

Baza wiedzy  
Warto przeczytać!

HR Marketing

Caroline Welung  
Wolters Kluwer Polska  
– Oficyna 2011

HR Campus

W Orange Polska wierzy się, że wzmocnienie tego, co w ludziach najbardziej wartościowe, gwarantuje sukces zawodowy i osobisty. Inwestując w rozwój pracowników i awansie, firma buduje narzędzia spójne z innymi systemami w organizacji. Z tego przekonania narodziły się „Szkoły Profesjonalne”. | s. 83

# Współpraca w organizacji przyszłości

” Niepisany kontrakt to przede wszystkim nieformalna umowa regulująca relacje i zachowania osób współtworzących organizację, której podstawą są normy etyczne i kultura organizacji. Nie można jej formalnie egzekwować. Podstawą jest tutaj dialog i empatia. ”

**Agata Wiatrowska-Wiśniewska, Ilona Popławska.**  
Czytaj w tekście poniżej.

Niezastąpiona i nie do końca uchwytana. Według najnowszych badań to właśnie jej zawdzięczamy naszą uprzywilejowaną pozycję wśród innych gatunków. Łatwiej o niej mówić ogólnie, niż wkraść się w mechanizmy nią rządzące. Współpraca – kluczowy element funkcjonowania firm. Mówimy o tym, jak ją kształtować, rozumieć, na nią wpływać w drodze ku... organizacji przyszłości. Mówimy o niej, opierając się na doświadczeniu z programu rozwojowego Horse Assisted Education, którego celem było pobudzenie ducha (!) współpracy kadry zarządzającej firmą obsługującą lotniska, nazwijmy ją Future Air.

**Agata Wiatrowska-Wiśniewska,  
Ilona Popławska**

Większość inicjatyw w organizacji wymaga jednoczesnego działania wielu osób. Umożliwiają to znane i wypracowane sposoby funkcjonowania, wsparte procedurami i ludźmi na odpowiednich stanowiskach. Jednak we współczesnym, niezwykle dynamicznym środowisku biznesowym działanie organizacji w sposób wypracowany do tej pory nie do końca się sprawdza. Sztywna pionowa hierarchia, wyraźnie wytyczone granice pomiędzy poszczególnymi stanowiskami oraz wskazanie osób odpowiedzialnych za przebieg pracy nie rozwiązują już problemów firmy. Nowa rzeczywistość jest zorganizowana poziomo. Ludzie pracują połączeni w sieci, często na potrzeby danego projektu. Kluczową kwestią stają się postawy i relacje.

Większość innowacyjnych projektów, wprowadzanie zmian czy reagowanie na zmieniające się otoczenie wymaga działania poza utartymi drogami, elastyczności i przewartościowywania dotychczasowych sposobów myślenia oraz sposobów komunikacji. Zanim organizacja wyruszy ku innowacyjności i elastyczności, koniecznie należy przyrzeć się mechanizmom, które zawracają ją do starych portów.

## Identyfikacja mechanizmów blokujących współpracę

Etap I projektu obejmował uaktywnienie dialogu, wyznaczenie kierunku pracy w odniesieniu do kontekstu poszczególnych menedżerów, zespołów i działów w organizacji. Horse Assisted Education jest formą pracy z organizacjami, która zaskakuje. Zmiana perspektywy, ▶

## ► Rozwiązania dla biznesu sieci HorseDream

Przedstawione rozwiązania i refleksje są efektem programu rozwojowego Horse Assisted Education. W programie wzięło udział 120 menedżerów. Metacelem projektu było zwiększenie efektywności współpracy, w szczególności między osobami o równoległych uprawnieniach w strukturach. Spotkania odbywały się co kilka tygodni. Każdy z menedżerów wziął udział w czterech, pięciu spotkaniach na przestrzeni roku. Program jest stworzony na podstawie metodologii HorseDream. Rozwiązania te dotyczą przestrzeni do uczenia się organizacji w kontekście własnego środowiska biznesowego. Na początku programu nie tworzy się założeń dotyczących kierunku, w którym trzeba pracować, aby osiągnąć meta-cel. Facylitator ma trudną rolę facylitowania między pierwszoplanowymi refleksjami i rozwiązaniami, które dopiero zapowiadają właściwy proces zmiany, a drugoplanowymi komunikatami w grupie.

Sposób pracy sieci HorseDream można poznać w trakcie cyklu Konferencji „Organizacja przyszłości”, które odbywają się w kilku miastach w Polsce. Najbliższa konferencja dotyczy współpracy w biznesie opartej na empatii.

[www.liderzy.com.pl](http://www.liderzy.com.pl)

uzyskana dzięki pracy z końmi-trenerami i doświadczenie z poszczególnych ćwiczeń jest bardzo intensywne. Konieczność pracy całym sobą wywołuje w uczestnikach uczucie zamieszania, a nawet chaosu. To dobry znak. Oznacza wyjście poza sferę „oczywistego i znanego”. Budowanie relacji ja-koń pobudza uwagę i ciekawość, a także wyostża percepcję. Można wykorzystać te procesy, by umożliwić spojrzenie z dystansu na sposoby działania indywidualnych osób i zespołów. W pierwszej fazie projektu Future Air identyfikuje kilka mechanizmów, które blokują efektywną współpracę.

### Mechanizm 1: Musimy wyznaczyć kogoś, kto będzie mówił pozostałym, co mają robić

Idea sama w sobie wydaje się sensowna i gwarantująca opanowanie początkowego chaosu nowej sytuacji. Jednak jej konsekwencją jest to, że w kompleksowym działaniu nie korzysta się z informacji i pomysłów innych osób, ponieważ idee te są widoczne tylko z perspektywy tych osób. Tak hierarchicznie zorganizowane działanie okazuje się często nieskuteczne i prowadzi zespoły w ślepe uliczki. Skutki uboczne takiego rozwiązania to duże ryzyko nieuwzględnienia ważnych danych, słabe poczucie odpowiedzialności za efekt pracy, rosnąca liczba niezaangażowanych osób oraz spadające poczucie wpływu i motywacji.

### Mechanizm 2: Bądźmy sprytni, czyli gdzie jest to możliwe, używamy manipulacji i trików

Tworzące się w organizacji koalicje, chcąc działać szybko i sprawnie, używają metod nie do końca fair w stosunku do innych osób. Działanie takie oczywiście przynosi pewne korzyści pracownikom powiązanym w ramach koalicji, ale paradoksalnie doświadczają oni również negatywnych psychologicznych konsekwencji własnego nieuczciwego działania. Są nimi: rosnąca nieufność, podejrzliwość, zmniejszenie otwartości nie tylko na innych, ale również na nowe pomysły i ważne informacje ze środowiska biznesowego. Automatyczne zakładanie, że inni działają podobnie, powoduje z kolei zabezpieczanie się na wypadek wyimaginowanych sytuacji i wzrost obaw przed opuszczeniem koalicji.

### Mechanizm 3: Realizowanie indywidualnych celów biznesowych zaowocuje zrealizowaniem wspólnej strategii firmy

Rzeczywistość biznesowa jest o wiele bardziej złożona i matematyczne  $2+2=4$  nie działa, jeśli punktem odniesienia jest dobro całej organizacji oraz zrealizowanie jej celów strategicznych. W wielu momentach zapewnienie realizacji wspólnej strategii firmy wymaga chwilowego odstąpienia od celów np. poszczególnych departamentów. Czasami celów stawianych przed poszczególnymi departamentami nie można realizować równoległe, np. celem departamentu szkoleń jest rozwój pracowników, a celem departamentu księgowości jest obsługa księgowości firmy. W trakcie zamykania roku księgowego departament szkoleń zawiesza chwilowo swój cel rozwoju pracowników księgowości realizowany poprzez udział w szkoleniach.

### Mechanizm 4: Przejmowanie odpowiedzialności kojarzy się z winą i... karą

Unikanie odpowiedzialności to kolejny problem w firmie. Z obawy przed negatywną oceną i jej konsekwencjami pracownicy boją się „wychylać” i podejmować działania, które mogłyby coś naprawić lub ulepszyć. Wiele niepokojących zjawisk i sytuacji, z których

nieależałoby wyciągnąć wnioski, pozostaje bez zmian, ponieważ nawyk „szukania i wskazywania winnego” skutecznie odstrasza wiele osób od eksperymentowania i podejmowania niestandardowych działań. Wszelkobna obawa przed byciem ocenianym paraliżuje podejmowanie inicjatywy. Efektem jest często niemoc sprawcza, wielokrotne zaczynanie projektów od początku, wymiana zespołów projektowych, a nawet przerwanie projektu.

### Per aspera ad astra

Wymienione mechanizmy w większym lub mniejszym stopniu występowały u znacznej części osób biorących udział w omawianym programie rozwojowym. Ich skutkiem były częste nieporozumienia, blokady komunikacyjne, niechęć do współpracy i efekt błędnego koła, w którym rozmywały się inicjatywy i zaangażowanie pracowników. Uświadomienie tych mechanizmów i ich częściowe „rozbrojenie” uitorowało drogę do kolejnego etapu pracy. W równoległych dyskusjach grupowych wypracowywano zadania, które trzeba podjąć. Co ciekawe, pracujące równoległe grupy dochodziły do bardzo podobnych wniosków.

### Otwieranie się na różnorodność

To, co różne, inne od nas, niekoniecznie musi być złe. Co prawda, takie stwierdzenie może kląć się z pierwotną reakcją, która każe nam uciekać lub walczyć z „obcym”. Jednak po chwili zastanowienia oczywiste staje się, że to „inne” może być ciekawe i ważne. Pierwszym krokiem może być tutaj wysłuchanie czyjegoś stanowiska i powstrzymanie się od oceny lub interpretacji, „zawieszenie” odniesień do własnej wiedzy i swojego stanowiska. To trudne, ponieważ funkcjonują w nas bardzo silne schematy tego, jacy inni powinni być, jak powinni wyglądać, postępować lub wykonywać swoją pracę. Uwolnienie umysłu choćby na chwilę z tych wewnętrznych schematów otwiera nas na różnorodność ludzi i ich charakterów oraz dostarcza niezwykle satysfakcjonującego kontaktu z drugim człowiekiem.

### Przejmowanie odpowiedzialności

Przejmowanie odpowiedzialności jest kluczem do udanego życia zawodowego i satysfakcji

z pracy. Wie o tym każdy, kto nie boi się angażować, dzielić wiedzą i doświadczył radości będącej wynikiem zaproponowanej przez siebie nawet drobnej zmiany, która okazała się dobra dla klientów, pracowników lub organizacji jako całości. Odpowiedzialność jest wyborem, u którego podstaw leży założenie – czy też poczucie – że ma się wpływ na rzeczywistość. Przejmowanie odpowiedzialności za innych wymaga przede wszystkim wzięcia odpowiedzialności za siebie. Jest to podstawowa umiejętność menedżerska – zwłaszcza w obszarach, które nie są objęte procedurami. Zachowanie w obliczu nowej sytuacji, wyzwania czy konfliktu wpływa często z głęboko zakorzenionych postaw, przekonań i wartości. Dlatego praca nad tymi fundamentami pomaga zmniejszać nadużycia wynikające z unikania odpowiedzialności (np. wykorzystywanie luk w procedurach do nieuczciwych działań), a także pozwala zidentyfikować wiele nieefektywnych nawyków.

### Rozwijanie empatii

Empatia to nie tylko umiejętność współodczuwania. To przede wszystkim umiejętność rozumienia innych ludzi, ich sytuacji, sposobu myślenia i motywów nimi kierujących. Jest podstawą wszelkiego wspólnego działania. Empatia w biznesie to umiejętność rozumienia celów biznesowych innych osób, zauważanie specyfiki ich środowiska oraz wynikających z tego potrzeb i ograniczeń.

### Odwaga do zrezygnowania z manipulacji

Sam fakt rozmowy o manipulacji i związanych z nią frustracjach, obawach i zranieniach miał efekt oczyszczający. Mimo że nie padły żadne deklaracje i obietnice, atmosfera dialogu ►

Konie nie reagując na tzw. puste słowa, pokazują różnicę między deklaracją na poziomie werbalnym, a tym, co rzeczywiście się myśli, przekazuje postawą i komunikuje niewerbalnie.

wskazywała, że nadszarpnięte zaufanie ma szansę się odbudować, a pewne praktyki nie powinny się powtórzyć.

## Współpraca w oparciu o współprzywództwo

Etap II programu rozwojowego obejmował uelastycznienie organizacji w obszarze współprzywództwa. Współprzywództwo jest rodzajem

współpracy w szczególnych warunkach: łączenia indywidualnych i wspólnych celów, niepodlegania pod siebie wzajemnie, dużej przestrzeni do wyboru sposobów i formy działania u poszczególnych liderów. To umiejętność elastycznego zmieniania pozycji z przewodzenia na podążanie i odwrotnie, umożliwiającą realizowanie wspólnych i indywidualnych biznesowych celów w organizacji, sieci, społeczności.

Wyróżniliśmy cztery podstawowe zjawiska, czy procesy, które sprzyjają rozwojowi

współpracy w oparciu o współprzywództwo. Są nimi: uelastycznienie menedżerów do zmiany pozycji, niepisany kontrakt, budowanie tkanki społecznej oraz niepodzielna odpowiedzialność.

Programy rozwojowe z końmi umożliwiają głębokie doświadczenie tych procesów i uświadomienie sobie w pełni znaczenia opisywanych zjawisk. Oczywiście można je różnie nazywać i wiele mówić o tym, jak rozwijać je w pożądanym kierunku. Jednak metoda Horse Assisted Education sięga głębiej, pod werbalną powierzchnię. Konie nie reagując na tzw. puste słowa, pokazują różnicę między deklaracją na poziomie werbalnym, a tym, co rzeczywiście się myśli, przekazuje

postawą i komunikuje niewerbalnie. Umożliwia to pracę z wykorzystaniem stanu faktycznego i przyspiesza dotarcie do głównych obszarów rozwojowych.

## Uelastycznienie menedżerów do zmiany pozycji

Współprzywództwo jest czymś innym niż przywództwo. Tutaj etapy przewodzenia i podążania, czyli pozwalania na kierowanie sobą, są naprzemienne, a czasem nawet przebiegają równolegle. Doświadczenie z ćwiczeń z końmi, w których zaistnienie współprzywództwa było niezbędne do osiągnięcia celu, oraz przykłady z sytuacji w firmie nie pozostawiały wątpliwości, że osoby na równoległych stanowiskach, z podobną władzą w organizacji, miały duży problem z podążaniem za sobą wzajemnie w sytuacjach, które tego wymagały. Jest to bardzo ważny aspekt współprzywództwa, które oznacza zarówno przywództwo, jak i podążanie różnych osób za sobą. U wielu uczestników programu sama myśl o podążaniu za kimś wzbudzała początkowo silny opór. Okazało się, że podążanie kojarzy się z utratą wpływu, redukcją pozycji społecznej, powoduje spadek poczucia własnej wartości, „nie jest godne”. Kolejne ćwiczenia i dyskusje zachęcały poszczególne osoby do wypracowywania innego, bardziej pozytywnego rozumienia i doświadczenia faktu „podążania za kimś”. Fundamentem takiego pozytywnego podejścia jest poczucie własnej wartości niezależne od zajmowanej pozycji, dojrzałość umożliwiająca oddanie się wyższemu celowi, a nie chwilowej ambicji, oraz siła, której nie umniejsza poddanie się kierownictwu kogoś innego.

## Niepisany kontrakt

Niepisany kontrakt, czy inaczej – kontrakt psychologiczny, oznacza, że istnieje niezapisany zbiór zasad i wartości regulujących różne sytuacje w dowolnym momencie między każdym członkiem organizacji, poszczególnymi menedżerami i innymi osobami w tej organizacji. To nieformalna umowa społeczna, która wypływa z kultury organizacji i norm etycznych. W szybko zmieniającej się rzeczywistości niepisany kontrakt zyskuje na znaczeniu i często do niego się odwołujemy, ponieważ

w większości organizacji procedury nie nadszarpiają za zmianami. Niestety, nadal często się zdarza, że wiele z osób współtworzących organizację, realizując własne interesy, nie stosuje się do wartości i zasad promowanych przez firmę. Przy próbie rozmowy na temat jakości współpracy często od takich osób usłyszeć można stwierdzenia: „Nie ma nigdzie zapisu, że tak nie można”, „Nie odezwał się, że się nie zgadza, a wysłaliśmy mu wiadomość” itd. Konieczność odwoływania się do niepisane go kontraktu w codziennej pracy wymaga podjęcia dialogu, umiejętności słuchania, zrozumienia sytuacji, potrzeb i oczekiwań drugiej osoby, nawet jeśli z nią wcześniej nie rozmawialiśmy (sic!).

## Tkanka społeczna

Tkanka społeczna to sieć zarówno formalnych, jak i nieformalnych relacji w organizacji. Relacje te wpływają na jakość, szybkość i efektywność działania każdej organizacji. Tkankę taką kształtuje i buduje kontakt, wspólne bycie i dialog. Jest ona w dużym stopniu odporna na regulacje, procedury i odgórne ustalenia, tzn. że jeśli przyczyną problemu biznesowego są relacje międzyludzkie, nie rozwiążemy go za pomocą kolejnej procedury. W takim przypadku trzeba zastosować rozwiązania na poziomie relacji. Tworzenie kolejnych procedur może być sposobem na unikanie kontaktu i wspólnego rozwiązywania problemów. Proces ten prowadzi do nadmiernej biurokratyzacji i skostnienia organizacji. Schowani za procedurami pracownicy coraz bardziej okopują się na swoich stanowiskach, a duża część energii marnuje się na śledzenie plotek i bronienie się przed tym, by nie zrobić za dużo. Stworzenie sytuacji, w której możliwe jest wspólne bycie, rozmawianie i kontakt, udrażnia komunikację, pobudza zaangażowanie oraz ożywia moce sprawcze.

## Niepodzielna odpowiedzialność

W strukturach współprzywódczych odpowiedzialność jest niepodzielna. Oznacza ona, że każda osoba ponosi pełną odpowiedzialność za wspólne działanie. Przyjęcie tego faktu jest koniecznym elementem efektywnego współprzywództwa, oznacza też odpowiedzialność za obszary, na które się nie ma wpływu i które

wykraczają poza indywidualne cele. Wycho-dzenie poza granice własnych interesów jest niezbędne do realizacji wspólnych celów organizacji i całej strategii.

## Po owocach poznacie...

Kilka tygodni po zakończeniu projektu dokonano ewaluacji ilościowej i jakościowej przeprowadzonego programu rozwojowego. Wyniki wykazały, że wśród zainicjowanych w organizacji procesów zmian wyraźnie odczuwalne były pozytywne zmiany w stylu przywództwa i zmiany postaw. Pracownicy podkreślali, że poprawiła się komunikacja zarówno pomiędzy poszczególnymi osobami w organizacji, zespołami, jak i wśród nich. Wzrost pewności siebie i pojawienie się ducha współpracy to kolejne wskazywane przez uczestników efekty programu. Badania ilościowe pokazały spektakularny wzrost liczby osób uczestniczących w spotkaniach kadry kierowniczej oraz liczby osób zaangażowanych w realizację projektów wewnętrznych. ■

Temat współpracy opartej na współprzywództwie zostanie zaprezentowany przez Agatę Wiatrowską-Wiśniewską w trakcie konferencji „Rozwiązania HR”, która odbędzie się 24 października 2012 r. w Warszawie.



**Agata Wiatrowska-Wiśniewska**

ekspert ds. rozwoju kapitału społecznego, facylitatorka

programów rozwojowych metodą

Horse Assisted Education oraz

prelegentka na międzynarodowych

i krajowych konferencjach. Pracuje

w firmie HorseSense, jest licencjonowanym partnerem

HorseDream i członek zarządu EAHA.



**Ilona Popławska**

coach i facylitatorka programów

rozwojowych metodą Horse Assisted

Education dla wyższej i średniej

kadry zarządzającej. Należy do

międzynarodowego stowarzyszenia

European Association of Horse

Assisted Education (EAHA) i jest licencjonowanym

partnerem HorseDream.

Współprzywództwo jest czymś innym niż przywództwo. Tutaj etapy przewodzenia i podążania, czyli pozwalania na kierowanie sobą, są naprzemienne, a czasem nawet przebiegają równolegle.