

# Chcesz zmienić swój biznes?

## Zacznij od siebie!

>>> „KIEDY KTOŚ MNIE PYTA, CO TAK NAPRAWDĘ ZMIENIŁO MOJE ŻYCIE PARĘ LAT TEMU, ODPOWIADAM, ŻE ZDECYDOWANIE NAJWAŻNIEJSZA BYŁA ZMIANA WYMAGAŃ STAWIANYCH SAMEMU SOBIE.” – ANTHONY ROBBINS >>>

### Z HISTORII BIZNESU

Czy wiesz, jak powstał SAP? Jego początek sięga roku 1972. 5 pracowników firmy IBM wpadło na genialny i prosty w swej idei pomysł, by stworzyć system, który w czasie rzeczywistym będzie przetwarzać informacje o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Od wprowadzenia zamówienia po fakturowanie. W późniejszym czasie rozwinięto także gospodarkę magazynową i planowanie produkcji. Wszystko w jednym systemie. Teraz jest to oczywiste rozwiązanie, ale w latach 70. było nowatorskie. Pomysłodawcy poszli do swoich przełożonych z pomysłem i... napotkali na mur braku zrozumienia i biurokracji. Zdecydowali, że jeżeli chcą rozwinąć swój pomysł, muszą założyć swoją firmę. Obecnie ma ona ponad 300 tys. klientów (firm) w 180 krajach.

### PO CO JEST NAM ROZWÓJ?

W rozmowie z Beatą Krawczyk, dyrektor zarządzającą Mainfreight Poland, europejskiego dostawcy usług logistycznych o zasięgu globalnym z siedzibą w Pruszkowie, zapytałem, po co w ogóle się rozwijać? Usłyszałem: „Zacznę od oczywistości. <<Jedyną stałą rzeczą w życiu jest zmiana>>”. Jeśli to przyjmujemy za punkt wyjścia, to zobaczymy, że zmieniają się rynek i potrzeby klientów, zmieniają się regulacje, zmienia się też technologia. Aby nadążyć za tym wszystkim, sami też musimy się uczyć”. Według słów Beaty, uczenie się jest najpełniej realizowane, kiedy dzielisz się wiedzą. „Aby się uczyć, musisz uczyć innych”. Zapewne dlatego Beata prowadzi wiele mentoringów.

Taką postawę prezentował też David Schlotterbeck, dyrektor zarządzający Alaris Medical Systems w okresie 1 listopada 1999 do czerwca 2004 r. Firma

Alaris była producentem wyposażenia medycznego, która następnie została wykupiona przez Cardinal Health. Zmiany, które miały miejsce w Alarisie, wpłynęły na całą branżę. Zmiany w organizacji skutkowały wzrostem cen akcji z 31 centów do 22,35 USD w ciągu 3 lat. Wzrosły też dochody o 15%. W tym samym czasie konkurenci notowali wzrost 3%.

Schlotterbeck został zatrudniony do przeprowadzenia restrukturyzacji w firmie. Miał 25 lat doświadczeń. Dotychczasowe obserwacje jednoznacznie wskazywały, że aby wyjść z kłopotów finansowych, należy optymalizować produkcję. W przypadku Alarisu strategia jednak nie sprawdzała się. Według słów Dave'a: „Stało się coś, czego nigdy przedtem nie widziałem. Wszyscy robili to, co im poleciłem, lecz zasoby finansowe i tak topniały”. Pomimo zwracania uwagi na wciąż nowe elementy operacyjne, firma wciąż zmierzała do bankructwa. Przełom nastąpił, gdy podczas rozmowy z dyrektorem do spraw marketingu rozmówcy doszli do wniosku, że wciąż w firmie pracuje wiele zaangażowanych osób, które ciężko pracują, by utrzymać firmę na powierzchni. Co by się stało, gdyby oni odeszli? A jak działałaby firma, gdyby wszyscy byli zaangażowani? Konkluzją Dave'a było, że aby osiągnąć nowe rezultaty, potrzebował stworzyć nową kulturę pracy. Kulturę odpowiedzialności. Bynajmniej nie chodziło o odpowiedzialność polegającą na znalezieniu kozła ofiarnego, czyli odpowiedzi na pytanie „Kto jest za to odpowiedzialny?!“.

Kultura odpowiedzialności to kultura oparta na zaufaniu. Można otwarcie mówić o bolączkach firmy i planach naprawczych. To także kultura oparta na nastawieniu na rezultaty, która jest trudna do zbudowania, jeśli nie widzi się powiązania między swoją

pracą a wynikami firmy. To kultura nieunikająca konfliktów, tak długo jak dyskusje dotyczą metod pracy, wyników i sposobów ich osiągania. Wyjątkiem są konflikty personalne, które niestety niezarządzone w odpowiedni sposób prowadzą do pogorszenia atmosfery pracy i obniżenia efektywności.

Dave wiedział, że potrzebuje pomocy z zewnątrz. Nie miał żadnej wiedzy na temat tego, co należało zrobić. W każdy weekend jego żona widziała go pogrążonego w lekturze. Na pytanie „Co robisz?” mrucał pod nosem: „Czytam o zmianie kultury w organizacji”.

Zarówno w przypadku Beaty Krawczyk, jak Davida Schlotterbecka bardzo istotna jest postawa. Rozwój jest wpisany w DNA Beaty, co przekłada się też na firmę. Dave rozumiał, że dotychczasowe metody są niewystarczające, aby uszczelnić firmę Alaris przed bankructwem. Głęboko jednak wierzył, że sposób taki istnieje, skupił więc swoje wysiłki na znalezieniu metody, która zmieni kulturę firmy, zwiększy zaangażowanie i poczucie odpowiedzialności pracowników.

### TRZY CZĘŚCI ROZWOJU

Postawa jest jednym z trzech elementów, które są badane przez firmy szkoleniowe w trakcie badania potrzeb szkoleniowych. Pozostałe dwa to wiedza i umiejętności. Określenie konstelacji tych trzech elementów pozwala określić, co ma być zawartością warsztatu.

Postawa to inaczej motywacja do działania. Menedżerowie często mówią, że trzeba zmienić „mindset” pracowników, czyli podejście do pracy. Od samych pracowników słyszy się co jakiś czas westchnienie: „Gdyby mi się tak chciało, jak mi się nie chce, to praca byłaby przyjemnością”.

<sup>1</sup> Słowa przypisywane są Heraklitowi z Efezu, greckiemu filozofowi.



## WYKRES 1. TRZY OBSZARY PRACY NA SZKOLENIACH



Wiedza to niezbędne informacje do wykonywania pracy. Czasem jest to znajomość przepisów, czasem produktu, niekiedy procesów i możliwości, a czasem (zwłaszcza w dużych organizacjach) znajomość odpowiednich osób w innych działach.

Na umiejętności składają się zachowania, które pozwalają w sposób widoczny osiągać (bądź nie) określone rezultaty. Najczęściej diagnozą w źle działających firmach jest kiepska komunikacja. Komunikowanie się to bardzo pojemne hasło, na które składają się aktywne słuchanie, umiejętność zadawania pytań, docierania do potrzeb rozmówcy, jasność wypowiedzianych myśli, czyli aspekty werbalne. Na komunikację składają się także umiejętności niewerbalne, czytanie mowy ciała, empatia, czyli rozumienie emocji drugiej osoby, pewność siebie i wiele innych.

Jestem pewien, Drogi Czytelniku, że sam, gdy dochodzisz do wniosku, że chcesz się rozwijać, podejmujesz kroki, które prowadzą do odpowiedzi na pytania w jednym z 3 powyższych obszarów.

### DLACZEGO WŁASNY ROZWÓJ JEST TAK BARDZO ISTOTNY?

Oddziałujesz na organizację, zwłaszcza jeśli jesteś menedżerem. Jeśli menedżer jest niezorganizowany, to prawdopodobnie jego dział będzie postrzegany w ten sam sposób. Menedżer jest jak parasol, który poprzez swoją postawę i zachowania kreuje wizerunek całego działu. Jeśli sam jest zorganizowany, to dotrzymuje obiecanego słowa i wykonuje swoją pracę na czas. Jeśli nie jest, to cały dział jest pogrążony w chaosie.

Jeśli menedżer promuje kulturę przetrwania, pełną wzajemnych oskarżeń, agresji słownej lub agresji biernej, która w najlepszych przypadkach przejawia się tak, że osoba nie wyraża pozytywnych emocji i nie podejmuje działań oczekiwanych przez drugą stronę, to prawdopodobnie podobną postawę będą prezentować członkowie jego zespołu.

Na drugim krańcu podejścia do rozwoju znajdziemy osoby, dla których uczenie się stanowi część życia. Dla takich osób stworzenie organizacji

uczającej się jest wartością samą w sobie. Takie osoby są ucieleśnieniem hasła „Porażki nie istnieje, jest tylko informacja zwrotna”.

Jeżeli chcesz, aby Twoi pracownicy przyczyniali się do rozwoju firmy, byli kreatywni, czuli się odpowiedzialni za to, co robią, za osiągnięte rezultaty, powinieneś prezentować podobną postawę. Oczywiście ważne jest też, co robisz z pomysłami swoich pracowników. W przeciwnym wypadku, podobnie jak pracownicy IBM-a, mogą wyjść z organizacji i założyć nową firmę, na miarę SAP-a.

### JAKIE FORMY ROZWOJOWE PRODUKUJE OBECNY RYNEK SZKOLEŃ?

Idąc śladami Davida Schlotterbecka, można oczywiście przekopywać się przez opasłe tomiszczą, aby stymulować własny rozwój lub szukać rozwiązań na własną rękę. Aczkolwiek w końcu nawet i on znalazł firmę, która pomogła mu zmienić kulturę organizacyjną<sup>2</sup>. W obecnym, zabieganym świecie istotna jest też skuteczność, czyli szybkość i efekt uczenia się.



### ILE WIEDZY POZOSTAJE W NASZEJ PAMIĘCI W ZALEŻNOŚCI OD METODY UCZENIA SIĘ (WARTOŚCI PRZYBLIŻONE):

Wykład	5%
Lektura	10%
Pokaz audiowizualny	20%
Demonstracja	30%
Dyskusja	50%
Samodzielne wykonanie zadania	75%
Uczenie innych	90%

### BOGACTWO METOD ROZWOJOWYCH

Pojawia się pytanie, jaką formę uczenia się wybrać dla siebie i własnego zespołu. Oto krótkie zestawienie, w którym opisano różne formy pracy zespołowej i indywidualnej. Nie są to ściśle definicje i rozgraniczenie jest czasem płynne, ale opisy mają przybliżyć terminologię.

**Doradztwo, konsulting.** Konsultant jest ekspertem zewnętrznym, który buduje swoją wiedzę i doświadczenie poprzez pracę z różnymi firmami,

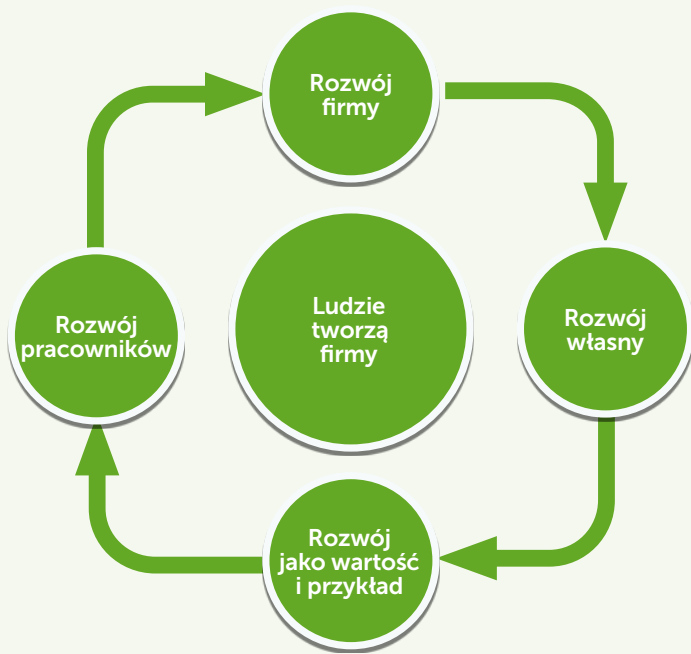
Tabela 1. Pytania diagnozujące potrzeby szkoleniowe

<b>Postawa</b>	Co powinienem zmienić w swoim myśleniu? Co motywuje mnie do tego, abym zrobił, co zamierzam zrobić? Jaki muszę się stać, aby sprostać nowym zadaniom?
<b>Wiedza</b>	Czego powinienem się nauczyć? Jaką wiedzę chciałbym przyswoić? Jaki kurs, szkołę chciałbym ukończyć? Jaka metoda będzie pomocna?
<b>Umiejętności</b>	Jakie umiejętności muszę udoskonalić? Jakich umiejętności nie mam, kto je ma, by mi pomóc? Jakie swoje mocne strony mogę wykorzystać, aby osiągnąć to, co chcę? Nad jakimi słabościami powinienem popracować?

<sup>2</sup>Historię zaczerpnięto z książki Rogera Connorsa i Tommy'ego Smitha „Zmień kulturę, zmień zasady gry”.



## WYKRES 2. NASZA ROLA W ROZWOJU INNYCH PRACOWNIKÓW I FIRMY



przez co następuje transfer rozwiązań do kolejnych klientów. Diagnostyka sytuacji, pomaga znaleźć rozwiązanie, pomaga przy wdrożeniu pomysłów.

**Szkolenie.** W swojej formie najbliższe jest nauczaniu, czyli przekazywaniu wiedzy przez prowadzącego słuchaczom. Forma jest popularna, kiedy jest do przekazania duża ilość informacji, a słuchacze wiedzy nie posiadają lub jej poziom jest wśród nich zróżnicowany. Przykładem może być szkolenie z zawierania umów transportowych lub postępowania w przypadku roszczeń.

**Szkolenie stanowiskowe.** Prawdopodobnie byłś świadkiem tego typu szkolenia, nawet sobie tego nie uświadamiając. Szkolenie najczęściej odbywa się w formule jeden na jednego (najwyżej 2–3 osoby są szkolone w tym samym czasie), gdzie szkolejący uczy nowych umiejętności inną osobę przy stanowisku pracy. Najczęściej jest to szkolenie z programów komputerowych, które są niezbędne do wykonania pracy. Może to być również szkolenie pracowników przy linii produkcyjnej. Szkolenie jest bardzo efektywne, ponieważ jest skierowane do jednej osoby, a tempo jest do niej dostosowane.

**Warsztat.** W odróżnieniu od szkolenia warsztatu stawiają bardzo duży nacisk na interaktywność

między uczestnikami. Na ogół przekazywana jest minimalna ilość wiedzy, a akcent położony jest na doskonalenie umiejętności, w mniejszym stopniu jest to praca nad postawą (motywacją).

Dość często synonimem warsztatu jest szkolenie. Część trenerów preferuje słowo warsztat, bo na ogół trzeba się trochę „zmęczyć i pobrudzić”, oczywiście w pozytywnym tych słów znaczeniu.

**Coaching.** Najbardziej zindywidualizowana forma uczenia, gdzie coach podąża za swoim coachee (klientem), pomagając mu osiągnąć jego cel. Coach odpowiada za proces, a coachee za treść. Jest to proces, który na ogół trwa pół roku, a ok. 7 sesji odbywa się co 3–4 tygodnie. W coachingu buduje się samoświadomość i dociera do uśpionych zasobów (mocnych stron) klienta. Praca jest wykonywana zarówno na sesji (wgląd), jak i między nimi (działanie coachee). W pracy coachingowej bardzo ważna jest relacja między coachee a coachem. Rozwój klienta wynika z mocnej wiary coacha w sukces klienta. W coachingu dba się o „ekologię” procesu, rozumianą jako uwzględnienie wpływów celów klienta na niego samego i najbliższe otoczenie.

**Team-coaching.** Podobnie jak coaching, ale klientem jest zespół. W team-coachingu pracuje się na celach zespołu, bazując na zasobach poszczególnych

osób. Korzystna jest różnorodność wartości, umiejętności i wiedzy. Praca w team-coachingu na ogół przynosi poprawienie komunikacji wewnątrz firmy (wzrasta zaufanie między osobami z team-coachingu), przez co niwelowany jest efekt silosów (ograniczenia współpracy w ramach własnych zespołów). Poprzez swoją wielkość zespół dostrzega możliwość oddziaływania na firmę.

**Facylitacja.** Inaczej mówiąc, to ułatwianie pracy grupy. Wykorzystywane jest na ogół w sytuacjach o dużej złożoności, niejasności, gdzie grupa ma wypracować rozwiązanie dla określonego problemu. Facylitator opowiada za przebieg procesu, proponuje metody, jakie wykorzystywane są w trakcie, aby przeprowadzić grupę przez fazę dookreślenia problemu i znajdowania rozwiązania. Stosuje w tym celu techniki kreatywne. Metoda mało znana, ale bardzo skuteczna.

**Terapia, psychoterapia.** Stosowana w pracy indywidualnej (także grupowej) i ma na celu podniesienie jakości życia. Jest wiele odmian terapii. W dużym uproszczeniu można powiedzieć, że celem terapii jest zniesienie bólu mentalnego czy emocjonalnego, poprzez pracę nad przeszłością i teraźniejszością. Coaching różni się tym, że za punkt wyjścia przyjmuje się teraźniejszość i pracuje się nad celem określonym w przyszłości.

Zakończę znanym dowcipem, który dobrze podsumowuje zagadnienie rozwoju własnego i pracowników. Dwóch menedżerów podczas kolacji podejmuje decyzję o wdrożeniu programu szkoleniowego w ich firmie:

– Słuchaj Tadzio. Ja to nawet bym się zgodził na te szkolenia. Tylko wiesz, boję się, że jak już ich wyszkolimy, to odejdą. I wiesz, kasa wydana... Normalnie krew w piach!

– Rozumiem, Piotrze. Rozumiem – Tadeusz chwilę się zastanowił. – Ale wiesz, ja to się bardziej boję, że ich nie wyszkolimy i zostaną... >>>



**Krzysztof Bobiński**

Trener, doradca, coach. Kilkunastoletnie doświadczenie w logistyce, ponad 10 lat jako menadżer. Jeśli masz pytania dotyczące Twojego zespołu, znajdziesz mnie na LinkedIn.