

STUDIUM
PRZYPADKU

HR biznes partner facylitátorem

w Siemens Polska

Od 2014 roku HR biznes partnerzy w polskim oddziale firmy Siemens odgrywają rolę facylitatorów. Wpływają na pracę zespołów, by mogły one ustalać jak najbardziej wartościowe decyzje. Dzięki temu postrzeganie funkcji personalnej przez menedżerów i członków zespołów projektowych bardzo się zmieniło.



Paweł Bertowski

Niezależny dziennikarz, właściciel Fabryki Kejsów, stały współpracownik „Personelu i Zarządzania”
pawel.berlowski@interia.pl

Siemens w Polsce jest częścią międzynarodowego koncernu, światowego lidera w branży elektrotechnicznej i elektronicznej. Tworzy go grupa dziesięciu firm produkcyjnych, handlowych i usługowych, powiązanych kapitałowo z macierzystym koncernem Siemens i reprezentujących różne jego branże.

Sytuacja rynkowa polskiego Siemens różni się od oddziałów w innych krajach. Polski rynek nie jest jeszcze tak nasycony, więc koncern cały czas dąży do powiększenia swoich udziałów. Taki cel biznesowy ma bezpośredni wpływ na oczekiwania wobec działu personalnego. Jego kluczowym zadaniem stało się wspieranie menedżerów i zespołów projektowych w generowaniu sposobów ciągłego zwiększania

sprzedaży, a nastawienie pracowników na wzrost sprzedaży stało się w firmie kompetencją strategiczną.

Do realizacji celu został wydelegowany sześciuosobowy zespół HR biznes partnerów. Prace rozpoczęły się od przygotowania dla nich ścieżki rozwojowej uwzględniającej zdobycie pożądaných w tej sytuacji kompetencji – m.in. umiejętności kształtowania zmiany organizacyjnej i wpływania na organizację. Co ważne, planowana zmiana miała być realizowana nie nakazowo, lecz w duchu uwalniania potencjału pracowników i takiego ich zaangażowania w działanie, by oni sami czuli się bardziej odpowiedzialni za organizację.

Podpatrzona metoda

– Zastanawialiśmy się długo, jaką metodę wykorzystać do realizacji tak postawionego celu. Mieliliśmy wcześniej dobre doświadczenia z coachingiem czy trenerami wewnętrznymi. Jednakże najbardziej efektywna wydała się nam metoda facylitacji, jaką podpatrywaliśmy od lat u trenerów jednej z firm doradczych, z którymi współpracujemy – wspomina Wiesława Czarnecka-Stańczak, dyrektor ds. zarządzania personelem w Siemensie.

Facylitacja grupy to proces, w którym osoba niezależna i neutralna w stosunku do grupy oraz zaakceptowana przez wszystkich jej członków diagnozuje i prowadzi pracę grupy, tak aby:

- pomóc grupie zidentyfikować i rozwiązywać problemy,
- wspierać procesy podejmowania wartościowych decyzji,
- podnieść efektywność pracy grupy i każdego jej członka.

Roger Schwarz, *The skilled facilitator*, Jossey-Bass A Wiley Company, San Francisco 2002

Porównanie roli facylitatora i trenera w pracy z grupą

Trener ma wiedzę, którą ma przekazać szkolonym, i musi zmierzyć się z oporem grupy. Pracuje z grupą, głównie opierając się na programie, koncentruje się na przekazaniu uczestnikom konkretnej wiedzy lub na rozwoju określonej umiejętności. Ma to jednak swoje ujemne konsekwencje: uczestnicy szkolenia mniej chętnie realizują w pracy umiejętności wpojone przez kogoś (trenera) niż takie, do których dochodzą samodzielnie.

Facylitator nie błyszczy, nawet jeśli sam zna świetne rozwiązanie problemu, pomaga innym się wypowiadać, wpływa na to, że grupa własnymi siłami dąży do realizacji celu, jaki sobie postawiła. Im umiejętniej facylitator prowokuje grupę, żeby uruchamiała swoje pomysły, tym lepiej. Dlatego w metodach facylitacyjnych bardzo ważne jest rozumienie procesów zachodzących w grupie. Rolą facylitatora jest koncentracja na budowaniu autonomii grupy (decyzyjnej, twórczej, rozwiązywania problemów).

W Siemensie metoda facylitacji polega na uczestnictwie w zespole takich osób, które pobudzają innych do dzielenia się innowacyjnymi pomysłami, dbają o swobodę i różnorodność wypowiedzi członków zespołu, czuwają nad przebiegiem dyskusji oraz komfortem jej uczestników. Uznano, że najlepiej w roli facylitatorów sprawdzają się HR biznes partnerzy, ponieważ doskonale rozumieją cele biznesowe firmy, a także mają kompetencje efektywnej pracy z grupą – potrafią moderować dyskusję czy wypracowywać rozwiązania ze zrozumieniem mechanizmów zachodzących w grupie.

Zanim doszło do przeszkolenia HR biznes partnerów, firma Pathways, która wspierała Siemens w realizacji tego projektu, pracowała nad założeniami merytorycznymi wdrożenia z angielskimi partnerami, od których uczyła się metodologii, a także z Instytutem Psychologii Stosowanej UJ. Powstał projekt, który poza dużą ilością praktyki zawierał solidną podbudowę teoretyczną.

Przebieg szkolenia

Szkolenie HR biznes partnerów rozpoczęło się w 2013, a skończyło w 2014 roku. Składały się na nie cztery sesje i moduł związany z socjodramą, przedzielone kilkumiesięcznymi okresami na ćwiczenie nowo nabytych umiejętności.

– Długo zastanawialiśmy się, kogo mamy zaprosić do programu. Wśród HR biznes partnerów były osoby z doświadczeniem w pełnieniu funkcji trenera wewnętrznego. Ich doświadczenia trenerskie, takie jak: koncentracja na przekazaniu konkretnej wiedzy czy praca na podstawie szczegółowego programu, mogły okazać się przeszkodą w odgrywaniu roli facylitatora. Z drugiej strony, aby facylitować, trzeba mieć już spore umiejętności wglądu w samego siebie i wiedzę o mechanizmach grupowych, a trenerzy wewnątrzni już takie posiadali. Zdecydowaliśmy więc, że w projekcie szkoleniowym wezmą udział właśnie HR biznes partnerzy z takim doświadczeniem – mówi Wiesława Czarnecka-Stańczak.

Jak to działa?

Szkolenie dotyczyło HR biznes partnerów, a więc osób, które na co dzień współpracują z różnymi zespołami, zarówno biznesowymi, jak i wspierającymi jednostki biznesowe. Spotkania takich zespołów bardzo często nie są dobrze przygotowane, uczestnicy zabierają głos, ale odbiegają od tematu głównego, powstają frakcje, grupy interesów, co utrudnia osiągnięcie kompromisu i realizację celu spotkania. Bardzo ważne jest, aby w ramach takiej grupy znalazł się ktoś, kto będzie kierował energią uczestników w stronę ustalonego na początku celu.

– To właśnie facylitator jest odpowiedzialny za proces dochodzenia do rozwiązania. Taka osoba pilnuje, żeby wszyscy w ramach grupy mieli możliwość swobodnego zabrania głosu, prezentacji swojego pomysłu. To zwiększa szansę, że zespół jest równomiernie zaangażowany w kreowanie rozwiązania, a na kolejnym etapie zaangażuje się także w jego

realizację. Bardzo istotne jest to, aby proces odbywał się w atmosferze wzajemnego szacunku, a to fasilitator swoim zachowaniem i stylem oddziaływania takie postawy modeluje – wyjaśnia dyrektor ds. zarządzania personelem w Siemensie.

Facilitator posiada umiejętność dostrzegania tego, jak grupa funkcjonuje, jakim podlega mechanizmom, jak uczestnicy reagują na siebie, co się pomiędzy nimi dzieje. Relacjonuje to członkom grupy – korzysta przy tym z takich narzędzi, jak: parafraza, socjodrama, metafora. Fasilitator mówi, co widzi i co słyszy, żeby członkowie grupy również zyskali świadomość zachodzących w niej procesów. Pozwala to grupie zobaczyć, na jakim etapie własnego rozwoju i procesu decyzyjnego się znajduje.

Integracja, twórczy konflikt

– Facilitacja jest także doskonałym narzędziem do integracji zespołów. Pracownicy

nie są skonfliktowani, zdecydowanie więcej rozumieją z tego, co się dzieje w procesie, lepiej też rozumieją etapy dochodzenia do rozwiązań – zauważa Wiesława Czarnecka-Stańczak.

W trakcie formowania zespołu, kiedy ujawniają się rozbieżne interesy, jedni unikają starcia, inni zaciętrzewiają się, a niektórzy wręcz upajają się tym, że mogą brać w nim udział. Często zamiast konstruktywnej dyskusji uczestnicy chcą się wyłączyć z niej, pozostają osobiste urazy, które uniemożliwiają wspólną pracę. To właśnie fasilitator wyjaśnia grupie, że to, co się dzieje, jest zupełnie naturalnym procesem na drodze osiągania rozwiązania.

– Również dla nas, osób z Działu Personalnego, było to bardzo duże przeżycie. Pracujemy ze sobą od lat, ale po szkoleniach z facilitacji jako zespół osiągnęliśmy jeszcze wyższy poziom spójności i zaangażowania – podkreśla dyrektor ds. zarządzania personelem.

REKLAMA

NAJWIĘKSZA W POLSCE KONFERENCJA O WYNAGRODZENIACH!

Sedlak & Sedlak

XI Krakowskie Forum Wynagrodzeń

Dobre Praktyki Wynagradzania

18-20 maja 2016, Stara Zajezdnia, ul. Św. Wawrzyńca 12, Kraków

W programie m.in.:

- tendencje i wyzwania w zarządzaniu wynagrodzeniami,
- benchmarking w wynagradzaniu,
- dobre praktyki premiowania,
- wynagradzanie pracowników produkcji,
- wynagrodzenia Top Managerów,
- wynagrodzenia w branży IT,
- łączne korzyści z pracy.

www.kfw.sedlak.pl

Partner merytoryczny: Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim Profesora Aleksandra Poczowskiego, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Patronat medialny:

benefit

personel
zarządzanie

Inne korzyści

Zdaniem Wiesławy Czarneckiej-Stańczak, umiejętność pracy z grupą, czerpania z energii i mądrości grupy to są kompetencje przyszłości. Facylitacja staje się więc świetnym narzędziem dla działów personalnych, które chcą promować swoją funkcję jako partnera biznesowego. Jeśli HR biznes partner będzie przykładem takich kompetencji w organizacji, zapewne zyska zaufanie innych menedżerów, którzy w pracy takie umiejętności będą chcieli wykorzystać.

Zdaniem Wiesławy Czarneckiej-Stańczak, szczególnie widoczna jest korzyść z pracy metodą facylitacyjną z przedstawicielami młodego pokolenia. Relacji z nimi nie można opierać na paternalistycznym stylu. Młodzi tego nie akceptują i nie traktują takiego menedżera jak autorytetu.

- Facylitacja jest naprawdę metodą przyszłości. Bazuje na tych kompetencjach, które menedżerowie powinni rozwijać: inteligencji emocjonalnej, empatii. Współczesne środowisko pracy wymaga także umiejętności wchodzenia w dojrzałe interakcje z grupą, konfrontacji grupy, zarządzania jej energią i etapami. Dziś nie wystarczają już umiejętności stricte menedżerskie, zarządcze, wchodzimy w obszar umiejętności liderek - twierdzi dyrektor ds. zarządzania personelem.

Punkty krytyczne

Ważną kwestią w roli facylitatora jest zaufanie i związana z nią etyka. Facylitator powinien być bezstronnym uczestnikiem procesu. Jeśli sam - jako członek grupy - nie może się zdobyć na bezstronność i odgrywać dłuższej roli strażnika procesu, powinien z niej zrezygnować.

- Facylitator musi być świadomy kilku rzeczy równocześnie: powinien podążać za grupą, obserwować uczestników z zewnątrz i odczuwać ich emocje. Ale musi też dostrzegać własne emocje, nazywać je i nimi zarządzać - uważa Wiesława Czarnecka-Stańczak.

Mimo że na początku wdrażania projektu dało się odczuć pewną rezerwę, to pracownicy Siemensu bardzo szybko zaakceptowali projekt HR biznes partnerów w roli facylitatorów grup. Metoda sprawdza się doskonale, warto jednak nadmienić, że nie wszędzie można ją stosować. I tak np. stosowanie facylitacji w sytuacji kryzysowej, gdy trzeba działać sprawnie i bardzo szybko, nie sprawdzi się.

To, co jest bardzo istotne, to dbałość o ciągły rozwój facylitatorów. Należy im zapewnić superwizję - przynajmniej przez pierwszy okres, kiedy uczą się metody i ją ćwiczą. W Siemensie po szkoleniu odbywały się spotkania, podczas których HR biznes partnerzy rozmawiali, dzielili się swoimi obawami, zadawali pytania, prosili o wyjaśnienia.

- Podobnie jak w coachingu czy mentoringu, tak w przypadku facylitacji cały czas trzeba ćwiczyć umiejętności. Najlepiej robić to pod okiem doświadczonego praktyka tej metody - w naszym przypadku byli to konsultanci z zewnętrznej firmy doradczej, którzy wspierali nas we wdrożeniu tego projektu - wyjaśnia Wiesława Czarnecka-Stańczak.

Mocne efekty

Przeciętny proces facylitacyjny w Siemensie toczy się dwie, trzy godziny, choć nieraz są to dwa dni, a bywa też i tak, że podczas krótkiego spotkania włącza się elementy facylitacji (np. ustala się tą metodą agendę spotkania albo samo sformułowanie czy puentowanie wyników).

- Ważne jest to, że od kiedy HR biznes partnerzy używają metody facylitacji, zdecydowanie mocniej ukonstytuowali swoją pozycję w organizacji. Potrzeba ich zaangażowania w procesy organizacji zdecydowanie wzrosła, ponieważ dzięki ich aktywności rośnie świadomość pracowników i ich chęć rozwijania się. Czasem mamy problem, jak być wszędzie tam, gdzie jesteśmy zapraszani - podkreśla dyrektor ds. zarządzania personelem. ■