

## Benchmarking, czyli modelowanie strategii myślenia i działania w organizacji

**Większość najlepszych firm odnosi sukcesy dzięki temu, że wypracowały jasną i angażującą wizję. Pomimo że ich bieżące wyniki są zgodne z założeniami, stale są otwarte na zmiany, a ich pracownicy są gotowi do rozwoju osobistej skuteczności.**

System oparty na powyższych założeniach wytwarza podwójną motywację do dostosowywania się do wyzwań rynku: pojawia się dążenie nie tylko do realizacji rocznych założeń, lecz również do przełomowych osiągnięć. Porównywanie się z innymi i poddawanie w wątpliwość *status quo* to stała filozofia zarządzania.

### Wymiana najlepszych praktyk

Najczęściej słyszymy o benchmarkingu zewnętrznym zorientowanym na konkurencję jako metodzie polegającej na porównywaniu procesów i najlepszych praktyk stosowanych wewnątrz w firmie z tymi, które występują w firmach konkurencyjnych uważanych za czołowe w danej branży. Benchmarking wewnętrzny obejmuje analizę sposobów działania i wyników w jednej firmie lub grupie. W każdej organizacji są miejsca, gdzie efektywność znacząco przewyższa średnią. Benchmarking funkcjonalny to porównywanie głównie procesów pracy, metod zarządzania i sposobów działania w przedsiębiorstwach uznanych za wzorcowe, ale niekonkurencyjne. Biznes lubi „benchmarkowanie” ze względu na prostotę, użyteczność, klarowną analizę porównawczą i możliwość bezpośredniego wdrożenia. Konkretnie przykłady „przemawiają” i są punktem wyjścia do doskonalenia. Co więcej, efekty benchmarkingu zewnętrznego mogą przełożyć się na usprawnienia i wyniki na poziomie 30-50 proc., a nawet jeszcze bardziej spektakularnym – 300-500 proc. Xerox na początku lat 80. wykorzystał tę metodę, aby obronić swoją pozycję ekonomiczną. Rynek pokazuje wiele przykładów czołowych firm (General Motors, Johnson & Johnson, Microsoft) skutecznie uczących się poprzez wymianę najlepszych praktyk. Szeroki dostęp do informacji i wiedzy umożliwia powszechne stosowanie benchmarkingu w wyżej wymienionych obszarach. Jeśli benchmarking to systematyczny proces polegający na konfrontowaniu własnej efektywności mierzonej jakością, produktywnością i doświadczeniami z wynikami „wzorów doskonałości”, to możemy go odnieść również do sposobu funkcjonowania człowieka w firmie. Benchmarking coraz częściej jest wykorzystywany w zarządzaniu zasobami ludzkimi: tam, gdzie zależy nam na budowaniu wzorców skutecznych zachowań, które zagwarantują pożądane rezultaty. Odwrotność przysłowia „ucz się na cudzych błędach”, czyli „ucz się na cudzych sukcesach”, ilustruje to podejście. Jednocześnie nie utrwalamy tego, czego nie należy robić i koncentrujemy się na tym, do czego dążymy. Jeśli menedżer, omawiając realizację projektu, będzie się skupiał na błędach pracowników i na tym, czego następnym razem pracownicy mają nie robić, jest duże prawdopodobieństwo, że zadziała „chochlik przewrotności” i powtórzą oni te same błędy. To ważny element modelowania sposobu myślenia i działania. Kierunek naszych wysiłków jest skierowany na „do”, a nie „od”. Kluczem jest dopasowanie wzorca myślenia do danej sytuacji. Pracując coachingowo ze sportowcem, upewniłam się po raz kolejny, że „mistrzostwo zaczyna się w głowie”. To, w jaki sposób myślimy, wpływa na dokonywanie wyborów i podejmowanie decyzji w danej sytuacji. Każdy człowiek „tworzy” w mózgu swój indywidualny „software” – mapę, według której się porusza. Ten „wewnętrzny program” nie zawsze wskazuje rozwiązania prowadzące do celu. Często działamy automatycznie, wielokrotnie obieramy tę samą drogę... i utrwalamy brak rezultatu. Wracając do sportowca: jego sposób myślenia był zaprogramowany na „od”, czyli na myślenie o tym, czego nie należy robić, co jest zagrożeniem, czego chciał za wszelką cenę uniknąć. Ta strategia powodowała jeszcze większy stres podczas zawodów, a skoncentrowanie się na celu nie było optymalne. Tu dochodzimy do ważnego elementu procesu modelowania efektywności. Chodzi o zasadę: zaczynamy od zmiany sposobu myślenia, a potem przekładamy go na działanie.

### Modelowanie doskonałości czy zwykłe naśladownictwo?

„Równaj do najlepszych” – słyszymy często wraz z hasłem benchmark. To może być oczywiście pozytywne i motywujące. Jest jednak ryzyko, że wtedy metoda zostanie sprowadzona do naśladownictwa, czyli podpatrywania sposobu pracy innych, aby tak samo postępować u siebie. Benchmarking ma służyć temu, żeby pracownik osiągnął własną, unikalną skuteczność. Celem jest odkrycie czynników, które sprawiają, że dane zadanie jest wykonywane efektywnie, a następnie uruchomienie podobnych możliwości w obrębie własnego funkcjonowania. To uczenie się i twórcze adaptowanie. Wskazanie konkretnej osoby jako benchmark do naśladowania jest ryzykowne. Komunikat, że to właśnie Jacek jest benchmarkiem, który warto lub trzeba naśladować, może przynieść odwrotny efekt i wywołać wiele wątpliwości: dlaczego mam być taki jak Jacek, w czym on jest ode mnie lepszy, wolałbym zostać sobą... Możemy podać jako benchmark kilka konkretnych strategii sprawdzających się w danej sytuacji. Porównywanie może bazować na wewnętrznych zasobach: „Wykorzystaj swój sposób myślenia, który stosujesz w sytuacji A, w której jesteś efektywny, odnosisz sukces, i zastosuj go w sytuacji B, która jest dla Ciebie trudna”. Modelowanie doskonałości to złożony proces i nie powinien być odnoszony do jednej osoby, tzw. benchmarku. To przede wszystkim mapowanie stylu myślenia, który wpływa na nasze działanie i umożliwia osiągnięcie wyników w danym obszarze. Benchmarking tak rozumiany jest wyzwaniem do wykorzystywania zasobów naszego mózgu. Sportowcy rzadko poświęcają temu czas w trakcie przygotowań do sezonu mimo świadomości, że często to właśnie przygotowanie mentalne gwarantuje optymalną koncentrację, która przesądza o ich przewadze nad innymi zawodnikami reprezentującymi wyrównaną formę i poziom umiejętności. Chętnie przyjmują dodatkowe obciążenia treningowe, ale nie pracują nad określonym sposobem myślenia w sytuacji zawodów. Podobnie jest z potencjałem pracowników. A właśnie zasoby naszego mózgu stanowią potężną rezerwę dla efektywności.

### **Obszary modelowania działań**

- Poprawa komunikacji – uświadamianie zespołom występowania różnic w stylach myślenia i pokazanie, w jaki sposób mogą je uelastycznić, rozwijać lub uzupełniać.
- Analiza wzorców myślenia oraz przekonań blokujących lub wspierających pewne działania – skuteczny wgląd w zasoby z wykorzystaniem coachingu.
- Zarządzanie w zmianie – pomoc jednostkom i zespołom w rozwijaniu stylów myślenia, które pomagają w zarządzaniu sobą w zmianie oraz przechodzeniu przez poszczególne fazy zmiany
- Wspieranie procesów grupowych – wyjaśnienie roli różnych profili myślenia w podtrzymywaniu konfliktu lub jego rozwiązaniu.
- Tworzenie adekwatnych programów szkoleniowych i rozwojowych – przy wykorzystaniu znajomości kultury organizacji.
- Informacja zwrotna typu „feedforward”, która pokazuje wpływ sposobu myślenia i działania na osiągnięcie rezultatu. Dzięki temu świadomie utrwalamy strategię postępowania w danej sytuacji.
- Skuteczność rekrutacji – określamy dominujący styl działania wśród osób, które najefektywniej funkcjonują na konkretnych stanowiskach i dobieramy kandydatów o podobnych już ukształtowanych stylach. Nie jest to dobór typu osobowości, a raczej sprawdzenie, jaka jest strategia myślenia kandydata w sytuacjach, w których się znajdzie w naszej organizacji.

### **Różnorodność stylów w zespołach zapewnia większą elastyczność**

Zespół jest laboratorium efektywnego działania – pod warunkiem że jego członkowie będą się czuć bezpiecznie i eksperymentować, dzielić się tym, co się sprawdza w ich strategiach myślenia i działania. Podstawą do zbudowania otwartości na analizę własnego sposobu jest kultura organizacji wykorzystująca potencjał inteligencji grupowej – czyli otwartość, wymiana, eksperymentowanie, uczenie się, zmiana utrwalań sposobów myślenia. Inteligencja grupowa to zupełnie coś innego niż grupowa mentalność. Ta druga ma miejsce wtedy kiedy jednostki – ze względów konformistycznych – poddają się naciskowi grupy.

## Modelowanie systemu - strzeżmy się własnej kultury organizacyjnej

Coraz częściej pojawia się w języku biznesowym określenie „mindset organizacji”. Intuicyjnie rozumiemy, że chodzi o kulturę firmy, która jest właśnie wynikiem pewnych uświadomionych lub nie, utrwalonych wzorców myślenia i wartości. Kultura organizacji przekłada się na jej skuteczność lub tworzy blokady w osiągnięciu rezultatów. Warto więc przyjrzeć się temu, w jaki sposób „myśli firma” i gdzie ją to zaprowadzi w dłuższej perspektywie. Systemowe podejście nie jest abstrakcyjnym pojęciem, to świadome i konsekwentne modelowanie działań ludzi w kluczowych obszarach (patrz ramka: „Obszary modelowania działań”). Kilka przykładów z rynku pokazuje, że niektóre firmy myślą o benchmarkingu właśnie w ten sposób. Jedna z sieci retailowych wprowadziła benchmarkowanie sposobu myślenia do programu wdrażania nowego pracownika obsługi klienta w jednostce operacyjnej, gdzie bardzo ważny jest standard, jak też bieżące zarządzanie relacją z klientem. Pracownik zapoznaje się ze standardami i procedurami oraz dostaje zestaw przykładowych komunikatów, zachowań i postaw, które się sprawdzają w tej roli. Opiekun procesu wdrożenia pracownika podkreśla szczególnie: „Weź pod uwagę te wskazówki – jednak szukaj swojej unikalnej efektywności”. A te wskazówki to nic innego jak „wzorce myślenia”, które się sprawdzają w pracy o danym charakterze. Obsługa klienta w tej organizacji jest na bardzo wysokim poziomie. Klient wyczuwa też elastyczne podejście w miejscu zwykle stosowanych formułek. Lider w branży usługowej, pozycjonujący swoją ofertę na poziomie premium, wprowadził benchmarkowanie w dziale sprzedaży. Handlowcy w tej branży najczęściej budują osobisty kontakt z klientami B2B. Komunikacja i jakość relacji są ważnymi czynnikami wpływającymi na sprzedaż. Stwierdzono, że istnieje korelacja między stylem myślenia a głównymi kompetencjami wymaganymi na stanowiskach sprzedawców. Budowanie kompetencji sprzedażowych w tej organizacji zaczyna się już na etapie rekrutacji, kiedy sprawne oko rekrutera identyfikuje style myślenia u kandydatów. Międzynarodowy bank o złożonej strukturze kilkakrotnie w ciągu roku przeprowadza anonimowe dyskusje on-line, angażując duże zespoły z różnych części organizacji (nawet do 1 tys. osób jednocześnie), żeby przeprowadzić analizę „mindset”. Wypowiedzi uczestników dyskusji przeanalizowane i pogrupowane w klastry pozwalają określić, gdzie są elementy blokujące lub napędzające do działania, zmiany, wdrożenia nowej strategii. Mając taką obiektywną wiedzę o organizacji, osoby zarządzające mogą świadomie wpływać poprzez komunikację lub benchmarkowanie postaw i tym sposobem wspierać pożądane kierunki rozwoju. Te przykłady prowadzą do wniosku: style myślenia są podłożem do rozwoju kompetencji. Własne doświadczenie w pracy coachingowej to potwierdza. Wzorce myślenia kształtują sukcesy lub porażki w obszarze zarządzania sobą. W jaki sposób zarządzam swoją energią i przez to efektywnością? Czy alokuję mój czas na zamartwianie się i unikanie problemów, czy szukam rozwiązań?

### Dobra wiadomość

Pojawiły się na rynku rozwiązania, które wspierają benchmarking najefektywniejszych strategii działania wynikających ze sposobów myślenia. Dzięki analizie możemy sprawdzić, kiedy umysł jest w stanie „flow” i pozwala osiągać niezwykle rezultaty, a kiedy generuje porażkę. Znalezienie różnicy w sposobie myślenia w tych dwóch przypadkach jest jednym z celów badania. Koncepcja benchmarkingu ewoluuje. Uczestniczymy w jej kolejnej generacji, której istotą jest mapowanie możliwości własnego mózgu. Ten nieograniczony potencjał wewnętrznych zasobów rozszerza zastosowanie metody i może być silnym napędem rozwoju organizacji uczących się i jej pracowników.

Benchmarking, czyli modelowanie strategii myślenia i działania w organizacji, Personel Plus, Wrzesień 2015

Katarzyna Grzybowska-Tomaszek

Założyciel i Dyrektor Zarządzający Grupy Human to Business