WSZECHNICA
Uniwersytetu Jagiellońskiego
Szkolenia Coaching Doradztwo

ORGANIZACJE NA ROZSTAJACH

WIZJE PRZYSZŁOŚCI ORGANIZACJI

Na podstawie badań poprzedzających VI edycję konferencji
Organizacja Ucząca się „Zdrowa organizacja w nowym świecie"

Kraków, 23 czerwca 2020

INFORMACJE O PRZEPROWADZONYCH BADANIACH

- Z jakimi wyzwaniami musieliśmy się zmierzyć w związku z pandemią? Jakiego rodzaju decyzje i działania podjęliśmy? Jakie były ich bezpośrednie skutki?
- Co odkrywamy działając w zmienionych warunkach? Jakie kompetencje i zasoby udało nam się uruchomić? Które z powstających rozwiązań powinny pozostać z nami na dłużej?
- Jak zmienią się organizacje, by przetrwać i rozkwitnąć w przyszłości? Jakie inne czynniki będziemy musieli wziąć pod uwagę? Co zrobić, by przygotować się na działanie w świecie, który nadchodzi?

Wymienione powyżej pytania były inspiracją dla serii jakościowych badań dotyczących funkcjonowania organizacji w trakcie pandemii oraz nadziei, obaw i przewidywań uczestników dotyczących zmian, jakich możemy spodziewać się w najbliższej przyszłości.

BADANIA	UCZESTNICY
ANKIETA Udostępniona w Internecie ankieta "Organizacje w nowym świecie: prognozy, obawy i marzenia", zawierająca otwarte, opisowe pytania o wyobrażenia dotyczące najbliższej przyszłości organizacji.	Menedżerowie, specjaliści HR, konsultanci, w większości pracujący w średnich lub dużych firmach. (Ankiety wypełniło 35 osób)
DYSKUSJE TEMATYCZNE Seria 4 wywiadów grupowych prowadzonych w formule otwartej dyskusji tematycznej o następujących tytułach: ● Zdolni do pracy zdalnej. Jaki praca zdalna zmienia funkcjonowanie ludzi, zespołów i organizacji? ● Dobre miejsce pracy w czasach kryzysu. Co to znaczy, że moja firma jest teraz dobrym miejscem pracy? ● Powrót do pracy w warunkach epidemii. Jak zadbać o adaptację tych, którzy wracają? ● Tabu organizacyjne w czasie kryzysu. Jak dbać o transparentność i przepływ informacji?	Menedżerowie, specjaliści HR i konsultanci zainteresowani wymianą doświadczeń (W wywiadach wzięło udział 25 osób)
WYWIADY DIAGNOSTYCZNE Dwa wywiady grupowe poświęcone funkcjonowaniu organizacji w warunkach pandemii, prowadzone jako część diagnozy potrzeb poprzedzającej realizację programu szkoleniowo-doradczego.	Menedżerowie dwóch dużych organizacji, odpowiedzialni za zapewnienie efektywnego funkcjonowania zespołów w sytuacji pracy zdalnej. (W wywiadach wzięło udział 16 osób)
WARSZTAT LISTENING POST Wywiad grupowy prowadzony w formule zakładającej swobodne, nieustrukturyzowane gromadzenie materiału, a następnie zaangażowanie uczestników w roli badaczy stawiających hipotezy wyjaśniające dynamikę obserwowanych zjawisk.	Menedżerowie, specjaliści HR i konsultanci zainteresowani wymianą doświadczeń. (W wywiadzie wzięło udział 9 osób)

Badania jakościowe nie są prowadzone na reprezentatywnych grupach i nie dają podstaw do stawiania tez o nasileniu badanych zjawisk. Pozwalają jednak na stworzenie całościowego obrazu sytuacji i sformułowanie hipotez, które będzie można później uszczegóławiać i testować.

CZĘŚĆ 1.

PRZESZŁOŚĆ. JAK RADZILIŚMY SOBIE Z KRYZYSOWĄ SYTUACJĄ?

- Mobilizacja w warunkach kryzysu
- Test dla autentyczności przywództwa i kultury organizacyjnej
- Indywidualizacja i osamotnienie

CZĘŚĆ 2.

TERAŹNIEJSZOŚĆ. Z CZYM MIERZYMY SIĘ OBECNIE?

- Faza wyczerpania
- Oszczędności, redukcje, przewartościowania
- Konfrontacja ze zmiennością i niepewnością

CZĘŚĆ 3.

PRZYSZŁOŚĆ. O CZYM POWINNIŚMY ROZMAWIAĆ?

- Model organizacji: na czym polega rozwijanie firmy?
- Model współpracy: jak budować zaangażowanie i poczucie przynależności?
- Model przywództwa: jakich liderów potrzebujemy?

CZĘŚĆ 4.

PRZYSZŁOŚĆ. CO MOŻEMY ZROBIĆ?

- Budowanie elastycznej strategii działania
- Kształtowanie przywództwa adekwatnego do zmieniającej się rzeczywistości
- Wspieranie współpracy, odporności i zaangażowania pracowników

CZĘŚĆ 1.

PRZESZŁOŚĆ.
JAK RADZILIŚMY SOBIE Z KRYZYSOWĄ SYTUACJĄ?

MOBILIZACJA W WARUNKACH KRYZYSU

TEST DLA AUTENTYCZNOŚCI PRZYWÓDZTWA I KULTURY ORGANIZACYJNEJ

INDYWIDUALIZACJA I OSAMOTNIENIE

MOBILIZACJA W WARUNKACH KRYZYSU

*„Odkryliśmy, że coś,
czego nie dało się załatwić
przez lata, nagle jest możliwe w kilka dni."*

DUMA Z PODJĘCIA WYZWANIA

Badani są dumni z tego, jak im i ich organizacjom udało się zmobilizować w warunkach kryzysu. Zmiana nawyków dotyczących pracy i szybkie podejmowanie decyzji dało im wiele doświadczeń skutecznego wpływania na sytuację. W wielu organizacjach powołano zespoły kryzysowe, które podjęły odpowiedzialność za zapewnienie współpracownikom bezpieczeństwa i dostosowanie zasad do realiów. Zawieszono ograniczenia zniechęcające do wprowadzania zmian, w tym przeciągające się konsultacje, czy konieczność uzyskiwania akceptacji na wielu poziomach zarządzania.

Nagłe, wymuszone przez sytuację przejście znacznej części pracowników na pracę zdalną wymagało olbrzymiej mobilizacji i szybkiego uczenia się. Intensywna zmiana dotyczyła również obszarów, w których wcześniej problemem był brak zaufania lub przekonanie, że działanie online jest niemożliwe (np. nadzorowanie pracy produkcyjnej, prowadzenie szkoleń). W ocenie badanych, w większości wypadków ludzie stanęli na wysokości zadania, utrzymując efektywność i adaptując się do wyzwań.

WZMOCNIENIE ROLI HR

W radzeniu sobie z wyzwaniami dużą rolę odegrali pracownicy działów personalnych, którym powierzono zadania związane z organizacją pracy w nowych warunkach, ale również komunikacją i troską o dobrostan psychiczny pracowników. Badani reprezentujący tę grupę podkreślali często, że ich rola zaczęła być postrzegana jako kluczowa dla efektywnego funkcjonowania firmy, dysponująca istotnymi informacjami i umiejętnościami. Ostatnie miesiące mogły wzmocnić postrzeganie działów HR raczej jako strategicznych partnerów, niż „funkcji wsparcia".

TEST DLA AUTENTYCZNOŚCI PRZYWÓDZTWA I KULTURY ORGANIZACYJNEJ

„Dowiedzieliśmy się trochę więcej o tym, ile prawdy było w zapewnieniach, że „ludzie są naszym najważniejszym kapitałem".

SZYBKIE DECYZJE JAKO PRAKTYCZNY TEST WARTOŚCI I PRZYWÓDZTWA

Znaczna część badanych docenia swoje firmy, lub wyraża dumę z własnego wkładu w to, jak potraktowano współpracowników w czasie pierwszej fali kryzysu. Wiele organizacji skorzystało z okazji by pokazać „ludzką twarz" – m.in. przez transparentną komunikację, rozluźnienie wymagań, uwzględnienie potrzeb związanych z sytuacją rodzinną i osobistą pracowników, a niekiedy również wysyłanie im drobnych podarunków.

Badani wydają się postrzegać zachowanie firm wobec pracowników jako praktyczny test wcześniejszych deklaracji. Przywoływane negatywne przykłady dotyczące np. szczegółowej kontroli aktywności osób pracujących zdalnie, traktowano jak sytuację, w której firma nie zdała tego testu, ponieważ już wcześniej brakowało w niej elementarnego szacunku i zaufania.

WZROST TROSKI O DOBROSTAN I ZDROWIE PSYCHICZNE PRACOWNIKÓW

Pandemia była dla organizacji impulsem do większego zainteresowania się dobrostanem psychicznym pracowników. Dotyczy to zarówno reagowania na różnego rodzaju trudności i zaburzenia, jak i ogólnej dbałości o równowagę, radzenie sobie ze stresem i jakość życia. Część organizacji uruchomiła lub rozszerzyła programy wsparcia psychologicznego. Echa tej tendencji słychać również w oczekiwaniach formułowanych wobec liderów przez osoby wypełniające ankietę. Najczęściej pojawiające się tam cechy lidera gotowego na zbliżającą się przyszłość to autentyczne przywództwo, empatia i umiejętność budowania relacji.

INDYWIDUALIZACJA I OSAMOTNIENIE

Kiedyś naturalne było, że idę sprawdzić, jak radzą sobie ludzie na hali produkcyjnej i zatrzymuję się, żeby z nimi porozmawiać. Teraz jem przy biurku i wstaję tylko do toalety.

POCZUCIE OSAMOTNIENIA

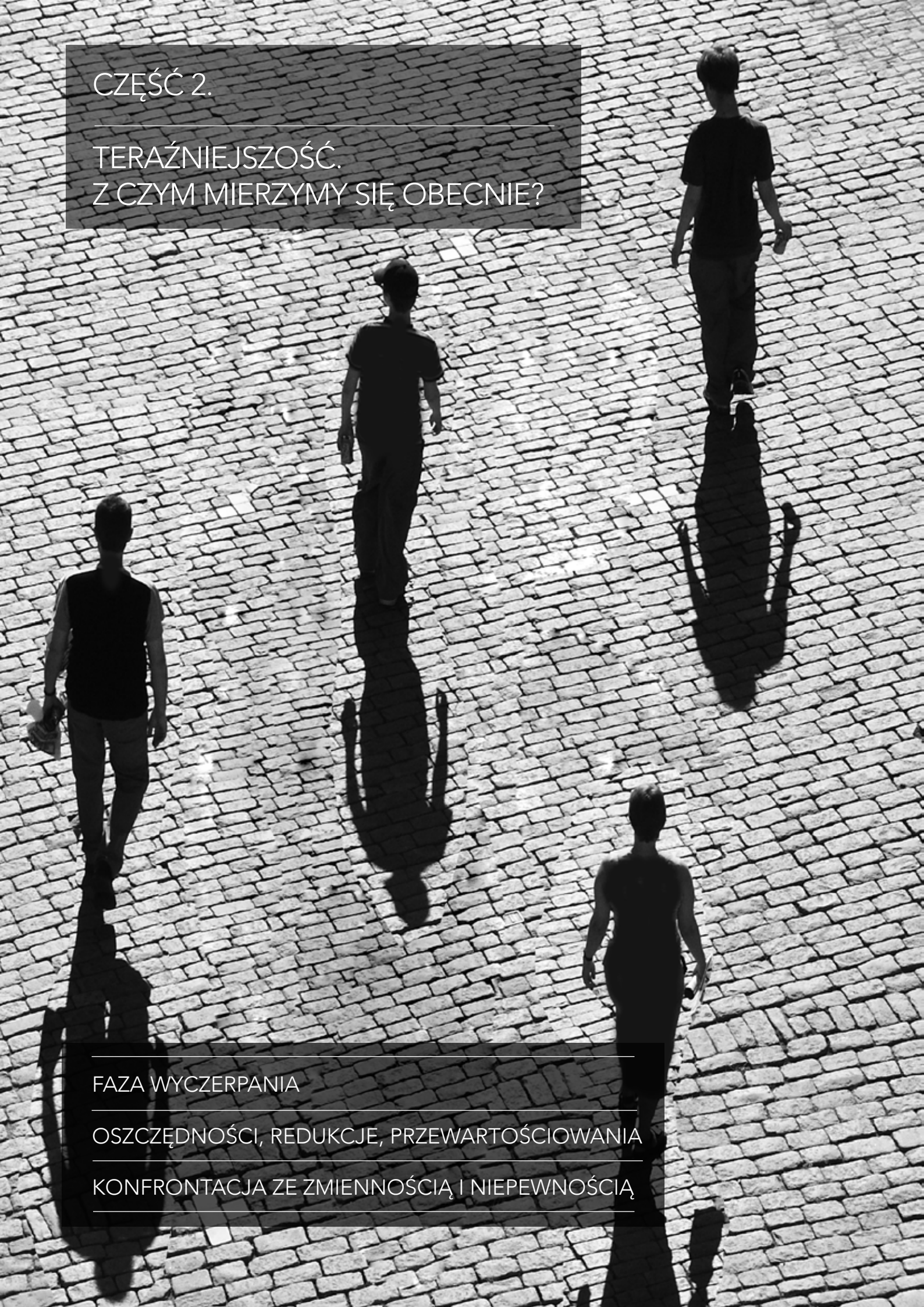
Doświadczeniem wielu osób badanych i ich współpracowników było poczucie osamotnienia; tęsknota za atmosferą i relacjami towarzyskimi nawiązywanymi w pracy. Osoby pracujące zdalnie pozostają wprawdzie w ciągłym kontakcie z innymi, ale ich komunikacja skupia się przede wszystkim na zadaniach. Presja efektywności i ścisłe planowanie spotkań utrudniają nieformalne rozmowy. Wiele osób mówiło też o trudnościach w ocenie stanu emocjonalnego współpracowników. Odcięcie od części danych niewerbalnych wydaje się stanowić przeszkodę w ocenie ich reakcji – np. tego, czy akceptują powierzane im zadania lub czy popierają formułowane propozycje.

Niektórzy uczestnicy badań podjęli celowe działania mające na celu wypełnić opisywaną powyżej lukę – np. przez organizację zdalnych spotkań o charakterze towarzyskim lub zadawanie bezpośrednich pytań o emocje, stopień akceptacji pomysłów i tym podobne. Traktują to jednak jako doraźny substytut czegoś, co kiedyś wydarzało się naturalnie.

AUTONOMIA ZA CENĘ JAKOŚCI WSPÓŁPRACY

Przejście na pracę zdalną i „kryzysowy" tryb zarządzania stworzyły sprzyjające warunki dla zadaniowego rozliczania pracy. Więcej zadań jest wykonywanych samodzielnie, a ocenie podlegają raczej rezultaty pracy niż proces ich osiągania. Badani dostrzegają tu szanse na wzmocnienie autonomii i umiejętności samodzielnego kierowania pracą. Uczestniczący w rozmowie menedżerowie dostrzegają jednak trudności w stosowaniu tego podejścia wobec osób, którym brakuje kompetencji lub motywacji, by pracować bez wsparcia i nadzoru.

Większa autonomia i indywidualizacja wydają się jednak utrudniać wspólne myślenie i decydowanie. Spotkania zdalne mają często charakter koordynacyjny lub informacyjny; brakuje w nich czasu na pogłębioną dyskusję i generowanie twórczych rozwiązań. Może to wynikać z niewystarczających kompetencji prowadzenia facylitacji on-line. Głębszą przyczyną wydaje się jednak presja efektywności i „kryzysowe" przyzwolenie na pomijanie czasochłonnych działań związanych z uwzględnianiem różnorodnych perspektyw i mozolnym dochodzeniem do konsensusu.



CZĘŚĆ 2.

TERAŹNIEJSZOŚĆ. Z CZYM MIERZYMY SIĘ OBECNIE?

FAZA WYCZERPANIA

OSZCZĘDNOŚCI, REDUKCJE, PRZEWARTOŚCIOWANIA

KONFRONTACJA ZE ZMIENNOŚCIĄ I NIEPEWNOŚCIĄ

FAZA WYCZERPANIA

„Kiedy wreszcie będzie tak jak dawniej?"

PRZECIĄŻENIE PRACĄ

Utrzymanie efektywności w nowych warunkach było możliwe dzięki mobilizacji – w wielu wypadkach związanej ze zwiększeniem czasu lub intensywności pracy. Związane z tym koszty stają się jednak stopniowo coraz wyraźniejsze. Należy do nich stała dostępność, zatarcie granic między pracą i życiem osobistym, a niekiedy również brak ergonomii wynikający z niedostosowania narzędzi i środowiska. Ciemną stroną elastyczności, pozwalającej np. na wsparcie dzieci w edukacji zdalnej, jest rozciągnięcie czasu pracy. Zadaniowe rozliczanie efektów oznacza, że pracownicy ponoszą koszty błędów i opóźnień, zaś spotkania zdalne odbywają się bez przerw, które wcześniej wymuszała konieczność przeniesienia się do innego pomieszczenia.

Co interesujące, w opisach wyczerpującej sytuacji nie pojawiała się presja ze strony przełożonych czy standardów narzuconych przez organizację. Można przypuszczać, że przemęczenie jest częściowo efektem nieformalnych norm i indywidualnego zrozumienia sytuacji (np. „nasza firma skróciła tydzień pracy – a więc teraz ten sam efekt muszę wypracować w 4, zamiast 5 dni").

WYCZERPANIE SYTUACJĄ NIEPEWNOŚCI

Wyczerpująca jest również niepewność związana z przyszłością firmy, sytuacją gospodarczą, ale również troską o zdrowie własne i bliskich osób. Wiele osób badanych obserwuje u siebie i współpracowników „stan zawieszenia"; mówi o potrzebie powrotu do normalności rozumianej szeroko – jako stan sprzed pandemii.

Wśród potrzeb i oczekiwań pracowników wobec pracodawcy, zaznacza się zwrot w kierunku poszukiwania stabilności i bezpieczeństwa zatrudnienia, wspólnoty, troski o zdrowie i jakość życia.

OSZCZĘDNOŚCI, REDUKCJE I PRZEWARTOŚCIOWANIA

„Nie wychylam się żeby nie dać pretekstu do zwolnienia"

ZAMROŻENIE WYDATKÓW, PRZEKONANIE O POWROCIE DO „RYNKU PRACODAWCY"

Jedną z pierwszych reakcji na pandemię było zamrożenie budżetów związanych z przedsięwzięciami, których nie uznano za niezbędne dla dalszego funkcjonowania organizacji. Pierwsze próby odmrożenia wydatków i inicjatyw pojawiają się, lecz są bardzo ostrożne. Dotyczy to również branż, w których nie odnotowanego wyraźnego spadku przychodów (prawdopodobnie ze względu na prognozy dotyczące ogólnego spadku koniunktury i wynikającego stąd zmniejszenia popytu).

Uczestnicy badań spodziewają się, że wiele firm dokona w najbliższym czasie serii cięć i restrukturyzacji. Obawiają się, że oprócz ryzyka utraty pracy oznacza to również dalsze zwiększanie obciążeń pracowników. Podkreślają przy tym, że kryzys może być nie tylko powodem, ale i pretekstem do zwiększenia oczekiwań, zaś obawa o utratę pracy może skutecznie blokować próby sprzeciwu..

NADZIEJA NA RACJONALNE PODEJŚCIE, OGRANICZENIE NADMIARU

Badani dostrzegają jednak również pozytywne aspekty ostrożności i ograniczania wydatków. Podają przykłady działań i inicjatyw, które okazały się niepotrzebne (międzynarodowe podróże, które można było zastąpić telekonferencją, „spotkania, które mogły być mailem"). Mają nadzieję, że kryzysowa sytuacja przekona firmy do podejmowania bardziej racjonalnych, przemyślanych działań, zaś pracowników – do większego doceniania stabilności zatrudnienia, więzi z współpracownikami i wzajemnego szacunku.

Wiąże się z tym szersza nadzieja na powszechną zmianę stylu życia – ograniczenie potrzeb, docenienie prostoty, zwolnienie tempa, większą troskę o środowisko naturalne i zdrowie psychiczne. Pojawiają się wizje renesansu lokalnych wspólnot i sieci wsparcia, poszukiwania samowystarczalnej alternatywy dla globalnego konsumpcjonizmu.

KONFRONTACJA ZE ZMIENNOŚCIĄ I NIEPEWNOŚCIĄ

„Jakoś sobie radzimy z dniem dzisiejszym, ale nie potrafimy zajrzeć do jutra"

WZROST ZAINTERESOWANIA KONTEKSTEM

Pandemia dostarczyła wyrazistego dowodu niestabilności środowiska, w którym funkcjonują współczesne firmy. Coś, o czym mówiono posługując się popularnymi terminami (np. VUCA) stało się niemożliwą do pominięcia rzeczywistością. Wzrosło więc zainteresowanie kontekstem: sytuacją epidemiologiczną, gospodarczą, polityczną i ich konsekwencjami dla działania firmy. Wzrosła liczba osób oczekujących od kierownictwa informacji na temat stanu finansów, perspektyw biznesowych i strategii firmy.

Zgodnie z oceną badanych, oczekiwania tego rodzaju spotkały się (przynajmniej początkowo) z odpowiedzią. Menedżerowie wyższego szczebla i członkowie zespołów kryzysowych regularnie i otwarcie informowali współpracowników o podejmowanych decyzjach i krótkoterminowych prognozach.

UNIKANIE PROGNOZ I WIĄŻĄCYCH DEKLARACJI

Początkowa transparentność ustąpiła jednak miejsca milczeniu. Uczestniczący w badaniach menedżerowie wyjaśniali to własną niepewnością i obawą przed formułowaniem wybiegających w przyszłość deklaracji, które trzeba będzie następnie odwoływać.

Podobnie interpretowano brak informacji z wyższych szczebli zarządzania (zarządy, centrale międzynarodowych firm). Zdaniem badanych, decydenci „nie chcą mówić o problemach, dopóki nie będzie rozwiązań", nie chcą przyznawać się do własnej niewiedzy ani formułować dalekosiężnych planów, które szybko stracą na aktualności pod wpływem czynników zewnętrznych.

POTRZEBA PRZEMYŚLENIA PROCESÓW I MODELU FUNKCJONOWANIA FIRMY

Zdaniem większości badanych, obserwowane obecnie zmiany w funkcjonowaniu organizacji pozostawią trwałe skutki. Dotyczy to w pierwszej kolejności roli pracy zdalnej i dalszego wzrostu znaczenia Internetu jako medium dla komunikowania się z klientami oraz dystrybucji usług i towarów. Wymuszona przez pandemię zmiana postaw wobec pracy zdalnej - również w sferach takich jak edukacja i ochrona zdrowia, w których barierą był dotychczas brak zaufania – stwarza dla firm nowe możliwości i ogranicza użyteczność wcześniejszych.

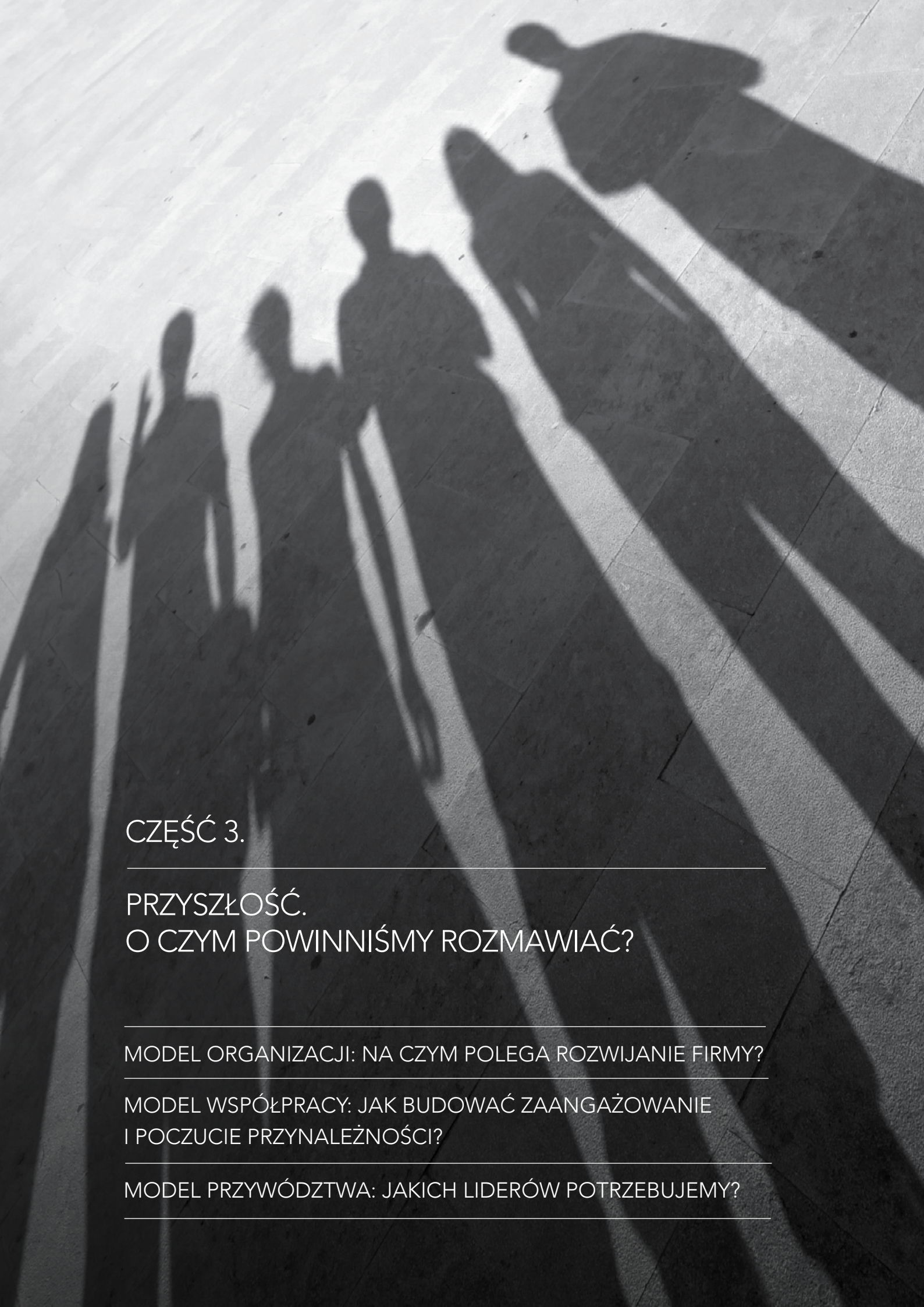
Dostosowanie do nowych realiów to jednak coś innego niż doraźna, kryzysowa mobilizacja. Badani sugerują, że bardziej przemyślane zmiany w sposobie funkcjonowania wielu organizacji muszą się jeszcze wydarzyć.

INTERLUDIUM.
PRÓBA ROZUMIENIA I HIPOTEZY WYJAŚNIAJĄCE

Przedstawione podsumowanie wypowiedzi osób badanych kreślą obraz organizacji, których pracownicy byli w stanie zmobilizować się w sytuacji zagrożenia, podejmując nowe zadania, ucząc się funkcjonować w nowych warunkach, a także okazując sobie nawzajem wsparcie i troskę. Pozytywna mobilizacja wydaje się właściwą reakcją na kryzys – u jej podstaw mogła jednak leżeć również niechęć do mierzenia się z lękiem o zdrowie własne i bliskich, o przyszłość firmy i kariery zawodowej.

Jest to o tyle istotne, że wpływa na sposób myślenia po opadnięciu pierwszej fali mobilizacji. Pandemia i wywołany przez nią kryzys jawiły się początkowo jako bodziec do radykalnej zmiany; obecnie obok często wyrażanego przekonania, że „pewne sprawy trzeba przemyśleć" nasila się potrzeba powrotu do normalności sprzed początku pandemii. Wśród wielu osób narasta nieuzasadnione faktami (takimi jak liczba zachorowań czy wskaźniki rynkowe) przekonanie, że kryzys wkrótce się skończy. Wynika to raczej ze zmęczenia pierwotną mobilizacją i z trudności w podjęciu złożonych wyzwań, jakie niesie ze sobą przyszłość.

Osoby odpowiedzialne za kształtowanie przyszłości organizacji sprawnie reagują na sytuację. Proaktywne podejście do pojawiających się na horyzoncie pytań jest jednak w znacznej części dopiero przed nimi. Z dużym prawdopodobieństwem będzie to wymagało wyjścia poza dotychczasowe ramy myślenia i granice ról organizacyjnych – na przykład posługiwania się raczej kategoriami branży, społeczeństw i rynków, niż pojedynczych organizacji, działów czy zespołów projektowych



CZĘŚĆ 3.

PRZYSZŁOŚĆ.
O CZYM POWINNIŚMY ROZMAWIAĆ?

MODEL ORGANIZACJI: NA CZYM POLEGA ROZWIJANIE FIRMY?

MODEL WSPÓŁPRACY: JAK BUDOWAĆ ZAANGAŻOWANIE I POCZUCIE PRZYNALEŻNOŚCI?

MODEL PRZYWÓDZTWA: JAKICH LIDERÓW POTRZEBUJEMY?

W tej części raportu przedstawiamy propozycje trzech obszarów, które powinny stać się przedmiotem refleksji, dyskusji i działania osób odpowiedzialnych za długofalową przyszłość organizacji. Opis ten opiera się zarówno na wypowiedziach osób badanych, jak i perspektywie interpretujących je konsultantów Wszechnicy UJ.

MODEL ORGANIZACJI: NA CZYM POLEGA ROZWIJANIE FIRMY?

Pandemia obnażyła słabości modelu funkcjonowania przedsiębiorstwa, który opiera się na ciągłej, agresywnej ekspansji, stałym cięciu kosztów i optymalizacji procesów. W tak zdefiniowanym modelu rezerwy, takie jak zapasy surowców, kapitału lub siły roboczej są postrzegane jako źródło marnotrawstwa, zaś zysk jest znacznie ważniejszy od stabilności, czy trudno mierzalnego kapitału społecznego. Prowadzi to jednak do szeroko rozumianej eksploatacji zasobów i zwiększa wrażliwość firmy na zakłócenia spowodowane nawet chwilową destabilizacją popytu czy łańcucha dostaw.

Wiele wypowiedzi osób badanych wyrażało nadzieję na upowszechnienie innego modelu funkcjonowania firmy – opartego na bardziej powolnym, lecz zrównoważonym rozwoju; budującego trwałe więzi z klientami i pracownikami, doceniającego zysk na równi ze stabilnością i poczuciem bezpieczeństwa. Konkurencyjność tego typu firmy musiałaby wynikać po części z zaufania, jakim obdarza ją otoczenie – a także z posiadanych rezerw, które pozwalają jej przetrwać trudności.

Badani spodziewają się kolejnych kryzysów (epidemicznych, ekologicznych, politycznych). Nie oczekują, że opisywany powyżej model stanie się powszechny – z formułowanych przewidywań wyłania się raczej obraz, w którym strategię tego rodzaju obiorą nieliczni, podczas gdy pozostali znikną z rynku w toku kolejnych zawirowań – lub utrzymają się właśnie za cenę jeszcze intensywniejszej eksploatacji posiadanych zasobów.

MODEL WSPÓŁPRACY: JAK BUDOWAĆ ZAANGAŻOWANIE I POCZUCIE PRZYNALEŻNOŚCI?

Pandemia i wynikający z niej gwałtowny wzrost popularności pracy zdalnej to kolejny czynnik wzmagający obserwowane wcześniej zmiany w sposobie definiowania relacji pomiędzy pracodawcą i pracownikiem. Utrudnienia w codziennym kontakcie z współpracownikami, otwartość na korzystanie z podwykonawców i pracowników tymczasowych, popularność globalnych platform służących do zlecania zadań freelancerom – te i wiele podobnych czynników sprawia, że coraz więcej jest ludzi wykonujących pracę na rzecz firmy, ale nie czujących się jej częścią.

Jednocześnie, ludzie potrzebują relacji z innymi; chcą czuć się członkami społeczności budujących ich tożsamość. Organizacje potrzebują zaś ludzi gotowych nie tylko świadczyć usługi na ich rzecz, ale także biorących za nie odpowiedzialność. Opisywana w pierwszej części tego raportu mobilizacja wyglądałaby zupełnie inaczej, gdyby pracownicy skupili uwagę wyłącznie na wykonywaniu zadań, za które otrzymują wynagrodzenie.

W wypowiedziach osób badanych pojawia się wiele nawiązań do tego właśnie napięcia. Obawom, że praca będzie się stawać coraz bardziej bezosobowa, mechaniczna i poddana silnej presji wydajności, towarzyszy przekonanie, że skuteczna organizacja i kierujący nią liderzy muszą zapewnić pozostałym sposób na zaspokojenie potrzeb związanych z przynależnością, szacunkiem i bezpieczeństwem. Utrzymanie pozwalającej na to kultury w trudnych realiach rynkowych lub stworzenie warunków, w których zaangażowanie i odpowiedzialność będą budowane „po nowemu" to zadanie stojące przed działami personalnymi i doskonała okazja, by wykorzystały wzmocnioną w ciągu ostatnich miesięcy pozycję.

MODEL PRZYWÓDZTWA: JAKICH LIDERÓW POTRZEBUJEMY?

Kryzysowa sytuacja stworzyła warunki sprzyjające szybkim, radykalnym decyzjom, podejmowanym jednoosobowo lub przez niewielkie zespoły. Taki sposób działania okazał się krótkoterminowo skuteczny, choć ujawnił również ograniczenia. Jest raczej reaktywny niż proaktywny – zmobilizował liderów do szybkiego działania, ale nie do wskazania inspirującej wizji przyszłości, która wykraczałaby poza gromadzenie rezerw i oczekiwanie na rozwój wydarzeń.

Nie wydaje się to zaskakujące. Sformułowanie klarownej, przekonującej wizji, która jednocześnie uwzględniałaby całą złożoność sytuacji wydaje się wymagać myślenia raczej kategoriami szerszego systemu, niż funkcjonującej w jego obrębie jednostki organizacyjnej. Można byłoby stwierdzić, że obecna sytuacja wymaga od liderów wyższego szczebla tego, czego sami domagają się od pracowników liniowych: wyjścia poza swój obszar, dostrzeżenia zależności, które łączą go z otoczeniem i działania na rzecz wspólnego tworzenia wartości dla całego systemu.

Wizję tego rodzaju trudno stworzyć w pojedynkę, nie wspominając o przekonaniu do niej innych. Może ona być jednak wynikiem zbiorowego dialogu: zaproszenia szerszego grona pracowników do podjęcia rozmowy o tym, jak organizacja będzie funkcjonować w nowych realiach. Rozpoczęcie takiej rozmowy i patronowanie temu, jak jest prowadzona to wyzwanie dla liderów współczesnych organizacji. Wymaga to okazania ludziom znacznego zaufania; sądzimy jednak, że będzie to zaufanie odwzajemnione.

CZĘŚĆ 4.

PRZYSZŁOŚĆ.
CO MOŻEMY ZROBIĆ?

BUDOWANIE ELASTYCZNEJ STRATEGII DZIAŁANIA

KSZTAŁTOWANIE PRZYWÓDZTWA ADEKWATNEGO DO ZMIENIAJĄCEJ SIĘ RZECZYWISTOŚCI

WSPIERANIE WSPÓŁPRACY, ODPORNOŚCI I ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW

Ostatnia część raportu prezentuje konkretne rozwiązania realizowane przez Wszechnicę UJ wraz ze współpracującymi z nią organizacjami, które mogą stać się odpowiedzią na zarysowane w części trzeciej wyzwania: stworzenie nowego modelu organizacji, współpracy i przywództwa.

BUDOWANIE ELASTYCZNEJ STRATEGII DZIAŁANIA

„Jaki jest najbardziej prawdopodobny scenariusz?
- Teraz nie ma bardziej prawdopodobnych scenariuszy."

Organizacje stoją przed wyzwaniem tworzenia nowych strategii, które dzięki wzięciu pod uwagę różnych wariantów rozwoju sytuacji i uwzględnianiu krótszej perspektywy, pozwolą firmom zachować elastyczność i adekwatność w okresie nieprzewidywalnych zmian. Równocześnie organizacje mogą pracować nad bardziej długofalowym modelem swojego funkcjonowania, nie ograniczając się tylko do bieżącego zarządzania kryzysem.

Warto angażować pracowników w ten proces z wielu powodów. Po pierwsze, pracując w danej branży ludzie mają specjalistyczną wiedzę dotyczącą swojego obszaru, która może być użytecznym, merytorycznym wkładem do procesu strategicznego. Po drugie, sprzyja to uelastycznieniu myślenia i otwartości pracowników na nowe rozwiązania. Świadoma refleksja na temat różnych scenariuszy przyszłości i ich potencjalnych konsekwencji sprawia, że wdrażane w organizacji zmiany przestają być zaskoczeniem, a nawet mogą być przyjmowane ze zrozumieniem. Po trzecie, pracownicy zaproszeni do ważnej rozmowy będą czuć się docenieni przez organizację. Zauważą swój wpływ na jej losy, a w konsekwencji będą bardziej skłonni do brania za nią odpowiedzialności. Postawy te były kluczowe dla firm podczas mobilizacji pracowników w początkowej fazie kryzysu. Po czwarte, rozmowa o przyszłości pozwala z wyprzedzeniem przygotować się na wyzwania i problemy. Adresowanie wprost ryzyk i zagrożeń, oswaja je i przekierowuje uwagę pracowników na rzecz pracy nad rozwiązaniami.

JAK TO ROBIĆ? ROZWIĄZANIA WSZECHNICY UJ

WARSZTATY PLANOWANIA SCENARIUSZOWEGO

Praca nad strategią. Metoda polegająca na stworzeniu kilku alternatywnych, równie prawdopodobnych scenariuszy przyszłości, uwzględniających czynniki, których możemy być stosunkowo pewni, jak i wielkie niewiadome. Korzyścią z realizacji warsztatu jest przede wszystkim uelastycznianie myślenia o zmianach i przygotowanie ludzi na sprawne działanie w różnych wariantach przyszłości. Efekty pracy to opowieści – możliwie porywające, zapadające w pamięć wizje dalszego rozwoju wypadków, stanowiące punkt wyjścia do projektowania strategii lub testowania jej w zderzeniu z różnymi wariantami biegu zdarzeń.

WARSZTATY FUTURE SEARCH

Metoda budująca poczucie wspólnoty i solidarnego dążenia do przyszłości. W oparciu o refleksje dotyczące przeszłości i uświadomienie sobie trendów obecnych w teraźniejszości, wypracowywane są rozwiązania na przyszłość. Korzyścią ze stosowania metody jest „obecność całego systemu w jednym pomieszczeniu" – co zapewnia uwzględnienie perspektyw różnych interesariuszy i chroni przed pochopnymi wizjami, nie uwzględniającymi trendów rodzących się u poszczególnych grup.

APPRECIATIVE INQUIRY

Metoda wspierająca urealnianie śmiałych marzeń w organizacji. Warsztaty oparte o analizę obecnych już kompetencji, mocnych stron, korzystnych doświadczeń tworzą warunki do głośnego wypowiadania marzeń o przyszłości i do przełożenia ich na plan operacyjny. Przewagą metody jest to, że u osób pracujących w ramach AI buduje poczucie siły i możliwości, satysfakcji i docenienia, zaś z perspektywy strategii pozwala dostrzec i uwzględnić niewykorzystany dotychczas potencjał organizacji.

KSZTAŁTOWANIE PRZYWÓDZTWA ADEKWATNEGO DO ZMIENIAJĄCEJ SIĘ RZECZYWISTOŚCI

„Wszyscy oczekują ode mnie odpowiedzi. Pytają: co z nami będzie? Co mamy robić? Kiedy wszystko wróci do normy. Jak ja to dźwignę?"

Gdy sytuacja robi się niestabilna, nieprzewidywalna, wymyka się dotychczasowym sposobom działania, oczy całego zespołu, organizacji, ba… całego społeczeństwa zwracają się ku liderom. To ogromna presja, zwłaszcza że również lider musi stawić czoła nieznanemu i zarządzić sytuacją dla siebie nową. Niejednokrotnie po prostu nie zna odpowiedzi na wiele z tych zadawanych wprost lub adresowanych milcząco pytań. Z drugiej strony zespoły działające w warunkach niepewności muszą radzić sobie z gwałtownymi zmianami realiów biznesowych i ciągłą weryfikacją przyjętych wcześniej założeń. W wielu wypadkach jest to bardzo trudne – odpowiedzią na nieznaną sytuację jest napięcie, które prowadzi do bardziej intensywnego powielania dobrze opanowanych wzorców. Efekt? Rozwiązania, które są tym mniej efektywne, im bardziej zmieniły się warunki.

- Jak działać, by zachować autentyczność, spójność i skuteczność w roli lidera, odpowiadając jednocześnie na zupełnie nową sytuację?
- Jak lider może wspierać współpracowników w kwestionowaniu przyjętych założeń i dostrzeganiu, że przyjęta strategia postępowania nie odpowiada sytuacji?
- Jak wesprzeć członków zespołu w bardziej elastycznym sposobie myślenia?

JAK TO ROBIĆ? ROZWIĄZANIA WSZECHNICY UJ

OSWAJANIE NIEZNANEGO – ROLA LIDERA W ZMIENIAJĄCEJ SIĘ RZECZYWISTOŚCI (SZKOLENIE).

Program pogłębiający rozumienie siebie i innych w sytuacjach budzących poczucie zagrożenia i niepokoju. W oparciu o mechanizmy dynamiki grupy, charakterystyczne dla sytuacji kryzysu i intensywnych zmian, zwraca uwagę na te aspekty przywództwa, które są kluczowe w sytuacjach nowych i nieprzewidywalnych. Menedżerowie poznają sposoby budowania bezpiecznych i wspierających struktur, umożliwiających zespołom wspólne myślenie i działanie.

WSPIERANIE KRYTYCZNEGO MYŚLENIA W ZESPOLE (SZKOLENIE).

Pogłębiamy rozumienie przyczyn błędów ograniczających jakość efektów wspólnego myślenia w pracy zespołowej. Menedżerowie uczą się jak wzmacniać swój zespół w ujawnieniu i kwestionowaniu przyjmowanych założeń. Poznając narzędzia facylitacyjne tworzą warunki dla konstruktywnej krytyki kreowanych rozwiązań oraz wspierają zespoły w dzieleniu się wątpliwościami, dostrzeganiu popełnianych błędów i wyciąganiu wniosków.

KONSULTACJE INDYWIDUALNE

Mając na uwadze unikalność warunków działania liderów, prowadzimy indywidualne konsultacje o charakterze doradczym, coachingowym lub mentoringowym. Konsultanci Wszechnicy UJ wspierają liderów w radzeniu sobie z bieżącymi wyzwaniami w pracy z ludźmi i zespołem, wykraczającymi poza dotychczasowe schematy działania. Spotkania dla menedżerów realizowane są jako wsparcie interwencyjne lub jako dłuższe procesy rozwojowe.

WSPIERANIE WSPÓŁPRACY, ODPORNOŚCI I ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW

W centrum zainteresowania zdrowej organizacji pozostaje pracownik i tworzenie atrakcyjnego miejsca pracy będącego przestrzenią do rozwoju, autonomii, budowania relacji i samorealizacji. W warunkach niepewności szczególnie ważnym obszarem dla dobrego funkcjonowania pracowników i zespołów jest ich kondycja emocjonalna, odporność psychiczna i okazja do dialogu. Odpowiadamy na potrzeby pracodawców, którzy chcą zatroszczyć się o poczucie bezpieczeństwa pracowników i wspierać ich w realizacji zadań w wymagających okolicznościach pracy.

JAK TO ROBIĆ? ROZWIĄZANIA WSZECHNICY UJ

EMPLOYEE ASSISTANCE PROGRAM

Systemowy program pomocy psychologicznej dla każdego pracownika, w formie anonimowej infolinii wewnątrz organizacji z dostępem do konsultantów – psychologów z doświadczeniem we współpracy z biznesem.

TEAM COACHING, SESJE FACYLITACYJNE LUB INTERWENCYJNE

Działania skoncentrowane na budowaniu zaangażowania, tworzeniu więzi, wzmacnianiu sprawczości, rozwiązywaniu konfliktów i wsparciu w sytuacjach trudnych dla grup i zespołów.

WEBINARY I SZKOLENIA ONLINE

Programy dla menedżerów lub członków zespołów promujące ideę zdrowego myślenia, wzmacniające odporność psychiczną i poruszające tematy trudności w psychospołecznym funkcjonowaniu współpracowników.

ZAPRASZAMY DO KONTAKTU I ROZMOWY

Maciej Świeży

Pracuje z organizacjami w obszarze planowania strategicznego i zmian organizacyjnych (autor opracowania Organizacje na rozstajach)

maciej.swiezy@wszechnica.uj.pl

506 006 099

Iwona Sołtysińska

Pracuje z organizacji w obszarze doradztwa strategicznego i kształtowania kultury organizacyjnej (autor opracowania Organizacje na rozstajach)

iwona.soltysinska@wszechnica.uj.pl

510 008 561

Aneta Marek

Pomaga organizacjom dobrać odpowiednie działania rozwojowe dla osób, zespołu i firmy jako całości.

aneta.marek@wszechnica.uj.pl

514 206 346

Maciej Kocurek

Projektuje i prowadzi programy rozwoju kompetencji menedżerskich i zmiany organizacyjnej.

maciej.kocurek@wszechnica.uj.pl

506 006 066

WSZECHNICA
Uniwersytetu Jagiellońskiego
Szkolenia Coaching Doradztwo

Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego Sp. z o.o.
ul. Sławkowska 10, 31-016 Kraków
12 424 08 50
biuro@wszechnica.uj.pl
www.wszechnica.uj.pl