

Agnieszka Wolańska | Will To Change Consulting sp. z o.o.

Związek między OD i HR

Organisation development może pomóc praktykom HR pójść dalej, zrozumieć szerszy kontekst działania organizacji, a dzięki temu rozwinąć pracowników, zespoły, firmę. Jak rozwój organizacji postrzegany jest z perspektywy doświadczonego dyrektora HR?

Rozpoczynając karierę menedżera HR w międzynarodowej korporacji, dość szybko nauczyłam się, że trudno o skuteczność, gdy nasze działania opieramy jedynie na hierarchicznej strukturze i wiedzy fachowej. Zaczęłam więc szukać innych sposobów działania. Przy realizacji dużych projektów międzyfunkcyjnych dbałam o to, by zrozumieć szerszy kontekst, by zapewnić odpowiednią komunikację, by uwzględnić ludzkie emocje, motywację, zaangażowanie, by stworzyć warunki do uruchomienia potencjału intelektualnego tkwiącego w zespołach itp. Nie miałam wtedy pojęcia, że to, co robię, można zdefiniować jako rozwijanie organizacji (organisation development, OD). Dopiero nabywszy doświadczeń zawodowych, także poprzez uczestnictwo w warsztatach i pogłębianie wiedzy teoretycznej, mogę stwierdzić, że OD towarzyszy mi od wielu lat. Myślę też, że jest to naturalny kierunek, w którym HR musi ewoluować, jeśli ma przynosić firmom wartość dodaną. Jest to związane z wieloma zmianami zachodzącymi w naszym otoczeniu. Coraz szybszy rozwój technologii, zacieranie granic, globalizacja, łatwiejszy dostęp do wiedzy, inne oczekiwania i potrzeby młodego pokolenia – wszystko to wpływa na styl zarządzania. Być może trzeba na nowo zdefiniować zarządzanie, o czym już w 1999 r.

pisał Peter Drucker¹. HR niewątpliwie ma tutaj do odegrania swoją rolę.

Znaleźć odpowiedni sposób działania

Jednym z pierwszych projektów, w których zastosowałam podejście OD, był projekt continuous improvement w dużej spółce FMCG. Zadanie polegało na zintegrowaniu działania kilku fabryk, które wcześniej należały do różnych właścicieli. Obowiązywały w nich inne zasady dotyczące sposobu zarządzania, rozwijania czy nagradzania pracowników. Były też różnice w jakości i efektywności pracy. Celem projektu była poprawa produktywności poprzez opracowanie i wdrożenie nowego sposobu funkcjonowania opartego na lean management.

Jak zawsze, pojawiło się wiele barier. Zarówno menedżerowie, jak i szeregowi pracownicy byli pełni obaw. Zmiana dotyczyć miała nie tylko aspektów technicznych czy organizacyjnych. Istotnym elementem tego procesu była także zmiana postaw pracowników i ograniczających ich modeli mentalnych. Nie obyło się bez przeszkód. Pierwszą z nich było przewyciężenie obiekcji dyrektorów produkcji, którzy uważali, że nie mają czasu na takie fanaberie jak warsztaty z pracownikami, bo muszą produkować. A przecież oczekiwano, że pracownicy produkcji będą

czuli się odpowiedzialni za to, co się dzieje na linii produkcyjnej, będą zgłaszać jak najszybciej wszelkie nieprawidłowości, dbać o bezpieczeństwo i higienę pracy, wykazywać inicjatywę, zgłaszać pomysły zapewniające poprawę jakości i wydajności, stale dbać o rozwój swoich kompetencji, pogłębiać wiedzę związaną z procesem produkcji i obsługi maszyn itp.

Od strony HR trzeba było zbudować nowy system szkoleń, oceny, promocji i wynagradzania. Jednak samo stworzenie narzędzi czy ogłoszenie nowych procesów HR-owych nie dałoby oczekiwanego efektu – nie zmniejszyłoby niepokoju wśród załogi, nie zapewniłoby zaangażowania pracowników. Trzeba było znaleźć odpowiedni sposób działania. Rozpoczęłam od pracy z menedżerami, którzy musieli przede wszystkim sami zrozumieć, dlaczego korporacja wymaga tej zmiany, co jest w tej zmianie najważniejsze, jakie będą płynęły z tego korzyści dla nich, pracowników i firmy. Musieli też zrozumieć, co oznacza zarządzanie zmianą w kontekście ludzkich emocji, jak ważna jest komunikacja z pracownikami oraz angażowanie ich w proces zmian tak wcześnie, jak to tylko możliwe. Kluczem do sukcesu okazała się zasada Kurta Lewina „nic o nas bez nas”². Wszystkie szczegóły dotyczące nowego sposobu funkcjonowania były wypracowywane przez mieszane zespoły menedżerów i pracowników szeregowych. W czasie wspólnych spotkań i warsztatów był czas na zaadresowanie obaw i emocji, które pojawiały się u pracowników. Pojawiła się potrzeba uruchomienia kanałów komunikacji pozwalających na przepływ informacji także z dołu do góry. Co jednak zrobić, żeby te różnorodne kanały komunikacji były efektywne, żeby pracownicy znali

i rozumieli wszystkie istotne dla firmy sprawy, a ich głos został usłyszany? Konieczna była praca z wartościami i przekonaniem. Aby w pełni wykorzystać potencjał zespołów pracujących nad tymi zmianami, trzeba było wierzyć, że ten potencjał jest, że szeregowi pracownicy mogą wnieść istotny wkład w wypracowanie nowych rozwiązań. Trzeba było wierzyć, że pracownikom leży na sercu dobro firmy, a otwartość i autentyczność w kontaktach z pracownikami pomoże lepiej i szybciej wdrożyć zmiany. Szacunek do ludzi, który był wartością deklarowaną, trzeba było przekuć w wartość, którą organizacja naprawdę żyła. Te dodatkowe kwestie, które wzięliśmy pod uwagę, poprawiając efektywność organizacji, umożliwiając wzrost i rozwój poprzez zmianę sposobu, w jaki ludzie odnosili się do siebie, a także zaangażowanie wszystkich we współtworzenie lepszej przyszłości i wprowadzenie w życie nowych wartości organizacji, to były działania OD.

Utrzymać zdrowie organizacji

Kolejny projekt dotyczył reorganizacji firmy w Słowenii. Interwencja była konieczna, ponieważ lokalny HR był mocno uzwiązkowiony i całkowicie zamknięty na zmiany. Zmiana dotyczyła zamknięcia fabryki oraz reorganizacji sił sprzedażowych. Do moich zadań jako konsultanta HR należał audyt menedżerów, rekomendacje dotyczące obsadzenia kluczowych stanowisk w nowej strukturze oraz przygotowanie menedżerów do przeprowadzenia zmian od strony zarówno technicznej, formalnej, jak i tej najtrudniejszej – ludzkiej.

Ważnym elementem procesu było nadanie uprawnień decyzyjnych i przygotowanie menedżerów do tego, aby chcieli te

Rozwój organizacji jest naturalnym kierunkiem, w którym HR musi ewoluować, jeśli ma przynosić firmom wartość dodaną. Jest to związane z wieloma zmianami zachodzącymi w naszym otoczeniu. Coraz szybszy rozwój technologii, zacieranie granic, globalizacja, łatwiejszy dostęp do wiedzy, inne oczekiwania i potrzeby młodego pokolenia – wszystko to wpływa na styl zarządzania. Być może trzeba na nowo zdefiniować zarządzanie.

Prawdziwa wartość HR leży w tym, że jesteśmy humanistami, doceniamy wartość ludzi, troszczymy się o ich potrzeby, dbamy o poczucie godności, stwarzamy warunki do rozwoju.

To my w związku z tym powinniśmy przypominać właścicielom, zarządom, menedżerom, że oprócz swoich ról zawodowych są też ludźmi i zarządzają ludźmi, a nie masą anonimowych robotów. To od tych ludzi i ich zaangażowania zależy ich osobisty sukces i sukces organizacji.

uprawnienia przyjąć wraz z idącą za nimi odpowiedzialnością. Ze względu na barierę językową pracowałam bezpośrednio jedynie z menedżerami komunikującymi się w języku angielskim. Brak bezpośredniego kontaktu z pracownikami szeregowymi był pewnym utrudnieniem, gdyż nie miałam pełnego obrazu sytuacji. Ponownie, jak we wcześniejszym przykładzie, nie można było ograniczyć się jedynie do opisanie i obsadzenia stanowisk, opracowania nowej struktury, stworzenia siatki płac i przygotowania menedżerów do przeprowadzenia oceny pracowniczej. Równie istotną częścią projektu, jeśli nie najważniejszą, było zadbanie o sposób przeprowadzenia tych zmian i komunikowania trudnych decyzji. Jak zawsze obecny był świat ludzkich emocji i obaw. Zwłaszcza że tak duża zmiana wiązała się z redukcją zatrudnienia. Pojawiało się bardzo realne zagrożenie utraty pracy. Trzeba więc było dołożyć wielu starań, aby proces rozstania przebiegał w jak najlepszej formie i atmosferze. I nie chodziło tutaj tylko o dobry pakiet finansowy, ale również o to, aby wykazać empatię, podziękować pracownikom, docenić ich wkład w rozwój firmy, zadbać o ich poczucie własnej wartości. Użycie wyuczonych formułek nie wystarczyłoby, kluczowa w tym procesie była też wiarygodność i autentyczność menedżerów. To, w jaki sposób firma rozstaje się z ludźmi, ma też ogromny wpływ na zaangażowanie i motywację osób pozostających w organizacji. Ważna również była bieżąca komunikacja menedżerów z zespołami, informowanie o kolejnych etapach projektu. Tym bardziej że oczekiwano, iż uda się zminimalizować negatywny wpływ zmian na bieżącą działalność operacyjną i cele sprzedażowe będą realizowane bez

przeszkód. Menedżerowie byli pełni obaw, dla wielu z nich było to pierwsze tego rodzaju doświadczenie. Dużo łatwiej poruszali się w raportach finansowych czy analizowali wyniki sprzedaży. Świat ludzkich emocji ich przerażał. Musieliśmy przejść od początku całą drogę. Zrozumieć, dlaczego to robimy, co chcemy osiągnąć, co i jak musimy zrobić. W tym projekcie nie chciałam skupić się tylko na tym, co trzeba było zrobić, aby ograniczyć ryzyko czy zachować talenty. Moją intencją było utrzymanie zdrowia i kultury organizacji po zakończonym procesie zwolnień. Wiedziałam, jak ważne jest zachowanie w pamięci osób pozostających w organizacji pozytywnego obrazu zmian. Podchodząc do tematu ze sposobem myślenia OD, miałam świadomość, że musimy pracować na dwóch równoległych poziomach: traktowania ludzi z szacunkiem oraz rozwoju liderów w organizacji, by nauczyć ich być twardymi i jednocześnie troskliwymi w tym trudnym okresie zmian.

Rewitalizacja „H” w HR

Dr Tor Dahl, ekonomista, pionier i lider w zakresie poprawy produktywności, stwierdził, że poziom dochodu *per capita* w państwie zależy w dużym stopniu od poczucia wolności, bezpieczeństwa i sprawiedliwości³. Można to stwierdzenie przenieść na grunt przedsiębiorstwa. Każdy człowiek chce mieć możliwość wyboru. Świadomość, że mamy wybór, daje nam poczucie wolności. Bezpieczeństwo nie musi oznaczać gwarancji zatrudnienia do emerytury. Pracownik będzie czuł się bezpiecznie, jeśli będzie wiedział, że w firmie traktuje się go z szacunkiem, a sposób zarządzania jest uczciwy i przejrzysty. Poczucie sprawiedliwości jest istotne przy

motywowaniu i budowaniu zaangażowania pracownika. Nawet najlepszy system wynagrodzeń, premii, ocen, promocji nie zadziała, jeśli pracownik nie będzie wierzył, że jest on sprawiedliwy. Trzy elementy: poczucie wolności, bezpieczeństwa i sprawiedliwości są składowymi świata ludzkich emocji, przekonań, wartości itp.

Od lat trwa dyskusja nad rolą HR w organizacji. Oczekuje się, że będziemy mówili językiem biznesu, posługiwali się wskaźnikami, liczbami itp. Oczywiście, musimy też rozumieć biznes i finanse, tego się nie da uniknąć, w końcu w naszej gestii pozostają często budżety kosztów osobowych, które stanowią kilkadziesiąt procent kosztów stałych przedsiębiorstwa. Ale prawdziwa wartość HR leży w tym, że jesteśmy humanistami, doceniamy wartość ludzi, troszczymy się o ich potrzeby, dbamy o poczucie godności, stwarzamy warunki do rozwoju. To my w związku z tym powinniśmy przypominać właścicielom, zarządom, menedżerom, że oprócz swoich ról zawodowych są też ludźmi i zarządzają ludźmi, a nie masą anonimowych robotów. To od tych ludzi i ich zaangażowania zależy ich osobisty sukces i sukces organizacji. Biznes koncentruje się na liczbach i niestety bardzo często zapomina o etyce, moralności, prawdzie, człowieczeństwie. Oczywiście są firmy, w których poświęca się tym kwestiom uwagę. Coraz częściej pojawiają się w organizacjach specjalne programy CSR, pokazujące troskę biznesu o społeczeństwo. Cudownie, jeśli te programy idą w parze z wewnętrzną odpowiedzialnością za ludzi i troską o ich samopoczucie, dobrobyt. Gorzej, jeśli takie programy są tylko czystym zabiegiem PR, a u ich podstaw nie leżą prawdziwie wyznawane wartości. OD oferuje HR ponowne połączenie z tym, co ludzkie, i ze wszystkim, co z tego powstaje, ponieważ wszyscy jesteśmy ludźmi.

OD w Polsce

Od 25 lat funkcjonujemy w demokratycznym kraju. Ten czas to nie tylko wejście na polski rynek dużych międzynarodowych korporacji, które dla wielu menedżerów były praktycznymi szkołami biznesu, ale także czas prywatyzacji firm państwowych, rozwoju prywatnych przedsiębiorstw. Poziom zarządzania w tych organizacjach jest bardzo

zróżnicowany. Mamy już na rynku wiele firm, w których funkcjonują dobrze wykształceni, myślący i wrażliwi na kwestie ludzkie menedżerowie. Ale są też organizacje, w których nie ma dobrze rozwiniętego HR. Sprawy ludzkie sprowadzone są do poziomu kadr i płac. Tymczasem zmiany rynkowe, demograficzne, technologiczne będą wymuszały inne podejście. Elastyczność organizacji, jej zdolność do innowacji i szybkiego przystosowywania się do zmian, będzie kluczowa dla ich sukcesu. HR musi się zmieniać, odchodzić od sztywnych procedur, iść w kierunku budowania organizacji, w której pracowników jednoczy wspólny cel i system wartości. To będzie czas, w którym dyscyplina rozwoju organizacji na pewno ma szansę się sprawdzić. OD wchodzi do Polski z pewnym opóźnieniem, ale to stwarza też dla nas nowe możliwości. Czerpiąc z doświadczeń amerykańskich lub brytyjskich, możemy wybierać sprawdzone rozwiązania. Ta zmiana będzie też wymagała od przedstawicieli HR gotowości do nabywania nowych kompetencji, a od właścicieli, przedsiębiorców i zarządów – otwartości na zmianę sposobu zarządzania ludźmi i organizacją. ■

Przypisy:

¹ P. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Warszawa 2009.

² M.R. Weisbord, *Productive workplaces*, San Francisco 1987.

³ We wrześniu 2014 r. w Krakowie dr Tor Dahl był gościem warsztatu pt. *The Leading Change Course*.