

Zależne powiązania

Czyli podejście systemowe w zarządzaniu

Podejście systemowe, jak wiele innych trendów w przeszłości, wraca w ostatnim czasie do praktyki zarządzania – ubogacone, rozszerzone, w zupełnie nowej odświeżeniu. Pokazuje, że nie tylko się nie zestarzało, a jako jedno z niewielu potrafi wyjaśnić zachodzące zmiany, odnaleźć powiązania i korelacje oraz znacząco wesprzeć odnajdywanie rozwiązań złożonych problemów świata, organizacji, zespołów i człowieka. Warto zatem przyjrzeć się mu bliżej.



KATARZYNA PILIPCZUK PH.D.

*Założycielka InnerMastering® Institute;
wiceprezes zarządu i Senior Partner*



PIOTR PILIPCZUK

*Założyciel InnerMastering® Institute;
prezes zarządu i Senior Partner.*

Nowe zasady podejścia systemowego* skupiają się na rozwiązywaniu praktycznych problemów, skutecznym dokonywaniu zmian i wzroście efektywności działania danego systemu. Pozwalają spojrzeć na dowolny system pod kątem jego złożoności i znacząco wpływać na sposób zarządzania tym systemem poprzez Matryce Organizacji® lub indywidualne MATRYCE HOPERS®. Ten niezwykły system rządzi się pewnymi prawami, które ułatwiają systemowe spojrzenie.

ZASADA 1. MIKRO- I MAKROSKALA WZAJEMNIE NA SIEBIE WPŁYWAJĄ

Czasem nam się wydaje, że wprowadzenie jakiejś zmiany może przejść bez echa, jednak życie pokazuje, że tak nie jest. Na przykład wprowadzenie nawet jednego przepisu na poziomie całego kraju (skala makro) odzwierciedli się w określony sposób w różnych dużych i małych firmach lub wręcz w życiu pojedynczych jednostek (skala mikro). Systemy, nadsystemy, podsystemy – wszystko jest połączone i na siebie wzajemnie wpływa. Zupełnie tak samo działa to w drugą stronę, choć teoretycznie wydaje się, że jest to niemożliwe. Dlatego jeżeli coś dzieje się z najbardziej podstawowym elementem systemu, to przekłada się to wcześniej czy później na cały system. Dotyczy to zarówno spraw nieprzyjemnych, groźnych czy osłabiających system, jak i spraw przyjemnych, budujących i wzmacniających.

– Czynnikiem, o którym nie można zapomnieć, jest sposób, w jaki zmiana zostanie przeprowadzona, jak odbywa się komunikacja o zmianie, jak dba się o potrzeby osób, których ona w jakikolwiek sposób dotknie. Jedną z informacji zwrotnej, jaką otrzymałem podczas spotkań z pracownikami, jest czas potrzebny na reorganizację życia prywatnego, aby się adaptować do zmiany w firmie, np. kwestia dojazdów, opieki nad dziećmi, rodziną itp. W naszej firmie od ponad roku informacje o zmianach w obszarze produkcyjnym są komunikowane z wyprzedzeniem kilkutygodniowym. Daje to możliwość bardziej spokojnego zarządzania zmianą i połączenia: życie prywatne – praca. W efekcie pozwala to na szybszą adaptację do zmiany całej

*organizacji. Jako przykład można podać przejście w naszej firmie z systemu trzymianowego na system dwuzmianowy. Zmiana została wdrożona w tym samym czasie w czterech zakładach produkcyjnych. Wcześniejsza komunikacja do pracowników, zadbanie o potrzeby tych pracowników, którzy nie znaleźli rozwiązania na dojazd do pracy, indywidualne rozmowy spowodowały, że w drugim dniu po zmianie we wszystkich zakładach osiągnęliśmy 100 proc. realizacji planów produkcyjnych. Jest to doskonały przykład, jak zmiana w firmie wpływa na życie prywatne i jak pogodzenie tych obszarów przyspiesza jej wdrożenie – opowiada **Sebastian Palamar**, dyrektor ds. operacyjnych VIVE Textile Recycling.*

ZASADA 2. IM WIĘCEJ ZMIAN, TYM WIĘCEJ NASTĘPSTW

Zmiana jest stałym elementem życia, a więc i funkcjonowania każdego systemu – trzeba o tym zawsze pamiętać. Chodzi jedynie o to, by je obserwować, w miarę możliwości nimi zarządzać i mieć świadomość, że każda zmiana ma swoje następstwa. Każda. Zmiany wprowadzane na poziomie podstawowych składowych elementów skutkują przyrostem komplikacji na poziomie całości, zaś zmiany wprowadzane na poziomie całości skutkują przyrostem komplikacji na poziomie składowych elementów. Wynika z tego wprost, że wprowadzanie jakichkolwiek zmian powinno być przemyślane i uzasadnione, gdyż ich skutki będą się przejawiać na wielu poziomach funkcjonowania systemu. W dużym uproszczeniu wprowadzanie zmian może służyć jednemu z dwóch podstawowych celów. Pierwszy to przywrócenie stabilności systemu – harmonizacja, drugi to utrzymanie optymalnego stanu funkcjonowania – pielęgnacja.

– Kiedy w trudnych warunkach pandemii wprowadzaliśmy zmianę modelu biznesowego w głównej spółce wykorzystaliśmy podejście systemowe. Wraz z zarządem i wszystkimi dyrektorami współpracowaliśmy warsztatowo i projektowo nad tym, by wykreować nowe rozwiązania a następnie przygotować biznes do wdrożenia. Niepewna sytuacja zewnętrzna i potrzeba szybkiego wdrożenia wymagały szczególnej uważności i szerokiego spojrzenia na proces oraz nas wszystkich – ludzi, czyli całej organizacji, której zmiana dotyczyła.

* Opisane przez InnerMastering® Institute.

Właściwe przygotowanie systemowe do zmiany, zarówno po stronie biznesu, procesów, przepływów i ludzi wpłynęło na skuteczne i szybkie zaimplementowanie zmiany i przyniosło nam wspólną satysfakcję i wymierne korzyści biznesowe. Tę zmianę wspierały wartości współpracy oraz wspólnej odpowiedzialności, zgodnie z hasłem VIVE: „Razem możemy więcej!” – tak o podejściu systemowym w zmianie mówi **Agnieszka Servaas**, prezeska zarządu VIVE Management.

ZASADA 3. REGUŁA DŹWIGNI ZAPEWNIĄ MAKSYMALNĄ EKONOMICZNOŚĆ

Jedna z użytecznych prawidłowości dotyczących działania w metodzie systemowej określa taki sposób działania, aby możliwe było uzyskanie maksymalnego efektu przy najmniejszym możliwym wydatkowaniu energii i w możliwie najkrótszym czasie. Reguła dźwigni stoi na straży zrównoważonego i ekonomicznie uzasadnionego działania. Oczywiście i nienegocjowanym celem jest uzyskanie maksymalnych efektów, jednocześnie sensem jest znalezienie optymalnego, czyli maksymalnie zrównoważonego sposobu na ich uzyskanie. Można by powiedzieć, że reguła dźwigni jest jednym z systemowych błogostawieństw, ponieważ naturalną konsekwencją jej zastosowania jest uzyskanie maksymalnie opłacalnego ekonomicznie rozwiązania.

ZASADA 4. ECONOMICZNY® SYSTEM JEST MAKSYMALNIE EFEKTYWNY

ECONomia® oznacza stosowanie jedynie takich rozwiązań, w których ekonomię i ekologię traktuje się równoważnie i nierozłącznie. Strażnikami symbiozy wewnątrz takiego systemu są bezwzględnie respektowane wartości, wśród których najważniejszymi są: miłość, prawda i uczciwość, zaś gwarantami realizacji ustaleń oraz bezwarunkowymi punktami odniesienia są precyzyjnie określone i dla wszystkich zrozumiałe kryteria wykonawcze (strategie, taktyki). Funkcjonowanie takiego systemu opiera się na głębokiej świadomości systemowych powiązań, wzajemnych wpływów (zależności) oraz na wielopoziomowym rozumieniu procesów (zjawisk) i uwzględnianiu przede

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ

Na czym polegają nowe zasady podejścia systemowego?
O wzajemnym wpływaniu na siebie nadsystemów i podsystemów.
Dlaczego ważne jest holistyczne podejście w organizacji?

wszystkim perspektywy długoterminowej. Do niezbędnych strategicznych elementów należą też stała edukacja zespołów zarządzających i wykonawczych, dbanie o pogłębianie samoświadomości jednostek, maksymalnie sprawna komunikacja, otwartość i szacunek dla informacji zwrotnej oraz działanie w zgodzie z ustalonymi zasadami.

Kiedy nie ma zakłóceń i system funkcjonuje harmonijnie, promowane i wzmacniane są jedynie rozwiązania (jednocześnie) zdrowe i opłacalne, w naturalny sposób pojawia się maksymalna efektywność. Biznes staje się przejrzysty, system działa w zgodzie z ideą i regułami zrównoważonego rozwoju, a dodatkowo w sytuacjach kryzysowych jest antykruchy.

– *Holistyczne podejście do managementu w ujęciu ECONomicznego® systemu jest uniwersalną metodą zrozumienia wzajemnych potrzeb – zarówno w sferze prywatnej, jak i zawodowej. Prowadząc rozmowy w sposób transparentny, nawiązując w nich do potrzeb z płaszczyzny własnych wartości, skuteczniej wypracować można kompromisy i wspólnie zdobywać cele. Stosując holistyczne podejście do managementu w organizacji pomagamy sobie zrozumieć, że nie zważając na obejmowane stanowisko bądź obszar, w którym życzymy sobie zmian, możemy mieć takie same oczekiwania i problemy. Przykładem zastosowania holistycznego podejścia w organizacji VIVE GROUP jest rozwijająca się współpraca i efekty spotkań między obszarami produkcyjnymi i magazynowymi. Na jednym z takich spotkań, dzięki uważnemu słuchaniu wzajemnych potrzeb, wypracowane zostało rozwiązanie znacznie redukujące liczbę przepływów zwrotów wyrobu gotowego z przyczyny nieczytelnego oznaczenia numeru ewidencyjnego na opakowaniach. Rozwiązanie ponownego wydrukowania czytelnej już etykiety na magazynie dla opakowania przyszło podczas*



Jedna z użytecznych prawidłowości dotyczących działania w metodzie systemowej określa taki sposób działania, aby możliwe było uzyskanie maksymalnego efektu przy najmniejszym możliwym wydatkowaniu energii i w możliwie najkrótszym czasie.

*spotkania, które zorganizowane było w zupełnie innym celu – zmian w informatycznym systemie przepływu materiałów w przedsiębiorstwie. Dzięki sprawnej komunikacji w różnych obszarach jednego przedsiębiorstwa do minimalnej skali zredukowany został niepożądany przepływ we wnętrzu przedsiębiorstwa, który od lat był dużym wyzwaniem – mówi **Sylwester Beekhoven**, menedżer produkcji VTR-)/VTR-Y.*

Ciekawa jest także perspektywa **Andrzeja Żuchowicza**, menedżera linii VTR-M w obszarze produkcji: *Na nowoczesne zarządzanie zespołem spoglądamy dziś jako na zróżnicowany ekosystem, na który składa się szereg mniejszych elementów oddziałujących na siebie w sposób jak najbardziej efektywny. To umożliwia zdobycie lub utrzymanie przewagi nad konkurencją. Podejście holistyczne rozszerza perspektywę, która uświadamia duże możliwości wpływu zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym. Pozwala na przykład na trafne określanie ról w zespole, zdefiniowanie, jakimi stylami komunikacji posługują się członkowie zespołu, a dzięki temu dookreślenie, jak skutecznie i efektywnie się komunikować w rozmowach 1:1, czy umiejętnym przekazywaniu i przyjmowaniu feedbacku.*

ZASADA 5. SYNERGIA JEST NATURALNYM NASTĘPSTWEM HARMONII

Synergia dotyczy każdego systemu. Nie można powiedzieć, że w jakimś systemie synergia nie występuje, można ewentualnie powiedzieć, że jest zaburzona, niewystarczająca lub śladowa ze względu na liczbę współistniejących zakłóceń. Zdrowy system jest zawsze synergiczny – to jest jedna z kluczowych oznak zdrowego funkcjonowania. Zdrowy = zharmonizowany. Traktowanie synergii jako czynnika wyróżniającego najlepsze zespoły jest błędem, ponieważ synergia jest istotą zespołowości. To, że czasem nie występuje, jest jedynie oznaką,

że zespół (system) nie jest zharmonizowany i przejawia mniejsze lub większe dysfunkcje.

*– Holistyczne podejście pomaga w zrozumieniu funkcjonowania pewnych mechanizmów życiowych, co ułatwia świadome zarządzanie zarówno swoim życiem osobistym, jak i zawodowym. Konkretnie narzędzia mogą pomóc w skutecznej komunikacji i zrozumieć, w jaki sposób można uniknąć różnego rodzaju konfliktów w zespole. Jednym z przykładów lepszej komunikacji jest odniesienie się do wartości, które kryją się za zachowaniem danego współpracownika. Dzięki zdefiniowaniu wartości będziemy w stanie dotrzeć głębiej do przyczyny konfliktu. Na przykład znajomość zasad właściwego feedbacku wzmacniającego niejednokrotnie spowodowała dużo płynniejsze przekazanie informacji i pozwoliła na bezkonfliktowe przyjęcie konstruktywnej krytyki. Innym przykładem, powodującym harmonijną współpracę, jest np. świadomość istnienia różnych sposobów słuchania, która może pomóc w uniknięciu konfliktu z członkami zespołu – wyjaśnia **Agata Suchodolska-Maliszewska**, menedżer ds. wsparcia zarządu VIVE.*

ZASADA 6. ZARZĄDZAJĄ WARTOŚCI A NIE LUDZIE

Fakt, że zdecydowana większość firm określa reguły funkcjonowania na podstawie wartości i zamieszcza je w swoich dokumentach zarządczych, może świadczyć o tym, że wręcz intuicyjnie wyczuwamy wagę wartości, głęboko doświadczamy ich mocy, budujemy na nich relacje lub chcemy stworzyć i funkcjonować w systemie ekologicznym, zdrowym, klarownym, przejrzystym i harmonijnym. Najwyżej rozwinięte systemy wyróżniają się tym, że wartości są wynikiem dyskusji i wymiany opinii, a dzięki temu podobnie rozumiane tym, że określone są precyzyjne kryteria realizowania tych wartości na poziomie działań, tym, że wartości są respektowane przez każdego, niezależnie od poziomu

hierarchii. Dzięki temu wszyscy są na równi odpowiedzialni za prawidłowe i niezakłócone działanie systemu, w tych firmach to wartości są prezesem. Temu prezesowi nawet (a może przede wszystkim) nominalny prezes podlega dokładnie tak samo jak każdy inny pracownik.

– *Toczący się od ponad roku projekt Harmonizacji Kultury Organizacyjnej VIVE Group jest doskonałym przykładem na to, że wartości kierują naszymi wyborami. W VIVE ekologia wpisana jest w nasze DNA i od lat postrzegana jako wartość nadrzędna zarówno przez pracowników, jak i partnerów biznesowych. Drugą kluczową wartością w naszej organizacji jest uczciwość jako fundament, na którym budujemy biznes, relacje, współpracę na wszystkich poziomach, tych wewnętrznych i tych zewnętrznych. Proces harmonijnej współpracy oparty na wartościach to klucz do sukcesu w zarządzaniu ludźmi i dobrego wzajemnego zrozumienia* – mówi Agnieszka Servaas.

ZASADA 7. JAKOŚĆ I ILOŚĆ ENERGII DECYDUJĄ O UZYSKIWANYCH EFEKTACH

Efekty uzyskiwane przez konkretną jednostkę zależą od jej kondycji energetycznej. Bardzo dobra kondycja energetyczna oznacza tu nie tyle ilość energii, ile jej jakość. Inaczej mówiąc, kluczowym aspektem sukcesu jednostki jest jej poziom wibracji energetycznej. Jeżeli ktoś działa dzięki wysokiemu poziomowi wibracji (miłość, świadomość, dobroć, harmonia, pokora, szacunek, akceptacja, radość, prawda, uczciwość itp.) – uzyskuje maksymalne efekty przy niewielkiej inwestycji energetycznej. W tym przypadku kluczowa jest jakość energii. O takiej jednostce mówimy, że doświadcza stanu Light Flow i działa w przestrzeni mocy. Charakterystyczną cechą stanu Light Flow jest poczucie, że rzeczy dzieją się naturalnie, jakby same i bez wysiłku (Light Flow = Fun). Analogicznie, jeżeli ktoś działa na niskim poziomie wibracji (krzywda, złość, smutek, lęk, napięcie, zawiść, pycha, zazdrość, pogarda itp.) – dla uzyskania zamierzonych efektów musi zainwestować potężną dawkę energii. W tym przypadku kluczowa jest ilość energii. O takiej jednostce mówimy, że doświadcza stanu Shadow Flow i działa w przestrzeni siły. Charakterystyczną cechą stanu Shadow Flow

jest poczucie wysiłku, obciążenia, zmęczenia i „wyciskania” efektu (Shadow Flow = Fight).

– *Martyce Organizacji® zastosowaliśmy w VIVE Group, aby spojrzeć z szerokiej perspektywy na cały ekosystem biznesowy. Matryce indywidualne pozwoliły nam na spojrzenie jednostkowe i szersze zrozumienie źródła naszych zachowań. Ta wiedza przekłada się bezpośrednio na jakość współpracy, współdziałania oraz pozwala na budowanie środowiska pracy z troską o dobrostan człowieka. Nauczenie się przełączania na stany zasobne jest niewątpliwie jednym z najciekawszych aspektów pracy z Matrycami HOPERS®. Zamiast tracić energię na działania z cienia, które nas blokują, warto skupić się na lekkości i w dobrostanie realizować swoje zadania. Matryca pokazuje dwie strony medalu i uczy, w jaki sposób umiejętnie identyfikować i przechodzić w stany zasobne – dzieli się swoim doświadczeniem Agnieszka Servaas.*

ZASADA 8. COKOLWIEK SIĘ WYDARZA, WYRAŻA OKREŚLONY SENS

Cokolwiek się wydarza, dzieje się w sposób celowy. Wszechświat jest systemem i zawsze zmierza do stanu zharmonizowania, dlatego wszystkie procesy i zjawiska mają głęboki sens. Wszystko dzieje się w określonym porządku. Najczęściej jednak jest tak, że nasza aktualna perspektywa jest zbyt wąska, by to spostrzec lub zrozumieć, a czasem po prostu nasze emocje biorą górę i przysłaniają nam pełny obraz tego, w czym uczestniczymy. W trakcie życia, w różnych sytuacjach zadajemy sobie wielokrotnie pytanie o sens. Fakt, że często nie potrafimy go określić, nie oznacza w żadnym razie, że ów sens nie istnieje.

Praktyka zarządzania pokazuje, że szerokie, systemowe spojrzenie na rozwój człowieka, zespołów, organizacji jest w świecie wysokiej złożoności (VUCA, BANI) adekwatnym nurtem rozwiązywania problemów zarządczych. Pozwala bowiem uwzględnić wiele elementów, ich powiązania i relacje, umożliwiając tym samym odnajdywanie najbardziej efektywnych sposobów działania systemu, w najkorzystniejszy dla wszystkich sposób (eco). ● ©