

Autor: Paweł Berłowski

Tytuł: Ten typ tak ma. Docieranie się zespołów po zmianie struktury z wykorzystaniem narzędzia Extended Disc – studium przypadku pionu IT Poczty Polskiej

Artykuł pochodzi z [Serwisu HR](#) wydawnictwa Wolters Kluwer SA



Niniejsze studium przypadku poświęcone jest integracji zespołów po zmianie. Zamiast wysłać grupy pracowników na kosztowne i czasochłonne team-buildingi, HR Poczty Polskiej postanowił wykorzystać w tym celu warsztaty oparte na jednym z dostępnych na rynku narzędzi badania preferowanych stylów zachowań. Celem podjętych działań jest lepsze zrozumienie ról zespołowych odgrywanych przez poszczególnych pracowników, ich związku z naturalnymi preferencjami w zakresie wykonywanych zadań, sposobów komunikowania się, zachowań w stresie czy rozwiązywania konfliktów, a także dopasowanie tych ról do naturalnych uzdolnień poszczególnych osób i obszarów najwyższej efektywności osobistej. Projekt pomógł uczestnikom lepiej zrozumieć swoje relacje z kolegami, pozwolił na lepsze dopasowanie zadań do osób oraz przyspieszył diagnozowanie silnych i słabych obszarów całych zespołów w realizacji ich zadań.

Artykuł powstał na podstawie wywiadu z Justyną Przybysz, kierownik Działu Rozwoju w Pionie Kapitału Ludzkiego, oraz Grzegorzem Stępnikiem, dyrektorem zarządzającym Pionu Informatyki i Telekomunikacji Poczty Polskiej SA.

1. Cele wdrożenia

Poczta Polska od pewnego czasu bardzo się zmienia, starając się dostosować strukturę i sposób działania do wyzwań konkurencyjności. Jednym ze skutków takich reorganizacji jest jednak ryzyko obniżenia szybkości i skuteczności działania. Tak czasem dzieje się w sytuacjach, gdy zmieniają się składy zespołów, przed ludźmi stawiane są nowe zadania, a w roli przełożonych pojawiają się inne osoby. Aby obniżyć tego rodzaju zagrożenie, w pionie IT postanowiono wdrożyć program mający na celu integrację zespołów wokół nowych zadań.

„Naszym głównym wyzwaniem była skala przedsięwzięcia” – mówi Justyna Przybysz. – „Poczta Polska to największy polski pracodawca, zatrudniający ponad 80 tys. osób. W tej konkretnej transformacji bierze udział 800 osób z pionu IT – to jak osobne przedsiębiorstwo! Stanęliśmy przed wyzwaniem zaplanowania działań na tyle uniwersalnych, by można je było stosować w powtarzalny sposób, i na tyle zindywidualizowanych, by dotrzeć z nimi do każdego zespołu i pracownika”.

Proces ten okazał się nie tylko dużym wyzwaniem merytorycznym, ale ze względu na czas – także organizacyjnym. Dotyczył przecież obszaru, którego pracownicy nie mogli opuścić na dłużej swoich stanowisk pracy, by firmowy system komputerowy działał bez zakłóceń. Nie wchodziło w grę rozwiązanie zakładające np. kilkudniowy wyjazd integracyjny poszczególnych zespołów. Działania musiały mieć charakter skondensowany. Zastosowano wobec tego **jednodniowe warsztaty z wykorzystaniem modelu extended disc**, narzędzia funkcjonującego już w organizacji, ale do tej pory służącego głównie jako wsparcie procesu rekrutacji. Dotychczasowa praktyka Pionu Kapitału Ludzkiego Poczty Polskiej (PKL) pokazała, że daje ono informację o preferencjach badanej osoby, charakteryzuje jej mocne i słabe strony, ujawnia obszary, w których jest najbardziej efektywna.

„To model pokazujący w uproszczony sposób, jak i czym ludzie się różnią” – wyjaśnia Justyna Przybysz. – „Mimo że opiera się na teoriach psychologicznych, jest łatwo

przyswajalny dla pracowników, którzy na co dzień nie zajmują się tego rodzaju zagadnieniami".

Wykorzystując akurat to narzędzie jako główną oś scenariusza warsztatów, za najważniejszy cel uznano pogłębienie świadomości ludzi na temat własnych predyspozycji związanych z pracą w zespole, a także preferencji kolegów, z którymi przyszło im współpracować.

„Nie chodziło nam o diagnozę i dopasowanie na nowo osób do zespołów. Ci ludzie zostali już obsadzeni na stanowiskach i chociaż strukturę zawsze można ulepszać, to bardziej zależało nam na tym, żeby lepiej się poznali i poprawili pracę wewnątrz zespołów" – tłumaczy Justyna Przybysz.

Uzyskanie wiedzy, co pracownikom przychodzi z łatwością, a nad czym muszą popracować, albo jakich działań unikają, pomaga w dostrzeżeniu różnic między ludźmi, wyjaśnia pewne trudne sytuacje. Kierownik Działu Rozwoju w PKL deklaruje, że zarządzający w Poczcie Polskiej są zwolennikami budowania rozwoju na mocnych stronach pracowników, a nie podciągania na siłę ich kompetencji (choć czasem jest to też konieczne, bo pewien poziom kompetencji jest wymagany na stanowiskach). Budując ścieżki rozwoju na mocnych stronach, ludzie mogą osiągać mistrzostwo tam, gdzie to mistrzostwo jest najłatwiej osiągalne, a to wpływa bezpośrednio na ich poziom zaangażowania w realizację codziennych zadań.

2. Jak działa narzędzie

Analiza indywidualna *extended disc* służy do określenia, jakie typy zachowań preferujemy. Są ludzie, którzy uwielbiają być w centrum uwagi, i tacy, którzy poszukują spokoju i wolą pozostawać w cieniu. Są osoby, które szybko, wręcz intuicyjnie podejmują decyzje, i takie, które odkładają każdą z nich na ostatni moment, szukając potwierdzenia w analizie otaczających warunków. Zastosowane narzędzie różni się od oceny kompetencji – nie pokazuje predyspozycji w skali np. od 1 do 5, ale informuje w sposób opisowy, jaki typ zachowań jest dla danego pracownika naturalny (np. czy dana osoba pójdzie do kolegi obok i wyjaśni sprawę, czy woli napisać maila).

Diagnostując zachowania pracowników za pomocą tego rodzaju kwestionariuszy, można sprawdzić, czy zadania, które wykonują, są bliskie ich preferencjom, czy nie. Oczywiście pracownik może się dostosować do wykonywania zadań, które nie są mu bliskie, ale często oznacza to, że po powrocie do domu nie ma już na nic energii – zużył ją na wykonywanie pracy.

„Dzięki analizie preferowanych stylów zachowań poszczególnych pracowników uzyskujemy informację, którą możemy przekazać każdemu z nich" – ujawnia Justyna Przybysz. – „Co więcej, podczas warsztatów sprawdzamy, jaki jest ogólny profil zespołu, do jakich działań cały zespół ma większe predyspozycje, a do jakich mniejsze. Wykonywana jest mapa zespołu, którą nakłada się na charakter obowiązków, na relacje, jakie zespół utrzymuje w strukturze firmy, na schemat komunikacji".

Zastosowana metoda analizy pozwala też na prześledzenie, jak mogą przebiegać potencjalne konflikty i w jaki sposób różne typy osób reagują w sytuacji stresu. Kierownik Działu Rozwoju podkreśla, że nie zdarzyło się do tej pory, aby pracownik nie zgodził się z diagnozą. Podobnie dzieje się na warsztatach dla zespołów – jeśli z diagnozy wynika, że z czterech głównych typów zachowań w danym zespole reprezentowane są tylko dwa, pracownicy przyznają, że istotnie brak im osób, które np. są otwarte, same wychodzą z informacją do ludzi, czyli mają predyspozycje choćby do pełnienia roli tzw. PR-owca.

„W trakcie warsztatów pracowaliśmy przede wszystkim na mapie zespołu, ale to dane o poszczególnych osobach budowały obraz ogólny" – wyjaśnia Justyna Przybysz. – „Dzięki temu ludzie mogli lepiej się poznać i zrozumieć".

Extended disc pozwala na diagnozę w dwóch wymiarach: naturalnych preferencji i stylu dostosowanego. Czasami zdarza się, że dany pracownik reprezentuje typ wsparcia (chętniej pozostający w cieniu), ale z jakiegoś powodu zachowuje się jak PR-owiec. Po opracowaniu

mapy zespołu pokazuje się ją zespołowi, dzięki czemu pracownicy mogą zobaczyć, że nie mają wprawdzie w swoim gronie osób z naturalnymi preferencjami do kontaktów międzyludzkich, ale niektórzy z nich mają preferencje zdiagnozowane w tzw. strefie dopasowania, a więc umieją funkcjonować w taki sposób. Do członków zespołu oraz ich przełożonych należy decyzja, jak przeformułować pracę, aby pokryć obszary, w których zdiagnozowano pewne deficyty. Dzięki tej wiedzy zespoły mogą podzielić się zadaniami w sposób zapewniający realizację wszystkich zadań uznanych za ważne.

Doświadczenia tego projektu pokazują, że choć nie w każdym zespole diagnoza tego typu prowadzi w jednakowym stopniu do zmian w ich organizacji, to wszędzie bardzo istotna jest umiejętność pracy w zespole. Dotyczy to zarówno obszarów wsparcia, jak i prac projektowych.

„Współczesna infrastruktura informatyczna wymaga działań zespołowych. Przy zachowaniu niezbędnej dla efektywnego działania specjalizacji oraz stosowanej obecnie konstrukcji systemów informatycznych nie da się kompletnie nic zrobić samemu. Podstawą jest działanie w zespole” – podkreśla Grzegorz Stępnia, dyrektor zarządzający Pionu Informatyki i Telekomunikacji.

Jeśli mamy zespół projektowy bazujący na strukturze macierzowej, w którym władza nie wynika z podległości formalnej, to kierujący zespołem musi przekonywać do swoich pomysłów sponsorów, przełożonych i klientów. Wówczas niezwykle ważna jest osoba łatwo nawiązująca kontakt z otoczeniem. A jeśli w zespole są z tym problemy, to po nałożeniu mapy predyspozycji na obowiązki jego członków zespół może pracować nad rozwiązaniem, które pomoże mu wyjść z impasu, i powierzyć rolę ambasadora innej osobie.

„Każdy zespół to pewnego rodzaju mikroświat” – twierdzi Grzegorz Stępnia. – „Jeśli brakuje w nim jakiegoś elementu, nie jest on pełny i nie czujemy się w nim komfortowo. Czy wyobrażamy sobie życie w świecie, w którym brakuje powietrza? Tak samo jest z zespołami. Każdy z jego członków dostarcza elementów niezbędnych do jego prawidłowego funkcjonowania. Jeśli brak jakiegoś elementu, z reguły zespół nie funkcjonuje prawidłowo i nie czujemy się w nim dobrze. W zespole potrzebna jest zarówno osoba otwarta, energiczna i podejmująca łatwo decyzje, jak i osoba o umyśle analitycznym, dla której ważne są fakty, a nie uczucia. Aby móc świadomie kształtować zespół, niezbędna jest też wiedza o tym, jakie są predyspozycje jego poszczególnych członków”.

3. Miejsca przy biurkach

Podczas warsztatów pracownicy sami dla siebie zyskują wiele cennych spostrzeżeń. To co prawda zaledwie jeden dzień warsztatowy, ale jakże istotny. To okazja, by poznać preferencje zachowań w pracy swoje i swoich kolegów, przeanalizować model zespołu, jego mocne strony i deficyty. Podczas podsumowania takiego dnia nieraz pojawiają się opinie: „Teraz rozumiem, dlaczego N. mnie tak drażnił – on po prostu taki jest”. Uzyskana podczas warsztatu wiedza wpływa na to, że ludzie starają się współpracować z innymi w sposób dopasowany do ich preferencji. Po warsztacie wiadomo, do kogo lepiej przyjść i porozmawiać, do kogo wysłać maila i komu dołączyć w mailu tabelkę, bo woli konkret. Taka wiedza pozwala też przypuszczać, w jakim sąsiedztwie powinni siedzieć pracownicy, by mogli ze sobą lepiej współpracować. Uczestnicy zyskują także bardzo istotną wiedzę na temat tego, że mimo pewnych preferencji mogą właściwie być tak samo dobrzy w innych obszarach – świadomie mogą podjąć decyzję o zaangażowaniu i ilości inwestowanej energii. Zastosowany model pokazuje, że dzięki elastyczności każdy typ może z powodzeniem realizować różnorodne zadania.

4. Przebieg wdrożenia

Celem wdrożenia było zbudowanie warsztatu dotyczącego komunikacji i współpracy w zespole. W pilotażu brało udział 200 osób, a w następnym etapie będzie uczestniczyć kolejnych 600. Ze względu na skalę przedsięwzięcia założono, że wdrożenie będzie

przebiegać kaskadowo.

Na początku, wiosną 2014 r., odbył się krótki warsztat dla kadry zarządzającej, gdzie dyrektorzy najwyższego szczebla (n-1 + n-2) poznali dokładniej narzędzie, na którym oparto strukturę warsztatów, i korzyści z jego użytkowania w organizacji. Sami również przeszli proces diagnozy, poznali swoje typy i typy współpracowników. Mogli też pracować na mapie swojego zespołu i sprawdzić, czy uzyskane charakterystyki zgadzają się z ich obserwacjami sytuacji w życiu codziennym.

„Nasz pomysł spotkał się z dużą przychylnością dyrektorów” – wspomina Justyna Przybysz. – „Zgodzili się ze swoimi analizami, z profilem zespołu, wiedzieli, co z tego wynika, i dostrzegli, jakie korzyści może to dać w pracy z ludźmi”.

„Wykorzystanie *extended disc* jest niezwykle pomocne w kilku ważnych elementach naszej pracy” – uważa Grzegorz Stępnik. – „Przede wszystkim zyskujemy wiedzę o sobie, co jest nie tylko ważne z punktu widzenia kształtowania naszego własnego rozwoju, ale również pomaga nam w naszej codziennej pracy. Ta wiedza pomaga zrozumieć, dlaczego jedne zadania «pasują» nam bardziej, a inne mniej. Ale nie tylko. Omawiając w zespołach nasze własne profile, tworzymy podstawę do ustrukturyzowanej, otwartej i – co najważniejsze – nieagresywnej dyskusji, w czasie której otrzymujemy od kolegów informację zwrotną o nas samych i o tym, jak jesteśmy odbierani przez innych. To pozwala nam aktywnie i świadomie kształtować nasze zachowania. Dyskusje wokół naszych własnych profili i profilu naszego zespołu to również doskonała metoda na integrowanie ludzi. Te dyskusje – często bardzo zażarte – prowadzą w mojej ocenie do wytworzenia pewnego rodzaju nieformalnej «umowy społecznej» regulującej pracę zespołu. To fundament niezbędny do tworzenia sprawnie działających, jednolitych i zintegrowanych zespołów o bardzo silnej kulturze wewnętrznej”.

Jako kolejny etap kaskady odbyły się warsztaty dyrektorów domen z kierownikami zespołów. Realizowany latem 2014 r. etap *Kierownik plus jego zespół* był ostatnią, trzecią odsłoną programu. Wszyscy kierownicy uczestniczyli w warsztatach dwukrotnie – raz sami ze swoimi przełożonymi, drugi raz z pracownikami podległych zespołów.

„Przebieg warsztatu zakłada, że na początku realizujemy ćwiczenia, które w sposób prosty i oczywisty pokazują różnicę w podejmowaniu decyzji przez różne osoby” – wyjaśnia kierownik Działu Rozwoju. – „Mają one pomóc w zaangażowaniu podczas warsztatów: ludzie wolą najpierw czegoś doświadczyć, a dopiero potem poznać teorię”.

Gdy uczestnicy poznają model, swoje profile i mapę zespołu, następuje część zatytułowana *Mój styl, moja rola*. W tej części przewidziano miejsce na wystąpienie szefa, w którym odnosząc się do spostrzeżeń z własnej diagnozy, mówi on o swoim stylu zarządzania. Każdy pracownik zespołu może się wypowiedzieć, jak jego „ulubiony” styl działania jest realizowany w pracy, jak może wykorzystywać mocne strony i w jaki sposób jego deficyty wpływają na realizowane zadania. Na koniec uczestnicy skupiają się na analizowaniu mapy zespołu – stylów naturalnych i adaptowanych.

„*Extended disc* nie bada kompetencji, ale na jego podstawie można wysnuć wnioski związane z rozwojem” – zastrzega się Justyna Przybysz. – „Przykładowo jeśli w zespole jest osoba, która nie lubi wystąpień publicznych, a ma taki obowiązek w swoich działaniach, to można rozmawiać o tym, żeby wesprzeć te obszary, które nie są jej naturalnie dane. I na tej podstawie przygotowujemy dalsze plany rozwojowe”.

5. Co po pilotażu

Program ewoluował. Pierwsze założenie mówiło o tym, że w warsztatach pilotażowych weźmie udział 100 osób. Sukces pilotażu sprawił, że zdecydowano o kontynuacji programu z udziałem kolejnych 300 osób, a po tych warsztatach zarządzający pionem uznali, że należy go rozszerzyć na pozostałe 500. Ich praca ma charakter wspierający główne działania biznesowe, ale stwierdzono, że będzie korzystne, gdy te 500 osób także pozna podstawy analizy preferowanych stylów zachowań. Oznacza to, że cały pion IT zostanie przeprowadzony przez ten program do końca 2014 r.

„Wydawało nam się, że ten pierwszy program jest uniwersalny i będzie powtarzany” – wspomina Justyna Przybysz. – „Jednak wraz ze schodzeniem w dół w strukturze okazało się, że trochę inne aspekty są istotne na niższych szczeblach”.

O ile w grupach dla zarządzających najważniejsze było to, jak uczestnicy mogą wykorzystać taką wiedzę w pracy menadżerskiej, o tyle podczas warsztatów, w których brali już udział kierownicy i ich zespoły, bardziej istotna okazała się kwestia, jak ułożyć pracę między sobą, mając określony zakres obowiązków, i jak w codziennych działaniach wykorzystywać swoje mocne strony. Dla szefów zespołów nadal ważne pozostało wyzwanie, jak zachować zaangażowanie pracowników, jak ich zdiagnozować, by móc przydzielać im zadania, opierając się na ich mocnych stronach, bo to utrzymuje motywację, poprawia energię i relacje w zespole.

„Na pewno powtórzymy tę pracę za rok” – deklaruje Grzegorz Stępiak. – „Z jednej strony wiedza i umiejętności, które zdobyliśmy w ramach tego projektu, wymagają utrwalenia. Z drugiej strony warto często przypominać sobie, jacy jesteśmy, i obserwować zmiany, jakie w nas zachodzą. Zarówno badanie *extended disc*, jak i dyskusje i warsztaty wokół wyników tych badań powinny być w mojej ocenie powtarzane systematycznie. To pozwoli nie tylko zbudować i zintegrować zespoły, ale również stworzyć silną kulturę wspierającą wydajną i efektywną pracę”.

6. Własnymi siłami

„Program ten realizujemy sami: robią to trenerzy wewnętrzni, a nie zewnętrzna firma” – podkreśla z dumą Justyna Przybysz. – „To ma bardzo duże znaczenie motywacyjne. Uczestnicy w ankietach mówią o autentyczności trenerów, którzy znają problematykę firmy i jej środowisko. W tej chwili powiększamy liczbę trenerów do około 28 osób. Znajdą się wśród nich także pracownicy spoza Pionu Kapitału Ludzkiego. Ale to plany na przyszłość i uzależniamy je od tego, jak ten program będzie się rozwijać”.

Bycie trenerem wewnętrznym jest dla pracowników rolą dodatkową. Na co dzień zajmują się oni obszarem rekrutacji, ocen, rozwoju albo należą do grupy partnerów biznesowych HR. Postanowiono podejść do przedsięwzięcia projektowo. Dwóm ekspertom z Pionu Kapitału Ludzkiego przydzielono role koordynatora projektu wdrożenia narzędzia w celach rozwojowych oraz administratora narzędzia. Trenerzy wewnętrzni stworzyli program i scenariusz warsztatów, dostosowując ćwiczenia do specyfiki organizacji. Zespół trenerów został przeszkolony przez firmę zewnętrzną (dostawcę rozwiązania), ponieważ każda osoba, która posługuje się w pracy narzędziem *extended disc*, podlega certyfikacji. Dzięki temu firma korzystająca z narzędzia zyskuje pewność, że osoba ta potrafi profesjonalnie odczytywać raporty indywidualne i nie popełni żadnego błędu w interpretacji wyników.

7. Pierwsze efekty

Organizatorzy warsztatów nie zakładali mierzenia efektów, uważając, że celem jest integracja zespołów, a poprawa relacji między ludźmi nie wymaga mierzenia.

„Dzięki temu programowi pracownicy uzyskali wiedzę, jak lepiej współpracować, i stał się on dla nich narzędziem wykorzystywanym w codziennych relacjach” – ocenia Justyna Przybysz. – „Używają nawet związanego z nim specyficznego slangu. Należy to uznać za sukces, bo świadczy, że narzędzie to jest żywe, przydatne, pomaga w opisie rzeczywistości”.

W przeprowadzonym ostatnio badaniu ankietowym, którego celem było sprawdzenie obszarów wykorzystania nabytej wiedzy po trzech miesiącach od warsztatów, pracownicy podkreślają, że najczęściej wykorzystują ją w obszarach zarządzania zespołem i współpracy.

Obejmowanie warsztatami kolejnych nowych grup to także widoczny sukces programu. Pracownicy sami sobie polecają uczestnictwo w programie, i to często w sytuacji, kiedy mają wiele innych szkoleń.

„Także menedżerowie z różnych obszarów zaczęli do nas przychodzić i pytać, co to za narzędzie, które chwali IT, i czy oni też to mogą mieć” – opowiada Justyna Przybysz. –

„Dzięki temu zrodziły się pomysły warsztatów dla innych obszarów firmy i pracy indywidualnej, np. z coachem zewnętrznym. Widzimy potrzebę, zapał i wiedzę. Jeśli nie podajemy suchej teorii, ale ludzie mogą dowiedzieć się najpierw czegoś o sobie, skonfrontować to z własnymi obserwacjami, to potem dużo chętniej przyjmują wiedzę, z której korzystają na co dzień”.

8. Co dalej

Na razie, zdaniem kierownik Działu Rozwoju, jest to początkowa faza upowszechniania tego rodzaju warsztatów w organizacji, podczas której pracuje się głównie nad świadomością uczestników. Zakłada się jednak, że w następnych etapach będą włączane kolejne grupy oraz zostanie stworzony system pracy zindywidualizowanej, np. na poziomie partnerów biznesowych HR, którzy będą mierzyć się z potrzebami, jakie ujawniły się na szkoleniu.

Na czym może polegać zindywidualizowana opieka partnerów biznesowych HR? Jeżeli któryś z kierowników chciałby wyznaczyć nieformalnych liderów w zespole, to współpraca z partnerem biznesowym HR może pomóc we wskazaniu takich osób posiadających najbardziej dopasowany profil do bycia tego typu przywódcą. Kiedy w zespole rodzi się konflikt, który może wynikać z różnych sposobów postępowania, wtedy indywidualna praca z osobą potrafiącą posługiwać się *extended disc*, pomocna w jego rozwiązaniu, będzie mogła odbywać się już na miejscu w zespole.