

www.czasopisma.abc.com.pl/ppplus

Personel

HRM • SZKOLENIA • REKRUTACJA

 Wolters Kluwer

plus
Wydanie specjalne 2/2018

„Personel Plus” poleca

Inspiracje dla HR-u



Błądzić jest rzeczą ludzką

Jak tworzyć
kulturę organizacji
nastawioną
na uczenie się
na niepowodzeniach?

s. 8

Turkusowe marzenie?

Zmiany w świecie
zarządzania

s. 16

X Edycja

Finał konkursu
– styczeń 2019 r.

TOP HR Manager in Action

Konkurs na najlepszego polskiego HR-owca zaangażowanego w projekty ważne dla organizacji

- » największy w Polsce konkurs z zakresu HR
- » atrakcyjne nagrody, m.in. studia MBA, udział w programach rozwojowych, wystąpienia na konferencjach i własne publikacje w mediach Wolters Kluwer Polska

www.tophrmanager.pl



XI Edycja

3 października 2018 r.
Warszawa

ROZWIĄZANIA HR ON/OFF

- » Trzy ścieżki tematyczne bogate w prezentacje najciekawszych projektów HR zrealizowanych w ostatnim czasie
- » Spotkanie doświadczonych praktyków i ekspertów z obszaru HR
- » Przegląd najnowszych trendów HR

www.konferencja.ABC.com.pl/rozwiazaniahr



XI Edycja

7 listopada 2018 r.
Warszawa

KONWENT PRAWA PRACY

- » Najważniejsze zmiany w prawie pracy w 2019 r.
- » Praktyczne rozwiązania problemów w codziennej pracy kadrowca
- » Liczne dyskusje i wymiana doświadczeń

www.szkolenia.wolterskluger.pl/hr-kadry



VIII Edycja

jesień 2018 r.
Wrocław
Katowice
Kraków
Gdańsk
Poznań
Warszawa

PERSPEKTYWY HR 2019

- » Cykl otwartych konferencji biznesowych w największych miastach Polski
- » Najważniejsze spotkania lokalnych liderów HR
- » Okazja do dyskusji z ekspertami z zakresu Zarządzania Zasobami Ludzkimi

www.perspektywyHR.pl



X Edycja

24 stycznia 2019 r.
Warszawa

HR DIRECTORS SUMMIT 2019

- » Największe spotkanie dyrektorów personalnych
- » Najciekawsze studia przypadków, zmian i wdrożeń w obszarze HR

www.konferencja.ABC.com.pl/dyrektorhr



Od redakcji ►

Bezustannie poszukujemy wiedzy i inspiracji do wspierania biznesu. Chcąc być partnerem dla zarządów i menedżerów oraz ich inspirować, musimy biec szybciej niż oni. A na rynku wciąż pojawiają się nowe modele działania. Subiektywnie wybraliśmy te, na które naszym zdaniem warto zwrócić uwagę: kulturę popełniania błędów w służbie rozwoju, turkusowe zarządzanie, czy wreszcie na personal branding, budujący nie tylko markę osobistą, ale i firmową. Zapraszamy do lektury wybranych tekstów w tych obszarach z numerów „Personelu Plus” publikowanych w 2018 r. Zachęcamy tym samym do prenumeraty na rok 2019. Mamy nadzieję, że poruszane tematy będą dalej Państwa inspirować do zmian i rozwoju.

Małgorzata Rzewuska, zastępca redaktor naczelnej magazynu „Personel Plus”

2 Błędy w HR-ze

Zacznijmy od banału – każdy popełnia błędy. I dotyczy to w jednakowym stopniu zarówno pojedynczych osób, jak i całych organizacji. A jako że na pojedyncze osoby i organizacje spoglądamy na co dzień z perspektywy HR-u, zobaczymy, co świat błędów, porażek, niepowodzeń ma nam do zaoferowania.

8 Błądzić jest rzeczą ludzką...

Błędy są rzeczą powszechną. Popełniają je ludzie w organizacji, popełniają je całe organizacje. Wiemy też, że na błędach się uczymy, co może dotyczyć zarówno jednostek, jak i organizacji jako całości. Jak zatem możemy czerpać z własnych niepowodzeń? Jak zabezpieczać się przed błędami i eliminować ich negatywne konsekwencje? Jak tworzyć kulturę organizacji nastawioną na uczenie się na niepowodzeniach? Rozmawiano o tym w listopadzie 2017 r. podczas konferencji „Kongres Kadry”.

12 SPINKA w HR-ze

Opinia – Beata Łanik

13 Nauka odpowiedzialności

Przygotowując artykuł, zastanowiłam się nad definicją błędu i przyznam, że ta, którą znalazłam w Wikipedii, jest najbardziej adekwatna do mojego spojrzenia na to zagadnienie: „Błąd – nieumyślne działanie, które jest niezgodne z zasadami lub założeniami i przynosi złe (inne niż oczekiwane) skutki”.

16 Turkusowe marzenie?

Z koncepcją turkusowej organizacji zetknęłam się po raz pierwszy w 2015 r. W czasie pobytu na konferencji w Berlinie usłyszałam o książce Frédérica Laloux od jednego z belgijskich kolegów. Po powrocie do kraju zaczęłam szukać tej pozycji i bardzo się ucieszyłam, że została ona przetłumaczona na język polski. Pochłonęłam ją jak dobrą powieść. Gdy czytałam o modelach organizacji od czerwonego do zielonego, miałam przed oczami różne firmy, z którymi zetknęłam się jako pracownik czy później konsultant.

20 Turkusowa, czyli jaka?

Trudne pytanie. Zwolennicy tego podejścia często samodzielnie określają cechy,

jakimi charakteryzuje się turkusowa organizacja, a przeciwnicy zarzucają promotorom brak konkretności i definicji pojęć. Część osób, przeczytawszy rewelację o zmianach w Zappos, widzi – w uproszczonej wersji – chaotyczną organizację bez menedżerów i zasad.

23 Holakracja – czy zmieniamy się tak szybko jak świat wokół nas?

Menedżerowie firm oczekują od pracowników kreatywności i innowacyjności, ale jednocześnie ograniczają przestrzeń do podejmowania decyzji i działań. Brakuje im zaufania i wiary w to, że ludzie potrafią samodzielnie podejmować decyzje. Nic tak nie ogranicza kreatywności i motywacji, a w konsekwencji zaangażowania pracowników, jak struktura podległości i związany z nią system zarządzania.

26 Pamiętajmy o tym, co ważne

Opinia – Artur Nowak-Gocłowski

28 Skuteczny profil HR-owca na LinkedInie

LinkedIn, obok Facebooka, YouTube’a oraz Instagrama, należy do wielkiej czwórki serwisów społecznościowych. Ze swoimi 500 mln użytkowników jest dziś największym serwisem biznesowym na świecie, ale też najlepszym narzędziem pozwalającym dotrzeć do kandydatów pasywnych (stanowiących dziś 70 proc. globalnej siły roboczej). U podstaw jego sukcesu leży sieć kontaktów. Pierwszym krokiem do jej budowy jest profesjonalny profil osobowy. Jak go stworzyć?

34 Zrozumieć personal branding

Każdy z nas posiada markę osobistą, którą buduje każdego dnia. Jeżeli jednak nie jesteśmy świadomi, jak jej używać, nie wykorzystujemy ogromu jej potencjału w sytuacjach zarówno prywatnych, jak i służbowych.

38 Aktywność na wagę złota

W mediach społecznościowych liczy się przede wszystkim autentyczność, dlatego swoje profile powinno się prowadzić w zgodzie z prawdziwym ja.

42 W dobie H2H

Opinia – Sylwia Klusek

w dziale ▶



SPINKA w HR-ze

Czy mamy prawo do popełniania błędów? Właściwie od dziecka wpaja nam się, żeby ich nie popełniać. Do błędów przykładamy dużą wagę, większą niż do sukcesów. Ostrożność w wystrzeganiu się błędów prowadzi do tego, że nie uczymy się na nich. | **s. 12**



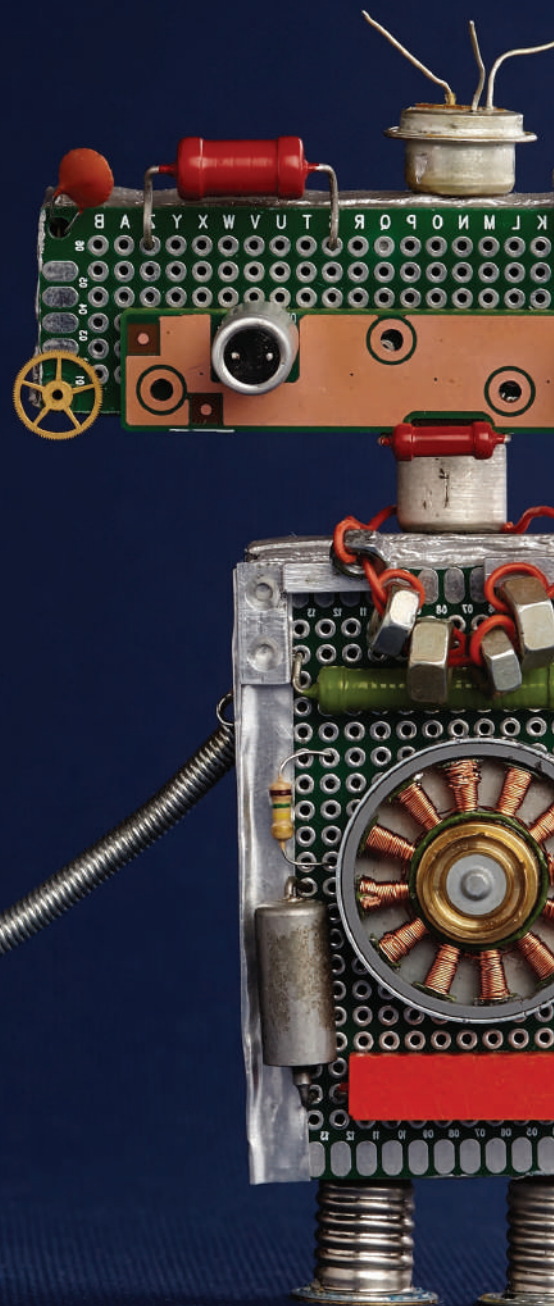
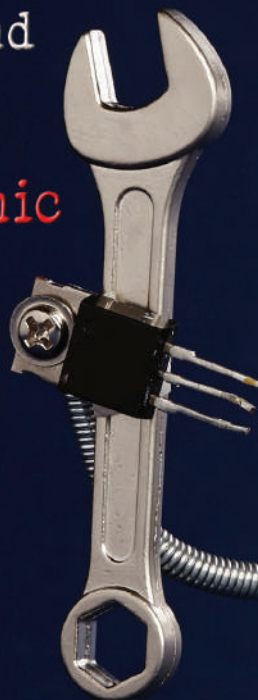
Turkusowa, czyli jaka?

Trudne pytanie. Zwolennicy tego podejścia często samodzielnie określają cechy, jakimi charakteryzuje się turkusowa organizacja, a przeciwnicy zarzucają promotorom brak konkretności. Część osób widzi chaotyczną organizację bez menedżerów i zasad. | **s. 20**

404

page not found

Don't panic
I'm a mechanic





Holakracja – czy zmieniamy się tak szybko jak świat wokół nas?

Menedżerowie firm oczekują od pracowników innowacyjności, ale ograniczają przestrzeń do podejmowania decyzji. Nic tak nie ogranicza kreatywności i zaangażowania pracowników, jak struktura podległości i system zarządzania. | s. 23



Skuteczny profil HR-owca na LinkedInie

LinkedIn jest dziś najlepszym narzędziem pozwalającym dotrzeć do kandydatów pasywnych. U podstaw jego sukcesu leży sieć kontaktów. Pierwszym krokiem do jej budowy jest profesjonalny profil osobowy. Jak go stworzyć? | s. 28

Błędy w HR-ze

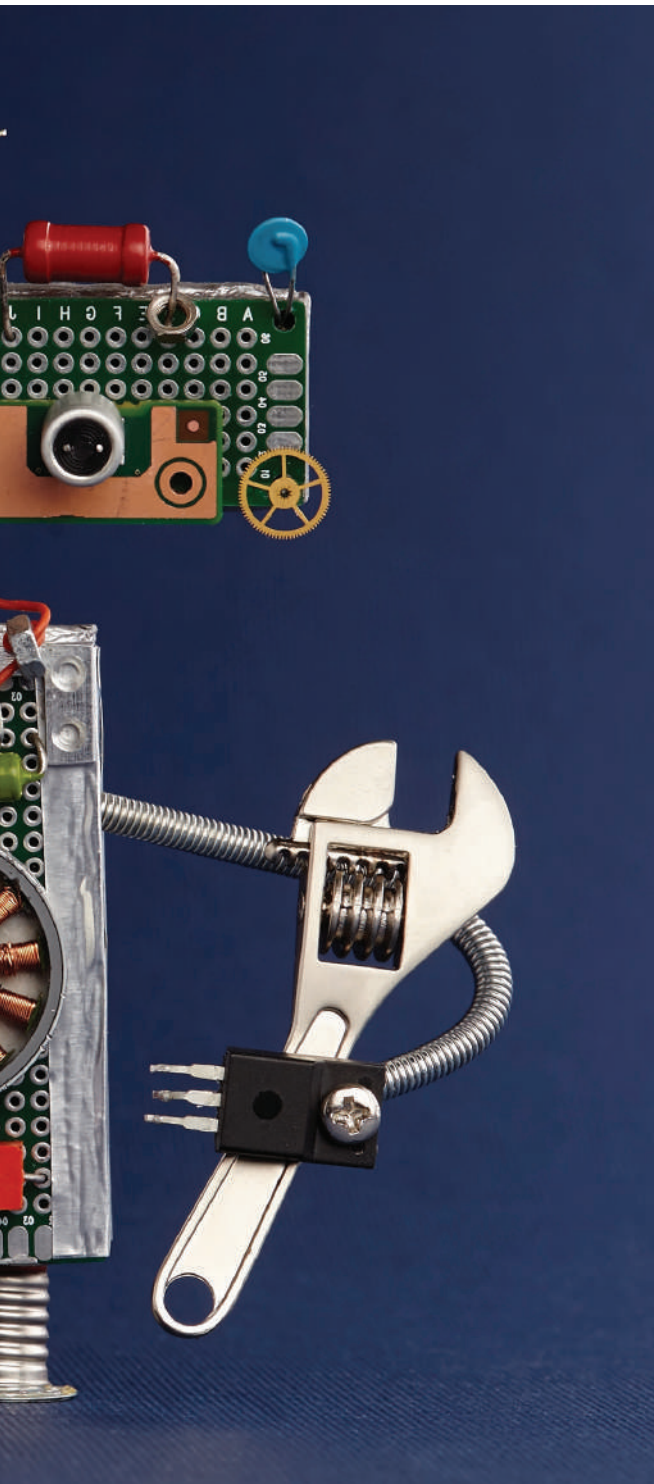
Zacznijmy od banału – każdy popełnia błędy. I dotyczy to w jednakowym stopniu zarówno pojedynczych osób, jak i całych organizacji. A jako że na pojedyncze osoby i organizacje spoglądamy na co dzień z perspektywy HR-u, zobaczymy, co świat błędów, porażek, niepowodzeń ma nam do zaoferowania.

Rafał Żak

Zadania działów HR są rozległe i pewnie w większości z nich możemy mieć do czynienia z błędami. Istnieją jednak dwa rodzaje działalności, w których porażki występują najczęściej. Są nimi: prowadzenie działań rozwojowych oraz budowanie kultury organizacyjnej.

Rozwój kompetencji

Jedno z najczęstszych powiedzeń dotyczących porażek brzmi: „Uczymy się na błędach”. Jako ludzie HR-u zajmujemy się rozwijaniem kompetencji pracowników organizacji. Dobrze wiemy, że na salach szkoleniowych popełnianie błędów potrafi dać uczestnikom możliwość rozwoju, ukierunkować ich na obszary, o których wcześniej nie myśleli. Ale wiemy też, że ludzie niespecjalnie lubią te pomyłki popełniać. Od czasu do czasu trenerom zdarza się przecież celowo upraszczać instrukcję do zadania czy wydłużać czas na jego realizację tylko po to, żeby uczestnicy po jego wykonaniu mieli poczucie sukcesu i odczuwali komfort. Czy jednak ma to szansę pozytywnie wpływać na efekty uczenia się? Zobaczmy. ▶



Aby pokazać metaforycznie, dlaczego uczenie się z wykorzystaniem popełniania błędów ma sens, na początek wykorzystamy przykład szkoły garncarstwa. Później popatrzymy na trening gry w golfa, żeby dorzucić do tego jasną wskazówkę, co jest warunkiem koniecznym rozwoju kompetencji w oparciu o niepowodzenia. Następnie przyjrzymy się poważniejszym dowodom na to, że celowe popełnianie błędów daje korzyści w rozwijaniu się – tym samym poznamy koncepcję treningu zarządzania błędami.

Garncarstwo

Nauczyciel ceramiki zaczął zajęcia z grupą adeptów od podzielenia klasy na dwie podgrupy. Pierwszej powiedział, że będzie oceniana za liczbę wytworzonych dzieł, drugiej – że podstawą oceny pracy będzie jakość. Grupa ilościowa dostała proste zasady: ci, którzy na koniec semestru będą mieli 50 funtów gotowych wyrobów, dostaną najwyższą ocenę, 40 funtów – ocenę o jeden stopień niższą, 30 – jeszcze jeden stopień niżej. Członkowie grupy jakościowej usłyszeli, że otrzymają stopień za jedno, najlepsze dzieło. Co ważne, grupa ta nie miała ograniczeń co do liczby przygotowanych naczyń. Również można było przygotować 50 funtów garnków czy dzbanków, ale też przez cały semestr przygotować tylko jedną sztukę, na zakończenie poddaną ocenie.

Pod koniec semestru nauczyciel zebrał prace i ocenił efekty, biorąc pod uwagę dwa kryteria – techniczną stronę wykonania oraz wyrefinowanie. Okazało się, że najlepsze oceny uzyskiwały osoby z grupy ilościowej. W trakcie wyrabiania swojej normy 50 funtów naczyń stale trenowały, popełniając przy tym masę błędów, ale też ucząc się na nich. To pozwalało osiągać coraz lepsze efekty, czyli następował progres. W grupie jakościowej było inaczej – wielu uczniów planowało, jak wykona swoje ostateczne dzieło, projektowało je. W tym przypadku praktyczny aspekt uczenia się zszedł na dalszy plan¹.

Trening golfa

Matthew Syed w „Metodzie czarnej skrzynki” pisze: „(...) wyobraźmy sobie, że stoimy na strzelnicy golfowej. Robimy to, co każdy

trenujący golfista, czyli w skupieniu posyłamy piłki w stronę dołka, a po każdym niecelnym uderzeniu wprowadzamy drobne poprawki, starając się sprawić, by piłki zaczęły lądować tam, gdzie zaplanujemy. Uczymy się na własnych błędach. Teraz pomyślimy, co by było, gdybyśmy musieli trenować w nocy. Wszystkie nasze piłki niknęłyby w nieprzeniknionej ciemności. Nie mielibyśmy pojęcia, czy lądują za blisko, za daleko, na prawo czy na lewo od dołka. Choćbyśmy spędzili dziesięć tysięcy lat, ćwicząc w ten sposób, nasza celność nie poprawiłaby się ani na jotę”².

Widzimy tym samym, co jest najważniejsze w sytuacji, w której chcemy uczyć się na błędach – musimy móc je dostrzec. Nie jest możliwe rozwijanie się i wyciąganie korzyści z porażek, jeśli nie nauczymy się ich zauważać. Golfista z drugiego przykładu nie ma szans, niezależnie od tego, jak długo będzie się starał.

W dostrzeganiu błędów czasem chodzi tylko o przyznanie się przed samym sobą, że je popełniliśmy. Samo to może być wyzwaniem. Wyobraźmy sobie handlowca, którego spotkanie biznesowe nie zakończyło się sukcesem. Jasne, że to niepowodzenie jest pewnie efektem wielu składowych. Ale z pewnością znajdzie się taki handlowiec, który wszystkich przyczyn porażki będzie szukał w czynnikach zewnętrznych, takich jak specyfika rynku, złośliwość klienta, słaba oferta, którą musi prezentować. Taki, który w swoich rozważaniach nie będzie dostrzegał, że sam mógł zachować się lepiej i część jego wypowiedzi mogła trafniej wpasować się w potrzeby i oczekiwania klienta. Podobną ślepotą na błędy będzie się odznaczał ten, który w ogóle nie przeanalizuje przebiegu zakończonego spotkania.

Istnieje jeszcze trzecia możliwość – świadome rzucanie światła na swoje błędy. Wyobraźmy sobie sytuację, w której ćwiczymy prowadzenie prezentacji biznesowych i prosimy grupę znajomych o wysłuchanie tego, co przygotowaliśmy, i podzielenie się informacją zwrotną. Dzięki nim mamy szansę na dostrzeżenie niedociągnięć i okazję do wyciągania wniosków na przyszłość. Podobnie – jeśli zakończonych niepowodzeniem zdarzeń nie poddajemy refleksji, narażamy się na bezpowrotną utratę części możliwych rozwiązań.

¹ B. D. Orland, *Art and Fear: Observations on the Perils (and Rewards) of Artmaking*, Santa Cruz 2001, s. 29.

² M. Syed, *Metoda czarnej skrzynki*, Kraków 2017, s. 79.

Trening zarządzania błędami

Trening zarządzania błędami (ang. Error Management Training, w skrócie EMT) opracował w latach 90. Michael Frese z zespołem. Jak sama nazwa wskazuje, metoda zakłada nie tylko oczywiste wyciąganie wniosków z pomyłek, lecz także aktywne ich prowokowanie. Tworzymy błędy, a później zarządzamy nimi w sposób gwarantujący efektywność uczenia się. Jeśli chcemy prowadzić działania rozwojowe z wykorzystaniem EMT, powinniśmy trzymać się kilku kroków.

Zaczynamy od poinformowania uczestników, że na naszym wydarzeniu rozwojowym będą się zdarzać błędy, ale po to, by osiągnąć

i że jest to gra warta świeczki. Dodatkowo w trakcie zajęć błędy są analizowane, co daje szansę uczenia się.

Najbardziej solidne dowody działania tego podejścia zauważamy na przykładzie szkoleń komputerowych. W 2008 r. ukazała się metaanaliza, czyli podsumowanie wszystkich dostępnych badań w tym obszarze. Zebrano w niej 24 eksperymenty, w których pracę z wykorzystaniem błędów porównywano z innymi metodami rozwijania kompetencji informatycznych. Chodziło m.in. o naukę programowania, korzystanie z takich programów jak Word czy PowerPoint, obsługę Internetu, a także (w trzech przypadkach) uczenie procesu podejmowania decyzji wspieranego korzystaniem z komputera. Wnioski z tych wszystkich badań są obiecujące dla stosowania EMT w edukacji.

W dostrzeganiu **błędów** czasem chodzi tylko o przyznanie się przed samym sobą, że je popełniliśmy.

efekty. Później zachęcamy uczestników do ich popełniania. To właśnie odróżnia takie szkolenia od tradycyjnych, w czasie których uczestnicy także doświadczają niepowodzeń we wdrażaniu nowych dla siebie technik i zachowań. Tutaj dowiadują się, że to ma sens i jest celem treningu.

Zadania, które projektujemy dla uczestników, są trudne. Nie otrzymują oni także maksymalnie precyzyjnych instrukcji, a raczej ramy, w których mają się poruszać. Tak sformułowane zadania zachęcają z jednej strony do aktywności, z drugiej – popełnianie błędów jest wcześniej przewidziane. W skrócie – utrudniamy uczestnikom życie po to, by dać im okazję do mylenia się.

Jeśli błąd już wystąpi, jest omawiany i analizowany. Samo pojawienie się błędów spotyka się z akceptacją trenera, który podkreśla, że właśnie dzięki nim mamy okazję do rozwoju.

Intuicyjnie koncepcja wydaje się sensowna. Oswajamy uczestników z błędami, co pozytywnie wpływa na bezpieczeństwo uczenia się. Rzadko kto ma ochotę popełniać błędy i czuć się źle na tle grupy, w tym podejściu jednak już na starcie słyszymy, że o to chodzi

Po pierwsze, okazało się, że efektywność szkoleń, rozumiana jako efekty treningu, była wyższa, kiedy trzymano się podejścia EMT. Kiedy w sposób przemyślany korzystano z popełniania błędów, rezultaty uczenia były lepsze, uczestnicy odnosili większe korzyści z udziału w zajęciach. Te, w których metoda nauczania koncentrowała się na idealnym wykonywaniu zadań po uprzedniej instrukcji, nie dawały takich rezultatów.

Po drugie, podejście nastawione na popełnianie błędów znacznie poprawiało wyniki uczenia się mierzone po treningu, ale wyniki uczenia się w trakcie zajęć nie były tak obiecujące. Oznacza to, że uczestnicy w trakcie szkolenia być może nie radzili sobie tak dobrze jak ci, którym wprost tłumaczono, w jaki sposób mają wykonać daną czynność idealnie. W ostatecznym jednak rozrachunku lepiej potrafili z rozwijanych kompetencji korzystać po zajęciach.

Po trzecie, podejście EMT lepiej się sprawdziło, kiedy chodziło o rozwijanie umiejętności realizowania zadań nieco bardziej skomplikowanych. Takich, w których uczący się ma do rozpatrzenia wiele możliwości i musi poruszać się w kompleksowej rzeczywistości. ►

Kiedy obniżał się poziom trudności zadania, inne formy uczenia sprawdzały się równie dobrze. To pokazuje, że takie podejście najlepiej sprawdzi się w kompleksowych zakresach umiejętności.

Po czwarte, okazało się, że bardziej efektywne były te szkolenia, których uczestników już w instrukcji informowano, że proponowana forma uczenia się polega na popełnianiu błędów.

Kultura organizacyjna

Pójdźmy krok dalej. Jako HR wpływamy na kulturę organizacyjną firmy. Marzy nam się przy tym często, żeby – jeśli chodzi o podejście do popełnianych błędów – nasze firmy przypominały tę z budującej anegdotki od czasu do czasu krążącej po mediach społecznościowych. Otóż Tom Watson, który był założycielem firmy IBM, rozmawiał kiedyś z pewnym młodym menedżerem. Pech chciał, że ów menedżer prowadził bardzo ryzykowny projekt w firmie i właśnie utopił w nim 10 mln USD. Rozmowa dwóch

panów zaczęła się od słów zdenerwowanego młodego człowieka: „Pewnie oczekuje Pan, że złożę rezygnację?”. Na co Watson odpowiedział: „Raczy Pan żartować. Właśnie wydaliśmy 10 mln USD na Pana edukację”.

W obszarze budowania takiej kultury mamy w tym obszarze wartościowe inspiracje i podpowiedzi. Zobaczmy, co może dawać chwalenie się własnymi porażkami, np. kiedy dotyczą one złych smaków lodów. Zobaczmy też, że karanie za błędy powoduje, iż tylko na pierwszy rzut oka jest ich mniej – rośnie liczba tych ukrytych pod powierzchnią.

Ben and Jerry's

Historia producenta lodów Ben and Jerry's jest typową amerykańską opowieścią o sukcesie, który zaczyna się od kilku prostych kroków. Ben Cohen i Jerry Greenfield w 1977 r. kończą

korrespondencyjny kurs produkcji lodów, wart 5 USD. Rok później remontują opuszczoną stację benzynową gdzieś w Burlington w stanie Vermont i zakładają lodziarnię. Ben cierpi na upośledzenie zmysłów smaku i węchu, co jest niezbędne przy produkcji lodów, więc szuka dla siebie innego zajęcia. Zauważa, że nikt jeszcze odważnie nie zajął się innym elementem tworzącym lody – ich fakturą. Wspólnicy zaczynają odważnie eksperymentować z dodawaniem do lodów fragmentów ciastek czy czekolady.

Dziś w miasteczku Waterbury w stanie Vermont znajduje się fabryka lodów, w części zamieniona na muzeum. Goście mogą przyrzuć się, w jaki sposób lody są produkowane, i oczywiście spróbować najciekawszych smaków. Z naszego punktu widzenia jednak najbardziej interesujące jest pobliskie wzgórze, na którym zorganizowano cmentarzysko sma-

Kiedy **pracujesz** w firmie, która pokazuje publicznie, iż błędy nie są końcem świata, masz okazję zachowywać się odważniej. Wiesz, że błędy są tutaj dobrze wykorzystywane, a nie tylko piętnowane.

ków. Na cmentarzu znalazło się miejsce dla 33 „uśmierconych” smaków (a to tylko w historii firmy niewielka część z 200 wycofanych rodzajów lodów):

Chwalenie się pogrzebanymi smakami jest świetnym pomysłem. Po pierwsze, pokazuje, że firma ma historię, że produkuje lody od lat. Daje okazję „opatrzyć” się klientom w starych smakach. Po drugie, pokazuje dystans do siebie i w gruncie rzeczy siłę firmy. Mieliśmy w swojej historii złe decyzje i porażki, a nadal jesteśmy ważnym graczem na rynku. A dzięki błędom uczymy się, czego nie robić w przyszłości. Po trzecie, pokazuje, że porażki i złe decyzje są firmie niestraszne – zamiast zamiatć je pod dywan, Ben and Jerry's chwala się nimi i pokazuje je publicznie. Można założyć, że kiedy pracujesz w firmie, która pokazuje publicznie, iż błędy nie są końcem świata,

masz okazję zachowywać się odważniej. Wiesz, że błędy są tutaj dobrze wykorzystywane, a nie tylko piętnowane.

Ben and Jerry's idzie jeszcze krok dalej – angażuje klientów. Na stronie internetowej przy każdym „pogrzebanym” znaku znajduje się przycisk „Wskrzesz smak”. Klient może kliknąć i tym samym dać znać firmie o chęci powrotu do jakiegoś smaku z przeszłości. Tym samym poprzez zabawę firma dostaje analizę preferencji klientów i przy okazji rozmowy o przeszłości zaprasza ludzi do tworzenia przyszłości marki. Cmentarz można odwiedzić chociażby wirtualnie, najłatwiej sięgnąć do strony internetowej firmy³. Trafimy tym sposobem prosto na wirtualną odślonę cmentarza.

Kultura karania

W 2004 r. prof. Amy Edmondson z Harvard Business School zainteresowała się związkiem pomiędzy kulturą organizacyjną sprzyjającą obwinianiu a liczbą popełnianych błędów przez pracowników pracujących w takiej kulturze. Oparła się o analizy błędnie podanych leków w dwóch analizowanych szpitalach, które – dla zachowania poufności – nazwała Szpitalem Uniwersyteckim i Szpitalem pod wezwaniem Wszystkich Świętych. Edmondson wprowadziła rozróżnienie na kulturę organizacyjną autorytarną, gdzie pracownicy oskarżani byli o niepowodzenia i byli za nie karani, i kulturę otwartą, w której podejście administracji nie było aż tak restrykcyjne. Na pierwszy rzut oka wszystko wyglądało zgodnie z oczekiwaniami – jeśli ludzi trzyma się krótko, zdarza się mniej błędów (na to wskazywały dane oddziałów twardo podchodzących do błędu), zgłaszano ich znacząco mniej. Do tego stopnia, że na tym, na którym panowały najbardziej surowe warunki, liczba zgłaszanych błędów była 10-krotnie niższa niż na jakimkolwiek innym. Skąd takie wyniki? „Pielęgniarki pracujące w komfortowych warunkach zgłaszały bardzo dużo błędów, po czym spokojnie wyciągały z nich wnioski i starały się nie powtarzać pomyłek. Z kolei te, które regularnie obarczano winą, nie odzywały się ze strachu przed konsekwencjami. Zaprzepaszcząły w ten sposób okazje do nauki”⁴.

Ciekawe są też wyniki ankiet przeprowadzonych na dwóch różnych oddziałach tego samego szpitala, gdzie występowały duże różnice w liczbie popełnianych błędów. O tym, który miał znacząco gorsze wyniki, pracownicy mówili w następujący sposób: „Dominujące nastawienie: znaleźć winnego. Szefowa pielęgniarek: zdystansowana. Ubiór szefowej pielęgniarek: garnitur biurowy. Nastawienie szefowej pielęgniarek do personelu: traktuje rezydentów jak dzieci wymagające dyscypliny, pielęgniarki podobnie, przywiązuje dużą wagę do hierarchii. Opinia personelu o szefowej pielęgniarek: «Kiedy się pomyłysz, zawsze uważa, że to twoja wina». Nastawienie personelu do błędów: Traktują nas jak potencjalnych przestępców”⁵.

Na oddziale, gdzie pracownicy błędów popełniali mniej, było zupełnie inaczej: „Dominujące nastawienie: rozwijać się. Szefowa pielęgniarek: czynnie pracuje z pacjentami. Ubiór szefowej pielęgniarek: fartuch. Nastawienie szefowej pielęgniarek do personelu: «Kompetentni i doświadczeni». Opinia personelu o szefowej pielęgniarek: «Doskonała szefowa i pierwszorzędną pielęgniarką». Nastawienie personelu do błędów: «Normalne, ludzkie, należy dokumentować»⁶.

Na ścieżce rozwoju

Rolą działu HR jest być strategicznym partnerem biznesu na drodze budowania sukcesów organizacji. Czasem budowanie to polegać będzie na oswajaniu pracowników z porażkami i błędami. Nie po to, żeby usprawiedliwiać każdą biznesową porażkę, ale po to, żeby uczyć się z niej, wyciągać wnioski na przyszłość, pokazywać lekcje płynące z błędów popełnianych przez konkretną osobę reszcie organizacji. Tylko od nas zależy, czy błąd pozostanie tylko błędem, czy będzie pierwszym krokiem na drodze rozwoju naszej organizacji. ■



Rafał Żak

zajmuje się rozwojem ludzi i organizacji w kilku rolach: trenera, mówcy, autora książek (m.in. książki „Sztuka błędzenia. Narzędzia, metody, inspiracje”), coacha, konsultanta. Promuje rozwój oparty na dowodach.

³ Patrz: <http://www.benjerry.pl/smaki/cmentarzysko-smakow> (dostęp: 15.01.2018 r.).

⁴ M. Syed, *Metoda czarnej skrzynki*, Kraków 2017, s. 333.

⁵ Tamże, s. 338.

⁶ Tamże, s. 338.

Błądzić jest rzeczą ludzką...

Błędy są rzeczą powszechną. Popełniają je ludzie w organizacji, popełniają je całe organizacje. Wiemy też, że na błędach się uczymy, co może dotyczyć zarówno jednostek, jak i organizacji jako całości. Jak zatem możemy czerpać z własnych niepowodzeń? Jak zabezpieczać się przed błędami i eliminować ich negatywne konsekwencje? Jak tworzyć kulturę organizacji nastawioną na uczenie się na niepowodzeniach? Rozmawiano o tym w listopadzie 2017 r. podczas konferencji „Kongres Kadry”.

W dyskusji udział wzięli (w kolejności alfabetycznej):

- Bożena Baldysz, kierownik ds. szkoleń i rozwoju indywidualnego w OPEL Manufacturing Poland;
- Dorota Pokora, doradca ds. rozwoju i szkoleń w mBanku;
- Rafał Żak, trener, mówca, autor książek (m.in. książki „Sztuka błędzenia. Narzędzia, metody, inspiracje”), coach, konsultant; moderator dyskusji.

Rafał Żak: Sukces często osadzony jest na porażce. Winston Churchill ujął to tak: „Sukces polega na kroczeniu od porażki do porażki bez utraty entuzjazmu”. Na ile popełnianie błędów jest obecne w środowisku korporacji, w obszarze rozwoju? Jaką rolę w tworzeniu takiej kultury organizacyjnej, w której błędy się akceptuje, może odgrywać dział HR? Zaczniemy od środowiska produkcyjnego. Kultura przyznawania się do błędów i patrzenia na to, że błąd jest elementem procesu, a nie błędem ludzkim, jest właściwa firmom produkcyjnym. Jak to wygląda w praktyce?

■ **Bożena Baldysz:** Budując proces produkcyjny i chcąc, by był on usprawniany, by zachować odpowiednią jakość tego procesu, należy przyjąć założenie, że jeżeli pojawi się w nim jakiś błąd, to będzie to właśnie błąd procesu, a nie człowieka. W takim sensie, że system czy proces został tak skonstruowany, iż pozwolił na popełnienie błędu. Oczywiście zawsze istnieje

pokusa, by wskazywać winnych lub nagradzać tych, którzy błędów popełniają mniej lub nie popełniają wcale. Tym bardziej rolą HR-u jest ciągle odwoływanie się do tego pierwszego założenia, że chcąc właściwie kierować procesem produkcyjnym, usprawniać go, nie możemy stwarzać sytuacji, w których pracownicy, którzy błąd popełnią, będą bali się do tego przyznać.

■ **Dorota Pokora:** mBank jest organizacją zachęcającą pracowników do podejmowania wyzwań i działań, których do tej pory nie robili. HR mocno działa w tym duchu, stosując np. metodę rozwoju 70/20/10. Uwzględnia ona zasadę, że dorosły człowiek uczy się głównie poprzez doświadczenie. Zakładamy, iż robiąc coś po raz pierwszy, niekoniecznie uzyskamy doskonały efekt od razu. Zależy nam jednak, by pracownicy takie próby podejmowali. To określa naszą kulturę organizacyjną. Nie zawsze rozpoczynając określone działania, musimy mieć precyzyjnie określoną wizję końca.

W trakcie natomiast robimy stop klatki i parzymy, co nam wyszło, co nie, i na tej bazie zmieniamy i udoskonalamy procesy.

Budujące jest, że istnieją środowiska biznesowe, które z błędami radzą sobie dobrze. Istnieją jednak też takie, które mają z tym problem – mam tu na myśli środowisko lekarskie. W 2004 r. prof. Amy Edmondson z Harvard Business School zainteresowała się związkiem pomiędzy kulturą organizacyjną sprzyjającą obwinianiu a liczbą popełnianych błędów przez pracowników pracujących w takiej kulturze. Wprowadziła rozróżnienie na kulturę organizacyjną autorytarną, gdzie pracownicy oskarżani byli o niepowodzenia i byli za nie karani, i kulturę otwartą, w której podejście administracji nie było aż tak restrykcyjne. Okazało się, że w kulturach autorytarnych zgłaszano mniej błędów, a więcej – w organizacjach o kulturach otwartych. Jak to jest w Państwa organizacjach? Na ile dział HR może odegrać rolę w budowaniu takiej otwartej kultury, która de facto wspiera rozwój firmy i wyciąganie wniosków z błędów, a nie ich ukrywanie?

■ **Bożena Baldysz:** Zacznę od przytoczenia pewnej anegdoty opowiedzianej przez byłego dyrektora personalnego Toyoty w Stanach Zjednoczonych. W ramach szkolenia wprowadzającego został on wysłany przez firmę do jednej z fabryk Toyoty w Japonii. Kadra menedżerska poznaje tam działanie firmy, przechodząc przez kluczowe dla niej obszary działalności, rozpoczynając od pracy na linii produkcyjnej. W drugim dniu pracy, kiedy montował on pewien element, omsknęło mu się narzędzie i zarysował lakier. Przestraszył się i choć miał pokusę ukrycia zdarzenia, przywołał przełożonego, zgłaszając błąd. Samochód został ściągnięty z linii produkcyjnej do naprawy. On sam czuł się fatalnie, słyszał jeszcze, że przełożony w rozmowie z zespołem wymienia kilkakrotnie jego nazwisko. Oczekiwał w związku z tym negatywnych konsekwencji tego zdarzenia. Jakież poczuł zdziwienie, kiedy współpracownicy zaczęli podchodzić do niego i klepać go po plecach, ścisnąć mu rękę. Kiedy zapytał przełożonego, o co chodzi, usłyszał, że jest to wyraz docenienia tak mocnego promowania przez niego przyznawania się do błędu, co stanowi element



kultury firmy. Mimo że pochodził on z innej kultury, szacunek wzbudził fakt, iż nie przyszła mu nawet do głowy próba ukrycia swego błędu. Dzięki temu samochód został naprawiony i poszedł do klienta bez wady. Nawiązując do tej historii, wydaje mi się, że rolą HR-u w takim przypadku może być właśnie promowanie takiej kultury, pokazywanie, co się dzieje w sytuacji, kiedy ludzie nie boją się przyznać do błędu, ile dzięki temu firma może zaoszczędzić. W naszej firmie często piszemy raporty, tzw. PPS-y (ang. practical problem solving), by dojść do przyczyny źródłowej danego błędu. Zdarza się, że jest to błąd operatora. Oznacza to, że wszystkie warunki, by prawidłowo wykonać czynność, zostały spełnione, a mimo wszystko ktoś popełnił błąd. Zastanawiamy się wtedy, jakie narzędzie możemy wprowadzić, żeby ten błąd nie pojawił się ponownie. Ważne przy tym, aby nie zakończyć na ukaraniu operatora w jakikolwiek sposób. Chodzi bowiem o ciągłą naukę i o doskonalenie.

■ **Dorota Pokora:** Przede wszystkim HR powinien zacząć od siebie. Jeżeli popełni błąd, powinien po prostu przyznać się do tego. Podam przykład sprzed dwóch tygodni. Zbliżyła się właśnie u nas moment rozpoczęcia procesu oceny. Co jakiś czas systemowo wysyłamy do każdego pracownika e-maile przypominające o ocenie – są w nim zawarte zasady i harmonogram procesu, po to by ułatwić pracownikom przygotowanie się do zadania. Koleżanka, która uruchamiała korespondencję seryjną, nie zauważyła, że system ustawił domyślnie – zamiast ►

Zakładamy, że robiąc coś po raz pierwszy, niekoniecznie uzyskamy doskonały efekt od razu. Zależy nam jednak, by pracownicy takie próby podejmowali. To określa naszą kulturę organizacyjną.

– Dorota Pokora

Już na etapie procesu projektowania dbamy o odpowiednią jakość projektu. Jesteśmy otwarci na wszelkie uwagi oraz na zgłaszanie przez pracowników potencjalnych zagrożeń. Z drugiej strony mamy dobry system kontroli, żeby błędom zapobiegać.

– Bożena Baldysz



Fot. z archiwum OPEL Manufacturing Poland

e-maili zaczynających się od imienia, np. „Cześć, Dorota” – powitanie rozpoczynające się od nazwiska. Spowodowało to, że pracownicy dostali e-mail rozpoczynający się od nazwiska – w moim przypadku: „Cześć, Pokora”. W ciągu pierwszych 20 min ok. 50 osób napisało do szefa rozwoju, że poczuło się z tym źle i niekomfortowo. W momencie kiedy wysłaliśmy wiadomość z przeprosinami i wyjaśnieniem, że zawiódł system, dokładnie 50 innych osób napisało, że jest zdziwionych, iż ktoś mógł pomyśleć, że te pierwsze e-maile poszły tak celowo. Ludzie oczekują, że jeśli ktoś popełni błąd, to za niego przeprosi. Są wtedy w stanie wybaczyć pomyłkę i wykazują się większym zrozumieniem. Dlatego chcąc promować taką kulturę, my sami, pracownicy HR-u, powinniśmy umieć przyznawać się do błędów i uczyć się na nich, by poprzez działanie pokazywać wartości, które chcemy promować.

Podstawą każdego rozwoju na podstawie porażek jest moment, w którym dostaje się informację zwrotną. Co może zrobić HR, żeby budować kulturę pracy opartą na informacji zwrotnej i wspierać ludzi w jej zbieraniu?

■ **Bożena Baldysz:** W środowisku produkcyjnym, w którym pracuję, mamy sporo narzędzi wspierających zbieranie informacji zwrotnej. Przykładowo jest to walking flipchart. W danych grupach ustawiamy przy linii produkcyjnej tablicę, na której pracownicy notują pomysły, co można zrobić, by np. nie pojawił się jakiś błąd, który – dajmy na to – się zdarzył, albo by

przeanalizowali, dlaczego doszło do danej sytuacji. Przykładowo, po naprawie gwarancyjnej pracownicy analizują, co mogło być przyczyną powstania błędu skutkującego koniecznością naprawy. Oczywiście wymaga to dania pracownikom odpowiedniej ilości czasu, czyli jako HR musimy to zorganizować tak, by ludzie mieli możliwości przeprowadzenia takiej analizy. Nasi inżynierowie procesów podkreślają, że to są najbardziej wartościowe analizy. Nieoceniony jest fakt, iż ludzie są w stanie dojść do przyczyny wystąpienia błędów i podać pomysły uniknięcia ich w przyszłości.

■ **Dorota Pokora:** Informacja zwrotna najlepiej działa, kiedy jest konkretna i pozwala dokładnie zrozumieć sytuację. W 2017 r. w procesie oceny współpracowników po raz pierwszy zdecydowaliśmy się na eksperyment polegający na odtajnieniu autora informacji zwrotnej. Wcześniej ocena dokonywana była wyłącznie anonimowo. Obecnie osoba udzielająca feedbacku może odtajnić w systemie oceny swoje imię i nazwisko. Dzięki temu wiadomo, od kogo jaki feedback się dostało, i można z tymi osobami przedyskutować niejasne kwestie. Dopytać o to, co jest dla nas ważne. Zrobiliśmy to po raz pierwszy i będziemy obserwować, czy wśród pracowników faktycznie pojawi się odwaga udzielania szczerzej i imiennej informacji zwrotnej i jakie będą tego efekty.

Michael Frese od lat 90. rozwija koncepcję Error Management Training, która zakłada, że najlepszym sposobem rozwoju kompetencji jest uczenie ludzi w taki sposób, żeby celowo popełniali błędy. Chodzi np. o sytuacje rozwojowe, w których dostają za trudne dla nich zadania lub w instrukcji do zadań otrzymują niepełne dane, co sprawia, że popełniają błędy. Następnie takie błędy są omawiane, tak by uczestnicy szkoleń mogli wyciągnąć z nich wnioski. Na ile w zakresie rozwijania kompetencji możemy eksperymentować z metodą, która mówi: „Pomyśl się, a dopiero potem wyciągniemy z tego wnioski”?

■ **Bożena Baldysz:** Mnie nie do końca przekonuje taka metoda rozwoju. Choć u mnie np. w dziale karoserii podobne podejście jest stosowane. Pracownik często rozpoczyna pracę

od najtrudniejszego stanowiska. Jak sobie poradzi – będzie najlepszym pracownikiem. Ja sugeruję, by jednak zaczynać od prostszych zadań i stopniowo, w miarę nauki, dawać trudniejsze. Jednak pracownicy tego działu przekonują mnie, że to źle funkcjonuje, bo takie szkolenie trwa ok. dwóch tygodni i kiedy pracownicy po tym czasie stwierdzają, że kolejne zadania są trudne, nieraz wolą się wtedy zwolnić. Czyli inwestujemy czas na naukę i jako organizacja nie uzyskujemy efektu zwrotnego. Natomiast jeśli ktoś na początku doświadczy najtrudniejszego i się nie zrazi, to potem jest już tylko lepiej i najczęściej zostaje w firmie. Może rzeczywiście w tym szaleństwie jest metoda? W naszej firmie ten system w końcu funkcjonuje od 20 lat.

■ **Dorota Pokora:** Dla mnie również jest to dość kontrowersyjna metoda. Gdybym miała odnieść ją do naszych praktyk, to – jak wspominałam – zachęcamy pracowników do podejmowania nowych zadań, których dotąd nigdy nie robili. Promujemy też dzielenie się wiedzą, mając świadomość, że ci, którzy to robią, nie są trenerami i nie zawsze posiadają do tego kompetencje. Liczy się chęć dzielenia się swoimi umiejętnościami i doświadczeniem. Mocno też namawiamy, by pracownicy robili rzeczy, które pomagają im rozwijać własne pasje. Nawet jak coś im nie do końca wyjdzie, jest to dla nas do zaakceptowania. Liczy się bowiem podejmowanie nowych aktywności, bo to najbardziej rozwija.

Chciałbym jeszcze opowiedzieć o metodzie pracy nad nowymi rozwiązaniami Pixara, która polega na tym, żeby z rzeczy beznadziejnej robić coraz lepszą. W sumie chodzi w niej o to, by maksymalnie szybko popełniać błędy na jak najwcześniejszym etapie projektu. Ekipa Pixara pracuje na wstępnym, nie najlepszym pomysłem scenariusza, udoskonalać go, aż powstaje docelowa wersja filmu – najczęściej zupełnie inna, niż zakładała pierwotna koncepcja. Czy takie podejście eksperymentowania jest możliwe w świecie korporacji, w którym każdy projekt „musi” się skończyć sukcesem?

■ **Bożena Baldysz:** Na pewno jest to możliwe, nawet w fazie już produkcyjnej – w tym

sensie, że zbieramy od pracowników informacje zwrotne w kontekście usprawnień danego produktu, jeszcze zanim opuści on linię produkcyjną. Natomiast musimy pamiętać, że to wszystko musi być pod kontrolą. W branży produkcyjnej – w naszym przypadku samochodowej – nie puścimy minimalnej konstrukcji samochodu do produkcji, by w trakcie wymyślać idealną wersję. Natomiast wcześniej zajmują się tym grupy inżynierskie. Korzystamy też z systemu error proofingu, czyli metody zapobiegania defektom pochodzącym z pomyłek. Tak więc już na etapie procesu projektowania dbamy o odpowiednią jakość projektu. Jesteśmy otwarci na wszelkie uwagi oraz na zgłaszanie przez pracowników potencjalnych zagrożeń. Z drugiej strony mamy dobry system kontroli, żeby błędom zapobiegać.

■ **Dorota Pokora:** W mBanku jest podobnie. Oczywiście jako dział HR w większym stopniu możemy sobie pozwolić na eksperymentowanie przy wdrażaniu np. programów HR-owych – nie ma to bowiem bezpośredniego wpływu na obroty banku. Natomiast nie do końca wyobrażam sobie, by np. w departamencie skarbu odpowiedzialnym za monitorowanie stanu aktywów i pasywów banku popełniać błędy wynikające z eksperymentowania.

Eksperyment w zakresie oceny ryzyka – to mogłoby być ciekawe. Sprawdźmy, czy możemy dać kredyt wszystkim. Byłoby to pewnie ryzykowne działanie, choć znane są metodologie, które mówią, że należy celowo popełniać błędy w warunkach kontrolowanych i sprawdzać, jakie to przynosi skutki. Chodzi o opracowanie listy założeń nt. prowadzonego biznesu, np. tego, że klienci lubią terminowość. Następnie świadomie przestajemy być terminowi i sprawdzamy, co się w związku z tym wydarzy. W ten sposób nieraz odkrywa się, że działania, w które inwestowaliśmy sporo środków, nie są naszym klientom potrzebne, warto więc tę energię przekierować na inne procesy. I to ostatnia inspiracja, z którą chciałbym Państwa zostawić w obszarze budowania kultury akceptacji błędów.■

opr. Małgorzata Rzewuska

SPINKA w HR-ze



Beata Łanik

jest kierownikiem ds. kadr, płac i bhp w firmie R.S. Trading Lachowscy spółka jawna, współzałożycielką i pomysłodawczynią firmy INSPIRATION. W 2017 r. została finalistką konkursu Top Manager w kategorii Kadry.

Czy mamy prawo do popełniania błędów? Właściwie od dziecka wpaja nam się, żeby ich nie popełniać. Każdy błąd jest karany, dobitnie, na czerwono. Boimy się odpowiedzi z obawy przed negatywną oceną nauczyciela czy innych uczniów. Nie ma miejsca na bycie odważnym, popełnianie błędów jest tępienie. I tak tkwiąc w tym stanie, dorastamy... i słyszymy: „A nie mówiłem?”. Do błędów przykładamy dużą wagę, większą niż do sukcesów. Okazuje się, że sukces nie jest wielkim wyczynem, natomiast błąd to koszmarna porażka. Żyjemy pod presją. Obawiamy się oceny, opinii najbliższych, opinii publicznej. Boimy się błędów, nie podejmujemy ryzyka, w rezultacie nie jesteśmy kreatywni. Ostrożność w wystrzeganiu się błędów prowadzi do tego, że nie uczymy się na nich.

Czy potrzebujemy błędów? Z pewnością ten, kto nigdy nie popełnił błędu, nigdy nie zrobił nic nowego. W rzeczywistości każdy je popełnia, ale robi to po to, by się na nich uczyć. Bojąc się popełniać błędy, stresujemy się, że je zrobimy i... popełniamy je. Koncentracja na błędach powoduje, że nie ukierunkowujemy się na sukcesy, ale skupiamy się na tym, jak nie popełnić błędu, jak robić wszystko, aby nie dać innym satysfakcji z naszego upadku.

Błąd łatwiej dostrzec niż prawdę,
bo błąd leży na wierzchu,
a prawda w głębi.

– Johann Wolfgang Goethe

Może wystarczy kolor czerwony zamienić na zielony i pokazać, co jest dobre? Mając świadomość, że strategia nadmiernego przywiązywania uwagi do błędów obniża motywację, zapał, przedsiębiorczość i pomysłowość, w naszej firmie postanowiliśmy zadziałać i skorzystać z modelu SPINKA. Z modelem

SPINKA spotkałam się w Szkole Biznesu Grupy SET. Model informacji zwrotnej SPINKA pozwolił nam na:

- **S** – **sprecyzowanie** zagadnienia poprzez operowanie faktami i używanie precyzyjnego języka, a także poprzez kontrolę nad własnymi emocjami;
- **P** – skupienie się na **pozytywach** – to od nich zaczynamy informację zwrotną, pokazujemy wartościowe zachowania;
- **I** – i nieużywanie słowa „ALE”;
- **N** – jednoczesne wskazanie **negatywnego** zachowania i obszarów do poprawy (ale maksymalnie trzech); nad większą liczbą nie da się pracować, choć właściwie nie są to negatywy, a obszary do rozwoju, nie ma tu miejsca na ocenę;
- **K** – pokazanie **konsekwencji** negatywnych zachowań;
- **A** – poszukiwanie **alternatyw** lepszego sposobu wykonania zadania.

SPINKA – prosta i użyteczna. Konkretny, który uruchamia motywację, a nie wytyka błędy. Model SPINKA pozwolił nam mówić o trudnych sprawach szczerze i wprost, nie powodując na koniec dramatu dla pracownika. Pozostawia miejsce na refleksję bez urazy i poniżenia.

Błędy stanowią niezbędny element procesu eksperymentowania oraz wstępny warunek innowacji. Model SPINKA skupia się na pozytywach, jest kolorem zielonym w naszym działaniu, a także drogą do eksperymentowania i działania, uczenia się na błędach. Dopingujemy i doceniamy. Zamieniliśmy kulturę błędu na kulturę sukcesu! ■

Nauka odpowiedzialności

Przygotowując artykuł, zastanowiłam się nad definicją błędu i przyznam, że ta, którą znalazłam w Wikipedii, jest najbardziej adekwatna do mojego spojrzenia na to zagadnienie:

„Błąd – nieumyślne działanie, które jest niezgodne z zasadami lub założeniami i przynosi złe (inne niż oczekiwane) skutki”¹.

Marzena Grzonkowska

Poniższy tekst stał się przyczyną małej wykładki retrospekcyjnej, odwołującej się do mojego doświadczenia w pracy i w wypełnianiu błędów w firmach, w których pracowałam lub z którymi współpracowałam. Otóż nie tak dawno, bo zaledwie 20 lat temu, kiedy zaczynałam przygodę zawodową jako nauczyciel, o błędach nie mówiło się w ogóle lub mówiło się niewiele, w zaciszu pokoju nauczycielskiego, z niepewnością w głosie, ponieważ nauczyciel absolutnie nie mógł popełnić błędu. Szkoła to miejsce, w którym powinniśmy być nieomylni, zwłaszcza dorośli. Jakże ogromne jest to obciążenie, które tak naprawdę może przynieść więcej szkody niż pożytku, ponieważ popełnianie błędów wpisuje się w proces uczenia się i zdobywania doświadczenia. Błędy to droga do prawdy – powiedział Fiodor Dostojewski. Gdyby nie błędy i uporczywa wizja inności, nie byłoby wielu wartościowych rozwiązań, z których obecnie korzystamy. Jakże łatwo umyka nam ze świadomości fakt, że doskonałe rozwiązania technologiczne to wynik prób i właśnie błędów, analizy wyników i dalszej, uporczywej wędrówki w poszukiwaniu tego jednego, najważniejszego rozwiązania.

Niecierpliwość

Obserwując otaczającą mnie rzeczywistość, odnoszę wrażenie, że większość z nas chciałaby od razu wiedzieć dużo, lub wręcz wszystko, i za

pierwszym podejściem osiągnąć mistrzostwo w wybranym obszarze. Stosunkowo łatwo umyka z naszej świadomości, że zdobywanie wiedzy to proces, który dla niektórych z nas jest krótszy, a dla innych dłuższy. Wspólny mianownik stanowi fakt, że wszyscy pracownicy muszą gdzieś zdobyć wiedzę i nauczyć się stosowania właściwych rozwiązań. Znany aforyzm Françoise Sagan brzmi przecież: „Doświadczenie – suma błędów popełnionych oraz tych, których z żalem się nie popełniło”².

Istotnym elementem w budowaniu kultury nastawionej na akceptowanie błędów popełnianych przez pracowników jest minimalizowanie ryzyka związanego z prawdopodobieństwem wystąpienia błędu lub jego konsekwencji. Takie budowanie procesu/systemu, który z jednej strony ułatwia nadzór bądź zarządzanie sytuacjami, w których może wystąpić błąd, z drugiej – umożliwia jego popełnienie i uczenie się właśnie na błędach, aczkolwiek niekoniecznie swoich. To stwierdzenie prowadzi nas do wszelkiego rodzaju systemów zarządzania wiedzą w organizacjach, stanowiących sumę wszystkich doświadczeń organizacji. Jest to wewnętrzne kompendium wiedzy na temat popełnionych błędów i zastosowanych rozwiązań. Tego typu podejście spotykałam w dużych firmach, w których zespoły pracownicze często były rozproszone.

Innym rozwiązaniem, nie zawsze stosowanym w firmach, ale jak najbardziej słusznym dla pracowników, jest czytanie biografii ludzi, ►

¹ Patrz: <https://pl.wikipedia.org/wiki/B%C5%82%C4%85d> (dostęp: 12.01.2018 r.).

² Patrz: <http://www.aforyzmy.com.pl/aforyzmy/bledy-i-porazki> (dostęp: 12.01.2018 r.).

którzy odnieśli sukces zawodowy. Zapoznając się z życiem tych osób, z ich błędami, porażkami, mamy doskonałą możliwość analizy ich postępowania i możliwość zastanowienia się, w jaki sposób my zachowalibyśmy się w danej sytuacji: czy postąpilibyśmy tak samo, czy może wybraliśmy inny scenariusz? Takie ćwiczenie doskonale przygotowuje nas – pracowników – do podejmowania decyzji w życiu zawodowym. Jedna z firm z branży elektronicznej zbudowała biblioteczkę dla pracowników z przewagą właśnie biografii, widząc, że jest to stosunkowo tani sposób na pokazanie pracownikom „drogi błędów”.

Wzajemne uczenie się

Podchodząc do tematu z HR-owego punktu widzenia, w oparciu o realne sytuacje i osoby, warto powiedzieć o rozwiązaniach takich jak mentoring, który jest nieodzownym elementem kultury popełniania błędów. To narzędzie to nic innego jak spotkanie mistrza z uczniem, podczas którego następuje przekazanie wiedzy zawierającej informacje o sukcesach, dobrych rozwiązaniach, przekazanie doświadczenia, w którego skład wchodzi także porażki i błędy. Jest to technika często stosowana w firmach, aczkolwiek nie zawsze łączona właśnie w ujęciu transferu doświadczenia dotyczącego popełniania błędów.

Drugim powiązaniem narzędziem jest system „buddies” (kolegów). Ich zadaniem jest na wsparcie nowo zatrudnionych pracowników w zdobywaniu wiedzy, która jest mniej formalną częścią kultury organizacyjnej. Doświadczeni koledzy dzielą się tym, co powinno, a czego nie powinno się robić, wskazując obszary, które najczęściej generują błędy. To także transfer wiedzy, z tym że niekoniecznie tej opisananej w procedurach, ale bardzo często równie ważnej z punktu widzenia późniejszego wkładu danego pracownika w wyniki firmy.

Doświadczenie podpowiada mi, że myślą przewodnią organizacji powinno być wzajemne uczenie się. Wszyscy mają prawo do błędów, ponieważ są to najcenniejsze lekcje w zdobywaniu doświadczenia i pewności zawodowej, że poradzimy sobie w różnorodnych sytuacjach. Oczywiście wszyscy powinniśmy uczyć się wyciągania właściwych wniosków z popełnionego

błędu, aby w przyszłości unikać podobnych zachowań w analogicznych (niekoniecznie takich samych) sytuacjach.

Granice usprawnień

Czasami organizacje bardzo mocno pragną uchronić pracowników przed popełnianiem błędów, wspierając wykonywanie zadań wszelkiego rodzaju rozwiązaniami informatycznymi/technologicznymi. Różne programy, systemy są strażnikami poprawności wykonania zadania, co oczywiście stanowi nieodzowny element dzisiejszych czasów, jednakże jest to jednocześnie pewnego rodzaju pułapka, która może powodować rozleniwienie uwagi, co z kolei w konsekwencji może doprowadzić do popełniania stosunkowo prostych błędów, ale z poważnymi konsekwencjami. Warto zastanowić się nad granicą usprawnień i logicznego myślenia, niezbędnego do właściwego wykonywania zadań.

Nasze dzieci także uczą się na błędach. Porównując dzieci, które miały prawo do pomyłek i błędów, i te, które były przed nimi chronione przez rodziców, możemy zaobserwować, że te pierwsze dużo lepiej radzą sobie w sytuacjach niestandardowych, ponieważ wiedzą, że nawet jeśli się mylą i popełniły błąd, to zawsze jest szansa na naprawę i na skierowanie działania w pożądanym kierunku. Błąd nie jest paraliżujący, wręcz przeciwnie – motywuje do działania i szukania właściwych rozwiązań. Analogicznie w organizacji – jeśli pracownicy wiedzą, że błędy są akceptowane (wykluczam błędy wynikające z nieprzebrzegania procedur bezpieczeństwa) i organizacja „nie karze za błędy, a za ich ukrywanie”, to istnieje ogromna szansa na wzrost efektywności w codziennym działaniu.

Współodpowiedzialność

Kultura popełniania błędów wspiera nabywanie odpowiedzialności za własne decyzje lub za ich brak. Promuje umiejętność ponoszenia konsekwencji za swoje działania i budowania przyszłości na każdym doświadczeniu. Niestety dzisiejsze organizacje coraz częściej oczekują doskonałych decyzji, które przełożą się na sukces. Wiąże się to z faktem, że my jako klienci oczekujemy szybszych, lepszych

i tańszych rozwiązań, co – przekładając na język organizacji – oznacza „0” błędów, bo nas na nie nie stać. Może to być jednak iluzoryczne, ponieważ ogranicza pracowników do działania w utartych schematach, stosowania sprawdzonych rozwiązań, które mogą być dobre na dziś, lecz mogą także stanowić spore zagrożenie dla przyszłego rozwoju.

Pamiętam jedną z organizacji, w której w procesie produkcji zastosowano niewłaściwe komponenty, co spowodowało znaczące straty firmy. W trakcie wyjaśniania sprawy okazało się, że sytuacja była skutkiem niewłaściwej komunikacji pomiędzy działem inżynieryjnym a działem zakupów. Ewidentny błąd pracowników – firma mogła podjąć wiele decyzji: od zwolnienia zespołów po kary porządkowe. Bardzo trudna decyzja: co zrobić dalej? W efekcie wielu dyskusji zarządu i HR-u wszyscy pracownicy pozostali w firmie,

rozwijali się dalej, a „zainwestowane” w nich pieniądze przekuli w następnych latach na rozwój tejże organizacji. Nauczyli się także, że firma to nie obcy twór, to „nasze” pieniądze, które albo możemy dobrze wykorzystać, albo zmarnować niewłaściwymi decyzjami lub ich brakiem.

Pozostawienie kontrolowanej przestrzeni na popełnianie błędów oraz ich akceptacja budują silniejszą więź pracowników z organizacją, ponieważ uczą odpowiedzialności za nią. Pomagają minimalizować „magiczne myślenie”, że przecież to nie moje, tylko firmowe. ■



Marzena Grzonkowska

jest dyrektorem zasobów ludzkich w firmie DCT S.A. Play Top HR Manager z 2012 r., absolwentka studiów MBA HR na Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. HR-owiec i konsultant z wieloletnim doświadczeniem na europejskim rynku pracy.

z wieloletnim doświadczeniem na europejskim rynku pracy.

REKLAMA

Udział bezpłatny

VIII EDYCJA JESIEŃ 2018 Konferencja Perspektywy HR 2019

Już wkrótce w 6 miastach w Polsce!

WROCŁAW
20.11.2018 r.

KATOWICE
21.11.2018 r.

KRAKÓW
22.11.2018 r.

GDAŃSK
27.11.2018 r.

POZNAŃ
29.11.2018 r.

WARSZAWA
6.12.2018 r.

Tematy konferencji:

- 📌 nowe technologie w HR
- 📌 rekrutacja i candidate experience
- 📌 e-learning
- 📌 zarządzanie wiedzą w organizacji
- 📌 zaangażowanie pracowników
- 📌 rozwój i ocena pracownicza
- 📌 motywacja i systemy benefitów
- 📌 rewolucja pokoleniowa

Dowiedz się więcej na: www.perspektywyhr.pl

ORGANIZATOR
 Wolters Kluwer

SPONSORZY
 VANITYSTYLE
 MyBenefit
 Primavera
— JASTRZĘBIA GÓRA —
czuj się zaproszony

RTV EURO AGD

PARTNERZY MERYTORYCZNI

Kadry
kadry.ABC.com.pl
 Serwis HR
Serwis Prawa Pracy
i Ubezpieczeń Społecznych

Personel *plus*

PARTNERZY

house of skills

ETS TOEIC

HAYS Recruiting experts worldwide

Turkusowe marzenie?

¹ F. Laloux, *Pracować inaczej*, Warszawa 2015. W oryginale występuje słowo „teal”, które nie ma odpowiednika w języku polskim. Oznacza ono kolor niebieskozielony. Tłumacze podjęli decyzję o użyciu słowa „turkus”. Nie jest to jednak tożsame z turkusem w koncepcji Spiral Dynamics Clare’a W. Gravesa ani z Teorią Integralną Kena Wilbera.

Z koncepcją turkusowej organizacji zetknęłam się po raz pierwszy w 2015 r. W czasie pobytu na konferencji w Berlinie usłyszałam o książce Frédérica Laloux od jednego z belgijskich kolegów¹. Po powrocie do kraju zaczęłam szukać tej pozycji i bardzo się ucieszyłam, że została ona przetłumaczona na język polski. Pochłonęłam ją jak dobrą powieść. Gdy czytałam o modelach organizacji od czerwonego do zielonego, miałam przed oczami różne firmy, z którymi zetknęłam się jako pracownik czy później konsultant.

Agnieszka Wolańska

Pomysł turkusowej organizacji w pierwszej chwili mnie zachwyił jako jedna z możliwych dróg ewolucji firm, która w kontekście zmian zachodzących na świecie wydaje się nieunikniona. Zauroczona książką, polecałam ją moim klientom. Nie liczyłam jednak na to, że zaczną oni od razu wdrażać rozwiązania turkusowe w swoich organizacjach.

Zależało mi bardziej na tym, aby czytając o ewolucji modeli organizacyjnych, spróbowali zidentyfikować barwy swojej firmy. Chciałam również ich nieco otworzyć i zainspirować do zmian, przynajmniej w podejściu do pracowników, i do modyfikacji stylu przywództwa. Zdawałam sobie sprawę,

że koncept turkusowej organizacji w polskich realiach może wydawać się wielu osobom utopijny. Podejrzywałam też, że nawet jeśli ktoś podejmie próbę budowania turkusowej organizacji, to jest wielce prawdopodobne, iż nie będzie ona do końca udana. Początki są zwykle trudne, a nowe koncepcje wymagają dużej otwartości, gotowości do porzucenia pewnych paradygmatów myślowych oraz zmiany przekonań i nawyków. Pionierzy muszą mieć dużo odwagi, wizję tego, do czego dążą, i wierzyć w nią mocno, dzielić się nią, pozyskać entuzjastów,



którzy z przekonaniem będą wdrażać zmianę, przewidzą lub w porę dostrzegą zagrożenia, nie zniechęcą się niepowodzeniami, podejmą ryzyko, będą eksperymentować, a gdy się uda – celebrować zarówno drobne sukcesy, jak i osiągnięcie zamierzonego celu. Taka zmiana będzie jednak trwała długo. Często może prowadzić do zupełnie innych efektów.

Moja kariera zawodowa rozpoczęła się wraz z początkiem demokratycznych przemian w naszym kraju. Przez blisko 30 lat miałam okazję obserwować, jak wyglądało wdrożenie nowych koncepcji zarządczych, które po 1989 r. zaczęły pojawiać się w Polsce dzięki globalnym korporacjom, ale też książkom, konferencjom itp. Zauważyłam pewną prawidłowość.

Najszybciej podchwytywano modne hasła: MBO, reengineering, coaching & feedback, empowerment, balanced scorecard, work-life balance itd. Praktyka pokazuje jednak, że nawet w organizacjach z długoletnią tradycją, które były w awangardzie nowych trendów zarządczych, nie zawsze modne hasła udawało się skutecznie wprowadzić do DNA organizacji.

MBV, czyli management by values

Pierwszy raz zetknęłam się z MBO (z ang. zarządzania poprzez cele) w 1994 r. Międzynarodowe organizacje, z reguły mocno pomarańczowe (zgodnie z metodologią Laloux), zaczęły wdrażać systemy wynagrodzeń bazujące na wynikach i indywidualnym wkładzie pracowników. Rozliczanie pracowników miało być oparte o wyznaczone i zrealizowane cele. Koncept stary, jednak do dzisiaj nie we wszystkich organizacjach, które go wdrożyły, funkcjonujący zgodnie z założeniami.

Powszechne problemy to: brak obiektywności oceny, przejrzystości procesów, spójności celów w zespołach i organizacji; brak zrozumienia narzędzia u menedżerów i podwładnych; brak umiejętności stawiania celów; zmiany sytuacji w przeciągu roku prowadzące do dezaktualizacji celów itp. Wiele organizacji nie wdrożyło MBO do tej pory, co z perspektywy nowych trendów może okazać się wygodne, bo pojawiają się już od pewnego czasu inne

pomysły na to, jak mierzyć i nagradzać wkład pracowników w biznes.

MBV, czyli management by values

Po raz pierwszy z wdrażaniem wartości zetknęłam się w 1996 r. Centrala z Australii przysłała film z wystąpieniem prezesa firmy, który mówił o kluczowych wartościach w organizacji. Niestety nie pamiętam już tych wartości, poza jedną, którą było budowanie wartości dla udziałowców firmy. Dla przeciętnego pracownika, operatora maszyny, magazyniera, kierowcy, księgowej była to czysta abstrakcja. Zgodnie z instrukcją z centrali film został przetłumaczony, musiał go obejrzeć każdy pracownik, na ścianach zawisły plakaty z wartościami, na arkuszach oceny rocznej pojawiły się wartości. Jednak nie były to wartości, którymi organizacja żyła. Po 12 latach w innej organizacji zobaczyłam siedem wartości, których nikt nie pamiętał i z którymi nikt się nie utożsamiał, a 20 lat później zobaczyłam u mojego klienta listę 18 wartości – nie było szans, aby były one jakimkolwiek drogowskazem dla menedżerów i pracowników. Nic dziwnego, że wielu pracowników sceptycznie podchodzi do kwestii wartości. Oczywiście są i dobre przykłady. Ostatnio spotkałam się z dyrektorem zarządzającym dużej spółki z kilkunastoletnim stażem na rynku. Czekałam na spotkanie, miałam okazję poczuć atmosferę firmy, porozmawiać z recepcjonistką, obserwować zachowania i rozmowy pracowników. W tej firmie obowiązywały trzy wartości: empatia, zwinność, entuzjazm. Można je było poczuć w ciągu 15 minut pobytu w recepcji. Była to organizacja zielona z elementami pomarańczu i turkus.

Melanż

Opisałam te przykłady, bo są one ważne z punktu widzenia organizacji pomarańczowej (MBO) czy zielonej (MBV, zarządzanie poprzez wartości). Na polskim rynku najczęściej spotykałam firmy operujące na poziomie pomarańczowym z domieszką zieleni lub pomarańczowym z domieszką bursztynu, czy nawet czerwieni. W tej chwili słyszymy, że firmy ►

podejmują wyzwanie wdrożenia turkusowej organizacji. Na jakie przeszkody może się natknąć entuzjasta turkusów?

Nie miałam przyjemności poznać polskiej organizacji, w której turkus stał się kolorem dominującym, choć zapewne są takie, w których udało się przynajmniej częściowe domieszkowanie tej barwy. Myślę, że skuteczne wdrożenie rozwiązań turkusowych to ogromne wyzwanie zarówno dla firm, które funkcjonują na rynku od wielu lat, jak i start-upów.

W swojej książce Frédéric Laloux mówi o trzech przełomach ewolucyjnego turkusów: samodzielnemu, pełni i celu ewolucyjnym.

Samozarządzanie jest zdefiniowane jako „system oparty na relacjach między pracownikami bez potrzeby hierarchii czy modelu konsensusu”.

Pełnia to „konsekwentny zbiór praktyk, które zachęcają, byśmy wrócili do wewnętrznej pełni i wnieśli do pracy wszystko czym jesteśmy”. Jest więc miejsce nie tylko na racjonalność, lecz także na emocjonalność, intuicję, duchowość, które do tej pory były niewidziane w środowisku pracy.

Cel ewolucyjny – „zamiast prób przewidywania i kontrolowania przyszłości, członkowie organizacji zapraszani są do tego, żeby wsłuchiwać się z uwagą w to, co się dzieje, i rozumieć, czym chce się stać organizacja oraz jakemu chce służyć celowi. Organizacje turkusowe postrzegane są jako organizmy żywe posiadające poczucie własnego kierunku”².

Różnorodność wyzwań

Gdy patrzymy na organizację turkusów przez pryzmat tych przełomów, warto zadać sobie pytanie, co może stanąć na przeszkodzie skutecznemu wdrożeniu nowych rozwiązań.

Zbierając doświadczenia zawodowe, stykałam się z:

- osobami o rozbuchanym ego, roszczeniowymi, przesadnie ambitnymi, których celem były:

- szybka kariera, a wraz z nią wszystkie widoczne atrybuty stanowiska, używane chętnie dla podkreślenia wysokiego statusu,
- zdobycie władzy, by bez przeszkód podporządkować innych swojej woli;
- przywiązaniem do hierarchii, formalizmów, ścisłego podziału zadań, biurokracji, zarówno po stronie menedżerów, jak i podwładnych, co wynikało m.in. z:
 - mocno zakorzenionych paradygmatów myślowych na temat ludzi,
 - braku zaufania do kompetencji, intencji, uczciwości pracowników,

Samozarządzanie

jest zdefiniowane jako „system oparty na relacjach między pracownikami bez potrzeby hierarchii czy modelu konsensusu”.

- niezrozumienia czynników motywujących,
- zamykania do nadmiernej kontroli,
- niechęci do dzielenia się informacjami, uprawnieniami i odpowiedzialnością,
- obawy przed braniem odpowiedzialności,
- lęku przed konsekwencjami popełnionego błędu;
- organizacjami i pracownikami mocno poturbowanymi przez źle wprowadzane zmiany, a przez to niechętnymi i podejrzliwymi w stosunku do każdej nowości;
- krótkowzrocznymi decyzjami, podyktowanymi dążeniem do maksymalizacji zysku, które często nie były spójne z misją, wizją, strategią czy wartościami.

Te sytuacje można spotkać w mniejszym lub większym stopniu prawie w każdej organizacji, która, tak jak jej pracownicy, ma za sobą jakąś historię. Z pewnością stanowią one zagrożenie dla procesu budowania turkusowej organizacji. Na szczęście istnieje coraz więcej firm, które nie tylko deklarują, jak ważny w osiągnięciu sukcesu jest zespół ludzi tworzących firmę,

² Tamże, s. 72.

ale rzeczywiście tak myślą i demonstrują to w działaniu. Aby organizacje turkusowe mogły działać, potrzebna jest spójna wizja właścicieli i osób zarządzających.

Punktem wyjścia samoświadomość liderów

Z moich obserwacji wynika, że najczęściej podejmowane są próby wdrożenia rozwiązań związanych z dążeniem do pełni. Powiązane jest to z jednej strony z coraz większą świadomością menedżerów, że zarządzanie siłowe nie zapewnia zaangażowania pracowników, a z drugiej – jest nieco wymuszone przez trendy rynkowe. Trudności w pozyskaniu i utrzymaniu pracownika powodują, że firmy coraz mocniej zwracają uwagę na EVP (ang. Employee Value Proposition – oferta dla kandydatów i pracowników). Coraz większą wagę przykładają się do nieformalnych relacji, budowania środowiska pracy, którego atmosfera sprzyja współpracy i rozwojowi. Zmianie ulegają procesy i praktyki HR-owe. Coraz większy nacisk kładzie się na miękkie umiejętności menedżerów i budowanie relacji nie tylko służbowej na poziomie szef – podwładny, ale na poziomie kontraktu psychologicznego człowiek – człowiek.

Nieco gorzej przedstawia się sprawa w zakresie samodzielnego zarządzania. Trudniej bowiem pozbyć się średniego szczebla zarządzania, gdy awans na stanowisko kierownicze, podwyżkę czy materialne atrybuty statusu uważa się za główne czynniki motywacyjne, prawo do decydowania oraz odpowiedzialność przypisuje się do stanowiska. Trudno też odejść w wielu firmach od ścisłego podziału ról i opisów stanowisk chociażby ze względu na wymogi prawne czy wprowadzone procedury certyfikacji ISO lub inne. Niemniej można w Polsce spotkać rozwiązania bliskie tej koncepcji. Są firmy wprowadzające agile project management (z ang. zwinne zarządzanie projektami). Zwinne zespoły, realizujące projekty związane z rozwojem nowych produktów czy usług, mają dużą samodzielność i odpowiedzialność. Zespoły te nie potrzebują silnego nadzoru. Najtrudniej chyba spotkać przykłady trzeciego przełomu. Właścicielom,

udziałowcom itp. zwykle przyświeca chęć maksymalizacji zysków, podczas gdy w organizacji turkusowej głównym sensem pracy jest cel istnienia firmy. Misja powstała na poziomie centrali często nie jest komunikowana wystarczająco dobrze, a co za tym idzie – pracownicy nie rozumieją, jakiemu celowi nadrzędnemu służą. Nie spotkałam organizacji, w której nie tworzy się planów ani budżetów rocznych. Zwykle jest to proces, który zajmuje kilka tygodni. Gdy budżet zostanie zaakceptowany, wyznacza się cele, monitoruje ich realizację i kontroluje wydatki. Organizacja turkusowa ma dostrzegać możliwości, wyczuwać okazje i reagować, budżety są uproszczone, nie wyznaczają się celów ilościowych.

Laloux pisze: „(...) dana organizacja nie jest w stanie rozwinąć się poza etap rozwoju jej przywódców”³. Jeśli chcemy, żeby organizacja operowała na poziomie turkusowym, konieczny jest odpowiednio wysoki poziom świadomości jej przywódców. Poziom świadomości ludzi zakładających, inwestujących w biznesy czy prowadzących je zależy od wielu czynników. Duże znaczenie mają wykształcenie, doświadczenie, kwestie psychologiczne i socjologiczne. Poziom świadomości rządzących, styl przywództwa, poziom kształcenia, jakość stanowionego prawa itp. mają wpływ na świadomość społeczeństwa. Nie należy więc oczekiwać, że organizacje turkusowe zaczną rosnąć jak grzyby po deszczu. Będą funkcjonować na rynku równolegle z innymi modelami i – jak pisze Laloux – każdy poziom, na jakim operuje organizacja, ma swoje blaski i cienie. Dla HR-owców oznacza to umiejętność poruszania się w różnorodnych środowiskach i dostosowania procesów, polityki oraz praktyk do modelu funkcjonowania organizacji, ale także działanie na rzecz zwiększania świadomości liderów, co pomoże organizacji przejść na inny poziom operowania. ■



Agnieszka Wolańska

jest doradcą, mentorem, trenerem.

Od 2014 r. zarządza firmą

Will to Change Consulting Sp. z o.o.

W projektach wspiera firmy

na poziomie strategicznego

doradztwa w obszarze HR-u, OD,

a także porządkowania organizacji

i optymalizacji ich struktur biznesowych.

³ Tamże, s. 57.

Turkusowa, czyli jaka?

Trudne pytanie. Zwolennicy tego podejścia często samodzielnie określają cechy, jakimi charakteryzuje się turkusowa organizacja, a przeciwnicy zarzucają promotorom brak konkretnych definicji i pojęć. Część osób, przeczytawszy rewelację o zmianach w Zappos¹, widzi – w uproszczonej wersji – chaotyczną organizację bez menedżerów i zasad.

Anna Biłyk, Paulina Koperska

Autorem tego całego zamieszania jest Frédéric Laloux, który w publikacji z 2014 r. „Reinventing Organizations”² opisał 12 organizacji wymykających się powszechnym paradygmatom zarządzania. Dla opisanego sposobu działania stworzył termin „teal”, tłumaczony na język polski jako „turkus”.

Ewolucyjny cel, pełnia i samoorganizacja

Frédéric Laloux określił trzy cechy wspólne charakteryzujące wszystkie analizowane organizacje:

1. Ewolucyjny cel – sens istnienia organizacji, postrzeganej jako osobny byt, który nie jest celem finansowym *sensu stricto*.
2. Pełnia – spełnienie ludzi pracujących w organizacji, mogących w niej realizować wiele ze swoich talentów, jednocześnie pozostając takimi, jakimi są – bez potrzeby udawania.
3. Samoorganizacja – jasna struktura, odpowiedzialności i codzienne praktyki pozwalające na rozproszoną decyzyjność.

Każda z tych cech – a zwłaszcza pełnia i samoorganizacja – jest przez Frédérica Laloux dość szeroko rozumiana, więc turkus warto traktować jako kierunek, pewnego rodzaju filozofię.

Frédéric Laloux podaje różne praktyki stosowane w opisanych firmach. Każda z organizacji jest trochę inna, więc trudno utworzyć sztafcę, pozwalającą w łatwy sposób tak na replikację podejścia, jak na ocenę stopnia turkusowości. Gdybyśmy rozejrzeli się bardziej wnikliwie, książka „Pracować inaczej” nie jest pionierska. Wielu autorów opisywało podobne sposoby zarządzania, np. Jim Collins³, Gary Hamel⁴, Ricardo Semler⁵, Isaac Getz⁶ czy Ryszard Stocki⁷. Socjokracja jako zestaw praktyk samoorganizacji jest znana od połowy XX w., a w tak popularnym obecnie podejściu agile funkcjonują zespoły samoorganizujące się. Z kolei holakracja

Agile

Sposób pracy projektowej w zgodzie z wartościami opisanymi w 2001 r. w Manifestie agile. Cenimy bardziej:

- ludzi i interakcje od procesów i narzędzi,
- działające oprogramowanie od szczegółowej dokumentacji,
- współpracę z klientem od negocjacji umów,
- reagowanie na zmiany od realizacji założonego planu.

Manifest powstał w środowisku programistycznym, ale z czasem jego uniwersalne przesłanie zaczęto wykorzystywać w innych branżach.

Źródło | <http://agilemanifesto.org/iso/pl/manifesto.html> (dostęp: 2.03.2018 r.).

¹ G. Hamel, *First, Let's Fire All the Managers*, „Harvard Business Review” grudzień 2011.

² F. Laloux, *Pracować inaczej*, Warszawa 2015.

³ J. Collins, J.I. Porras, *Wizjonerskie organizacje*, Warszawa 2008.

⁴ G. Hamel, B. Bren, *Zarządzanie jutro*, Lublin 2008.

⁵ R. Semler, *Na przekór stereotypom*, Kraków 1993.

⁶ I. Getz, *Liberté et Cie*, Paryż 2012.

⁷ R. Stocki, *Pełna partycypacja w zarządzaniu*, Warszawa 2012.

Lean

Podejście stworzone przez Toyotę w latach 40. XX w. Opiera się na trzech zasadach:

- dostarczaniu wartości postrzeganej przez klienta,
- eliminacji strat (muda),
- ciągłej poprawie.

Podstawą filozofii Lean jest zaufanie do ludzi bezpośrednio wykonujących pracę jako tych, którzy najlepiej potrafią ją wykonać.

Źródło | <https://kanbanize.com/lean-management/what-is-lean-management/> (dostęp: 2.03.2018 r.).

ma elementy, które znajdują się w socjokracji, agile'u, metodologii Lean i podejściu Getting Things Done Davida Allena⁸, i od 2007 r. proponuje spójny system praktyk, ułatwiający zmianę sposobu funkcjonowania organizacji i wspierany przez narzędzia informatyczne. Osoby pracujące z japońskimi systemami mówią, że to nic nowego. W Japonii istnieje 700 firm działających wokół podobnych wartości.

Frédéric Laloux chyba nie spodziewał się takiej popularności – książka dość szybko została przetłumaczona na 16 języków. Na całym świecie tworzą się społeczności zgłębiające to podejście, a firmy samoorganizujące się dzielą się swoimi praktykami.

Kompleksowość zmian

Wejście firmy na drogę rozwoju w kierunku turkusów to decyzja przede wszystkim o zmianie kultury organizacyjnej. Jej podstawą są: zaufanie i szacunek, przekonanie, że każdy ma zdolności, którymi może przysłużyć się do realizacji wspólnego celu. Rozmiar i kompleksowość zmiany zależą od punktu wyjścia. Lider czy liderka powinni pamiętać, że zmiana zaczyna się od nich samych, ich postawy, przekonań, nawyków, które następnie wpływają na firmę. Ta transformacja może być trudna, zarówno dla dotychczasowych menedżerów, którzy będą musieli odnaleźć się w nowych rolach, jak i dla podwładnych, którzy przejmują większą odpowiedzialność.

Ci, którzy sądzą, że wdrożenie praktyk socjokratycznych czy holakracji sprawi, iż zaangażowanie pracowników od razu wzrośnie, a organizacja stanie się zwinna, mogą się mocno rozczarować.

W zarządzaniu zmianą czy w realizacji projektów ważny jest etap planowania. Z przeprowadzonych wdrożeń – także na rynku polskim – wynika, że im lepsze przygotowanie pracowników do przyjęcia samoorganizacji, tym szybciej i sprawniej przebiega proces zmiany i lepsze są efekty wdrożenia. Samoorganizacja wymaga od pracowników większej transparentności w działaniu, rozwijania kompetencji w ramach wykonywanych przez siebie ról, otwartej komunikacji (szczególnie słuchania), umiejętności argumentowania zdania czy też oceniania pracy innych (także byłych menedżerów), podejmowania decyzji i brania za nie odpowiedzialności, wychodzenia z inicjatywą. Te i inne działania mogą być dla niektórych pracowników trudne, szczególnie w sytuacji, gdy do tej pory funkcjonowali w inny sposób lub jeśli ich środowisko nie wspierało stosowania takich praktyk. Dlatego ważne jest stworzenie zaplecza kompetencji miękkich dopasowanych do specyfiki turkusowych praktyk. Etap przygotowania będzie oceną kompetencji miękkich w organizacji, co pozwoli przygotować plan i harmonogram pracy, ustalić kolejność oraz intensywność działań. Z naszych doświadczeń i przeprowadzonych badań wynika, że etap przygotowania pomaga nabyć lub podnieść kluczowe dla samoorganizacji kompetencje pracowników, a to pozwala łatwiej uczyć się narzędzi wprowadzanych na kolejnych etapach procesu zmiany. ►

Socjokracja

Dynamiczny system organizacji, który powstał z poszukiwania równowagi pomiędzy harmonią a efektywnością. Opracowany w latach 70. XX w. w Holandii przez Gerarda Endenburga opiera się na trzech zasadach:

- decyzje podejmowane są przez brak sprzeciwu, a nie konsensus,
- organizacja funkcjonuje w ramach kręgów,
- kręgi łączą tzw. podwójne wiązania, pozwalające na sprawny przepływ informacji pomiędzy kręgami, i szybkie podejmowanie decyzji.

W 2007 r., dzięki książce Johna Bucka i Sharon Villines „We the People”, wiedza o socjokracji wyszła poza Holandię. Od 2015 r. rozwijana jest idea Socjokracji 3.0.

Źródło | opracowanie autorek na podstawie: www.sociocracy.info; www.sociocracy30.org; en.wikipedia.org/wiki/Sociocracy (dostęp: 2.03.2018 r.).

⁸ D. Allen, *Getting Things Done, czyli sztuka bezstresowej efektywności*, Warszawa 2015.

Holakracja

System operacyjny, czyli zestaw reguł i praktyk dla organizacji samorządzących się. Stworzony przez Briana Roberstona z HolacracyOne. Czerpie z metodologii: Agile, Lean, GTD Davida Allena, podejścia J. Collinsa i socjokracji. Bazuje na:

- decyzjach podejmowanych przy braku sprzeciwu,
- organizacji opartej na kręgach potoczonych podwójnym wiązaniem,
- klarowności ról i oddzieleniu ich od osób je wykonujących,
- elastycznej strukturze, modyfikowanej w razie potrzeby,
- praktyce spotkań zarządczych i operacyjnych.

Wszystkie zasady holakracji spisane są w konstytucji.

Źródło | <https://gabrielakrupadotcom.wordpress.com/2017/03/28/konstytucja-holakracja-po-polsku/>; <https://www.holacracy.org> (dostęp: 2.03.2018 r.).

Proces pełnego ugruntowania zmiany może trwać 2–5 lat, jej utrzymanie zależy od determinacji liderów. Kulturę turkusów łatwo zniszczyć np. poprzez nadmierną kontrolę czy koncentrację na celach finansowych. Tak stało się w firmie AES, tak może stać się w Favi po odejściu na emeryturę Jean-François Zobrista.

Kluczowe kompetencje HR-owe

W tym kontekście można zrozumieć wieloetapowy i złożony proces rekrutacyjny turkusowych organizacji, które starają się wybrać osoby najlepiej wpisujące się w istniejącą kulturę organizacyjną. W procesie rekrutacji brane są pod uwagę kompetencje twarde i miękkie, wartości, postawy, które wpływają na pracę indywidualną oraz współpracę z innymi osobami. Z doświadczenia tych firm wynika, że korzystniejsze jest wydłużenie procesu rekrutacji lub nawet niezdecydowanie się na wybór pracownika, który nie odpowiada istotnym dla tych organizacji wymaganiom, niż zatrudnienie osoby niedopasowanej.

Kompleksowość zmiany kultury i konieczność nieustannej dbałości o tzw. aspekty miękkie sprawiają, że kompetencje osób z działów HR są kluczowe dla powodzenia transformacji.

Ci, którzy zdecydowali się na świadome wejście na turkusową drogę, i ich zespoły mówią, że warto. Mają zadowolonych pracowników, niską rotację, satysfakcjonujące wyniki – są pożądanym miejscem pracy. Kilka tygodni temu na spotkaniu „Turkusowego Śniadania” pojawił się 17-latek, programista. Jego celem było zrozumienie, jak działają organizacje w samoorganizacji, aby móc odnaleźć je wśród przyszłych pracodawców. I takich osób jest coraz więcej. Pokolenia wchodzące na rynek mają odwagę wymagać miejsc pracy, które dają im coś więcej niż tylko pensje i benefity, a już w 2030 r. Millenialsi będą stanowić 75 proc. pracujących.

Dróg jest wiele

Temat jest obecnie medialny w wielu krajach, przez co niekiedy spłycający i sprowadzany do poziomu narzędzi. Trzeba jednak pamiętać, że to bardzo wymagająca filozofia prowadzenia firmy, bazująca na systemie wartości i przekonaniu liderów decydujących się pracować inaczej. Nie ma także jednej recepty na to, jak zorganizować organizację turkusową. Na pewno bazą dla różnych dróg dojścia do turkusów jest uznanie podmiotowości człowieka, zaufanie oraz otwarta komunikacja.

Albert Einstein mówił, że są dwie drogi, aby przeżyć życie. Jedna to żyć tak, jakby nic nie było cudem. Druga to żyć tak, jakby cudem było wszystko. W turkusie cudem są ludzie, relacje i wizja organizacji i może właśnie ten zestaw jest tak pociągający. ■



Anna Biłyk

jest psychologiem, doktorantką Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Bada i wspiera procesy zmian we wdrażaniu samoorganizacji, m.in. w obszarze empowermentu, partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji. Współpracowniczka Energized Polska.



Paulina Koperska

jest doświadczoną liderką, coachem koaktywnym, indywidualnym i zespołowym, reprezentantką Teal for Teal. Promuje i wdraża samorządzenie w firmach i organizacjach społecznych. Współpracowniczka Persona Global Polska i Energized Polska.

Holakracja

– czy zmieniamy się tak szybko jak świat wokół nas?

Menedżerowie firm oczekują od pracowników kreatywności i innowacyjności, ale jednocześnie ograniczają przestrzeń do podejmowania decyzji i działań. Brakuje im zaufania i wiary w to, że ludzie potrafią samodzielnie podejmować decyzje. Nic tak nie ogranicza kreatywności i motywacji, a w konsekwencji zaangażowania pracowników, jak struktura podległości i związany z nią system zarządzania.

Ewa Bocian

Intensywność zmian w otaczającym nas świecie wymaga szybkiego reagowania, jednak często podejmowanie biurokratycznych decyzji zajmuje miesiące. Polityka, brak transparentności, szukanie konsensusów, powolność procesów, nieefektywne spotkania – to tylko część negatywnych konsekwencji budowania organizacji według znanego nam modelu hierarchicznego.

Jaką mamy alternatywę?

Struktura hierarchiczna świetnie sprawdzała się na początku XX w., gdy niewykwalifikowani robotnicy, często nieumiejący pisać i czytać, wykonywali polecenia nielicznych osób posiadających wiedzę i kwalifikacje. Od tamtych czasów rzeczywistość uległa całkowitej zmianie, świat ewoluuje w błyskawicznym tempie i wydaje się, że jedynie sposób, w jaki organizujemy pracę, pozostał taki sam.

Z pomocą przychodzi holakracja – zupełnie nowa technologia społeczna oparta na samozarządzaniu, która gruntownie zmienia sposób podejmowania decyzji i dystrybucji władzy.

Holakracja polega na organizowaniu działań, które muszą być zrealizowane, a nie ludzi, którzy je wykonują. Zamiast przypisywać osoby do sztywno określonych stanowisk, każdy członek organizacji może wypełniać liczne role, dzięki którym w najbardziej efektywny sposób wykorzystuje swoje talenty, wiedzę, umiejętności i przyczynia się do realizacji celów firmy. W XSolve i Chilid, siostrzanych firmach tworzących produkty internetowe, które od sześciu miesięcy pracują w holakracji, już w pierwszych miesiącach ludzie zaczęli obejmować odpowiedzialności w nowych rolach, których wcześniej nie wykonywali, a które okazały się dla nich interesujące i jednocześnie potrzebne firmie. – Czuliśmy, że potencjał ludzi nie jest do końca wykorzystany, i chcieliśmy, aby ►

każdy miał możliwość realizowania projektów w obszarach, w których może jeszcze lepiej przyczynić się do naszego wspólnego sukcesu. Zmiany odpowiedzialności dzieją się teraz o wiele szybciej – wtedy, gdy taka potrzeba nastąpi. Nie musimy czekać na niczyje decyzje – podkreśla Joanna Kroczek, była menedżer w obszarze HR-u, dziś m.in. opiekun koła people (ang. lead link).

Role skupione są w zespołach, zwanych w holakracji kołami, które organizują się wokół konkretnych zadań, funkcji, procesów lub w dowolnie inny sposób pozwalający bardziej efektywnie realizować projekty. – Przykładowo stworzyliśmy koło organizujące meet-upy dotyczące holakracji, pomimo że w klasycznej strukturze byłyby to zadania działu marketingu.

Władza, zamiast być delegowana na osoby znajdujące się niżej w hierarchii, jest rozdzielana między role, które w ramach swoich odpowiedzialności posiadają pełną decyzyjność.

Uznaliśmy, że potrzebne są do tego role niezwiązane na co dzień z tym obszarem i będzie bardziej sensowne, jeśli koło będzie działało osobno. Dzięki takim modyfikacjom, które dokonują się na bieżąco, każdy może dołączyć do nowego lub istniejącego koła i uczestniczyć w projektach, do których wcześniej nie miał dostępu. Współpraca między poszczególnymi obszarami jest coraz bardziej intensywna, ale też łatwiejsza i bardziej klarowna. O swojej strukturze, rolach, odpowiedzialnościach, działaniach, kolejnych krokach, jakie będą realizowane przez role, każde koło decyduje samodzielnie – dodaje Patrycja Wała, wcześniej scrum master, obecnie dodatkowo pełniąca m.in. rolę holakracy ninja, wspierającą inne role w pracy w holakracji.

Władza, zamiast być delegowana na osoby znajdujące się niżej w hierarchii, jest rozdzielana między role, które w ramach swoich odpowiedzialności posiadają pełną decyzyjność. Swobodę działania ograniczają jedynie granice działania innych ról lub istotny sprzeciw, który mógłby spowodować zagrożenie dla organizacji.

Kto więc podejmuje decyzje?

Podstawową zasadą holakracji jest umożliwienie członkom firmy podejmowania samodzielnych decyzji w ramach pełnionych przez nich ról. Decyzje podejmowane są autonomicznie przy wsparciu unikatowego procesu decyzyjnego. Daje on możliwość zaproponowania rozwiązania każdego problemu lub zainicjowania projektu, daje przestrzeń na podzielenie się swoją opinią oraz zgłoszenie sprzeciwu. Nieproduktywne narzekanie, szukanie winnych, przrzucanie się odpowiedzialnościami zaczyna zanikać, gdyż nie mamy już ograniczeń, aby usprawniać to, co nie działa, wdrażać nowe pomysły, robić wszystko to, co może przyczynić się do realizacji sensu istnienia firmy.

Zmianę efektywności podejmowania decyzji w XSolve Joanna Kroczek podsumowuje następująco: „Zanim wdrożyliśmy holakrację, czasami niektóre decyzje zajmowały nam

sporo czasu, szczególnie gdy próbowaliśmy odchodzić od modelu hierarchicznego. Teraz decyzje podejmowane są bardzo szybko, nie czekamy, aż wszyscy w firmie się z nami zgodzą. Jeśli jest to bezpieczne – działamy. Jeśli mamy wątpliwości, przynosimy temat na spotkanie taktyczne lub zarządcze i korzystamy z procesu decyzyjnego wbudowanego w system holakracji”.

Hola, hola! A gdzie się podział sens ekonomiczny? Przecież firmy są po to, aby zarabiać

Zysk finansowy jest oczywistym rezultatem działania firm. Jednak – jak wynika z szeregu badań i opracowań, w tym ekonomisty behawioralnego Dana Ariely’¹ i autora książki „Drive” Dana Pinka² – to, co nas naprawdę motywuje, to m.in. takie aspekty, jak: sens tego, co robimy, możliwość wpływania na wynik pracy i poczucie odpowiedzialności.

¹ Patr: https://www.ted.com/talks/dan_ariely_what_makes_us_feel_good_about_our_work (dostęp: 8.03.2018 r.).

² Patr: https://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation (dostęp: 8.03.2018 r.).

Dlatego tak ważną rolę w holakracji odgrywa sens istnienia? W miejsce hierarchii człowieka nad człowiekiem pojawia się hierarchia sensu istnienia (ang. purpose). Skupiamy się na szerszej perspektywie niż tylko na aspekcie ekonomicznym, zadając sobie pytanie: „Po co robimy to, co robimy?”

W holakracji sens istnienia firmy przekłada się na sens istnienia kół i w konsekwencji – sens istnienia każdej roli. Działania realizowane w roli muszą więc być spójne z sensem istnienia koła i organizacji. Dzięki temu zapewniamy spójność działań całej firmy.

Znajomość zasad gry wspiera sukces

Holakracja promuje ideę transparentności zasad. Zamiast niejasnych ścieżek decyzyjnych i stale zmieniających się reguł holakracja wprowadziła konstytucję definiującą zasady gry. Obowiązują one jednakowo każdego, bez względu na obejmowane wcześniej stanowisko. Każdy w swojej roli ma dokładnie takie same prawa i obowiązki. W takich warunkach mikrozarządzanie staje się praktycznie niemożliwe.

– Rozpoczęliśmy pracę w holakracji w grupie ok. 30 osób niezwiązanych z pracą na projektach klientów. Zaczęliśmy od intensywnych warsztatów i facylitacji prowadzonej przez dwarfs and Giants. Byliśmy bardzo podekscytowani procesem, ale chcieliśmy najpierw sami nauczyć się dokładnie zasad gry, a następnie, mając nieco doświadczenia na własnej skórze, zaprosić do transformacji inne zespoły. Strategia okazała się bardzo skuteczna. Właśnie rozpoczynamy wdrażanie kolejnych zespołów, tym razem pracujących nad budowaniem rozwiązań webowych dla zewnętrznych klientów – podsumowuje Patrycja Wala, która wspiera nowe osoby w pracy z holakracją.

Wyczuwanie i reagowanie zamiast planowania i kontrolowania

Podstawowym obowiązkiem każdej osoby pełniącej rolę jest wyczuwanie tzw. napięć, czyli dysonansu pomiędzy znaną nam rzeczywistością a dostrzeganym potencjałem. Uczymy się więc

identyfikować napięcia pojawiające się w rolach oraz podejmować decyzje o ich rozwiązaniu. Wszelkie próby przysłowiowego zamiatania tematów pod dywan, narzekania, że czegoś nie da się zmienić, odchodzą w niepamięć, gdyż każdy samodzielnie może dokonywać zmian, mieć wpływ na finalny rezultat. – Początkowo większość z nas odczuwała dyskomfort i opór w samodzielnym podejmowaniu decyzji, byliśmy przyzwyczajeni do szukania konsensusu. Teraz coraz łatwiej jest nam skupiać się na tym, co ważne i co możemy zrobić w swoich rolach, aby dokonać zmiany. Mamy o wiele większe poczucie sprawczości. A to dopiero początek – dodaje Joanna Kroczek.

Zamiast koncentrować się na ciągłym planowaniu i kontrolowaniu wyników, skupiamy się na wyczuwaniu i reagowaniu na otaczającą nas rzeczywistość. Dzięki temu, zamiast podążać za sztywno określonym planem, możemy wprowadzać zmiany na bieżąco, gdy są konieczne. Wzmacniamy tym samym kulturę ciągłego doskonalenia i innowacji.

Zmiana w kierunku nowych, bardziej zwinnych metod pracy to w gruncie rzeczy bardzo głęboka transformacja. Musi obejmować wszystkie aspekty organizacji – przestrzeń zarządczą, operacyjną, współpracy zespołowej oraz indywidualną. Holakracja jest jak system operacyjny telefonu – daje ramy, procesy decyzyjne, aby każda firma mogła samodzielnie, skutecznie i na bieżąco określać, w jaki sposób powinna się zorganizować, aby jak najbardziej efektywnie realizować swoje cele.

Zestaw powtarzanych argumentów „Dlaczego holakracja u nas się nie sprawdzi” jest zawsze taki sam: „jesteśmy zbyt duzi...”. Gdy rozmawiam z liderami, mówią: „Nasze zespoły nie będą w stanie przejść przez taką transformację”. A ich zespoły na to: „Nasi liderzy nie będą w stanie takiej zmiany dokonać”. Odpowiedź jest zawsze taka sama – zamiast przerzucać odpowiedzialność za zmiany na innych, zacznij od siebie!■



Ewa Bocian

ma 10-letnie doświadczenie w branży inwestycyjnej. Jej fascynacja nowymi sposobami pracy doprowadziła ją do przededefiniowania życia zawodowego. Wraz z dwarfs and Giants wspiera firmę w budowaniu elastycznych organizacji. Jest certyfikowanym coachem holakracji.

Pamiętajmy o tym, co ważne



Artur Nowak-Goćłowski

jest związany z ANG Spółdzielnią i Grupą ANG, działającymi głównie w branży finansowej, oraz z Fundacją Będę Kim Zechcę; zaangażowany w wiele projektów społecznych, m.in. w Koalicję Prezesa Wolontariusze, projekt Nienieodpowiedzialni.pl.

Mimo że póki co turkusowe organizacje są nieczęstym zjawiskiem, to warto o nich myśleć z nadzieją. Moim zdaniem, w wyrachowanym świecie biznesu wrażliwych organizacji potrzebujemy jak kania dżdżu.

Jako przedsiębiorcy, liderzy łatwo zakochujemy się w... ideach. Zapalamy się do tego, co nowe, czasem naiwnie, czasem z pasją, a czasem nieszczercze. To ostatnie może kończyć się iluzjami, mistyfikacją, czyli użyciem dobrych idei dla wyrachowanych celów biznesowych, co jest na przykład częstym zjawiskiem w przypadku aktywności firm w zakresie CSR-u (odpowiedzialności społecznej biznesu). CSR użyty świadomie i szczerze pomaga budować wybitne firmy lub biznesowe koszmary, jeżeli jest tylko narzędziem mającym za zadanie poprawianie wizerunku. Zachęcam siebie i innych do tego, byśmy byli otwarci na nowe idee, ale też krytyczni, by nie dać się nabrać. Nabrać siebie i innych. Podobnie może się wydarzać z turkusowymi firmami i holakracją w biznesie. Firma bez szefa, samodefiniujące się zespoły, poczucie współstanowienia i włączania się, płaskie struktury – marzenia niejednego korporacyjnego buntownika. Wielu biznesowym społecznościom udaje się z sukcesem takie organizacje budować i rozwijać. Od czego zacząć?

Pasjonując się fotografią w czasach liceum, chciałem szybko robić kolorowe zdjęcia. Mój nauczyciel namawiał mnie wówczas do tego, bym najpierw – zanim rozpocznę przygodę z kolorami – popracował nad perfekcyjnym czarno-białym światem. Może podobnie jest z budowaniem turkusowych, kolorowych organizacji. Pamiętajmy o podstawach, które są niezbędne każdej organizacji myślącej o budowaniu nowoczesnego biznesu.

Zacznijmy od idei. Budujmy firmy, które mają sens, robią coś pożytecznego. Służenie ludziom i środowisku to najważniejsza

powinność biznesu. Pracujmy z misją i rozwijajmy firmy-idee, idąc w ślad za prof. Jerzym Hausnerem i jego Open Eyes Economy Summit czy naszym, ANG-owym projektem Nienieodpowiedzialni.pl. Postępowym organizacjom o coś chodzi. Ludzie chcą pracować w firmach, którym na czymś zależy. Mam też nadzieję, że w nieodległej przyszłości takie firmy będą również wybierać klienci.

Postępowe firmy posiadają umiejętność budowania wspólnych wartości. Wartości traktowanych poważnie – jako elementy budujące autentyczną tożsamość organizacji, wartości, o które społeczność ludzi tworzących firmę będzie „się bić”. W postępowych organizacjach wartości są tematem ciągłej dyskusji i nieustannej kształcenia. Są też miarą spójności liderów organizacji. To właśnie w zgodności wyznawanych wartości i działań leży siła przyszłych przywódców biznesowych i społecznych. Wartości powinny żyć tak, jak żyje społeczność ludzi, którzy je tworzą – dojrzewać.

W oparciu o wartości powstaje coś, co ojciec Maciej Zięba nazwał kapitałem etycznym. Zachęcam, byśmy zapominali o myśleniu kategoriami „zasoby ludzkie” czy „kapitał ludzki” – te pojęcia coraz mniej oddają podejście do społeczności ludzi w postępowych organizacjach. Właśnie kapitał etyczny oparty o mocne wartości jest w stanie tworzyć silne biznesowe społeczności. To kapitał etyczny pozwala na rozpoznawanie przez społeczność tego, co dobre, a co złe. W nim też tkwi siła ludzi, którzy budują organizację.

Kolejnym fundamentem kolorowego świata jest fakt – rzecz oczywista – że ludzie potrzebują szacunku. Traktowania w sposób podmiotowy. Przytaczana często w publikacjach kultura folwarczna w biznesie jest właśnie konsekwencją patrzenia na klientów, współpracowników, partnerów jak na rekord w bazie, źródło przychodów lub kosztów. Nowoczesne organizacje

to emocje wynikające z patrzenia na współpracowników z atencją, zainteresowaniem, ze współczuciem.

W dzisiejszym świecie biznesu bardzo ważna jest demokracja, której musimy się nauczyć. Zapytani – wszyscy jej chcemy, gdy ją dostaniemy – nie korzystamy z niej. Klucz stanowi zaangażowanie i dialog. W sprawach ważnych, czy mniej. Badania House of Skills¹, zaprezentowane w 2017 r. na jednym ze spotkań Komitetu Dialogu Społecznego, pokazały, że deficyty w komunikacji są przyczyną niskiego kapitału społecznego, moim zdaniem komunikacji rozumianej jako brak dialogu. Traktujmy naszych współpracowników jak partnera do ciągłego dialogu. Organizowanie imprezy integracyjnej raz w roku nie wystarczy. Dużym

problemem w biznesowych organizacjach jest asymetria informacji pomiędzy współpracownikami i ich szefami oraz... „odklejenie od rzeczywistości” tych ostatnich.

I wreszcie podzielmy się współwłasnością z naszymi współpracownikami. Postępowość biznesu to świadomość, że pracownicy powinni być beneficjentami budowania wartości organizacji. W przypadku mojej firmy potraktowaliśmy to radykalnie, tworząc spółdzielnię. Może nie dla wszystkich tak kategorię prowadzenia działalności jest odpowiednia, ale warto się zastanawiać nad akcjonariatem pracowniczym.

I na koniec – czytajmy książki. W nich jest wszystko to, czego potrzebujemy do zrozumienia, co jest dobre, a co złe.■

¹ Patrz: http://dialogkig.pl/wp-content/uploads/2017/10/Raport_SKS_a5_na_strone_v2.pdf (dostęp: 26.02.2018 r.).

REKLAMA



www.profinfo.pl/pplus2019

TOP HR Manager in Action

Lubisz podziwiać efekty swojej pracy?

Weź udział w NOWEJ ODSŁONIE cenionego konkursu

Jesteś osobą otwartą, pomysłową, która chce nieustannie rozwijać się w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi? Posiadasz kompetencje oraz wiedzę z zakresu HR?

Ten konkurs jest właśnie dla Ciebie! Zgłoś się już dziś!



**TOP HR
Manager
in Action**

Skuteczny profil HR-owca na LinkedInie

LinkedIn, obok Facebooka, YouTube'a oraz Instagrama, należy do wielkiej czwórki serwisów społecznościowych. Ze swoimi 500 mln użytkowników jest dziś największym serwisem biznesowym na świecie, ale też najlepszym narzędziem pozwalającym dotrzeć do kandydatów pasywnych (stanowiących dziś 70 proc. globalnej siły roboczej). U podstaw jego sukcesu leży sieć kontaktów. Pierwszym krokiem do jej budowy jest profesjonalny profil osobowy. Jak go stworzyć?

Maja Gojtowska

Jak pokazują wyniki badania „Edelman TRUST Barometer 2018”, to właśnie pracownicy cieszą się rosnącym zaufaniem opinii publicznej¹. Widać to choćby po analizie najczęściej „klikalnych” elementów na profilach firm na LinkedInie. Jest to lista profili osób zatrudnionych w danej firmie, co oznacza, że najlepszą bronią w walce o potencjalnych pracowników są... nasze własne profile.

LinkedIn w liczbach

- LinkedIn jest najpopularniejszym medium społecznościowym wśród polskich menedżerów, konto w serwisie ma 97 proc. z nich².
- Ponad 9 mln firm wystawia w serwisie co miesiąc ponad 10 mln ofert pracy³.
- Co tydzień na LinkedInie publikowanych jest ponad 100 tys. artykułów⁴.
- Każdy nowy kontakt nawiązany na LinkedInie przekłada się na średnio 400 nowych połączeń zawodowych⁵.

Z czego składa się profil na LinkedInie?

W pełni wypełniony profil na LinkedInie świadczy o profesjonalizmie jego właściciela. Z punktu widzenia kandydata do pracy może on dostarczyć bezcennych informacji na temat rekruterów i HR-owców (czyli osób prowadzących proces), ale również firmy, do której aplikuje. A jak pokazują badania, aż ¾ kandydatów chciałoby wiedzieć więcej o osobach prowadzących ich procesy rekrutacyjne⁶ (patrz rysunek: „Najważniejsze elementy widoku profilu osobowego na LinkedInie”).

Krok 1 – aktualne dane osobowe

Wciąż zaskakuje mnie, jak dużo osób nie aktualizuje na bieżąco swoich danych osobowych na LinkedInie. Należy zadbać, by nasze imię i nazwisko, aktualnie zajmowane stanowisko, firma, w której jesteśmy zatrudnieni, były... po prostu aktualne. Warto pamiętać też o możliwości

¹ Patrz: <https://www.edelman.com/trust-barometer> (dostęp: 28.06.2018 r.).

² Patrz: <https://businessinsider.com.pl/rozwoj-osobisty/kariera/managerowie-w-social-media-jak-ich-uzywaja-badanie/4p0lc8n> (dostęp: 28.06.2018 r.).

³ Patrz: <https://blog.linkedin.com/2017/april/24/the-power-of-linkedins-500-million-community> (dostęp: 28.06.2018 r.).

⁴ Tamże.

⁵ Tamże.

⁶ Patrz: <https://gojtowska.com/2017/01/30/pracownik-adwokat/> (dostęp: 28.06.2018 r.).

Najważniejsze elementy widoku profilu osobowego na LinkedInie

The screenshot shows a LinkedIn profile for Maja Gojtowska. Red callouts on the left side point to the following elements:

- ZDJĘCIE W TLE**: Points to the background image of the profile.
- ZDJĘCIE PROFILOWE**: Points to the profile picture.
- IMIĘ I NAZWISKO**: Points to the name 'Maja Gojtowska'.
- NAGŁÓWEK**: Points to the headline 'Trainer | Consultant | Blogger | gojtowska.com'. Below it, it says 'maks. 120 znaków'.
- PODSUMOWANIE ZAWODOWE**: Points to the summary section. Below it, it says 'maks. 2 tys. znaków'.

The profile details shown include:

- Company: GOJTOWSKA.COM
- Website: www.Gojtowska.com
- Education: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
- Contact: See contact info
- Connections: See connections (500+)
- Summary: 'Wierzę, że firmy powinny traktować swoich pracowników przynajmniej tak dobrze, jak klientów. Jestem ekspertem w zakresie PR i komunikacji wewnętrznej z 10-letnim doświadczeniem zdobytym w międzynarodowych organizacjach i agencjach public relations. Specjalizuję się w employer branding i ...'
- Follow me on Twitter: @gojtowska
- Hashtag: #dzieńdobry

Źródło | opracowanie autorki.

edycji i personalizacji adresu URL naszego konta na LinkedInie. Można jej dokonać z poziomu edycji profilu (patrz rysunek: „Edycja adresu URL”). Końcówka Twojego adresu URL może składać się 5–30 liter lub cyfr. Nie używaj w niej spacji, symboli ani znaków specjalnych.

Ostatni element profilu osobowego, który warto zweryfikować, to jego widoczność. Bo coś kandydatom i potencjalnym partnerom biznesowym po wypełnionym profilu

LinkedInowym, którego nie mogą znaleźć? Jego widoczność ustawisz, klikając w sekcję „Edit visibility” (z ang. Edytuj widoczność).

Krok 2 – zdjęcie profilowe i zdjęcie w tle

Profil na LinkedInie nie będzie pełny bez zdjęcia profilowego. Najlepiej, by była to fotografia biznesowa. Choć – jak przekonuje sam ▶

Edycja adresu URL

The screenshot shows the 'Public profile settings' page for Maja Gojtowska. The 'Edit URL' section is highlighted with a red box. It shows the current URL: www.linkedin.com/in/majagojtowska. Other settings include 'Edit Content' and 'Edit Visibility'.

Public profile settings

You control your profile and can limit what is shown on search engines and other off-LinkedIn services. Viewers who aren't signed in to LinkedIn will see all or some portions of the profile view displayed below.

Maja Gojtowska 500+ connections
 Trainer | Consultant | Blogger | gojtowska.com
 Warsaw, Masovian District, Poland
 Public Relations and Communications

Current: www.Gojtowska.com
 Previous: MAKRO Cash & Carry Poland, Euro RSCG Poland, Swift - advertising Agency
 Recommendations: 5 people have recommended Maja Gojtowska

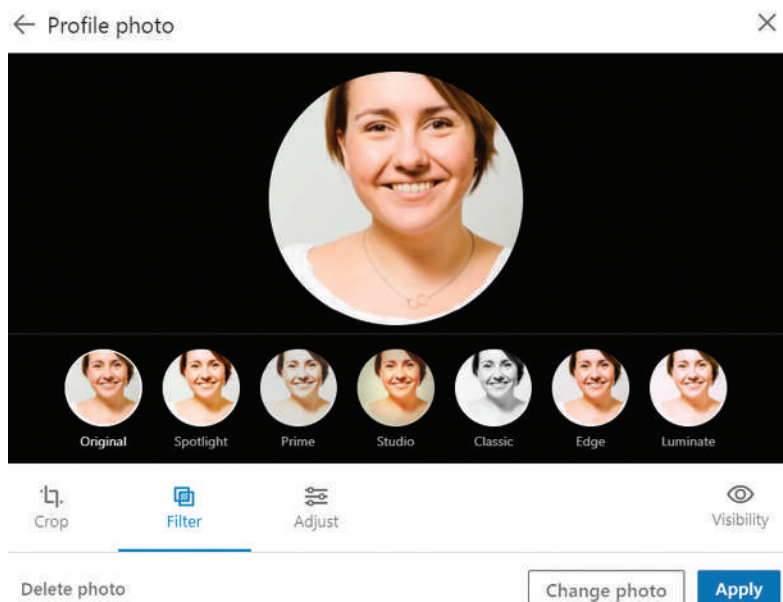
Edit URL
 Personalize the URL for your profile.
www.linkedin.com/in/majagojtowska

Edit Content
 This is your public profile. To edit its sections, update your profile.
[Edit contents](#)

Edit Visibility
 You control your profile's appearance for viewers who are not logged-in members. Limits you set here affect how your profile appears on search engines, profile badges,

Źródło | opracowanie autorki.

Edytor zdjęć LinkedIna



Źródło | opracowanie autorki.

LinkedIn – nie musi to być zdjęcie perfekcyjne. Ważne, by jak najlepiej oddawało Ciebie i Twoją pracę. Warto pamiętać, że profile z fotografiami zdobywają nawet dziewięć razy więcej zaproszeń do kontaktów. Nie wiem, czy wiesz, że LinkedIn udostępnił bardzo prosty edytor, dzięki któremu poprawisz jakość Twojego zdjęcia. Edytor oferuje użytkownikom podstawowe filtry (patrz rysunek: „Edytor zdjęć LinkedIna”).

Osobną opcją jest możliwość dodania zdjęcia w tle, czyli tzw. cover photo. Jego rekomendowane wymiary to 1584 na 396 pikseli. Co może się na nim znaleźć? Podobnie jak

w przypadku zdjęcia profilowego dobrze, jeśli zdjęcie w tle nawiązuje do Twojej pracy, Twoich kompetencji czy projektów. Ciekawym rozwiązaniem jest przygotowanie przez firmę zestawu grafik, z których mogą korzystać pracownicy. To sytuacja win-win. Takie rozwiązanie buduje nie tylko wizerunek samego pracownika – ambasadora swojej firmy, lecz także pracodawcy, który troszczy się o personal branding swoich ludzi. Ze wspólnych grafik korzysta m.in. zespół agencji rekrutacyjnej Bee Talents (patrz rysunek: „Spójne graficznie tło pracowników agencji Bee Talents na LinkedInie”).

Co, jeśli nie masz możliwości lub nie chcesz korzystać z korporacyjnych grafik? Nie bój się skorzystać ze zdjęć z prywatnego, zawodowego archiwum. Bardzo dobrym zdjęciem w tle może być fotografia pokazująca Cię podczas prowadzenia wystąpienia, warsztatu czy konferencji. Możesz też skorzystać z darmowego zdjęcia stockowego nawiązującego do Twojej pracy czy branży – zrobił tak choćby Laszlo Bock, który w tle swojego profilu na LinkedInie ma rybę Humu, której nazwę zawdzięcza założona przez niego firma (patrz rysunek: „Profil Laszlo Bocka i ryba Humu w tle”).

Krok 3 – przemawiający nagłówek

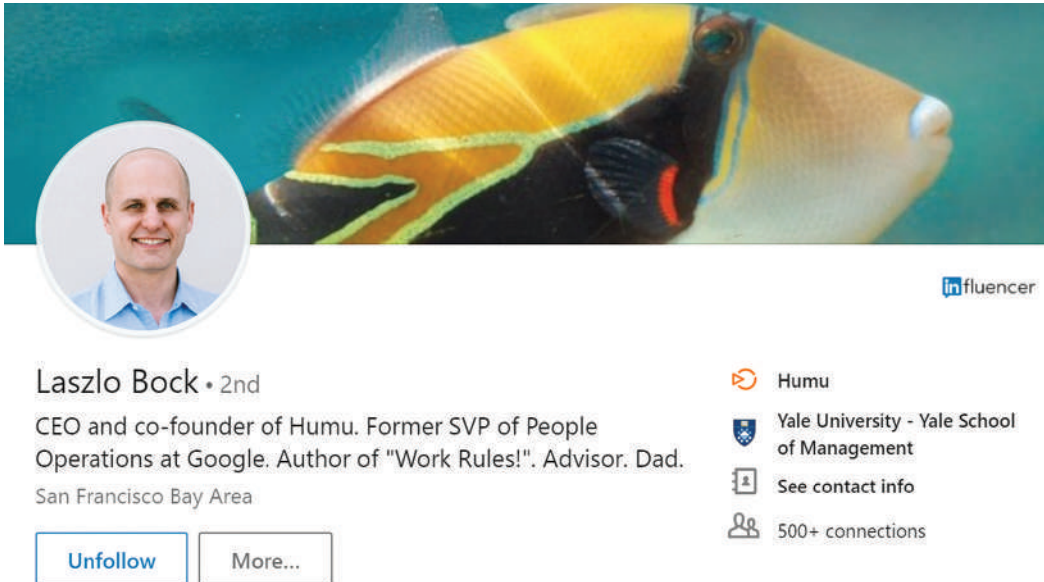
Zdecydowana większość osób wpisuje tu swoje aktualne stanowisko. A przecież nagłówek (ang. headline) to Twój pierwszy wyróżnik na LinkedInie. Warto zamieścić w nim najważniejsze informacje i słowa kluczowe, po których chcesz być znaleziony w wyszukiwarce.

Spójne graficznie tło pracowników agencji Bee Talents na LinkedInie



Źródło | LinkedIn.com.

Profil Laszlo Bocka i ryba Humu w tle



Laszlo Bock • 2nd

CEO and co-founder of Humu. Former SVP of People Operations at Google. Author of "Work Rules!". Advisor. Dad.
San Francisco Bay Area

[Unfollow](#) [More...](#)

Humu

Yale University - Yale School of Management

[See contact info](#)

500+ connections

Źródło | https://www.linkedin.com/in/laszlobock/?locale=pl_PL.

Jeśli chcesz, by inni użytkownicy z łatwością znaleźli Cię na LinkedInie, zadbaj, aby znalazły się w nim słowa kluczowe, np. HR biznes partner, human resources czy employer branding. Nagłówek może być też bardzo dobrym miejscem do przedstawienia się Twoim odbiorcom – kandydatom czy partnerom biznesowym. Pamiętaj, że ogranicza Cię własna wyobraźnia i... limit 120 znaków (patrz rysunek: „Przykład nagłówka”).

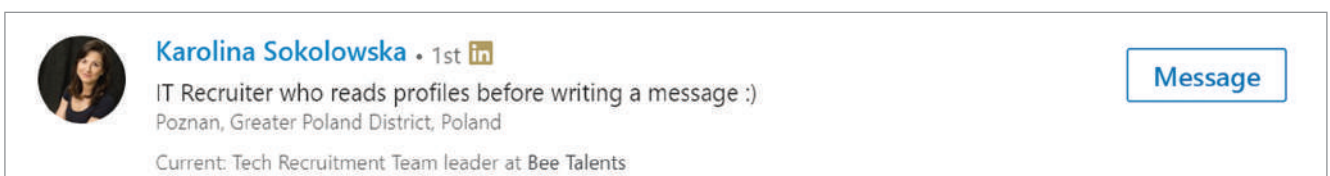
Krok 4 – podsumowanie zawodowe


Znasz teorię „Zacznij od dlaczego” Simona Sinka? Dowodzi w niej, że wszyscy wielcy liderzy wyróżniają się tym, iż w komunikacji nie mówią o tym, CO robią, JAK to robią, ale...

DLACZEGO to robią. Podsumowanie zawodowe to miejsce na Twoje „dlaczego”. Poza nim możesz zamieścić tu kilkudzaniowe podsumowanie Twojej dotychczasowej kariery, zakres Twoich zainteresowań, obszarów, w których możesz pomóc, czy określić kierunek, w jakim chcesz się rozwijać w przyszłości. Treść podsumowania jest również brana pod uwagę przez roboty LinkedIna w czasie procesu wyszukiwania. Nie zapomnij więc o zamieszczeniu w nim kluczowych słów.

Pamiętaj, że do podsumowania zawodowego możesz dodać również „Media” – linki, zdjęcia, wideo czy większe pliki tekstowe (np. raporty czy opracowania), którymi chcesz się podzielić z odbiorcami. Dlaczego warto to robić (patrz na s. 32 ramka: „Cele dokumentacji podsumowania zawodowego”)? ▶

Przykład nagłówka



Karolina Sokolowska • 1st 

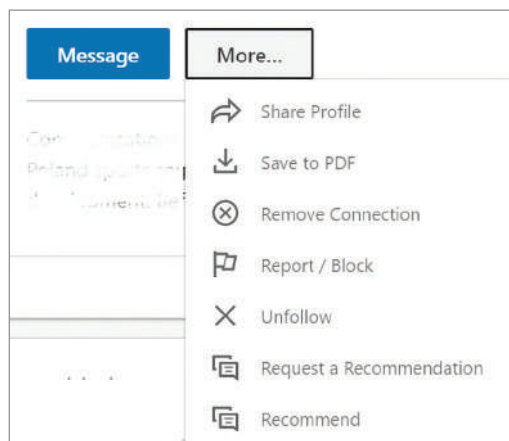
IT Recruiter who reads profiles before writing a message :)
Poznan, Greater Poland District, Poland
Current: Tech Recruitment Team leader at Bee Talents

[Message](#)

Karolina Sokolowska z Bee Talents tym nagłówkiem puszcza oko do swoich odbiorców – kandydatów IT. Od razu widać, że odrobiła pracę domową dot. analizy insightów grupy docelowej i dobrze wie, co ich najbardziej frustruje.

Źródło | <https://www.linkedin.com/in/karolinasokolowska/>.

Narzędzie do pozyskiwania rekomendacji



Źródło | LinkedIn.com.

Limit znaków w Twoim podsumowaniu zawodowym na LinkedInie wynosi 2 tys.

Krok 5 – doświadczenie zawodowe, rekomendacje i umiejętności

Tworząc sekcję „Doświadczenie”, myśl o niej tak, jakbyś pisał swoje CV. Zadbaj o jej aktualność i konkrety. Pamiętaj, że również tutaj możesz dodawać „Media” i w ten sposób podzielić się przykładami realizowanych projektów.

Umiejętności to proste narzędzie do weryfikacji Twoich kompetencji przez innych użytkowników sieci. LinkedIn z automatu pokazuje trzy główne umiejętności (te z największą liczbą potwierżeń przez Twoją sieć kontaktów). Pamiętaj, że Twoje umiejętności mają przełożenie na LinkedInowe SEO. Oznacza to, że mechanizm serwisu traktuje je jako słowa kluczowe podczas procesu wyszukiwania. Zadbaj, by do swoich umiejętności dodać wszystkie słowa

Cele dokumentacji podsumowania zawodowego

- Wyróżniasz się tłumu innych użytkowników LinkedIna.
- Dajesz okazję innym użytkownikom LinkedIna do dłuższej interakcji z Twoim profilem.
- Możesz zaprezentować namacalne efekty swojej pracy.

kluczowe, po których chcesz być znaleziony w serwisie.

Najcenniejszym wyrazem uznania i poświadczeniem Twojego doświadczenia i Twoich kompetencji zawodowych są rekomendacje. I choć wymagają stosunkowo dużego zaangażowania Twoich kontaktów, są bezcenne. Warto nie bać się o nie prosić swoich współpracowników, partnerów, klientów czy kandydatów. Jak to zrobić? Wystarczy wejść na profil osoby, od której chcesz otrzymać rekomendację, kliknąć opcję „More” (z ang. „Więcej”), a następnie „Request a Recommendation” (z ang. „Poproś o rekomendację”) – patrz rysunek: „Narzędzie do pozyskiwania rekomendacji”. Z tego samego poziomu możesz wystawić rekomendację innej osobie.

Krok 6 – buduj sieć kontaktów

Osobiście wierzę w starannie budowaną i regularnie weryfikowaną sieć kontaktów. Bo przecież nie o ilość tu chodzi, ale o jakość. Warto więc zastanowić się, kogo już mamy w naszej sieci, kogo chcielibyśmy mieć i jakie komunikaty są z perspektywy tych osób najcenniejsze.

Za każdym razem pamiętaj jednak o:

- **Dodawaniu wiadomości powitalnej dla nowo zapraszanych kontaktów.** Tak jak przedstawiamy się, gdy poznajemy kogoś w świecie rzeczywistym, np. na konferencji, tak zwyczajnie wypada przedstawić się, gdy dodajemy tę osobę do sieci znajomych na LinkedInie. Zaciekał Cię jej profil, opublikowany artykuł, a może poznałeś ją na konferencji? Wystarczy to napisać – pamiętaj, by być w miarę konkretnym (obowiązuje Cię limit 300 znaków) – patrz rysunek: „Informacja powitalna”. Ta informacja jest też bardzo cenna dla odbiorcy. Otrzymując ją, widzę, które aktywności są dla moich kontaktów najciekawsze.
- **Wysyłaniu wiadomości powitalnej do osób, które dodały Cię do kontaktów.** Nawet jeśli otrzymasz wiadomość bez krótkiej notki powitalnej, możesz sam przywitać się z nowym znajomym na LinkedInie. Jeśli masz jakiegokolwiek obawy, przygotuj sobie krótką wiadomość powitalną i zapisz w pliku tekstowym na pulpicie komputera.

W ten sposób będziesz mieć ją zawsze pod ręką i zamiast pisania jej na nowo wystarczą Ci drobne modyfikacje.

Krok 7 – twórz jakościową treść

Mam jednak na myśli jakościową treść z perspektywy Twoich kontaktów, a nie Ciebie. Kluczem do sukcesu w komunikacji na LinkedInie nie jest bowiem ciągle granie na siebie (chwalenie się awansami, sukcesami, projektami), ale... dostarczanie wartości dodanej swoim odbiorcom. Możesz to robić:

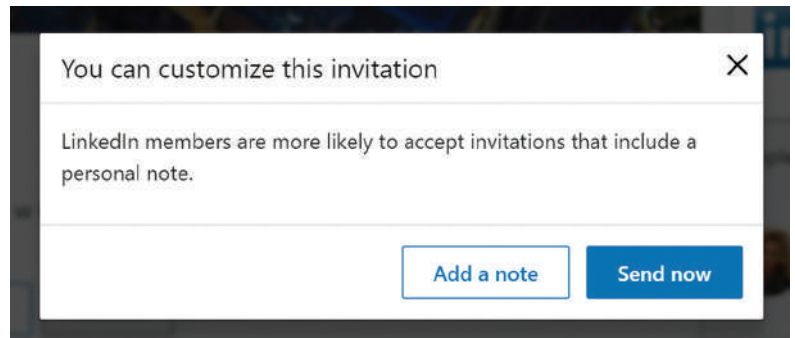
- dzieląc się doświadczeniami np. w formie rzetelnych studiów przypadku (do ich tworzenia idealnie nadaje się LinkedIn Publishing),
- wymieniając się wiedzą, np. zadając pytania dot. ciekawych kampanii, rekomendowanych rozwiązań czy branżowych problemów,
- inspirując, np. zamieszczając linki do ciekawych raportów czy nowinek branżowych.

Pamiętaj jednak, że LinkedIn to fantastyczne narzędzie do wyrażania uznania (ang. recognition) swoim współpracownikom czy partnerom biznesowym. Nie bój się pisać o innych i chwalić ich dokonań, a jeśli to robisz, nie zapomnij o ich otagowaniu – „@Imię i Nazwisko”.

Patrząc na schemat działania algorytmu LinkedIna (patrzy rysunek: „Schemat obrazujący działanie LinkedIna w praktyce”), warto zwrócić uwagę, że szczególnie liczy się tu tempo reakcji sieci kontaktów na publikowane w serwisie treści. Reakcja jest w dużej mierze determinowana przez jakość i wartość postów, linków, artykułów udostępnianych na LinkedInie. Jeśli będą one cenne dla Twoich odbiorców, o reakcję, a co za tym idzie – zasięgi, nie musisz się martwić. Pamiętaj, że warto na bieżąco analizować statystyki Twoich postów na LinkedInie i w ten sposób sprawdzać, które treści przypadły do gustu Twojej sieci kontaktów, a które nie.

Budowa silnego profilu na LinkedInie przypomina bardziej maraton niż sprint. Wymaga od użytkownika ciągłej aktualizacji i uważności. Jednak inwestycja w relacje on-line

Informacja powitalna



Wysyłając zaproszenie, pamiętaj o dodaniu informacji powitalnej.

Źródło | LinkedIn.com.

Schemat obrazujący działanie LinkedIna w praktyce



Źródło | opracowanie autorki.

może bardzo szybko przełożyć się na działania off-line – rekomendacje nowych kandydatów, wartościowe znajomości czy... oferty pracy dla Ciebie. Nie pozwól, by sieć funkcjonowała bez Ciebie. ■



Maja Gojtowska

jest ekspertem w zakresie PR-u i komunikacji wewnętrznej z 10-letnim doświadczeniem zdobytym w międzynarodowych organizacjach i agencjach public relations. Jest współautorką strategii komunikacyjnych, prowadziła też szkolenia z employer branding i budowy marki osobistej. Specjalizuje się w employer branding i komunikacji w obszarze rekrutacji i HR-u. O skutecznym budowaniu wizerunku pisze na stronie www.gojtowska.com.

Zrozumieć personal branding

Każdy z nas posiada markę osobistą, którą buduje każdego dnia. Jeżeli jednak nie jesteśmy świadomi, jak jej używać, nie wykorzystujemy ogromu jej potencjału w sytuacjach zarówno prywatnych, jak i służbowych.

Karolina Latus

Na spotkaniach networkingowych lub meetupach, w ferworze miłej atmosfery, zdarza się nam przedstawiać wyłącznie z imienia. Pamiętajmy jednak, że to nasze nazwisko (nasza marka) jest najważniejsze, od niego wszystko się zaczyna. Do zbudowania silnej marki osobistej prowadzi jednak daleka droga.

Różnice pomiędzy budowaniem a kreowaniem marki

Zanim rozpoczniemy naszą przygodę z silną marką osobistą, musimy być świadomi tego, czy chcemy ją budować, czy może kreować. W kreowaniu marki nie ma nic złego, pod warunkiem że wszelkie działania są świadomie zaplanowane, a my rozumiemy, jakie konsekwencje wiążą się z takim wyborem. Kreowanie odpowiada na pytanie: „Co powinienem robić, aby podobało się innym?”

Jest to częste działanie np. blogerów, czy vlogerów, które przybliży ich do realizacji ustanowionego celu – usatysfakcjonowania fanów bądź sponsorów. Konsekwencją obrania takiej drogi może być brak spójności. Jeżeli stale obserwujesz osobę w mediach społecznościowych, to widzisz jej sposób ubioru i mowy. Kiedy jednak spotykasz ją na żywo, możesz odczuwać dysonans poznawczy, gdy okaże się ona zupełnie inna. Niemal na pewno jest to związane z kreowaniem wizerunku.

Jeśli jednak zastanawiasz się, „jak moja wiedza i moje umiejętności mogą zaspokoić

potrzebę obranej grupy docelowej”, jesteś na dobrej drodze do budowania silnej marki osobistej. To, jacy naprawdę jesteśmy oraz jakimi wartościami kierujemy się w życiu, jest bezpośrednio związane z budowaniem wizerunku.

Jak zdefiniować cel

Jednym z pierwszych kroków jest zastanowienie się, jaki mamy cel. Cele mogą być różnorodne, jednak na każdy z nich bezpośredni wpływ mają nasze potrzeby.

Celem może być:

- budowanie wizerunku – w przypadku specjalisty ds. rekrutacji osiągnięcie tego celu znacząco ułatwi procesy rekrutacyjne, ponieważ kandydaci sami będą się zgłaszać do rekrutera, niezależnie od tego, gdzie będzie on aktualnie pracować,
- networking,
- budowanie wizerunku specjalisty w danej dziedzinie, np. w celu łatwiejszego znalezienia pracy,
- uczestnictwo w konferencjach jako prelegent,
- pozyskanie klientów – w przypadku rekruterów 360°.

Personal branding a rozwój kariery

Prawidłowo skonstruowane cele osobiste nie wykluczają wspierania firm w budowaniu ich własnych marek. Jednak nie wszystkie

organizacje zgadzają się na to, aby pracownicy rozwijali własne marki osobiste, z powodu wzrostu ich rozpoznawalności w branży, a w konsekwencji z obawy przejęcia ich przez konkurencję. Jeśli jednak organizacja, w której pracujemy, dba o employer branding, candidate & employee experience, ma wartości zbieżne z wartościami pracowników, a komunikacja wewnętrzna jest na przyzwoitym poziomie, nie powinna obawiać się zachęcania do rozwoju marek osobistych pracowników, którzy są swoistą wizytówką firmy, lub nawet inwestowania w niego.

Grupa docelowa a kanały komunikacji

W zależności od tego, czy zależy nam na rozszerzeniu naszej sieci kontaktów wśród kandydatów, headhunterów, właścicieli firm, dziennikarzy, organizatorów wydarzeń itp., inaczej będziemy dobierać kanały komunikacji w celu optymalizacji naszych działań.

Zdefiniujmy zatem, kto konkretnie stanowi naszą grupę docelową. Jest to zabieg podobny do tworzenia person sprzedażowych bądź person kandydatów.

Przykład

Rekruter 360°, który chce budować swoją markę osobistą, definiuje swoje cele jako:

- **pozyskanie klientów np. z branży produkcyjnej** – dla tak zdefiniowanego celu, grup docelowych może być kilka; należy zadać sobie pytanie, kto jest prawdziwym decydem na stronie klienta: w małych/średnich przedsiębiorstwach może to być właściciel, w dużych firmach będzie to osoba z HR-u – HR biznes partner lub specjalista; pamiętajmy, że do właściciela firmy będziemy docierać w inny sposób niż do pracownika;
- **pozyskanie kandydatów** – w tym przypadku również będziemy mieli kilka grup docelowych: jeśli pozyskujemy kandydatów do firmy produkcyjnej, możemy poszukiwać osób na stanowiska niższego i wyższego szczebla;
- **wzrost rozpoznawalności w celu uczestniczenia w panelach dyskusyjnych, meetupach itd.**

Następnie zastanawiamy się, gdzie nasza grupa docelowa „przebywa”. Jesteśmy

Miejsca budowania marki osobistej

Off-line	On-line
<ul style="list-style-type: none"> ■ Networking ■ Wystąpienia publiczne (meetupy, konferencje itp.) ■ Artykuły w prasie ■ Audycje radiowe ■ Kultura osobista ■ Wizytówki ■ Targi 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Facebook ■ LinkedIn ■ GoldenLine ■ Twitter ■ Instagram ■ Webinary/live ■ Prywatne www ■ Blog ■ Artykuły

przyzwyczajeni, że marki osobiste „krzyczą” do nas z kanałów on-line. Jednak w największej mierze nasze marki osobiste budujemy off-line, dodatkowo wspierając je poprzez działania on-line (patrz tabela: „Miejsca budowania marki osobistej”).

Każda grupa docelowa będzie obecna w innych miejscach. Dlatego tak ważne jest poprawne jej zdefiniowanie i świadome do niej docieranie. Konsekwencją złego zdefiniowania grup docelowych może być niezrealizowanie celu, ponieważ będziemy strzelać przysłowiową kulą w płot.

Planowanie komunikacji

Budowanie silnej marki osobistej to dawanie innym inspiracji, wsparcia, rozwiązań codziennych problemów. Dlatego właśnie musisz wiedzieć, czego od Ciebie oczekuje Twoja grupa docelowa. Czy poszukuje wiedzy z zakresu pozyskiwania pracowników, czy chce się zainspirować Twoim studium przypadku, a może po prostu obserwuje Ciebie jako specjalistę, który regularnie jest widoczny on-line, bądź off-line, i wnosi do dyskusji ciekawą treść, spostrzeżenia, inny punkt widzenia? Znając problemy grupy docelowej, w łatwy sposób będziesz mógł zaplanować całą komunikację.

Planując działania w różnych kanałach, należy pamiętać o ich spójności, a także o autentyczności. Wszelkie rozbieżności zostaną szybko wychwycone przez obserwatorów i negatywnie wpłyną na wiarygodność naszej marki.

Wszechstronne narzędzie

LinkedIn jest narzędziem, które w branży HR pozwala na realizację wielu celów ►

jednocześnie. Coraz więcej osób korzysta z niego, widząc, jak potrafi być skuteczny. Nieumiejętnie stosowany może jednak przynieść zupełnie odwrotne efekty.

Do jakich celów służy LinkedIn?

Dzięki portalowi LinkedIn w prosty sposób nawiążemy cenne relacje z osobami z branży, wyszukamy potencjalnych pracowników, a także klientów. Znając cel oraz grupę docelową, w prosty sposób możemy budować swoją markę osobistą.

Jak powinien wyglądać profesjonalny profil?

Profesjonalny profil to nie tylko wygląd, na który składają się zdjęcie w tle, zdjęcie profilowe czy informacje o nas. To także wielkość i jakość naszej sieci kontaktów, nasza codzienna aktywność (w tym postowanie, komentowanie, udostępnianie wartościowych treści, dbanie o pozyskiwanie i wystawianie rekomendacji).

Jak budować sieć kontaktów?

LinkedIn tworzy przestrzeń do łączenia ludzi, którzy mają wspólny interes. Jest to networking przeniesiony do sieci. W związku z tym dużo częściej niż na Facebooku pojawiają się tu zaproszenia od osób nieznanymi. Panuje większa świadomość użyteczności biznesowej tego portalu, a w związku z tym istnieje wiele szkół nawiązywania znajomości biznesowych w tym miejscu. Jedna z nich mówi, aby akceptować wszystkie zaproszenia, a zapraszać wyłącznie osoby zgodne z naszymi grupami docelowymi. Inna – aby utrzymywać swoją sieć kontaktów zgodną z grupami docelowymi. Wszystko zależy od naszego podejścia i ukierunkowania na cel.

Jak prowadzić komunikację na LinkedInie?

Budując markę osobistą przy pomocy narzędzia, jakim jest LinkedIn, powinniśmy skupić się na tym, aby być widocznymi i użytecznymi dla naszej sieci kontaktów. Oznacza to wejście w pewną rutynę i określenie kilku zasad:

- Jeśli zapraszasz osoby do swojej sieci, przedstaw się i spersonalizuj wiadomość.
- Jeśli zapraszasz nieznaną osobę, wyjaśnij, co Cię do niej sprowadza.

- Jeśli przyjmujesz zaproszenie, podziękuj za nie.
- Staraj się codziennie poświęcić trochę czasu na przejrzenie treści, pogratulowanie, polubienie itd.
- Komentuj na bieżąco (rozwiązuj problemy innych).
- Dziel się ciekawymi treściami, chwal się sukcesami (buduj w ten sposób swoją markę eksperta).

Najczęstsze błędy popełniane na LinkedInie

Wśród rekruterów najpopularniejszym błędem jest oferowanie pracy kandydatom bez zapoznania się z ich profilem, natomiast wśród sprzedawców usług HR-owych – oferowanie usługi rekrutacyjnej prezesowi agencji pracy.

Inną nieprawidłowością jest brak komunikacji z naszą siecią kontaktów, w tym brak odpowiedzi na komentarze, niesystematyczność w publikowaniu treści, brak interakcji z naszej strony, zamieszczanie nieodpowiednich treści, rozszerzanie sieci na siłę, bez względu na jej jakość.

Często spotykana jest również nachalna sprzedaż już przy pierwszym kontakcie z nowo zaproszoną osobą. Polecam najpierw budować relacje, a klienci z biegiem czasu sami się do nas zgłoszą.

Czy i jak zachęcać pracowników do posiadania profesjonalnych profili na LinkedInie?

Poprawnie prowadzone profile menedżerów, spójność wizerunku, a także konsekwentne prowadzenie marek osobistych w dłuższej perspektywie czasu sprawiają, że kandydaci sami zaczynają zgłaszać się do pracy. Zachęcenie aktywnością konkretnej osoby, decydują, że to z nią chcą współpracować i od niej się uczyć.

Raz rozpoczęte działania, które wykonujemy systematycznie, napędzają spiralę korzyści. Jeśli pracownik wykonuje swoją pracę z pasją, nie trzeba go namawiać do takich aktywności. Korzyści są bardzo wymierne. Wystarczy tylko chcieć.

Jeśli jednak pracownicy nie chcą iść w tym kierunku, nie należy ich namawiać. Nie można dobrze budować marki osobistej, jeśli tego nie czujemy, a tym bardziej nie jest wskazane, aby robił to ktoś za nas.

Candidate experience a marka rekrutera

Rzadko mówi się o candidate experience w kontekście budowania marki osobistej. A to, w jaki sposób prowadzimy proces rekrutacji, jakie wrażenia kandydat wyniesie z rozmów bądź spotkań z nami, ma również ogromny wpływ na to, jak my będziemy postrzegani i co o nas będą mówić kandydaci po powrocie do domu.

Tak jak my lubimy sprawdzać kandydatów w sieci, tak samo kandydaci sprawdzają nas. Nie tylko rekruterów, ale również współpracowników czy bezpośrednich przełożonych. Nie ma w tym nic złego. Chcemy lepiej przygotować się do spotkania, chociażby po to, żeby się mniej stresować. Świadomi takich zachowań, możemy z góry zaplanować proces rekrutacji, aby być krok przed kandydatem, pozytywnie go zaskoczyć i osiągnąć przewagę nad konkurencją.

Budowanie pozytywnych relacji i wrażeń z rekrutacji zaczyna się od ogłoszenia. Ważne, aby dostosować je do osoby pod względem treści, szaty graficznej oraz kanału publikacji. Następnie zastanówmy się nad sposobem prowadzenia komunikacji, ponieważ nie zawsze jest ona standardowa. Kandydat może być w kilku procesach rekrutacyjnych jednocześnie, dlatego będzie domagał się kontaktu, aby dopytać o szczegóły. Ważne, aby w takich sytuacjach nie tracić cierpliwości i rzetelnie udzielać odpowiedzi. Sposób naszego zachowania jest kluczowy w kontekście budowania marki osobistej.

Kolejny krok polega na zaproszeniu na rozmowę rekrutacyjną. Można to zrobić w sposób telefoniczny, e-mailowy lub wykorzystując dostępne na rynku narzędzia. Jednym z nich jest aplikacja Waywer, która może służyć za platformę multimedialnej komunikacji z kandydatami. Dzięki niej nagramy film z zaproszeniem na rozmowę, który następnie możemy przesłać SMS-em. Zamiast wysłać suchą wiadomość, wyjdźmy kandydatom naprzeciw i wyślijmy spersonalizowaną wiadomość z zaproszeniem na spotkanie, z naszym zdjęciem lub połączmy się przez rozmowę wideo.

Obecnie kandydaci coraz częściej zwracają uwagę na cały proces rekrutacji w kontekście atmosfery, ludzi, emocji. Tak samo jak twarzą marek produktowych są celebryci, tak postaramy się, aby twarzą dla naszych marek pracodawcy byli rekruterzy.

Kolejną istotną kwestią, podnoszoną zarówno przez kandydatów, jak i przez środowisko HR-owe, jest podziękowanie i dawanie informacji zwrotnej po zakończonej rozmowie. Pracodawcy deklarują, że informują kandydatów, rekruterzy natomiast wyznają, iż rzadko takie informacje wysyłają. Nie wchodzą w dyskusje, która grupa mówi prawdę, postawmy sprawę jasno. Kandydat poświęcił swój czas na rozmowę z nami i należy mu się odpowiedź. My, nie udzielając odpowiedzi zwrotnej, narażamy się na publiczną krytykę. Pamiętajmy, że nigdy nie wiemy, czy nie spotkamy danej osoby w innych okolicznościach.

Rekruterzy często tłumaczą, że brakuje im czasu na komunikację. W takiej sytuacji należy sprawdzić, czy nasze działania rekrutacyjne są optymalne, czy zapraszamy na rozmowy faktycznie najlepsze osoby czy większą liczbę osób „dla porównania”. Jeśli nasz proces jest zoptymalizowany, a nadal nie mamy czasu, możemy posłużyć się dostępnymi na rynku narzędziami. Pomocne są wszelkie systemy ATS. Weźmy jednak pod uwagę to, aby nie odczłowieczyć całej relacji poprzez wysługiwanie się zautomatyzowanymi narzędziami. Kandydaci doceniają informację zwrotną przekazywaną wprost.

Reasumując – zastanów się, czy będziesz kreował, czy budował swoją markę osobistą. Przemyśl swoje cele, grupy docelowe oraz kanały dotarcia. Poznaj narzędzia, które ułatwią Ci kontakt z potencjalnymi klientami, ale w tym wszystkim pamiętaj o budowaniu naturalnych relacji z drugim człowiekiem i o jego odczuciach wobec Ciebie i Twoich działań. ■



Karolina Latus

zwana Krawcową Rekrutacji, od ośmiu lat prowadzi kreatywną agencję zatrudnienia Crafts Agencja Zatrudnienia w Polsce. Jest asesorem, HR biznes partnerem, trenerem i coachem. Mentor w programie „Mentoring Działania” na Uniwersytecie Warszawskim.

Aktywność na wagę złota

W mediach społecznościowych liczy się przede wszystkim autentyczność, dlatego swoje profile powinno się prowadzić w zgodzie z prawdziwym ja.

Natalia Mituniewicz

Na pytanie, czy i dlaczego warto prowadzić firmowy profil na LinkedInie czy Facebooku, odpowiadam: a nie chcecie być tam gdzie od dawna są już Wasi klienci i kandydaci, do których tak bardzo pragniecie dotrzeć? Ponadto to już nie kwestia czy, ale jak prowadzić profil w mediach społecznościowych.

Profil, który przyciąga

Nikt nie jest lepszym ambasadorem marki niż utożsamiający się z nią pracownicy. Jeśli chcemy, by byli w sieci naszymi adwokatami, wyciągnijmy do nich pomocną rękę. Estetyczne profile lepiej się ogląda. To fakt, dlatego starajmy się dać pracownikom wszystkie niezbędne narzędzia i wsparcie, aby – jeśli tylko chcą – mogli stworzyć swój profesjonalny profil na LinkedInie. W Billennium każdy nowy pracownik ma robioną w biurze profesjonalną

sesję na tle naszej charakterystycznej zielonej ściany (patrz zdjęcie: „Pracownicy na tle zielonej ściany”). Każdy więc, kto rozpoczyna z nami współpracę, otrzymuje na początek ładne, obrobione zdjęcie, którego może użyć na swoim profilu. Przygotowaliśmy także do wyboru kilka wersji cover foto, nawiązujących do naszej działalności. Chcesz być widoczny? – proszę bardzo! Oto pakiet podstawowy (patrz na s. 40 zdjęcia: „Przykładowe zdjęcia coverowe”).

Oferujemy też krótkie szkolenia z tego, jak przygotować i prowadzić swój profil, aby przynosił korzyści zarówno pracownikom, jak i organizacji (patrz ramka: „Dobre rady”). Nigdy jednak do niczego nie zmuszamy. Ktoś musi się dobrze czuć w świecie mediów społecznościowych, więc jeśli sam tego nie chce, odpuszczamy.

Marka firmy

Media społecznościowe są doskonałym przekaznikiem informacji w obie strony. My o sobie opowiadamy, ale chcemy też usłyszeć głos z drugiej strony. Głównym wyzwaniem jest tutaj systematyczność i wytworzenie własnego stylu. Kanały mediów społecznościowych to nie tablica ogłoszeń, ale miejsce na dialog i zbudowanie relacji. Dlatego należy prowadzić media społecznościowe tak, by były szczerze i rzeczywiście zaangażowały.

LinkedIn to dziś jedno z głównych miejsc pozyskiwania kandydatów. Zwłaszcza

Dobre rady

- Pomóż pracownikowi stworzyć jego profil: zrób mu zdjęcie, daj kilka zdjęć coverowych do wyboru.
- Podpowiedz, na co zwracać uwagę przy wypełnianiu sekcji o sobie, swoich kompetencjach i doświadczeniu.
- Zrób krótki warsztat na temat tego, jak prowadzić profil: podziel się swoją wiedzą, kiedy i jakie treści warto publikować, stwórz tzw. dobre praktyki zachowań w mediach społecznościowych.

w branży IT, gdzie 70 proc. stanowią kandydaci pasywni – nie szukają aktywnie pracy, ale są otwarci na nowe ciekawe wyzwania. Trzeba tylko umieć do nich dotrzeć. Aby skutecznie zbudować relację z potencjalnymi pracownikami, warto pokazywać sceny z życia firmy, czyli z za tzw. kulis: jak się u nas pracuje, jak wygląda nasza codzienność, jak świętujemy ważne dla firmy momenty, jak się bawimy, jak spędzamy ze sobą czas. Pokazujemy naszych pracowników, bo firma to przede wszystkim pracownicy, a nie tylko klienci. Skupmy się więc na ich pasjach, sukcesach, na ich głosie. W Billennium to oni na łamach mediów społecznościowych opowiadają, jak rozumieją nasze wartości, co lubią w swojej pracy, co lubią robić w czasie wolnym.

Do prowadzenia swoich profili zachęcamy również zarząd i kadre menedżerską. Kiedyś – aby być cenionym ekspertem – trzeba było zostać „opublikowanym” przez jeden

z poczytnych magazynów. Dziś można swoje tezy i artykuły publikować samemu w sieci, docierając w ten sposób do wcale nie mniejszej grupy odbiorców. Jeśli mamy wiedzę i umiemy ją przekazać, zostaniemy zauważeni. W Internecie na wagę złota jest dziś wartościowa treść, ludzie dzielą się tekstami merytorycznymi, komentują je i polecają. Dzielenie się wiedzą to bardzo pozytywnie oceniana wartość.

Naszymi profilami firmowymi zarządza Dział Customer and Employee Experience, który w swoich szeregach zawiera specjalistów od marketingu i PR-u oraz mediów społecznościowych. Bo oprócz dobrej merytoryki liczy się także znajomość zasad kierujących mediami społecznościowymi: co i kiedy wrzucać, jak czytać statystyki, jak docierać do grupy docelowej. Tutaj trzeba być bardzo na czasie, algorytmy zmieniają się co kilka miesięcy, musimy więc trzymać rękę na pulsie. Dlatego właśnie warto oddać tę działkę w ręce specjalistów. ►

Pracownicy na tle zielonej ściany



Fot. z archiwum Billennium Sp. z o.o.

Przykładowe zdjęcia coverowe



Fot. z archiwum Billennium Sp. z o.o.



Fot. z archiwum Billennium Sp. z o.o.



Fot. z archiwum Billennium Sp. z o.o.

Marka osobista

Dziś personal branding ma kluczowy wpływ na rozwój naszej kariery. Najważniejszym miejscem budowania swojego wizerunku eksperta stanowią obecnie media społecznościowe. Nie tylko po to, by znaleźć pracę, ale przede wszystkim po to, by zdobyć uznanie branży i zbudować opinię specjalisty wśród naszych klientów.

Aby profil był czytany, musi być po prostu ciekawy. Content is king (z ang. zawartość rządzi). Czas złotych mądrości odszedł do lamusa. Liczy się konkret, know how, dzielenie się przydatną wiedzą. Aby stworzyć obraz nas jako profesjonalistów, skupmy się na publikowaniu postów i artykułów w obszarze, na którym się znamy. Szczerze odradzam wypowiadania się na każdy gorący w danej chwili temat. Warto też dzielić się pasjami, aby pokazać swoją „luźniejszą” twarz. Nie ma nic złego w przywołaniu swojej firmy bądź produktu, jeśli nie robi się tego w sposób nachalny.

Może się wydawać, że nie każdy nadaje się do aktywnego prowadzenia profilu w mediach społecznościowych. I pewnie w niektórych przypadkach tak jest. Ale w większości z nich aby nabrać wprawy, wystarczy trochę czasu. Największe grzechy to tzw. słomiany zapał i zaniedbanie. Dobrze więc opracować plan wrzucania postów, po jakimś czasie to po prostu wchodzi w nawyk. Można podzielić sobie tydzień na kilka cykli i na przykład w poniedziałki dzielić się wiedzą branżową, a w piątki polecać inspirujące lektury.

Czy warto mieć jak najwięcej kontaktów czy bardziej liczy się ich jakość? To jedno z częściej zadawanych pytań. Ilość buduje zasięgi, ale to tak naprawdę jakość naszych kontaktów najbardziej się liczy. Przyjmujemy do grona znajomych osoby, które znamy, które mają z nami coś wspólnego, z którymi w tzw. realu również chętnie zamienimy słowo. W ten sposób budujemy prawdziwe, trwałe relacje, a nie tylko bazę kontaktów.

Uwaga na pułapki

Jedni mówią, że kryzysy w mediach społecznościowych wybuchają w weekendy, inni – że w dzisiejszych czasach komunikacji non stop kryzysów już w zasadzie nie ma, a jest po prostu komunikacja, raz łatwiejsza, raz trudniejsza. Warto jednak wiedzieć, jak się zachować, kiedy rzeczywiście zdarzy się coś nieprzewidzianego. Polecam mieć przygotowane odpowiednie scenariusze działania, bo to przede wszystkim pozwoli uniknąć niepotrzebnej paniki. W takich sytuacjach lepiej działać zgodnie z procedurą. Pierwszy krok to zebranie informacji, następnym jest przygotowanie odpowiedniego komunikatu, który po pierwsze – sprawę wyjaśni, po drugie – odpowie na pytanie co dalej. Najgorszą komunikacją jest jej brak, więc nawet kiedy musimy napisać, że zbieramy informacje i zastanawiamy się, co robić dalej, to lepiej to zrobić, niż chować głowę w piasek. Konsumenty wybaczą nam potknięcia, jeśli widzą w naszym podejściu do nich szczerą i chęć naprawy sytuacji. ■



Natalia Mituniewicz
jest brand experience managerem
w Billennium Sp. z o.o.

X JUBILEUSZOWA EDYCJA

Konferencja HR Directors Summit

 24 stycznia 2019 r. w Warszawie



Największe spotkanie dyrektorów personalnych



Wyzwania, z którymi zmierzą się dyrektorzy HR w 2019 roku



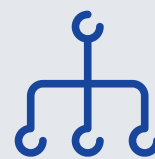
Prezesi i dyrektorzy generalni rozmawiają o projektach i współpracy z HR-em



Najciekawsze studia przypadków, zmian i wdrożeń w obszarze HR-u



Wymiana doświadczeń podczas paneli dyskusyjnych i debat



Trzy ścieżki tematyczne umożliwiające zbudowanie swojej wersji programu konferencji

Skorzystaj z first minute do 20 listopada

www.konferencja.ABC.com.pl/dyrektorhr

ORGANIZATOR



WSPÓŁPRACA MERYTORYCZNA

Serwis
HR

Serwis Prawa Pracy
i Ubezpieczeń Społecznych

PARTNERZY MEDIALNI

Personel
plus

Kadry
kadry.ABC.com.pl

W dobie H2H



Sylwia Klusek

jest biznes partnerem w obszarze rekrutacji na region Europy Środkowej i Wschodniej w Oracle.

Wielu ekspertów twierdzi, iż bez zaplanowanej i regularnie budowanej obecności wirtualnej nie tylko pracodawcy, lecz także ich pracownicy nie mogą skutecznie funkcjonować w nowoczesnym świecie biznesu. Budowanie marki pracodawcy stało się ponoć kluczowe, konieczne i „trendy”.

Bez względu na to, jaki mamy stosunek do marki osobistej, to nasze istnienie w mediach społecznościowych jest już niekwestionowane. Większość ludzi aktywnych na rynku pracy ma swoje profile na portalach branżowych, hobbyistycznych czy społecznościowych. Nie wyobrażamy sobie rekrutacji bez korzystania z poszukiwań on-line, zarówno w kontekście „polowania” na kandydatów, jak i przeglądania ofert pracy. Zatem czy tego chcemy, czy nie, i jak dużo czasu poświęcamy swemu wizerunkowi – nasza wirtualna obecność i działania w sieci są faktem (dzielenie się treściami, komentarze, zdjęcia) oraz wywołują w odbiorcach jakieś wrażenia, kreując tym samym naszą wirtualną tożsamość. Pytanie, czy lepiej, by działo się to w sposób niezaplanowany czy raczej w wyniku pewnej przyjętej strategii.

Branża HR na pewno stara się ocieplić swój wizerunek w mediach społecznościowych, jawiąc się jako otwarta, przyjazna i nastawiona na pomoc kandydatom i pracownikom. Z drugiej strony staramy się podbudowywać swoją eksperckość – pokazywać naszą wiedzę i doświadczenie.

Na pewno istotne jest, aby osoby na kierowniczych stanowiskach w firmie, które często zatrudniają pracowników do zespołów, istniały w mediach społecznościowych – a zwłaszcza w tych używanych w świecie rekrutacji, typowych dla danej branży czy specyfiki stanowisk. Kandydaci przed rozmową kwalifikacyjną z ciekawością bowiem zaglądają na profile menedżerów, z którymi będą się spotykać w procesie rekrutacji. Z perspektywy kandydata daje to możliwość zorientowania się, z jaką osobą będzie

mieć do czynienia podczas planowanego spotkania: jakie rozmówca ma wykształcenie, doświadczenie i kompetencje, ale także jakie może mieć zainteresowania i pasje poza pracą. Pozwala to kandydatowi lepiej przygotować się do rozmowy i „oswoić się” z rangą i typem rozmówcy. I *vice versa* – osoba przeprowadzająca rozmowę kwalifikacyjną również może „pobuszować” po wirtualnej tożsamości kandydata. Często zachęcam zarówno kandydatów, jak i osoby przeprowadzające ewaluację o wcześniejsze „rozpoznanie” się w sieci, a następnie zweryfikowanie informacji w trakcie spotkania.

Liderzy zespołów nie powinni zapominać, że ich marka osobista jest wizytówką firmy, którą reprezentują. Powinna więc być zachętą dla kandydatów – sprawiać, iż osoby odwiedzające profil menedżera poczują, że chciałyby dla kogoś takiego pracować, a przynajmniej spotkać się z nim i podyskutować podczas rozmowy rekrutacyjnej. Tutaj znaczenie ma zarówno zdjęcie, jak i publikowana merytoryka. Może mniej lub bardziej zachęcić czy zniechęcić potencjalnego pracownika do przyścia na rozmowę kwalifikacyjną, a w dłuższej perspektywie do przejścia do naszej firmy. Warto więc zadbać o ten aspekt brandingowy!

Dodam, iż menedżerów zatrudniających nowe osoby w zespole warto również angażować do „współrekrutowania” on-line i wykorzystywania swoich profili w mediach społecznościowych do kontaktów z potencjalnymi kandydatami. Sprawdza się to zwłaszcza w rekrutacjach na stanowiska ściśle techniczne – takie jak inżynierowie oprogramowania, deweloperzy, testerzy QA itp. – czy wysoko specjalistyczne, jak kontrolerzy finansowi, prawnicy itp. Kandydaci o takim profilu znacznie częściej otwierają się na wejście w rozmowę z nieznaną, ale kompetentną osobą mówiącą językiem danej specjalizacji (ściśle branżowym) niż na kontakt ze strony rekrutera, z którym zazwyczaj mogą porozmawiać o proponowanym stanowisku pracy

bardziej ogólnie. W dobie dość odczuwalnej konkurencji o talent na rynku pracy warto korzystać z tego typu działań, ze względu na ich znaczną skuteczność.

Profesjoniści, którzy są otwarci na rozważanie nowych ofert pracy lub aktywnie poszukują zmiany, zdecydowanie rozbudowują swoje profile społecznościowe i starają się, aby były one zaktualizowane, ciekawe i pełne słów kluczowych, poszukiwanych przez rekruterów. Nietrudno tutaj jednak przesadzić – przerost formy nad treścią bywa zmorą autokreacji w sieci. Marketing personalny nie różni się bowiem od innych rodzajów treści marketingowych – powinna być to po prostu „prawda dobrze i ciekawie opowiedziana”.

Nie obawiałabym się na miejscu kandydatów pasywnych, którzy niezbyt dbają o swoją markę osobistą w sieci. W dobie rynku pracownika rekruterzy patrzą bardziej przychylnym okiem nawet na zwięzłe i ascetyczne profile na portalach LinkedIn, Xing czy Goldenline. Warto zresztą zwracać na nie uwagę, gdyż wielokrotnie kryją się za nimi świetni pracownicy, a ich zaniedbany czy zdezaktualizowany profil jest wynikiem zwykłego braku czasu.

Czy mistrzowski profil w sieci to jednak wszystko? Zdecydowanie nie! Dla mnie budowanie marki osobistej w mediach społecznościowych ma sens tylko wtedy, gdy jest ona spójna z tym, kim jesteśmy. Bowiem nawet najlepiej opracowana marka osobista w sieci nic nam nie da, jeśli nasze codzienne działania – to, co mówimy, piszemy, jak komunikujemy się w trakcie rozmów telefonicznych i spotkań bezpośrednich – będą stały w sprzeczności z naszą autokreacją on-line. Niektórzy eksperci określają zjawisko wykorzystywania on-line’u do rzeczywistości jako tzw. social branding czy social selling (rozumiane jako budowanie relacji z potencjalnymi kandydatami/klientami za pośrednictwem mediów społecznościowych). On-line daje nam wielkie możliwości budowania sieci nowych kontaktów, rozszerzania kręgów biznesowych, pozyskiwania informacji, które są niezwykle pomocne w świecie rekrutacji i HR-u. Pozwala na wyszukiwanie w sieciach

społecznościowych oznak zainteresowania naszą marką pracodawcy czy stanowiskiem dostępnym w firmie (proaktywne kontaktowanie się z obserwatorami naszego profilu czy profilu pracodawcy itp.).

Jestem wielką entuzjastką podejścia do marki osobistej reprezentowanego przez kilku znawców tej tematyki w Polsce, które zakłada, iż silna marka osobista jest potrzebna, żeby „ludzie chcieli robić z kimś biznes”. Budowanie własnej marki pomaga w uzyskaniu wiarygodności oraz wysokiej reputacji w branży. Profile w mediach społecznościowych pozwalają uwypuklać ważne szczegóły czy treści, które mają na celu zbudowanie wspólnej płaszczyzny z naszymi odbiorcami. W kontekście świata rekrutacji chodzi o wzbudzenie ciekawości i otwartości potencjalnych kandydatów, zachęcenie do wejścia w relacje z rekruterem czy skłonienie do przyjrzenia się marce pracodawcy i potencjalnym ofertom pracy, jeszcze zanim poznamy kandydata osobiście.

Budowa relacji on-line, która przełoży się na sukces w rzeczywistym świecie, jest zależna od jakości. Nasze działania on-line, treści, przepływ informacji muszą być skoncentrowane na odbiorcy. Rekruter ma pomagać potencjalnym kandydatom – zapewniać przydatne informacje, znać ważne dla nich rekrutacyjne bolączki. Powinien zatem być nie tylko ekspertem w obszarze rekrutacji, ale też zaufanym doradcą. Podobnie jak w świecie sprzedaży, gdzie handlowiec najpierw doradza, potem sprzedaje, tak samo rekruter – najpierw doradza, potem rekrutuje. Relacje mogą bowiem być inspirowane on-line, ale muszą być następnie budowane w świecie rzeczywistym – to ludzie rekrutują ludzi i ze sobą pracują. Bądźmy zatem spójni!

Takie podejście oddaje sedno personal branding: dobrze zbudowana marka osobista nie jest fanaberią, ale narzędziem skutecznie wspierającym działania. Natomiast mistrzowski profil bez spójnych działań będzie po prostu nieskuteczny i bezużyteczny długoterminowo, zwłaszcza w dobie trendu H2H, czyli biznesu human-to-human, którego każdy rekruter powinien być zwolennikiem. ■

Formularz zamówienia

Tytuł	Liczba egz.	Rabat	Cena	Cena promocyjna	Suma
12 NUMERÓW Personel HRH • SZKOŁENIA • REKRUTACJA ZAMAWIAM OD NUMERU:		10%	467,99 zł (cena z 8% VAT)	421,19 zł (cena z 8% VAT)	
PSP WKC0115013_RUP002			OFERTA WAŻNA DO 30 WRZEŚNIA 2019 R.		Razem:

OŚWIADCZAM, ŻE:

- Jestem płatnikiem podatku VAT, reprezentuję firmę/institucję.
 Jestem osobą fizyczną, nie prowadzę działalności gospodarczej.

Należność zapłacić przelewem w ciągu 7 dni od otrzymania faktury pro forma.
 Upoważniam Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. do wystawienia faktury VAT bez podpisu odbiorcy.

IMIĘ I NAZWISKO
BRANŻA
STANOWISKO
NIP
FIRMA
KOD I MIASTO
ULICA
E-MAIL
TEL.

Wyrażam zgodę na:

- przetwarzanie moich danych osobowych przez Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie, ul. Przyokopowa 33 (zwaną dalej „Wydawnictwem”) dla celów marketingowych oraz na ich udostępnianie podmiotom realizującym projekty marketingowe na rzecz Wydawnictwa. Zostałem/Zostałam poinformowany/poinformowana o tym, że mam prawo dostępu do treści swoich danych osobowych, ich poprawiania oraz żądania zaprzestania ich przetwarzania, a także że podanie tych danych jest dobrowolne.
 otrzymywanie informacji handlowych wysyłanych przez Wydawnictwo na podany przeze mnie adres elektroniczny (e-mail).

DATA I CZYTELNY PODPIS

1. Poucza się, że Zamawiający mający status konsumenta w rozumieniu art. 22¹ k.c., tj. będący osobą fizyczną dokonującą czynności prawnej niezwiązanej bezpośrednio z jej działalnością gospodarczą lub zawodową, ma prawo odstąpić od umowy zawartej w wyniku przyjęcia do realizacji zamówienia złożonego przez niego (jako umowy zawartej poza lokalem przedsiębiorstwa lub na odległość) w terminie 14 dni od dnia odebrania zamówionej rzeczy, a jeśli przedmiot zamówienia polega na regularnych dostawach rzeczy przez czas oznaczony – od odebrania pierwszej z zamówionych rzeczy, z zastrzeżeniem art. 27–28 oraz pozostałych przepisów ustawy z 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta (Dz. U. z 2014 r., poz. 827). Wzór formularza odstąpienia znajduje się na stronie: <https://www.profinfo.pl/pomoc,regulamin.html#reg>. Skorzystanie ze wzoru nie jest obowiązkowe.

2. Jednocześnie zastrzega się, że w przypadku opóźnienia się przez Zamawiającego z uiszczeniem ceny wskazanej w treści zamówienia (lub jej części), jeśli okres opóźnienia przekroczy 15 dni, przyjmujący zamówienie ma prawo odstąpić od umowy zawartej z Zamawiającym wskutek przyjęcia niniejszego zamówienia. W przypadku jednak, gdy Zamawiający jest konsumentem w rozumieniu art. 22¹ k.c., odstąpienie powinno zostać poprzedzone wezwaniem konsumenta do uiszczenia zaległej ceny (jej części) i wyznaczeniem w tym celu dodatkowego terminu, nie krótszego niż 7 dni.

Zamówienia prosimy składać mailem: prenumerata@wolterskluger.pl

lub pocztą na adres: **Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.,**

ul. Przyokopowa 33, 01-208 Warszawa

infolinia: **801 04 45 45**

www.wolterskluger.pl, Księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., ul. Przyokopowa 33, 01-208 Warszawa, Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy
 XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego numeru KRS 709879, NIP 583-001-89-31,
 Regon 190610277, kapitał zakładowy 15 000 524 PLN.

Redaktor naczelna:

Sabina W. Siwy,
sabina.siwy@wolterskluger.com

Sekretarz redakcji, zastępca redaktora naczelnej:

Małgorzata Rzewuska,
malgorzata.rzewuska@wolterskluger.com

Wydawca:

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Dział Publikacji Periodycznych Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. Dyrektor działu:

Klaudia Szawłowska-Milczarek,
klaudia.szawłowska@wolterskluger.com

Ilustracja na okładce:

Małgorzata Sobocińska-Kiss

Zdjęcia:

z zasobów redakcji i iStock

Skład i łamanie:

Violet Design

Korekta:

Agnieszka Zręda

Materiałów niezamówionych redakcja nie zwraca. Zastrzega sobie prawo skracania tekstów, zmiany tytułów, wprowadzania śródtytułów oraz poprawek. Autor oświadcza, że przekazując tekst do redakcji czasopisma wyraża zgodę na opublikowanie tekstu tak w wersji drukowanej jak i w wersji elektronicznej czasopisma, a także w produktach elektronicznych, dokonywanie opracowań tekstu i korzystanie z tych opracowań, wprowadzanie do tekstu wszelkich zmian, w tym naruszających integralność tekstu.

W przypadku gdy pomiędzy autorem a wydawcą zostanie zawarta odrębna umowa, w razie sprzeczności treści niniejszego oświadczenia z treścią umowy, decydujące znaczenia ma treść umowy.

Wydawca nie odpowiada za treść zamieszczonych reklam; ma prawo odmówić zamieszczenia reklamy, jeżeli jej treść lub forma jest sprzeczna z linią programową lub charakterem pisma oraz interesem Wydawnictwa.



Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
 01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

Dział Obsługi Klienta:

tel. 22 535 82 72,
 e-mail: pl-obsluga.profinfo@wolterskluger.com

Archiwalne egzemplarze „Personelu Plus” można nabyć w księgarni internetowej www.profinfo.pl.

Biuro reklamy:

• Marta Olczak,
 tel. 728 323 629,
 tel. 22 535 81 84,
marta.olczak@wolterskluger.com

Szczegółowe informacje o prenumeracie czasopism można uzyskać pod numerem infolinii 801 04 45 45 lub mailowo: prenumerata@wolterskluger.pl.

Zamówienia na prenumeratę „Personelu Plus” przyjmują również:
 Ruch, tel. 22 693 70 00,
 Kolporter, tel. 801 40 40 44
 lub Garmond, tel. 12 422 14 85.



Serwis HR

Serwis HR - wiedza i niezbędne narzędzia by realizować procesy HRM w zgodzie z obowiązującym prawem.

Wszystko w jednym miejscu:

analizy problemowe,

komentarze i poradniki,

baza pytań i odpowiedzi,

baza przepisów prawnych i orzeczeń,

narzędzia wzory, dokumentów,

kalkulatory.

Potrzebujesz wsparcia przy RODO?



Poznaj nowy serwis prawny *LEX Ochrona Danych Osobowych*

Nowy serwis prawny, który pomaga wdrożyć i stosować przepisy RODO.

- ➔ Jakie kompetencje powinien posiadać Inspektor Ochrony Danych?
- ➔ Jak przeciwdziałać naruszeniom w nowym systemie ochrony danych?

Chcesz dowiedzieć się więcej? Wejdź na:

www.rodo.LEX.pl

lub zadzwoń: Infolinia 801 04 45 45

Unikalny pakiet 3 usług doradczych:

- » konsultacje z ekspertami
- » szkolenia merytoryczne
- » przygotowywanie wzoru dokumentu na zamówienie

W serwisie znajdziesz:

- » harmonogramy wdrożenia
- » procedury stosowania
- » poradniki, analizy, komentarze praktyczne
- » wzory dokumentów