



Wykres 2 przedstawia różnice między szacunkowymi wartościami wskaźników indywidualizmu w wybranych krajach.

Wykres 2. Różnice między wskaźnikami indywidualizmu wybranych krajów

Źródło: opracowano na podstawie <http://geert-hofstede.com>.

Kobiecość i męskość – wymiary, które ujawniają wyobrażenie uczestników danej społeczności na temat różnicowania ról poszczególnych płci

Kobiecość i męskość (Masculinity, MAS) to wymiary, które ujawniają wyobrażenie uczestników danej społeczności na temat zróżnicowania ról poszczególnych płci i wynikających stąd konsekwencji. Generalnie uznaje się, że typowe role kobiece to dbanie o uczucia i zachowanie harmonii, a role męskie to asertywność, przebojowość i rywalizacja.

Jednak w krajach o kulturze kobiecej, takich jak Szwecja, Norwegia czy Portugalia zachowania obu płci są podobne i zbliżają się do bieguna kobiecego, podczas gdy w kulturach męskich, takich jak amerykańska, słowacka czy chińska jest większe zróżnicowanie między rolami przypisywanymi płciom. Jednocześnie zachowania obu płci są bliższe zachowaniom męskim, zatem członkowie tej kultury dążą do awansu oraz cechują się wysokim poziomem asertywności.

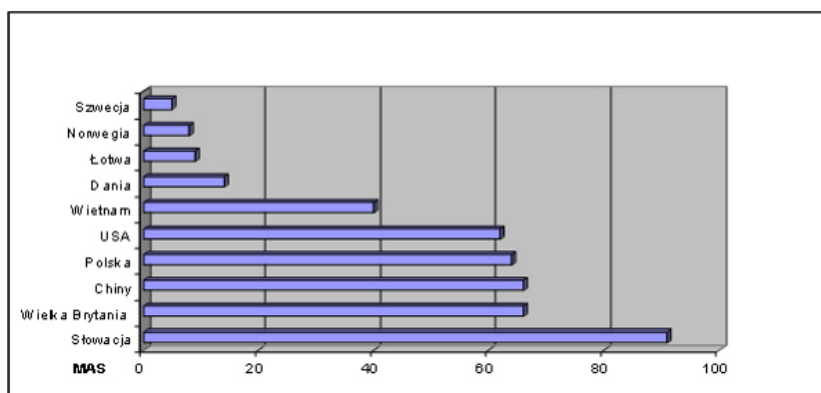
Co ciekawe, choć w kulturach kobiecych jest mniej barier utrudniających robienie kariery zawodowej, to kobiety na ogół nie odczuwają takiej potrzeby i nie powoduje to istotnego wzrostu liczby kobiet czynnych zawodowo. Z kolei w kulturach męskich, choć kobiecie trudniej jest osiągnąć sukces zawodowy, jednak dzięki temu, że wykazuje więcej męskich cech, łatwiej jest jej przełamać bariery w tym obszarze. Opis wymiaru maskulinizmu przedstawiono w tab. 3.

Tabela 3. Różnice między krajami o kulturze faworyzującej wartości męskie i kobiece

Cechy kultury męskiej	Cechy kultury kobiecej
Mężczyźni powinni być asertywni, a kobiety powinny być opiekuńcze	Mężczyźni mogą być zarówno asertywni, jak i opiekuńczy
Role płci w społeczeństwie są jasno zdefiniowane	Role płci są płynne
Mężczyźni powinni dominować	Powinna istnieć równość pomiędzy płciami
Liczą się wyniki i osiągnięcia	Ważna jest jakość życia
Żyje się, aby pracować	Pracuje się, aby żyć
Pieniądze i dobra są ważne	Ważni są ludzie i środowisko
Jednostka podziwia tego, który odniósł sukces	Jednostka współczuje komuś, komu się nie powiodło
Ostentacyjne zachowania męskie („macho”) są doceniane	Zachowania i kultura androgyniczna jest ideałem

Źródło: opracowano na podstawie G. Hofstede, *Culture consequences: international differences in work-related values*, Sage Publications, London 1984, s. 206.

Wykres 3 przedstawia różnice między szacunkowymi wartościami wymiarów męskości w wybranych krajach.



Wykres 3. Różnice między wskaźnikami męskości wybranych krajów

Źródło: opracowano na podstawie <http://geert-hofstede.com>.

Unikanie niepewności (Uncertainty Avoidance Index, UAI) to kolejny wymiar opisany w koncepcji Hofstede. Ujawnia on stopień zagrożenia odczuwany przez członków danej kultury wobec sytuacji nowych, nieznanych lub niepewnych, a zatem tłumaczy, jak bardzo są oni skłonni zaakceptować nieprzewidywalność stosunków społecznych i niepewność przyszłości. Ponadto wskaźnik ten opisuje, w jakim stopniu są w stanie kontrolować wyrażanie emocji, w szczególności wybuchy agresji. Niski wskaźnik unikania niepewności odnotowano w przypadku krajów anglosaskich, nordyckich i azjatyckich (z wyłączeniem Japonii i Korei Południowej). Z kolei wysoki wskaźnik unikania niepewności jest charakterystyczny dla krajów Ameryki Łacińskiej, krajów Śródziemnomorskich, Japonii i Polski, wiąże się z wysokim poziomem odczuwanego niepokoju, okazywaniem emocji oraz często wysokim spożyciem alkoholu wśród przedstawicieli danej społeczności. W takich okolicznościach najlepiej sprawdzi się autorytarny styl zarządzania. Wskaźnik ten dokładniej opisano w tab. 4.

Unikanie niepewności – wymiar ujawniający stopień zagrożenia, odczuwany przez członków danej kultury wobec sytuacji nowych, nieznanych lub niepewnych

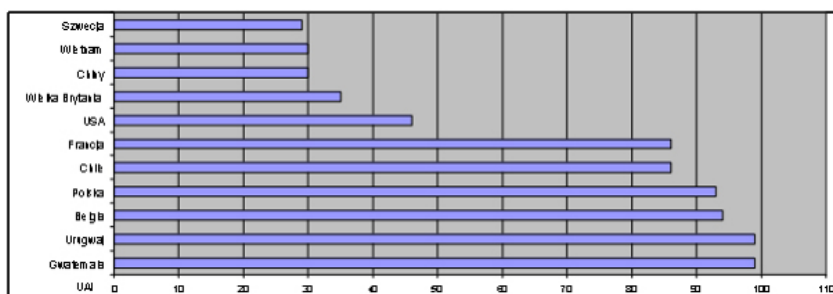
Tabela 4. Różnice między krajami o niskim i wysokim wskaźniku unikania niepewności

Cechy kultury o niskim wskaźniku unikania niepewności	Cechy kultury o wysokim wskaźniku unikania niepewności
Niepewność jest łatwiej akceptowana; wyzwania każdego dnia są naturalne dla ludzi	Niepewność w życiu jest odczuwana jako zagrożenie, z którym należy walczyć
Spokój i mniej stresu	Niepokój i stres
Czas jest dany	Czas to pieniądź

Ciężka praca, jako taka, nie jest cnotą	Istnieje wewnętrzna potrzeba ciężkiej pracy
Zachowania agresywne są krytykowane	Zachowania agresywne są akceptowane
Preferuje się nieokazywanie uczuć	Okazywanie uczuć jest pożądane
Konflikty i konkurencja mogą być utrzymane na poziomie „fair-play” i użyte konstruktywnie	Konflikty i konkurencja mogą być przyczyną agresji; powinno się unikać konfliktów
Odchylenia nie są postrzegane jako groźne, istnieje tolerancja	Odmienne idee lub osoby różniące się od innych są niebezpieczne
Nacisk położony jest na relatywizm, empirię	Poszukuje się prawd i wartości absolutnych
Powinno istnieć niewiele reguł	Istnieje potrzeba pisemnych regulacji
Chętniej podejmuje się ryzyko	Bezpieczeństwo jest istotne
Władze są po to, aby służyć obywatelom	Zwykli obywatele są niekompetentni w porównaniu z władzami

Źródło: opracowano na podstawie G. Hofstede, *Culture consequences: international differences in work-related values*, Sage Publications, London 1984, s. 140.

Wykres 4 przedstawia różnice między szacunkowymi wartościami wymiarów unikania niepewności w wybranych krajach.



Wykres 4. Różnice między wskaźnikami unikania niepewności w wybranych krajach

Źródło: opracowano na podstawie <http://geert-hofstede.com>.

Nazwana przez Bonda „dynamizmem konfucjańskim”⁸ **orientacja długoterminowa** (Long Term Orientation, LTO) opisuje nastawienie do osiągnięcia celów życiowych. W wymiarze tym rozróżnia się nastawienie długo- i krótkoterminowe, przy czym orientacja długoterminowa skupia się na przyszłości, a krótkoterminowa na teraźniejszości i przeszłości. W przypadku kultury zoorientowanej długoterminowo, charakterystycznej dla krajów wschodnioazjatyckich (np. Chin, Tajwanu i Japonii), członkowie społeczności wykazują prag-

Orientacja długoterminowa – wymiar, który określa nastawienie do osiągnięcia celów życiowych

8 G. Hofstede, *Kultura i organizacje...*, s. 248.

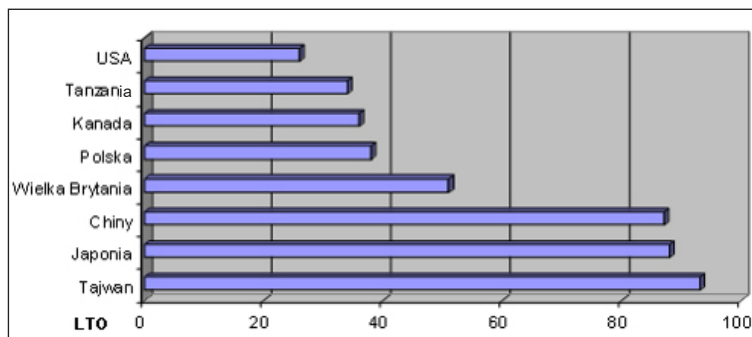
matyczne podejście do życia codziennego. Ponadto kształtują relacje według statusu społecznego, są wytrwali i zapobiegliwi. Orientacja krótkoterminowa, charakterystyczna przede wszystkim dla krajów anglosaskich (Kanady, Wielkiej Brytanii i USA), zakłada z kolei usatysfakcjonowanie i równowagę, dbałość o zachowanie „twarzy”, poszanowanie tradycji i odwzajemnianie przysług, a jednocześnie potrzebę szybkich osiągnięć. Dokładniejszy opis tego wymiaru przedstawiono w tab. 5.

Tabela 5. Różnice między krajami o orientacji krótko- i długoterminowej

Orientacja krótkoterminowa	Orientacja długoterminowa
Wysiłek musi przynosić szybkie efekty	Upór, wytrwałość i systematyczność w kontekście stopniowego osiągania rezultatów
Spółeczna presja na konsumpcję	Oszczędność i zapobiegliwość
Poszanowanie tradycji	Poszanowanie okoliczności
Dbłość o osobistą stabilizację	Dbłość o umiejętność przystosowania się
Dbłość o wypełnianie zobowiązań wynikających z więzi społecznych i statusu	Gotowość do podporządkowania się osiągnięciu celu
Dbłość o zachowanie twarzy	Poczucie wstydu

Źródło: opracowano na podstawie G. Hofstede, *Kultura i organizacje*, PWE, Warszawa 2000, s. 248–249.

Wykres 5 przedstawia różnice między szacunkowymi wartościami wymiarów orientacji długoterminowej w wybranych krajach.



Wykres 5. Różnice między wskaźnikami orientacji długoterminowej wybranych krajów

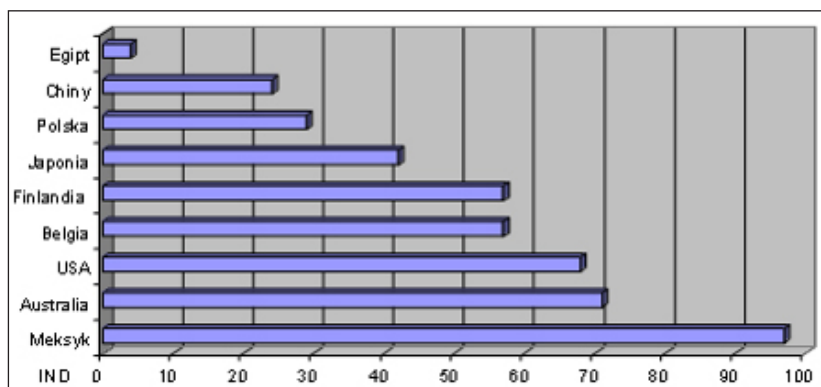
Źródło: opracowano na podstawie <http://geert-hofstede.com>.

Badania prowadzone przez Michaela Minkova w zakresie różnic kulturowych przyniosły kolejne zmiany w modelu Hofstede. Piąty wymiar **Orientacja długoterminowa** został zastąpiony wymiarem określonym jako **pragmatyczność i normatywność** (Pragmatism, PRA). Wymiar ten określa stosunek ludzi do faktu, że wielu rzeczy wokół nich nie można wytłumaczyć.

Pragmatyczność i normatywność – wymiar określający stosunek ludzi do faktu, że wielu rzeczy wokół nich nie można wytłumaczyć

W kulturze o **orientacji normatywnej** większość ludzi dąży do ustalenia prawdy absolutnej, pragnąc wyjaśnić wszystko, co tylko jest możliwe. Szanują tradycję i konwencję społeczną, wykazują małą skłonność do oszczędzania i oczekują szybkich efektów swoich działań. Z kolei w kulturze o **orientacji pragmatycznej** większość ludzi uważa, że nie jest możliwe, aby zrozumieć złożoność świata wokół nich. Istotne jest, by nie tyle poznać prawdę absolutną, ale uczciwie żyć. Jednocześnie uznają, że prawda zależy w dużej mierze od sytuacji i kontekstu. Dlatego są skłonni do akceptowania sprzeczności, dostosowują się do pojawiających się okazji. Przedstawiciele kultury pragmatycznej wykazują skłonność do oszczędzania i inwestowania na przyszłość, są gospodarni, zapobiegliwi i wytrwali w osiąganiu celów.

Ponadto Minkov uzupełnił kanon cech narodowych Hofstede o szósty wymiar, określony jako **pobłażliwość i powściągliwość** (Indulgence, IND). W kulturach charakteryzujących się pobłażliwością ludzie są skoncentrowani na zaspokajaniu naturalnych potrzeb związanych z korzystaniem z życia i zabawą. Z kolei społeczeństwa charakteryzujące się powściągliwością tłumią swoje naturalne potrzeby i regulują je poprzez ścisłe normy społeczne. Wykres 6 przedstawia różnice między szacunkowymi wartościami wymiarów powściągliwości w wybranych krajach.



Wykres 6. Różnice między wskaźnikami powściągliwości wybranych krajów

Źródło: opracowano na podstawie <http://geert-hofstede.com>.

Jak widać kultury w wyróżnionych wymiarach zasadniczo różnią się od siebie, między innymi pod względem relacji jednostki z grupą zarówno

własną, jak i obcą, co ma istotne implikacje dla ich zachowań⁹, a tym samym także dla budowania relacji przełożony – podwładny i w konsekwencji, doboru metod zarządzania.

Od przywódców zespołu japońskiego oczekuje się sporadycznego zabierania głosu oraz skromności. Brytyjczycy sądzą natomiast, że sukces osiąga się dzięki oddziaływaniu na podwładnych poprzez komunikację i negocjacje. Od koreańskich kadr kierowniczych oczekuje się opiekuńczego podejścia do pracowników. Gdy natomiast szefowie publicznie pochwalą swoich skandynawskich podwładnych, raczej wprawią ich w zakłopotanie niż zmobilizują do większych wysiłków. Z kolei menedżerowie, którzy okażą wspaniałomyślność i życzliwość, są postrzegani przez arabskich podwładnych jako słabi¹⁰.

Aby swobodnie funkcjonować w środowisku zróżnicowanym kulturowo należy mieć świadomość ograniczeń, jak i potencjału, który niesie w pierwszej kolejności własna kultura narodowa.

Szacunkowe wartości wymiarów kultury dla Polski według wyników badań Hofstede, to odpowiednio (wykres 7): dystans władzy PDI: 68; indywidualizm IDV: 60; maskulinizm MAS: 64; unikanie niepewności UAI: 93; orientacja długoterminowa LTO: 38; pobłażliwość i powściągliwość IND: 29. Oznacza to, że Polacy niechętnie poddają się władzy zwierzchniej. Działają i podejmują decyzje raczej samodzielnie niż grupowo. A dobro jednostki postrzegają jako nadrzędne wobec dobra grupy. Okazuje się, że Polki, wbrew oczekiwaniom, mogą osiągać sukces nawet w typowo męskich zawodach, a z kolei Polacy nie są nadmiernie przywiązani do męskich ról. Ogólnie biorąc, Polaków cechuje wysoka awersja do niepewności, dlatego chętnie tworzą coraz to nowe instytucje kontrolujące codzienne życie, ujmują wszystko w ramy prawne, mnożąc regulacje i procedury, które niestety często są bezsensowne, a wręcz dysfunkcyjne. W konsekwencji przepisy są nagminnie łamane lub naginane. Ponadto Polacy są pesymistyczni, traktują wypoczynek i przyjemności jako zło konieczne.

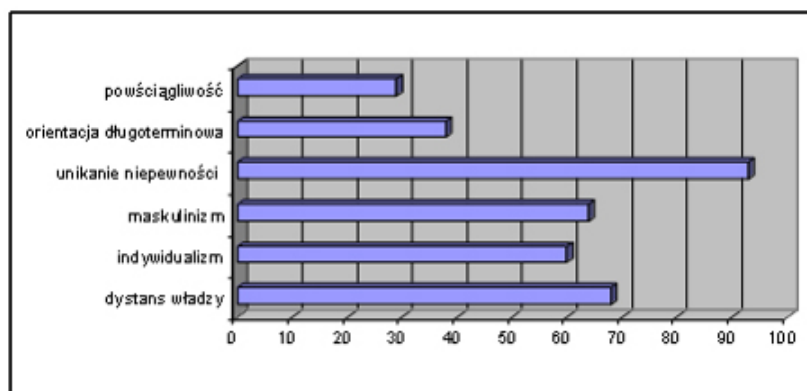
Ch. Hampden-Turner oraz A. Trompenaars rozszerzyli koncepcję Hofstede uwzględniając kontekst zarządzania ludźmi w organizacjach zróżnicowanych kulturowo¹¹. Co istotne, badania Hampden-Turnera i Trompenaarsa mają aspekt aplikacyjny, a zaproponowana przez nich klasyfikacja wymiarów kultury ma charakter uniwersalny. Dowiedli oni, że systemy wartości, zwyczaj, modele kulturowe są ważnym elementem sukcesu działalności gospodarczej. Ponadto z ich badań wynika niezbicie, że kraje zachodu są niezwykle

Systemy wartości, zwyczaj, modele kulturowe są ważnym elementem sukcesu działalności gospodarczej

9 L. Juang, D. Matsumoto, *Psychologia międzykulturowa*, GWP, Gdańsk 2007, s. 471–473.

10 Za: B. R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Oskar – Master of Biznes, Warszawa 1999.

11 Ch. Hampden-Turner, F. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.



Wykres 7. Szacunkowe wartości wymiarów kultury dla Polski w badaniach Hofstede

Źródło: opracowano na podstawie <http://geert-hofstede.com>.

zróżnicowane, a różnice występujące między nimi – przesuwając się ze wschodu na zachód – charakteryzuje systematyczne wzmacnianie wartości związanych z niezależnością.

Należy pamiętać, że poszczególne wymiary kultury nie odnoszą się do indywidualnych typów osobowości¹², ale do typów społeczeństw bądź narodowości. Zatem nie są odpowiednie do diagnozowania poszczególnych osób w ramach firmy, ale do oceny grup pracowniczych w przyjętym podziale narodowym, a w konsekwencji do doboru optymalnych metod zarządzania tymi grupami.

Jakich korzyści może spodziewać się firma, która przeciwdziała dyskryminacji ze względu na pochodzenie i stosuje w praktyce zarządzanie różnorodnością kulturową?

Ogólnie biorąc, nasz pracownik lub klient może zarzucić nam dyskryminację ze względu na rasę lub pochodzenie etniczne, gdy¹³:

- odmówimy nawiązania stosunku pracy osobie, która ma równorzędne lub wyższe kwalifikacje w stosunku do innych kandydatów, ale należy do określonej mniejszości narodowej czy etnicznej;
- odmówimy dostępu osobie należącej do określonej mniejszości narodowej lub etnicznej do restauracji, dyskoteki bądź innych usług;

12 L. Juang, D. Matsumoto, *Psychologia międzykulturowa...*, s. 535.

13 <https://www.msw.gov.pl/download.php?s=1&id=5143> [dostęp: 5.12.2015].

- odmówimy sprzedaży określonego produktu lub usługi osobie należącej do określonej mniejszości narodowej albo etnicznej.

Pracownicy wykazują obecnie coraz większe oczekiwania co do etycznego postępowania pracodawcy. Potępiają dyskryminację, a cenią okazywanie szacunku, otwartość, wszelkie działania na rzecz integrowania różnych wartości. Stąd droga kulturowej współpracy wydaje się najbardziej oczywista, pożądana i korzystna z perspektywy zarówno pracowników, jak i całej organizacji. Realizacja założeń tej koncepcji jest możliwa w drodze implementacji **strategii w zakresie równości oraz różnorodności kulturowej** i podejmowana jest przez coraz więcej firm w Polsce i na świecie.

W organizacjach, których dotyka problem niedoboru kluczowych kompetencji, a w efekcie przymus walki o talenty, to właśnie przemyślana strategia różnorodności może stanowić magnes przyciągający i utrzymujący solidnie i wszechstronnie wykształconych pracowników. Oprócz dostępu do dobrze i różnorodnie wykwalifikowanej kadry wdrożenie strategii w zakresie równości przynosi firmom inne wymierne korzyści, chociażby poprawę reputacji dzięki tworzeniu wizerunku dobrego pracodawcy. Ponadto korzystanie z różnych wartości, kompetencji i doświadczeń, a także spojrzenie z odmiennych perspektyw przynosi firmie efekty w postaci wyższej innowacyjności.

Działania w zakresie polityki równości i różnorodności wspierane są przez formalne inicjatywy na szczeblu międzynarodowym. Komisja Europejska zachęca pracodawców do bardziej zdecydowanego wdrażania zarządzania różnorodnością w ramach strategii zarządzania firmą i na terenie całej Unii wspiera działania w tym zakresie poprzez liczne inicjatywy realizowane w ostatnich latach. Przykładem może być Karta Różnorodności rozwijana w ramach krajów członkowskich Unii Europejskiej.

W roku 2010 inicjatywy Kart Różnorodności z całej Europy połączyły się, tworząc na szczeblu unijnym platformę finansowaną przez Komisję Europejską w ramach projektu „*Wsparcie inicjatyw własnych promujących zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy w całej UE*”. Przedstawiciele platform spotykają się trzy razy w roku w celu wymiany pomysłów i informacji o najlepszych praktykach oraz po to, aby wspierać wprowadzanie zmian w Europie. Ostatecznym celem tego działania jest rozszerzenie platformy na 28 państw członkowskich.

W Polsce Karta Różnorodności została zainicjowana 14 lutego 2012 r. przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu we współpracy z Pełnomocnik Rządu ds. Równego Traktowania oraz Rzecznikiem Praw Obywatelskich. Kartę jak dotąd podpisało czternaście firm: Aviva, British American Tobacco Polska, Danone, Deloitte Polska, Grupa Orbis, Grupa TP, Grupa Żywiec, Kompania

Piowarska, L'Oreal Polska, Nutricia, Provident Polska SA, PwC, Totalizator Sportowy sp. z o.o. oraz Unilever¹⁴.

Z badań wynika, że menedżerowie stosujący w praktyce zarządzanie różnorodnością odnotowują wymierne korzyści dla swoich firm, mianowicie¹⁵:

- obniżkę kosztów rotacji kadr i absencji pracowników;
- polepszenie wizerunku firmy w oczach grup mniejszościowych, będących jej klientami lub odbiorcami usług;
- ograniczenie konfliktów między pracownikami;
- wzrost innowacyjności i wyższy poziom efektywności wykonywanej pracy;
- obniżenie barier komunikacyjnych;
- zwiększenie możliwości rozwiązywania potencjalnych problemów;
- wzrost sprzedaży i jakości oferowanych przez firmę produktów i usług;
- zwiększenie potencjalnej wydajności pracowników;
- integrację społeczną osób, które są odmienne w danym miejscu pracy, nawet jeśli w społeczeństwie zaliczają się do większości;
- pobudzenie w organizacji twórczego myślenia i nowatorstwa,
- usprawnienie podejmowania decyzji dzięki odkrywaniu różnych podejść do problemu;
- ograniczenie błędów w podejmowaniu decyzji wynikających z tzw. myślenia grupowego.

Korzyści stosowania zarządzania różnorodnością

W jaki sposób rozwijać kulturę różnorodności etnicznej w firmie?

Chociaż różnorodność kulturowa może stanowić źródło potencjalnych sukcesów, jednak współwystępujące z nią zjawisko **dysonansu kulturowego** to zawsze istotny problem w funkcjonowaniu zespołów w ramach organizacji, wymagający interwencji ze strony zarządzających. Reakcją menedżerów na pojawienie się tego zjawiska może być wdrożenie jednego z **modeli integracji kulturowej** zaproponowanych przez Nancy Adler, mianowicie: kulturowej dominacji, kulturowego współistnienia bądź kulturowej współpracy (tab. 6). Podejścia te istotnie różnią się od siebie, ujawniając indywidualne preferencje jej zwolenników.

14 http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/managing_diversity_atwork_pl.pdf [dostęp: 5.11.2015].

15 Patrz m.in.: A. Adamik, *Partnerzy, formy i obszary współpracy małych i średnich przedsiębiorstw w regionie i ich efektywność*, [w:] A. Adamik (red.), *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Difin, Warszawa 2012, s. 250–303.

Dysonans kulturowy to sytuacja, w której ludzie uświadamiają sobie odmiennność własnych reakcji kulturowych w danej sprawie¹⁶.

Tabela 6. Modele integracji kulturowej według N. Adler

Model integracji	Opis relacji między współdziałającymi ze sobą kulturami	Charakterystyka kulturowa
Dominacja kulturowa	$A + B = A$ lub B	Narzucenie kultury organizacyjnej jednego podmiotu (jednostki macierzystej) drugiemu
Kulturowe współistnienie	$A + B = A \text{ i } B$	Poznanie kultury partnera i koncentracja we współpracy na podobieństwach i wspólnych celach, bez ingerencji w odrębność kulturową
Współpraca kulturowa	$A + B = C$	Tworzenie nowej kultury na bazie różnych kultur

Źródło: opracowano na podstawie N. J. Adler, *International dimension of organizational behavior*, Kent Publishing Company, Boston 1986, s. 85.

Etnocentryzm w działaniach biznesowych prowadzi do przyjęcia modelu **kulturowej dominacji**, w którym – mimo iż jesteśmy świadomi odmienności kultur – bierzemy pod uwagę jedynie wzorce kulturowe własnej firmy, uznając je za lepsze z punktu widzenia dobra organizacji, a ignorujemy wzorce obce.

W przypadku **kulturowego współistnienia** przyjmujemy postawę policentryczną, w przypadku której akceptujemy kulturową różnorodność i dążymy do wypracowania kompromisu między systemem kulturowym organizacji macierzystej a jej zagranicznymi współpracownikami. W efekcie dochodzi do zastosowania zróżnicowanych rozwiązań organizacyjnych w zależności od potrzeb różnych zespołów lub jednostek organizacyjnych, co uniemożliwia stworzenie spójnej tożsamości w skali całej organizacji.

Jeśli jesteśmy zwolennikami modelu **kulturowej współpracy** wychodzimy z założenia, że kultury mogą się wzajemnie przenikać i dopełniać, dzięki czemu mogą powstać cenne wartości, a różnorodność kulturowa staje się czynnikiem rozwoju organizacji. Jednocześnie jest to koncepcja, która ma na celu nie tylko zyski krótkoterminowe, ale przede wszystkim osiągnięcie efektów długofalowych. Decydując się na zastosowanie modelu współpracy kulturowej podejmujemy się wypracowania nowej, wspólnej kultury organizacyjnej stanowiącej kombinację elementów kultur organizacji wchodzących w relację współpracy.

Dysonans kulturowy to sytuacja, w której ludzie uświadamiają sobie odmiennność własnych reakcji kulturowych w danej sprawie

16 C. Sikorski, *Kultury świata – kultury organizacji. Zapiski z podróży*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 25.

Ważna jest wówczas umiejętność sformułowania nowych wspólnych wzorów kulturowych przy unikaniu zarówno bezkrytycznej akceptacji wzorów funkcjonujących w kulturze obcej, jak i porzucenia własnej odrębności.

Najciekawsze wydaje się jednak trzecie z proponowanych rozwiązań. Współpraca kulturowa prowadzi bowiem do stworzenia harmonijnych warunków do dalszego rozwoju organizacji. Jednak promocja różnorodności może – przewrotnie – wzmacniać podziały, podkreśla bowiem rozbieżności na „my” i „oni”. Aby tego uniknąć, trzeba od początku zadbać o pozytywne wartościowanie różnic kulturowych. Właściwe będzie wówczas przeprowadzenie z pracownikami rozmów uświadamiających potencjalne zagrożenie, a z drugiej strony pokazujących, jak cenną wartością może być odmiennność kulturowa. Chodzi o to, aby doprowadzić do przyjęcia postawy tolerancji, otwartości i wrażliwości kulturowej, które cechują osoby o wysokim poziomie **inteligencji kulturowej**.

W jaki sposób rozwijać inteligencję kulturową własną i naszych pracowników?

Większość nieporozumień, a w konsekwencji niepowodzeń w międzynarodowych negocjacjach, jest rezultatem zupełnie innych wzajemnych oczekiwań ich uczestników, z którymi zasiedli do stołu negocyjnego¹⁷. Przykładowo, prowadząc negocjacje z Chińczykami musimy pamiętać, że nadal prawdziwa jest zasada, iż „Zachód” i „Wschód” mają odmienne zdanie na temat nienaruszalności kontraktu.

Dla Chińczyków kontrakt jest czymś koniecznym do prowadzenia biznesu z obcokrajowcami i, jak twierdzi wielu obserwatorów, „podpiszą oni wszelkie kontrakty, jakie będziemy sobie życzyć, i dopiero po tym rozpoczną się prawdziwe negocjacje”. W związku z tym należy ostrożnie konstruować umowy, azjatyccy partnerzy nie przywiązują bowiem zbyt wielkiej wagi do szczegółów i mogą się następnie do nich nie stosować. Chińczycy wierzą, iż każdy związek jest nieustającą negocjacją i w związku z tym kontrakty powinny zakładać możliwość zmiany warunków w celu dostosowywania ich do zmieniającej się sytuacji¹⁸.

Co pomoże nam „wrócić z tarczą, a nie na tarczy” w podobnych sytuacjach? Badania przeprowadzone przez Christophera Earleya i Soon Ang wykazały, że ani wysoki iloraz inteligencji akademickiej (IQ), ani inteligencji emocjonalnej (EQ) nie wystarczą, aby skutecznie pracować w środowisku

17 P. R. Kimmel, *Cultural Perspectives on International Negotiations*, „Journal of Social Issues” 1994, 550 (1), s. 401.

18 <http://www.gochina.gov.pl> [dostęp: 12.11.2015].

heterogenicznym kulturowo¹⁹. Kluczem do sukcesu firmy w coraz bardziej zdywersyfikowanym świecie jest z jednej strony rozumienie własnej kultury, a z drugiej naszych oczekiwań dotyczących tego, jak inni ludzie powinni myśleć i postępować. Dlatego firmy wielonarodowe zabiegają o zróżnicowanych pracowników kompetentnych kulturowo (*culturally competent*), potrafiących pracować niezależnie od różnic narodowych, językowych i kulturowych, których wyróżnia **inteligencja kulturowa** (CQ). Przejawia się ona w umiejętności postrzegania różnic kulturowych, ich adekwatnej interpretacji oraz zastosowania pozyskanej wiedzy poprzez odzwierciedlenie obcych wzorców kulturowych. W efekcie pozwala to zapobiegać konfliktom wynikającym z odmienności, a także skutecznie współpracować przy wykorzystaniu jej potencjału.

Inteligencja kulturowa to naturalna zdolność adaptacji do odmiennych realiów kulturowych²⁰.

Inteligencja kulturowa to naturalna zdolność adaptacji do odmiennych realiów kulturowych

Przykład 1. Powszechnie wiadomo, że Finowie stanowią wzór uczciwości. Właśnie w Finlandii inspektorzy międzynarodowych organizacji zwalczających korupcję nie znaleźli ani jednego chętnego, który zaakceptowałby proponowaną łapówkę. Dla odmiany, w krajach Afryki Subsaharyjskiej, w zasadzie żaden zachodni przedsiębiorca nie zrealizuje swoich planów biznesowych nie przekupując przedstawicieli państwowych organów administracyjnych.

Przykład 2. Do kierownictwa firmy Shell dotarła pocztą pantoflową wiadomość, że pewien poważny japoński klient jest bardzo niezadowolony, iż delegacji negocjatorów Shella będzie przewodniczyć kobieta. Japończycy odebrali to jako sygnał, że znaczenie nadchodzących negocjacji zostało pomniejszone. Kierownictwo Stella nad wyraz niechętnie poprosiłoby swoją menedżer o rezygnację z funkcji. Miała znakomite kwalifikacje do objęcia przewodnictwa i wykluczenie jej byłoby jawną niesprawiedliwością. Nasza bohaterka miała przyjaciół na Uniwersytecie Tokijskim, gdzie kiedyś studiowała. Poprosili ją, by pewnego wieczoru podczas pobytu w mieście wygłosiła wykład na uczelni. Japońskiemu klientowi, z kolei powiedziano, że wybitna uczona zaproszona na uniwersytet wspaniałomyślnie zgodziła się wydłużyć swój pobyt, by przewodniczyć zespołowi negocjatorów Stella. Kiedy wkroczyła do sali konferencyjnej, cały zespół negocjacyjny Stella przywitał ją aplauzem i wszyscy mówili o niej i do niej z najwyższą rewerencją. Negocjacje przebiegły bardzo dobrze, a japońscy gospodarze

19 Ch. Earley, S. Ang, *Cultural intelligence. Individual interactions across cultures*, Palo Alto CA, Stanford 2003.

20 *Ibidem*, s. 58.

*nie ustępowali gościom w okazywaniu uznania i podziwu dla przewodniczącej holenderskiej delegacji*²¹.

Właśnie w takich i podobnych sytuacjach inteligencja kulturowa pozwala uniknąć nieporozumień, a nawet poważnych kłopotów. Dlatego inteligencję kulturową można i trzeba rozwijać.

Budowanie wrażliwości kulturowej oraz stałe poszerzanie kompetencji kulturowych kadry zarządzającej i pracowników staje się szczególnie ważne, jeśli zdecydujemy się zastosować podejście kulturowej współpracy bądź wprowadzić strategię w zakresie równości i różnorodności kulturowej. Istotne jest, aby udzielić podwładnym konkretnego, merytorycznego wsparcia w zakresie rozwoju umiejętności współpracy z osobami z różnych kultur. Będzie to możliwe, jeśli przygotujemy odpowiedni **program szkoleń i treningów kulturowych**.

Szkolenia kulturowe są ważne, wręcz niezbędne, zwłaszcza w przypadku otwierania filii za granicą, nawiązywania współpracy z zagranicznym podwykonawcą, tworzenia międzynarodowego zespołu czy przejęcia firmy przez zagranicznego inwestora.

Żeby obniżyć koszty firma międzynarodowa z siedzibą w Niemczech zdecydowała się zatrudnić pracowników z Europy Środkowej i Wschodniej. W takich okolicznościach, aby przedsięwzięcie zakończyło się sukcesem uznano, że konieczne jest przeprowadzenie adekwatnych szkoleń. Nauczenie Niemców jak skutecznie komunikować się, motywować i współpracować z nowymi pracownikami jest niezbędne, aby korzystać z ich wiedzy i potencjału. Z drugiej strony, nowi pracownicy powinni poznać standardy pracy w Niemczech: zasady przekazywania informacji, podejście do kwestii dotrzymywania terminów i punktualności, reguły prowadzenia zebrania, zasady nawiązywania relacji z przełożonymi i współpracownikami, ale także kontaktów pozabiznesowych.

Earley i Ang zaproponowali **programy szkoleniowe** oparte na modelu inteligencji kulturowej, skoncentrowane na wzmacnianiu jej czterech komponentów, mianowicie obszarów: metapoznawczego (*Meta-cognitive CQ*), poznawczego (*Cognitive CQ*), motywacyjnego (*Motivational CQ*) i behawioralnego (*Behavioral CQ*)²². Tak kompleksowy **trening kulturowy** ma na celu uzyskanie kompetencji w wymienionych obszarach poprzez:

- poszerzanie kulturowej świadomości dzięki kontaktowi z obcą kulturą;
- nabywanie umiejętności gromadzenia wiedzy na temat zasad, norm i praktyk obowiązujących w odmiennej kulturze;
- budowanie pewności siebie w zetknięciu z nowym, nieznanym środowiskiem kulturowym przez stopniowe angażowanie w relacje międzykulturowe, dzięki czemu zyskuje się poczucie większej kontroli;

21 F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 3 okładki.

22 Y. Du Plessis, *Cultural Intelligence as Managerial Competence*, „Alternation” 2011, t. 18, No 1.

- kształcenie umiejętności adekwatnego zachowywania się w różnych kontekstach kulturowych, rozumienia i naśladowania gestów charakterystycznych dla danej kultury.

Trening kulturowy obala stereotypy, pozwoli ponadto poznać się uczestnikom zespołu, zrozumieć i zaakceptować odmiennność wynikającą z różnic kulturowych, znaleźć podobieństwa, pozbyć się stereotypowego myślenia o innych i wypracować zasady współpracy, co wpłynie na efektywność komunikacji i wzrost wydajności.

Dyrektor ds. rozwoju międzynarodowego globalnego koncernu Synergy Ltd. podsumowuje: „W ubiegłym roku zorganizowaliśmy tygodniowe seminarium z udziałem dyrektorów i ich zastępców z wszystkich naszych zagranicznych jednostek i centrali. Codziennie, przez dziesięć godzin (niemal bez przerwy), prowadzone było intensywne szkolenie w zakresie interakcji międzykulturowej. Cały czas pracowaliśmy w grupach i staraliśmy się spojrzeć na świat oczyma uczestników innych kultur. Po kursie przeprowadziliśmy ocenę efektów seminarium. Okazało się, że nie tylko nauczyliśmy się dużo o innych kulturach, wyrobiliśmy w sobie tolerancję i zrozumienie, ale także zaczęliśmy bardziej zastanawiać się nad sobą i nad tym, co dotąd uważaliśmy za oczywiste. Dziś wiemy, że to, co jest oczywiste dla osoby wychowanej w jednym kraju, wcale nie musi takim być dla kogoś, kto wychował się gdzie indziej. Już taka refleksja nad samym sobą może być cenna, równie cenna jak konkretna wiedza. Kontakt z ludźmi z innych kultur umożliwia też całkiem nowe spojrzenie na naszą rzeczywistość. To tak, jakby świat nagle z czarno-białego stał się kolorowy. W biznesie myślenie twórcze jest pierwszym warunkiem sukcesu”²³.

Rozwój poszczególnych kompetencji w zakresie inteligencji kulturowej powinien odbywać się przy zastosowaniu szeregu narzędzi edukacyjnych, przykładowo prezentujących wiedzę na temat nowej kultury w formie **wykładów i prelekcji**; pobudzających indukcyjne wnioskowanie dzięki wykorzystaniu **case study**; umożliwiających osobiste doświadczenie przejawów kultury oraz modelowanie pożądaných zachowań poprzez **odgrywanie ról**; ćwiczących reakcje na konkretne sytuacje kulturowe poprzez osobiste, bezpośrednie interakcje z nową kulturą w wyniku **uczestnictwa w realnych spotkaniach** lub w realizacji prostych zadań.

Oprócz treningu kulturowego ważnym sposobem rozwoju kompetencji i inteligencji kulturowej jest **mentoring międzykulturowy**. Ogólnie rzecz biorąc, mentoring zapewnia wieloaspektowe wsparcie w relacji opartej na zaufaniu, w której mentor odgrywa szereg ról: *coacha*, osoby wprowadzającej w sieć powiązań społecznych, doradcy, przewodnika, w każdej z nich wspierając rozwój osobisty i zawodowy *mentee*, przy użyciu zarówno technik dyrektywnych, jak

Inteligencję kulturową można rozwijać poprzez trening i mentoring międzykulturowy.

23 <http://max-well.pl> [dostęp: 22.12.2015].

i niedyrektywnych²⁴. Jego istotną zaletą jest fakt, że jest to powszechnie dostępna i niskonakładowa forma edukacji, korzystamy bowiem z zasobów własnych firmy, w postaci wiedzy i doświadczenia naszych pracowników.

Zadaniem menedżera w **roli mentora międzykulturowego** jest wówczas nie tylko przekazywanie podwładnemu (*mentee*) wiedzy o obcej kulturze, ale przede wszystkim budowanie w nim zaufania do rozwijanych kompetencji własnych, dzięki czemu zacznie on postrzegać nowe środowisko pracy jako akceptujące go, doceniające jego wiedzę i umiejętności, co pozwoli na wykorzystanie potencjału pracownika i jego pełny udział w działalności zespołu i firmy.

Rola mentora międzykulturowego to nowe zadanie dla liderów zespołów międzynarodowych

Podsumowanie

Wzrastająca różnorodność mieszkańców poszczególnych krajów przekłada się na zmieniające się gusta klientów, ich potrzeby i styl życia, stąd dla firm prowadzących działalność na skalę międzynarodową, ale także lokalnie, zagraniczni pracownicy są szczególnie wartościowi. Rekrutacja zróżnicowanej siły roboczej zapewnia firmie wiedzę na temat rynków, z których pracownicy się wywodzą, specyficznych zachowań, potrzeb i preferencji tamtejszych odbiorców. Zagraniczni pracownicy potrafią także skuteczniej się z nimi porozumiewać, znają bowiem język i reguły, które rządzą komunikacją w danym rejonie geograficznym. Zatem wdrożenie polityki różnorodności leży w interesie każdej firmy z ambicjami rozwoju na rynku międzynarodowym, ale także i lokalnym.

Praca w otoczeniu biznesowym zróżnicowanym kulturowo jest dużym wyzwaniem dla menedżerów. Wymaga rozwijania umiejętności zarządzania w ogóle i tych specyficznych dla heterogenicznego środowiska pracy. Niezwykle pomocna okazuje się wówczas inteligencja kulturowa, która przejawia się w naturalnej zdolności adaptacji do odmiennych realiów kulturowych. Zdolność tę można i trzeba rozwijać uczestnicząc w treningach kulturowych.

Współpraca z zespołem międzynarodowym wymaga przyjęcia przez przełożonych nowej roli mentora międzykulturowego, a także wsparcia uczestników takiego zespołu poprzez zorganizowanie szkoleń międzykulturowych.

Bibliografia

- Adler N. J., *International dimensions of organizational behavior*, Kent Publishing Company, Boston 1986.
- Du Plessis Y., *Cultural Intelligence as Managerial Competence*, „Alternation” 2011, t. 18, No 1.

24 http://www.nlpgate.co.uk/docs/about_mentoring.pdf [dostęp: 22.11.2015].

- Earley Ch., Ang S., *Cultural intelligence. Individual interactions across cultures*, Palo Alto CA, Stanford 2003.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Hutchings K., Michailova S., *The impact of group membership on knowledge sharing in Russia and China*, „International Journal of Emerging Markets” 2006, t. 1, No 1.
- Hofstede G., *Culture consequences: international differences in work-related values*, Sage Publications, London 1984.
- Hofstede G., *Kultura i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Juang L., Matsumoto D., *Psychologia międzykulturowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
- Kapuściński R., *Lapidaria*, Wydawnictwo Czytelnik, Warszawa 2008.
- Kimmel P. R., *Cultural Perspectives on International Negotiations*, „Journal of Social Issues 1994, No 550.
- Sikorski C., *Kultury świata – kultury organizacji. Zapiski z podróży*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/managing_diversity_atwork_pl.pdf.
- <http://kartaroznorodnosci.pl/pl>.
- http://podroze.gazeta.pl/podroze/1,114158,12504970,Finlandia__Jacy_sa_Finowie_.html.
- <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/>.
- <http://www.conference-board.org/>.
- <http://www.geert-hofstede.com/>.
- <http://www.geerthofstede.nl/>.
- <http://www.gochina.gov.pl/index/?id=f457c545a9ded88f18ecee47145a72c0#>.
- <http://www.worldbank.org/en/country/kenya/overview>.
- <https://www.msw.gov.pl/download.php?s=1&id=5143>.

Warto przeczytać:

- Gesteland R. R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Nisbett R. E., *Geografia myślenia. Dlaczego ludzie Wschodu i Zachodu myślą inaczej?*, Wydawnictwo Smak Słowa, Sopot 2009.
- Price W. F., Crapo R. H., *Psychologia w badaniach międzykulturowych*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.

Justyna Kliombka-Jarzyna
Patrycja Woszczyk

Rozdział 10

Zarządzanie wiekiem,
zarządzanie pokoleniami –
czyli jak efektywnie kierować
zespołem
wielopokoleniowym



Justyna Kliombka-Jarzyna. Trenerka, *coach*, menedżer. Zrealizowała ponad 18 000 godzin szkoleniowych. Głównym obszarem jej specjalizacji jest rozwijanie kompetencji menedżerów wysokiego i średniego szczebla w obszarze skuteczności osobistej i przywództwa oraz ich wspieranie w przezwyciężaniu wewnętrznych barier i ograniczeń. W praktyce trenerskiej wykorzystuje doświadczenie terapeutyczne w nurcie psychodynamicznym. Zarządza zespołem 14 trenerów. Od 13 lat jest związana z Wydziałem Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, gdzie jako praktyk prowadzi zajęcia w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.



Patrycja Woszczyk. Trenerka, specjalistka ds. różnorodności i projektów hr. Menedżerka projektów szkoleniowo-badawczych i kompleksowych rozwiązań związanych z rozwojem potencjału pracowników. Kierownik merytoryczny projektów z zakresu zarządzania wiekiem. Specjalizuje się w szkoleniach dotyczących zarządzania różnorodnością, tworzenia zespołów i zaangażowania pracowników, pobudzania kreatywności. Autorka i współautorka ponad 40 publikacji tematycznych. Interesuje się społeczno-ekonomicznymi konsekwencjami starzenia się społeczeństw, kształceniem ustawicznym, ewaluacją programów rozwojowych.

Z tego rozdziału dowiesz się:

- Jaka sytuacja demograficzna czeka nas w Polsce i jakie są jej skutki dla firm
- Jakie pokolenia są dziś obecne na rynku pracy
- Na jakim etapie rozwoju kariery jesteś?
- W jaki sposób praktycznie wykorzystać wiedzę o pokoleniach i jak dbać o rozwój na każdym etapie życia zawodowego?
- Jak budować kulturę zaangażowania wśród pracowników z różnych pokoleń?

Wprowadzenie

W 2014 r. firma doradcza Hay Group opublikowała raport pt. *Leadreship 2030*, przedstawiła w nim sześć megatrendów, które jej zdaniem znacząco wpłyną na przywództwo i organizacje¹. Do głównych trendów kształtujących styl zarządzania współczesnych organizacji zaliczono: globalizację 2.0, indywidualizm i wielość systemów wartości, zmiany klimatyczne, cyfrowy styl życia i pracy, integrację technologiczną oraz zmiany demograficzne. Zmiany demograficzne coraz częściej będą kształtowały rynek pracy, bo światowa, ale i polska populacja starzeje się. To, co wydawało się odległą przyszłością możemy obserwować już teraz, gdyż zmieniają się proporcje pomiędzy poszczególnymi grupami wiekowymi. Odpływ roczników z powojennego wyżu może doprowadzić do zjawiska braku rąk do pracy czy braku pewnych kompetencji na lokalnym rynku. Konsekwencją zmian demograficznych będzie m.in. intensyfikacja walki o talenty. Zmieniać się będzie również rola lidera, bo na znaczeniu zyska umiejętność zarządzania różnorodnością, przyciągania, motywowania i integrowania zróżnicowanych zespołów i osób, kreowania ścieżek rozwojowych, budowania przestrzeni do wymiany wiedzy i doświadczeń oraz promowania postawy otwartości i poszanowania różnic wśród pracowników.

Trendy, które wpływają na zarządzanie w wieku XXI: globalizacja 2.0; indywidualizm i wielość systemów wartości; zmiany klimatyczne; cyfrowy styl życia i pracy; integracja technologiczna; zmiany demograficzne

Jaka sytuacja demograficzna czeka nas w Polsce i jakie są skutki dla firm?

Prognoza demograficzna wskazuje, że kurczyć się będzie ogólna liczba ludności. W 2013 r. Polska liczyła 38 496 tys. mieszkańców, do 2020 r. ubędzie 357 864 Polaków, w roku 2030 r. kraj będzie liczył 37 185 tys. obywateli². W 2020 r. połowa Polaków będzie mieć ponad 42 lata (41,9), w 2035 r., co drugi Polak będzie miał więcej niż 48 lat (48,6 – w 2013 r. mediana wynosiła 39,1 lat). Zmniejszać się będzie grupa w wieku mobilnym – z poziomu 39,8% (2013 r.) do 29,4% (2035 r.). Do roku 2020 w porównaniu z rokiem bazowym (2013 r.) skurczy się ona o ponad milion osób (1119 tys.), a do 2025 r. zmniejszy się o kolejne 1277 tys. Wzrastać za to będzie udział osób w wieku niemobilnym oraz poprodukcyjnym. W roku 2013 grupa niemobilna stanowiła 23,9% społeczeństwa, w 2035 r. stanowić będzie 32,5%. Do 2025 r. w porównaniu z rokiem 2013 grupa niemobilna zwiększy się niemal o milion (940 tys.), a do 2030 r. o kolejne 982 tys. Udział grupy w wieku poprodukcyjnym w 2013 r. w ogólnej liczbie ludności Polski wynosił 18,1%, a w 2035 r. sięgnie 22,9%.

1 Hay Group, *Building leader. Leadership challenges of the future revealed*, http://www.hay-group.com/downloads/MicroSites/L2030/Hay_Group_Leadership_2030%20whitepaper_2014.pdf [dostęp: 20.11.2014].

2 *Prognoza demograficzna ludności Polski*, GUS 2014, Warszawa 2014.

W 2030 r. Polska będzie mieć 8 358 920 emerytów (wzrost o 1406 tys. w porównaniu z rokiem 2013 r.).

Co to oznacza dla firm?

Firmy nasilą nie tylko walkę o pozyskiwanie, ale i o utrzymanie talentów. Ze względu na podwyższenie wieku uprawniającego do przejścia na emeryturę i niższe niż obecnie emerytury, zwiększać się będzie liczba osób, które będą chciały lub będą zmuszone pozostawać na rynku pracy jak najdłużej. Coraz częściej w jednym zespole pracować będą osoby zarówno dwudziesto-, jak i sześćdziesięcio- czy nawet siedemdziesięcioletnie. Zespoły międzypokoleniowe mogą stanowić dla firm źródło niekwestionowanych korzyści, bo zróżnicowanie pracowników sprzyja rozwiązywaniu złożonych problemów, podejmowaniu trafniejszych decyzji, wypracowaniu lepszych rozwiązań. Zespoły zróżnicowane mają szerszy zakres wiedzy, doświadczenia i punktów widzenia, osiągają lepsze wyniki w przypadku zadań skomplikowanych, wymagających spojrzenia z różnych perspektyw. Dzięki zespołom zróżnicowanym organizacja zyskuje lepsze zrozumienie potrzeb klientów, większą kreatywność i zdolność rozwiązywania problemów. Dywersyfikacja pracowników pod względem wieku pozwala mieć dostęp do zróżnicowanych kompetencji. Z drugiej strony zespół składający się z przedstawicieli różnych pokoleń stanowi wyzwanie dla liderów i organizacji, bo oznacza konieczność opracowania nowych ról i ścieżek kariery, przygotowania liderów do zarządzania pracownikami 50+, zadbania o transfer wiedzy między starszą a młodą kadrą, przeanalizowania strategii HR pod kątem stosowanych rozwiązań, rozwoju kompetencji liderów związanych z zarządzaniem różnorodnością, uwrażliwienia pracowników na kwestie różnorodności, poszanowanie różnic³. Pomocne w stworzeniu firmy, która potrafi wykorzystać potencjał pracowników będących na różnych etapach rozwoju kariery, jest spojrzenie na kadrę z perspektywy pokoleń i wieku pracownika.

Różnorodność się opłaca!
Zespoły zróżnicowane to szersza pula kompetencji, lepsze zrozumienie klientów, większe bezpieczeństwo dla firmy (m.in. z powodu mniejszego prawdopodobieństwa wystąpienia w tym samym czasie zwolnień chorobowych, urlopów rodzicielskich, odejść z pracy itp.).

Jakie pokolenia są dziś obecne na rynku pracy?⁴

Pokolenie to kategoria rówieśnicza, która „w okresie dojrzewania psychicznego przeżyła pewne wydarzenia historyczne lub przeszła przez wspólne warunki,

3 S. Jordan-Evans, B. Kaye, *Zatrzymaj najlepszych. 26 strategii budowania zaangażowania pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

4 Ten fragment opracowania powstał na podstawie materiałów opracowanych podczas projektu innowacyjnego „Dialog Generacji-efektywne zarządzanie generacjami w przedsiębiorstwie”, www.dialoggeneracji.pl.

które obiektywnie kształtowały ich życie”⁵. Pokolenie to osoby w zbliżonym wieku, należące do danego kręgu kulturowego, które dzięki wspólnej sytuacji historyczno-społecznej wykazują podobieństwo postaw, motywacji, nastawień i systemów wartości⁶. Osoby urodzone w podobnym czasie doświadczają m.in. tych samych wydarzeń historycznych, zmian cywilizacyjnych, technologicznych, ekonomicznych oraz edukacyjnych (związanych z programem nauczania). Każde pokolenie jest zatem kształtowane w odmiennych warunkach społeczno-polityczno-instytucjonalnych i „ta odmienność implikuje różnice międzypokoleniowe, ujawniające się w systemach wartości, postawach wobec polityki, rządu, rynku...”⁷

Pokolenia są istotnym nośnikiem informacji o zmianie społecznej. Zmiana pokoleń oznacza nie tylko ich następstwo, ale również zmianę w podziale ról społecznych, redefiniowanie systemów norm i wartości oraz zmiany obowiązujących wzorów zachowań. Gwałtowne zmiany społeczne powodują przyspieszenie w pojawianiu się nowych generacji. E. Karmolińska-Jagodzik zwraca uwagę, że „pomiędzy pokoleniami zauważana jest coraz bardziej znacząca różnica kulturowa, na którą składa się kompleks

Ważny problem: Generacja NEET, czyli pokolenie nieuczących się, niepracujących i nieuczestniczących w kursach dokształcających (od ang. *Not in Education, Employment or Training*)

OECD prowadzi badania na temat młodzieży w wieku 15–24 lata, która nie uczy się i nie pracuje. Polska należy do krajów o jednym z najniższych odsetków osób w wieku 15–19 lat będących NEET – w 2013 r. wynosił on 3% (niechlubnym liderem była Turcja, z wynikiem 22%). Gorzej wyglądają wyniki dla grupy wiekowej 20–24 lata – sięgają 20%. Nasz kraj należy do grupy o wysokim odsetku młodych niepracujących i nieuczących się (OECD 2014). Pierwsze miejsce wśród członków UE zajmowały Włochy – 34%, a najgorszy wynik wśród krajów członkowskich OECD ponownie miała Turcja (36%). Najniższe indeksy NEET wśród młodzieży w wieku 20–24 lata miały Luksemburg (8%), Islandia (9%) i Holandia (9%).

Źródło: OECD Data, *Youth not in education or employment* (NEET), 2014.

5 J. Mikułowski-Pomorski, *Pokolenie jako pojęcie socjologiczne*, „Studia Socjologiczne” 1968, nr 3–4, s. 269.

6 Griese 1996, za: W. Wrzesień 2004, *Jednostka – rodzina – pokolenie: studium relacji międzypokoleniowych w rodzinie*, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2004, s. 14.

7 M. Zielińska, D. Szaban, *Metodologiczne problemy w badaniach pokoleń. Wybrane zagadnienia*, „Rocznik Lubuski” 2011, t. 37, cz. 2, s. 36.

wyobrażeń religijnych, wiedzy, wartości, moralności, obyczajów, wzorców zachowań, idei itp.”⁸ Należy jednak pamiętać, że żadne pokolenie nie stanowi jednorodnej kategorii, co wynika m.in. z różnorodności rodzin i systemów wychowania, stykania się ze zróżnicowanymi grupami rówieśniczymi. Powoduje to, że te same doświadczenia mogą być odmiennie interpretowane, przeżywane i utrwalane⁹.

Literatura przedmiotu oraz raporty firm konsultingowych zawierają różnorodne propozycje typologii pokoleń obecnych na rynku pracy. Już pobieżna analiza opracowań pokazuje, że autorzy różnią się zarówno w zakresie stosowanych nazw dla poszczególnych pokoleń, jak i dat granicznych rozpoczynających i kończących dane pokolenie. Na przykład pokolenie obecnych 20–30-latków, określane było mianem The Next Generation, Hip Hop Generation, Google Generation, Generation Next, Millenials, MyPod Generation. Co do odstępów i granic między pokoleniami, to niektórzy badacze uważają, że nie da się ich określić precyzyjnie, a zaproponowane rozgraniczenia należy traktować umownie. W tabeli poniżej (tab. 1) zaprezentowano przykładowy przegląd zaproponowanych granic czasowych narodzin poszczególnych generacji. W zależności od podejścia występują w tym zakresie różnice ± 5 lat.

Świat przyspiesza i pokolenia również, z powodu szybkich zmian technologicznych przewiduje się, że nowe pokolenia będą pojawiać się nie co 20–25, ale co 5 lat

Tabela 1. Granice czasowe dla poszczególnych generacji

Pokolenie	Data urodzenia			
	Koncepcja			
	AchieveGlo- bal	Deloitte	Kelly Global Workforce Index	Gen up
Seniorzy	Przed 1947	przed 1947	–	1939–1947
Baby Boomers	1947–1964	1947–1967	1946–1963	1948–1963
Pokolenie X	1965–1980	1967–1982	1964–1981	1964–1978
Pokolenie Y	Po 1980	po 1982	1982–1993	1979–1991

Źródło: opracowanie własne na podstawie: AchieveGlobal, Deloitte, Kelly Global Workforce Index, *Gen up – How the four generations work; Understanding Generations*.

Tocząc dyskusje o pokoleniach należy także pamiętać, że data urodzenia nie jest czynnikiem rozstrzygającym o przynależności do danego pokolenia.

8 E. Karmolińska-Jagodzińska, *Komunikacja międzypokoleniowa – rozważania wokół różnic kulturowych*, „Studia Edukacyjne” 2012, nr 21.

9 W. Wrzesień, *Jednostka – rodzina – pokolenie: studium...*, s. 23.

Fakt, że ktoś urodził się w danym roku nie przesądza o tym, że należy do określonej generacji.

Pokolenie metrykalne, a mentalne i behawioralne

Podziały na poszczególne pokolenia są m.in. wypadkową zdarzeń historycznych, kulturowych i technologicznych, ale data urodzenia nie musi powodować, że będziemy czuć się przedstawicielami danego pokolenia. Przy wyodrębnianiu pokoleń stosuje się również, zamiast kryteriów demograficznych, kryteria mentalne czy behawioralne. Możemy np. pod względem daty urodzenia przynależeć do pokolenia X, ale pod względem postaw i poglądów możemy identyfikować się z pokoleniem Y. Mówimy wtedy o pokoleniu mentalnym. Na podstawie analiz zachowań wyodrębniono np. pokolenie L, które charakteryzuje się transmisją swojego życia za pomocą serwisów społecznościowych, poprzestawaniem na czytaniu krótkich newsów, klikaniem w „lubię to”, które często zastępuje działanie i włączenie się w prawdziwą aktywność.

Kogo zatem mamy na rynku pracy? Najczęściej wymienia się cztery generacje:

- **Pokolenie Baby-Boomers** – urodzone w latach 1946–1964¹⁰;
- **Pokolenie X** – urodzone w latach 1965–1979;
- **Pokolenie Y** – urodzone po roku 1980;
- **Pokolenie C** – coraz częściej mówi się o pokoleniu Click, zwanym również **pokoleniem Z** – osób urodzonych po 1990 r. Spotkać się można z opiniami, że pokolenie C/Z, to swego rodzaju odmiana generacji Y, jedna z jej podgrup.

Spojrzenie na pracowników z perspektywy pokoleniowej daje nam możliwość przyjrzenia się m.in., jakie wartości obowiązywały w określonym czasie, jaki był styl życia, system edukacyjny, autorytety, problemy, sukcesy itp. Znajomość wydarzeń społeczno-ekonomicznych, które towarzyszyły poszczególnym pokoleniom, pozwala lepiej zrozumieć sposób funkcjonowania w miejscu pracy, oczekiwania wobec pracy i lidera, mocne strony i zachowania, które można odbierać jako problematyczne (np. osławiona już „roszczeniowość” przedstawicieli pokolenia Y i C).

W tabeli 2 przedstawiono przykładowe wydarzenia, których świadkami byli przedstawiciele poszczególnych pokoleń.

10 Mówiąc o pokoleniach nie należy zapominać o **pokoleniu seniorów**, zwanym również weteranami, tradycjonalistami. Pokolenie to tworzą osoby urodzone przed 1945 r., które w większości przypadków już nie pracują z racji osiągnięcia wieku emerytalnego. Ze względu na ten fakt w artykule pominięto charakterystyki tej grupy.

Tabela 2. Wydarzenia charakterystyczne dla pokoleń

Nazwa pokolenia	Przykładowe zdarzenia, których byli świadkami
Baby Boomers	• 1955 r. otwarcie Stadionu Dziesięciolecia i Pałacu Kultury i Nauki • 1960 r. zaczął istnieć klub studencki Pod Jaszczurami w Krakowie • w 1970 r. rozpoczął nadawanie Program 2 Polskiej Telewizji • w 1970 r. Kazimierz Górski został selekcjonerem reprezentacji narodowej • w grudniu 1970 r. rozpoczęły się strajki robotnicze w Gdyni, Gdańsku i Szczecinie • w 1975 r. oddano do użytku Dworzec Centralny w Warszawie, uruchomiono produkcję Fiata 126p • w 1980 r. rozpoczęły się strajki na Wybrzeżu, powstał ogólnopolski związek zawodowy NSZZ „Solidarność” • w 1981 r. wprowadzony został stan wojenny • w 1989 r. nastąpiła zmiana systemu polityczno-gospodarczego • od 1989 r. rozpoczęto prywatyzację państwowych przedsiębiorstw • w 1990 r. pojawił się problem bezrobocia • w 1995 r. przeprowadzono denominację złotego o cztery zera
X	• w 1967 r. wyemitowano w TVP pierwszy odcinek serialu Reksio • w latach 1975–1987 triumfy święcił Miś Uszatek • w 1978 r. rozpoczęła się zima stulecia • w 1978 r. kardynał Karol Wojtyła został obrany papieżem • w 1980 r. rozpoczął się pierwszy festiwal w Jarocinie • w 1985 r. odbył się pierwszy koncert Depeche Mode w Polsce • w 1985 r. zniesiono reglamentację cukru, a Zbigniew Religa dokonał pierwszej w Polsce udanej transplantacji serca • w 1990 r. Polska stała się państwem demokratycznym i suwerennym • w 1990 r. uchylono ustawę o cenzurze • w 1995 r. w wyborach prezydenckich wygrał Aleksander Kwaśniewski. • w 1995 r. Marek Kamiński i Wojciech Moskal jako pierwsi Polacy dotarli do bieguna północnego
Y	• w 1988 r. otwarto Instytut Centrum Zdrowia Matki Polki w Łodzi. • w 1989 r. Tadeusz Mazowiecki otrzymał misję tworzenia rządu. • w 1989 r. Sejm przyjął tzw. plan Balcerowicza, Polska i NATO nawiązały stosunki dyplomatyczne • w 1990 r. podjęto decyzję o wprowadzeniu lekcji religii do szkół • w 1990 r. rozpoczęło się wycofywanie wojsk radzieckich stacjonujących w Polsce • w 1991 r. otwarto w Polsce pierwszą restaurację McDonald's. • w 1992 r. nastąpiła premiera teleturnieju Koło Fortuny w Polsce

Y	• w 1992 r. zaczęła emisję pierwsza prywatna polska stacja telewizyjna Polsat, odbył się pierwszy koncert Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy • w 1996 r. Polska została członkiem OECD • w 2001 r. zakończyła się pierwsza polska edycja show Big Brother, wystartowała polska Wikipedia • w 2002 r. Adam Małysz po raz drugi z rzędu zdobył Kryształową Kulę • w 2004 r. Polska została oficjalnie przyjęta do Unii Europejskiej
C	• w 2005 r. zmarł Jan Paweł II • w 2006 r. do Polski przyleciały pierwsze samoloty F-16 dla armii • w 2007 r. Sejm Rzeczypospolitej Polskiej przyjął ustawę o ratyfikacji Traktatu Lizbońskiego • w 2010 r. doszło do katastrofy polskiego samolotu Tu-154 w Smoleńsku • w 2011 r. papież Jan Paweł II został beatyfikowany • w 2004 r. powstał Facebook • w 2004 r. na kolejną kadencję wybrany został Władimir Putin • w 2007 r. zaprzysiężenie na prezydenta Francji Nicolasa Sarkozy'ego • w 2007 r. odbyła się premiera iPhone'a • w 2008 r. odbyła się Olimpiada w Pekinie • w 2008 r. w New Delhi rozpoczął się pierwszy szczyt Indie – Afryka • w 2008 r. Barack Obama jako pierwszy czarnoskóry został wybrany prezydentem USA

Źródło: dialoggeneracji.pl.

Na jakim etapie rozwoju kariery jesteś?

Wiek obok płci, rasy i klasy społecznej jest podstawową cechą jednostki i traktowany jest jako cecha obiektywna, niezależna od człowieka i mierzalna¹¹. Najczęściej posługujemy się trzema kategoriami wieku: osoby młode, wiek średni, seniorzy. Osoby wchodzące w skład każdej z wymienionych powyżej grup różnią się etapem życia, doświadczeniami życiowymi, które zostały zdeteterminowane wydarzeniami historycznymi, w których przyszło im żyć¹². Jak zauważa P. Szukalski „przejście przez szczególne doświadczenia okresu, gdy kształtuje się świadomość jednostki, jej system wartości, oczekiwania co do przyszłego sposobu życia sprawia, iż dzisiejsze osoby w danym wieku różnią się od swoich rówolatków z przeszłości i przyszłości, są pod wieloma względami niepowtarzalne”¹³.

11 P. Szukalski, *Solidarność pokoleń. Dylematy relacji międzypokoleniowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 141.

12 *Ibidem*.

13 *Ibidem*.

Zrób rachunek sumienia: kogo lubisz bardziej – młodszego czy starszego?

W zarządzaniu międzypokoleniowym punktem wyjścia do dalszej pracy powinna być refleksja nad postawami wobec osób w różnym wieku. Warto zadać sobie serię pytań i szczerze na nie odpowiedzieć: Czy są grupy wiekowe, które preferuję/których nie lubię? Jakież są to grupy? Jak oceniane byłyby dokumenty aplikacyjne

Zadaniem menedżera jest zrozumieć motywacje, dążenia pracowników i na ich podstawie tworzyć plany działania umożliwiające zaspokojenie potrzeb kadry i osiągnięcie celów organizacji. Pomocna w tym może być wiedza na temat etapu rozwojowego, która może ułatwić dobieranie pracowników do określonych zadań, przygotowanie się do rozmowy rozwojowej, zrozumienia zachowań.

W tabeli 3 przedstawiono etapy rozwojowe wraz z krótką ich charakterystyką.

kandydatów, gdyby nie było dostępu do tzw. danych wrażliwych, np. płci, wieku, stanu cywilnego, narodowości? Jeśli miałbym do wyboru pracownika młodszego i starszego o podobnych

Tabela 3. Etapy rozwojowe

Wiek (w latach)	Nazwa etapu	Charakterystyka
20–29	Etap eksperymentowania	Etap podejmowania pierwszej pracy, angażowania się w zajęcia dorywcze i stopniowego wchodzenia w rolę pracownika. Nierzadko praca może mieć charakter przypadkowy i być traktowana w sposób instrumentalny. Jest to czas wypróbowywania różnych ról zawodowych, testowania odmiennych miejsc pracy, odkrywania swoich mocnych stron, ale i zadań, które nie sprawiają satysfakcji. Podejmowanym działaniom może towarzyszyć lęk, wątpliwości, czy dokonywane wybory są słuszne. Na tym etapie następuje koncentracja na teraźniejszości, celach krótkoterminowych.
30–39	Etap zajmowania pozycji	Etap budowania profesjonalizmu, stopniowego definiowania obszaru swojej specjalizacji. Jest to okres rozwoju zawodowego, awansów, wykrywania się profilu i sylwetki zawodowej, koncentracji na zdobywaniu coraz lepszej pozycji w organizacji, stabilizacji. Może pojawić się zmęczenie, kryzys, negacja wcześniejszych osiągnięć. Pojawia się świadomość, że taryfa ulgowa, która przysługiwała młodym pracownikom skończyła się. Głównym celem staje się chęć zdobycia pozycji w zawodzie, prestiżu i zdobycie uznania.
40–49	Etap integracji tożsamości	Etap uznawany za apogeum twórczych, energetycznych i intelektualnych możliwości. Zmniejsza się częstotliwość zmiany miejsc pracy. Na tym etapie można mieć poczucie, że jest to najlepszy okres w życiu, szczyt kariery zawodowej. Pojawia się refleksja nad sobą, docenienie odniesionych sukcesów, uniezależnienie się od wpływu otoczenia. Ważne staje się zaangażowanie społeczne, samodzielność oraz bezpieczeństwo. Jest to czas podsumowań, zadawania sobie pytań, analizowania, dlaczego pewnych rzeczy nie udało się nam osiągnąć. Może pojawić się chęć wykorzystania <i>ostatniej szansy</i> na zdobycie lepszej pozycji zawodowej, podejmowania spontanicznej decyzji o zmianie, myślenia <i>jak nie teraz, to kiedy?</i>

50–59	Etap stabilizacji	Etap koncentracji na rzeczach ważnych, akceptacji własnych ograniczeń, tego co zostało osiągnięte. Podejmowane są starania, aby utrzymać swoje ustabilizowane miejsce w świecie pracy. Następuje skupienie się na obecnie wykonywanych obowiązkach, może pojawić się niechęć do podejmowania nowych wyzwań i zadań. Na tym etapie bardzo często poprzez pracę definiujemy siebie. Z racji skumulowanego doświadczenia pojawiają się predyspozycje do obejmowania ról o strategicznym charakterze, odpowiedniego kalkulowania ryzyka, przewidywania konsekwencji podjętych działań. Stosunki z ludźmi stają się coraz bardziej życzliwe, mniej napięte. Zwiększają się potrzeby dzielenia wiedzą, refleksjami oraz zdobytym doświadczeniem, a także stabilizacji.
60 lat i więcej	Etap wychodzenia z rynku	W wieku 60+ wzrasta zdolność rozwiązywania realnych problemów życiowych, co jest wynikiem przyrostu wiedzy, doświadczenia i mądrości. Rosną kompetencje radzenia sobie ze stresem i z sytuacjami trudnymi, ale spada odporność na stres. Zwiększa się świadomość ograniczonego wpływu na bieg wielu zdarzeń. Może pojawić się chęć znalezienia nowych źródeł satysfakcji i rozwijania się w kierunkach, na które wcześniej nie było czasu. Może nadjeść lęk przed niedołężnością. Pojawia się refleksja nad tym, jak najlepiej wykorzystać dany nam czas. Szukana jest nowa formuła na istnienie w świecie zawodowym.

Źródło: P. Woszczyk, M. Gawron, *Nowe trendy, stare przyzwyczajenia. Zarządzanie multigeneracyjne w polskich przedsiębiorstwach*, ZZL, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2014.

W jaki sposób praktycznie wykorzystać wiedzę o pokoleniach i jak dbać o rozwój na każdym etapie życia zawodowego?

Niedostateczne możliwości awansu i rozwoju zawodowego znajdują się nieustannie w ścisłej czołówce powodów skłaniających pracowników do zmiany miejsca pracy. A firmy bez względu na swą wielkość coraz częściej stoją przed wyzwaniem konstruowania ścieżek rozwoju w **strukturach płaskich**, w których nie ma możliwości zastosowania tradycyjnego awansu pionowego. Co w takiej sytuacji oferować pracownikom, którzy chcą się rozwijać, szukają nowych wyzwań, marzą o pokonywaniu kolejnych szczebli kariery?

Nie bój się zatrudniać osób w wieku dojrzałym, bo możesz przeoczyć diament o wartości KFC

Utrata pracy po 50. roku życia jest traktowana jako ogromny dramat, bo znalezienie nowej przekreśla bardzo często „nieodpowiedni” wiek pracownika. Mało jest firm, które chcą dać szansę kandydatom 50+, a tymczasem... Istnieje grupa

kompetencjach, komu dałbym szansę? Dlaczego? Czy, żeby awansować, kierować ludźmi pracownik powinien być w określonym wieku? Jakim? Kiedy jest się za młodym/za starym na awans? Jaki jest odpowiedni wiek, aby wycofać się z rynku pracy? Czy starsza kadra powinna ustąpić miejsca młodym? Czy młoda kadra powinna czekać cierpliwie, aby „zająć” miejsce starszych kolegów? Czy w awansach powinno brać się pod

pracowników 50+, u których kariery rozkwitają dopiero w późniejszym wieku, tzw. *late bloomers*. Historie ich kariery zawodowej odbiegają od ogólnie przyjętego schematu. Dobrym przykładem „*late bloomers*” jest kariera założyciela KFC, zwanego Pułkownikiem Sandersem. Sukces zawodowy i finansowy odniósł on dopiero w wieku dojrzałym. U niektórych osób talenty nie są zauważane, bo na przykład nie potrafiły „zawalczyć o swoje”, nie miały możliwości zaprezentowania swoich kompetencji. Co zrobić, aby nie odrzucić kandydata z potencjałem Sandersa? Rozwiązanie jest zarówno proste, jak i bardzo trudne, bo wystarczy przestać schematycznie klasyfikować ludzi według wcześniejszych niepowodzeń i szablonych ścieżek kariery. Warto doceniać zróżnicowane doświadczenia w dziedzinach, które pozornie są nieistotne dla danej działalności i dać szansę osobie, której ścieżka kariery odbiega od standardowej. Warto zadać sobie pytania: Dlaczego mamy zakładać, że pracownik 50+, który zajmował się dotychczas innymi obowiązkami będzie wykonywał swoje zadania gorzej, uczył wolniej niż absolwent? Czy posiadanie doświadczenia jest czymś gorszym niż jego brak?

uwagę kryterium wieku, stażu pracownika? Dlaczego?

Pracownicy z pokolenia **Baby Boomers** mają często ustabilizowane życie prywatne, mogą, i bardzo często chcą, koncentrować się na wykonywaniu obowiązków zawodowych. Cenią stabilizację, relacje z ludźmi, zdrowie, ale również możliwość przekazywania swojej wiedzy, doświadczenia. Często bywają bardzo lojalni, charakteryzują się przywiązaniem do tradycji i poszanowaniem hierarchii. Śmiało mogą być uznani za nośnik wartości i kultury organizacyjnej. Lubią być postrzegani jako eksperci. W kontekście działań rozwojowych warto proponować im możliwość bycia mentorem, trenerem wewnętrznym, uczestniczenia w rekrutacji nowych pracowników, przyznać im funkcję osoby pomagającej w adaptacji nowo zatrudnionych pracowników. Pracownicy BB sprawdzą się również w zadaniach związanych z tworzeniem wewnętrznych zasobów wiedzy w organizacji, spisywaniem procedur, tworzeniem przewodników, instrukcji, katalogów dobrych praktyk.

Mogą pełnić funkcje doradcze dla zarządu, kadry menedżerskiej. Ich doświadczenie będzie przydatne podczas podejmowania istotnych dla organizacji decyzji.

Dobrym przykładem działań, których celem było stworzenie pracownikom dojrzałym nowych możliwości rozwojowych i zadbanie o kompetencje, które są kluczowe dla firmy i trudne do pozyskania z rynku, było stworzenie w jednej z dużych firm logistycznych Szkoły Mentorów. W trakcie trzymiesięcznego kursu przygotowano 16 osób do odgrywania roli mentorów w organizacji. Absolwenci szkoły prowadzą sesje, w trakcie których dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem z pracownikami z mniejszymi kompetencjami. Pierwszą grupą, z którą mentorzy odbywali sesje, byli absolwenci Szkoły Młodych, która była prowadzona w firmie. Sesje mentorskie mają objąć również przyszłych liderów, a następnie resztę pracowników.

Korzyści z tego działania odnoszą zarówno jego uczestnicy, jak i cała organizacja (tab. 4).

Tabela 4. Korzyści z rozwoju mentoringu w firmie

Korzyści z perspektywy mentora	Korzyści z perspektywy organizacji
• Wzrost zaangażowania, energii do pracy • Poczucie docenienia, bycia dostrzeżonym i ważnym • Wpływ na kształtowanie wiedzy i kultury organizacyjnej • Prestiż	• Zdobycie nowej formy rozwojowej dla każdej grupy pracowników, uatrakcyjnienie systemu motywacyjnego • Zadbanie o know-how organizacji. Przygotowywanie pracowników do pracy w zgodzie ze standardami organizacji • Podniesienie poziomu motywacji mentorów

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie ciekawym pomysłem jest projekt sukcesji wdrażany przez jedną z polskich firm produkujących meble. Kadra zarządzająca jest w wieku okołoemerytalnym i na ich zastępców, tj. dyrektorów zakładów i dyrektorów produkcji awansowane zostały osoby, które nie przekroczyły trzydziestu lat. Przez kolejne cztery–pięć lat przygotowywane one będą do przejścia roli swoich opiekunów.

Z kolei pracownicy z **pokolenia X** cenią prestiż oraz bezpieczeństwo, także w wymiarze finansowym. Ważne są dla nich odpowiednie warunki materialno-bytowe, zdrowie własne i najbliższych, dobre wykształcenie dzieci, plany mieszkaniowe, wspieranie dzieci oraz praca – ogólnie. Dążą do tego, aby być ekspertami w swojej dziedzinie, mierzą się z coraz wyższymi wymaganiami, jakie stawia im otoczenie. Ikсы charakteryzują się zazwyczaj odpowiedzialnością, skłonnością do poświęcenia się pracy, szacunkiem wobec przełożonych. Z chęcią podejmą się zadań, w których będą mieli zagwarantowany duży zakres odpowiedzialności i swobody w zakresie sposobu ich realizacji. Przedstawiciel pokolenia X doceni niezależność w realizowaniu zadań, dużą decyzyjność, precyzyjnie wyznaczone cele zawodowe, możliwość promowania swojego autorytetu w środowisku zawodowym, np. prezentowania się na konferencjach, elastyczne podejście do miejsca wykonywania obowiązków, uczestnictwo w *coachingu*, mentoringu.

Pracownicy **pokoleń Y** oraz **C** to osoby dobrze wykształcone, lubiące szybkie tempo życia. Są nastawione na realizację swoich pasji. Szczególną wartością jest dla nich równowaga między życiem osobistym i zawodowym. Od pracodawcy oczekują dużej otwartości. Często szukają firmy idealnej i gotowi są zmieniać firmy z większą częstotliwością niż ich starsi koledzy. Deklarują

zazwyczaj wysokie poczucie własnej wartości. To pokolenie osób przyzwyczajonych do nowoczesnych technologii, sprawnie się nimi posługujących również w celach zawodowych. Dla przedstawicieli pokolenia Y i ich następców ważna jest przekazywana na bieżąco informacja zwrotna, jasno określona ścieżka kariery. Istotnym elementem rozwojowym będzie możliwość angażowania się pod szyldem pracodawcy w działania społeczne związane z wolontariatem i ekologią. Cechuje ich niski próg znużenia, dlatego docenią możliwość angażowania się w różnorodne zadania i projekty (warto pomyśleć o rotacji zadań i obowiązków).

Proponując działania rozwojowe przedstawicielom pokolenia Y i C warto pamiętać o tym, że są to prawdziwi konsumenci, przyzwyczajeni do tego, że zabiega się o ich uwagę, czas i zaangażowanie. To „podejście konsumenckie” warto wykorzystywać w promowaniu działań, które dzieją się w organizacji. Jedna z firm, chcąc zachęcić do korzystania ze szkoleń e-learningowych przygotowała całą kampanię promocyjną poprzedzającą projekt. Składały się na nią: akcja mailingowa, plakaty, reklama viralowa w intranecie, gadżety w postaci koszulek i zabawnych przypinek. Korzystając z e-szkoleń pracownicy zbierali również punkty, które mogli wymieniać na nagrody

Jak możesz przygotować się na potrzeby pracowników z pokolenia Y i ich następców?

- Wyjaśniać zależności przyczynowo-skutkowe, bo system edukacyjny pokolenia Y skupia się na umiejętności rozwiązywania standardowych zadań testowych;
- Przygotować liderów do udzielania informacji zwrotnej, ewaluacji pracy – pokolenie Y, wychowane na grach i testach, od otoczenia oczekuje szybkiej informacji zwrotnej;
- Skupić się na rozliczaniu z osiągniętych wyników;
- Zapewnić stymulację i rozwój – w pracy zawsze powinno się coś dziać;
- Przyzwyczaić się do tego, że dla Y praca jest tak samo ważna, jak inne aspekty życia, tj. rodzina, przyjaciele, pasja.

Na koniec rozważań o możliwościach rozwojowych warto także wspomnieć o pewnym paradoksie – istnieje wiele organizacji, które mają rozbudowane ścieżki rozwoju i awansu, a mimo to ich pracownicy są rozczarowani zbyt małymi szansami w tym obszarze. Dlaczego tak się dzieje? Okazuje się, że zarówno kadra menedżerska, jak i pracownicy często mają niską świadomość istniejących w firmie możliwości rozwojowych, wolnych wakatów. Coraz rzadziej sprawdza się polityka awansowania polegająca na wskazaniu minimalnych okresów, po których możliwy jest awans (dotyczy to szczególnie młodego pokolenia) czy obejmowania szkoleniami tylko wybranych grup pracowników. Pracownicy frustrują się, kiedy na atrakcyjne stanowiska zatrudniani są kandydaci z rekrutacji zewnętrznej, którzy są mniej kompetentni

niż kadra firmy. Niezadowolenie powodują także szkolenia niskiej jakości i programy rozwojowe o niskiej efektywności. Firmy nie powinny odmawiać szkoleń, które pozwoliłyby przygotować się pracownikowi do objęcia innego stanowiska lub poszerzyć jego zakres uprawnień. Problemem jest również to, że menedżerowie nie dają wsparcia tym przedstawicielom kadry, którzy szukają swojej ścieżki zawodowej, nie pomagają w odkrywaniu mocnych stron. Często nie znają możliwości członków swojego zespołu i przydzielają zadania nie uwzględniając ich preferencji i uzdolnień. Brak tych działań powoduje, że pracownicy mogą szukać nowego miejsca pracy.

Jak budować kulturę zaangażowania wśród pracowników z różnych pokoleń?

Po czym można rozpoznać **zaangażowanego pracownika**?

- *Entuzjazmie;*
- *Pozytywnym nastawieniu;*
- *Energii i wytrwałości;*
- *Skupieniu;*
- *Oddaniu pracy;*
- *Posiadaniu przez niego poczucia wpływu na to, co dzieje się w firmie;*
- *Przejmowaniu aktywności;*
- *Inicjatywie;*
- *Robieniu więcej niż od niego wymagamy.*

Cechy zaangażowanego pracownika

Zaangażowany pracownik, jak pokazują badania, rzadziej i słabiej doświadcza stresu zawodowego oraz jego fizycznych i psychicznych skutków.

Wiedza o pokoleniach, tj. o tym, czego potrzebują ich przedstawiciele, pomaga w budowaniu angażującego miejsca pracy. Przyjrzenie się temu, co charakteryzuje każdą z generacji i co jest dla nich ważne może ułatwić pracę menedżera. I tak na przykład projektując system benefitów, będący jednym z czynników motywowania pracowników, warto uwzględnić potrzeby pokoleniowe (tab. 5).

Budowanie zaangażowania pracowników łączy się również z budowaniem klimatu organizacji. Czym jest ów klimat? To atmosfera, która oddziałuje na ludzi, która wpływa na ich nastój, nastawienie do współpracowników, pracodawcy, ale i do samego siebie. Każda osoba odczuwa ją i definiuje na swój własny indywidualny sposób, określając atmosferę jako przyjazną albo wrogą, ciepłą albo zimną, otwartą lub przesyconą nieufnością, dającą wsparcie bądź podcinającą skrzydła, rozwojową lub zastałą.

Na klimat organizacyjny, ową odczuwaną przez pracowników atmosferę, składają się wszelkie działania podejmowane przez pracodawcę w obrębie firmy, ale i poza nią, w komunikacji zewnętrznej, relacjach z wykonawcami,

Tabela 5. Przykłady benefitów dla osób w różnym wieku

Przykładowe benefity dla osób	Do 200 zł – co miesiąc	Od 200 do 500 zł – co miesiąc/kwartał	Od 500 zł do 1000 zł – co rok	Od 1000 do 2000 zł – co rok
Poniżej 25. roku życia	• bilety miesięczne w komunikacji miejskiej, • bilety do kina, • płatne dni wolne, wejściówki na koncerty	• dofinansowanie kursów językowych, • szkolenia hobby-styczne, • bony do sklepów z odzieżą	• bony na sprzęt RTV i AGD, dofinansowanie remontu, wynajmu mieszkania	• dofinansowanie studiów podyplomowych, szkoleń specjalistycznych
Od 25 do 35 lat	• bony do restauracji, muzeów, teatrów, • bilety na festiwale i imprezy kulturalne	• karnet sportowy, • bony na usługi fryzjerskie i kosmetyczne	• dodatkowe ubezpieczenia na życie, nieruchomości, od nieszczęśliwych wypadków	• dofinansowanie kupna samochodu, nieruchomości
Od 35 do 50 lat	• opłata abonamentów telefonii komórkowej, telewizji satelitarnej, Internetu	• dofinansowanie do żłobków, przedszkoli, kursów edukacyjnych dla dzieci pracowników	• bony na paliwo i serwis samochodowy, • dofinansowanie <i>coachingu</i> personalnego	• płatne urlopy typu <i>sabbatical</i>, • wyjazdy edukacyjne
50 +	• bony na usługi związane z pielęgnacją zdrowia i urody, uprawą roślin, aranżacją wnętrz	• rozszerzony pakiet opieki medycznej, • dodatkowe składki emerytalne	• dofinansowanie sanatorium, leków, suplementów diety i okularów, porad dietetyka oraz konsultacji doradcy	• dofinansowanie odpoczynku, • akcje firmy

Źródło: *Recognize the Different Generations of Workers in Benefits and Communications*; Ronald S. Leopold, *What each generation wants and needs from benefits.*

klientami i firmami współpracującymi. To jak inni mówią o firmie, to czy pracownik może mówić o tym, że pracuje dla tej właśnie organizacji, daje poczucie dumy i buduje zaangażowanie pracowników. Pracownicy firm, które angażują się w działania na rzecz innych, pomagają, wspierają, dają możliwość bycia wolontariuszami, są dużo bardziej zaangażowani. Wewnątrz organizacji **czynnikami budującymi zaangażowanie pracowników** są:

- **Komunikowanie** w zakresie wizji, misji organizacji, wyznaczonych celów, realizowanych zadań, ale również jasne komunikowanie się w zespołach, między pracownikami, otwartość komunikacyjna. Zaangażowaniu sprzyja kultura otwartości komunikacyjnej, jasnego formułowania oczekiwań i przekazywania pełnych informacji. Jednocześnie ogromne znaczenie ma poszanowanie odmienności i praw, a także potrzeb poszczególnych pracowników. Warto tutaj pamiętać o specyficznych potrzebach komunikacyjnych przedstawicieli różnych pokoleń, zwłaszcza w relacjach przełożony – pracownik. I tak przedstawiciele Baby Boomers czy pokolenia X będą raczej czekać na zaproszenie do rozmowy ze strony przełożonego, natomiast przedstawiciele pokolenia Y i C wykazą się dużo większą odwagą i asertywnością w relacjach z przełożonym. Przedstawiciele młodszych pokoleń byli wychowani na testach i grach komputerowych, więc potrzebują częstego i szybkiego *feedbacku*, tuż po wykonaniu zadania. Czekanie pół roku czy rok na ocenę okresową, aby dowiedzieć się, jak im idzie, nie spełnia ich oczekiwań.
- **Jasno określone i skomunikowane standardy**, które obejmują znaczenie, jakie organizacja przywiązuje do sposobu wykonywania zadań – ich jakości, a także to, jak pracownicy mają się rozwijać, doskonalić. Na przykład koncern P&G bardzo dokładnie opisuje na swojej stronie cele, wartości i zasady, które obowiązują w organizacji – mają być one sygnałem dla przyszłych pracowników, co jest ważne dla firmy. Odwołania do standardów pracownicy znajdują później w procedurach, codziennych działaniach i relacjach z przełożonymi i współpracownikami.
- **Mówienie po co i dlaczego** – pracownicy, którzy wiedzą dlaczego coś robią i jak to wpływa na innych, na firmę, są gotowi silniej i bardziej świadomie angażować się w podejmowane działania. Co ważne, ten komunikat ma takie samo znaczenie dla przedstawicieli różnych pokoleń. Rozumienie sensu wykonywanych poleceń i zadań wpływa na jakość ich wykonywania. Jednak, o ile przedstawiciele Baby Boomers i pokolenia X potrafią działać bez wyjaśnienia po co i dlaczego, o tyle dla pokolenia C te komunikaty są kluczowe.
- **Dawanie autonomii** – gdy pracownicy czują zaufanie ze strony przełożonych są również bardziej gotowi im ufać, a przez to mocniej angażują się w wykonywane zadania, nie tracą bowiem czasu na szukanie podtekstów, ukrytych informacji czy podstępów.
- **Elastyczność**, czyli swoboda działania wynikająca z zasad i procedur przyjętych w organizacji, w tym stopnia zbiurokratyzowania firmy, otwartości na kreatywność pracowników. Ogromne znaczenie w budowaniu zaangażowania ma sposób zakomunikowania i realnego egzekwowania tej elastyczności.

- **Odpowiedzialność**, która wyznacza zakres kompetencji pracowników – ich **niezależność**, autonomia w podejmowaniu decyzji, ryzyka, eksperymentowania.
- **Zespołowość**, czyli dzielenie się wiedzą, podejmowanie współpracy, dodatkowych zadań, gdy wymaga tego sytuacja, stopień osiąganej satysfakcji. Ważne są również nieformalne spotkania ze współpracownikami, które tworzą wyjątkową więź i silne związki w grupie. Dbając o ten wymiar zaangażowania warto pamiętać o tym, że budowanie multigeneracyjnych zespołów przynosi firmie i pracownikom wiele korzyści. Zaliczyć do nich możemy: wymianę wiedzy i doświadczeń; wzajemne uzupełnianie braków kompetencyjnych; wzajemne motywowanie do działania; wzajemna pomoc; różne perspektywy postrzegania; wyrwanie z utartych schematów działania i myślenia; dyscyplinę (często stymulowaną przez starsze pokolenia); świeżość pomysłów; kreatywność; synergię; pozyskiwanie nowych klientów, rynków zbytu; większą motywację i zaangażowanie; wizerunek dobrego pracodawcy.
- **Podejście do sytuacji konfliktowych**, które obejmuje otwartość na odmienne opinie, gotowość do ich rozwiązania lub przemilczania i ignorowania.
- **Gotowość do dawania wsparcia**, udzielanie pozostałym członkom zespołu pomocy, nastawienie na „my”, nie „ja”. Tworzenie kultury kolektywizmu.
- **Tożsamość** odzwierciedlająca przynależność do zespołu oraz poczucie bycia ważną osobą w nim i/lub w organizacji. Możliwość identyfikowania się z wartościami, ale również z osobą lidera jako autorytetem.

Jeśli spojrzymy na wszystkie grupy działań tworzących klimat organizacyjny i budujących zaangażowanie pracowników, to możemy być pewni, że oddziałują one na pracowników, bez względu na ich wiek, staż pracy, wykształcenie czy rodzaj pracy, którą wykonują. Jednak siła ich oddziaływania jest różna wobec różnych pokoleń. Warto pamiętać też, że na różnice pokoleniowe nakładają się dodatkowo różne etapy rozwoju kariery, które to definiują potrzeby pracowników, wpływające na to, co najsilniej wpływa na budowanie w nich zaangażowania.

W budowaniu zaangażowania pracowników z pokolenia Y i C bardzo ważne są relacje zarówno z przełożonym, jak i współpracownikami. Przełożony przez przedstawicieli tego pokolenia jest postrzegany jak ktoś kto jest do nich podobny, jest przełożonym, bo dłużej pracuje w firmie. Aby stał się dla nich liderem, powinien zbudować autorytet – poprzez pokazanie profesjonalizmu, ale także okazanie, że rozumie ich świat – technologie, *social media*, nowe sposoby budowania relacji i wyszukiwania informacji.

„Warta podkreślenia jest także nieformalna komunikacja z resztą pracowników, która pomaga się otworzyć na wiele spraw i zachować przyjacielskie

relacje” mówi Ewa lat 24. *Bycie blisko, bycie razem też poza firmą buduje to zaangażowanie. „Ważne są również nieformalne spotkania ze współpracownikami, które tworzą wyjątkową więź i silne związki w grupie”, zwraca uwagę Filip lat 24. Pracownicy z pokolenia Y i C to często generacja jedynaków, przyzwyczajonych do ciągłej uwagi i zainteresowania otoczenia. Dostrzeganie ich indywidualności, dawanie częstej informacji zwrotnej, wpływa silnie na budowanie ich zaangażowania. Agnieszka lat 24, mówi: „Największy wpływ na to, czy angażuję się w pracę ma to, czy efekty mojej wcześniejszej pracy były zauważone i docenione. Nie chodzi o nagrody, lecz o czas i uwagę, którą poświęca mi osoba zlecająca wykonanie pracy”.*

Pracując z pracownikami z pokolenia X warto pamiętać, że znajdują się w newralgicznym momencie swojej kariery zawodowej – konfrontacji z tym, czy to, co do tej pory robili miało sens, czy to jest to, czym chcą się zajmować do końca życia. Brak wrażliwości organizacji na ten fakt często skutkuje odejściami pracowników z dużym doświadczeniem i wiedzą, doskonale rozumiejących organizację. Jeśli jednak firma zapewni im przestrzeń i możliwości, ich zaangażowanie może stać się jeszcze silniejsze. Przedstawiciele tego pokolenia chcą swobody, samodzielności i jednoczesnego dostrzegania wyników ich pracy. Informacja zwrotna nie musi być natychmiastowa, ale jej brak będzie powodował poczucie bezsensu wykonywania pracy.

Witek, lat 36, stwierdza: *„dla mnie zaangażowanie w to, co robię buduje się w oparciu o takie małe elemenciki składowe, które nazywam dostrzeganiem – ludzie z którymi pracuję widzą co robię, doceniają wyniki mojej pracy i dają mi jasny feedback oparty na faktach i solidnie uargumentowany. Zależy mi również na poczuciu sprawstwa. Gdy jeden z tych czynników nie działa, zaczynam się natychmiast zastanawiać co jest nie tak i moje zaangażowanie spada”.* Również poziom skomplikowania i ważności zadań ma znaczenie, Ewa, lat 37, mówi: *„lubię zadania, w których mogę samodzielnie podejmować decyzje i wykazywać się kreatywnością. Nie przepadam za zadaniami, w których jestem uzależniona od opinii innych osób i wymuszają na mnie podporządkowanie autorytetowi. Lubię też zadania, które kończą się konkretnym efektem”.* Ela, lat 38, dodaje: *„angażują mnie wyzwania, wyzwaniem jest dla mnie praca w nowych obszarach i zadania, w których mogę udowodnić swój potencjał”.*

Wbrew częstym stereotypom pracownicy z najstarszego pokolenia będącego obecnie na rynku pracy, czyli pokolenia BB są najbardziej lojalni i zaangażowani w swoją pracę, a działania przełożonych powinny być nakierowane na utrzymanie tego stanu. Czego potrzebują pracownicy z pokolenia BB? Jak wspomniano wcześniej pracownicy 50+ są na tym etapie kariery, kiedy chcą dzielić się wiedzą i doświadczeniem i być za to doceniani. To również taki moment w życiu, że ogromne znaczenie ma bycie słuchanym i zauważanym.

Liderzy, którzy o tym zapomną osłabiają albo zniszczą zaangażowanie pracowników z tego pokolenia.

Gdy patrzę na młodszych, to zazdroszczę im przebojowości i tego jak potrafią walczyć o uwagę szefa, ja wciąż liczę na to, że usłyszysz, co do niego mówię, Basia lat 60.

Podsumowanie

W kontekście zmieniającego się otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego firm (na które składają się już wspomniana globalizacja, indywidualizm, cyfrowy styl życia, technologia, demografia), coraz większego znaczenia będzie nabierać kwestia związana z zarządzaniem różnorodnością wiekową pracowników. Organizacje stają się nie tylko wielopokoleniowe, ale również wielokulturowe, międzynarodowe i rozproszone, co wymaga wypracowania odmiennych instrumentów zarządzania strategicznego, zarządzania zasobami ludzkimi, gospodarowania *know-how*. Idea zarządzania międzypokoleniowego w organizacji może pomóc w odnalezieniu się w tej złożonej rzeczywistości, wprowadza bowiem nowe punkty widzenia, pozwala zidentyfikować istniejące luki w systemach, lepiej zrozumieć klientów i może stać się impulsem do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań. Zarządzanie międzygeneracyjne umożliwia lepsze zrozumienie i rozpoznanie umiejętności pracowników, pokazuje, w jaki sposób wykorzystać potencjał zróżnicowanej kadry. Ważnym elementem programów zarządzania różnorodnością pokoleniową jest promowanie wśród kadry menedżerskiej, tak istotnego jak nigdy wcześniej, indywidualnego traktowania pracowników przez liderów. Z kolei szerzenie idei zarządzania pokoleniowego wśród pracowników przyczynia się do lepszej współpracy, tworzenia prawdziwych zespołów, wymiany kompetencji. Działania podejmowane w firmach mogą służyć budowaniu efektywniejszych systemów rozwojowych i motywacyjnych, programów zarządzania wiedzą, tworzeniu zaangażowania, dostosowania systemu rekrutacji i oceny do potrzeb współczesnych kadr. Umiejętne wykorzystanie potencjału pracowników w różnym wieku może stać się istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej.

Bibliografia

- Griese [cyt. za:] Wrzesień W., *Jednostka – rodzina – pokolenie: studium relacji międzypokoleniowych w rodzinie*, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2011.
- Hay Group, *Building leader. Leadership challenges of the future revealed*, http://www.haygroup.com/downloads/MicroSites/L2030/Hay_Group_Leadership_2030%20whitepaper_2014.pdf [dostęp: 20.11.2014].

- Jordan-Evans S., Kaye B., *Zatrzymaj najlepszych. 26 strategii budowania zaangażowania pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Karmolińska-Jagodzik E., *Komunikacja międzypokoleniowa – rozważania wokół różnic kulturowych*, „Studia Edukacyjne” 2012, nr 21.
- Mikułowski-Pomorski J., *Pokolenie jako pojęcie socjologiczne*, „Studia Socjologiczne” 1968, nr 3–4.
- Prognoza demograficzna ludności Polski*, GUS 2014, Warszawa.
- Szukalski P., *Solidarność pokoleń. Dylematy relacji międzypokoleniowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- Wrzesień W., *Jednostka – rodzina – pokolenie: studium relacji międzypokoleniowych w rodzinie*, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2004.
- Zielińska M., Szaban D., *Metodologiczne problemy w badaniach pokoleń. Wybrane zagadnienia*, „Rocznik Lubuski” 2011, t. 37, cz. 2.
- http://www.dbc.wroc.pl/Content/26373/Kopertynska_Budowanie_zaangazowania_pracownikow_pokolenia_Y.pdf inspirujący artykuł o pokoleniu Y na rynku pracy.
- <https://hbr.org/2014/09/managing-people-from-5-generations>, krótki artykuł opublikowany przez „Harvard Business Review”.
- www.dialoggeneracji.pl Portal dedykowany liderom, działom HR i pracownikom zainteresowanym multigeneracyjnym podejściem do zarządzania.

Warto przeczytać:

- Wojtaszczyk K., *Poziom kompetencji wirtualnych pokolenia Y i C – ocena na podstawie autodiagnozy studentów*, [w:] e-mentor (2), SGH, Warszawa 2013, ss. 22–28.

Witold Buraczyński

Rozdział 11

Zarządzanie zmianą, czyli
jak radzić sobie ze zmianą
z perspektywy organizacji
i jednostki



Witold Buraczyński – praktyk biznesu, mentor, *coach* biznesowy, doradca biznesowy i menedżer z 15-letnim doświadczeniem. Zarządza projektami inwestycyjnymi oraz przedsiębiorstwami o różnej skali działalności oraz strukturach organizacyjnych. Swoje doświadczenia zdobył m.in. prowadząc procesy zakupowe komponentów dla fabryki LG Electronics, organizując i koordynując prace budowlane oraz kierując nowo powstałą fabryką styropianów i odlewów aluminiowych. Współpracował w tworzeniu planów projektu urbanistycznego Nowego Centrum Łodzi oraz organizował, a następnie prowadził dział operacyjno-finansowy w oddziale

IKEA Łódź. Zdobyte doświadczenie wykorzystuje prowadząc procesy doradcze, indywidualne i grupowe dla liderów i decydentów polskich i zagranicznych firm. Specjalizuje się w budowaniu modeli biznesowych oraz zarządzaniu zmianą w organizacjach o różnej skali działania.

Z tego rozdziału dowiesz się:

- Jak jest osiem kroków wprowadzania zmiany według J. Kottera?
- Na czym polega SDB Change Management Programme?
- Czy menedżer ma prawo „nie wiedzieć” co się stanie i jaki będzie wynik?
- Relacje między menedżerami w procesie zmian – czyli dlaczego jedni mogą więcej od innych?
- Czy menedżer wie więcej o zmianie niż pracownik?
- Czego oczekuje się od menedżera w procesie zmiany?
- Kto jest twórcą i hamulcowym zmiany?

Ważne dla dalszej lektury tego rozdziału jest to, że wszelkie tematy i przykłady w nim poruszane oparte są na moich doświadczeniach z zakresu pracy operacyjnej, jak też doradczo-szkoleniowej. Dotyczą nie tylko tych aspektów funkcjonowania firmy, które bezpośrednio powiązane są z projektowaniem i wdrażaniem zmiany, ale również z ogólnym funkcjonowaniem pracowników w tych firmach i relacjach między tymi pracownikami. Opisane studia przypadków zawierają elementy istotne z perspektywy tematu poruszanego w tym rozdziale i mają za zadanie zestawić moje doświadczenia z tym co Obserwujesz w swojej codziennej pracy zarządczej. Zaproponowane rozwiązania lub kierunki pracy to suma moich doświadczeń oraz metod stosowanych w pracy.

Jakie jest osiem kroków wprowadzania zmiany według J. Kottera?

Punktem wyjścia i bazą teoretyczną do zbudowania opisywanej tu metody zarządzania zmianą jest metodyka opisana przez J. Kottera w książce *Gdy góra lodowa topnieje*. Scharakteryzowany w niej proces przechodzenia przez zmianę oraz zachowania poszczególnych członków społeczności, Pingwinów, obnaża standardowe zachowania ludzi i pokazuje jak należy przeprowadzać zmianę, aby realnie się ona wydarzyła. John P. Kotter podaje następujące przyczyny niepowodzeń w procesie zmian:

- Błąd 1. Niedostateczne uświadomienie konieczności dokonania zmian;
- Błąd 2. Stworzenie niedostatecznie silnej koalicji liderów zmiany;
- Błąd 3. Brak wizji przekształceń docelowego stanu;
- Błąd 4. Nieadekwatna komunikacja wizji zmiany;
- Błąd 5. Nieusunięcie przeszkód utrudniających realizację wizji;
- Błąd 6. Brak systematycznego planowania i kreowania szybkich sukcesów;
- Błąd 7. Zbyt wczesne świętowanie zwycięstwa;
- Błąd 8. Brak zakotwiczenia zmian w kulturze organizacyjnej.

Kotter twierdzi, iż zmian należy dokonywać etapami i że zajmują one sporo czasu. Opuszczenie któregośkolwiek etapu tylko pozornie przyspiesza cały proces i nigdy nie przynosi dobrych rezultatów. Lektura tej książki w połączeniu z autorską metodą daje nowe spojrzenie na to, jak podobnie zachowujemy się w naszych organizacjach w stosunku do opisanych w bajce postaci. Jedną z najważniejszych konstatacji, jakie przynosi opisana historia jest ustalenie, iż zmiana zaczyna się zawsze od jednego człowieka, który mimo wielu wewnętrznych rozterek bierze na barki przeprowadzenie

procesu zmiany. Według Kottera do wprowadzenia zmiany konieczne jest zrealizowanie kolejno ośmiu kroków¹:

Krok 1. Wywołaj poczucie konieczności podjęcia działań

Przeciętny pracownik na co dzień czuje się komfortowo w warunkach swego funkcjonowania, porusza się bowiem w znanym sobie środowisku, nawet jeśli występują w nim pewne niedogodności. Nie jest mu łatwo uświadomić sobie, że zagrożenie jest realne i się zbliża, że trzeba działać już teraz. Punktem krytycznym jest ujawnienie się lidera i „głośne powiedzenie”, iż praca w obecnych warunkach i sytuacji jest nie do zaakceptowania na dłuższą metę, przy przedstawieniu oczywiście obiektywnych dowodów uzasadniających konieczność podjęcia zmian. Dla dokładnego przygotowania się do tego kroku niezbędne jest poznanie otoczenia wprowadzanej zmiany oraz zrozumienie przyczyn, dla których zmiana będzie wprowadzana. Z perspektywy dalszej części tego wywodu mam poczucie, że ów krok jest kluczowy dla kwestii powodzenia realizacji całego procesu. Błędnie zebrane dane oraz nieodpowiednio wyciągnięte wnioski mogą zaprowadzić całą organizację nie w to miejsce, w które powinna ona dotrzeć.

Krok 2. Stwórz zespół kierujący. Upewnij się, że istnieje wystarczająco silna grupa, która może pokierować procesem wprowadzania zmian

Wszelkie działania, które mają oddziaływać w większej skali, oparte są na zasadzie lawiny – zaczyna się od mikroskopijnego zdarzenia, kolejno zbierając masę. Aby lawina mogła trwale zmienić krajobraz, musi porwać za sobą więcej niż tylko kilka kilogramów śniegu. Zmiana musi być wspierana przez jak najszerszą grupę pracowników. Lider nadaje kierunek zmianie, tworzy zespół. Konieczne jest zaangażowanie wszystkich pracowników zespołu, na przeszkodzie stoją jednak: dotychczasowe złe doświadczenia pracy w zespołach, istniejąca kultura organizacyjna i techniczna (lub jej brak), panujący system wartości premijący rolę jednostki. To wszystko będzie paraliżowało pracę zespołu. Wybierając członków grupy uderzeniowej należy pozyskać osoby, których dotychczasowe postępowanie pozwala im zaufać.

Krok 3. Opracuj wizję i strategię zmian. Wyjaśnij, na czym będzie polegała różnica pomiędzy przyszłością a przeszłością i w jaki sposób można urzeczywistnić wizję przyszłości

Nie da się podążać za zmianą, jeżeli nie wie się, dokąd zmierza. Wizja nadaje sens planowanym zmianom, jakich wymaga się od pracowników, tworząc

1 J. P. Kotter, H. Rathgeber, P. Mueller, S. Johnson, *Gdy góra lodowa topnieje. Wprowadzanie zmian w każdych okolicznościach*, Onepress, Warszawa 2008.

jasny i pożądany obraz tego, do jakiego celu zmierza organizacja. Dostarcza również energii, poczucia zaangażowania czy nawet dumy z uczestnictwa w procesie zmian oraz integruje zespół. Opracowanie wizji nie może być jednak oderwane od otaczającej rzeczywistości czy trendów, jakie jesteśmy w stanie zaobserwować. Wizja jako narzędzie staje się wspaniałym elementem wykorzystywanym do codziennego podejmowania decyzji. Pozwala zaoszczędzić wiele czasu na dyskusjach prowadzących donikąd. Ale żeby tak się stało, należy odnieść tę wizję do jakiegoś punktu w rzeczywistości społecznej, ekonomicznej, technologicznej, etycznej lub prawnej, tak aby można było ją też w odpowiednim momencie zaktualizować, żeby ciągle pobudzała do działania.

Krok 4. Przekaż wizję i zdobądź poparcie. Upewnij się, że możliwie dużo osób rozumie i akceptuje wizję oraz strategię

Istotą tego kroku poznasz Czytelniku z jednego z opisanych przykładów dotyczących wprowadzania zmiany w organizacji. Ważne, żeby wizję komunikować i szukać ludzi, którzy ją akceptują. W sytuacji, kiedy zostajesz sam ze swoją wizją, możesz być pewien, że wspomniana wcześniej lawina się nie zdarzy. Są trzy sposoby niewłaściwego komunikowania wizji.

1. Organizuje się jedno spotkanie lub wysyła pojedynczego maila z informacją o wizji i na tym poprzestaje. Tylko niewielka grupka ludzi rozumie nową wizję – jeżeli akurat miała możliwość przeczytania wiadomości.
2. Jedynie lider zmiany organizuje spotkania, na których komunikuje wizję, ale pracownicy nie „kupują” jej.
3. Duży wysiłek jest kładziony w komunikowanie wizji, natomiast sami pomysłodawcy nie zachowują się zgodnie z nią. Przekaz przestaje być wiarygodny. Muszą oni zostać przekonani do nowego podejścia. Poza tym komunikacja to nie tylko słowa, ale i czyny. Trzeba być spójnym i konsekwentnym, aby być przekonującym dla pozostałych uczestników procesu zmiany.

Krok 5. Zmobilizuj wszystkich do działania. Usuń jak najwięcej barier, aby Ci, którzy chcą urzeczywistniać wizję, mogli to robić

Konieczne jest częste wsparcie ze strony zespołu i lidera jako „ciągnącej lokomotywy”. W przeciwnym przypadku zmiany nie zajdą. Należy również zwrócić uwagę na oddziaływania pracowników, którzy nie wspierają zmiany. Dotyczy to z jednej strony osób, które są przeciwne zmianie, ponieważ jej efekty mogą zagrażać ich pozycji, nie wierzą w skuteczność podejmowanych działań, itd. Uwzględnić trzeba również tych pracowników, którzy formalnie nie wspierają jej w swoim codziennym działaniu, powielając stare wzorce zachowań – wyraźnie sprzeczne z przyjętą wizją. Analizując opowieść Kottera,

można dostrzec, że nawet najbardziej nieprzekonani mogą zostać przekonani, wymaga to jednak od lidera poszukania motywów i przekonań stojących za niechęcią do wprowadzenia zmiany. Ważne, żeby zapamiętać w tym kroku, że niechęć członków zespołu do zmiany nie wynika li tylko z obawy przed nowym. Czasem są to zupełnie nieoczekiwane kwestie, które potrafią urosnąć do rangi problemu nie do pokonania. To w zasadzie Ty jako lider zmiany wyszukujesz i eliminujesz bariery dla tych, którzy chcą coś zmienić.

Krok 6. Osiągaj krótkookresowe sukcesy

Zmiana z reguły wymaga długiego czasu, a ludzie nie wyruszają w drogę, jeżeli nie zobaczą sukcesu w krótkiej perspektywie. W pewnym momencie zbyt wielu ludzi może się poddać. Podzielenie projektu na etapy i zaangażowanie wielu osób pozwoli na celebrowanie kolejnych, częściowych sukcesów, zapewniając stały dopływ zaangażowania w kolejnych krokach. To wymaga jednak również umiejętnego planowania, tak aby rzeczywiście kolejne kroki milowe dawały poczucie postępu. Nie ma nic bardziej frustrującego dla zespołów uczestniczących w procesie zmiany niż doświadczenie stagnacji, znużenia oraz braku postępu.

Krok 7. Nie spoczywaj na laurach. Po pierwszych sukcesach nie ustawiaj w inicjowaniu kolejnych zmian, dopóki wizja nie przerodzi się w rzeczywistość

Projekty i przedsięwzięcia związane z wprowadzeniem zmiany rozpisywane są w różnych horyzontach czasowych. Ważne, żeby pamiętać, iż kolejne sukcesy mają być paliwem i siłą napędową mającą odpowiednio rozłożyć w czasie zaangażowanie zespołów. Zbyt optymistyczne podejście może doprowadzić do błędnego wnioskowania i nieodpowiedniego wyciągania wniosków. Warto każdy sukces i porażkę przeanalizować, wyciągnąć wnioski i za każdym razem udoskonalić, żeby kolejne kroki przybliżały nas do osiągnięcia wyznaczonego celu.

Krok 8. Stwórz nową kulturę. Upewnij się, że ludzie postępują w oczekiwany sposób, dopóki nowe metody postępowania nie zastąpią starych, ugruntowanych zwyczajów

Ostatecznie można uznać projekt zmiany za wdrożony, gdy nowy styl, rodzaj, sposób pracy uznawany jest za właściwy i powszechny. Gdy pracownicy „stare” podejście uznają za niewłaściwe, nieefektywne i szkodliwe, a nawet wręcz śmieszne. Ludzie muszą dostrzec, iż nowa organizacja przynosi korzyści w wyniku nowego sposobu pracy ich samych. Utrwalenie nowego stylu pracy może wymagać zmian kadrowych.

Na czym polega SDB Change Management Programme©?

Sam pomysł i wizja zmiany to tylko wstęp do całego spektrum działań pozwalających na zarządzanie zespołami, które uczestniczą w procesie zmiany. Jak zrealizować opisane działania w praktyce? Jakich sposobów użyć, aby osiągnąć sukces w procesie zmiany? Poniżej znajdziecie Państwo propozycję narzędzi, które mają przygotować wszystkie strony procesu zmiany do osiągnięcia pozytywnych efektów. W tabeli 1 zaprezentowałem zestaw tych narzędzi, a cały proces nazwałem SDB Change Management Programme© (SCMP©).

Tabela 1. Metoda przygotowania wprowadzania zmiany w organizacji (SCMP© według W. Buraczyńskiego)

Gdzie jestem?	Gdzie zmierzam?	Jak tam dotrę?	Co zrobię, żeby tam dotrzeć?
4. Analiza STEEP 5. Analiza Grup Docelowych 6. Analiza Konkurencji 7. Definicja wartości dodanej 8. Analiza kultury organizacyjnej (wartości, <i>process mapping</i>) 9. SWOT 10. Model biznesowy (aktualny)	1. Weryfikacja/Opracowanie Wizji/Misji 2. Mapa trendów 3. Definicja Strategii Przewagi Konkurencyjnej (<i>Marketing Mix</i>) 4. Model biznesowy (docelowy) 5. Cele SMART 6. Strategia sprzedaży (parametry kluczowe dla procesu) 7. Rachunek Zysków i Strat	1. Analiza scenariuszy 2. Plan Taktyczny (5W1H) 3. Macierz Balanced Score Card	1. Plan operacyjny (Action Plan) 2. Plan marketingowy
Po co? Jak najbardziej obiektywne poznanie rzeczywistości i przygotowanie do zakomunikowania potrzeby zmiany	Po co? Opracowanie jasnych wskaźników i kierunków wprowadzania zmiany	Po co? Przygotowanie się na nieprzewidziane i odpowiednie zakomunikowanie zmiany	Po co? Żeby wszyscy w organizacji rozumieli co mają zrobić i po co się to dzieje oraz wesprzeć budowę kultury organizacyjnej nastawionej na zmianę

Źródło: opracowanie własne.

Opisany w tabeli program zarządzania zmianą jest zebraniem w jeden proces wielu narzędzi, które są wykorzystywane w fazie planowania przebiegu zmiany. Część z tych narzędzi dostępnych jest w podręcznikach zarządzania. Kilka z nich to własne narzędzia do pracy w konkretnych warunkach projektu

zmiany. Zbiór i kolejność oraz pogrupowanie jest autorskim pomysłem przetestowanym w kilku projektach. Sama metoda pracy ulega ciąglej modernizacji w zależności od wielkości i struktury firmy. Praca z tym narzędziem to cykl warsztatów wykorzystujących te narzędzia w pracy nad konkretnymi rozwiązaniami, jakie chce wprowadzić firma. Realnie przejście całego procesu SCMP® za pierwszym razem zabiera prawie półtora roku – tyle czasu potrzeba, aby wszystkie strony procesu się go nauczyły. Zatem efekty planowanej zmiany są zauważalne dopiero po dwu latach od rozpoczęcia procesu. Mało efektywnie? Po prostu tyle czasu potrzeba, żeby zainicjować całą maszynę w naszej świadomej i nieświadomej części mózgu, aby dokopać się do przekonań i nastawienia. Jak już wejdzie ten sposób w krwioobiegi organizacji, można go skrócić do około trzech miesięcy, ale dopiero po dwóch–trzech cyklach. Oczywiście konieczny jest każdorazowo etap komunikowania wyników dla szerokiego grona.

Metoda SCMP® jest możliwa do wpisania w system ośmiu kroków J. Kottera

Krok 1 możemy wykonać dopiero po przeprowadzeniu gruntownego procesu badawczego opisanego powyżej w pierwszej kolumnie tab. 1: **Gdzie jestem?** To tutaj pojawiają się nowe, obiektywne informacje na temat tego, jaka jest nasza pozycja na rynku i który obszar wymaga realnej zmiany. Krok 2, czyli zbieranie zespołu wprowadzającego zmianę, nastąpić może po precyzyjnym zakomunikowaniu wniosków z analizy **Gdzie jestem?** W czasie zbierania zespołu wykorzystanie danych pozwala na precyzyjne zaprojektowanie, kto powinien brać udział we wdrożeniu i których właścicieli procesów należy w pierwszej kolejności zaangażować do pracy.

Kroki 3 i 4, czyli opracowanie i zakomunikowanie wizji, mogą nastąpić po opracowaniu i wyciągnięciu wniosków z narzędzi, zawartych w kolumnie 2 tabeli 1 – czyli **Gdzie zmierzam?** W tym etapie przygotowania do procesu zmiany narzędzi jest więcej, są dużo bardziej precyzyjne i wymagają już pracy z większym poziomem konkretnych rozwiązań. Benefitem z przygotowania ich wszystkich jest zbudowanie w Tobie, jako liderze zmiany jasnej i klarownej w przekazie informacji i poczucia pewności co do wybranego kierunku. Gdy Masz za sobą dane liczbowe, wstępny zarys planu, pojawia się już wiele gotowych odpowiedzi na etapie prezentowania nowej wizji i Jesteś w stanie dużo szybciej znaleźć większą liczbę zwolenników nowego.

Pozostałe kroki, od 5 do 8, możemy realizować po przygotowaniu narzędzi z ostatnich dwóch kolumn tabeli 1 – czyli **Jak tam dotrę?** oraz **Co zrobić żeby tam dotrzeć?** Pamiętając przy okazji, że już w planie operacyjnym i marketingowym można zaprojektować momenty celebracji i kroki milowe, które koniecznie trzeba zakomunikować pozostałym członkom zespołów uczestniczących w procesie zmiany.

Poniżej przedstawiam zestaw trzech dla mnie ważnych obserwacji wspierających proces zmiany w realizacji zarówno modelu SCMP®, jak i ogólnie pojętego podejścia do zmiany.

Niezależnie od tego, co się dzieje w firmie należy pamiętać, że to wizja, jako narzędzie zarządcze, definiuje kierunek, w którym zmierza organizacja. Wspiera menedżerów i pracowników w procesie zarządzania zmianą.

Ciekawe jest to, że polityczna poprawność wyuczona w firmach doprowadziła do tego, że wizja firmy traktowana jest wielokrotnie jako pusty slogan. Czasami pracownicy i menedżerowie żartują sobie wręcz z tych sformułowań. To obserwacja pochodząca zarówno z życia zawodowego, jak i z relacji prywatnych z osobami pracującymi w różnych organizacjach. Wiele słyszy się o perspektywicznym patrzeniu menedżerów na przyszłość rozwoju organizacji. Menedżerowie przekładają te formułki na swoich pracowników. I tak w nieskończoność.

Procesy i ich odpowiednia definicja są tym, co pozwala sprawnie wprowadzić zmianę w organizacji

Wszystko co się dzieje w życiu prywatnym i służbowym podlega procesom. Niektóre są spisane i zaplanowane, inne dzieją się naturalnie. W przypadku naszego życia prywatnego za wszelką cenę, zupełnie podświadomie, prowadzimy do tego, aby wszelkie wykonywane procesy optymalizować pod kątem nas samych – żeby było nam wygodnie. Proces zakupowy realizujemy po pracy lub w Internecie, proces spotykania się ze znajomymi realizujemy w konkretne dni tygodnia, proces zabawy z dziećmi też jakoś wpisany jest w naszą codzienność. Dzieje się tak, ponieważ nasze życie złożone jest z projektów i procesów je realizujących. Ciekawą obserwacją w przypadku firm jest fakt, iż przekładamy tę wygodę dostosowania procesów funkcjonowania znowu bardziej przez pryzmat nas samych niż efektywności organizacji – już widzę tę obrazę na twarzy Czytelnika – jak można tak generalizować? No bo ile razy dostaliśmy do realizacji procedurę, której i tak nie realizujemy, bo wymaga od nas robienia rzeczy „bez sensu”. A ile razy te same procedury były tak mało życiowe, że nawet nie chcieliśmy ich czytać po raz drugi, żeby zrozumieć? Żyjemy w dobie budowania organizacji inteligentnych tam, gdzie tylko dobrze dopracowane procedury i instrukcje realizacji procesów pozwalają na doskonalenie organizacji i ludzi w niej pracujących.

Procesy realizowane są przez ludzi, a nie ludzie są realizowani przez procesy. No, chyba że dajemy się nieść nurtowi bez refleksji

Wielokrotnie, prowadząc doradztwo lub szkolenie w firmach, niezależnie od ich wielkości i branży, spotykam się z ciekawą dla mnie obserwacją. Po pewnym czasie dochodzę do wniosku, że ludzie stają się niewolnikami własnych

procedur, tworząc je jakby obok tego co sami robią. Dochodzi do tego, że opracowujemy raport, którego nikt nie czyta lub zamawiamy rzeczy, których nikt nie potrzebuje, tylko dlatego, że ktoś gdzieś w procedurze kilka lat temu coś takiego napisał. Dzieje się tak chyba dlatego, że nie poświęcamy wystarczająco wiele czasu nad zastanowieniem się, co realnie wpływa na dostarczenie produktu naszym klientom, a co jest zapewnieniem nam samym „roboty”.

Trzy powyższe punkty mają za zadanie trochę przybliżyć moje podejście do zarządzania firmą i zarazem zarządzania zmianą. Będę się starał nie używać pustego, w mojej ocenie, sloganu „jedyną rzeczą stałą jest zmiana”, bo często słyszę ten właśnie frazes w firmach, które właśnie nie za bardzo radzą sobie ze zmianą, przepraszam, w rozmowach z menedżerami, którzy nie za bardzo radzą sobie ze zmianą.

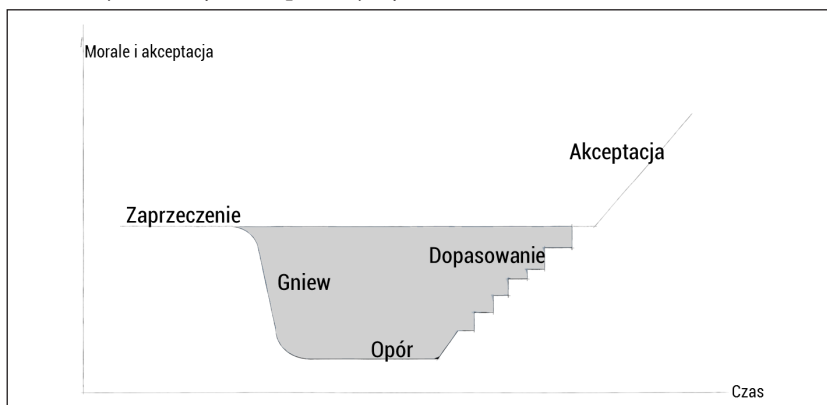
Czy menedżer ma prawo „nie wiedzieć” co się stanie i jaki będzie wynik? Czyli o tym, dlaczego pierwszy i czwarty krok są tak ważne

Patrząc na menedżera jako człowieka, który ma swoje potencjały i ograniczenia, skłaniam się do odpowiedzi, że tak. Z drugiej jednak strony, jeżeli spojrzeć na kaskadowość wprowadzania zmiany w organizacji, zaczynam mieć dylemat, czy rzeczywiście tak jest. Bo przecież wynikiem zmiany zawsze powinno być dostarczenie doskonalszego produktu, procesu, który zmierza do zagwarantowania jeszcze większej satysfakcji klienta. Jestem daleki od stereotypowego traktowania menedżera jako tego, który ma wprowadzać zmianę zawsze i niezależnie od okoliczności. Ale w sytuacji, kiedy wcześniej w rozdziale opisana została piramida wdrażania zmiany uznać należy, że brak tej wiedzy staje się raczej próżną chęcią „przemielenia zmiany”. Dzieje się tak dlatego, że często stosujemy takie sformułowanie dla zakrycia własnej niechęci do podjęcia wyzwania lub wprost okazania naszej dezaprobaty. To trochę takie przypodobanie się naszym pracownikom, powiedzenie, że jesteśmy z nimi. Kłopot w tym, że z reguły, gdy my tak mówimy, nasi pracownicy słyszą albo odczuwają to na opak. Gdy wypowiadamy „nie wiem, co się stanie” oraz „nie wiem, jaki będzie wynik” raczej w oczach naszych podwładnych ujrzymy „chmurkę” nad naszą głową z napisem „nie znam sposobu, w jaki mamy zrealizować to czy inne zadanie”, „to, co ma zostać wdrożone raczej nie jest ważne” bądź „nie znam celu tego co robimy”. Raczej nietrudno przewidzieć nastawienie do realizacji jakiegokolwiek procesu zmiany zespołu.

Jeżeli zmiana ma zostać wprowadzona szybko i z uwzględnieniem chęci „wykazania, że potrafię” menedżer staje przed wyzwaniem wprowadzania czegoś, w co nie wierzy lub czego nie ma ochoty wprowadzać, bo nie rozumie,

dlaczego akurat tak się to dzieje. Im wyżej zainicjowany zostaje ten proces i im słabiej jest komunikowany na niższe szczeble, tym bardziej rośnie poziom frustracji. Taki stan nazywam **wprowadzaniem zmiany bez znajomości jej kierunku**. Prawdopodobnie wiele razy zdarzyło Ci się dostać zestaw slajdów i prezentacji mówiących o przełomowym wydarzeniu lub projekcie w życiu Twojej firmy, bez jasnego komunikatu, jakie jest podłoże biznesowe tego przedsięwzięcia. Przypomnij sobie, jak się wówczas czułeś. A teraz spójrz na tabelę poniżej i zobacz, jak reagują osoby w twoim otoczeniu, które poddane są takiemu procesowi.

Dla lepszego zobrazowania tego, o co chodzi w tabeli 2, konieczne jest przytoczenie krótkiej definicji modelu ZGODA, czyli modelu reakcji na zmianę: zestawu zachowań zdefiniowanych w literaturze, związanych z naturalnym procesem godzenia się jednostki i grupy ze zmianą. Nazwa pochodzi od pierwszych liter kolejno po sobie następujących etapów: Zaprzeczenia, Gniewu, Oporu, Dopasowania i Akceptacji. Model ZGODA znajduje swoje odzwierciedlenie na wykresie opracowanym przez Johna Fishera, nazwanym przez niego Fisher's Personal Transition Curve. Prezentacja graficzna przedstawiona jest na wykresie poniżej (rys. 1):



Rys. 1. Krzywa Fishera oraz Model ZGODA

Źródło: opracowanie własne

Z kolei w tabeli 2 ujęte zostały przykładowe reakcje oraz pytania, jakie pojawiały się w czasie moich prac doradczo-szkoleniowych w różnych organizacjach.

Jeżeli menedżer lub lider zmiany nie zna kierunku wprowadzania zmiany sam sobie robi krzywdę i wydłuża proces wprowadzania projektu zmiany. Zatem odpowiadając na pytanie z tytułu rozdziału – menedżer może nie znać kierunku zmiany, tylko konsekwencje tego dla niego samego są opłakane w kolejnych etapach realizacji projektu. Bazując na **modelu ZGODA**, jaki

Model reakcji na zmianę ZGODA: zestaw zachowań zdefiniowanych w literaturze, związanych z naturalnym procesem godzenia się jednostki i grupy ze zmianą. Nazwa pochodzi od pierwszych liter kolejno po sobie następujących etapów: Zaprzeczenia, Gniewu, Oporu, Dopasowania i Akceptacji

Tabela 2. Zestawienie postaw i reakcji w procesie zmiany w modelu ZGODA

Faza procesu zmiany	Podejście menedżera do zmiany	
	Twoje postępowanie w sytuacji, kiedy „Nie znasz kierunku zmiany”	Oczekiwanie i reakcje z perspektywy osób, które doświadczają zmiany
Zaprzeczenie	Brak przekonania menedżera odnośnie do kierunku zmiany powoduje w pierwszej fazie niedowierzenie, a w konsekwencji pełne odzwierciedlenie tej postawy przez zespół. W tej fazie odczuwalny jest pośpiech w komunikowaniu tego, co mamy do zrobienia i przedstawiamy zestawy danych, które mają uzasadnić to, co ma się stać. Osoby, które mają realizować zmianę pozostają z poczuciem niedosytu informacyjnego. Niezależnie od tego, co menedżer/lider komunikuje, osoby, które odbierają komunikat o konieczności wprowadzenia zmiany słyszą: Nie wiem gdzie idziemy, To nie mój pomysł, „Oni” mi kazali, To pewnie i tak nie wyjdzie.	1. Po co to robimy? 2. Co to nam da indywidualnie? 3. Co możemy stracić? 4. Czy będę miał pracę, gdy wprowadzimy tę zmianę? 5. Czy mój przełożony wierzy, że damy radę? 6. Poczekamy, zobaczymy...
Gniew	W tej fazie najczęściej menedżer zaczyna reagować niepokojem na brak działań podejmowanych przez podwładnych. Podwładni odbierają menedżera jak miotającą się w sieci rybę, która nie do końca wie, co zrobić. Komunikaty od menedżera/lidera sprowadzają się do przekazywania krótkich poleceń lub zdawkowych informacji. Zaczyna się obrażanie, twierdzenie, że ktoś czegoś nie chce zrobić, ktoś czegoś nie zrozumiał. Narasta poziom konfliktu, zaczyna się podział na tych, co chcą i tych, co nie chcą. Do głosu dochodzą „niedowiarki” i zaczynają budować koalicję przeciwko zmianie.	1. Potrzebuję jasnego komunikatu, co mam zrobić albo, co ma być moją działką w całym tym procesie. 2. A może to jednak nie wypali, 3. Po co będę się w to angażował, skoro i tak nie wiadomo, co ma z tego wyjść. 4. Bardziej słucham tych, którzy budują teorie spiskowe.
Opór	W tej fazie menedżer jest przekonany o tym, że wszyscy wiedzą, co mają robić, ale w zestawieniach, wykresach oraz harmonogramach nie za bardzo coś się zmienia. Zaplanowane wyniki i spotkania zaczynają się przesuwac. Każdy zajęty jest swoją codzienną pracą operacyjną. Menedżer bierze na siebie realizację projektu, bo wyniki trzeba dostarczyć. Pojawia się u niego pogłębiająca frustracja, u pracowników jeszcze większy lęk, że kiedyś to wybuchnie albo nadzieja, że może zapomną.	1. Zacznę robić to, co mi każe, ani kroku więcej. 2. Przecież to „on”/„ona” wie, co chce osiągnąć. 3. Przecież to „jemu”/„jej” płacą pieniądze za to żeby mną zarządzał/ła.

Dostosowanie	Menedżer dochodzi już do poziomu absurdu, jeżeli chodzi o czas spędzony w pracy. Podwładni zaczynają się litować nad menedżerem, który jest zapracowany „na potęgę” i nie wie już gdzie „włożyć ręce”. Zbliżają się <i>dead line</i> ’y, a praca za bardzo nie postępuje. W tej fazie menedżer już wie w 90%, jaki jest kierunek zmiany i jest coraz mocniej przekonany do tego, że należy ją wdrożyć. Dochodzi do przełomu i spotkania, na którym menedżer trochę na litość „bierze” pozostałych członków zespołu. Zaczyna się naturalne branie odpowiedzialności członków zespołu na wyznaczane przez menedżera kierunki i zadania niezbędne do wdrożenia.	1. Skoro nasz szef/szefowa tyle przy tym pracuje to chyba dla niego ważne. 2. Jednak to ma zostać wdrożone. 3. Może „mu”/„jej” pomogę, już jakoś trochę ze swoimi operacyjnymi sprawami jestem poukładany. 4. Jak ma to wyjść, to chcę być częścią tego sukcesu.
Akceptacja	Pojawia się ponownie wspólnota pomiędzy członkami zespołu. Praca zaczyna być realizowana efektywnie. <i>Dead line</i> zostaje dostarczony. Ostatnie szlify i „wszyscy są zadowoleni”.	Szkoda, że wcześniej nie wiedziałem, że wyniki będą takie fajne, bo bym się wcześniej zaangażował i nie trzeba by było przez te ostatnie kilka dni pracować po godzinach i w stresie.

Źródło: opracowanie własne.

wykorzystujemy w czasie szkoleń i doradztwa, w procesie zmiany łatwo dostrzec, że to pierwotna faza komunikacji zmiany ma istotny wpływ na efektywność jej wdrożenia. W takich sytuacjach polecam korzystanie z narzędzia, jakim jest „expose”. W dalszej części rozdziału prezentuję swoje podejście do przygotowania *expose* dla członków zespołu mającego za zadanie wdrażanie zmiany. Narzędzie to opisane jest w tabeli 8. Dużo pytań w tej tabeli? Pewnie wiele czasu będziesz potrzebował na jej wypełnienie... Pamiętaj jednak, że im więcej czasu poświęcisz na przygotowanie, tym szybciej nabierzesz wewnętrznego przekonania co do kierunku oraz słuszności zmiany. Prawdopodobnie pojawią się dodatkowe pytania, które należy zadać osobom stojącym w hierarchii wyżej od ciebie. Warto już na tym etapie wspomnieć, że to do ciebie, liderze zmiany, należy indywidualne przepracowanie tego, jak sobie radzisz z faktem, że zmiana, jakiej masz być wiodącą osobą, nie jest w 100% zależna od ciebie! Żeby lepiej przygotować się do wypełnienia tej tabeli zachęcam do skorzystania z dwóch jeszcze innych narzędzi opisanych w literaturze.

Literatura wskazuje pewne pułapki myślowe, które mogą towarzyszyć menedżerom mającym poprowadzić zmianę, równocześnie pokazujące, dlaczego menedżer odpowiedzialny za zmianę powinien jednak wiedzieć więcej niż pozostali jej uczestnicy.

Często zapominamy o jednym z fenomenów naszego umysłu, jaki został opisany przez Daniela Kahnemana w książce *Pułapki Myślenia. O myśleniu*

szybkim i wolnym. Autor dowodzi w niej, że decyzje, jakie podejmujemy wynikają z działania naszego mózgu w dwóch systemach 1 oraz 2. System 1 w definicji Kahnemana działa w sposób szybki i automatyczny, bez wysiłku lub z niewielkim wysiłkiem, nie mamy przy nim poczucia świadomej kontroli. System 2 rozdziela niezbędną uwagę pomiędzy działania wymagające umysłowego wysiłku, takie jak skomplikowane wyliczenia. Działanie systemu 2 często wiąże się z subiektywnym poczuciem skupienia, swobodnego wyboru i świadomego działania². Według autora w wyniku działania tych dwóch systemów doświadczamy często sytuacji, w których nasze wnioskowanie poddawane jest próbie polegającej na ocenie wiarygodności informacji oraz podejmowanych przez nas czynności na podstawie ustalonych konkluzji, co prowadzi niestety do konstatacji, że większość naszych decyzji i wniosków pochodzi z systemu 1, bo nie poświęcamy wystarczająco wiele czasu i uwagi na zaprzęgnięcie systemu 2 do pracy.

Jednym z fundamentalnych elementów błędnego działania naszego umysłu jest nazwana tak przez Kahnemana zasada „**Istnieje tylko to, co widzisz**”. Zasada ta ułatwia osiągnięcie spójności i łatwości poznawczej, które sprawiają, że uznajemy zdanie za prawdziwe. Tłumaczy naszą umiejętność szybkiego myślenia i radzenia sobie z niepełnymi informacjami w złożonym świecie. W większości przypadków konstruowane przez nas spójne historie są na tyle zbliżone do rzeczywistości, że na ich podstawie możemy podejmować rozsądne działania. Jednak zasada „Istnieje tylko to, co widzisz” pomaga także zrozumieć, skąd bierze się długa lista różnych błędów poznawczych „skrzywających” nasze wybory i osądy³. Zasada ta dotyczy obydwu stron procesu wprowadzania zmiany i tych, którzy tę zmianę inicjują i tych, którzy są odbiorcami komunikatów jej dotyczących. W książce podano kilka metod, jak radzić sobie z tą zasadą i na ich bazie opracowano różne narzędzia. Jednym z nich jest opisana przez Kahnemana metoda „**Diagnozy Premortem**”. Sama metoda jest prosta w zastosowaniu i polega na zadaniu sobie i swojemu zespołowi pytania, które ma za zadanie odpowiednio zainicjować dyskusję na temat różnych wariantów oraz skutków wprowadzanej zmiany. W ramach ćwiczenia konieczne jest wykonanie tylko jednego zadania: **Wyobraź sobie, że minął rok. Wdrożyłeś/aś plan, który w chwili obecnej masz przed sobą. Rezultat okazał się katastrofą. Masz 5–10 minut, żeby krótko napisać, jak doszło do tej katastrofy.**

Tak zaprojektowane ćwiczenie przynosi dodatkowe warianty, które warto przeanalizować przed pierwszym i czwartym krokiem w procesie

2 D. Kahneman, *Pułapki Myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012, s. 31.

3 *Ibidem*, s. 119.

wprowadzania zmiany. Jego wykorzystanie w sytuacji, kiedy opracowujemy wizję zmiany oraz pracujemy nad powołaniem zespołu do jej wprowadzenia daje równie pozytywne skutki.

Jednak i tutaj badania Kahnemana wskazują, że nawet takie przygotowanie do procesu opracowania spójnej wizji zmiany i komunikacji zmiany może zostać zdeformowane przez nasze wewnętrzne, subiektywne opinie i przekonania, zależne od naszego temperamentu oraz podejścia. Te błędy mogą doprowadzić do sytuacji, w której nie jesteśmy pewni, czy wiemy wszystko na temat wprowadzanej zmiany, no a nasi współpracownicy z dużym prawdopodobieństwem wyczują, na ile jesteśmy pewni tego co zamierzamy zrobić.

Aby poradzić sobie z tym problemem zachęcam osoby, które mają stać się liderami zmiany, do wykonania ćwiczenia opartego na poniższym schemacie (rys. 2):



Rys. 2. Schemat gry „Poza polem widzenia”

Źródło: opracowanie własne na podstawie książki *Gamestorming. Gry biznesowe dla innowatorów*⁴

Wykorzystanie tego schematu ma za zadanie zweryfikowanie obszaru, który jest poza naszym polem widzenia i może prowadzić do przedstawienia nieprawdziwych lub na tyle subiektywnych informacji, że uniemożliwią

4 D. Gray, S. Brown, J. Macanuso, *Gamestorming, Gry biznesowe dla innowatorów*, Wydanie II, ABC Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.

przygotowanie procesu zmiany. Schemat można wykorzystywać samemu. Jednak lepsze efekty osiągamy pracując w grupie. Ideałem jest sytuacja, w której możemy mieć do dyspozycji bezstronnego moderatora, który będzie kontrolował dynamikę realizacji samego ćwiczenia oraz dbał, żeby uczestnicy nie odbiegali znacząco od sedna zagadnienia. Praca w grupie powoduje, że pojawiające się informacje w naturalny sposób wpływają na poszerzenie spektrum danych, na jakich pracujemy. Praca zaczyna się od opisanego na karteczkach samoprzylepnych wszystkiego, co wiemy na temat planowanej zmiany i umieszczenia ich w polu „Wiem, że wiem”. Prowadząc dyskusję moderowaną, uczestnicy dostrzegają rzeczy, których nie wiedzieli wcześniej i mogą dopisać nowe odkrycia w polu „wiem, że nie wiem”. Osoby, które odkrywają, że jednak mają jakąś wiedzę na temat zmiany, która ich czeka, odblokowują się i zaczynają chętniej generować nowe tematy oraz punkty pozwalające na poszerzenie spektrum naszego widzenia.

W polu „Nie wiem, że wiem” pracujemy w kolejnej fazie tego ćwiczenia. W tej fazie przychodzą do nas informacje na temat posiadanych, ale nie wykorzystywanych umiejętności rozwiązywania problemów lub zapomnianych zasobów. W tej fazie zaczynamy sięgać do głębszych zakamarków naszego umysłu i powoli szukamy rozwiązań problemów, jakie mogłyby być do tej pory postrzegane jako poważne bariery uniemożliwiające wprowadzenie zmiany.

Najtrudniejsza jest faza ćwiczenia w polu „nie wiem, że nie wiem”. To tutaj pojawia się zastój w pracy i konieczna jest ingerencja moderatora. W tej fazie na poważnie zaczyna się odkrywanie i wspólne badanie obszarów, które mogą wywierać w przyszłości skutki w kontekście naszego procesu zmiany. Użycie prowokacji do „popchnięcia” procesu do przodu za pomocą pytania „Jak możecie ustalić to, czego nie wiecie?” pozwala na wyjście z zastoju i przekierowanie skupienia na szukanie dotychczas nieznanego obszarów i rozwiązań.

Ciągłe przygotowanie do komunikowania informacji w procesie zmiany są wyczerpujące. Ale odpowiednie przygotowanie w dłuższej perspektywie zaoszczędza wiele czasu oraz ogranicza występowanie sytuacji nazywanych potocznie „gaszeniem pożarów” do minimum. Wspomniany wcześniej szablon przygotowania do zaprezentowania zmiany czy to w ramach kroku 1 czy to w kroku 4 znajduje się w tabeli poniżej.

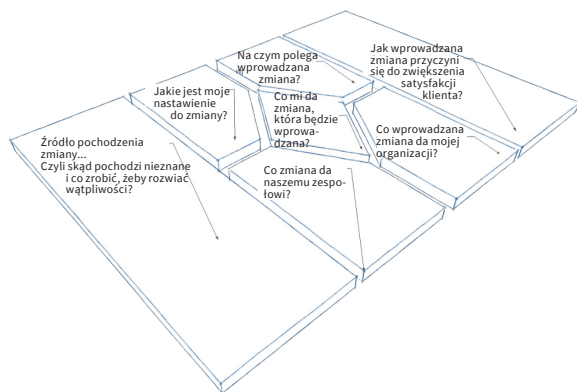
Tabela 3. Szablon przygotowania do expose na spotkanie inicjujące zmianę SDB ChangeExposeCanvas©

Źródło pochodzenia zmiany (czyli jaki jest mój realny wpływ na zmianę)	Na czym polega wprowadzana zmiana? (mój poziom zrozumienia)	Co mi da zmiana, którą wprowadzam? (źródła wewnętrznej motywacji)	Co wprowadzana zmiana da mojemu zespołowi? (czyli co usprawni w jego przypadku)	Co wprowadzana zmiana da mojej organizacji? (czyli spodziewany wynik usprawnienia w skali globalnej)	Jak wprowadzana zmiana przyczyni się do zwiększenia satysfakcji klienta? (jak to realnie odczują klienci)
☐ Zewnętrzne Przyszło polecenie z góry i trzeba to zrobić (wpływ zerowy) ☐ Wewnętrzne Bo chcę się wykazać przed podwładnymi i przetożonymi, że mam pomysły (wpływ częściowy) ☐ Wewnętrzne Bo mam przekonanie, że mój pomysł jest tak genialny, że musimy wdrożyć zmianę (wpływ częściowy) ☐ Z organizacji Wypracowane zostały wspólne rozwiązania i byłem częścią tych prac (wpływ całkowity) ☐ Klient W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że ta zmiana jest konieczna do budowania relacji z klientem ☐ Inne (jaki?)	1. Co jest dla mnie oczywiste? 2. Co jest dla mnie niezrozumiałe? 3. Kto może odpowiedzieć mi na pytania i wątpliwości? 4. Czego jeszcze potrzebuję, żeby zrozumieć zakres wprowadzanej zmiany i jej kierunek	1. Co zyskam wprowadzając tę zmianę? 2. Co zyskam nie wprowadzając zmiany? 3. Co stracę wprowadzając zmianę? 4. Co stracę nie wprowadzając zmiany?	1. Co zyskają członkowie mojego zespołu wprowadzając tę zmianę? 2. Co zyskają członkowie zespołu nie wprowadzając zmiany? 3. Co stracą członkowie zespołu wprowadzając zmianę? 4. Co stracą członkowie zespołu nie wprowadzając zmiany?	1. Jak zmiana wpłynie na poprawienie efektywności procesów? Którego procesu dotyczy? 2. Jak zmiana wpłynie na efektywność kosztową organizacji? 3. Jak zmiana wpłynie na pozycję firmy na rynku i jej udział w rynku? 4. Na ile wprowadzana zmiana jest zgodna z wizją firmy? 5. Na ile wprowadzana zmiana zgodna jest z modelem biznesowym firmy? 6. Z którymi wartościami firmy zgodna jest wprowadzana zmiana? 7. Jak wprowadzana zmiana wpłynie na poziom przychodów firmy?	Satysfakcja w procesie prezentacji produktu. Satysfakcja w procesie zakupu. Satysfakcja w doświadczeniu produktu. Satysfakcja w procesie obsługi posprzedażowej.

Źródło: opracowanie własne.

Użycie narzędzia ma ostatecznie doprowadzić do przygotowania krótkiego *expose* prezentującego cel i skalę oddziaływania projektu. Równolegle ma za zadanie uporządkować na poziomie własnych przekonań oraz wartości indywidualne podejście do zmiany. Może być wykorzystywane zarówno przez menedżerów, którzy mają przygotować *expose*, jak również członków zespołu jako gra, która ma za zadanie ożywić na etapie komunikowania zmiany dyskusję i wprowadzić maksymalne możliwe zrozumienie kierunku wprowadzania zmiany.

Tabela może być przekonwertowana na planszę do gry. Na planszy zamiast pionków wykorzystane zostaną karteczki samoprzylepne. Planszą może być ściana, tablica lub jakiegokolwiek inne rozwiązanie technologiczne, w którym możliwe jest narysowanie segmentów według poniższego schematu. Tak przygotowana kanwa jest ciekawą propozycją otwierania dyskusji oraz weryfikacji nastrojów. Poniżej schematycznie przedstawiono planszę. Jej rozwinięcie znajduje się w tabeli 3.



Rys. 3. SDB Change Management Game Canvas©

Źródło: opracowanie własne

Grę należy prowadzić ze współpracownikami, gdy sam znasz odpowiedź w segmencie „Na czym polega wprowadzana zmiana” oraz znasz źródło tej zmiany. Wymaga również oddzielnej sali, a także czasu – około 2–3 godzin. Możesz do tego wykorzystać spotkanie działowe lub jakiegokolwiek inne formy standardowych spotkań z Twoim zespołem. Czas jednak jest w tym przypadku krytyczny – zbyt szybko przeprowadzona gra pozostawi niedosyt. To Ty w czasie *expose* możesz najważniejsze punkty wstawiać do tych pól. Kolejność wypełniania pól jest dowolna i zależy od Ciebie oraz dynamiki samego spotkania. Gra toczy się z udziałem Twoich współpracowników. Aby zwiększyć efektywność pracy oraz podnieść komfort uczestników poszczególne pola w tej grze powinny być uzupełniane na zasadzie pracy indywidualnej, kiedy każdy członek zespołu ma prawo na karteczkach w danych polach odnieść się

do własnych odczuć oraz przemyśleń dotyczących zakomunikowanej zmiany. Następnie Ty jako moderator spotkania prosisz uczestników o umieszczenie poszczególnych karteczek na odpowiednich polach oraz dokonujesz wstępnego grupowania obszarów do dalszej dyskusji i pracy.

Tabela 4. Uproszczona instrukcja pracy z kanwą zmiany

Jak wprowadzana zmiana przyczyni się do zwiększenia satysfakcji klienta? Pytania pomocnicze: 1. Czy zmiana dotyczy naszych odbiorców, czy innych działów w firmie? 2. Na ile twoja znajomość potrzeb klienta może przyczynić się do zwiększenia efektywności wprowadzania zmiany? 3. Jakiego obszaru satysfakcji klienta dotyczy wprowadzana zmiana?	
Na czym polega wprowadzana zmiana? Pytania pomocnicze: To co tak realnie trzeba zrobić? Kto ma się tym zająć? Kto jest odpowiedzialny?	Co wprowadzana zmiana da mojej organizacji? Pytania pomocnicze: Na ile wpłynie to na zwiększenie obrotów? Na ile pozwoli na znalezienie oszczędności? Na jakie obszary funkcjonowania firmy będzie miała zmiana najbardziej oddziaływać?
Moje nastawienie do źródła zmiany?	Co wprowadzana zmiana da naszemu zespołowi?
Pytania pomocnicze: Jak to co usłyszałeś/przeczytałeś wpływa na twoje poczucie bezpieczeństwa? Co zrozumiałeś/aś z tego co usłyszałeś/aś? Na ile czujesz, że proponowana zmiana wpłynie na zwiększenie satysfakcji klienta? Co możesz zrobić, żebyś mógł wprowadzić proponowaną zmianę?	Pytania pomocnicze: Na ile zmiana będzie miała wpływ na relacje między członkami naszego zespołu? Jak oddziaływać będzie na aktualny podział zadań? Jakie widzisz zagrożenia dla działu w wyniku wprowadzenia zmiany?
Źródło pochodzenia zmiany? Pytania pomocnicze: Czego chciałbyś dowiedzieć się jeszcze na temat proponowanej zmiany? Kto może udzielić ci tych odpowiedzi? 	

Źródło: opracowanie własne.

Zasadniczo pojawią się dwie główne grupy tematyczne: problemy i obawy związane z pracownikami, organizacją, zespołem oraz indywidualne. Wstawienie pola dotyczącego klienta ma przekierować dyskusję na to, jak te obawy przełożyć na dostarczenie czegoś dla klienta. Korzyści z takiego rozwiązania są znaczące – z jednej strony zapewniają możliwość ujawnienia realnych obaw i przezwycięzenie etapu zaprzeczenia (indywidualne zapisywanie na karteczkach samoprzylepnych), jak również rozpoczęcie pracy nad planem wdrożenia zmian wyposażającym Cię w dodatkowy zestaw pytań oraz zagadnień do poruszenia z przełożonymi lub interesariuszami zmiany. Zachęcam Cię do modyfikowania i aktualizowania tego narzędzia oraz dzielenia się z innymi. Ja także jestem zainteresowany Twoimi spostrzeżeniami wynikającymi z korzystania właśnie z tej gry – będzie ona udoskonalana dalej. Powyżej kilka podpowiedzi jak aktywizować pracę – reszta dzieje się sama.

Relacje między menedżerami w procesie zmian – czyli dlaczego jedni mogą więcej od innych? Czyli krótko o tym, jak można samemu wpaść w pułapkę „złudzenia planowania”

Proces zmiany nie jest wyłączony z czysto ludzkich aspektów współpracy oraz funkcjonowania w grupie. Każdy zespół poddany takiemu procesowi zachowuje się podobnie i nie ma tutaj wielkiej różnicy, czy jest to zespół złożony z pracowników na szczeblu wykonawczym, czy na szczeblu menedżerskim. Jednym z tych procesów międzyludzkich jest „nierównomierne lubienie swoich podwładnych”. Nazwa jest raczej opisowa niż naukowa, ale oddaje w pełni kontekst tego, co w procesie zmiany może stać się ogromnym ciężarem w długodystansowym patrzeniu na rozwój organizacji i dostarczaniu coraz lepszych wyników dla naszych klientów.

Bo jak tu stwierdzić, czy ktoś kogo lubi szef wie lepiej co jest potrzebne klientom, a co nie? Poniżej przykład, który przybliży trochę problem.

Przedstawiony przykład miał pokazać, jak dopasowanie jednych i niedopasowanie innych ostatecznie prowadzi do uwstecznienia procesu zmiany. Nie chcę, żeby ktoś źle odebrał podział na „emocjonalnych” i „analitycznych” jako ten, który klasyfikuje którąś grupę jako lepszą lub gorszą. Chodzi raczej o brak obiektywności w podejmowaniu decyzji na poziomie menedżerów. W opisaney sytuacji mieliśmy do czynienia z zespołem zarządzającym w wąskim gronie. Jak zapewne można się domyśleć wszystkie te animozje przechodziły z czasem na poziom działów. Według mnie zarówno grupa emocjonalna, jak i analityczna jest bardzo potrzebna w procesie zmiany. Ważne, żeby szef kierował się racjonalnymi argumentami zmierzającymi do realizacji

planów, a nie zaspokajał własną próżność poprzez budowanie koalicji z ludźmi, którzy będą mogli przeforsować każdy pomysł tylko dlatego, że należą do grona „tych odpowiednich”. Sytuacja może być odwrotna – szef może lubić analityków – i co wtedy? Finał będzie dokładnie taki sam.

Przykład 1. Firma zlokalizowana w Polsce. Zatrudnienie ponad 1000 osób w fazie restrukturyzacji. Branża: handel i usługi. Obszar oddziaływania: Polska i globalnie.

Wytyczna z centrali firmy dotyczyła wprowadzenia nowego sposobu opracowywania biznesplanu na kolejne lata finansowe. Poza danymi ściśle finansowymi oraz operacyjnymi należało dokonać rozszerzenia o aspekty analiz mikrootoczenia oddziałów zlokalizowanych w poszczególnych województwach. Wprowadzanie samego narzędzia odbyło się modelowo. Odpowiedzialność za przeprowadzenie procesu spoczywała na szefie oddziału. Proces wprowadzania narzędzia odbywał się symultanicznie na dwóch płaszczyznach, tzn. na płaszczyźnie lokalnej zespół menedżerów wraz z szefem opracowywał poszczególne części dokumentu, na płaszczyźnie centrali szef konsultował z mentorem zakres opracowanych danych i dodawał swoje komentarze mające za zadanie jak najsilniej wpłynąć na możliwą realizację opracowywanego planu. I to w zasadzie nie było problemem, bo każdy z menedżerów wierzył, że rzeczywiście to narzędzie wyrówna poziom wiedzy na temat prowadzonego biznesu. Problemem okazało się późniejsze zakomunikowanie i wyegzekwowanie wypracowanych rozwiązań na poziomie planu. Co więc się stało?

Szef przydzielił do poszczególnych obszarów analiz zespół siedmiu menedżerów średniego szczebla. Już na tym etapie zaszyły ciekawe procesy. Każdy z menedżerów dostał zadania oraz analizy adekwatne do obszaru, jakim zarządzał: menedżer sprzedaży był odpowiedzialny za część związaną z analizą konkurencji, inny zajmował się definiowaniem grup odbiorców itd. Co ciekawe, w tej fazie nie było jeszcze widać wyraźnego podziału między „emocjonalną częścią zespołu” i „analityczną częścią zespołu”. Im dalej proces prac postępował, tym mocniej zaostrzał się podział na „emocjonalnych” i „analitycznych”. Emocjonalni to byli ci menedżerowie, którzy dzielili emocje szefa oddziału, zgadzali się z jego entuzjazmem w obszarach (jak się potem okazało) łatwych i nie wymagających dokonywania dramatycznych zwrotów podobnie jak lęki w obszarach, które były niewygodne. Analityczni zaś byli ci, którzy wszelkie ogólności i wizje starali się przekładać na liczby. Nie trzeba chyba wspominać, że na pewnym etapie opracowywania planów już nie można używać sformułowania „jakoś to będzie” jako zapewnienia, że opracowany plan zostanie zrealizowany. A w ten sposób emocjonalna część zespołu zaczęła argumentować różne odważne przedsięwzięcia w sytuacji, kiedy okazało się, że plan finansowy nie wytrzyma ich realizacji ani nie przełoży się to w jasny sposób na zwiększenie satysfakcji klientów, a finalnie i przychodów.

I taka sytuacja trwała w najlepsze przez sześć miesięcy, kiedy plan był opracowywany. Finał okazał się w miarę nieoczekiwany. Szef oddziału nie wiedział, albo nie zauważył, że na podstawie tak opracowanego planu ma się odbyć po raz pierwszy spotkanie budżetowe, na którym trzyosobowa rada nadzorcza miała ostatecznie zatwierdzić plan do realizacji. O spotkaniu zespół dowiedział się na tydzień przed jego terminem. Narastające konflikty doprowadziły do tego, że ani emocjonalni, ani analitycy nie chcieli wziąć odpowiedzialności za opracowany dokument. Szef oddziału, broniąc rozwiązań, zgadzał się na coraz wyższe cele, aby „wybronić” jakoś zaistniałą sytuację. I okazało się, że pół roku pracy poszło do kosza, bo rozwiązania były nieadekwatne do nowego planu finansowego, który finalnie nie został zrealizowany. Co gorsza, 80% zespołu menedżerów uczestniczących w tym procesie, łącznie z szefem oddziału, już nie pracuje w tym oddziale. Poziom konfliktów tak się nasilił w efekcie podejścia do realizacji planu, że część z nich została zwolniona, a część sama przeniosła się do innych oddziałów.

Ciekawą rzeczą było odkrycie, że wspomniany wcześniej Daniel Kahneman zbadał to zjawisko i opisał je już w książce. Złudzenie planowania, bo o nim mowa, występuje kiedy porównamy nasze pierwotne oceny na temat tego, ile czasu zająć miało opracowanie czegoś, z wynikami prognozy opartej na spojrzeniu z zewnątrz oraz z rzeczywistym rezultatem naszych prac, nasze pierwotne oceny praktycznie zakrawają na urojenie – patrząc z perspektywy czasu. Zdziwieni? Nie powinno to dziwić: przesadnie optymistyczne prognozy na temat rezultatów przedsięwzięć można znaleźć wszędzie. D. Kahneman i J. Amos nazwali to zjawisko „złudzeniem planowania” (*planning fallacy*)⁵.

Termin ten oznacza plany i prognozy, które:

- są nierealistycznie zbliżone do maksymalnie optymistycznego scenariusza,
- byłyby lepsze, gdyby je odnieść do statystyk dotyczących podobnych przypadków.

Przykłady złudzenia planowania pojawiają się na każdym kroku w działaniach rządów, firm i zwykłych ludzi. Lista opowieści jak z horroru nie ma końca. Jeden z przykładów z książki, który odzwierciedla opisaną przeze mnie sytuację został przytoczony poniżej:

„W 2005 roku powstało opracowanie na temat światowych inwestycji kolejowych w latach 1969–1998. W ponad 90 procentach przypadków liczba pasażerów mających korzystać z nowych linii była przeszacowana. Choć media obszernie informują o sytuacjach, w których przepływy pasażerów okazały się niższe od szacowanych, jakość prognoz w całym trzydziestoletnim okresie się nie poprawiła; planiści średnio przeszacowywali liczbę pasażerów korzystających z nowych połączeń o 106 procent. Rzeczywiste koszty budowy były średnio o 45 procent wyższe od planowanych. Choć ilość danych na temat jakości prognoz rosła, eksperci nie korzystali z nich częściej”⁶. Dalsza lektura pozwoliła zrozumieć jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy. Otóż według Kahnemana autorzy nierealistycznych planów często kierują się pragnieniem uzyskania akceptacji przełożonego albo klienta, bo wiedzą, że inwestycje lub już podjęte działania rzadko zostają porzucone w pół drogi tylko dlatego, że został przekroczony budżet albo harmonogram. W takich przypadkach największa odpowiedzialność za uniknięcie złudzenia planowania należy do decydentów, którzy aprobują plan – no i tutaj też warto wspomnieć o tym, jak istotnym elementem jest świadome spojrzenie na wynik naszych działań. Jeśli decydenci, menedżerowie, uczestnicy procesu zmiany nie uświadamiają sobie potrzeby spojrzenia z zewnątrz, popełniają błąd złudzenia planowania. To spojrzenie z zewnątrz gwarantowane jest przez wykonanie ćwiczeń z pierwszej kolumny tabeli prezentującej metodę SCMP®.

5 D. Kahneman, *Pułapki Myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012, s. 333.

6 *Ibidem*, s. 334.

Czy Tobie Czytelniku przydarzyło się coś podobnego? Jak sobie z tym poradziłeś? Radzenie sobie w takich sytuacjach jest szczególnie istotne na poziomie menedżerskim, bo – jeśli spojrzymy na to obiektywnie – emocje towarzyszące takim problemom przekładają się w prostej linii na zespoły pracowników liniowych. Co ja radzę w takich sytuacjach? Zachęcam do korzystania z narzędzia (por. tab. 5), które ma za zadanie zweryfikowanie, czy opracowywany plan powstaje tylko dla zaspokojenia indywidualnych ambicji, czy rzeczywiście ma za zadanie wprowadzić coś realnego w życie. Narzędzie to jest połączeniem aspektów emocjonalnych i analitycznych, umożliwia więc w sposób racjonalny zweryfikowanie, czy dany pomysł to coś więcej niż tylko „puste obietnice”.

Tabela 5. Narzędzie do weryfikacji obiektywności pomysłów

Pytania...	Opis	Twoje odpowiedzi
Którego segmentu klientów dotyczy realizowany pomysł?	Pamiętaj, że klientem jest zarówno odbiorca ostateczny, określony w twojej strategii segmentacji klientów, jak i współpracownicy z innych działów. Im precyzyjniej określisz do kogo kierowane jest rozwiązanie, tym szybciej zdobędziesz informacje na temat realnych potrzeb	
Którą potrzebę klienta zaspokajamy realizując ten pomysł/tę zmianę?	Potrzeby możesz odnaleźć w raportach branżowych, własnych opracowaniach marketingowych. Czasem te potrzeby możesz odkryć poprzez własne obserwacje lub badania. Staraj się potwierdzić źródło swoich przekonań oraz danych...	
Co realnie jest do zrobienia?	Opisz krótki plan – co, gdzie, jak, kiedy, kto ma być zaangażowany w dany pomysł...	
Ile to będzie kosztować?	Oszacuj liczbę godzin zaangażowania osób, koszty zakupu różnych niezbędnych rzeczy. Teraz całkowitą sumę podziel przez średni poziom marży, jaki realizuje twoja firma, a dowiesz się, o ile należy zwiększyć obrót, żeby realizacja zwróciła się finansowo...	
Jakich efektów się spodziewasz po wprowadzeniu pomysłu/zmiany?	Opisz co się wydarzy zarówno w zakresie odczuć i emocji, jak i mierzalnych wskaźników, takich jak godziny, pieniądze, inne	

Pytania...	Opis	Twoje odpowiedzi
Jak zweryfikujesz, że osiągnąłeś efekt wprowadzanego pomysłu/zmiany?	W jaki sposób zamierzasz monitorować to, co ma się wydarzyć, żeby nie czekać do samego końca i się wówczas rozczarować...	
Co zrobisz, jeżeli nie osiągniesz założonego efektu wprowadzanego pomysłu/zmiany?	Mimo że wszystko wygląda dobrze zastanów się, co się wydarzy, jeśli nie uda się zrealizować wszystkiego i efekty nie zostaną osiągnięte. Opisz zarys planu „B”	

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzający w procesie zmiany. Czy menedżer wie więcej o zmianie niż pracownik?

Niezależnie od tego, czy jesteśmy menedżerem czy pracownikiem nasze nastawienie do zmiany prawdopodobnie jest takie samo – obawiamy się tego, co będzie inne, zmienione. Na poziomie rozumienia procesu zmiany, oczekiwania w stosunku do menedżera są większe w kontekście znajomości etapów jej wdrażania, od pracownika oczekujemy mniej. Pytanie tylko, czy tak powinno być. W czasie szkoleń na etapie definiowania zakresu zlecenia zadaję pytanie „Czym dla ciebie jest zmiana?” Pytanie to zadaję zawsze, niezależnie od tego, z jakim szczeblem zarządzania pracuję. Odpowiedzi od czasu do czasu różnią się, niemniej wszystkie można pogrupować i zestawić jak w ramce obok.

Kiedyś miałem okazję porozmawiać z kilkoma psychologami na temat tych odpowiedzi. Dowiedziałem się, że taka postawa wobec zmiany jest naturalna dla nas, bo od wieków właśnie tak jesteśmy zaprogramowani. Na czym polega to zaprogramowanie? W dużej mierze

na tym, że chociażby migracje wielkich skupisk ludzkich od początków prehistorii *homo sapiens* związane są przeważnie z wyczerpywaniem się zasobów dóbr naturalnych typu woda, pożywienie, warunki do schronienia. Od wielu lat fundujemy sobie więc zmiany, zaczynając w nowych miejscach i okolicznościach. Jak tu wyciągać pozytywne ze zmian, jeśli tak zaprogramowani jesteśmy od dziesiątek tysięcy lat.

Czym jest dla ciebie zmiana?

Najczęściej występują odpowiedzi typu:

Kojarzy mi się ze stratą, że muszę coś oddać, że muszę o coś walczyć, że dawałem z siebie za mało, To swego rodzaju kara...

Zdarzają się też pozytywne:

Nową szansą,
Możliwością osiągnięcia czegoś więcej.

Są jednak wśród nas wyjątki, które do zmiany podchodzą w sposób naturalny. I ma się to nijak do zajmowanego stanowiska.⁷

Przykład 2. Firma polska. Zatrudnienie 100–500 pracowników. Branża usługowa. Struktura rozproszona na kilka oddziałów. Skala działania: Polska

Zlecenie, jakie dostałem, związane było z przeprowadzeniem warsztatu dla osób w wieku powyżej 45. roku życia zatrudnionych w firmie Zleceniodawcy. Zarząd i dział hr zleceniodawcy chciał, abym wraz z oddelegowanymi pracownikami przepracował warsztatowo temat zmiany w zakresie: postawy wobec zmian, etapy wprowadzania zmiany, nastawienie do zmiany.

Już w pierwszych minutach okazało się, że stan obecny zdefiniowany przez zamawiającego znacznie różni się od stanu, jaki zastałem na miejscu. Jaka była różnica?

Zamawiający nie poinformował, że prowadzi już w firmie zmianę na dużą skalę i coś mu nie wychodzi, a ja mam być tylko narzędziem do szybkiej naprawy tej sytuacji. Dostałem informację, że ci pracownicy po prostu mają tak silnie negatywne nastawienie do zmiany, tzn. ocena poparta badaniem, że trzeba ich „dobrze nastawić”. Pierwszy wniosek z tego przykładu, jaki się nasunął po tym krótkim czasie, był taki, że menedżerowie w procesie zmiany mają często różne spojrzenie na sprawę od tego, jak jest w rzeczywistości. I nie chodzi o to, że menedżerowie chcą zmiany, a pracownicy nie, tylko o to, że wewnętrzne przekonania i uprzedzenia biorą górę nad realnym osądem sytuacji.

*Momentem przełomu w procesie szkoleniowym było ćwiczenie na postawy wobec zmian. Zwykle korzystając z metafor postaw do zmiany opisanych w książce Kto zabrał mój ser? Johnsona Spencera⁷. Metafory pędziwiatry, nosa, bojki i zastatka działają niezależnie od wieku uczestników oraz ich indywidualnych przekonań. Pracując z tymi metaforami odkryliśmy bardzo ciekawą zależność: **uczestnicy szkolenia byli dumni z tego, że są Bojkami i Zastatkami, bo uważali, że skoro znajdują się na najniższym poziomie struktury organizacyjnej, jest to dobry sposób na utrzymanie poziomu jakościowego w firmie.** W podsumowaniu ćwiczeń uczestnicy ujawnili swą opinię o menedżerach. Uważali, że menedżerowie w ich firmie to przeważnie Nosy i Pędziwiatry! A to wynikało z przekonania uczestników, że ktoś kto jest szefem musi przecież być właśnie Nosem lub Pędziwiatrem.*

Po przełamaniu tego stereotypu okazało się, że wśród uczestników szkolenia byli też Nosy i Pędziwiatry, ale te postawy są „wyłączone”, ponieważ koledzy i koleżanki na ich poziomie struktury organizacyjnej taką postawę utożsamiają z menedżerami i nie jest ona akceptowalna. Z tego wynikł wniosek dla uczestników szkolenia, że postawa wobec zmiany ma się prawie nijak do tego, jakie stanowisko się zajmuje w strukturze organizacyjnej. Doprowadziło to do sytuacji, że uczestnicy w czasie szkolenia znaleźli więcej zrozumienia dla tego, dlaczego pewne decyzje podejmowane „tam na górze” są mniej lub bardziej zachowawcze. To był pozytyw szkolenia dla uczestników.

Powyższy przykład wzbudził we mnie pewien niepokój. Skoro nie potrafimy pomiędzy poziomami struktury organizacyjnej jasno zakomunikować celowości zmiany, to wygląda na to, że firmy wprowadzają zmiany dla samej zmiany, bez jasnego wytłumaczenia korzyści płynących dla każdej ze stron tego procesu, to dlaczego oczekujemy, że przełamiemy stereotyp „betonów do zmian”, czytaj pracowników oraz „gotowych do zmian”, czytaj menedżerów? Przykład ten pokazuje, że źle przeprowadzony proces komunikowania wizji

7 J. Spencer, *Kto zabrał mój ser?*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2014.

w modelu ośmiu kroków doprowadza do całkowitej blokady wprowadzania zmiany pomiędzy poziomami struktury organizacyjnej.

Opisany przykład jest częścią odpowiedzi na pytanie, czy menedżer wie więcej na temat zmiany. Z perspektywy wiedzy może być tak, że wie więcej – przeważnie dlatego, że jako pierwszy ma dostęp do szkoleń lub zetknął się z tym tematem mimochodem, no i takie jest też oczekiwanie. Z perspektywy opisu kierunków zmiany pewnie także wie trochę więcej – bo w większości organizacji zmiana wprowadzana jest kaskadowo – więc menedżer wie szybciej od pracownika, czego dotyczy zmiana. Ale w kontekście postawy i naturalnej reakcji wobec zmiany mam przekonanie, że jest na równi z pracownikiem. Bo możemy przecież założyć, że menedżer nie rozumie zmiany, którą wdraża, a kultura organizacyjna uniemożliwia mu wypowiedzenie swojego zdania – bo „staje się mało ambitny”, „źle nastawiony” i tak dalej.

Choć menedżer zna kierunek zmiany, to w sytuacji, kiedy jego oczekiwania nie zostają zaspokojone na poziomie wartości czy potrzeb życiowych, jego nastawienie do zmiany ostatecznie nie różni się niczym od postawy pracownika. Dobrze to widać w przypadkach, gdy zarządy zlecają przygotowanie procesu zmiany, same potem wycofując się z podjętych decyzji w obawie przed nieznanym...

Czego oczekuje się od menedżera w procesie zmiany? Czyli krótko o budowaniu kultury organizacyjnej i kroku ósmym

Stereotypowo od menedżera w procesie zmiany oczekuje się tego, że ma wprowadzić to, na co czeka organizacja, niezależnie od tego, na ile identyfikuje się z kierunkiem zmiany, a na ile nie wierzy we wskazywane rezultaty. Ale czy rzeczywiście takie podejście daje efekty, które pozwalają na rozwój organizacji i zapewnianie firmie wyników?

Wykorzystując wcześniej przyjętą definicję wprowadzania zmiany, w tym rozdziale jeszcze raz warto przypomnieć kierunek wprowadzania zmian. Jego początkiem powinien być klient. Klient rozumiany globalnie, jako przedstawiciel grupy docelowej firmy, jak również lokalnie, jako właściciel procesu następującego kolejno po sobie. Stąd, w efekcie tylko dogłębne poznanie potrzeb klienta daje nadzieję na zdrowe i sensowne przygotowanie oraz wdrożenie zmiany. Mocno naciskam na słowo **proces**, żeby pominąć aspekty związane z naturalnymi ludzkimi zapędami do przedkładania emocji ponad realny osąd sytuacji.

Nie ma znaczenia, czy to pracownicy działu sprzedaży, działu obsługi klienta albo innej jednostki organizacyjnej wpadają na pomysł, aby wprowadzić zmianę z perspektywy dostarczenia lepszej wartości dla klienta. Finał i tak jest taki, że **zmiana wprowadzana lokalnie nie da spodziewanych**

Tylko dogłębne poznanie potrzeb klienta daje nadzieję na właściwe przygotowanie i wdrożenie zmiany

efektów na poziomie całej organizacji oraz nie zapewni ich wszystkim klientom z grupy docelowej. Zatem to **kaskadowe wprowadzanie zmiany daje pozytywny efekt**. Kaskadowe, rozumiane jako proces wymiany informacji pomiędzy wszystkimi szczeblami zarządzania, z pełnym zrozumieniem kierunku oraz idei stojącej za zmianą. Zarząd i menedżerowie w tym

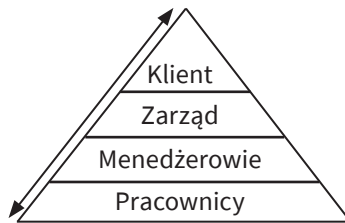
modelu odpowiedzialni są za weryfikację, czy kierunek zmiany jest realizowany i czy zrozumienie w całej organizacji jest takie samo. Zatem **zrozumienie idei zmiany powinno być podstawowym oczekiwaniem w stosunku do menedżera w kontekście wprowadzania zmiany**.

Odpowiadając na pytanie, czego oczekuje się od menedżera w procesie zmiany, nie warto posługiwać się odpowiedzią „cudu”. Należy pamiętać, że menedżer nie jest bezwolnym robotem, a osobą mającą swoje indywidualne cechy, nastawienie do życia, kompetencje oraz zbudowane relacje w zespole i w firmie. Zatem oczekiwanie od menedżera „cudu” w początkowych fazach wprowadzania zmian rzeczywiście daje ciekawe efekty – w postaci chociażby chęci szybkiego wykazania się. Prędko jednak pojawia się frustracja i niezadowolenie – które w zależności od roli i znaczenia danego menedżera w organizacji – przerodzić się mogą w budowanie planów celowego wstrzymywania zmian, nawet w przypadku, gdyby miały przynieść organizacji pozytywny skutek.

Przykład, jaki zostanie opisany poniżej, nawiązuje bezpośrednio do rysunku 5 oraz powyższego opisu.

Traktując powyższy przykład jako odpowiedź na pytanie, do czego prowadzi oczekiwanie od menedżerów na różnych poziomach zarządzania szybkich efektów wdrożenia zmiany, można wywnioskować, że ta szybkość jest złudna i prowadzić może do efektów odwrotnych od zamierzonych. Przykład ten pokazuje również konsekwencje pominięcia praktycznie wszystkich kroków opisanych przez Kottera. Skutki, to narastająca niechęć oraz tworzenie lokalnych mitów sankcjonujących stare nawyki.

Prace warsztatowe z uczestnikami procesu szkoleniowego w tej firmie pokazały jednak, że wystarczyło pokazać jak wykorzystać już dostępne narzędzia i rozwiązania w firmie, jak również zachęcić uczestników do wymiany doświadczeń z wdrożenia. Wymiana doświadczeń jako przypadków, kiedy coś się udało lub nie, dała efekt w postaci przełamania niechęci uczestników do wprowadzania nowej metody pracy.



Rys. 5. Kierunki wprowadzania zmian

Źródło: opracowanie własne

Przykład 3. Firma polska. Zatrudnienie powyżej 1000 osób. Branża produkcyjna. Struktura rozproszona na różne oddziały i fabryki. Skala oddziaływania: globalna.

Firma realizuje zakrojony na szeroką skalę program zmiany kultury organizacyjnej oraz systemów zarządzania. Liderami zmian są osoby, które starają się za wszelką cenę wprowadzić nowoczesne metody zarządzania oparte na metodach Lean Management. Z jednej strony liderzy rozumieją, że organizacja osiągnęła taki pułap funkcjonowania, że zarządzanie ręczne nie pozwala na jej dalszy rozwój. Sam proces zaczął się w roku 2012 i trwa do tej pory.

Metoda wprowadzania zmiany związanej ze zmianą kultury organizacyjnej, w mojej ocenie, należy do najbardziej skomplikowanych procesów zmiany, jakie można sobie tylko wyobrazić. Bazujący na filozofii Lean etap przygotowania wdrożenia przeważnie jest dłuższy od samego procesu wdrożenia i nastawiony na długofalowy efekt. Zatem jak ta zmiana została zainicjowana i jakie były tego skutki?

W pierwszej fazie menedżerowie wyższego szczebla (zarząd) zostali przeszkoleni z samej metodologii Lean Management oraz podjęto decyzję o wprowadzeniu nowego sposobu zarządzania do organizacji. Ja trafiłem do firmy już na etapie, kiedy menedżerowie średniego i niższego szczebla stanęli przed wyzwaniem realizacji postulatów oraz dostarczenia wyników wprowadzenia zmiany. Ciekawostką było to, że zarząd – zafascynowany potencjałem nowej kultury organizacyjnej – nie dał zbyt wiele czasu na to, aby opracować plan wdrożenia. Początek wprowadzania zmian przedstawić można na podstawie jednego zdania: „Wprowadzamy Lean Management w naszej firmie, mówi menedżer do swoich podwładnych. Podwładni pytają, a co to? Odpowiedź była w miarę krótka – dowiecie się jak będziemy to robić”. Skoro, ktoś wymógł na menedżerach wprowadzenie zmiany, której sami nie rozumieli i w nią nie wierzyli, kaskadowość działań zadziałała z niestychającą mocą. Szybkie wdrożenia pewnych elementów, nie skoordynowane w całej organizacji, skutkują dzisiaj tym, że od nowa trzeba przeprowadzić całą pracę uświadamiającą na temat samej kultury organizacyjnej, jak również walczyć ze stereotypami, które narosły wokół sprawy. Kilka z tych stereotypów, to: „Lean management to forma niewolnictwa dla ludzi”, „Lean management prowadzi tylko do tego, że ciągle podkręca się wyniki”, „Lean management prowadzi do tego, że w imię dostarczania coraz lepszych wyników warunki pracy zaczynają być coraz trudniejsze i mniej bezpieczne”.

Jeśli ktoś kiedyś czytał książki odnośnie do Lean Management lub uczestniczył w kursach wie, że założenie tej metody zarządzania jest przeciwieństwem stereotypów, jakie narosły wokół niej tylko w ciągu niecałych trzech lat wdrażania zmiany. Wyniki są prawdopodobnie trudne do oszacowania, ale można przyjąć założenie, że wypalenie narosłych stereotypów zabierze pewnie kolejnych pięć lat albo i więcej, powodując, że proces zmiany nie przyniesie spodziewanych efektów. A oczekiwania zarządu odnośnie do dostarczenia efektów zmiany są coraz mocniejsze i pojawia się presja. W którymś momencie może dojść do odwrócenia kierunku i powrotu do starych metod pracy...

W czasie szkolenia podjąłem również próbę wykorzystania kroku 1: **Wywołaj poczucie konieczności podjęcia działań**. Przeprowadziłem mały eksperyment. Miał on na celu sprawdzenie, w jakiej sytuacji uczestnicy na koniec każdego dnia szkoleniowego zadeklarują chęć wprowadzenia nowej kultury organizacyjnej.

Na potrzeby tego mikroeksperymentu użyłem dwóch sposobów otwierania szkolenia.

Pierwszy sposób polegał na zakomunikowaniu uczestnikom składowych systemu, benefitów nowego systemu zarządzania oraz przykładów z innych firm z całego świata. Kontekstem, w jakim to przedstawiałem, była

informacja, że zarząd firmy podjął tę decyzję wewnętrznie jako niezbędny krok do jej dalszego rozwoju, a moim zadaniem jest przedstawienie, czym jest ten sposób zarządzania.

Drugi sposób był modyfikacją pierwszego. Dalej szkolenie rozpoczynane było od zakomunikowania uczestnikom składowych systemu, benefitów nowego systemu oraz przykładów z innych firm z całego świata. Modyfikacji uległ kontekst, w jakim przedstawiałem te informacje. Jako punktu odniesienia użyłem tu przygotowanych wcześniej informacji na temat zmieniających się technologii oraz tego, skąd się bierze popyt na dobra przez tę firmę produkowane. Zastosowałem zestawienie ilości produkcji, wizji oraz celów strategicznych i aktualnej liczby ludności na ziemi. O nowej metodzie opowiadałem w kontekście zmieniającej się liczby ludzi oraz technologii na ziemi do roku 2050.

Wyniki przeszły moje najśmielsze oczekiwania. W grupach, w których użyłem pierwszego sposobu komunikowania informacji na temat nowego systemu zarządzania, dużo więcej czasu, bo około 30–50 minut musiałem poświęcać na odnoszenie się do sformułowań typu: „a jakby miał Pan taką sytuację, to jakie rozwiązanie by Pan zastosował?” Rozumiałem, że wynikało to z faktu, że uczestnikom trudno było sobie wyobrazić tu i teraz wprowadzenie rozwiązań, o którym mówiłem. Dodatkowym miernikiem, jaki stosowałem była liczba osób, która na koniec dnia szkoleniowego powie: „Uważam, że nowa metoda zarządzania jest możliwa do wdrożenia i rozumiem po co się to robi” – oczywiście w różnych mutacjach mających podobny sens.

W grupach, w których użyłem pierwszego sposobu komunikowania kontekstu, na koniec szkolenia na 15 uczestników maksymalnie jedna osoba samodzielnie prezentowała taki wniosek. Tam, gdzie użyłem drugiego sposobu komunikowania kontekstu, czyli bardziej skłoniłem się ku idei budowania natychmiastowej potrzeby, zauważyłem, że nie były konieczne dyskusje o tym, co bym zrobił w takiej albo innej sytuacji, uczestnicy sami zaczęli zastanawiać się nad tym, w jaki sposób rozwiązania, o których mówię, są możliwe do wprowadzenia na ich stanowisku pracy i w działach. Liczba osób, które na zakończenie dnia szkoleniowego uznawały nową metodę zarządzania za możliwą do wprowadzenia wzrosła do pięciu. To niesłychany skutek zastosowania zmiany komunikatu. Dla mnie wniosek jest taki, że wywołanie poczucia braku możliwości odwrotu ze względu na zewnętrzne, pozaorganizacyjne, warunki otoczenia powodują dużo słabsze nastawienie negatywne do prezentowanych rozwiązań. Dodatkowo nie należy zapominać o efekcie autorytetu, eksperckości oraz siły własnej postawy w czasie prezentacji kontekstu.

Na bazie własnych doświadczeń zachęcam do jasnego przyjęcia horyzontu wprowadzania zmiany oraz określenia kontekstu możliwego do zrozumienia. Wprowadzanie zmiany jest zarówno projektem, jak i procesem. Przyjmując

wartości brzegowe dla projektu należy więc określić czas wdrożenia, spodziewane efekty wdrożenia, budżet jaki jest niezbędny na wdrożenie oraz zakres oddziaływania i liczbę zadań jakie należy wykonać procesowo, żeby osiągnąć zakładane rezultaty. Stąd w dzisiejszej pracy menedżera tak istotnym elementem stają się kompetencje związane z rozumieniem, czym jest zarządzanie projektami i jak świadomie wykorzystywać tę kompetencję.

Proces wprowadzania zmiany w organizacji, która podejmuje decyzję o wdrożeniu nowej metody zarządzania firmą, to proces rozpisany na trzy do pięciu lat, przyjmując założenie, że wszyscy uczestnicy tego procesu rozumieją, po co się to dzieje i co da im indywidualnie. I to jest właśnie rola menedżera w procesie zmiany: rozumieć i komunikować, po co dana zmiana jest wdrażana. I tego należy oczekiwać od menedżera w organizacji w kontekście wprowadzania zmian. Przykład odnosił się do kroku 4, 5 i 6 samego procesu wprowadzania zmiany i miał doprowadzić do zbudowania nowej kultury organizacyjnej. Do kroku 8 pozostało jeszcze sporo czasu, ale nie spoczywamy na laurach.

Kto jest twórcą i hamulcowym zmiany? Czy rzeczywiście menedżerowie są gotowi na zmiany? Czyli o tym, co się stanie jak zrobimy trzy kroki, a pozostałe pięć pozostawimy przypadkowi

Odpowiedź na to pytanie w mojej ocenie wydaje się niezwykle prosta. Wracając do rysunku z kierunkami wprowadzania zmiany uważam, że **zarówno za inicjację, jak i wstrzymanie zmiany odpowiedzialny jest klient**. Zaskoczony? Menedżerowie i pracownicy są tylko, a może i aż, wykonawcami woli klienta związanej z chęcią zakupu danego produktu lub usługi. Zatem twórcą i hamulcowym zmiany w organizacji stają się menedżerowie i pracownicy. Nie oczekujemy, że tylko menedżerowie mają mieć prawo do inicjowania cokolwiek w organizacji! Bo wobec oczekiwań klienta nie ma znaczenia, kim jesteś – masz za zadanie dostarczyć najlepszy możliwy produkt zgodnie z deklaracją, jaką składa twoja organizacja wobec klienta.

Kłopot pojawia się, gdy źle zaczynamy interpretować potrzeby klienta, wtedy zaczyna się ciekawy proces – ja nazywam ten proces „mieleniem zmiany”. Czym jest on w mojej definicji? Jest to, najkrócej mówiąc, proces rozpoczynania zmiany bez znajomości kierunku i skutku tego, do czego chcemy dotrzeć z perspektywy klienta. Zaczyna się banalnie: wpadamy na pomysł, czego mogą nasi klienci potrzebować. Nie sprawdzamy, na ile ma to potwierdzenie w faktach i zaczynamy ciągnąć całą maszynę zmiany, ubierając coraz mniej racjonalne decyzje w wielkie slogany i wzajemne „nakręcanie makaronu na uszy”. W efekcie dzieje się wiele, pracy przybywa, obowiązki się piętrzą, wszyscy mają poczucie zapracowania, tylko jakoś tracimy z oczu cel. Gdy postępuje proces mielenia, spada motywacja, ludzie zaczynają po kątach dyskutować o tym, czy to co się dzieje ma jakikolwiek sens. Przechodzimy

Proces mielenia zmiany – proces rozpoczynania zmiany bez znajomości kierunku i skutku tego do czego chcemy dotrzeć z perspektywy klienta

wtedy do kolejnej fazy: udowadniania, że włożony wysiłek był już dotąd tak duży, że konieczne jest sprawdzenie, czy to co zrobiliśmy ma sens. Ostatnia faza to podsumowanie, tzn. wyciągamy wniosek, iż to co robimy nie ma zbyt- nio sensu biznesowego, a było tylko chęcią zrobienia zamieszania, żeby poka- zać, że się coś dzieje. Skutkiem jest zniechęcenie i nabranie przekonań ogra- niczających chęć do wprowadzenia kolejnej zmiany. „Przemieliliśmy” więc dużo czasu, zaangażowania, wszystko spełzło na niczym i ponieśliśmy duże koszty. Marnotrawstwo.⁸

Przykład 4. Firma polska. Zatrudnienie 1–50 osób w fazie uruchamiania zmiany; 1–25 w fazie zakończenia procesu „mielenia zmiany”. Branża: usługi. Obszar oddziaływania: Polska.

Zarząd firmy w roku 2013 podjął decyzję o wprowadzeniu zmiany w modelu biznesowym funkcjonowania firmy. W latach 2007–2013 głównym źródłem pozyskiwania klientów były firmy zainteresowane wsparciem ze środków unijnych przeznaczanych na różne cele. W tym czasie firma wypracowała pozycję lidera na rynku w swojej specja- lizacji działania. Zostałem zatrudniony jako zewnętrzny doradca w celu przeprowadzenia procesu zmiany mają- cej na celu opracowanie nowego modelu biznesowego.

Faza wstępna. Opracowałem kolejno analizy dotyczące rynku oparte na narzędziu STEEP⁸. W tej fazie proces zmiany przebiegał modelowo. Prezentacje kolejnych wniosków płynących z analiz pozwalały na dopracowanie kierunku rozwoju produktów oraz sposobu definiowania nowych grup docelowych. W tej fazie podjęto konieczną próbę przeprowadzenia czegoś na kształt inwentaryzacji aktualnej sytuacji w firmie z perspektywy zasobów, pro- cesów i produktów, jakie są aktualnie dostępne lub w fazie rozwojowej.

Faza druga. Początek „mielenia”. Im dalej przebiegał proces inwentaryzacji i odkrywania kolejnych elementów wymagających zmiany i dostosowania do nowego modelu biznesowego, tym mniejszy był zapał zarządu do pod- jęcia radykalnych decyzji. Przyczyna: silne przywiązanie do wypracowanych metod pracy, produktów oraz włas- nych przekonań dotyczących kierunku rozwoju firmy. Ale decyzja zarządu brzmiała: idziemy dalej. Na tym etapie zaczęły się pojawiać pierwsze konflikty i oznaki postępującego szukania wytłumaczenia coraz mniej sensownych rozwiązań, które miały mieć skutek w przyszłości.

Faza trzecia. Szczyt „mielenia”. W czasie pracy szkoleniowo-doradczej zarząd „przekserował” ogniskową z nich samych na pracowników jako na źródło niechęci do zmiany. Rozpoczął się proces budowania wartości firmy, dopra- cowywania mechanizmów dostosowanych do wcześniej opracowanych założeń strategii przewagi konkurencyjnej. W tym czasie nie zauważyłem jeszcze, że znalazłem się w samym środku „machiny do mielenia zmiany”. Zarząd zgadzał się na wszelkie sugestie i propozycje wypracowywane wraz z pracownikami. Wszyscy byli ogromnie zaan- gażowani, mając poczucie, że wywierają wpływ na realny kierunek rozwoju firmy i ich samych. Ile się wtedy działo! Wszystko było możliwe. Wtedy udało się w szybki sposób opracować wraz z zarządem wizję, misję i wartości firmy.

8 STEEP: Analiza czynników Społecznych, Technologicznych, Ekonomicznych, Etyczno/Ekolo- gicznych oraz Prawno-Politycznych otoczenia przedsiębiorstwa oparta na danych mikroekono- micznych i makroekonomicznych bliskiego i szerokiego horyzontu czasowego.

Faza czwarta. Zacięcie i schyłek. Pierwsze oznaki, że coś dzieje się nie tak można było dostrzec we wcześniejszej fazie. Kamouflaż był jednak na tyle doskonały, że się to nie udało. Może było to moje niedopatrzenie, może zbyt duże zaufanie do dojrzałości zarządu??? Do rzeczy. Doszło do realizacji planu wdrożenia nowej kultury organizacyjnej, ustalono z zarządem, że przeprowadzamy warsztat podsumowujący prawie roczną pracę i napędzamy jeszcze bardziej wszystkich ludzi do dalszego wdrożenia. Kilka dni przed warsztatem pojawiają się skazy na wcześniej dokonanych ustaleniach: zarząd zgłasza wątpliwości dotyczące tego, czy to co sam wypracował ma sens, czy kierunek dobry – mówię sobie to naturalne, przepracowaliśmy wspólnie coachingowo niepewność, działamy dalej. Dzień warsztatu. Mam poczucie, że rok pracy się opłacił. Pracownicy realizują ćwiczenia z wartościami, okazuje się, że wszyscy doskonale rozumieją wartości, zgłaszają ostatnie propozycje odnośnie do definicji, zmieniają ostatnie słowa w wizji i misji. Wszystko super. Zarząd w ostatnich dziesięciu minutach dostaje głos jako wisienka na torcie. Wychodzi zarząd (dwie osoby): jedna mówi, że obrany kierunek jest słuszny, mowa ciała mówi jednak, że tak nie jest, drugi członek zarządu wspomina, że zmiana jest nieodczowna i że jeżeli ktoś jej nie rozumie lub nie akceptuje to droga wolna. W podsumowaniu stwierdza, że sam nie czuje do końca tych wartości i wizji, ale dopasowuje się do woli większości!

Finale. Bezpośrednio po spotkaniu w ciągu kolejnych dwu miesięcy z firmy odchodzi sześć osób, cztery odchodzą na zwolnienie chorobowe. Półtora roku od tego wydarzenia wszyscy pamiętają dokładnie każde słowo jakie padło w ostatnich dziesięciu minutach spotkania. W tym czasie kolejne osoby skorzystały z możliwości znalezienia nowej drogi... Firma dalej realizuje stary model zarządzania oraz model biznesowy.

Analizując powyższy przykład jasno dostrzegamy, że źródło postępu i uwstecznienia było w tym samym miejscu. A dodając przytoczone przykłady pułapek zdefiniowanych przez Kahnemana oraz błędów opisanych przez Kottera mamy wręcz podręcznikowy przykład, jak można całkiem ciekawe idee zaprzepaścić. Dzisiaj jestem mocno wyczulony na definiowanie pierwszej fazy „mielenia”, żeby nie tracić czasu na budowanie zaangażowania i energii ludzi w proces zmiany, który finalnie ma doprowadzić jedynie do powrotu do starych rozwiązań.

Proponuję Czytelniku, menedżerze, abyś był mocno wyczulony na to, czy wpadasz w „maszynę do mielenia zmiany”.

Mój algorytm weryfikowania „machiny do mielenia”:

1. W chwili, kiedy ktoś prosi mnie o wprowadzenie zmiany, dopytuję o realny zakres tego, co się ma wydarzyć oraz kierunku wprowadzanej zmiany. Przechodzę do fazy prowokacji. Rzucam mimochodem jakiś bardzo odważny pomysł związany z kierunkiem rozwoju – często poparty wcześniejszą analizą konkurencji na rynku. Jeżeli następuje faza zaprzeczenia lub jestem zmuszony do przekonywania lidera do tego, żeby zrobił więcej niż konkurencja, wtedy dostaję jasny sygnał dla siebie na temat gotowości klienta.
2. Zachęcam i włączam się do pracy nad przekonaniem lidera zmiany dotyczącymi chęci i przyczyn wprowadzania zmiany. Wykorzystuję narzędzie 5xWhy definiując realne motywy chęci wprowadzenia zmiany.

3. Dopytuję, czy jest świadom potencjalnych konsekwencji dla siebie samego i swojej organizacji: konieczność dostosowania się do nowego modelu funkcjonowania, teoretycznej możliwości odejścia części załogi (która nie zaakceptuje proponowanego kierunku), weryfikuję poziom świadomości faktu, iż jeżeli proces zmiany zostanie zatrzymany w dalszych fazach zaangażowania pracowników w ten proces istnieje ryzyko usztywnienia nastawienia zespołów do zmiany. Obserwuję reakcje werbalne. Jeżeli mowa ciała nie gra z deklaracjami słownymi drążę temat dalej.
4. Jeżeli w wyniku pracy w poprzednich trzech krokach lider zmiany ma poczucie, że jest gotów, bierze odpowiedzialność za proces i rozumie po co chce wprowadzić zmianę zaczynam pracę. W przeciwnym przypadku współpraca kończy się w fazie przygotowań.

W ramce obok zamieszczono zestaw czterech kroków, jakie wypracowałem po opisanym doświadczeniu z przykładu 4. Realnie pozwalają mi one na to, aby przygotować lidera zmiany do tego, z czym chce się zmierzyć, ale również pozwala mi oszacować ryzyko powodzenia realizowanego zlecenia. Na etapie weryfikacji staram się za wszelką cenę dotrzeć do realnych motywów stojących za chęcią wprowadzenia zmiany. Wychodzę z założenia, że im więcej czasu poświęcimy na zrozumienie przyczyn i kierunków, w całkowitym rozrachunku zaoszczędzimy wielu rozczarowań po każdej ze stron procesu zmiany. Od jakiegoś czasu stosując ten algorytm widzę, że w ten sposób można zbudować dużo silniejsze zaangażowanie już we wczesnej fazie realizacji procesu. Zatem i Ty wypróbuj ten algorytm i podziel się informacją, jak w Twoim przypadku działa.

Podsumowanie

Szanowny Czytelniku, menedżerze, praktyku biznesu, uczestniku zmiany, liderze zmiany oraz każda osoba, która przeczyta ten rozdział. Oddaję w wasze ręce podsumowanie doświadczeń związanych z wprowadzaniem zmian w różnych organizacjach. Czytając ten rozdział dowiesz się jak wprowadzanie zmiany wygląda gdzie indziej, będziesz mieć możliwość skonfrontowania z tym, jak ten proces wygląda w Twojej organizacji i znajdziesz kilka wskazówek, które mogą usprawnić Twoje działanie w skutecznym wprowadzaniu zmian. Może uda Ci się odnaleźć problemy, z jakimi się borykasz, a może przeczuwałeś, że coś się dzieje w Twojej organizacji, a nie było możliwości sprawdzić, jak to wygląda w innych firmach. Mechanizmy, jakie spotykałem do tej pory, staram się nazwać swoimi słowami, bo w zarządzaniu zmianą definicje są niezwykle istotne i mają ułatwić Twoją pracę. Oddaję również część swoich narzędzi, jakich używam w czasie różnych procesów doradczych i szkoleniowych. Podlegały one ewolucji i pewnie z chwilą, kiedy zaczniesz z nich korzystać nasuną Ci się Twoje własne przemyślenia i udoskonalenia – jeżeli będziesz mieć ochotę podzielić się ze mną swoimi spostrzeżeniami. Skupiłem się w tym rozdziale mocno na kwestii przygotowania do komunikacji

i na wprowadzaniu zmiany, bo uznałem, że to ten etap jest najistotniejszy, co starałem się udowodnić i mam nadzieję, że mi się to udało.

Bibliografia

Gray D., Brown S., Macanuso J., *Gamestorming, Gry biznesowe dla innowatorów*, Wydanie II, ABC Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.

Kahneman D., *Pułapki Myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012.

Warto przeczytać:

Cervantes Saavedra Miguel de, *Don Kichot z La Manchy*, Wydawnictwo Siedmiogród, Wrocław 2013.

Kahneman D., *Pułapki Myślenia*, Media Rodzina, Poznań 2012.

Kotter J., Rathgeber H., Mueller P., Johnson S., *Gdy góra lodowa topnieje. Wprowadzanie zmian w każdych okolicznościach*, Onepress, Warszawa 2008.

Saint-Exupéry A., *Mały Księżę*, Wydawnictwo MUZA S.A., Warszawa 2009.

Spencer J., *Kto zabrał mój ser?*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2014.