

JAK ZOSTAĆ LIDEREM W CZASACH NIEPEWNOŚCI?

Poradnik nie tylko
dla menedżerów



str. 3 Nie potrzebujemy kolejnych podwładnych, potrzebujemy liderów,
Susanne Madsen →

str. 15 Zmiana zachowań,
Jonathan Brill →

str. 19 Kształtowanie własnej wizji przywództwa,
Ken Blanchard, Margie Blanchard, Pat Zigarmi →

str. 28 Kompetencje i cechy organizacji odpornych,
Robert Kozielski →

str. 35 Znaczenie równowagi między pracą a życiem osobistym i aktywnością
pozazawodową w zrównoważonym rozwoju kapitału ludzkiego,
Katarzyna Mikołajczyk →

Nie potrzebujemy kolejnych podwładnych, potrzebujemy liderów!

Wyzwania ekonomiczne to jeden z wielu czynników wpływających na zawód kierownika projektów. W raporcie zatytułowanym Hitting a Moving Target – Complex Project and Programme Delivery in an Uncertain World ICCPM przekonuje, że złożoność projektów i programów wzrasta pod wpływem innowacji technologicznych, globalizacji, nowych modeli ekonomicznych, coraz silniejszych zależności łączących różne podmioty, regulacji, aktywności interesariuszy, złożoności międzykulturowej oraz ograniczonego charakteru globalnych zasobów i ich niepełnej odnawialności. Autorzy przekonują ponadto, że istnieje zapotrzebowanie na bardziej wyrafinowanych, elastycznych liderów, którzy dysponaliby większymi umiejętnościami technicznymi, a także kompetencjami społecznymi, komercyjnymi i relacyjnymi oraz determinacją i odwagą. W raporcie ICCPM czytamy:

Przyszła czas na zmianę perspektywy – od czysto linearnej i szablonowej na całościowy ogląd, który uwzględni perspektywę linearną, ale umożliwia również myślenie i działanie w szerszej perspektywie. Pozwalałoby nam to dysponować wiedzą i zdolnościami potrzebnymi do dynamicznego przekierowywania projektu w warunkach wysokiej złożoności, niepewności i szybkich zmian. W trakcie realizacji projektu musimy być świadomi tego, co dzieje się w nim i wokół niego; dostrzegać i łączyć różnorodne, często konkurencyjne interesy; wykazywać się na tyle dużą elastycznością, żeby odpowiednio reagować, a jeśli zajdzie taka potrzeba, nie bać się zmienić kursu⁵.

Początkowo możesz takie okoliczności uważać za trudne i przytłaczające, ale choć wymagają od ciebie stanięcia na wysokości zadania i „naostrzenia piły”, otworzą również niezwykle możliwości rozwoju osobistego i zawodowego, a także przyniosą korzyści zespołowi, przedsiębiorstwu, klientowi i szerzej rozumianemu społeczeństwu. Uczenie się na błędach i wprowadzanie korekt do tego, jak się masz, mogą być najważniejszymi czynnikami, które pomogą ci dostarczać lepsze projekty. Jeśli podejmiesz to wyzwanie i nauczysz się dostosowywać do zmiennych warunków, masz szansę wyróżniać się jako zahartowany w bojach lider. Jak miał powiedzieć Charles Darwin „Na przetrwanie może liczyć gatunek wcale nie najsilniejszy czy najinteligentniejszy, ale taki, który najlepiej reaguje na zmiany”.

Aby zmienić swoje nawyki – i nastawienie – musisz się pogodzić z tym, że w przyszłości będziesz robić różne rzeczy inaczej niż teraz. Nie uzyskasz lepszych wyników, robiąc nadal wszystko tak samo, jak do tej pory. To smutne, że wiele osób rozumie na poziomie intelektualnym, co powinno zrobić, a mimo wszystko tego nie robi. Z tego powodu zachęcam do szukania nowych sposobów działania, ponieważ lepsze wyniki uzyskasz tylko wtedy, gdy zaczniesz postępować inaczej. Rozdział 2 pomoże ci zrozumieć własne wartości i przekonania oraz to, dlaczego postępujesz w taki, a nie inny sposób. Kiedy zrozumiesz swoje przekonania i źródła motywacji, zaczniesz podejmować inne decyzje, a to przełoży się na działania.

⁵ ICCPM (2013), Hitting a Moving Target: Complex project and programme delivery in an uncertain world, International Centre for Complex Project Management (ICCPM).

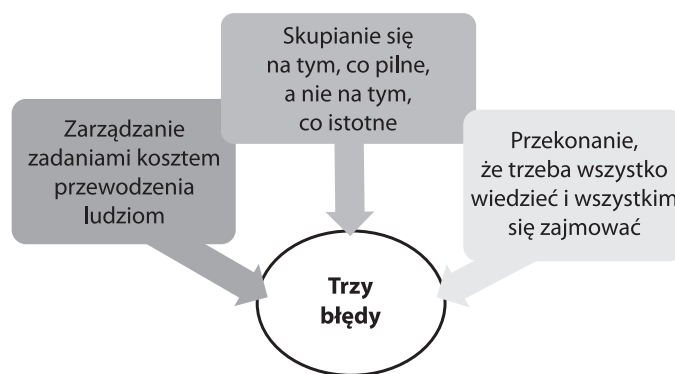
Lepsze realizowanie projektów wymaga niekonwencjonalnego myślenia i dostrzegania nowych, skuteczniejszych sposobów funkcjonowania zespołu i przedsiębiorstwa. Do tego potrzebna ci będzie gotowość do odrzucania tego, czego zostałeś nauczony, a czasami nawet działania w sposób niezdroworozsądkowy, jako że zdrowy rozsądek prawdopodobnie doprowadzi cię z powrotem w to samo położenie, w którym już się znajdowałeś. Nie wystarczy jednak, jeśli zmienisz się tylko ty – musisz zaangażować w to wszystkich wokół siebie.

Jednym z wyzwań, z którymi prawdopodobnie przyjdzie ci się zmierzyć, jest fakt, że wielu ludzi zostało nauczonych szablonowego myślenia, konformizmu i ślepego wypełniania poleceń. W szkole wymagano od nas dostarczania zadań o jasno sprecyzowanej postaci i trzymania się tematu. W rezultacie wyspecjalizowaliśmy się w spełnianiu oczekiwań i zakładaniu, że inni będą nam mówić, co mamy robić. Nie zachęcano nas do wychylania się, podejmowania ryzyka i przewodzenia – nawet w sytuacjach, które by tego wymagały. Tyle że nasze społeczeństwo nie potrzebuje kolejnych podwładnych – potrzebuje liderów. Czas wykazać się odwagą i autentycznością.

Czy jesteś gotowy, żeby się rozwinąć i zacząć myśleć jak prawdziwy lider? Mam nadzieję, że tak, ponieważ dowiesz się teraz, jak unikać trzech najbardziej podstawowych błędów popełnianych przez kierowników projektów. Nie traktuj, proszę, tej listy jako przejawu braku szacunku wobec innych kierowników projektów. Przynajmniej otwarcie, że sama wpadałam dokładnie w te same pułapki. Przez wiele lat kierowałam dużym programem, co niemal zakończyło się wypaleniem zawodowym, ponieważ pracowałam coraz ciężiej, a nie coraz mądrzej. Siedziałam w pracy dłużej i dłużej, próbując zajmować się wszystkim. Ręcznie sterowałam zespołem i miałam poczucie, że muszę wiedzieć wszystko i zajmować się wszystkim. Nie korzystałam z geniuszu tkwiącego w ludziach i nie byłam wystarczająco proaktywna. Pozwól, że przedstawię błędy w kierowaniu projektami w możliwie najprostszy sposób wyłącznie po to, żebyś nie popełniał ich również ty.

Trzy podstawowe błędy kierowników projektów

Kierownicy projektów, z którymi spotykam się jako coach i trener, mają ze sobą wiele wspólnego. Większość z nich odbyła w przeszłości jakiegoś rodzaju przeszkolenie z metod prowadzenia projektów, niektórzy dysponują nawet certyfikatami, na przykład PMP®, PRINCE2®, APMP® albo IPMA®. Generalnie chcą dobrze wykonywać swoją pracę i dostarczać udane projekty, dzięki czemu zostaliby dostrzeżeni i zasłużyli na awans. Wielu jednak ma z tym problem. Pracują do późna, wykonując wiele czynności, ale niekoniecznie mają poczucie, że coś od nich zależy. W projektach występują opóźnienia, klienci są niezadowoleni, a zespoły cierpią na brak motywacji do pracy. Mając tyle na głowie, kierownicy pewne rzeczy muszą odpuszczać. Często ich uwagę pochłaniają najpilniejsze sprawy, z którymi zwracają się do nich inni. Na dnie stosu spraw do załatwienia – na które nie mają szans dotrzeć – czekają takie wyzwania, jak lepsze poznanie klienta, poświęcenie dłuższego czasu na zajmowanie się zespołem, znajdowanie nowych, lepszych sposobów działania, szukanie możliwości przełamania oporu przed zmianami, ograniczanie skutków ryzyka i pilnowanie, aby zespół w ostatecznym rozrachunku dostarczył to, czego klient chce i potrzebuje. Kierownicy są zwyczajnie zbyt zapracowani, żeby nadążać ze wszystkim, i wpadają w trzy najczęstsze pułapki kierowania projektami.



Ilustracja 1.2. Trzy podstawowe błędy kierowników projektów

1. Zarządzają zadaniami, wydarzeniami i procesami kosztem przewodzenia ludziom.
2. Działają reaktywnie i skupiają się na sprawach pilnych, a nie naprawdę istotnych.
3. Uważają, że muszą wszystko wiedzieć i wszystkim się zajmować, a nie zwracają się do zespołu w poszukiwaniu rozwiązań i innowacyjnych pomysłów.

Błąd #1: Zarządzanie zadaniami i wydarzeniami kosztem przewodzenia ludziom

Kierownicy projektów najczęściej popełniają błąd polegający na tym, że – zwykle nieświadomie – bardziej przejmują się zadaniami i zdarzeniami niż ludźmi i ludzkimi konsekwencjami zmian. Wielu z nich ma wykształcenie techniczne i myśli w sposób racjonalny, logiczny, analityczny. Oznacza to, że dobrze radzą sobie z analizą faktów, obliczaniem czasu potrzebnego na wykonanie zadania, koordynowaniem działań i podejmowaniem racjonalnych decyzji. Skupiają się na zadaniach i sposobach ich wykonywania. Za swoją rolę uważają głównie dostarczenie tego, o co poprosił klient w ramach uzgodnionych parametrów czasu, kosztów i jakości. Mniej interesuje ich, d l a c z e g o klient potrzebuje danego produktu i w jaki sposób wpłynie on na jego firmę oraz ludzi, którzy go przygotowują i będą używać. Ich mocną stroną są umiejętności wykonawcze, realizowanie cudzej wizji i specyfikacji – a nie pomoc w jej kształtowaniu. W kontaktach z zespołem i w zarządzaniu ludźmi wielu kierowników projektów polega na swoim logicznym i racjonalnym sposobie myślenia. Analizują, jaka praca ma zostać wykonana, jakich wymaga umiejętności, a następnie na tej podstawie przydzielają zadania członkom zespołu. Relację z nimi postrzegają przez pryzmat przywództwa i oczekują, że ludzie będą wykonywali pracę w głównej mierze dlatego, że otrzymują za to wynagrodzenie.

Nie ma nic złego w tym, że ktoś myśli logicznie i jest nastawiony zadaniowo. Jako kierownik projektów potrzebujesz tych umiejętności, zwłaszcza w czasie planowania i szacowania dużych przedsięwzięć. Problem pojawia się wtedy, gdy jest to j e d y n y styl, którym potrafisz się posługiwać i który wyko-

rzystujesz w zarządzaniu ludźmi i komunikowaniu się z klientami. Sama logika nie wystarczy jednak do tworzenia zespołów uzyskujących znakomite wyniki, budowania wspaniałych relacji z klientami i dbania o to, żeby projekty dostarczały im tego, czego naprawdę potrzebują. Potrzebne są do tego kreatywność, empatia, gotowość do podejmowania ryzyka, wizja i, co najważniejsze, umiejętność nawiązywania relacji z ludźmi na bardzo osobistym poziomie.

Błąd #2: Działanie reaktywnie i skupianie się na sprawach pilnych, a nie na prawdę istotnych

Drugim poważnym błędem popełnianym przez wielu kierowników projektów jest nadmierne skupianie się na sprawach pilnych, wymagających natychmiastowego rozwiązania, a nie działanie proaktywne i myślenie długofalowe. Pilne sprawy mogą się wiązać z najróżniejszymi obszarami, jak technologia, zasoby, wymagania, finanse czy usterki, a nawet kwestie związane z ludźmi. W ludzkiej naturze leży skłonność do reagowania na pytania i problemy – sprawia nam to przyjemność, ponieważ podejmujemy działania i prezentujemy się jako osoby aktywne. Poza tym nasze mózgi lubią nowości i różnorodność, dlatego czasami wręcz aktywnie poszukujemy tego rodzaju pilnych spraw, na przykład często zaglądając do skrzynki pocztowej.

Choć niektóre kwestie rzeczywiście wymagają natychmiastowego rozwiązania, wiele pilnych spraw nie jest aż tak ważnych. Zajmując się nimi, często nieefektywnie wykorzystujemy czas i tracimy szansę na zajęcie się poważniejszymi, bardziej strategicznymi aspektami projektu, od których tak naprawdę zależy jego powodzenie. Mamy poczucie, że dostosowujemy się do kultury „więcej za mniej”, pracując ciężiej i gasząc kolejne pożary, ale w istocie robimy coś dokładnie odwrotnego. Reagując na pilne, krótkoterminowe sprawy, poruszamy się wyłącznie na powierzchni. Nigdy nie docieramy do źródeł problemów, brakuje nam czasu na ciekawe przemyślenia: na kwestionowanie dotychczasowych rozwiązań, innowacyjność i rozbudowę kapitału ludzkiego, w tym własnego.

ĆWICZENIE

Pilne a istotne

Poświęć, proszę, chwilę czasu na pierwsze ćwiczenie. Jest niezwykle ważne, żebyś dokładnie przemyślał poniższe pytania, jako że samoświadomość jest pierwszym krokiem do przemiany. Zapisuj wszystkie obserwacje i nową wiedzę w oddzielnym notesie, przeznaczonym wyłącznie na sprawy rozwoju zawodowego.

- Spójrz na siebie z dystansu i zastanów się, na ile znajomy wydaje ci się scenariusz opisany w poprzednich akapitach. Jak często opuszczasz biuro w poczuciu, że nie zajęłeś się najważniejszymi i najbardziej strategicznymi aspektami projektu, ponieważ cały dzień zajmowałeś się sprawami krótkoterminowymi?

- Jakie są konsekwencje takiego podejścia?
- Gdybyś mógł pracować codziennie trzy godziny dłużej, na jakie ważne działania przeznaczyłbyś ten czas?

Błąd #3: Przekonanie, że musimy znać wszystkie odpowiedzi

Trzeci poważny błąd popełniany przez kierowników projektów polega na przekonaniu, że muszą znać wszystkie odpowiedzi. Pomaga im to w podejmowaniu decyzji, komunikowaniu się z klientami, zatwierdzeniu wykonanej pracy i panowaniu nad projektem. W rezultacie angażują się w szczegółowe rozmowy i decyzje, które kształtują sposób wykonywania pracy przez członków zespołów. O ile takie podejście sprawdza się dobrze przy pojedynczych współpracownikach i małych projektach, o tyle znacznie mniej skuteczne jest tam, gdzie trzeba polegać na zespole albo kiedy pojawia się złożoność. Poczucie, że musi wiedzieć wszystko, nakłada ogromną presję na kierownika projektu i zmusza go do angażowania się w niemal każdą rozmowę prowadzoną między uczestnikami. Jest to nie tylko wyczerpujące i nieefektywne, lecz także demotywuje zespół, ponieważ nie pozwala mu się odpowiednio zaangażować w wyznaczanie prac, które powinny zostać wykonane.

7

Potrzeba znajomości wszystkich szczegółów i ich kontrolowania prowadzi nieuchronnie do tego, że kierownicy projektów mówią innym, co mają robić. Osłabia to pozycję ludzi, a także pozbawia projekt najlepszych pomysłów – tych pochodzących od członków zespołu. Znacznie lepszym rozwiązaniem jest przyjęcie postawy animatora, czyli kogoś, kto zadaje właściwe pytania i pobudza zespół do generowania najlepszych pomysłów i najsukuteczniejszego wykonywania pracy. Zamiast mówić ludziom to, co sam wiesz, pomóż im nauczyć się tego, co powinni wiedzieć. W raporcie Forrester'a Mary Gerush pisze tak: „Kierownicy projektów następnej generacji zrzekają się kontroli i delegują odpowiedzialność na zespół. Ułatwiają działania i likwidują przeszkody, a także pomagają zespołowi skoncentrować się na zadaniu i w ten sposób wykonywać pracę”⁶.

⁶ Mary Gerush (2009), Define, Hire and Develop Your Next-Generation Project Managers, Forrester Research.

Nauczyłam się załatwiać sprawy za pośrednictwem innych

Penny Pullan, dyrektor Making Projects Work Ltd i autorka Virtual Leadership oraz Business Analysis and Leadership

Kierownicy projektów są zwykle przeciążeni i sądzą, że w takiej sytuacji najlepszym rozwiązaniem jest samodzielne wykonywanie całej pracy, a wszystkie istotne sprawy, jak angażowanie interesariuszy i komunikację z nimi, uważają za pożądaną, choć niewykonalną z powodu braku czasu! Sama wpadłam w tę pułapkę wiele lat temu, kiedy miałam mniejsze doświadczenie i dostałam szansę poprowadzenia dużego projektu. Był on już opóźniony, nie wytworzył jeszcze niczego, a ja byłam jego trzecim kierownikiem. Krótko mówiąc, projekt zapowiadał się na porażkę. Osoby bardziej doświadczone niż ja wtedy rozpoznają od razu wiele sygnałów ostrzegawczych, ale dla mnie była to pierwsza duża szansa na zabłyśnięcie. Cieszyłam się na myśl, że mam szansę dokończyć czegoś wielkiego. W związku ze wszystkimi opóźnieniami, rotacją na stanowisku kierownika projektu i brakiem osiągnięć morale zespołu leżało w gruzach. Po dwóch tygodniach z projektu zrezygnowali wszyscy dotychczasowi pracownicy. Niespodziewanie zostałam jednocześnie kierownikiem projektu i jego zespołem! Pracy było tak dużo, że przestałam się komunikować z interesariuszami. Każdego dnia wysyłałam setki maili. Zaszłam się w biurze, żeby ze wszystkim nadążyć. Jak łatwo się domyślić, byłam kompletnie przeciążona pracą. Projekt dostarczył dobry produkt tuż przed upływem wyznaczonego terminu, ale nie sprawił mi żadnej przyjemności. Żeby nie zakończył się porażką, musiałam się skupić na wykonywaniu pracy (jak się okazało – samodzielnym), zaniedbując potrzebę oddziaływania na innych.

Doświadczenia zdobyte przy tym toksycznym projekcie zaowocowały kilka lat później. W tamtym czasie pełniłam funkcję kierownika programu w globalnym przedsięwzięciu, w którym najważniejszymi interesariuszami byli Organizacja Narodów Zjednoczonych, ministrowie rządów i dyrektorzy międzynarodowych korporacji. Jak poprzednio dołączyłam do programu, w którym nastąpiło opóźnienie i który jeszcze niczego nie wytworzył.

Tym razem po sześciu miesiącach dostarczyliśmy główny produkt. Czy wspominałam, że na kierowanie globalnym programem poświęcałam tylko połowę czasu pracy? To dopiero różnica! Z czego wynikała? Potrafiłam już realizować zadania za pośrednictwem innych ludzi, nawet zdecydowanie ode mnie starszych stażem, należących do innych organizacji czy żyjących na innych kontynentach. Transformację rozpoczęłam od wyciągnięcia wniosków z przeładowania pracą i frustracji, których doświadczyłam w pierwszym z opisanych projektów. Starałam się naśladować sposób pracy najlepszych kierowników projektów i odkryłam, co się sprawdza, a co nie. Ponadto udało mi się znaleźć odpowiedniego coacha i mentora, a na przestrzeni lat rozwinęłam u siebie silne umiejętności facylitacyjne.

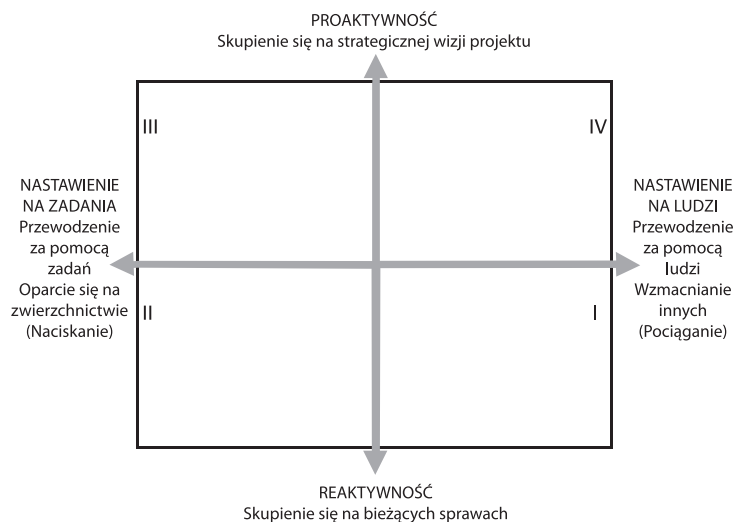
Zadowolone zespoły to nie te, które mają najmniej problemów do rozwiązania, ale te, które są najlepiej przygotowane do rozwiązywania problemów

Colleen Garton, autorka Fundamentals of Technology Project Management i Managing Without Walls

Wielu kierowników projektów błędzi, ponieważ nadmiernie kontrolują „jak”, zamiast rozdzielać „co” i pozwolić, aby każda osoba samodzielnie wymyśliła „jak”. Rolą lidera jest tworzenie i rozwijanie silnych zespołów, dzięki czemu potencjał przedsiębiorstwa zostaje pomnożony przez liczbę zatrudnianych w nim ludzi. Jeżeli lider próbuje podejmować wszystkie decyzje i sterować wszystkimi działaniami, nie rozwinię i nie wykorzysta potencjału pracowników, co należy uznać za marnotrawstwo ich talentu. Innym typowym błędem kierowników projektów jest przyjmowanie podejścia reaktywnego, a nie proaktywnego. Minimalizacja ryzyka i przypadkowości nigdy nie jest stratą czasu. Umożliwia szybkie i skuteczne wcielanie w życie planów w razie wystąpienia problemu i pomaga unikać gorączkowego gaszenia pożarów i paniki. Stosowanie podejścia reaktywnego rodzi stres u kierowników i w zespołach ilekroć zetkną się z jakimś problemem – co w praktyce zdarza się niemal codziennie! Zadowolone zespoły to nie te, które mają najmniej kwestii do rozwiązania, ale te, które są najlepiej przygotowane do spokojnego i metodycznego rozwiązywania problemów (nawet katastrofalnych).

Macierz Przewodzenia Projektom™ i twój sposób działania

Przeanalizuję teraz nieco bardziej szczegółowo trzy najpoważniejsze błędy popełniane w kierowaniu projektami – oraz różnice między kierowaniem a przewodzeniem. Dokonam tego za pomocą Macierzy Przewodzenia Projektom™, którą przedstawia ilustracja 1.3. Na osi poziomej nastawienie na zadania, a nastawienie na ludzi po prawej, na osi pionowej postawę reaktywną na dole i proaktywną na górze.



Ilustracja 1.3. Macierz Przewodzenia Projektom™

Ludzie plasujący się po lewej stronie macierzy mają głównie racjonalne, logiczne nastawienie i skupiają się na umiejętnościach, zdarzeniach i procesach. Przy rozdzielaniu pracy kierują się logiką i zwierzchnictwem, często mówią też członkom zespołu, co mają robić. Taki sposób zarządzania ludźmi można nazwać *naciskaniem*.

Z kolei osoby mieszczące się na prawej stronie macierzy cechuje naturalna skłonność do skupiania się na ludziach. Nie polegają na zwierzchnictwie, ale w relacjach z innymi osobami szukają czynników, które zmotywują każdą z nich. Włączają członków zespołu w podejmowanie decyzji związanych z pracą i pokazują im, jaką konkretnie rolę odgrywają w całościowej wizji projektu. Nie ograniczają się do mówienia ludziom, co mają robić, ale inspirują ich, przedstawiając wizję celów projektu w taki sposób, żeby pracownicy sami chcieli wnieść do niego wkład. Takie podejście możemy nazwać *ciągnięciem*. Tacy kierownicy ciągną za sobą ludzi niczym magnes, a nie naciskają ich albo do czegoś przymuszają.

Jeżeli nie jesteś pewien, gdzie sam plasujesz się na tej skali, zastanów się, jaką trudność sprawiałoby ci zwrócenie się z czymś do osoby, która ci bezpośrednio nie podlega. W przedsiębiorstwach o strukturze macierzowej, gdzie członkowie zespołów nie podlegają bezpośrednio kierownikowi projektu, nie może on polegać wyłącznie na swoim zwierzchnictwie przy rozdzielaniu obowiązków. Dla kierowników zorientowanych zadaniowo taka sytuacja stanowi wyzwanie – zwłaszcza gdy członek zespołu, do którego muszą się zwrócić, jest od nich wyższy rangą i bardzo doświadczony. W takich sytuacjach należy skorzystać z miękkich umiejętności wpływania na ludzi oraz z wiedzy na temat ludzkich zachowań, a nie opierać się na zwierzchnictwie.

Przeanalizujmy teraz pionową oś, czyli opozycję podejść *reaktywnego* i *proaktywnego*. Uwagę ludzi działających w sposób reaktywny – czyli plasujących się na dole wykresu – przyciągają sprawy bieżące. Nawet jeśli przychodzą do pracy z jasno sprecyzowanym planem, co zamierzają osiągnąć danego dnia, niekoniecznie im się to udaje, ponieważ często odciąga ich jakaś pilna i nieoczekiwana sprawa. Podążają zabiegiem wydarzeń, a nie wytyczają go, przez co są nieustannie w defensywie.

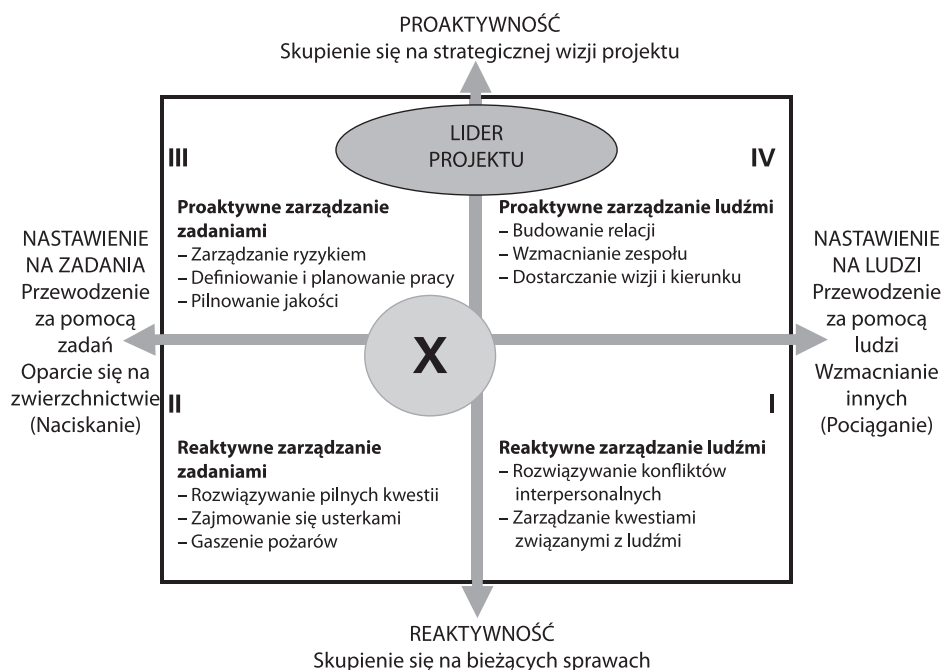
Na przeciwległym końcu skali znajdziemy osoby nastawione proaktywnie. Zajmują się strategiczną wizją projektu i każdego dnia podejmują konkretne działania mające zapewnić jego powodzenie. Same ustalają harmonogram pracy w taki sposób, aby był korzystny dla nich, klienta i zespołu. Nie działają odruchowo, za gaszenie pożarów biorą się tylko wtedy, kiedy dochodzi do prawdziwie poważnego kryzysu, którym trzeba się zająć od razu i z którym nie poradzi sobie nikt inny. W takiej sytuacji starają się dotrzeć do źródeł problemu i wprowadzić rozwiązania mające zapewnić, że kryzys nie wystąpi ponownie.

ĆWICZENIE

W którym miejscu Macierzy Przewodzenia Projektom™ się plasujesz?

- Spójrz na Macierz Przewodzenia Projektom™ i określ, w którym obszarze zwykle działasz. Czy masz naturalną skłonność do skupiania się na zadaniach, czy na ludziach?
- Polegasz na zwierzchnictwie nad ludźmi czy inspirujesz ich i wpływasz na nich
- na indywidualnym poziomie?
- Dobrze sobie radzisz z ważnymi zadaniami, które przekładają się na powodzenie
- projektu, czy często pozwalasz, żeby inne sprawy odwracały twoją uwagę?

Choć większość z nas działa we wszystkich czterech ćwiartkach w zależności od sytuacji, mamy skłonność do przebywania przez większość czasu w jednej z nich. Kierownicy projektów, którzy nie uzyskują takich wyników, jakby chcieli, funkcjonują głównie w ćwiartce II (na ilustracji 1.4 miejsce to oznaczono kółkiem z krzyżykiem). Poświęcają zbyt dużo czasu na gaszenie pożarów czy zajmowanie się pilnymi sytuacjami i zadaniami. Dobrze sobie radzą z rozwiązywaniem problemów, ale dopóki będą działać w tym obszarze wykresu, nie odniosą sukcesów we wcielaniu w życie strategicznych zmian. Najpoważniejszą wskazówką, że coś szwankuje, jest brak wyraźnej wizji kierunku oraz liczba pojawiających się problemów – interpersonalnych i innych. Projekty często ruszają, zanim jeszcze zostaną w pełni zdefiniowane, zanim nastąpi precyzyjne rozdzielenie ról i odpowiedzialności, zanim ustali się zasady komunikacji, zaangażuje interesariuszy, dookreśli wymagania i uzgodni cele ze strategią korporacyjną. Projekt nie przynosi spodziewanych korzyści – a jeśli je dostarcza, prowadzi do tego długa i uciążliwa droga.



Kierownicy projektów, którzy uzyskują z n a k o m i t e wyniki, plasują się zwykle w górnej części macierzy – na granicy między ćwiartkami III i IV. Działają proaktywnie i koncentrują się na długofalowej strategii projektu, są też częściowo zorientowani na zadania, a częściowo na ludzi. Na ilustracji 1.4 obszar ten został zakreślony owalnym kształtem ze słowami „Lider projektu”.

Liderzy projektów nie zapominają o zadaniowych aspektach projektu i nie byłoby skuteczni, gdyby działali wyłącznie w ćwiartce IV. Osoby niewychodzące poza ćwiartkę IV mają świetne pomysły i potrafią inspirować ludzi, ale często nie wychodzi im formułowanie konkretnych planów czy strategii działania, za których pomocą mogliby przełożyć swoją wizję na rzeczywistość. Liderzy projektów mogą od czasu do czasu przenosić się do ćwiartek I i II, ale nie są to strategie, dzięki którym osiągają wyniki.

Porzucenie reaktywnych i zadaniowych schematów działania sprawia trudność wielu kierownikom projektów. Nie widzą sposobu na wygospodarowanie czasu i energii na proaktywne zajmowanie się ludźmi i strategicznymi aspektami projektu. Tkwią w pułapce reaktywnego zarządzania i nie potrafią zmienić swojego uzależnienia od kontroli i racjonalnego myślenia, przeorientować się w większym stopniu na ludzi oraz przyjąć postawę opartą na zaufaniu i otwartości. Koniec końców większość z nas nauczono rozkładania problemów na czynniki pierwsze i logicznej analizy, a nie budowania relacji i przewodzenia. Nie pomaga w tym też kultura „więcej za mniej”. W wielu przypadkach zwiększa ona obciążenie pracą i popycha ludzi ku podejściu reaktywnemu i nastawionemu na zadania.

Niezależnie jednak od tego, z jakich powodów znalazłeś się w takiej sytuacji, zawsze możesz sobie poradzić dzięki kreatywnemu myśleniu i świadomości, że wybór należy do ciebie. Nawet jeśli nie zdołasz zmienić okoliczności zewnętrznych, na przykład ograniczonego budżetu, zmniejszonej liczebno-

ści zespołu lub reaktywnej kultury w firmie, to do ciebie należy decyzja, jak zareagujesz, na czym się skupisz i w jaki sposób będziesz oddziaływać na ludzi z twojego otoczenia. Na pewnym etapie niemal zrezygnowałam z funkcji kierownika projektów w branży finansowej z powodu wyczerpania pracą. Nie zdawałam sobie sprawy, że sama narzuciłam sobie taki a nie inny styl działania – nie była to wina branży, firmy, projektu, klienta ani mojego szefa. Postawienie się w roli ofiary i szukanie winy na zewnątrz to najłatwiejsze rozwiązanie. W rzeczywistości to o ciebie zależy, czy będziesz pracować efektywniej, uzyskiwać lepsze wyniki, mieć więcej sił do pracy i kooperować z innymi ludźmi w celu dostarczania lepszych projektów. Gdybym rzuciła tamtą pracę, z takimi samymi problemami zetknęłabym się gdzie indziej. Zamiast tego zaczęłam się zastanawiać, co sama mogłabym zrobić, żeby zmienić sytuację. Zaczęłam myśleć, jak pracować mądrzej, a nie ciężej.

Deleguj, priorytetyzuj i skup się na tym, co istotne

Peter Taylor, autor *The Lazy Project Manager*

W projekcie, którym kierowałam kilka lat temu, pracując ze szczególnie wymagającym zespołem, napotkałam w pewnym momencie na pewien problem. Mieliśmy bardzo napięty termin oddania pracy i wywierający mocne naciski komitet sterujący. Deadline się zbliżał, tymczasem my zmagaliśmy się cały czas problemami technicznymi. Ilekroć udawało nam się rozwiązać jeden z nich, w jego miejsce pojawiał się inny (albo kilka). Dni pracy się wydłużały, a w zespole ujawniły się pęknięcia wynikające z presji i stresu. Właśnie wtedy przydarzył się wspomniany problem. Gdyby zespół działał efektywnie i spójnie, z pewnością dostrzeglibyśmy wcześniej jego przyczynę, a następnie rozwiązali go sprawnie i po cichu. W rzeczywistości wszystko przebiegło inaczej. Przyczyna nie została wykryta i wydawało się, że za chwilę stracimy całkowicie kontrolę nad jej konsekwencjami. Zwołano spotkania, które miały zaradzić sytuacji; wszyscy szukali rozwiązania. Niestety oznaczało to, że ludzie przestali wykonywać normalne obowiązki, co doprowadziło do kolejnych krytycznych opóźnień. Kiedy sądziłem już, że projekt się zawali, zdarzył się jeden z tych momentów, kiedy człowiek doznaje olśnienia. Powiem szczerze, że nie planowałem tego ani nie działałem w duchu pozytywności czy kreatywności. Po prostu miałem dość. Nakazałem poszczególnym segmentom zespołu, aby powróciły do swoich biur, „zajął się pracą i nadrobił zaległości”. Nieświadomie udzieliłem w ten sposób wielu osobom przyzwolenia na to, żeby przestały się zamartwiać problemem i skupiły ponownie na zadaniach. U mojego boku został tylko jeden, w miarę młody stażem gość z działu technicznego, a ja z braku pomysłów wysłałem go do działu IT, żeby znalazł kogoś, kto mógłby nam pomóc w przeanalizowaniu sytuacji. Co sam zrobiłem? Udałem się z pubu. Przyznaję, że chciałem tylko uciec przed presją i spokojnie pomyśleć. Kiedy zapanował chaos i panika, wpadłem w pułapkę subiektywności. Dziś wiem, że powinienem był zachować obiektywizm. Tamtego dnia zdarzyły się trzy rzeczy. Po pierwsze, zjadłem naprawdę dobre podsmażane ziemniaki z groszkiem i wypilem kufel piwa. Po drugie, młodszy pracownik techniczny trafił na właściwą osobę, która wiedziała, jak nam pomóc. Po trzecie, najpierw znaleźliśmy wstępne obejście problemu, a potem całkowicie go rozwiązaliśmy dzięki pomocy niezależnego podmiotu. Miałem szczęście. Kryzys minął, a choć losy projektu przez chwilę wisiły na

włosku, ostatecznie zakończył się sukcesem – nawet jeśli nastąpiło to później, niż zakładaliśmy. Nauczyłem się wtedy ważnej rzeczy: należy odsiewać sprawy, którymi nie powinniśmy się zajmować, delegować wszystko, co się da, priorytetyzować resztę, a następnie skupiać się na tym, co istotne. W tamtej sytuacji nie zrobiłem żadnej z tych rzeczy, po prostu miałem szczęście, że sprawa zakończyła się pozytywnie.



Fragment pochodzi z książki:

Moc lidera projektu. 7 zasad, które pozwolą Wam przekształcić się z menedżera w lidera projektów.

Wydawnictwo Naukowe PWN 2021
rozdział: Nie potrzebujemy kolejnych podwładnych, potrzebujemy liderów.

SPRAWDŹ

Zobacz również:



Siła lidera

Wydawnictwo Naukowe PWN 2023

SPRAWDŹ



Menedżer samuraj

Wydawnictwo Naukowe PWN 2019

SPRAWDŹ

Czy w twojej organizacji na wszystkich poziomach pracują ludzie, którzy potrafią przygotowywać się na nieoczekiwane, reagować na nieoczekiwane i wykorzystywać nieoczekiwane?

Kapitan John Edward Smith zapisał się w historii tylko z tego powodu, co zrobił – a właściwie czego nie zrobił – zaledwie na tydzień przed planowanym odejściem na emeryturę feralnej nocy w 1912 roku, gdy jego okręt z pełną prędkością uderzył na Północnym Atlantyku w górę lodową.

Smith co prawda pozostał na pokładzie do samego końca, ale śledczy badający wypadek nie szczędzili mu słów krytyki. Okazało się bowiem, że jeszcze półtorej godziny po rozpoczęciu dramatu znaczna część załogi Titanica w ogóle nie wiedziała, co się dzieje. Nawet gdyby jednak znali sytuację, i tak nie wiedzieliby, co robić, ponieważ nie zostali na tę okoliczność przeszkoleni. Skutek był taki, że marynarze trwali bezczynnie na stanowiskach w oczekiwaniu na rozkazy, zamiast ratować życie pasażerów i załogi tonącego statku. Smith nie widział potrzeby skrupulatnego ich szkolenia czy informowania o procedurach, ponieważ Titanic miał być niezatapialny. To po części przez jego pychę nie wszystkie łodzie ratunkowe – w których skądinąd brakowało miejsc dla zaokrętowanych pasażerów – zostały zwodowane, a te sprowadzone na wodę nie zostały w pełni wykorzystane. W katastrofie zginęło dwie trzecie pasażerów i członków załogi. Góra lodowa była przyczyną tej tragedii tylko o tyle, o ile zabójstwo arcyksięcia Franciszka Ferdynanda było przyczyną pierwszej wojny światowej, a niedopałek pozostawiony w lesie stał się przyczyną pożogi. Było to zdarzenie bezpośrednio poprzedzające katastrofę, której przyczyn należy wszakże upatrywać w kulturze i procesach ukształtowanych pod rządami kapitana Smitha.

Karierę przywódcy opisuje się przez pryzmat jego działań w momentach kryzysowych. Lata sprawnego zarządzania w warunkach spokoju w gruncie rzeczy mają znaczenie drugorzędne. Następna fala fenomenalna, z którą będzie się musiała zmierzyć twoja firma, może wezbrać za sprawą katastrofy naturalnej, wojny, kradzieży danych albo implozji na rynkach finansowych. Cokolwiek się wydarzy, *ty będziesz musiał na to zareagować*, a ostateczne konsekwencje zaistniałych zmian zależą nie od tego, co konkretnie zrobisz, lecz od charakteru procesów, które wcześniej ukształtowałeś.

Statek, który ma sobie radzić z falami na otwartym morzu, buduje się inaczej niż jednostkę rekreacyjną, która się nigdy za bardzo nie oddala od brzegu. Współczesne firmy nastawiają się na wyniki, ponieważ inwestorom zależy przede wszystkim na zyskach. Odkąd pandemia COVID-19 zatrzymała w blokach całą światową gospodarkę, akcent nagle przeniósł się na kwestie przetrwania i odporności na zmienność warunków. W najbliższych latach inwestorzy, rada dyrektorów, ale także dyrektorzy zarządzający będą oczekiwać *zarówno* zysków, *jak i* odporności. Nawet jeśli jeszcze nie zadają tego pytania głośno, to z całą pewnością już zastanawiają się nad odpowiedzią. Usiłują stwierdzić, czy ty, kapitan rentownego statku wycieczkowego, poradzisz sobie na wzburzonym morzu.

Liderzy w związku z tym stają przed wielkim wyzwaniem. Zapewnienie organizacji odporności na zmienność warunków wymaga wprowadzeniu wielu procesów z założenia cechujących się niską rentownością. Jak zatem budować odporność i jednocześnie utrzymywać wysokie wyniki kwartalne? Jeszcze ważniejsze pytanie brzmi: co się stanie, gdy pieniądze na pobudzanie gospodarki się wyczerpią i poznamy prawdziwe rozmiary zaistniałej katastrofy – gdy wzrost strukturalnie zwolni, a konkurencja się nasili? Nie ma na to innego sposobu niż wzmacnianie odporności na zmienność warunków w sposób pozwalający na utrzymanie potencjału wzrostowego. W tym celu należy dbać o ciągłe usprawnienia, a jednocześnie szkolić siebie i zespół w zakresie myślenia długoterminowego. Warto jednak podkreślić, że aby przygotować firmę na przyszłość, wcale nie trzeba zatrudniać nie wiadomo jakich specjalistów. Wystarczy tylko dobrze się orientować we własnym kontekście operacyjnym, nauczyć się rozkładać problemy na przystępne czynniki pierwsze i często zadawać sobie pytanie: „A co by było, gdyby?”. Wypracowanie odmiennych schematów myślowych wymaga oczywiście pewnego wysiłku, ale nowe narzędzia szkoleniowe ułatwiają testowanie i skalowanie nowych rozwiązań.

Przestawienie organizacji na proponowane przeze mnie tory myślowe i behawioralne daje niemal gwarancję, że jej członkowie zdołają na czas dostrzec zarówno pęknięcia kadłuba, jak i nadchodzącą falę. Jeśli procesy organizacji pracy, kontroli i komunikacji zostaną odpowiednio ukształtowane, ty jako kapitan dowiesz się o wystąpieniu problemu już po tym, jak pęknięcia zostaną załatane, a statek obierze bezpieczniejszy kurs.

Analitycy wskazują wiele zagrożeń związanych z modelami zarządzania podobnymi do tego, z którym mieliśmy do czynienia w przypadku Titanica. To nie tak, że tylko jeden kapitan Smith i jedne tylko linie White Star wołały nie dostrzegać czających się na horyzoncie zagrożeń. Historie firm takich jak Kodak czy Blockbuster, Enron czy AIG to wszystko opowieści o tym, jak firmy ugiwały się pod ciężarem katastrofy, którą dało się łatwo przewidzieć. Żadna z nich nie chciała nawet rozmawiać o górze lodowej majacej na horyzoncie. Żadna nie była też gotowa zmieniać dotychczasowych przyzwyczajeń, żeby uniknąć nieuchronnej kolizji.

Ostatnie czterdziestolecie to okres dominacji kultury biznesowej, w której wydajność, zwinność i elastyczność liczą się bardziej niż zrównoważony rozwój. Inwestorzy mają obsesję na punkcie ryzyka krótkoterminowego, na podstawie którego oceniają stopień niepewności właściwy dla danej inwestycji. Rady dyrektorów w wielu przypadkach wolą zapewnić firmie wzrost drogą fuzji i przejęć bądź krótkoterminowych bodźców motywacyjnych niż inwestować w przyszłość. Paradoksalnie prowadzi to do sytuacji, w której wartość akcji staje się ważniejsza niż wartość dla akcjonariuszy.

Wszystkie te trendy mają zamykać usta ludziom, którzy jako pierwsi dostrzegają oznaki zagrożenia. Tak się składa, że ci ludzie pracują najczęściej w maszynowni, a nie na mostku. Nie odzywają się, bo nie chcą się wychylać. Co pewnie ważniejsze, zachowują swoje obserwacje dla siebie, ponieważ nie zostali przeszkoleni w kwestii prawidłowego opisywania tego, co już wyczuwają, ale czego jeszcze nie widzą. A skutek jest taki, że liderzy nie mają dostępu do wiedzy o niewidocznych czynnikach, które ich flotę ściągają na dno.

Któż chciałby znaleźć się na miejscu kapitana, który dowiaduje się o górze lodowej dopiero w momencie, gdy w nią uderzy w środku nocy? Kto chce się na takie coś przygotować, ten powinien zapewnić swojemu zespołowi niezbędną przestrzeń i przeszkolenie w zakresie wypatrywania tego, co nieznane. Powinien też zadbać o ukształtowanie procesów, które będą zachęcać do zgłaszania takich obserwacji, i gwarantować, że zostaną one wysłuchane.

Sposób na falę fenomenalną, czyli metoda ROGUE

W kolejnych pięciu rozdziałach omówione zostaną założenia metody ROGUE (por. rys. II.1), która pomaga poradzić sobie w obliczu fali fenomenalnej (po angielsku rogue wave). Składają się na nią narzędzia niezbędne do tego, aby dostrzec subtelne szczeliny w rzeczywistości i dopasować je do swoich celów.

RYSUNEK II.1. Metoda ROGUE

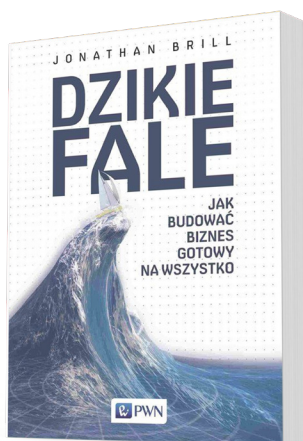
R	Reality Test Ocena sytuacji bieżącej	Opisz stan bieżący i specyfikę systemów, które doprowadziły do jego ukształtowania – aby nie podejmować decyzji na podstawie nieadekwatnych informacji
O	Organize Your Forces Obserwacja systemu	Opisz siły, które zapewniają stabilność obecnemu systemowi – żebyś mógł stwierdzić, co może spowodować jego zmianę, a co załamanie
G	Generate Possible Futures Możliwe wersje przyszłości	Nakreśl scenariusze, które pozwolą ci w pełni przeanalizować wszystkie możliwe warianty przyszłości – nie tylko te, które ci się podobają
U	Unbundle Your Risks Oddzielanie szans od zagrożeń	Wychodząc od wizji potencjalnej przyszłości, cofaj się krok po kroku, aby rozpoznać i zbadać główne czynniki decyzyjne i punkty zapalne
E	Experiment Eksperymenty	Stwórz portfel eksperymentów, który pozwoli ci zmaksymalizować korzyści w przypadku osiągnięcia sukcesu i zminimalizować skutki ewentualnej porażki

W zależności od dotychczasowego wykształcenia i doświadczeń poszczególni czytelnicy w niektórych rozdziałach mogą się czuć jak ryba w wodzie, inne zaś uznać za całkowicie odkrywcz. Na przykład dla prawnika rozdział o ocenie stanu faktycznego może nie być niczym nowym, a zaskoczenie przyniesie ten o eksperymentach. Programistom czy ekonomistom wystarczy jedynie pobieżna lektura tego, co napisałem o obserwacji dotychczasowego systemu, natomiast absolwent filologii angielskiej zatrzyma się na tym na dłużej, zwłaszcza jeśli przygotowuje się do tego, aby w najbliższych tygodniach pracować nad reorganizacją priorytetów strategicznych dla dużego laboratorium badawczo-rozwojowego.

Na wczesnym etapie specjalistycznej kariery korzystałem jedynie z kilku spośród tych narzędzi. Nie pracowałem wtedy tak wydajnie, kreatywnie i efektywnie, jakbym mógł, ponieważ nie zdawałem so-

bie sprawy, że oprócz znanych mi metod istnieje jeszcze cały arsenał innych. Gorąco zachęcam więc wszystkich do pochylenia się nad każdym z fragmentów, który wydawać się będzie mniej niż oczywisty. Mój kolega po filologii angielskiej odkrył na przykład, że dzięki nowemu narzędziu myślowemu można – nawet jeszcze zanim się je w pełni opanuje – zmienić oblicze swojej firmy już tylko dzięki temu, że nagle zaczyna się mówić językiem zrozumiałym dla informatyka.

Chciałbym podkreślić, że metoda ROGUE to zbiór modeli myślowych, które pozwalają wypośrodkować podejście w organizacji. Nie musisz każdego z tych elementów opanowywać do perfekcji, ponieważ ktoś w twoim zespole będzie dysponować wysokimi kompetencjami w jednym obszarze, a ktoś inny w innym. Ważne jest natomiast to, aby wszyscy posługiwali się tym samym językiem i mogli rozmawiać o swoich obserwacjach. Powinieneś znać mocne i słabe strony członków swojego zespołu, żeby skuteczniej wspierać organizację w reagowaniu na zagrożenia i szanse, a przez to lepiej ją przygotować na zderzenie z dziką falą wzbierającą na horyzoncie. Papież Franciszek powiedział: „Gdy jesteśmy sami, musimy się liczyć z tym, że zobaczymy fatamorganę, czyli coś, co naprawdę nie istnieje. Marzenia tymczasem snuje się wspólnie z innymi”.



Fragment pochodzi z książki:

Dzikie fale. Jak budować biznes gotowy na wszystko.

Wydawnictwo Naukowe PWN 2023
rozdział: Zmiana zachowań.

SPRAWDŹ

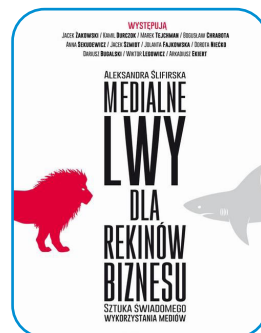
Zobacz również:



Business process management.

Wydawnictwo Naukowe PWN 2022

SPRAWDŹ



Medialne lwy dla rekinów biznesu.

Wydawnictwo Naukowe PWN 2014

SPRAWDŹ

Kształtowanie własnej wizji przywództwa

Można się zastanawiać, dlaczego kształtowanie własnej wizji przywództwa jest tak istotne. Ken Blanchard uzmysłowił sobie istotę tej kwestii po lekturze książki Noela Tichy *The Leadership Engine* i po rozmowach z autorem, z którym wspólnie pracował jako konsultant w firmie Yum! Brands. Prowadzone przez Tichy'ego badania wykazały, że skuteczni liderzy mają sprecyzowaną i łatwą do przekazania innym wizję przywództwa i chcą się nią dzielić, uczyć innych, zwłaszcza osoby, z którymi pracują¹⁴⁴.

Uzmysłowienie sobie powyższego wpłynęło na Blancharda w takim stopniu, że wraz z Margie Blanchard napisali program wykładów „Komunikowanie własnej wizji przywództwa”, który stanowi część Master of Science in Executive Leadership¹⁴⁵ (MSEL), kierunku oferowanego wspólnie przez The Ken Blanchard Companies® i College of Business University of San Diego. Jak już wspomniano, skuteczne przywództwo to proces zaczynający się od samoprzywództwa, poprzez przywództwo indywidualne, przywództwo zespołowe, na przywództwie organizacyjnym skończywszy. Wykłady z komunikowania własnej wizji przywództwa stanowią końcową część programu dotyczącego samoprzywództwa. Zajęcia kończą się zaprezentowaniem przez wszystkich studentów ich wizji przywództwa na forum grupy, w sposób, w jaki by to zrobili, gdyby odnosili się do pracowników im podwładnych w organizacji.

Prawidłowe przekazanie pracownikom własnej wizji przywództwa nie tylko sprawi, że zrozumieją, jakie motywy kierują liderem, ale jasno określi, czego się od nich oczekuje i czego oni mogą oczekiwać od lidera. Pozwoli też im na skrytykowanie ich własnych poglądów na przywództwo i w konsekwencji na przekazanie tych poglądów kolejnym osobom. Sama refleksja nad tym zagadnieniem nie sprawi pewnie, że zmienią się codzienne interakcje z ludźmi, dla których jest liderem, z pewnością zmienią się natomiast jego zamiary. Lider odnajdzie w ten sposób to, co Bill George nazywa wewnętrznym kompasem, pomocnym w uzgadnianiu podejmowanych działań z wyznawanymi wartościami.

Elementy składowe wizji przywództwa

- Określanie przez lidera indywidualnej wizji przywództwa powinno towarzyszyć znalezienie odpowiedzi na następujące pytania:
- Jakie osoby bądź zdarzenia miały największy przywódczy wpływ na jego życie? • Jakie są główne wartości przywódcze wyznawane przez lidera?
- Czego lider oczekuje od siebie i innych?

Wzorce przywódcze

Lider ma się tutaj zastanowić, kto miał na niego największy pozytywny (a w niektórych przypadkach – negatywny) wpływ. Pomagają w tym poniższe pytania:

- Kto był moim mentorem? Kto mnie uczył? Kto mnie inspirował? Kto pomógł mi uwierzyć w siebie?
- Co w tych osobach podziwiałem, a czego nie podziwiałem?
- Czego nauczyłem się od każdej z tych osób, co ukształtowało moje postawy przywódcze?

Ludzie zapytani o osoby mające największy wpływ na ich życie często wskazują na bezpośrednich przełożonych czy menedżerów w organizacji. Z czasem zaczynają jednak mówić o rodzicach, dziadkach, przyjaciółach, trenerach czy nauczycielach. Ken Blanchard zapytany o swoje wzorce przywództwa, wskazuje na rodziców.

Moja mama była urodzoną optymistką. Wszystkim opowiadała, że umiałem się śmiać, zanim nauczyłem się płakać, uśmiechać się, zanim umiałem robić grymasy i tańczyć, zanim nauczyłem się chodzić. Czy przy tego rodzaju komunikatach mogłem stać się kimś innym jak wiecznym optymistą?

Mama powtarzała mi również: „Ken, nigdy nie zachowuj się tak, jak gdybyś był lepszy od innych. Nie pozwól też na to, by inni zachowywali się tak, jak gdyby byli lepsi od ciebie. Pamiętaj, że w każdym człowieku kryje się dobroć”.

Tata był oficerem marynarki wojennej, przeszedł do rezerwy w stopniu admirała. Był dla mnie niezwykle mocno oddziałującym wzorem przywódcy. Nie postrzegał przywództwa jako wyboru między ludźmi a wynikami. Był zdania, że przywództwo to relacja „zarówno..., jak i” – ważni są za równo ludzie, jak i wyniki. Nauczył mnie, że wykorzystywanie stanowiska i stawianie sprawy na ostrzu noża nie są dobrym sposobem przewodzenia. Nigdy nie zapomnę, kiedy w siódmej klasie wybrano mnie przewodniczącym klasy. Wróciłem ze szkoły bardzo podekscytowany, a tata powiedział: „To wspaniale, że zostałeś przewodniczącym. Ale skoro masz teraz taką pozycję, to nie możesz jej wykorzystywać. Wielcy li derzy mają zwolenników nie dlatego, że mają władzę formalną, ale dlatego, że jako ludzie są szanowani i otoczenie im ufa”. Ojciec zawsze wspierał swoich pracowników, angażował ich w wiele procesów, a jednocześnie wymagał rzetelnej pracy.

Proste życiowe rady od mamy i taty spowodowały, że dziś z optymizmem postrzegam świat i innych ludzi.

Każdy lider powinien zastanowić się, kto mógł stanowić dla niego wzorzec przywódczy i wywrzeć wpływ na jego życie. To dobry punkt wyjścia do dalszej analizy.

Ważne wydarzenia życiowe

Poszukując najważniejszych wydarzeń ze swojego życia – czy to z okresu dzieciństwa, lat szkolnych,

czy wczesnej kariery zawodowej – należy pomyśleć o tych sytuacjach, które miały na nas największy wpływ. Oto kilka pomocnych pytań:

- Jakie wydarzenia pamiętam tak dobrze, jakby to było wczoraj? •
- Co było punktem zwrotnym w moim życiu? •
- Jakie doświadczenia z przeszłości przygotowały mnie do pełnienia roli przywódczej?
- Czego mnie te doświadczenia nauczyły?

Gdy pytamy ludzi o te wydarzenia z ich życia, które miały na nich największy wpływ, zwykle koncentrują się oni na różnych ważnych etapach lub punktach przełomowych.

Co wywoływało najważniejsze zmiany w postawie lidera? Które jego decyzje życiowe okazały się najbardziej doniosłe, te, które – jak mawiał Robert Frost – „sprawiły, że wszystko stało się inne”? Pat Zigarmi zapytana o wydarzenie o dużym wpływie na jej życie, opowiada następującą historię:

Moje postrzeganie sprawiedliwości zostało ukształtowane przez ruch walki o prawa obywatelskie, prawa kobiet. Zawsze kibicuję w życiu słabszym. Zależy mi na tym, by ludzie uwierzyli we własny potencjał do bycia wspaniałymi. Sprzeciwiam się przypadkom braku obiektywizmu zawsze, gdy tylko mogę. Na studiach należałam do stowarzyszenia studenckiego. Jako osoba pochodząca z południa Stanów Zjednoczonych udałam się na konwencję tegoż stowarzyszenia, by zaprotestować przeciwko nieprzyjmowaniu w nasze szeregi czarnoskórych kobiet. Następnej jesieni sprzeciwiłyśmy się tej zasadzie i przyjęłyśmy czarną koleżankę. W 1986 roku przekonałam mojego pracodawcę, The Ken Blanchard Companies®, by pozwolono mi na powrót do pracy z niemowlakiem. Uruchomiliśmy wtedy program „Niemowlak w pracy”, który między sobą nazywaliśmy „Niemożliwą pracą”. Nie chciałam musieć wybierać między chęcią spędzania czasu z dzieckiem a chęcią pracy, nie chciałam też, żeby ktoś podejmował tę decyzję za mnie. Uważałam, że sama wiem, co jest dla mnie dobre. Zawsze podziwiałam pionierów walki o równość i sprawiedliwość. Zawsze podziwiałam też hojność ducha, której uosobieniem był mój tata, a która w moim przekonaniu stanowi jeden z elementów sprawiedliwości.

Niektórzy ludzie łączą ważne wydarzenie z ważną osobą. Jedna z naszych współpracownic pisze tak:

Oto najlepsza historia, jaką mogę opowiedzieć o ważnym wydarzeniu i ważnej osobie w moim życiu. Będąc w ósmej klasie, zgłosiłam się do zespołu pracującego nad szkolnym rocznikiem. To był dla mnie bardzo trudny rok, w którym kadra pedagogiczna okazała mi wiele wsparcia. Kiedy jednak ci sami ludzie nie włączyli mnie do zespołu pracującego nad rocznikiem, nie mogłam w to uwierzyć. Poszłam do taty, żeby mnie pocieszył. Płakałam, a on mnie przytulał. Wtedy powiedziałam: „To dlatego, że jestem czarna”, na co on odparł łagodnie, acz zdecydowanie: „Nie, to

dlatego, że nie byłeś dość dobra. Nie włożyłaś wystarczającego wysiłku, by osiągnąć swój cel. Mówiąc krótko, sama jesteś sobie winna. Nie uczyniłaś tego celu priorytetowym, więc nie będziesz pracować nad przygotowaniem rocznika”. Siedząc na kolanach u ojca, odebrałam najważniejszą życiową lekcję: sukces jest efektem wysiłku włożonego w osiągnięcie celu. Doskonałość polega na tym, że nie szuka się wymówek dla faktu, że nie włożyło się wystarczającego wysiłku w osiągnięcie celu.

Poszukiwania najważniejszych w życiu wydarzeń i osób pozwalają przejść do następnego kroku, którym jest identyfikowanie i definiowanie wyznawanych wartości.

Główne wartości

Wyznawane wartości determinują zachowania przywódcze i dlatego stanowią istotny element wizji przywództwa. Wartości to poglądy, z którymi człowiek czuje się emocjonalnie związany. Stare powiedzenie mówi:

Najważniejszą rzeczą w życiu jest zdecydowanie, co jest w nim najważniejsze.

Ważni ludzie i ważne wydarzenia z życia kształtują wartości człowieka i właśnie dlatego różni ludzie wyznają różne wartości. Poniżej zamieszczamy listę wartości osobistych. Zapewne większość osób stwierdzi, że ceni sobie większość z tych wartości albo nawet je wszystkie, dlatego na ustalenie, które z nich są najważniejsze, trzeba poświęcić trochę czasu. Jeżeli komuś na liście brakuje wartości, którą uznaje za najważniejszą, śmiało może ją dopisać.

prawda mądrość	prawość duchowość
moc poświęcenie	spokój współpraca
odwaga uznanie	lojalność poczucie humoru
ekscytacja nauka	bezpieczeństwo zasoby
kreatywność szczerość	miłość doskonałość
szczęście oryginalność	zabawa reagowanie
służba szacunek	relacje sukces
wolność ład	

Lista wartości, z których wybierze się te najważniejsze, może być długa. Na początek warto wybrać dziesięć do dwunastu wartości, a potem zacząć tę listę zawężać. Należy porównywać ze sobą kolejne wartości i spróbować w ten sposób ograniczyć je do trzech–pięciu najważniejszych. Warto przypomnieć sobie różne historie związane z najważniejszymi ludźmi i najważniejszymi wydarzeniami i zastanowić się, jakie wartości znajdują w nich odzwierciedlenie. Jeśli wybór kilku głównych wartości okaże się zbyt trudny, można połączyć je w pary. Blanchard, wykonując to ćwiczenie, połączył dwa słowa w „pokój ducha” – jako nadrzędną wartość, po czym wybrał *prawość*, *miłość* i *sukces*.

Należy koniecznie wybierać takie wartości, które faktycznie najwięcej dla nas znaczą, a nie te, które podobają się innym.

znaczą, a nie te, które podobają się innym. Jak można sprawdzić, czy żyje się zgodnie z daną wartością? Należy ją precyzyjnie zdefiniować. Brak zdefiniowanych wartości może spowodować, że współpracownicy lidera nie będą wiedzieli, co dokładnie jest dla niego ważne. Pat Zigarmi pamięta pewną rozmowę, w której trzy osoby odmiennie zdefiniowały „sprawiedliwość”. Dla Pat oznaczała ona „równe szanse”, dla drugiej osoby – „sprawiedliwe postępowanie sądowe”, a dla trzeciej – „otrzymywanie tego, co się komuś słusznie należy”.

Precyzyjne zdefiniowanie wartości jest możliwe nawet w przypadku tak trudno definiowalnych wartości, jak miłość. Blanchard ujął to następująco:

„Wartością istotną dla mnie jest miłość. Wiem, że żyję zgodnie z tą wartością, za każdym razem, gdy odczuwam miłość do samego siebie i do innych, za każdym razem, kiedy współczuję innym, kiedy myślę o miłości, kiedy czuję, że inni mnie kochają, kiedy serce wzbiera mi miłością i kiedy szukam miłości u moich bliskich”. Poniżej przedstawiamy relację naszej współpracownicy na temat wskazanej przez nią wartości, czyli „zaangażowania”. Czytając poniższy tekst, warto wyobrazić sobie, że należy się do jej zespołu, ponieważ wówczas łatwiej jest dostrzec prawdziwą moc drżącą w opowiadaniu o korzeniach tej wartości oraz moc drżącą w wiedzy, dlaczego lider definiuje właśnie tę wartość i dlaczego docenia ją w codziennych interakcjach. Warto zauważyć, w jaki sposób definicja wartości zaczyna rozszerzać się na „oczekiwania wobec siebie i innych”, czyli ostatni element wizji przywódczej.

Moją kolejną wartością jest „zaangażowanie”. Gdy moja rodzina musiała uporać się z chorobą mojej mamy, przekonałam się, jak ważne jest poczucie bycia zaangażowanym w podejmowanie decyzji. Tata zadbał, żebym poczuła się wysłuchana, a moje zdanie potraktowane poważnie. Zawsze chciałam być włączana w podejmowanie decyzji, które mnie dotyczyły, więc zawsze zakładałam, że inni też chcą się czuć zaangażowani w proces decyzyjny oraz czuć, że mają wpływ na sytuację. Gdy występuję w roli lidera, oczekuję, że inni będą mówić, co myślą. Dla mnie zaangażowanie oznacza budowanie poczucia partnerstwa – poczucia, że jedziemy na tym samym wózku. Gdy muszę podjąć jakąś istotną decyzję, chcę angażować w ten proces ludzi, których ta decyzja w największym stopniu dotyka. Chodzi mi o to, żebyśmy wszyscy działali zgodnie. Kiedy trzeba, nie mam problemów z dokonywaniem trudnych wyborów, ale wcześniej zawsze wszystkich wysłucham. Od moich współpracowników oczekuję, że będą wyrażać swoje opinie.

Zobowiązuję się ich zawsze wysłuchać.

Poniżej przedstawiamy trzy z pięciu wartości wskazanych przez Pat. Chodzi o to, żeby pokazać, na czym polega rozszerzanie definicji wartości.

Cenię „kompetencję i kreatywność”, co oznacza, że bardzo doceniam ludzi będących mistrzami w swoim fachu, cokolwiek by to nie było. Podziwiam mistrzostwo rzemieślnicze, artyzm i wirtuozerię – u sportowców, muzyków, kucharzy, artystów, trenerów i liderów biznesowych. Zazwyczaj oznacza to, że taka osoba nieustannie na nowo wymyśla realia swojej pracy.

Cenię „elastyczność”, którą definiuję jako umiejętność dostosowywania się, zmienność i odporność – umiejętność wykonywania zdecydowanych zwrotów w obliczu zmian, obrania nowej drogi w reakcji na nowe informacje. Elastyczność to również odwaga, żeby próbować różnych rzeczy. Zawsze skupiam się na próbach poszerzania ludziom horyzontów i pomaganiu im w znajdowaniu odwagi, by spróbowali czegoś nowego. Kolejny obraz, jaki kojarzy mi się z elastycznością, to wierzbą. To drzewo ma w sobie niesamowitą siłę, ale jednocześnie mocno się gnie, by potem wrócić do właściwej pozycji. Elastyczność to również dociekliwość i otwartość na zmiany. To przeciwieństwo sztywności. Funkcjonuję najlepiej, gdy jestem otwarta na zmiany, gdy rozważam inne możliwości, gdy pamiętam, że do tego samego celu można dotrzeć różnymi drogami.

Kolejną cenioną przeze mnie wartością jest „radość”. Ci, którzy znają mnie najlepiej, zawsze doceniali we mnie figlarność, która wychodzi ze mnie nawet wtedy, gdy jestem na czymś mocno skupiona. Z mojej twarzy zawsze można wszystko wyczytać. Wystarczy na mnie spojrzeć, by wiedzieć, co myślę. Radość kojarzy mi się z ciepłem. To dlatego tak bardzo lubię Boże Narodzenie – bo można wtedy podarować innym radość... ugotować coś z jakiegoś starego przepisu, zawiesić na choince jakąś ważną ozdobę, kultywować jakąś tradycję albo stworzyć nową, znaleźć odpowiedni prezent, okazać hojność w dzieleniu się jedzeniem czy tworzyć wspomnienia. Uwielbiam tworzyć wspomnienia oparte na zadziwieniu, docenieniu, śmiechu lub łagodności. Moim zdaniem u podstaw radości leży optymizm. Zawsze uważam, że wszystko dobrze się skończy.

Wszystkie powyższe przykłady stanowią wprowadzenie do trzeciego elementu wizji przywódczej, czyli oczekiwań względem siebie samego i innych.

Oczekiwania względem siebie i innych

Precyzowanie oczekiwań względem siebie i innych to ostatni krok na drodze do ukształtowania własnej wizji przywódczej. Oczekiwania te powinny w sposób naturalny wypływać z tego, jacy ludzie i jakie wydarzenia ukształtowały wartości wyznawane przez lidera. Oczekiwania to tak naprawdę istota wizji przywódczej. Gdy lider przedstawia swoją wizję przywódczą innym, osoby te mogą skupić się na opowiadanych przez niego historiach, ale z ich punktu widzenia najważniejsze jest to, czy łatwiej będzie im z tym liderem pracować. To tego chcą się dowiedzieć.

Oczekiwania względem siebie

Oto przykład oczekiwań, które Ken Blanchard formułuje wobec siebie i opowiada o tym innym:

Moją rolą jako menedżera jest umożliwienie im zwycięstw – czyli osiągnięcia zamierzonych celów. Chcę, żeby wszyscy pracownicy dostawali ocenę bardzo dobrą. Jeżeli wszystko zmierza w dobrym kierunku, powinienem w odpowiedni sposób wyrazić swoje uznanie. Jeśli jednak pracownik nie robi postępów, to powinienem udzielić mu wskazówek i tym samym przywrócić na odpowiedni tor działania. Innymi słowy, w przypadku gdy pracownik udziela „złych odpowiedzi”, powinien się o tym dowiedzieć, żebyśmy mogli wspólnie omówić działania niezbędne do udzielenia „prawidłowych odpowiedzi”. Wszystko, co robię jako menedżer, powinno być ukierunkowane na pomaganie pracownikom w osiąganiu dobrych wyników i w konsekwencji poprawę ich samopoczucia.

Czego pracownicy mogą się spodziewać po liderze?

Uzmysłowienie pracownikom, czego mogą się spodziewać po liderze, uwypukla partnerski charakter przywództwa. Dzięki niemu pracownicy mają świadomość, jak będzie się kształtować sytuacja pod przywództwem danej jednostki. Jeden ze studentów kierunku MSEL University of San Diego opisał to w następujący sposób:

Wiedza, że lubię budować różne rzeczy, unaocznia pracownikom, czego się mogą po mnie spodziewać. Na wiele różnych rzeczy patrzę przez pryzmat budowania. Lubię budować domy. Lubię budować rodzinę. Lubię budować firmy, lubię budować i rozwijać ludzi. Cieszę się, gdy mogę zakasać rękawy i pomóc zbudować cokolwiek. Sprawia mi to największą radość. Zatem pracownicy mogą się po mnie spodziewać, że poświęcę im dużo czasu i wysłucham ich, jeśli tylko będą mieli taką potrzebę.

Kilka dni temu zauważyłem, że Jack zostaje po godzinach i wygląda na dość sfrustrowanego. Gdy zapytałem, jak leci, poinformował mnie, że sprawa wydania pozwolenia na budowę naszego nowego biurowca zaczyna się przeciągać. W rezultacie cały projekt był opóźniony. Podczas naszej rozmowy Jack wpadł na pomysł, do kogo jeszcze mógłby w tej sprawie zadzwonić i jak inaczej ugryźć ten temat. Znał rozwiązanie od samego początku, ja jedynie pomogłem mu zadać nieco inne pytania.

Wizja przywódcza powinna również informować innych, w jaki sposób lider zamierza dawać przykład zachowań i wartości, których oczekuje od innych. Większość rodziców zdaje sobie sprawę, że ludzie uczą się poprzez obserwowanie zachowań, a nie poprzez słowa. Lider musi sam zachowywać się w sposób, którego oczekuje od innych.

Oto przykładowa wypowiedź innego uczestnika studiów MSEL:

Wszyscy wiecie, że dziewięć miesięcy temu zwolniłem najlepszego handlowca w naszej firmie za zachowania wykraczające poza normy. Wydawało mu się, że z uwagi na osiągnięte wyniki sprzedażowe jest nietykalny. Tak nie jest. Standardy etyczne naszej firmy obowiązują wszystkich, nie pomijając mnie

Czego lider oczekuje od pracowników?

Przywództwo to proces partnerski. Jest zatem całkowicie zrozumiałe, a nawet wskazane, że lider musi powiedzieć pracownikom, czego od nich oczekuje. Una ocni to im obraz sytuacji pod jego przywództwem. Przedstawiając swoje oczekiwania, warto poszukać przykładów zachowań zgodnych z tymi oczekiwaniami. Przykłady z życia wzięte są lepsze niż wyświechtane frazy, dlatego warto znaleźć jeden czy dwa na zilustrowanie swoich oczekiwań.

Poniżej przedstawiamy przykład podany przez jednego z uczestników studiów MSEL. Warto odnotować, w jaki sposób uosabia on oczekiwania dotyczące etycznych zachowań:

Moje wymagania wobec pracowników można sprowadzić do powiedzenia: *nie czyń drugiemu, co tobie niemiłe*. Co mam na myśli? Oczekuję od pracowników etycznego zachowania, czegokolwiek by nie robili. Zawsze pojawią się jakieś możliwości pójścia na skróty, co przyniesie być może krótkotrwałe korzyści. Jednak wiele przykładów ze sfery biznesu w ostatnich latach pokazuje, jak nieprzezorne jest takie myślenie. Oczekuję od pracowników zdecydowanej postawy w tym za kresie i niedopuszczania do sytuacji, w której ktoś pomyśli, że w firmie toleruje się oszustwa czy cokolwiek nieetycznego. Zarządzacie setkami pracowników – choć ciąż nie każdy z nich zna was osobiście, to jednak wszyscy muszą mieć pewność co do waszych poglądów na ten temat i widzieć, że słowa potwierdzacie własnym przykładem. Ruth, bardzo mi się podoba, że w twoim dziale nieustannie zadajecie sobie pytanie: „Czy to, co robimy, jest słuszne?”.

Kształtowanie własnej wizji przywództwa

Najwyższy czas stworzyć własną wizję przywódczą.

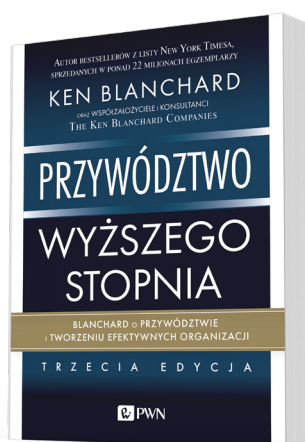
Nie warto usiłować robić tego za jednym zamachem. Na początek należy poświęcić sporo czasu na rozmyślanie o najważniejszych osobach, najważniejszych wydarzeniach i wyznawanych wartościach. Warto dać sobie czas, by te przemyślenia miały szansę dojrzeć.

Następnie należy te przemyślenia spisać albo nagrać. Najlepiej zrobić to w postaci historii, opowieści. Takie historie lepiej trafiają do innych niż ogólne listy cech skutecznego lidera. Opowieści mają bardziej osobisty charakter i powodują, że ludziom łatwiej jest znaleźć płaszczyznę porozumienia z liderem. Listy cech czy elementów składających się na skuteczne przywództwo nie przedstawiają osoby lidera tak dobrze jak opowiadające o nim historie. Takie opowieści pomagają ludziom zrozumieć, jak wyglądała droga lidera i co go ukształtowało. Pomagają im zrozumieć jego zamiary. Historie mają wstęp, rozwinięcie i zakończenie. Warto uwzględnić w nich różne detale i szczegóły, aby przedstawia-

ne wydarzenia i osoby ożyły. Należy również podkreślić, czego poszczególne historie nauczyły lidera. Tego typu wnioski są często punktem wyjścia do wyznawanych wartości.

Spisując lub nagrywając wyznawane wartości, należy je koniecznie szczegółowo zdefiniować, żeby ludzie dokładnie wiedzieli, jak lider te wartości rozumie.

Kiedy powstanie już pierwsza wersja wizji przywódczej, warto przetestować ją w rozmowie z coachem lub inną zaufaną osobą, a następnie poprosić ich o informację zwrotną. Co do nich trafiło? Co uznali za wartościowe? Czego nie zrozumieli? Nad którymi elementami trzeba jeszcze popracować, żeby narracja była bardziej przekonująca? (...)

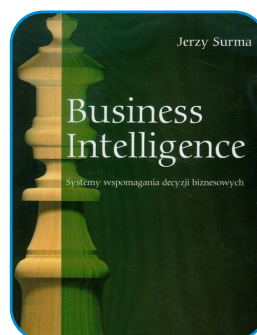


Fragment pochodzi z książki:

Prwództwo wyższego stopnia.
Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji
Wydawnictwo Naukowe PWN 2023
rozdział: Kształtowanie własnej wizji przywództwa

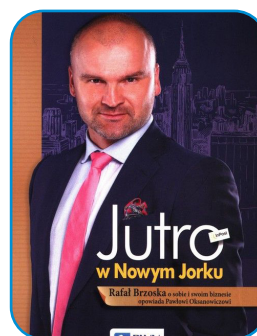
SPRAWDŹ

Zobacz również:



Business Intelligence.
Wydawnictwo Naukowe PWN 2009

SPRAWDŹ



Jutro w Nowym Jorku. Rafał Brzóska o sobie i swoim biznesie opowiada Pawłowi Oksanowiczowi
Wydawnictwo Naukowe PWN 2022

SPRAWDŹ

Kompetencje i cechy organizacji odpornych

Celem organizacji jest przetrwanie oraz rozwój. Aby go spełnić, należy zbudować i utrzymać przewagę konkurencyjną. W tym procesie wyróżniamy dwie, kluczowe perspektywy. Pierwsza koncentruje się na sektorze, druga oparta jest na szkole zasobowej. Tradycyjna formuła budowania przewagi konkurencyjnej bazuje na ekonomii skali, kontroli przez integrację wertykalną itp. Badania ostatnich lat dowodzą, że ustępuje ona miejsca innowacyjności, płaskim oraz elastycznym strukturom, różnicowaniu działań, zespołom interdyscyplinarnym, organizacjom otwartym na ryzyko, eksperymentowaniu, a także silnej kulturze organizacyjnej (Teixeir, Werther, 2013). Wpisuje się to nie tylko w szkołę zasobową budowania strategii, ale również w model systemowy i sytuacyjny prowadzący do tzw. systemów otwartych budowania organizacji.

Niemniej jednak współczesne tempo zmian i specyfika dzisiejszego, a z dużym prawdopodobieństwem również „jutrzejszego”, środowiska biznesowego (omówiona w rozdziale pierwszym) prowadzić będzie do dalszego skracania się czasu dostępnego dla organizacji, w którym musi utrzymać przewagę konkurencyjną. Przyczyn tego stanu rzeczy jest wiele. Mają one swoje źródła zarówno w otoczeniu organizacji, jak i w szeroko rozumianych zasobach. Zawsze bowiem będzie to gra o sumie zerowej – zwycięstwo jednych to porażka innych. Trwałość przewagi zależy więc nie tylko od organizacji, ale również od działań konkurentów, zmian technologicznych, ewolucji oczekiwań oraz zwyczajów konsumenckich itp. Jak wspomniano wcześniej, zmiany zachodzące w otoczeniu mają zazwyczaj możliwy do przewidzenia charakter. Ale takie metaforyczne „szare nosorożce”, jeśli nie zostaną zauważone i właściwie zaadresowane, mogą spowodować problemy organizacji, a nawet jej porażkę. Dlatego zdolność budowania przewagi zależy fi nalnie od organizacji, od jej „obureczności” – zdolności odkrywania, dostrzegania zmian rynkowych i uczenia się rynku prowadzącego, aby tworzyć nowe rozwiązania adresujące, bądź nawet wyprzedzające, zmiany w środowisku biznesowym.

Utrata konkurencyjności wynika więc z dwóch głównych ułomności: z braku skłonności do zmiany oraz zdolności do zmiany. Pierwsza objawia się brakiem, bądź ograniczoną zdolnością dostrzegania, przewidywania albo wyprzedzania zmian. Druga jest z kolei efektem niedostatku zasobów, w tym kompetencji, niezbędnych do zaadresowania tych zmian i uruchomienia działań zmierzających do utrzymania, wzmocnienia oraz obrony przewagi konkurencyjnej. Wskazane ułomności skutkują tym, że strata organizacji jest replikowana (organizacja traci swoją wyróżnialność), zostaje wypierana przez lepsze strategie innych fi rm, wyczerpują się możliwości działania organizacji (np. poprzez zmianę zachowań klientów, zmiany w kanałach) lub fi rma staje się niedostosowana do nowej struktury i procesów rynkowych (np. Internet zmienił w dużym stopniu pozycję klientów wobec dostawców) (Hamel, Valikangas, 2003). Rodzi to pytanie o podejścia oraz metody działania, które mogą uodparniać organizacje na takie skutki i umożliwiać obronę przewagi konkurencyjnej. Kwestia organizacji odpornych (ang. resilience) zostanie dokładniej

Kwestia organizacji odpornych (ang. resilience) zostanie dokładniej omówiona w dalszej części pracy, ale już teraz warto je zdefiniować – są to takie organizacje, które mają zdolność obrony swojej przewagi konkurencyjnej (czyli zdolność do generowania lepszych wyników rynkowych, co przekłada

się na wyższy udział w rynku, wyższe ceny/ marże, albo i wyższy udział w rynku, i wyższe ceny niż konkurencji) w długim okresie, mimo niestabilnego otoczenia oraz pojawiających się zmian w środowisku biznesowym. Współcześnie uznaje się, że jedynym źródłem przewagi konkurencyjnej są organizacje odporne, ponieważ mają kompetencje do ciągłego odnawiania i rekonfigurowania zasobów intelektualnych, finansowych, technologicznych itp. Z jednej strony, umożliwia to dostrzeganie zmian, rozumienie oraz uczenie się rynku, a z drugiej, tworzenie i dostarczanie klientom wyższej wartości niż czynią to konkurenci. Jak zauważają Teixeira i Werther (2013), organizacje odporne mają w swoim DNA „schumpeterowską” umiejętność zarządzania kreatywną destrukcją (Schumpeter, 1939). Już bowiem ponad 60 lat temu Schumpeter (1942) przewidział, że przewagi konkurencyjne są absorbowane przez rynek, a klienci przyzwyczajają się do oferowanych wartości, przez co stale oczekują więcej. Do utraty przewagi konkurencyjnej prowadzi z kolei łatwość kopiowania, naśladowania, czy nawet twórczego rozwijania najlepszych rozwiązań. Dlatego też odporne organizacje tworzą przewagę konkurencyjną poprzez ciągłe kreowanie nowej przewagi konkurencyjnej (Werther, Kerr, 1995). W ciągu ostatnich kilkunastu lat okres tworzenia nowych produktów skrócił się na świecie o prawie połowę – średnio z 42 do 24 miesięcy (Cooper, 2011). Organizacje mogą jednak wypracować odporność, a następnie ją rozwijać i kształtować. Daje to nadzieję na ich przetrwanie oraz dalsze budowanie przewagi konkurencyjnej (Elkington i in., 2017).

Pojęcie i koncepcja odporności zrodziła się w sferze psychoterapii. Jako obszar badań odporność koncentrowała się na odkrywaniu sposobów radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi przez jednostki oraz badanie wpływu kryzysu na rozwój naszych zdolności i umiejętności (Rak, Patterson, 1996). Niemniej, odporność nie koncentruje się tylko na procesie „zdrowienia”, ale na sposobach mierzenia się z trudnościami (Holbeche, 2015; Wankel, 2008). Dlatego też teorie i modele dotyczące odporności nie są ani uniwersalne na poziomie realizacji, ani możliwe do zastosowania w każdych okolicznościach, gdyż zależą od interakcji zachodzących między jednostką a otoczeniem (Rutter, 1993). Generalnie odporność jest siłą, czy energią, która determinuje sposób radzenia sobie z trudnościami w sytuacji stresu lub nieoczekiwanych zdarzeń. Przyjmując ten punkt widzenia, niektórzy definiują odporność organizacyjną jako proces pokonywania trudności, po którym następuje powrót do stanu oczekiwanego. Innymi słowy, jest to umiejętne przygotowanie organizacji do spodziewanych trudności, reagowanie na nie oraz przywracanie zdolności do konkurowania (Bell, 2002). W ramach tego procesu menedżerowie budują i rozwijają różne kompetencje, a także techniki uczenia się, aby zwiększyć szanse sukcesu bądź zredukować powtórne ryzyko pojawienia się trudności (Wankel, 2008).

Odporność jest więc wielowymiarowym i interdyscyplinarnym zjawiskiem, które pozwala odkryć sposoby zachowań jednostek i grup w sytuacji niepewności (Lee, Vargo, Seville, 2013). Odporność organizacyjna stanowi wyodrębniony obszar zainteresowania nauki i praktyki zarządzania, który zrodził się na gruncie analizy źródeł oraz przyczyn występowania niekorzystnych zdarzeń dla organizacji (Chao, 2008; Sheaffer i in., 1998). Dokonano relatywnie wielu analiz dotyczących samych źródeł sukcesu organizacji, a w znacznie mniejszym stopniu badano i opisywano przyczyny porażek. Dążenie do redukcji tej luki poskutkowało nawiązaniem do nauk behawioralnych oraz ich aplikacji do zarządzania. W efekcie powstało wiele definicji odporności organizacyjnej, które akcentowały różne jej elementy – m.in. dopasowanie organizacyjne (Mitroff, 2005), adaptacyjność i niezawodność (Weick, Sutcliffe,

Obstfeld, 2005), zarządzanie dysruptywnymi zmianami (Seville i in., 2008). Należy jednak podkreślić, że jest to złożone zjawisko, ponieważ organizacje mogą odpowiadać na zmiany rynkowe w różny sposób. Na przykład poprzez wewnętrzną kontrolę (Pfeffer, 1978), uczenie się (Weick i in., 2005) czy bycie kreatywnym (Kendra, Wachtendorf, 2003).

Strategiczna odporność jest stałą umiejętnością przewidywania i dopasowywania się do trendów oraz zmian rynkowych, które mogą w znaczący sposób wpływać na sytuację rynkową firmy. To wprowadzanie zmiany, zanim wystąpi ona w otoczeniu (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009; Hamel, Valikangas, 2003). Organizacje odporne mają systemy „wczesnego ostrzegania” i przewidywania pojawiających się (wewnętrznie i zewnętrznie) możliwości lub zagrożeń oraz efektywnego reagowania na te zdarzenia w określonym czasie, używając posiadanych zasobów w właściwy sposób. Nie ma organizacji, które nie popełniają błędów. Ważne, aby potrafić sobie z nimi radzić i odzyskiwać siłę konkurencyjną po porażkach.

Koncepcja organizacji odpornych rozwijana jest od początku XXI wieku i stanowi formę integracji omówionych w pkt. 2.2 wcześniejszych modeli organizacyjnych, które adresowały wyzwania związane z turbulentnym otoczeniem. Wielość i zróżnicowanie definicji pozwala na wskazanie kluczowych fundamentów organizacji odpornych – dostrzeganie i przewidywanie zmian rynkowych oraz rekonfigurowanie zasobów organizacji w celu uzyskiwania, odbudowywania, a także utrzymywania przewagi konkurencyjnej w trudnym, niesprzyjającym otoczeniu rynkowym. Wymaga to posiadania wielu kompetencji. Prekursorzy tzw. odporności przedsiębiorcy wskazywali na trzy grupy cech (Wankel, 2008):

- kompetencje intraprzedsiebiorcze – samoefektywność, kreatywna inteligencja, autonomiczne uczenie się, orientacja społeczna, własna tożsamość społeczna, umiejętności społeczne;
- umiejętności interpersonalne – zróżnicowanie zespołu, pozyskiwanie wiedzy, presja i oczekiwania liderów, morale zespołu oraz jego spójność z celami, mentoring);
- stanowienie i realizacja polityki organizacyjnej/branżowej/institutionalnej – operacje wewnętrzne i umiejętności zarządzania, standardy oraz praktyki w sektorze a zachowania przedsiębiorcze, relacje z kluczowymi interesariuszami zewnętrznymi, sieć kontaktów z instytucjami rządowymi i organizacjami trzeciego sektora, standardy działań przedsiębiorczych.

W nauce i praktyce zarządzania wypracowano w kolejnych latach listę zachowań, kompetencji oraz praktyk, które cechują organizacje odporne. W tabeli 8 przedstawiono analizę wybranych podejść do identyfikowania kluczowych kompetencji w takich organizacjach.

Już wstępna lektura wskazanych w tabeli 8 zasobów organizacji odpornych pozwala stwierdzić, że bazują one na omówionych wcześniej (tabela 7) koncepcjach organizacji XXI wieku. Organizacje odporne wywodzą się i czerpią z organizacji zwinnych, oburęcznych, adaptacyjnych, uczących się itp. Wskazane kompetencje organizacji odpornych można podzielić na trzy główne obszary. Pierwszy związany jest głównie z kulturą organizacyjną, w tym z przywództwem. Drugi, ze strategią działania, choć biorąc

Tabela 8. Kluczowe kompetencje organizacji odpornych – wybrane podejścia

Autor	Kluczowe kompetencje odpornych organizacji
McManus (2008)	• Świadomość sytuacji rynkowej – podział zadań, odpowiedzialności, analiza zagrożeń oraz ich konsekwencji, znajomość powiązań i relacji, ubezpieczenia, priorytety odbudowy; • Zarządzanie kluczowymi słabymi punktami – planowanie strategii, partycypacja, ocena potencjału zasobów wewnętrznych oraz zewnętrznych, połączenia i relacje organizacyjne; • Zdolności adaptacyjne – mentalność silosowa, komunikacja i relacje, wizja strategiczna, jasno zdefiniowane cele, informacje, wiedza, przywództwo oraz struktura nadzorczą.
Vargo, Stephenson (2010)	• Znajomość sytuacji rynkowej połączona z zarządzaniem słabymi punktami – znajomość rynku i konkurencji, zdrowa struktura kapitałowa; • Zwinne, adaptacyjne zdolności – szybkość reakcji na zmiany; • Przywództwo i kultura organizacyjna – wyjątkowi liderzy, klientocentryzm, spójna kultura jakości oraz odpowiedzialności.
Lee, Vargo, Seville (2013)	• Zdolności adaptacyjne – reedukacja mentalności silosów, zasoby wewnętrzne, zaangażowanie pracowników, informacja i wiedza, przywództwo, innowacyjność oraz kreatywność, proces podejmowania decyzji, monitoring sytuacji rynkowej, system raportowania; • Planowanie – planowanie strategii, partycypacja, postawa proaktywna, zasoby zewnętrzne, priorytety odbudowy.
Teixeira, Werther (2013)	• Przywództwo, zdolność jednostki podążania za liderem i wzajemna wymiana wartości; • Otwarta kultura organizacyjna, • Planowanie strategiczne, • Innowacyjność jako metoda działania.
Holbeche (2015)	• Zwinne planowanie – efektywne zarządzanie, nadzór i zarządzanie ryzykiem, sprawny benchmarking i karta wyników, głębokie rozumienie insightów klienta, kompleksowe, złożone kompetencje, szerokie i głębokie skanowanie oraz monitoring, strategiczne zaangażowanie do kluczowych celów;

Tabela 8. cd.

Autor	Kluczowe kompetencje odpornych organizacji
	• Zwinne operacje – elastyczne zespoły, aktywa, systemy, szybkie wprowadzanie nowych produktów, szczupłe procesy, ciągłe doskonalenie, szybkie rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji, dostęp do informacji i procesów zarządzania wiedzą, eksperymentowanie, testowanie – uczenie się na błędach; • Zwinne połączenia – pełne i szybkie wdrożenia między komórkami organizacyjnymi, dopasowanie dostawców oraz społeczności, pielęgnowanie partnerstw, zarządzanie marką i reputacją firmy, komunikacja, zaangażowanie i partycypacja, współpraca i zarządzanie konfliktem; • Zwinne praktyki – przywództwo i zarządzanie przez wartości, ciągłe uczenie się, zarządzanie zmianą i rozwój organizacyjny, adaptacyjna struktura i szerokie kompetencje, klimat wysokiej efektywności pracy, czyli zaangażowani, elastyczni, zróżnicowani, wszechstronnie wykwalifikowani pracownicy.
Seville (2016)	• Przywództwo i kultura organizacyjna – przywództwo, zaangażowanie pracowników, sprawność podejmowania decyzji, świadomość sytuacji rynkowej, innowacyjność i kreatywność; • Sieć kontaktów i relacji – zasoby wewnętrzne, efektywne partnerstwa, wykorzystanie wiedzy, przełamywanie silosów organizacyjnych; • Gotowość do zmiany – proaktywna postawa, testowanie i odporność na ryzyko, wspólnota celów, planowanie strategii.
Burkett (2017)	• Kultura organizacyjna; • Rozwijanie i upowszechnianie przywództwa; • Sprawne działanie, egzekucja; • Zarządzanie przez wyniki, ciągłe doskonalenie; • Budowanie i wiązanie zdolności oraz zasobów organizacji; • Pielęgnowanie współpracy, sieci kontaktów, społeczności; • Innowacyjność.

Źródło: Opracowanie własne.

pod uwagę temat i cel tej pracy, zawężimy ją do strategii rynkowej organizacji. Trzeci obejmuje rynkowe działania taktyczne, operacyjne oraz realizacyjne. Oczywiście nie są to w pełni rozdzielone grupy, wprost przeciwnie, należy je traktować jako komplementarne i wzajemnie powiązane. Innowacyjność, kreatywność, klientocentryzm oraz adaptacyjność to nie tylko filozofie a działania czy element strategii, ale także zestaw metod i narzędzi. Tak, jak nie można sprawnie posługiwać się narzędziami bez świadomości ich roli, ograniczeń itp., tak samo wysoki poziom kultury organizacyjnej bez przełożenia jej na sposoby działania, procesy, struktury, systemy (nawet otwarte) nie przyniesie oczekiwanych rezultatów.

Zaproponowany podział na trzy grupy jest szeroko opisywany w literaturze i widoczny w przyjmowanych podejściach, ma także swoje uzasadnienie logiczne oraz merytoryczne, oparte na informacjach zawartych w tabeli 8. W sferze działalności rynkowej, w szczególnie mocny sposób, to trójdzienne podejście promował i akcentował Webster (1992, 2002, 2005) podkreślając jednocześnie, że ostatnie lata XX i pierwsze XXI wieku skupiały się raczej na wymiarze taktycznym, krótkookresowym. Choć czasem kultura organizacyjna jest wyłączana jako odrębny obszar, bądź ujmowana w formie tła (McDonald, Mouncey, 2009; McDonald, Smith, Ward, 2007; Obłój, 2001), to współcześnie coraz powszechniej nacisk kładzie się na integrację tych trzech perspektyw, a nawet uwypuklana jest rola kultury organizacyjnej (Schein, 2004; Seville, 2016). Niemniej warto jednak wskazać, że wielu autorów, badaczy czy praktyków uwzględnia takie podejście (Beer, 2009; Davis, 2007; Gupta, Lehman, 2005; Kaplan, Norton, 2004; Post, Preaton, Sachs, 2002) oraz dostrzega i podkreśla potrzebę integracji wymienionych trzech perspektyw (De Bono, 2016; Sinek, 2011; Wankel, 2008). Takie łączenie ma głęboki sens, nawet jeśli późniejsze zastosowanie ich w praktyce przebiega różnie. Takie podejście porządkuje proces intelektualny, likwiduje zamęt w myśleniu, rozmowie czy dyskusji, zarówno w przypadku pojedynczych osób, jak i prac zespołowych (De Bono, 2016). Rozmowa, w której jeden z oponentów analizuje problem z jednej perspektywy, a drugi patrzy na omawiane zagadnienie z innej, musi prowadzić do chaosu i trudności w wypracowaniu rozwiązania czy uzgodnieniu stanowisk.

Innym zagadnieniem jest kolejność uwzględnianych perspektyw. Czy powinniśmy zaczynać od definiowania wartości i kultury organizacyjnej, czy raczej od działań operacyjnych, które doprowadzą do opisu systemu wartości, postaw, oczekiwanych zachowań itp.? To drugie podejście jest spotykane zarówno w praktyce, jak i w literaturze przedmiotu (Ries, Trout, 1988), jednak częściej przyjmuje się tzw. hierarchiczny model planowania, który zakłada identyfikowanie kultury organizacyjnej, misji, wizji jako punktu startu (Johnson, Scholes, 1999). W efekcie można więc spróbować rozpisać organizacje odporne z uwzględnieniem kultury organizacyjnej, strategii rynkowej i działań taktyczno-operacyjnych, jak na rysunku 3.

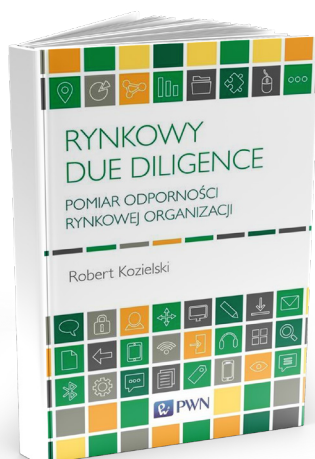
Na podstawie dotychczasowych rozwiązań można przyjąć, że istnieje potrzeba integracji między kulturą organizacyjną, strategią i działaniami taktyczno-operacyjnymi, powinna mieć miejsce współzależność oraz synergia, jak również nadrzędność definiowania kultury organizacyjnej, potem strategii, a finalnie metod i narzędzi działania. Głębsze poznanie i opisanie tych obszarów, jak również opracowanie długiej listy atrybutów opisujących kulturę organizacyjną, strategię oraz działania taktyczno-operacyjne w organizacjach odpornych wydaje się wartościowe z punktu widzenia tematu i celu tej

Rysunek 3. Organizacje odporne w wymiarze 3D



Źródło: Kozielski R., Mardosz A., Matuszewska A. (2017). *Sukces rynkowy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Gab.

publikacji. Niemniej, opis ten nie będzie obejmował wszystkich aspektów, ale jedynie te, które mają bezpośrednie konsekwencje w sferze rynkowej i odnoszą się do rezultatów rynkowych osiągniętych przez organizację.

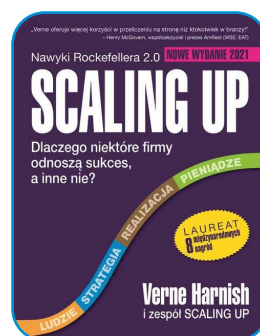


Fragment pochodzi z książki:

Rynkowy Due Diligence. Pomiar odporności rynkowej organizacji.
Wydawnictwo Naukowe PWN 2022
rozdział: Kompetencje i cechy organizacji odpornych

SPRAWDŹ

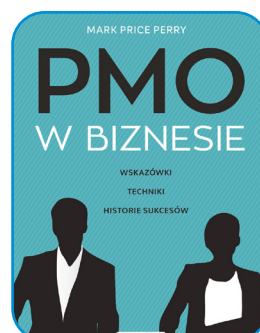
Zobacz również:



Scaling Up. Dlaczego niektóre firmy odnoszą sukces, a inne nie?

Wydawnictwo Naukowe PWN 2021

SPRAWDŹ



JPMO w biznesie. Wskazówki, techniki, historie sukcesów.

Wydawnictwo Naukowe PWN 2016

SPRAWDŹ

Znaczenie równowagi między pracą a życiem osobistym i aktywnością pozazawodową w zrównoważonym rozwoju kapitału ludzkiego

Katarzyna Mikołajczyk

Instytut Kapitału Ludzkiego SGH

Wprowadzenie

Dynamicznie zachodzące zmiany, niepewność, nieprzewidywalność i niejednoznaczność zdarzeń, a także zintensyfikowany rozwój nowoczesnych technologii kształtują obecną rzeczywistość. Aktualny rozwój cywilizacyjny wymaga jak nigdy dotąd wizji zrównoważenia interesów pracowników i ich pracodawców (Katić et al. 2019). Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym jest przecież bezpośrednio związana ze zrównoważeniem społecznym (Gladwin et al. 1995), zaś ogólnym celem zrównoważonego rozwoju jest podnoszenie jakości życia, zarówno w wymiarze społeczno-gospodarczym, jak i indywidualnym.

Zrównoważony rozwój kapitału ludzkiego jest koncepcją złożoną, obejmującą obszary działania człowieka na wielu płaszczyznach jego życia w skali mikro- i makroekonomicznej (Ferreira et al. 2020). W literaturze przedmiotu czynniki zrównoważonego rozwoju przypisuje się do trzech obszarów: środowiska naturalnego, gospodarki i społeczeństwa, w którym dobra jakość życia dla obecnych i przyszłych pokoleń stanowi jego istotny cel (Hart, Milstein 2003). Robert Zaugg et al. (2001) zaproponowali jedną z pierwszych definicji zrównoważonego zarządzania kapitałem ludzkim, zgodnie z którą obejmuje ono: równowagę praca–życie, zdolność i chęć pozostania atrakcyjnym na rynku pracy, zwiększenie zakresu autonomii pracowników oraz efektywne wykorzystanie ich kompetencji. W tym ujęciu zrównoważony rozwój kapitału ludzkiego oznacza proces rozwoju ludzi w sposób: roztropny, sprawiedliwy, bezpieczny, łączący aspekty ekologiczne, ekonomiczne i społeczne, zarówno w wymiarze czasowym, jak i przestrzennym. Ponadto dążenie do równowagi między pracą a życiem poza nią ma związek z wieloma kwestiami społeczno-gospodarczymi, takimi jak: produktywnie wykorzystywanie zasobów pracy i zdolności konkurencyjne w przyszłości przez rozwijanie aktywów niematerialnych, podnoszenie poziomu diety, równość płci, poprawa zdrowia i jakości życia. Brak jej optymalnej realizacji powoduje daleko idące skutki o charakterze społeczno-ekonomicznym.

Wdrażanie koncepcji zrównoważonej organizacji w obszarze ZKL zwraca uwagę na potrzebę osiągnięcia nie tylko celów ekonomicznych przedsiębiorstwa, ale również zaspokojenia i zrównoważenia potrzeb pracowników. Zatem zrównoważone ZKL wspiera strategię zrównoważonego rozwoju organizacji, kładzie nacisk na sprawiedliwe traktowanie, dba o rozwój, zdrowie i dobrostan pracowników, wspiera przyjazne dla środowiska praktyki organizacyjne, zakłada rozwój kompetencji pracowników i promuje równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Ponadto odnosi się do wyników społecznych, które przyczyniają się do długoterminowego rozwoju organizacji, czyli organizacji zrównoważonej. Równocześnie zrównoważone ZKL pozwala na najwyższą wydajność pracy, z uwzględnie-

niem dobrostanu nie tylko pracowników, ale także pozostałych interesariuszy. Utrzymanie równowagi między pracą a życiem pracowników nie tylko poprawia jakość ich życia osobistego, ale także w dłuższej perspektywie może tworzyć przewagę konkurencyjną firmy i sprzyjać ciągłemu wzrostowi. Jakość życia i zrównoważony rozwój to kategorie ściśle ze sobą powiązane. Wysoka jakość życia stanowi bowiem cel nadrzędny koncepcji zrównoważonego rozwoju (Borys 2005).

Zdaniem badaczy równowaga między pracą a życiem powinna uwzględniać czas i zaangażowanie, jakie poświęca jednostka obu tym sferom, oraz zadowolenie płynące z pełnienia różnorodnych ról w pracy i poza nią (Greenhaus et al. 2003). Podejmując określone zajęcia w obu analizowanych sferach, człowiek wykorzystuje bowiem te same zasoby własnego czasu, energii, myśli, emocji, które trudno jest rozdzielić na dwie odrębne części. Należy przy tym podkreślić, że równowaga nie oznacza równego podziału czasu pomiędzy pracą a pozostałe aktywności, podobnie jak ilość czasu przeznaczanego na określone zajęcia oraz częstotliwość ich wykonywania nie są równoznaczne z ważnością tego zajęcia dla danej osoby. Wynika to m.in. z subiektywnej relacji pomiędzy pracą a życiem prywatnym, stanowiącej rezultat przyjętego przez jednostkę systemu wartości, jej cech osobniczych, wieku, nastroju, sytuacji rodzinnej, sposobu organizacji i rodzaju wykonywanej pracy, jak też złożoności kultury, w której funkcjonuje (Greenhaus et al. 2001).

David Clutterbuck (2005) wskazał sześć tzw. strumieni życia ważnych, w różnym stopniu, dla większości osób. Są to:

1. praca – sposób zarabiania na życie,
2. kariera – rozwój w pracy, wspinanie się po szczeblach kariery,
3. rodzina i znajomi – nawiązywanie i utrzymywanie relacji poza pracą,
4. zdrowie – utrzymywanie dobrej kondycji psychicznej i fizycznej,
5. samorealizacja – aktywność pozazawodowa w celu rozwoju,
6. społeczeństwo i poczucie przynależności – aktywność społeczna i obywatelska poza pracą i karierą zawodową.

Z punktu widzenia organizacji zachowanie równowagi między wymienionymi wyżej obszarami funkcjonowania pracowników pozwala na pełne wykorzystanie tkwiącego w nich potencjału.

Ten rozdział jest poświęcony przybliżeniu rozwiązań stosowanych w firmach w Polsce służących zachowaniu równowagi między pracą a życiem i wspierających pracowników w ich aktywności pozazawodowej. Rozważania podjęte przez autorkę wpisują się w promowanie idei *work-life balance*, której

kluczowym elementem jest postulat harmonijnego procesu wzrostu wszystkich obszarów funkcjonowania człowieka i jego aktywności, a także zaspokajania potrzeb fizycznych i psychicznych gwarantujących wysoką jakość życia bez szkody dla społeczeństwa, środowiska i gospodarki.

Celem opracowania jest także analiza wzajemnych relacji między pracą a aktywnością pozazawodową w kontekście wzajemnego wzbogacania się życia zawodowego i osobistego. Równowaga pomiędzy pracą a sferą pozazawodową, jako ważny element jakości pracy i tym samym składnik ogólnej jakości życia, może stanowić istotny element składowy zrównoważonego rozwoju jednostki. W tym kontekście niezwykle ważne staje się pytanie dotyczące działań wspierających pracowników w utrzymaniu tej równowagi, tak by stosowane rozwiązania były zarówno korzystne dla pracowników, jak i opłacalne dla zatrudniających ich firm.

Idea równoważenia pracy i życia osobistego – ewolucja koncepcji

Work-life balance powinniśmy raczej traktować jako sposób integrowania różnych sfer życia w harmonijną i komplementarną całość. Proporcje angażowania się jednostki w poszczególne sfery życia mogą przecież zmieniać się w zależności od chociażby etapu cyklu życia. Należy także podkreślić, że stan równowagi między pracą a aktywnościami pozazawodowymi jest różny dla poszczególnych osób w zależności od wieku, płci, wykształcenia czy też pełnionych ról życiowych (Emslie, Hunt 2009). Nie istnieje zatem jeden uniwersalny konstrukt równowagi w zakresie pracy zawodowej i życia osobistego.

Ważnym etapem w rozwoju koncepcji *work-life balance* było dostrzeżenie przez ekspertów, że rodzina nie jest jedyną sferą funkcjonowania jednostki, która może wpływać na jej samopoczucie czy wypełnianie obowiązków zawodowych. Działalność społeczna, obywatelska, kulturalna, towarzyska, religijna, sport, hobby, wypoczynek, kształcenie – to tylko nieliczne z istotnych elementów życia człowieka, które mogą pozostawać w równowadze lub sprzeczności z jego pracą zawodową (Keeney et al. 2013). Należy podkreślić, że koncepcja *work-life balance* opiera się na znalezieniu odpowiedniej równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym, a to oznacza, że nie chodzi w niej o podtrzymanie tradycyjnego modelu, w którym obydwie sfery były traktowane rozdzielnie (Clutterbeck 2005). Idea równoważenia pracy i życia ma pomóc człowiekowi realizować się w każdym z tych obszarów, dając mu satysfakcję, ale także zwiększając jego możliwości i potencjał. Dlatego też równowaga między pracą a życiem osobistym może być szeroko definiowana jako możliwość osiągnięcia satysfakcjonujących celów w różnych sferach życia (Thasni 2017).

Wyniki badań prowadzonych w wielu krajach na świecie potwierdzają powiązanie wysiłków firm zmierzających do równoważenia życia zawodowego i osobistego z korzyściami natury ekonomicznej odnoszącymi się m.in. do: spadku absencji i płynności kadr, ochrony poniesionych inwestycji w pracowników, niższych kosztów rekrutacji i szkoleń, rzadszego korzystania ze zwolnień lekarskich, zmniejszonego poziomu stresu pracownika, większej lojalności pracowników, zwiększonej wydajności czy poprawy wizerunku firmy (Dex et al. 2001). Należy też dodać, że aktywne podejście do zagadnień równowagi praca–życie zwykle nie wpływa bezpośrednio na produktywność, konkurencyjność, ostateczny wynik

finansowy czy rentowność kapitału, tworzy jedynie sprzyjające warunki, w których określone zmienne mogą wesprzeć podstawowe czynniki determinujące wyniki ekonomiczne firmy (Pavalko, Henderson 2006; Yasbek 2004).

Negatywne oddziaływanie między rozpatrywanymi rolami jednostki ma już ugruntowaną pozycję terminologiczno-koncepcyjną (tzw. konflikt praca– życie). Natomiast pozytywny wzajemny wpływ między pracą a życiem osobistym wciąż stanowi obszar poszukiwań i rozbieżności, również definicyjnych. W literaturze przedmiotu można spotkać takie określenia jak: pozytywne promieniowanie, facylitacja, wzmocnienie, wzbogacanie, przenikanie. W ten sposób powstała koncepcja mówiąca o wzajemnym wzbogacaniu się pracy zawodowej i życia pozazawodowego, tzw. *work-life enrichment*. Owo wzbogacanie można rozumieć jako stopień, w którym doświadczenia z jednej roli poprawiają jakość życia w drugiej roli (Kelly et al. 2015).

Wzbogacanie życia i pracy jest dwukierunkowe: doświadczenia zawodowe mogą pozytywnie wpływać na jakość życia prywatnego, a doświadczenia pozazawodowe mogą poprawiać jakość życia w sferze zawodowej. Na przykład życie prywatne może stać się źródłem pozytywnych emocji, które przeniosą się na funkcjonowanie zawodowe. Inną formą wzbogacania jest sytuacja, gdy to praca kształtuje w jednostce umiejętności, wzory zachowań, postawy czy sposoby myślenia, które ułatwiają jej wypełnianie np. ról rodzinnych czy obywatelskich. Pracownik dzięki pracy może wykształcić nawyk obowiązkowości czy nabyć pewność siebie, które to pomogą mu stawać się lepszym partnerem, społecznikiem, przyjacielem czy rodzicem (Powell et al. 2019).

Jednym z praktycznych sposobów osiągnięcia równowagi między życiem zawodowym a pozazawodowym jest przyjęcie do wiadomości, że te dwie sfery są dla człowieka niezwykle istotne, a wiele wartości i innych zasobów może przenikać z jednego obszaru do drugiego. Należy jednak mieć świadomość, że relacje między pracą a życiem osobistym są na tyle złożone, że nie zawsze osiągnięcie tych celów jest możliwe.

JAK ZOSTAĆ LIDERM W CZASACH NIEPEWNOŚCI?

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM | Znaczenie równowagi między pracą a życiem osobistym i aktywnością pozazawodową w zrównoważonym rozwoju kapitału ludzkiego



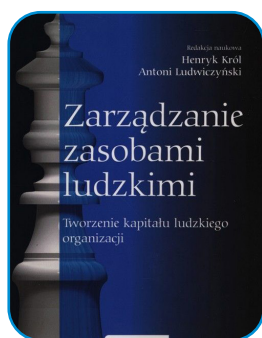
Fragment pochodzi z książki:

**Zarządzanie kapitałem ludzkim.
W warunkach zrównoważonego rozwoju.**

Wydawnictwo Naukowe PWN 2022
rozdział: Znaczenie równowagi między pracą a życiem osobistym i aktywnością pozazawodową w zrównoważonym rozwoju kapitału ludzkiego

SPRAWDŹ

Zobacz również:



**Zarządzanie zasobami ludzkimi.
Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji.**

Wydawnictwo Naukowe PWN 2023

SPRAWDŹ



Podstawy zarządzania organizacjami.

Wydawnictwo Naukowe PWN 2017

SPRAWDŹ

Zainteresowały Cię nasze książki?

znajdziesz je na:

IBUK LIBRA  PWN

SPRAWDŹ

IBUK Libra to czytelnia online czynna całą dobę. Dostępne w niej są tysiące e-booków oraz e-czasopism z niemal każdej dziedziny. Do IBUKA Libry możesz zalogować się z dowolnego miejsca, o każdej porze. Korzystanie z IBUKA Libry jest bezpłatne – poproś o dostęp w swojej bibliotece.

 IBUK

SPRAWDŹ

IBUK.pl jest platformą pozwalającą kupować i wypożyczać e-booki. Można je wypożyczać zarówno pojedynczo – już od 4,92 PLN za dobę oraz w abonamentach – ceny zaczynają się od 19,90 PLN miesięcznie. W ofercie dostępne są także audiobooki.

 PWN KSIĘGARNIA
INTERNETOWA

SPRAWDŹ

Księgarnia Internetowa PWN oferuje szeroki zakres publikacji: podręczniki akademickie, książki naukowe i popularnonaukowe, słowniki języka polskiego i słowniki języków obcych. Znajdziesz w niej zarówno publikacje papierowe, jak i książki w wersji elektronicznej – e-booki i audiobooki.

Śledź nas na Facebooku:





Niniejszy e-book jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, które im przysługują. Nie publikuj go w Internecie. Cytując jego fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. Kopiując jego część, rób to jedynie na użytek osobisty.

© Wydawnictwo Naukowe PWN SA
02-460 Warszawa, ul. Gottlieba Daimlera 2

ksiegarnia.pwn.pl
pwn.pl