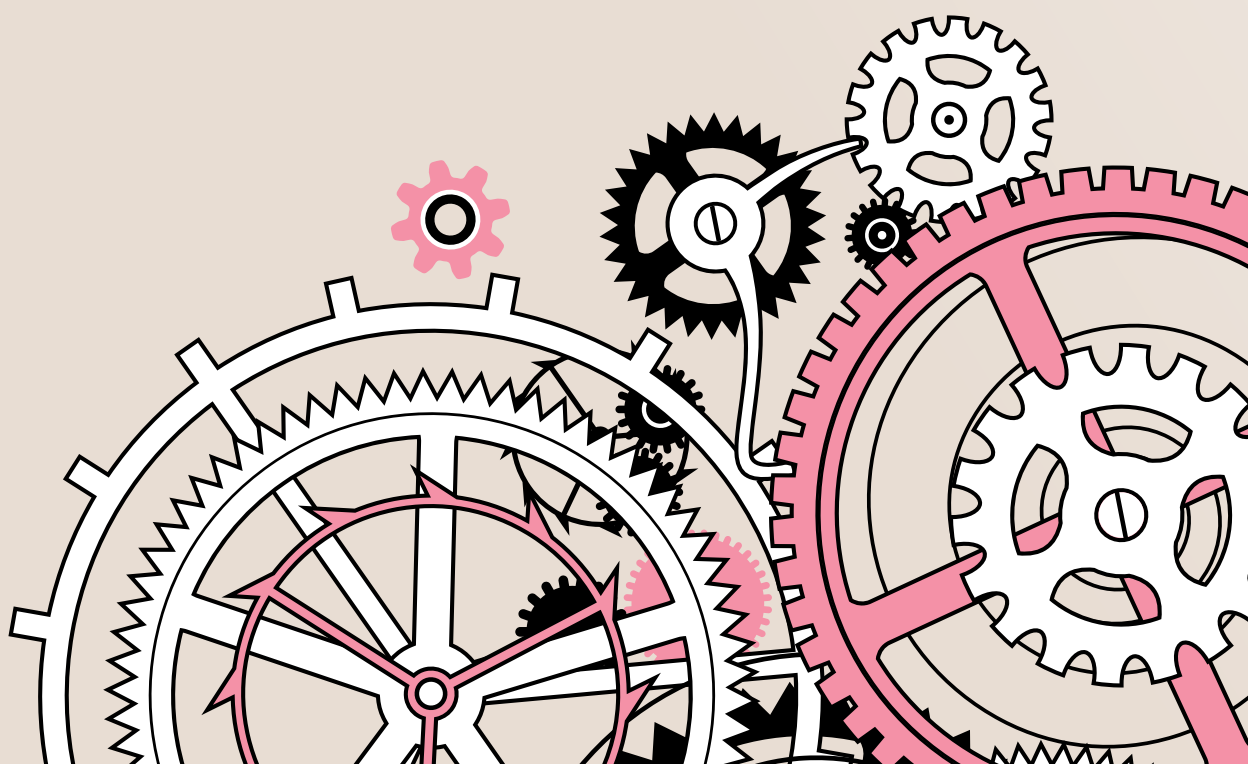




temat numeru  
w stronę odpowiedzialności

# Biore odpowiedzialność

Jakie podjąć kroki, aby zbudować  
klimat autonomii i decyzyjności w firmie?



Tworzenie warunków do zaistnienia kultury odpowiedzialności na pierwszy rzut oka może się wydawać niezbyt skomplikowane – chodzi przecież tylko o przekazanie autonomii pracownikom. Jednak ta łatwość to tylko pozory – budowanie takiej kultury wymaga bowiem zmiany nawyków, konsekwencji i pracy nad samoświadomością liderów. Co należy zrobić, aby jak najlepiej przygotować organizację do tej zmiany?

Nie ma dwóch takich samych kultur odpowiedzialności. Każda organizacja tworzy własną wersję tego stylu pracy. Zapewne są też różne drogi dochodzenia do upragnionego efektu. Poniżej kilka sugestii dla firm, które przygotowują się do wprowadzenia kultury odpowiedzialności.

## ETAP POSZUKIWAŃ I INSPIRACJI

Przed podjęciem świadomej decyzji o wdrożeniu warto zainspirować się doświadczeniami innych organizacji, które już takie działania przeprowadziły. Dostępnych jest też wiele materiałów – webinarów, warsztatów, książek traktujących o kulturze odpowiedzialności (np. *Zmień kurs!* i *Język przywództwa* D. Marqueta oraz polski przykład budowania takiej kultury – *DBAM. Czyli rebelia w korporacji* K. Turka, S. Błaszczaka, R. Matuszewskiego). Warto zastanowić się nad zorganizowaniem tzw. wizyty referencyjnej w firmie, która w takiej kulturze już funkcjonuje. Spotkanie z praktykami i rozmowa o doświadczeniach może rozwiązać wiele wątpliwości lub ostudzić zapał.

Na wstępnym etapie przygotowań dobrym rozwiązaniem jest stworzenie okazji, aby w gronie menedżerów

firmy powstała przestrzeń do rozmowy o szansach, wyzwaniach i zagrożeniach wprowadzenia kultury odpowiedzialności. Na początek wystarczy kilka godzinnych spotkań. Ten etap inspiracji jest istotny do podjęcia przez zarząd i dział HR dojrzałej decyzji, czy tego typu kultura jest odpowiednią propozycją dla organizacji. Bo kultura odpowiedzialności to także wyzwania. Na przykład liderzy będą od tej pory podejmowali znacznie mniej decyzji, oddadzą rozstrzygnięcia spraw pracownikom, którzy mają pełniejszą wiedzę o konkretnym temacie niż oni sami. Muszą nauczyć się też niewydawania poleceń w obszarach, które są im przypisane z racji zajmowanego stanowiska. Dlatego tak ważne jest, aby decyzję o wprowadzeniu takiego stylu zarządzania podejmować, znając wszystkie za i przeciw. Dobra wiadomość jest taka, że etap poszukiwań i inspiracji może się odbyć jeszcze przed jakąkolwiek oficjalną komunikacją na temat planowanych zmian w stylu pracy.

## BUDOWANIE BEZPIECZEŃSTWA PSYCHOLOGICZNEGO

Absolutną podstawą do budowania kultury odpowiedzialności jest bezpieczeństwo psychologiczne pracowników. To baza, na której można zasiać wiele



### Sławek Błaszczak

Współwłaściciel 4Results, trener i autor. Odpowiada za zespół budujący kultury odpowiedzialności u klientów. Autor książek „Angażujący lider” oraz „DBAM. Rebelia w korporacji”. Prowadzi podcast „Kto tu rządzi? O kulturze odpowiedzialności”.



## PRZYKŁAD

Jeśli w zespole jest osoba, która w większości przypadków ma inne zdanie niż reszta, bezpieczeństwo psychologiczne będzie polegało na tym, że nie będzie się ona obawiała zabierać głosu, a inni będą za każdym razem uważnie jej słuchać (nawet jeśli się z nią nie zgadzają). I być może od czasu do czasu jej odmienna perspektywa naprowadzi team na lepsze rozwiązania.

kultur: innowacyjności, feedbacku, a także odpowiedzialności. Zwykle opiera się ono na czterech parametrach:

- otwarta komunikacja – w jakim stopniu można dyskutować o trudnych i drażliwych tematach;
- gotowość pomocy – w jakim zakresie członkowie zespołu są gotowi sobie pomagać;
- podejście do ryzyka i możliwości popełnienia błędów – w jakim stopniu dopuszczalne jest popełnianie błędów;
- poczucie przynależności i różnorodność – jak bardzo możesz „być sobą” w zespole i jesteś akceptowany.

Dobra wiadomość jest taka, że poziom bezpieczeństwa psychologicznego w organizacji można mierzyć. Najlepszym narzędziem jest to zaproponowane przez badaczkę A. Edmondson w książce pt. *Firma bez strachu*, które mierzy poziom poczucia bezpieczeństwa pracowników właśnie na wskazanych wymiarach. Z moich doświadczeń we wdrażaniu kultury odpowiedzialności w firmach wynika, że praca nad podnoszeniem bezpieczeństwa psychologicznego pracowników powinna trwać minimum 3 miesiące.

## WZROST KLAROWNOŚCI I KOMPETENCJI

Gdy podstawa w postaci poczucia bezpieczeństwa zostanie zbudowana, przychodzi pora na wdrożenie modelu 3K (klarowność – kompetencje – przekazywanie kontroli), który przygotowuje menedżerów do rzeczywistego oddawania kontroli. Choć wprowadzenie modelu zależy od wielu czynników, zwykle rozpoczyna się od pracy nad umiejętnością budowania klarowności, czyli transparentności, najlepiej poprzez systemowe rozwiązania. Organizowane są regularne spotkania, podczas których otwarcie i bez ukrywania problemów informuje się o sytuacji zespołu i firmy. Odpowiednie prowadzenie takich

spotkań jest umiejętnością, którą menedżerowie również muszą nabyć. Definiujemy główne mierniki sukcesu zespołu, organizacji i od tej pory skrupulatnie je monitorujemy. Jeśli zostały już wdrożone podwaliny w postaci bezpieczeństwa psychologicznego, szybko okazuje się, że pojawiają się różne propozycje i inicjatywy, jak można usprawnić pracę czy zwiększać wskaźniki efektywności.

Na tym etapie wprowadza się też samo pojęcie kultury odpowiedzialności – przedstawiamy zespołom realne korzyści, jakie z niej płyną dla każdego w organizacji. Ważne, aby uświadomić i wytłumaczyć pracownikom, że w kulturze odpowiedzialności nie chodzi o zwykłe przerzucenie odpowiedzialności, ale proces kreowany głównie przez liderów, dzięki któremu pozostali pracownicy będą mogli przejmować kontrolę stopniowo, w miarę osvajania się z nowym stylem pracy. Nie stanie się to z pewnością z dnia na dzień, ale warto, ponieważ za większą decyzyjnością pracowników będzie szła możliwość ich realnego wpływu na życie organizacji i zespołu.

Bezpieczeństwo psychologiczne powoduje też, że więcej osób pozwala sobie na zdjęcie masek, które do tej pory nosili. Wraz z ich zrzuceniem zmniejsza się liczba niepotrzebnych dyskusji, „stroszenia piórek” i „prężenia muskułów”, a wszyscy zaczynają się koncentrować na realizacji założonych celów.

W trakcie szczerych rozmów menedżerowie zaczynają otwarcie mówić o swoich potrzebach rozwojowych, szybko okazuje się, jakich brakuje im kompetencji (tych twardych, ale też miękkich umiejętności zarządzania ludźmi), które na późniejszym etapie będą konieczne do przekazywania odpowiedzialności. Powstają różne propozycje, które te kompetencje będą rozwijały, np. dostęp do platform edukacyjnych, oferta dostępnych szko-

leń czy budżet na samorozwój do indywidualnego wykorzystania.

## ETAP PRZEKAZYWANIA KONTROLI

Gdy etap budowania bezpieczeństwa psychologicznego został przeprowadzony, w firmie rosną klarowność przekazywanych informacji i kompetencje menedżerów, można zabrać się za rzeczywiste przekazywanie kontroli. Warto zauważyć, że dopiero na tym etapie dochodzimy do właściwych podstaw wprowadzania kultury odpowiedzialności. Pokazuje to, jak ważny jest etap wcześniejszych przygotowań, aby wdrożenie miało szansę zakończyć się powodzeniem.

Od czego zacząć przekazywanie kontroli? Podstawą jest nauczenie menedżerów nowego sposobu działania, w którym to oni przekazują decyzje na ten poziom organizacji, gdzie pracownicy mają odpowiednie doświadczenie do podejmowania postanowień. Jak pokazuje doświadczenie, pomimo pracy nad klarownością i wzrostem kompetencji specjaliści ciągle obawiają się swojej samodzielności i autonomii. Bardzo często stare nawyki biorą górę i zwracają się do lidera z pytaniami o podjęcie decyzji. Jak sobie z tym poradzić? Przydatnym narzędziem w kształtowaniu nawyku przekazywania decyzyjności jest opracowana przez Intent-Based Leadership International Drabina Liderowska, która pomaga nabywać nawyki wchodzenia z pracownikiem w dialog. Dzięki temu krok po kroku decyzyjność schodzi w dół.

## DRABINA LIDERSKA

### Lider mówi:

7. Co robiłeś?
6. Co zrobiłeś?
5. Co zamierzasz zrobić?
4. Co chciałbyś zrobić?
3. Co o tym sądzisz?
2. Co widzisz?
1. Powiem ci, co masz zrobić.

Źródło: Intent-Based Leadership International

Zwykle po kilku tygodniach testowania przekazywania kontroli lider zaczyna zauważać, że niektóre prośby o decyzję już do niego nie wracają. Realizacja zadań trwa, ale bez jego uwagi, pracownicy informują po prostu, że już coś zrobili. Na tym etapie wielu menedżerów może nadal ulegać pokusie mikrozarządzania, należy ich przed tym przestrzegać.

Są organizacje, które na pewnym etapie wdrażania kultury odpowiedzialności tworzą własne mapy decyzyjności. Polega to na tym, że departamenty i liderzy w ramach konsultacji wypracowują listę decyzji, które mogą podejmować. Na przykład jedna z firm z branży spedycyjnej stworzyła transparentne i dostępne dla każdego „Karty decyzji”, w których określono listę możliwych decyzji podejmowanych przez osoby na konkretnych stanowiskach. Dzięki temu liderzy obszarów (a takim liderem może być też specjalista) otrzymują prawdziwą autonomię w podejmowaniu decyzji, wydatkowaniu budżetów i nawet zarząd nie powinien mieć możliwości ich cofnięcia.

## ZACZYNAMY...

Każdy, kto zapoznał się z powyższymi etapami, może dojść do wniosku, że budowanie kultury organizacyjnej według tej receptury to długotrwały proces. A i tak został przedstawiony w dość dużym skrócie. Z moich doświadczeń wynika, że szacunkowy czas na wdrożenie wynosi od 9 do 15 miesięcy.

Są oczywiście drogi na skróty. Zapewne da się wprowadzić kulturę odgórnym zaleceniem lidera. „Od teraz przejmujecie odpowiedzialność za większość decyzji, a ja będę przyglądał się waszym postępom” – powiedział do swoich menedżerów prezes pewnej firmy. Wprowadziło to gigantyczne zamieszanie wśród pracowników – przez pół roku firma trwała w zawieszeniu, w którym grupa kierowników udawała, że jest pełna inicjatyw, drżąc ze strachu przed prezesem i jego oceną, inna grupa szukała nowej pracy, przerażona nagłą falą nowej odpowiedzialności. Finalnie ta firma wprowadzała kulturę odpowiedzialności, ale tylko z połową składu menedżerskiego. Nie rekomenduję takiego podejścia, ale raczej bezpieczne, rozłożone w czasie, łagodne zmienianie nawyków. Taka metoda przyniesie najlepsze i najtrwalsze skutki. ● ©