

Amy Barnes, dr John J. Scherer | Scherer Leadership International

Czy HR w Polsce jest gotowy na OD?

Niewiele osób może obecnie powiedzieć, że zmiana ich nie dotyczy. Jest to szczególnie prawdziwe w przypadku specjalistów HR, których zadania często obejmują dbanie o „ludzką stronę” zmian.

Bazując na naszym doświadczeniu, uważamy, że typowe procesy HR wnoszą ważny wkład w powodzenie przeprowadzenia zmiany organizacyjnej. Jednak jeśli liderzy pragną, aby ich inicjatywa znalazła się pośród 25–30 proc. zmian uwieńczonych sukcesem, a nie pośród 70–75 proc. zakończonych porażką, to powinni zająć się zarówno zmianą „serca”, jak i zmianą „wykresów”. Większość firm chce po przeprowadzeniu zmiany być lepsza niż wcześniej, ale wymaga to istotnych przesunięć w sposobie postrzegania i wspólnego realizowania zadań na poziomie pracowników, zespołów i innych części ogólnego systemu (takich jak dostawcy i firmy zewnętrzne), czym typowy dział HR zwykle się nie zajmuje. To właśnie jest luka, którą wypełnia rozwijanie organizacji/efektywność organizacji (organisation development/organisation effectiveness, OD/OE). „Obecnie OD/OE pozostaje najbardziej dominującym i odpowiednim podejściem do zmiany organizacji”¹.

Jako międzynarodowych konsultantów praktykujących i uczących OD w Polsce najbardziej cieszy nas fakt, że prekursor OD Kurt Lewin urodził się w Mogilnie, w Polsce. OD postrzegamy jako narzędzie o wiele bardziej adekwatne teraz niż kiedykolwiek wcześniej. Uważamy za naszą misję propagowanie OD i mamy nadzieję, że OD zadomowi się

w Polsce, a także że Polska w tym procesie stanie się inspiracją dla całego świata.

Idea polskiego Żyda

Kurt Lewin (1890–1947), urodzony w żydowskiej rodzinie w Mogilnie psycholog społeczny, gestaltysta, wykładał na Uniwersytecie Humboldta w Berlinie do 1933 r., kiedy wyjechał z nazistowskich Niemiec do USA, stwierdzając, że nie będzie uczyć w kraju, gdzie jego córka nie może studiować. Ten praktyczny sposób myślenia o rzeczywistych sytuacjach jest przykładem, jak postrzegał ludzkie zachowanie. Zwykł powtarzać, że nie ma nic bardziej praktycznego niż dobra teoria, ponieważ teoria (z gr. *theorein* – oglądać) pozwala ujrzeć znane wydarzenia w nowy sposób. Razem ze swoimi studentami na Uniwersytecie Michigan badał i odkrywał nowe zasady ludzkiego zachowania, zwłaszcza to, jak grupy podejmują decyzje, wprowadzają zmiany, a także jaki wpływ na produktywność mają różne style przywódcze.

Dziedzina OD powstała jako efekt rzeczywistych wysiłków mających na celu poprawienie sposobu, w jaki organizacje robiły dotąd to, co robiły. Jednym z najwcześniejszych przykładów jest projekt Harwood Manufacturing Company w USA z lat 1939–1947, który został dokładnie opisany przez Marvinę Weisbord². Mimo wyższych wynagrodzeń

W niniejszym dziale pisząc o rozwoju organizacji (organisational development) wymiennie stosujemy skrót **RO** i **OD**.

i większych świadczeń niż w okolicznych zakładach firma Harwood ponosiła straty przy bardzo wysokiej rotacji i absencji. Przełożeni próbowali wszystkich znanych im systemów motywacyjnych i wynagradzania, z niewielkim lub żadnym skutkiem. Zdesperowany menedżer zaprosił Kurta Lewina, żeby przyjechał i zobaczył, co można zrobić. W odpowiedzi „uczeń” Lewina, pracując z wewnętrznym kierownikiem personalnym (HR), opracował i przeprowadził coś, co prawdopodobnie było pierwszym procesem action research.

Zaczęli od zupełnie innego procesu. Najpierw, jak zwykle, przeprowadzili wywiad z kierownikiem zakładu, potem z pozostałymi menedżerami i przełożonymi. Jednak później – co było radykalnym posunięciem – przeprowadzili rozmowy z przedstawicielem grupy pracowników szeregowych. Po tych spotkaniach i obserwacji przez pewien czas działania systemu zalecili zespołowi kierowniczemu rozpoczęcie „eksperymentu” z pracownikami szeregowymi, żeby zobaczyć, co może zmienić ich produktywność. Trudno nam teraz zrozumieć, jak bardzo rewolucyjne było to w 1939 r.

Dwóch „konsultantów” zaczęło organizować cotygodniowe nieformalne spotkania międzyfunkcyjne z grupą najwydajniejszych pracowników, żeby omawiać napotkane trudności i sposoby ich przezwyciężenia. Kierownicy, nie mając nic do stracenia, zgadzali się próbować wszystkiego, co ta grupa zaproponowała.

Grupa najbardziej wydajnych pracowników została zaproszona do udziału w głosowaniu nad celami produkcyjnymi poszczególnych pracowników. Podnieśli oni istniejące plany wykonania z 75 na 87 sztuk, tj. na poziom, jaki do tej pory nigdy nie został osiągnięty, i powiedzieli, że zrealizują go w ciągu pięciu dni – co faktycznie ku wielkiemu zdziwieniu wszystkich zainteresowanych zrobili. W tym samym czasie pozostałe grupy w zakładzie wykonujące tę samą pracę nie wykazały żadnego zauważalnego wzrostu produktywności. Kiedy grupy innych osób osiągających „standardowe” wyniki poszły za tym przykładem, ich wyniki były wyższe niż kiedykolwiek.

Lewin i konsultanci postawili hipotezę, że do wprowadzenia zmiany nie wystarczy sama motywacja pojedynczej osoby. Prosty proces, jak podejmowanie decyzji w grupie,

trwa zaledwie kilka chwil, ale wydaje się mieć niebezpieczny skutek, częściowo ze względu na tendencję każdej osoby do trzymania się swoich decyzji, a częściowo ze względu na chęć współuczestniczenia w zaangażowaniu grupy.

Na czym koncentruje się OD

Mee-Yan Cheung-Judge i Linda Holbeche³, cytując Edgara Scheina, jednego z członków „starszyny” OD, stwierdziły, że zadaniem wszystkich organizacji jest stawienie czoła dwóm ustawicznym problemom:

- ciągłemu dostosowywaniu się do gwałtownie zmieniającego się środowiska,
- właściwej integracji wewnętrznej wspierającej sukces zewnętrznej adaptacji.

Celem OD jest pomoc w tworzeniu organizacji, w których te dwie zdolności pojawiają się w sposób naturalny i w miarę potrzeb. Kontynuując oba współbieżne cele, pionierzy OD Frederic E. Emery i Eric L. Trist odkryli „przyczynową strukturę” środowiska zewnętrznego⁴. Rozwijający się krajobraz środowiska zewnętrznego (rynku, technologii, konkurencji) wymaga nieustannie ponawianego oceniania, jak firma jest wewnętrznie zorganizowana, jak identyfikowane są jej problemy i jak się na nie reaguje, jak podejmowane są decyzje i rozstrzygane różnice. OD postrzega organizację jako otwarty system formujący się i formowany przez to wszystko, co dzieje się wewnątrz i na zewnątrz organizacji. OD zajmuje się nie tylko relacjami między jednostkami, grupami, szczeblami hierarchii, kierownictwem i radą nadzorczą, ale także obejmuje klientów, konkurencję, rynki, politykę krajową itp.

Jedna z definicji OD brzmi: „Zastosowanie nauki behawioralnej action research i teorii systemów do osób, których celem jest zwiększenie wewnętrznej i zewnętrznej efektywności organizacji, jej zespołów i członków, zwłaszcza w przypadku zarządzania zmianą, przy wykorzystaniu procesów partycypacyjnych angażujących zainteresowanych⁵”. Definicja ta łączy OD z humanistycznymi korzeniami, których intencją było nie tylko stworzenie stosownego środowiska pracy, które jest efektywne i „pracuje” na rzecz wszystkich zaangażowanych, ale także rozwój lepszych społeczeństw poprzez zaangażowanie wszystkich w ich kształtowanie.

Więcej na temat historii OD na stronie: www.scherercenter.com.

Cechy charakterystyczne OD

- 1. OD jest podejściem całościowym ukierunkowanym na system.** Nie jesteśmy jedynie zainteresowanymi stronami, ale stanowimy także związek i dynamikę relacyjną pomiędzy elementami i całością. Gdy pojawia się problem, kontekst – i wszystko, co go otacza – jest równie ważny jak sam problem. Załóżmy, że spada przychód i kierownictwo wskazuje, że to dział sprzedaży ma problem. W praktyce OD stosujemy podejście systemowe, rozumiejąc, że miejsce, gdzie pojawia się problem, to prawdopodobnie skutek czy nawet symptom, do którego przyczyniło się wiele czynników. Badając, co dzieje się w dziale sprzedaży, chcemy też pracować z ludźmi z całego systemu, żeby np. poznać, jak mierzone są przychody, jak wygląda proces generowania przychodów, kto oprócz sprzedaży jest w ten proces zaangażowany, jakie wskaźniki stosowane są w sprzedaży, jak do tej pory organizacja radziła sobie z tym problemem. OD szuka „rozwiązań” szerzej, razem z osobami zaangażowanymi.
- 2. Poprawa „zdrowia” organizacji.** Konsultantów OD interesuje sposób, w jaki organizacja i jej części składowe reagują i odpowiadają na problemy i zakłócenia, jakiego rodzaju zmiana jest potrzebna, czy ludzie są w stanie uczyć się i dostosowywać do tego, co się dzieje, czy poszczególne jednostki i grupy kwestionują własne założenia. Zdrowa organizacja to taka, która widzi swoje słabe punkty i intensywnie nad nimi pracuje, a OD stara się to umożliwić.
- 3. Samopomoc.** Im zauważone zagrożenie większe, tym przeprowadzenie zmiany kultury organizacji trudniejsze, mimo że właśnie tego ona potrzebuje. W tym kontekście samopomoc oznacza pomoc systemowi w rozwinięciu skuteczniejszych lub całkiem nowych zdolności, które z czasem będą w stanie kreatywnie dostosowywać się do sytuacji. Przykładem może być stworzenie i rozwój zespołu organisation effectiveness podczas fuzji. Daje to firmie nie tylko wewnętrzny know-how ułatwiający zmiany wymagane przez fuzję, ale także długo służące zdolności.
- 4. Zorientowanie na proces.** Często obrazuje się pracę konsultantów OD jako odbywającą się „poniżej linii wody” (wymiar relacyjny), co determinuje sukces firmy „ponad linią wody” (wymiar operacyjny, techniczny). Można poświęcić tyle czasu, ile trzeba, żeby zapewnić poprawność procesu, albo ignorować go i spędzić miesiące, a nawet lata, próbując skłonić czy nawet zastraszyć ludzi, żeby przystosowali się do zmian.
- 5. Action research.** Jedną z największych zasług Lewina na rzecz OD można podsumować parafrazą: „Nic o nas bez nas”. Angażowanie ludzi, których dotyczy dana kwestia, w jej identyfikowanie, zajmowanie się nią i jej rozwiązywanie stanowi fundament delegowania uprawnień i decyzyjności (empowerment), zaangażowania, samozarządzających się i wysoko wydajnych zespołów, udanych inicjatyw wprowadzających zmiany. Zgodnie z zasadą Lewina „Żadnych działań bez badań i żadnych badań bez działań” praca w tym procesie skoncentrowana jest na rzeczywistym świecie z naciskiem na naukę przez działanie w czasie rzeczywistym.
- 6. „Ja” jako narzędzie zmiany.** Odkładając na bok tytuły, narzędzia i techniki, rodzi się pytanie o osobę będącą w centrum zmiany. Wszystko, co wiesz, przekłada się na to, kim jesteś jako człowiek. Dlatego od praktyków OD oczekuje się wcielania wartości OD i prezentowania sposobu OD we wszystkim, co robią. Taki poziom integracji i dostosowania buduje zaufanie i wiarygodność w oczach klientów.
- 7. Włączenie.** Spojrzenie na różnice i próba zrozumienia problemów nie polega tu na stosowaniu podejścia „albo-albo”. Pracując z organizacjami, czasem się wydaje, że jesteśmy zmuszeni wybierać między dwoma biegunami. Zamiast tego proponujemy skupić się na tym, jak osiągać jedno poprzez drugie⁶. Ostatnio w trakcie konsultacji z samodzielnie zarządzającym się zespołem padło pytanie, czy chcemy lepszych klientów, czy większego zysku. Pomogliśmy zmienić „czy” na „i”, ułatwiając odkrycie, co oznacza wybór jednej lub drugiej drogi oraz co by było, gdyby mieli i większe zyski, i lepszych klientów, tzn. lepsze zyski poprzez lepszych klientów.

Charakterystyka

Od lat 30. XX wieku OD łączy teorie i praktyki zachowania organizacyjnego, psychologii społecznej, stosunków pracy, psychologii humanistycznej, psychologii organizacyjnej, stosunków międzyludzkich, zachowania grupy i cybernetyki, które zostały zebrane pod wspólnym pojęciem „stosowana nauka behawioralna”. Ostatnio dodano teorię systemów, teorię zmiany, strategię, teorię chaosu (złożoności), złożone systemy adaptacyjne i psychologię pozytywną (patrz ramka: „Cechy charakterystyczne OD”).

W pracy konsultanta OD kluczowe są podstawowe wartości:

- Szacunek dla wszystkich różnic między ludźmi;
- Zaangażowanie we wszystkie formy sprawiedliwości społecznej;
- Wiara w uczenie się przez całe życie – nacisk na zdolność samoodnawiania jednostki, (grupy) i organizacji⁷.

Myślenie OD

W klasycznym przypadku fuzji i akwizycji duża amerykańska firma kupiła mniejszą konkurencyjną firmę. Pięć lat później, gdy dyrektor operacyjny przechodził przez jedną z zakupionych fabryk, zobaczył kubki z kawą, podkładki pod myszy, koszulki z logo dawnej firmy. Wściekły napisał maila do wszystkich 100 tys. pracowników: „Szedłem wczoraj przez fabrykę i zobaczyłem przedmioty na biurkach i ludzi w koszulkach z logo nieistniejącej już firmy, którą kupiliśmy pięć lat temu. Od następnego poniedziałku od godz. 8:00 nie będzie już nigdzie tego logo w żadnej naszej fabryce”.

W następny poniedziałek pracownicy obu firm celowo przynieśli do pracy wszystkie przedmioty z zakazanym logo, jakie udało im się znaleźć. W ten sposób mówili dyrektorowi operacyjnemu: „Nie możesz mówić nam, jak mamy się czuć! Nie możesz dyktować, co jest dla nas ważne!”.

Dyrektor operacyjny zorientowany na OD mógł to wykorzystać jako możliwość zmiany kultury i podejść do tego w sposób następujący: napisać pierwsze zdanie wiadomości: „Szedłem wczoraj przez fabrykę i zobaczyłem przedmioty na biurkach i ludzi w koszulkach z logo nieistniejącej już firmy, którą kupiliśmy pięć lat temu”, a następnie:

„Te przedmioty muszą być dla was bardzo ważne. Co one przedstawiają? Co staracie się zatrzymać z waszej starej firmy? Czego wam brakuje? Co sprawiło, że byliście tak efektywni? W następny poniedziałek o godz. 8:00 zapraszam grupę pracowników z całej firmy na spotkanie. Przez pierwsze 30 minut uwaga będzie skupiona na osobach identyfikujących się z logo swojej byłej firmy oraz na tym, czego im brakuje z poprzedniego „świata”, a przez drugie 30 minut będzie burza mózgów dotycząca sposobów, jak możecie zacząć włączać część z tych elementów do waszego sposobu pracy bez pytania o zgodę. Stworzymy lepszą firmę, wykorzystując mocne strony obu naszych kultur”. I to jest właśnie OD w skrócie...

Otwarte zaproszenie

Jako dziedzina praktyki OD jest w Polsce wciąż bardzo młodym zjawiskiem. Wierzymy, że potrzeba praktykowania tego podejścia będzie się zwiększać wobec potrzeby wydajności oraz zmieniających się oczekiwań ludzi w organizacjach. OD ma wiele do zaoferowania każdej organizacji zainteresowanej usprawnieniem procesu wprowadzania zmian. Mamy nadzieję, że wielu spośród Czytelników dołączy do nas i – pracując w tym obszarze – będzie wspierać menedżerów oraz liderów w kluczowym zadaniu, jakim jest kreowanie wartości.■

Przypisy:

¹ B. Burnes, B. Cooke, *The Past, Present and Future of OD: Taking The Long View*, „Human Relations” 2012/11, s. 1395–1429.

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

³ M.Y. Cheung-Judge, L. Holbeche, *Organisation Development: A Practitioner's Guide for OD and HR*, Londyn 2011, rozdział 1.

⁴ F.E. Emery, E.L. Trist, *The Causal Texture of Organizational Environments*, „Human Relations” 1965/18, s. 21–32.

⁵ B.T. Alban, J.J. Scherer, *Practicing Organisation Development*, San Francisco 2005, s. 103.

⁶ B. Johnson, *Polarity Management: Identifying and Managing Unsolvable Problems*, Amherst 1996.

⁷ M.Y. Cheung-Judge, L. Holbeche, *Organisation Development: A Practitioner's Guide for OD and HR*, Londyn 2011, rozdział 1.