Słuchać, aby skutecznie działać

Jeden z kilku charyzmatycznych liderów, z którymi miałam zaszczyt pracować 10 lat temu, miał w zwyczaju spacerować w każdy poniedziałek po biurze i zagadywać spotkane osoby – „How is the business today?”. Nie był nigdy zadowolony zdawkową odpowiedzią typu „good”. Oczekiwał od wszystkich informacji wpływających na wyniki biznesowe, wyrażonych w liczbach oraz pochodzących bezpośrednio od klientów. Będąc pracownikiem, myślałam – „szaleństwo”, po kilku latach, znajdując się po stronie pracodawcy, myślę – „podstawa skutecznego działania”.

Potencjał drzemiący w ludziach

Czasy się zmieniły w sposób trudny do wyobrażenia. Liczba informacji i tempo ich przekazywania są ogromne, a ich gromadzenie bez współczesnych mediów – wręcz niemożliwe. Każda osoba zarządzająca zespołem oraz odpowiedzialna za wyniki ma świadomość ogromnej wiedzy i potencjału drzemiącego w ludziach. Wiele szkoleń ma na celu wyzwolenie tego potencjału w zespole oraz podniesienie umiejętności i zaangażowania ludzi. Podczas spotkań z pracownikami zbieramy wiele informacji. Jednak jak je wykorzystać skutecznie? Skąd wiemy, które są najważniejsze? Po powrocie do rutynowych zajęć koncentrujemy się na zadaniach, a zebrana wiedza umyka lub zostaje wpisana w e-maile i przesłana dalej. Dokąd i po co – nie wiadomo. Potencjalne korzyści ze zgromadzonych informacji zależą od subiektywnej oceny osoby analizującej ich przydatność w usprawnianiu aktualnie funkcjonujących procesów i procedur. Natomiast lekceważenie wiedzy pochodzącej od pracowników to utrata okazji podniesienia wyników biznesowych. Użyteczna wiedza pochodząca bezpośrednio z zespołu jest już w organizacjach, lecz nie dociera do osób decyzyjnych. Panuje powszechny pogląd, że na wzrost zaangażowania pracowników wpływają korzyści finansowe, jakie daje organizacja. Niewiele firm buduje zaangażowanie pracowników na uważnym słuchaniu i wdrażaniu słusznych biznesowo rozwiązań. Taki model natomiast jest trwały, odporny na zmiany koniunktury na rynku oraz wyjątkowo wiąże pracowników z firmą. Jest również uniwersalny. Nie ma znaczenia rodzaj działalności gospodarczej czy poziomów odpowiedzialności. Zarówno pracownik korporacji, jak i członek rady nadzorczej, udziałowiec czy przedstawiciel rady osiedlowej jest dumny, mając wpływ na decyzje zarządcze.

Zarządzanie informacją a crowdsourcing

Coraz więcej organizacji wykorzystuje do komunikacji media społecznościowe i odkrywa dzięki nim zaskakujące praktyczne rozwiązania prowadzące do rozwoju biznesu. Dzielenie się wiedzą, które nie ma ograniczeń w postaci formalnych barier, może prowadzić do powstawania zaskakujących i ciekawych pomysłów. Zaangażowanie niezwiązanej ze sobą formalnie grupy ludzi w rozwiązanie określonego problemu, przy wykorzystaniu mediów społecznościowych, opisał już w 2006 r. Jeff Howe i wprowadził określenie „crowdsourcing”1. Nie jest zaskoczeniem, że wykorzystanie zróżnicowane grupy internetowych dyskutantów, jako źródła niestandardowych rozwiązań i wielu opinii, jest coraz częściej wdrażane przez innowacyjne firmy. Najczęściej jako narzędzie służące do komunikacji z zewnętrznym klientem przy wdrażaniu strategii marketingowych lub przy poszukiwaniu inspiracji, które może wnieść społeczność internautów, blogerów i innych aktywnych użytkowników mediów. Firmy często zwracają się bezpośrednio do społeczności internetowej przy testowaniu nowych rozwiązań komunikacyjnych, poszukiwaniu pomysłów na unowocześnienie swojej oferty lub przy produkcji filmów reklamowych. Te kampanie często powiązane są z otwartymi konkursami. A co z innowacyjnością i pomysłami, które mogą wnieść pracownicy? Do 2013 r. narzędzia wykorzystujące zasadę crowdsourcingu do zarządzania wiedzą wewnątrz organizacji nie były aktywnie wykorzystywane w Polsce. Jako wewnętrzne narzędzie dyskusyjne, przy aktywnym poszukiwaniu rozwiązań bieżących problemów, ma ogromny potencjał. Organizacje, które mają świadomość zbiorowej wiedzy pracowników, często znacznie bogatszej niż osób zarządzających, mogłyby korzystać z niej dla dobra wszystkich. Zaangażowanie w zorganizowany sposób szerokiego

spektrum pracowników pozwala skorzystać z wielu doświadczeń, wnosi świeże spojrzenie nieskażone obowiązującymi schematami i ograniczającymi kreatywność rolami.

Zarządzanie zaangażowaniem a crowdsourcing

Dla wielu firm ważny jest poziom zaangażowania pracowników, a aktywne słuchanie i działanie to najprostsza metoda pozytywnej zmiany. Słuchani pracownicy są związani z firmą, na której działanie mają bezpośredni wpływ. Rozwiązania pochodzące wprost od liniowych pracowników mogą stać się kamieniami milowymi dla organizacji. Niektórzy pracodawcy mogą wpleść komunikację w metody zarządzania i dzięki crowdsourcingowi nie tylko stworzyć platformę dyskusyjną, ale przede wszystkim wpłynąć na poziom zaangażowania zespołu i wyniki biznesowe firmy. Ludzie rozmawiają ze sobą. W dobie wszechobecnego Facebooka i innych mediów społecznościowych informacja rozprzestrzenia się w sposób błyskawiczny. Żaden pracodawca nie jest w stanie jej systematycznie zbierać i kontrolować. Tempo adaptacji firm do zmian rynkowych też uległo przyspieszeniu, a cykl życia produktu uległ znacznemu skróceniu. To wszystko wymaga zastosowania nowych metod zarządzania, opartych na szybkości, dotarciu do szerokiego spektrum klientów lub źródeł informacji. Platforma dyskusyjna dostępna w Polsce oparta na zasadach crowdsourcingu on-line pozwala słuchać i nie stracić żadnej opinii. Nawet osoby mało przebojowe, ale pomysłowe, znajdą tu przestrzeń na wypowiedzenie własnego zdania, które w tradycyjnych modelach wymiany informacji nie byłoby zauważone lub zostałoby poddane krytyce.

Od wiedzy do działania

Jak zorganizować to, co wydaje się teoretycznie niemożliwe do zorganizowania? I jak uporządkować tak wielki zasób informacji, aby pozyskać te najcenniejsze dla rozwoju organizacji? Ważne, aby dyskusja on-line miała swoją strukturę. Po pierwsze, powinien być określony i znany uczestnikom temat dyskusji. Zaproszeni pracownicy mogą przygotować się do wzięcia udziału w rozmowie i podzielenia się swoimi pomysłami. Wielu uczestników to wiele punktów widzenia. W moderowanej dyskusji zespołowej istotne jest zróżnicowanie, które umożliwia zebranie opinii w oparciu o różne perspektywy i doświadczenia zawodowe. Po drugie, uczestnicy wyrażają swoją opinię, jednocześnie czytając i oceniając wypowiedzi innych. Wiele wypowiedzi to szum informacyjny, ale już opiniowanie wypowiedzi w grupie pozwala na wyodrębnienie tych najistotniejszych dla zespołu i mających kluczowy wpływ na rozwój firmy. Po trzecie, wypowiedzi są anonimowe. Anonimowość może budzić podejrzliwość, gdyż kojarzy się powszechnie z brakiem zahamowań, rozproszeniem odpowiedzialności i poczuciem bezkarności. Jednak korzyści dla pracodawcy jest więcej niż zagrożeń. Anonimowość wypowiedzi to również odwaga w dzieleniu się pomysłami, brak krytyki i możliwość spojrzenia z innej perspektywy. To wszystko pozwala na uruchomienie wyobraźni i wyjście poza schematyczne rozwiązania. Po zakończeniu dyskusji pracodawca otrzymuje raport z najważniejszymi i najbardziej wspieranymi pomysłami zespołu. Korzystając z mądrości i chęci dzielenia się wiedzą pracowników, trzeba powiedzieć, co zostało przez zarząd firmy wykorzystane w aktualnych procesach lub strategii. To buduje zaangażowanie, a ludzie, którzy wierzą w to, że ich opinia będzie wysłuchana, włożą wysiłek i wezmą udział w dyskusji. Na rynku istnieją już platformy, które pozwalają na zaangażowanie uczestników w dzieleniu się wiedzą, zebranie rankingowanych informacji i natychmiastowy raport ważny dla podejmowania skutecznych decyzji biznesowych.

How will be the business tomorrow?

Zarządzanie zespołem poprzez dzielenie się wiedzą to innowacyjny model motywowania. Pracownik

wraz ze swoim doświadczeniem zawodowym i życiowym jest wciąż ogromnym i niewykorzystanym zasobem każdej organizacji. Od świadomości osób odpowiedzialnych za rozwój zależy sposób wykorzystania tego potencjału, który drzemie w firmach. Mamy wpływ na nasze działania, gdy mamy wiedzę. Wiele uwagi osób zarządzających skupia się również na nowej generacji pracowników z pokolenia Y i młodszych, których życie wypełnia Facebook, Tweeter. Mają potencjał, o który warto zadbać tak samo jak o ich integrację w zespołach wśród bardziej doświadczonych pracowników. Już teraz należy wdrażać nowe modele zarządzania. Warto dodać, że mój pytający pracowników przełożony był bardzo skutecznym menedżerem zarządzającym. Aktywnie poszukiwał informacji u źródeł, doceniał zaangażowanych pracowników, a pozyskaną wiedzę wykorzystywał, podnosząc wyniki firmy. 10 lat temu nie mógł jeszcze skorzystać z najnowszych platform dyskusyjnych, dzięki którym mógłby zadać pytanie nawet kilkuset osobom i otrzymać natychmiast raport w postaci najważniejszych dla zespołu i biznesu informacji, aby działać jeszcze skuteczniej. Gdyby mógł – byłby zachwycony.

Dział HRM: Słuchać, aby skutecznie działać, Personel Plus, Luty 2015

Anna Uherek

Business Development Director Grupy Human to Business