EWA BŁASZCZAK, SŁAWOMIR BŁASZCZAK, PIOTR KOLMAS

ANGAŻUJĄCY LIDER

Angażuj, żebyś nie musiał motywować.

Value Added Ideas

Ewa Błaszczak, Sławomir Błaszczak, Piotr Kolmas

ANGAŻUJĄCY LIDER

ANGAŻUJ, ŻEBYŚ NIE MUSIAŁ MOTYWOWAĆ

DARMOWY FRAGMENT

4RESULTS
YOUR RESULTS

Tytuł: Angażujący lider.
Podtytuł: Angażuj, żebyś nie musiał motywować.

Autorzy:
Ewa Błaszczak
Piotr Kolmas
Sławomir Błaszczak

Redakcja:
Kamila Kruk / OSM Consult sp. z o.o.

Korekta:
Judyta Kokoszkiewicz

Skład i łamanie:
Stanisław Tuchołka / panbook.pl

Grafiki:
Marek Twardowski
Paweł Antkowiak

Projekt okładki:
Krzysztof Bobiński

Zdjęcia:
4 Results Sp. z o.o.

Druk:
www.sowadruk.pl

ISBN: 978-83-946008-0-8
Wydanie I
Warszawa 2016

Copyright by 4 Results Sp. z o.o.
ul. Gżegżółki 4, 02-804 Warszawa

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione i powoduje naruszenie praw autorskich. Autorzy dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne, nie biorą jednak odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z ich wykorzystania.

8. JAK BUDOWAĆ KULTURĘ ZAANGAŻOWANIA? MODEL ORGANIZACJI ZAANGAŻOWANEJ

W maju 2014 r. na łamach Harvard Business Review, twórcy Strategii błękitnego oceanu, W. Chan Kim i Renee Mauborgne opublikowali artykuł na temat swojej nowej koncepcji: „Blue Ocean Leadership" czyli **Przywództwo błękitnego oceanu.** Wskazali, że na podstawie fotografii aktywności lidera można ustalić, które czynności przynoszą wartość dodaną, a które są biznesowym marnotrawstwem.

Podzielili aktywności managerów na:

- obszary, w których lider tworzy wartość dodaną;
- obszary zaniedbane – które niosą potencjał niewykorzystanej wartości, a jaką lider powinien dostarczać;
- oraz punkty przegięć – obszary nietrafionych inwestycji lidera, które należy wyeliminować lub zmniejszyć ich częstotliwość.

Odnosząc się do koncepcji Strategii błękitnego oceanu, autorzy wskazali obszary pracy managerów,

które należałoby zwiększać, zmniejszać, stworzyć lub całkowicie wyeliminować. Zwrócili też uwagę na znaczne różnice w zadaniach wykonywanych na różnych szczeblach zarządzania: top, middle i line managerów.

Wnioski autorów odnoszą się niestety tylko do ograniczonej grupy badanych, a jednak są one dobrym punktem wyjścia do pokazania sposobów budowania kultury angażującej i dzięki temu stały się dla nas dobrą inspiracją przy definiowaniu Modelu Organizacji Zaangażowanej.

To, na co szczególnie chcemy zwrócić uwagę w kontekście budowania kultury zaangażowania w firmach, to kwestia procesu zarządczego.

Z opinią, że managerowie są bardzo zajęci, chyba nikt nie może polemizować. Wykonują oni wiele zadań. Jednak czy wszystkie one są niezbędne? Intuicyjnie przychodzi nam do głowy odpowiedź, że prawdopodobnie nie – nie wszystkie ich zadania są niezbędne – i jest to prawidłowa odpowiedź. 40% – nawet taki odsetek działań podejmowanych przez liderów nie ma znaczenia z punktu widzenia zwiększania zaangażowania – piszą W. Chan Kim i Renee Mauborgne w swoim artykule.

Dlatego **pierwszy aspekt, na który chcemy zwrócić uwagę w kontekście tworzenia środowiska angażującego, to koncentracja na zachowaniach dodających wartość w organizacji.**

Przez lata zadawaliśmy sobie pytanie, na czym powinni skoncentrować się managerowie na poszczególnych poziomach w organizacji, by budować zaangażowanie pracowników?

Odpowiadając na to pytanie, **zacznijmy od przypisania każdemu poziomowi zarządczemu kluczowej domeny**:

Top management – Strategia

Rolą top managerów jest wytyczanie strategii czyli „składanie obietnicy", co do tego, jak będzie wyglądać przyszłość organizacji. A więc **top managerowie powinni inwestować swoją energię w te działania, które przyczyniają się do budowania strategii i czynienia jej atrakcyjną dla organizacji**. Nadmierna kontrola, koncentracja na działaniach operacyjnych będą zmniejszać warunki do angażowania. Podsumowując, top management powinien koncentrować organizację bardziej na przyszłości niż przeszłości.

Middle management – Rozwój

Jeśli top management jest bardziej skoncentrowany na przeszłości, wówczas średni szczebel zarządzania koncentruje się na raportowaniu, zaniedbując swoją domenę, którą jest **budowanie środowiska do rozwoju organizacji oraz pożądanych warunków umożliwiających realizację celów biznesowych**.

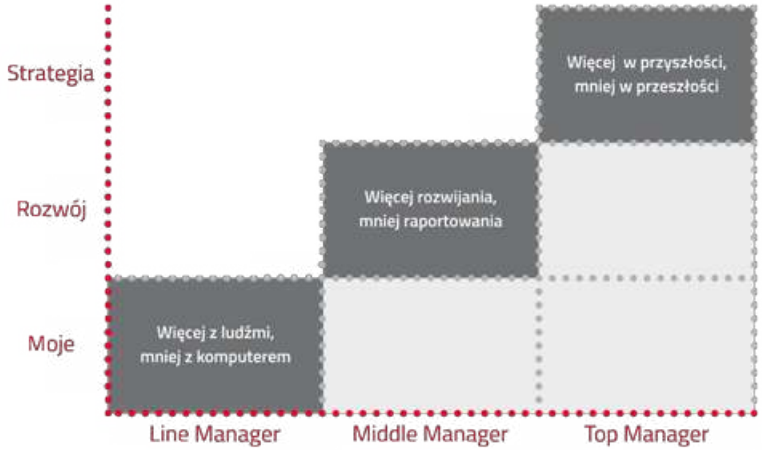
Line managerowie – Moje

Domeną kierowników liniowych jest przede wszystkim bezpośrednia praca z ludźmi, której efektem powinno być **poczucie u pracowników wpływu na sposób osiągania celów**. Swoją rolę managerowie liniowi mogą realizować dzięki częstym kontaktom z zespołem, byciu przy realnych wyzwaniach, a nie spędzaniu godzin na czytaniu maili czy zbieraniu danych do kolejnego raportu.

Zatem na czym muszą się koncentrować liderzy, żeby budować kulturę zaangażowania w firmie?

Otóż nie ma jednych wytycznych, gdyż ich punkt koncentracji, misja i zadania zależeć będą od zajmowanego przez nich stanowiska. Na czym innym polega rola i angażowanie na różnych szczeblach zarządzania.

Model Organizacji Zaangażowanej©



Top manager szczególnie swoją uwagą oscyluje na osi OPERACJA – STRATEGIA, a w celu budowania angażującego środowiska powinien skupiać uwagę bardziej na „strategii" czyli wizji i celach niż na bieżących, operacyjnych działaniach.

OPERACJA STRATEGIA

Często wobec top managerów używamy pytania – „Na ile to zadanie jest istotne bardziej z perspektywy długoterminowej, a na ile tyczy się bieżących celów?". Za długą perspektywę przyjmijmy dla uproszczenia co najmniej rok.

Przyszłość, obraz z nią związany, wizja – są tym, co buduje zaangażowanie. Rozliczanie przeszłości i zajmowanie się bieżączką powodują, że organizacja raczej stoi w miejscu, nie rozwija się. Gdy liderzy skupiają się na komunikacji do zarządu, swoje myślenie koncentrują na raportowaniu oraz sprawozdawczości i pod to podporządkowują swoje aktywności – wyolbrzymiają tę kwestię i można powiedzieć, że „obsługują zarząd firmy, a nie klientów". To zabija zaangażowanie ludzi, gdyż nie czują, że ich działania dodają wartość.

To, na ile top managerowie i zarząd skupiają się na „operacji", a na ile na „strategii" wpływa na działania całej firmy. **Jeśli „góra" skoncentrowana jest na wizji, trendach rynkowych, planach konkurencji, nowych technologiach, usuwaniu barier rozwojowych, to stwarza przestrzeń podległym im liderom do budowania środowiska opartego o szukanie możliwości do realizacji celów, a nie szukanie usprawiedliwień i wymówek „dlaczego się nie udało".** Jeśli top management myśli w kategoriach dłuższych niż rok, to mamy do czynienia z realnym myśleniem o przyszłości. Jeśli myśli w krótszej perspektywie, to zaczyna się to już mieszać z przeszłością np. patrząc w kategoriach rozliczania (jak mam dopiąć ten miesiąc, kwartał).

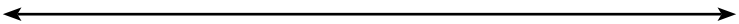
Operacja:
- sprawozdawczość,
- raportowanie,
- bieżące wyniki.

Strategia:
- wizja,
- cele,
- trendy,
- innowacje,
- zmiany.

Zatem głównym zadaniem top managera jest angażowanie firmy poprzez angażowanie middle managerów do tworzenia warunków umożliwiających realizację strategii.

Middle manager w kontekście budowania kultury zaangażowania powinien szczególnie zwrócić uwagę na oś KONTROLA – ROZWÓJ, skupiając się na „rozwoju".

KONTROLA ROZWÓJ



Jeśli organizacja nastawiona jest tylko na status quo, utrzymywanie tego jak jest, kontynuowanie dotychczasowych działań, trudno będzie jej budować zaangażowanie. To podejście typu: „Umieją, niech robią".

Przeciwieństwem tego jest **tworzenie środowiska nastawionego na uczenie się, zwiększanie kompetencji, rozwój, wymianę dobrych praktyk między zespołami i pracownikami, wdrażanie nowych metod, dbanie o rozwój liderów i wspieranie ich w tworzeniu środowiska rozwoju dla pracowników**. I znowu mamy do czynienia z tym, że na jednym krańcu jest nastawienie, które pomaga w angażowaniu (rozwój), a na drugim takie

nastawienie, które wręcz zniechęca do zaangażowania (kontrola).

Jednym z głównych zadań middle managera jest angażowanie zespołów poprzez angażowanie line managerów do bezpośredniej pracy z ludźmi.

Dla line managera kluczowe w budowaniu kultury zaangażowania będzie skupienie się na wymiarze poczucia wpływu: „NIE MOJE" – „MOJE".

NIE MOJE MOJE

Im bardziej manager koncentruje się w pracy z zespołami na budowaniu poczucia współtworzenia, posiadania wpływu, tym większe zaangażowanie. Im więcej nastawienia na styl forsujący, wymaganie wykonywania ściśle określonych poleceń i procedur, brak możliwości zgłaszania uwag, tym trudniej o zaangażowanie.

Często mówimy o tym, że w celu zwiększania zaangażowania, **główna rola liderów liniowych to „praca z człowiekiem, a nie z komputerem"**. Aby wpływać na zaangażowanie, lider powinien rozmawiać o celach, sposobie ich osiągania, pomagać, kiedy nie ma wyników, doceniać, kiedy są efekty czy wysiłki pracownika, dzielić się swoim doświadczeniem lub pomagać w wymianie doświadczeń. Wszystkie te zachowania wymagają bezpośredniego kontaktu, który może czasem trwać godzinę, a czasem minutę, może odbywać się bezpośrednio lub zdalnie, zawsze jednak wymaga **indywidualnego podejścia do pracownika**.

Strategiczna Matryca Zaangażowania

Poziom w organizacji	Rola	Motto	Kluczowy kierunek
Top manager	Koncentracja firmy na przyszłości. Wyznaczać trendy, strategie, zmiany i innowacje.	Więcej w przyszłości, mniej w przeszłości.	Operacja – Strategia
Middle manager	Stworzyć warunki do rozwoju, ciągłego doskonalenia i wdrażania zmian.	Więcej rozwijania, mniej raportowania.	Kontrola – Rozwój
Line manager	Stworzyć poczucie „moje”. Dać pracownikom poczucie wpływu, decyzyjności, współwłasności.	Więcej z ludźmi, mniej z komputerem.	Nie moje – Moje

Żeby przesuwać kulturę w kierunku angażującej spójrzmy na role liderów. To oni są kluczem do budowania realnego środowiska angażującego. Jeśli przyjrzymy się ich rolom na 3 poziomach zarządzania, zobaczymy jak top, middle i line management muszą współgrać w budowaniu kultury zaangażowania. Podobnie jak 3 tryby, które się zazębiają i dzięki temu cały mechanizm jest w ruchu.

Na stronie obok przedstawiamy syntetyczne ujęcie 3 ról managerskich z perspektywy budowania zaangażowania w organizacji. Każdemu poziomowi zarządzania przypisana została rola w budowaniu zaangażowania. Dodatkowo wskazujemy „motto" danego poziomu managerskiego, czyli sposób myślenia i jasną wskazówkę co do priorytetyzowania codziennych zadań. W czwartej kolumnie przypominamy kierunek, czyli informację, co zmniejszać, a co zwiększać w działaniach liderskich, aby budować zaangażowanie.

Z doświadczenia 4Results – Dylemat transformacji

Duża firma usługowa przechodzi okres zmian związanych z wdrażaniem kultury angażującej. Z perspektywy zarządu efektem zmian ma być zwiększenie obrotów i podniesienie rentowności firmy. Jednym z ważnych elementów zmiany było spłaszczenie struktury organizacyjnej, wprowadzenie nowej organizacji pracy zespołów tak, by dać większą odpowiedzialność i wpływ liderom liniowym oraz ich zespołom. Po dwóch

kwartałach okazało się, że firma znacznie zwiększyła obroty, jednak spadła w niej rentowność.

Część managerów mówiło: Zostawiliśmy ludziom przestrzeń, daliśmy im możliwość działania, a oni nam wywinęli taki numer. Nie kontrolowaliśmy ich, nie wymagaliśmy raportów w takim stopniu jak przed zmianą i teraz mamy tego skutki.

W firmie toczyły się też takie dyskusje:

Pierwszy lider (manager łączący funkcję top i middle) mówi: Musimy iść naprzód. Jesteśmy w zmianie. Liczy się przyszłość. Trzeba powodować, żeby ludzie mieli poczucie odpowiedzialności i sami znajdowali rozwiązania. Należy zwiększyć ilość interakcji z ludźmi, podczas których będą mogli lepiej zrozumieć sytuację biznesową i wpływać na rentowność w swoich codziennych decyzjach. Trzeba spowodować, że będzie więcej rutyny i działań nawykowych, które skupią ludzi wokół wskaźników rentowności każdego typu usługi.

Jego podejście skupiało się na budowaniu zaangażowania i było nastawione na kontynuowanie zmian poprzez wprowadzanie rozwiązań systemowych.

Drugi lider (manager również łączący funkcję top i middle) na to: Nie. Trzeba wrócić do kontroli. Musimy przejąć odpowiedzialność, bo przecież

> pracownicy już pokazali, że nie są w stanie podejmować decyzji nastawionych na rentowność, skupili się wyłącznie na obrocie. Trzeba mocno naciskać na raportowanie i cały czas ich pilnować.
>
> Jego podejście było skoncentrowane na bezpieczeństwie, ale nie na zaangażowaniu. Naciskał na powrót do tzw. „ręcznego sterowania".

To naturalne, że w procesie transformacji nie wszystko działa dobrze, a ludzie w nowych rolach nie zawsze od razu wiedzą jak stworzyć optymalny system. **To bardzo ważne, aby w momencie transformacji firmy dyskutować o podejściach, gdyż naturalnie, niemal automatycznie w takich momentach firma cofnie się dwa kroki i wróci do starych nawyków.** Dzięki dyskusjom i zderzaniu różnych opinii firma ma możliwość wypracowania optymalnych rozwiązań, nie zatraci się całkowicie w pójściu za nową koncepcją, zachowa równowagę. Chodzi o tworzenie zdrowych organizacji tzn. takich, w których będzie równowaga między jednym a drugim skrajnym podejściem (forsującym i aktywizującym). Im większa organizacja, tym większe mogą być te odchylenia od równowagi w trakcie wprowadzania zmian.

Dużym wyzwaniem managerów w takim przypadku jest też dookreślenie, jak mają teraz zarządzać, żeby wychwycić ten punkt równowagi, aby nie przegiąć w żadną ze stron.

Patrząc na przytoczony wcześniej przykład, pierwszą rekomendacją było przełożenie wskaźników ważnych dla

top managerów na line managerów po to, aby budować środowisko i rutynę, w których line managerowie i zespoły zaczną „żyć parametrami", które są deficytowe w firmie (rentowność, marża).

Zadanie dla top managerów – przekazać rekomendacje i sens używania wskaźników.

Zadania dla middle managerów – stworzyć warunki do współpracy między zespołami.

Zadania dla line managerów – stworzyć środowisko i rutynę do zastosowania wskaźników w praktyce przez pracowników.

Dzięki temu mamy jasno postawiony cel na górze hierarchii w firmie, aby potem line managerowie w formie tablic, wskaźników zorganizowali przestrzeń dla ludzi, aby ci na co dzień rozumieli i stosowali te wskaźniki w działaniach operacyjnych.

Podczas wdrażania kultury angażującej kontrola powinna maleć wraz z tym, jak ludzie coraz lepiej zarządzają wynikami, jednak rzadko zbiega się to idealnie w czasie. Stąd pojawił się etap nieefektywności w powyższej sytuacji – gdy zmniejszono kontrolę, zwiększono zaufanie, ale nie poszły za tym jeszcze wystarczające zmiany w nawykach i rutynowych działaniach ludzi. Ten etap nieefektywności jest naturalny i dobry, gdyż dzięki niemu wypływają na wierzch problemy, które są i będą wymagały wypracowywania wraz z ludźmi nowych rozwiązań. Teraz pojawiły się te problemy, a po rozwiązaniu ich mogą pojawić się inne, ze względu na to, iż organizacja jest w ciągłym ruchu i procesie różnych zmian.

Duże organizacje mają tendencję do bycia po lewej stronie pokazywanych przez nas skal (tak jak w podanym przykładzie drugi manager), chociażby ze względu na swoją wielkość, sposób działania, rozbudowane struktury organizacyjne, procedury i regulaminy. Dlatego w dużych organizacjach niemalże w 100% zadaniem managerów będzie przesuwanie się na skalach w prawo, jeśli chodzi o zwiększanie aktywności managerskich nakierowanych na zaangażowanie.

Drugim istotnym elementem w zakresie rekomendacji jest odpowiedź na pytanie: kogo ma angażować lider?

Top manager

Na poziomie top managera chodzi o angażowanie całej organizacji, dlatego też rekomendacje dla niego będą dotyczyć **zadań związanych z firmą jako całością**.

Natomiast w soczewce jego zainteresowania będą middle managerowie jako te osoby, z którymi bezpośrednio ma przeprowadzać zasadniczą część interwencji zwiększających zaangażowanie. Naturalnie poziom rozwoju i samodzielności middle managementu jest na tyle wysoki, że bezpośrednie interwencje top managementu wobec podwładnych są ograniczone zwykle do minimum, niemniej jednak z naszych doświadczeń widać ogromną różnicę w sposobie funkcjonowania tych organizacji, w których top manager potrafi angażować się bezpośrednio w pracę z middle managerami. Najczęstszym błędem są dwie skrajności – top manager, albo w ogóle odcina się od pracy z podległymi liderami, albo osobiście angażuje się w sprawy operacyjne, wchodząc w kompetencje swoich podwładnych.

Czy przypadkiem zamiast skupiać się na ludziach, nie skupiamy się na wskaźnikach?

Middle manager

Dla middle managera **istotne jest angażowanie zespołów (najczęściej lider średniego szczebla ma pod sobą kilka zespołów składających się na dany obszar)**, dlatego jego rekomendacje będą dotyczyć w szczególności środowiska, atmosfery i kultury. **Jego zadaniem jest uruchamiać liderów liniowych, zostawiając im autonomię do pracy z ludźmi.**

Line manager

Line manager skupia się na pracownikach, więc jego rekomendacje będą najbardziej związane z indywidualnym człowiekiem oraz działaniami w praktyce. **Praktyczną wskazówką**, która sprawdza się w przypadku liderów liniowych jest zasada „make time for face time" czyli **znajdowanie czasu na rozmowy z pracownikami każdego dnia**.

Pozorność działań

W coraz większej ilości firm przeprowadzane są badania dotyczące zaangażowania pracowników (często nawet cyklicznie). W jednej z organizacji spotkaliśmy się z typowym, pozornym zachowaniem, kiedy konsultant innej firmy pracujący ze wskaźnikiem zaangażowania gorąco zalecał, żeby skupić się na komunikacji do pracowników: skoro ludzie w ankietach powiedzieli, że chcą rozwoju, to teraz trzeba wszędzie komunikować, że się rozwijają. To już na pewno podniesie wskaźnik zaangażowania za rok.

Niestety HR rozliczany z poziomu wskaźnika zaangażowania z wdzięcznością przyjął tę sugestię.

Z tego powodu niezmiernie ważne jest zwrócenie uwagi na kwestię realności podejmowanych działań. W powyższym przypadku samo komunikowanie ludziom (trochę podobne jak w propagandzie) może i miało wpływ na ich poczucie, że się rozwijają i wpłynęło na końcowy wskaźnik w ankiecie, ale czy podczas trudnej lub zmieniającej się sytuacji w firmie będziemy mieli do czynienia z rzeczywistym zaangażowaniem tych ludzi? Czy będą gotowi podjąć działania?

Mimo, że dzięki takim skumulowanym zabiegom wskaźnik za rok nieco się poprawia, to jednak realne zaangażowanie nie rośnie. Rośnie raczej poczucie frustracji: wskaźnik idzie w górę, a mnie akurat jakoś tu nie jest lepiej.

To, co jest najgroźniejsze, to budowanie pozorów, że tworzy się środowisko angażujące, np. dawanie pozorów, że ludzie coś mogą sami (budowanie pozorów „moje", obiecywanie im wpływu), choć tego nie dostają. Aktywność managera musi być zatem spójna z tym, co mówi i obiecuje. Każde pozorne działanie w efekcie uderza w zaufanie do lidera (chociażby jak w przykładzie: „Folder" z jednego z poprzednich rozdziałów).

Zatem bardzo istotne okazuje się sprawdzenie, czy działania, jakie podejmujemy w kontekście zwiększania zaangażowania są prawdziwe, czy też tylko tworzymy pozory, mając nadzieję, że zwiększy to wskaźnik zaangażowania.

Z naszych doświadczeń wynika, że koncentracja liderów na realnej zmianie środowiska daje efekt zarówno w samym zaangażowaniu, jak i we wskaźniku.