

JAK ZMIENIĆ KOMPAS HR-OWCA?

CZYLI OD TROSKLIWEJ MATKI DO PROAKTYWNEGO DORADCY BIZNESU



PIOTR KOLMAS

Specjalizuje się we wdrażaniu zmian i kształtowaniu przywództwa w organizacjach. Partner zarządzający firmy doradczej GrupaYak.

piotr.kolmas@grupayak.pl

Wielu menedżerów HR czuje się wykorzystywanych przez inne działy w firmie. Twierdzą, że wkładają mnóstwo zaangażowania i matczynej wręcz troski w dbanie o swoich wewnętrznych klientów. Mówią, że jest to z premedytacją wykorzystywane, przez co liczba ich obowiązków stale rośnie. Klienci wewnętrzni oczekują coraz więcej, a sami coraz mniej się angażują w samodzielne działania. Dział HR staje się typową matką Polką zajmującą się wszystkim, zmęczoną, spracowaną, choć wciąż dumną. Dlaczego należy to zmienić?

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ

Jakim mechanizmom psychologicznym ulegają HR-owcy?
O pięciu krokach do zbudowania roli proaktywnego doradcy biznesu.
Jakie kompetencje są niezbędne w zmianie roli menedżera HR w firmie?

Opisane zjawisko jest dość powszechne, występujące niezależnie od płci. Matczyna troskliwość jest sama w sobie bardzo piękną cechą. Szczególnie wobec małych, niesamodzielnych istot, jakimi są dzieci. Kiedy jednak ta troska pojawia się jako sposób na relację działu HR z innymi działami firmy (określanymi jako biznes), skutkuje to problemami i kosztami.

„TYLKO TY MOŻESZ MI POMÓC!”

Na to stwierdzenie łapie się wielu menedżerów HR. To wielka pożywka dla ego HR-owca; „Jestem niezastąpiony, niezbędny, ceniony!”. Między „troskliwą matką” a biznesem tworzy

się ścista i komplementarna zażyłość. Biznes pozoruje wygodną dla siebie bezradność, a menedżer HR wchodzi w opiekuńczą rolę i bezrefleksyjnie niesie pomoc potrzebującemu dziecku. Z psychologicznej strony zjawisko jest złożone. W krótkim czasie obie strony czują się wygrane. Menedżer HR ma poczucie, że jest ważny i potrzebny, że rozwiązał czyjś problem, z którym dana osoba sobie nie radziła. Wzrasta jego pozorne poczucie wartości.

„Dziecko” zaś sprytnie wykorzystuje potrzeby menedżera HR i manipuluje nim. Każdy chce się czuć potrzebny i ważny. Biznes wyręcza się HR-owcem. Deleguje zadania, którymi z całą pewnością powinien zająć się sam. Zdejmuje



Między rolą działu HR jako „troskliwej matki” a biznesem tworzy się ścista i komplementarna zażyłość. Biznes pozoruje wygodną dla siebie bezradność, a menedżer HR wchodzi w opiekuńczą rolę i bezrefleksyjnie niesie pomoc potrzebującemu dziecku. W krótkim czasie obie strony czują się wygrane.

z siebie odpowiedzialność, która szkodzi całym obszarom, podwładnym i szefom. Menedżerowie zamiast samodzielnie przeprowadzić trudne rozmowy z pracownikami, rozwijać zespoły i ludzi, prowadzić angażująco spotkania i budować zespoły, delegują to menedżerowi HR. Z partnera strategicznego, doradcy, eksperta robią woła roboczego, na którego można zrzucać swoje obowiązki.

RELACJA MATKA – DZIECKO

Matka – dziecko to klasyczna relacja pionowa. Matka jest wyżej w hierarchii niż dziecko, ma nad nim władzę. To więc oparta na zależności. O ile w relacjach osobistych na wczesnym etapie życia jest naturalna, o tyle w relacjach zawodowych ma bardzo negatywne skutki. Taki układ tworzy niekonstruktywne środowisko pracy. Powoduje, że relacja między menedżerem HR a jego partnerem biznesowym staje się dysfunkcyjna. Nie ma miejsca na tak potrzebne w tym układzie szacunek, partnerstwo i współpracę. Zamiast tego pojawia się specyficzna gra o władzę i manipulacja. Długoterminowo obie strony tracą.

Biznes uczy się, że wszystko, o co poprosi z pozycji bezbronnego dziecka, będzie zrealizowane. Z czasem doprowadza to do powstania wyuczonej bezradności. Znika jakikolwiek bodziec do tego, by się rozwijać. Cedowane na HR-owca obowiązki skutkują tym, że menedżer nie pełni efektywnie swojej funkcji. Nikt nie jest w stanie zbudować za kogoś zespołu, stworzyć odpowiedniej kultury organizacyjnej czy skutecznie wywie-

rać wpływu na podwładnych. Menedżer HR stopniowo traci swój zapał. Czuje się coraz bardziej wykorzystywany. Nie ma już autorytetu i praktycznie przestaje mieć znaczenie w organizacji. W efekcie szkodę ponosi całe środowisko pracy. Trzeba wiedzieć, że takie wzorce szybko przenoszą się na inne relacje. Menedżerowie obszarów biznesowych zaczynają traktować tak innych partnerów, a z czasem siebie nawzajem. Po pewnym czasie poziom dysfunkcji może wzrosnąć do poziomu, w którym cała organizacja zarażona jest wirusem niepoprawnych relacji.

TRÓJKĄT DRAMATYCZNY

Dysfunkcyjną w pracy relację matka – dziecko napędza także inny silny mechanizm: trójkąt dramatyczny. Kiedy menedżer HR rozpoznaje, że komuś dzieje się krzywda, natychmiast uaktywnia się w roli ratownika-wybawiciela. Jeżeli jest to jego osobiste dziecko – reakcja jest jeszcze silniejsza. Prześladowcą może być ktokolwiek lub cokolwiek: konkretny pracownik, zespół menedżera, otoczenie rynkowe itp. Wzbudzony w menedżerze ratownik spieszy z nadmiarową pomocą prześladowanemu dziecku. Tym samym nie pozwala na zaistnienie w danym układzie konstruktywnych zachowań, tzn. takich, które powinny mieć miejsce w relacjach pomiędzy dojrzałymi dorosłymi w sytuacjach zawodowych. Zamiast konstruktywnego rozwiązywania konfliktów, zespołowego szukania rozwiązań czy facylitowania rozwoju zespołu menedżer HR utrwała dysfunkcyjne wzory postępowania i wikła się w wyczerpujące układy. Powoduje

to, że toksyczność relacji narasta, co przenosi się z czasem na całą kulturę organizacyjną i utrudnia realizację celów biznesowych wszystkim. Trójkąty dramatyczne mają nieestety tendencję utrwalania i mnożenia się w organizacji. Szczególnie wtedy, kiedy wzór idzie z najwyższego szczebla.

PROAKTYWNY DORADCA BIZNESU

Czy jest w takim razie alternatywa dla takiego układu? Czy można zachować tak ważną dla funkcji HR troskliwość i chęć niesienia ludziom pomocy z dbaniem o funkcjonalność relacji, budowanie dojrzałości i efektywność biznesową?

Odpowiedzią na te pytania jest przyjęcie roli proaktywnego doradcy biznesu, który ma niezbędną wiedzę i doświadczenie, aby przynosić wartość biznesowi. Doradcy, który ma odwagę, wychodzić z inicjatywą konkretnych rozwiązań, pomaga, ale nie przejmuje odpowiedzialności. Biznes traktuje jak klienta, którego szanuje, dla którego dobra działa, ale jednocześnie nie działa za niego. Odpowiedzialność pozostawia zawsze swojemu klientowi, z którym ma relację partnerską opartą na szacunku, zaufaniu i wzajemności. W odróżnieniu od pionowej relacji matka-dziecko jest to relacja pozioma. Obie strony są w niej sobie równe. Podstawą takiej relacji jest dojrzałe poczucie wartości, które obie strony odnoszą dzięki wzajemnym kontaktom. W relacji dominuje otwartość i szczerść. Sprawy stawiane są jasno i wprost. Komunikacja jest nastawiona na porozumienie. Zakłada się dobre intencje, a siły używa się adekwatnie. Asertywność jest mile widziana. Każda ze stron ma prawo wyrazić swoje zdanie, uargumentować własne potrzeby i negocjować optymalne rozwiązanie. Unika się manipulacji. Aby taką relację zbudować, menedżer HR może skorzystać z poniższego przewodnika ról.

Ekspert

Ma wiedzę i doświadczenie z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Potrafi używać HR-owych narzędzi i efektywnie rozwiązywać problemy swojego partnera biznesowego.

Lider

Nie akceptuje *status quo*, ma wizję wynikającą ze swojej eksperckiej wiedzy na temat obszaru biznesowego swojego partnera. Ma odwagę podejmować działania, które służą interesowi partnera. Potrafi jasno i zdecydowanie wyrażać swoje stanowisko. Kieruje się interesem partnera. Buduje swój autorytet, którego używa dla osiągnięcia pozytywnych efektów biznesowych.

Partner

Traktuje innych jak równych sobie. Widzi wspólnotę i buduje ją w praktyce. Reaguje stanowczo, kiedy druga strona próbuje narzucić relację pionową. Nie stosuje manipulacji. Kiedy się z nią styka, potrafi ją nazwać i rozbroić. Bierze tyle odpowiedzialności, ile powinien brać doradca. Nie zastępuje partnera w tych działaniach, które ten powinien wykonać sam. Buduje poczucie współzależności. Daje dowody, że druga strona zawsze może na niego liczyć.

Facylitator

Bierze odpowiedzialność za pewien proces. Nie zostawia swojego partnera wyłącznie z dobrą radą, tylko pomaga wdrożyć w praktykę konkretne rozwiązanie. Stoi z boku, ale jednocześnie jest stale gotowy do udzielenia pomocy. Widzi potencjał swojego partnera i jego zespołu oraz pomaga go zrealizować. Dąży do tego, by partner sam doszedł do swoich rezultatów biznesowych. Pobudza biznes do brania odpowiedzialności, wdrażania zmian i podejmowania działań.

Dzięki elastycznemu stosowaniu tych czterech ról menedżer HR tworzy fundamenty efektywnej relacji doradczej. Jako ekspert proponuje konkretne rozwiązania, jako lider podejmuje inicjatywę, jako facylitator przeprowadza proces, który doprowadza do zmiany stanu rzeczy i jako partner buduje zdrową relację opartą na dojrzałych wartościach. Ponadto skutecznie unika wchodzenia w rolę nadaktywnego opiekuna. Nie wyręcza tych, którzy powinni sami wykonać określone zadania związane z zarządzaniem ludźmi. Nie daje się namówić na wykonywanie zadań, które „tylko on może wykonać”. Asertywnie potrafi powiedzieć, gdzie kończy się jego rola. Jest przy tym uprzejmy i stale nastawiony na pomoc klientowi wewnętrznemu.

KOMPAS PROAKTYWNEGO DORADCY HR

Menedżer HR może w praktyce realizować cztery role doradcze, korzystając z doradczego kompasu. Narzędzie to służy praktycznemu ułożeniu relacji z partnerem biznesowym, tak by dostarczyć oczekiwaną wartość. Składa się ono z pięciu elementów: skanu sytuacji, inicjatywy, diagnozy, rozwiązania i planu działania.

Skan sytuacji

Praktyczne działanie doradcze zaczyna się od skanu sytuacji w obszarze wewnętrznego klienta. Skan sytuacji menedżer HR wykonuje z własnej inicjatywy. Robi to systematycznie, stale czuwając nad dobrostanem obszaru biznesowego swojego partnera. Menedżer HR przygląda się środowisku, w którym pracuje jego partner biznesowy. Zauważa to, co nie działa poprawnie, co przeszkadza osiągać wyniki i zmniejsza efektywność. Szuka luk, które zagrażają realizacji celów dziś lub w przyszłości. Koncentruje się na relacjach między ludźmi, kulturze organizacyjnej, nawykach i postawach poszczególnych pracowników. Przygląda się

PRZYKŁADOWE ZDANIA W INICJOWANIU KONTAKTU Z PARTNERAMI BIZNESOWYMI

- „Jako twój partner biznesowy przyglądam się systematycznie twojemu obszarowi i widzę, co mogłoby pomóc w realizacji twoich celów...”
- „Zależy mi na osiągnięciu przez twój obszar celów, dlatego czuję się w obowiązku zwrócić ci uwagę na ważną kwestię...”
- „Zauważyłem w działaniu twojego zespołu pewien motyw, który może utrudnić ci realizację wyniku, chciałbym z tobą o tym porozmawiać”.

też temu, co działa dobrze, co jest zasobem w danym obszarze. Szuka tego, na czym warto oprzeć ewentualną zmianę, co wzmocnić.

Inicjatywa

Kiedy ma już przeprowadzony skan sytuacji, przechodzi do drugiego kroku: podejmuje inicjatywę. Rozpoczyna ze swoim partnerem biznesowym rozmowę na temat sytuacji w jego obszarze. Zanim przedstawi swoje wnioski i obserwacje, kontraktuje przebieg rozmowy. Unika zaskakiwania i bycia zbyt ofensywnym. Doradca musi wiedzieć, w jaki sposób sprzedać biznesowi swoje usługi. Bardziej przekonuje, niż rozkazuje. Więcej pyta, niż mówi. Uważa, by nie stosować wyrażen, które mogą być obce dla jego rozmówcy. Unika slangu i HR-owych frazesów.

Ważne, by doradca potrafił odwołać się do intencji i pokazać, że zależy mu na powodzeniu przedsięwzięć partnera. Warto też, by przedstawił swoją rolę w taki sposób, by partner rozumiał skąd się bierze inicjatywa kontaktu, co będzie przedmiotem rozmowy i jaki ma być efekt całego procesu. Takie działanie w znaczący sposób zmniejsza opór partnera.

Tego typu wypowiedzi budują jasność co do intencji doradcy. Zwiększają wiarygodność i w praktyczny sposób budują zaufanie. Warto te zdania włączyć do swojego słownika i jak najczęściej stosować. Zaufanie buduje się, będąc autentycznym. Buduje się je długo, dlatego warto uzbroić się w cierpliwość.

Menedżer HR pełni funkcję doradcą systematycznie. Dlatego powinien proponować rozwiązania, które mogą przynieść wartość dla partnera biznesowego. Wymaga to odwagi, determinacji i przekonania odnośnie do wartości proponowanych rozwiązań.

Niezbędna jest też pokora. Nie każda z proponowanych inicjatyw będzie wykorzystana, nie każda będzie dobrze przyjęta. Menedżer HR w roli doradcy akceptuje to i nie zniechęca się. Wykazuje stałą inicjatywę i przygotowuje kolejne propozycje.

”

W budowaniu roli proaktywnego doradcy biznesu menedżer HR powinien pamiętać, że stałe partnerskie nastawienie na dialog, lideryskie wychodzenie z inicjatywą, eksperckie rozwiązania i facylitowanie procesu zmian w końcu zaprocentuje. Zaufanie i wiarygodność buduje się długo, a każde pozytywne doświadczenie je utrwala.

Diagnoza

Menedżer HR prowadzi ze swoim partnerem rozmowę, którą zainicjował i odpowiednio zakontraktował. Przedstawia, jak widzi sytuację i konfrontuje ją z perspektywą partnera biznesowego. Umiejętnie prowadzi wywiad, zadaje pytania, pogłębia zrozumienie sytuacji. Wytrwale szuka przyczyn obserwowanych zjawisk. Dzieli się doświadczeniami, potwierdza lub zmienia założenia. W wyniku rozmowy dla obu stron jasna staje się sytuacja w obszarze partnera i rysują się wstępne kierunki potencjalnych rozwiązań, które pogłębiane są w kolejnym kroku.

Rozwiązania

Diagnoza prowadzi do wypracowania rozwiązań. Warto, aby pojawiły się dwa ich typy. Po pierwsze operacyjne, mogą być od razu wdrożone i nie wymagają znaczących inwestycji. Pozwalają szybko zarządzić sytuacją i rozpocząć pozytywne zmiany. Budują zaufanie partnera, który widzi, że dostaje jakieś rozwiązanie i jest w dobrych rękach. Drugi typ to rozwiązania strategiczne. Usuwają one przyczyny problemów i kształtują pozytywne warunki dla trwałej zmiany.

Plan działania

Jest to ułożenie zmian, które mają być wprowadzone, oraz zaplanowanie konkretnych działań mających doprowadzić do oczekiwanego efektu. Warto rozpocząć od małych kroków, które łatwiej będą przyjęte przez partnera.

Uzgodnione rozwiązania warto przypisać konkretnym osobom. Dzięki temu uniknie się rozproszenia odpowiedzialności.

KONIECZNE UMIEJĘTNOŚCI

Każdy punkt kompasu wymaga konkretnych, specyficznych umiejętności i postawy. Przede wszystkim ważne jest, aby nie zniechęcać się odmowami. Zamiast przeżywać odrzucenie, lepiej przygotowywać kolejną propozycję i postarać się ją lepiej zaprezentować. We wszystkich powyższych krokach warto elastycznie korzystać z czterech ról doradcy. Stałe partnerskie nastawienie na dialog, lideryskie wychodzenie z inicjatywą, eksperckie rozwiązania i facylitowanie procesu zmian w końcu zaprocentuje. Zaufanie i wiarygodność buduje się długo, a każde pozytywne doświadczenie je utrwala.

Poznanie modelu to dopiero początek drogi. Aby w pełni posługiwać się tym kompasem, potrzebne jest doskonalenie wielu kompetencji. Cała droga zaczyna się od uświadomienia sobie obecnego niszczącego układu. Refleksja: „zachowuję się dla nich jak matka”, może być doskonałym punktem wyjścia do wprowadzenia niezbędnych zmian. Nie będą one błyskawiczne, ale konsekwentnie prowadzone doprowadzą do wyprostowania i spoziomowania relacji. Nie jest to proces łatwy. Korzenie matczynego podejścia sięgają głęboko i mają swoje źródło w mocno utrwalonych schematach działania. Warto jednak poddać się procesowi zmiany. W rezultacie menedżer HR jako autorytet staje ramię w ramię ze swoim partnerem biznesowym i razem realizują cele biznesowe. ●