

Każdy wygrywa

**Dlaczego koncepcja win-win jest niezbędna
w budowaniu nowoczesnych organizacji?**



Współczesny świat biznesu w dużej mierze opiera się na długoterminowych relacjach, szacunku, zaufaniu oraz respektowaniu indywidualnych potrzeb partnerów. Organizacje, w których dominuje autorytarny sposób zarządzania, relacje międzyludzkie pełne są niewypowiedzianych emocji, gdzie panuje zła atmosfera i brak zaufania, nie mają szans konkurować ze zrównoważonymi organizacjami jutra. Dlatego już dziś chcą zmieniać swoje relacje i sposoby współpracy z pracownikami i partnerami. Jednym ze sposobów wspierających tę transformację jest koncepcja *win-win*.

Strategia *win-win* (wygrany-wygrany) pojawia się już w badaniach amerykańskiego matematyka i noblisty Johna Nasha, książkach Dawida Hawkinsa czy Stephena Coveya. To taki sposób funkcjonowania, który bierze pod uwagę interesy stron wchodzących w określone relacje i znajduje rozwiązanie, w którym wszyscy odnoszą korzyści. Doskonale sprawdza się w naszym codziennym życiu, dotyczy relacji między partnerami, rodzicami i dziećmi, różnymi grupami społecznymi, ale również z powodzeniem może być stosowany w biznesie.

Beata Dyraga, trenerka psychologii biznesu i prezeska Grupy Prodialog, od kilkunastu lat propaguje tę koncepcję w swojej pracy z organizacjami. – *Taki sposób funkcjonowania w życiu prywatnym czy społecznym jest mi niezwykle bliski. Z czasem zaczęłam go wykorzystywać w pracy z biznesem i bardzo szybko okazało się, że win-win ma ogromny potencjał. Nie chodzi tu o kwestie związane z negocjacjami, gdzie ta zasada znajduje zastosowanie, ale o budowanie kultury komunikacji na wszystkich poziomach firmy* – mówi Beata Dyraga. Doświadczenia, które zebrała prezeska Prodialogu w trakcie 20-letniej pracy trenerskiej i doradczej, zaowocowały opracowaniem autorskiego programu WIN-WIN Concept®, który zdaniem jego autorki może zmienić życie całej organizacji, ponieważ praca w koncepcie jest pracą procesową na postawach, zmiany są konkretne, a często wręcz spektakularne.

NA CZYM POLEGA WIN-WIN CONCEPT®

Koncept wspiera siłę pracy zespołowej w całej firmie, co przekłada się na efektywność, zaangażowanie i satysfakcję na wszystkich poziomach życia organizacji – menedżerów, pracowników, klientów firmy, ale co najważniejsze, wpływa na wzrost wyników finansowych. W programie znajdują się warsztaty dla menedżerów, praca wewnątrzdziałowa, warsztaty budujące komunikację i likwidujące silosy między

” *Dziś biznes musi funkcjonować zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju i przywództwa 3.0. Z tej drogi nie da się zawrócić, dlatego firmy chcą zmieniać relacje z pracownikami i partnerami biznesowymi, opierając je na nowoczesnych strategiach, w tym także na strategii win-win.*

Beata Dyraga, prezeska Grupy Prodialog,
autorka programu WIN-WIN Concept®



działaniami, jak również warsztaty budujące win-win we współpracy z klientami czy innym środowiskiem biznesowym. Zajęcia w trakcie programu dotyczą szeroko rozumianej komunikacji, a ich istotą jest praca na postawach, zmiana nastawienia, intencji i emocji. Chęć do współpracy, wzajemny szacunek i otwartość to podwaliny do stworzenia zespołu, który będzie silny, współpracujący, zaangażowany i skuteczny. Zgodnie z piramidą Lencioniego kluczową wartością, która tworzy silny zespół, jest zaufanie. WIN-WIN Concept® uczy je budować, ale również powoduje wzrost zaangażowania, poczucia współodpowiedzialności za zespół i w konsekwencji za biznes. – *Takiego podejścia i takich wartości nie da się wypracować bez intensywnej pracy na postawach i to właśnie postawa jest w trakcie projektu kluczowa. Realizując projekty dla setek organizacji, spotykam pracowników, których uczono udzielania konstruktywnego feedbacku, czy menedżerów, którzy przeszli warsztaty z delegowania zadań. Niestety nie są oni w stanie z tych narzędzi korzystać, bo blokują ich nieświadomione emocje i przekonania. W praktyce nie*

pomaga też pośpiech, ilość pracy i brak przekonania co do istoty pewnych słów czy zachowań. Bardzo często podświadomie zakładamy też złe intencje po drugiej stronie. Praca z przekonaniem uwalnia uczestników, zaczynają wypowiadać konstruktywne, pozbawione oceny stwierdzenia, bez przelewania emocji na innych – podkreśla Beata Dyraga.

Efekty pracy z WIN-WIN Concept® wzmacniają autorskie narzędzia, takie jak: karty win-win, narzędziownik komunikacyjny, matryca wpływu, dekalog win-win czy autorska praca z emocjami. Wszystkie narzędzia wdrażane są na bazie bieżących, realnych sytuacji firmy. W trakcie warsztatów nikt nie ucieka od trudnych tematów, wręcz przeciwnie – prowadzący podejmuje je, omawiają i wspólnie rozwiązują. Jednocześnie wszystkie warsztaty są w 100 proc. dostosowywane do oczekiwań pracowników i organizacji – zapewnia to wcześniejsza analiza potrzeb i praca w ciągłym kontakcie z ludźmi na sali szkoleniowej i ich potrzebami. Dzięki temu uczestnicy maksymalnie i efektywnie wykorzystują każdą minutę warsztatów.

CZY TO JEST DLA KAŻDEGO?

Idealny scenariusz pracy z konceptem zakłada długoterminowy proces, który często przybiera formę Akademii win-win, obejmuje działaniem różne grupy pracownicze i podlega systemowi certyfikacji. Jednak wiele organizacji nie jest gotowych na tego typu podejście systemowe. Wtedy warto przybliżyć pracownikom kulturę win-win, korzystając np. z pojedynczego warsztatu, speechu czy kilku spotkań szkoleniowych. Proces zmiany należy rozpoczynać od grupy menedżerów, bo to na szczycie firmy rodzą się wartości i kształtuje kultura organizacji, która zawsze, choć często nieświadomie, kaskadowana jest w dół. Autorka programu uważa, że koncept najlepiej sprawdza się w organizacjach, które rozumieją, iż nowoczesne zarządzanie nie może opierać się na autorytarnym przywództwie. W firmach, które ciągle funkcjonują w modelu nakazowym, gdzie autorytet szefa nie może być podważany trudno będzie win-win osiągnąć. – *Organizacje, które tkwią jeszcze w takim paradygmacie przywództwa, tracą swoją pozycję na rynku. Ten trend jest nieodwracalny.*

Dziś biznes musi funkcjonować zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju i przywództwa 3.0. Z tej drogi nie da się zawrócić, dlatego firmy chcą zmieniać relacje z pracownikami i partnerami biznesowymi opierając je na nowoczesnych strategiach, w tym także na strategii win-win – zauważa Beata Dyraga.

Bez względu na obecną sytuację w firmie warto próbować, bo zmianę postaw wymusza na liderach i organizacjach zmieniające się otoczenie biznesowe, w tym w dużej mierze oczekiwania młodych pokoleń pracowników, które dziś dyktują firmom zasady współpracy. Koncept win-win przychodzi tu z pomocą, bo otwiera liderów na inny sposób zarządzania, bardziej partnerski, ale jednocześnie skuteczny. Te dwa czynniki można uzyskać jednocześnie. Będzie to możliwe, kiedy obie strony relacji będą świadome swoich potrzeb i celów. Wymaga to od liderów umiejętności aktywnego słuchania i empatycznego podejścia do członków zespołów.

WIN-WIN Concept® w Hitachi Energy

Kampus Hitachi Energy w Łodzi to centrum rozwoju i produkcji transformatorów. W jego skład wchodzi Zakład Transformatorów Dystrybucyjnych zatrudniający kilkuset pracowników. Zdaniem **Edyty Orzechowskiej**, dyrektorki Zakładu Transformatorów Dystrybucyjnych, pracownicy zakładu to grupa fantastycznych, uzdolnionych i kompetentnych osób – właściwie gotowy przepis na sukces. Jednak, jak pokazała praktyka, nie zawsze udawało się ten sukces osiągnąć albo był on okupiony ogromnym wysiłkiem.

Plany na lepszą współpracę

Analiza sytuacji uświadomiła kadrze zarządzającej, że konieczna jest zmiana dotychczasowego sposobu

funkcjonowania organizacji. Do współpracy w planowanej transformacji zaproszono Beatę Dyragę, autorkę programu WIN-WIN Concept®, przed którą postawiono zadanie wypracowania wspólnie z zespołem fabryki procesu rozwojowego wspierającego poprawę efektywności zakładu w kontekście operacyjnym, ale też budowanie silnej społeczności zakładu i dobrej atmosfery pracy. Kadra zarządzająca Zakładem Transformatorów Dystrybucyjnych dążyła do zbudowania wśród kierowników poczucia przynależności, a właściwie wytworzenia swego rodzaju wspólnoty w kierowaniu zakładem. Drugim celem było udrożnienie komunikacji, kruszenie tzw. silosów i integrowanie pracowników. – *W zakładzie funkcjonują silne i kompetentne indywidualności, których poziom specjalizacji jest dla nas niezwykle istotny. Zależało nam, aby szanując indywidualne preferencje, style działania, w duchu ważnej*

dla nas autentyczności wytworzyć wśród pracowników harmonię i współdziałanie, zbudować zaufanie, które zaowocuje otwartością na siebie, wzajemną akceptacją swojej różnorodności, czerpania z niej i kształtowania siebie na wzajem. Uznaliśmy, że najlepszym narzędziem do realizacji tych celów będzie wdrożenie WIN-WIN Concept® – mówi **Dominika Marciniak**, HR biznes partner w łódzkim oddziale Hitachi Energy w Polsce. Koncept ma założone pewne ramy, ale tak naprawdę jego ostateczna zawartość jest kształtowana przez uczestników. To potrzeby konkretnej grupy zdecydowały, na które zagadnienia położono większy nacisk.

Program rusza

Praca z wdrażaniem win-win rozpoczęła się od top menedżerów. Proces opiera się na zmianach ich przekonań, ponieważ, jak uważa Edyta Orzechowska, to właśnie kadra zarządzająca powinna być uosobieniem postaw i wartości, jakimi organizacja chce się kierować. W programie warsztatów znalazły się zagadnienia z zakresu komunikacji na szczeblu zarządczym, ale także komunikacji na linii menedżerowie – pracownicy, radzenia sobie z trudnymi sytuacjami, budowania zaufania i współodpowiedzialności w zespołach, czyli



Beata Dyraga z grupą szkoleniową Hitachi Energy

Udział w programie pozwolił mi zwiększyć świadomość tego, jak moje emocje wpływają na współpracę z innymi, jak sobie radzić w trudnych sytuacjach, jak można szybko i skutecznie się zrelaksować i odprężyć w pracy. Wśród osób, które najczęściej ze sobą współpracują, widać większe zaangażowanie oraz gotowość do pomocy. Mniej jest narzekania i przerzucania się odpowiedzialnością, a więcej gotowości do pomocy. Nawet jak występują trudne momenty, to jesteśmy w stanie się konstruktywnie porozumieć i znaleźć rozwiązanie.

Konrad Sołtysik
Kierownik Wydziału Produkcji,
Hitachi Energy w Łodzi

Jak podkreśla Beata Dyraga, nie należy mylić tego z budowaniem kumpelskich relacji czy spoufalania się menedżera z zespołem. Nie o to chodzi. Lider, który stosuje koncepcję *win-win*, dba o rozwój swoich pracowników, oferuje im wsparcie, szkolenia oraz możliwości awansu, tworzy warunki sprzyjające ich sukcesowi zawodowemu. Jednocześnie jasno formułuje oczekiwania wobec pracowników, określa cele do zrealizowania i je egzekwuje. Zadowoleni i zaangażowani pracownicy są bardziej produktywni i skłonni do podejmowania inicjatywy, co przekłada się na lepsze wyniki organizacji.

KIEDY WARTO?

Z programu korzystają organizacje, które chcą przygotować kadrę menedżerską do wyzwań współczesnego świata, budować organizacje, które poradzą sobie w świecie zmian i różnorodności pokoleniowej. – *Częstym powodem do wprowadzenia WIN-WIN Concept® jest potrzeba budowania wśród menedżerów umiejętności radzenia sobie z emocjami własnymi i pracowników. To temat niezwykle ważny i aktualny, bo świat wokół nas ciągle przyspiesza, ludzie są przeciążeni, a zmiany następują coraz szybciej. Do tego dochodzi wyzwanie związane*



Szkolenia prowadzone są w ciekawych, dość zaskakujących miejscach, np. w hodowli alpaka

z zarządzaniem zespołami hybrydowymi, gdzie budowanie zaangażowania i rozpoznawanie trudnych sytuacji pracowników jest o wiele trudniejsze – wyjaśnia Beata Dyraga.

Częstym powodem zaproszenia do realizacji programu są różnego rodzaju zmiany w firmie – może to być fuzja, ale też zmiana ogólnofirmowego programu CRM. Program sprawdza się także w przypadku trudnych sytuacji z klientem, w przypadku konfliktu w zespole, braku współpracy między różnymi dzia-

krótce mówiąc wartości, które kryją się pod pojęciem strategii *win-win*. Następnie do programu dołączyli menedżerowie średniego szczebla, którzy w trakcie 12-dniowej akademii pracowali z tzw. gotowością do relacji *win-win*, w tym umiejętnością przyjmowania feedbacku, uważnością, radzeniem sobie z negatywnymi emocjami, krytyką, reakcją na trudne sytuacje, odmową wykonania poleceń itp. Zdobyta w cyklu szkoleń wiedza jest ugruntowywana w czasie kilkogodzinnych warsztatów, tzw. *win-win* w działaniu. Te spotkania powtarzają się cyklicznie, odwołują się do tematyki poruszanej w trakcie głównego programu z uwzględnieniem obecnej sytuacji w zakładzie. Uczestnicy trenują nowo poznane techniki i narzędzia na konkretnych sytuacjach. Aktualnie rozpoczął się kolejny etap, czyli Akademia dla Mistrzów Produkcji. Projekt oprócz cyklu szkoleń dla poszczególnych grup pracowników obejmuje również warsztaty współpracy między działami. – *W ramach naszej kultury organizacyjnej promujemy współpracę, zorientowanie na cel, pasję oraz pozytywną energię. Koncepcja win-win*

wzmacnia wszystkie te obszary. Uczy nas, jak eliminować negatywną energię, kierować nasze zasoby na działanie, efektywnie ze sobą współpracować na różnych poziomach organizacji – podkreśla Edyta Orzechowska.

Zmiany, zmiany, zmiany

Program jest realizowany w firmie od ponad roku i zdecydowano o jego kontynuacji, ponieważ widoczne są namacalne dowody zmiany. Edyta Orzechowska przyznaje, że pracownicy zdecydowanie mniej czasu i energii poświęcają na sprawy, na które tak naprawdę nie mają wpływu. Dzięki temu zyskują przestrzeń na działanie w obszarze ich bezpośredniego oddziaływania. – *Staramy się, aby głównym wyznacznikiem było dla nas to, co jest najkorzystniejsze dla zakładu. Nauczyliśmy się, że sukces zespołowy osiągnany przez zakład tak naprawdę na końcu przekłada się na indywidualny sukces każdego z nas oraz naszych zespołów. Coraz śmieiej sięgamy po wzajemny feedback zarówno podkreślający to, co nam się podoba, ale też to, co jest*

łami w firmie i tzw. silosami. – Dobrym pomysłem wykorzystującym WIN-WIN Concept® są warsztaty wprowadzające do organizacji nowego menedżera. Praktyka pokazuje, że jeden warsztat zastępuje często kilka miesięcy wzajemnego „docierania się”, buduje zaufanie i dobrą atmosferę w zespole na starcie – dodaje autorka metody.

CZY TO SIĘ OPLACA?

Korzyści z udziału w programie widoczne są na każdym etapie jego realizacji. Oczywiście najwięcej można uzyskać w wyniku kompleksowego wdrażania, bo takie podejście daje szansę na ugruntowanie się wprowadzanych modyfikacji. Wyraźne zmiany po wdrożeniu WIN-WIN Concept® można zauważyć w obszarze dojrzałości menedżerskiej, bo program buduje samoświadomość menedżerów, co przekłada się na poziom zaangażowania w ich zespołach. Powoduje, że ludziom po prostu chce się przychodzić do pracy. Pracownicy czują się bardziej doceniani i zaangażowani, co ma pozytywny wpływ na morale i poziom rotacji, a tym samym zmniejszenie kosztów rekrutacji. Podejście *win-win* wzmacnia nastawienie na współpracę, uczy zdrowej i otwartej komunikacji, radzenia sobie z emocjami. Wśród członków zespołu

trudne dla nas do zaakceptowania – zauważa Edyta Orzechowska.

Dzięki programowi zmieniło się podejście do popełnianych błędów. Pracownicy i menedżerowie nie skupiają się już na szukaniu i ukaraniu winnego, zrozumieli, że popełniony błąd może być doskonałą formą nauki pod warunkiem, że z pomyłki zostaną wyciągnięte lekcje na przyszłość. – *Tak naszym zdaniem powinna funkcjonować organizacja ucząca się. Wzajemny feedback jest prostą formą porozumiewania się w zespole, dającą gwarancję na szybkie i skuteczne zakotwiczenie zachowań budujących, pozytywnych, przy jednoczesnym eliminowaniu niepożądanych* – zaznacza Dominika Marciniak.

Istotnym efektem zachodzących zmian jest fakt, że zachowania i działania w stylu *win-win* stają się kluczową wartością dla organizacji. Ten sposób pracy jest oczekiwany przez większość zespołów, a nomenklatura *win-win* na trwałe zagościła w katalogu form komunikacji i współpracy.

czy między działami spada liczba konfliktów, bo pracownicy uczą się je rozwiązywać i szybko kończyć. To facylituje procesy międzydziałowe i oczywiście wpływa na poprawę atmosfery w pracy – ma to duże znaczenie szczególnie dla przedstawicieli młodego pokolenia.

Niezwykle ważną korzyścią z WIN-WIN Concept® jest obniżenie poziom stresu i ryzyka wypalenia zawodowego. Pracownicy łatwiej przechodzą przez zmiany i szybciej osiągają z nich pozytywne korzyści. – *Budowanie kultury dojrzałości emocjonalnej w firmie jest obecnie niezwykle ważne i według mnie stanowi trzon budowania zrównoważonej organizacji, która radzi sobie w zmiennym środowisku* – podsumowuje Beata Dyraga.

Co istotne, w przypadku pracy z działami obsługi klienta i sprzedaży WIN-WIN Concept® uczy radzenia sobie w trudnych sytuacjach, buduje długoterminowe relacje, zwiększa lojalność i zaufanie partnerów. Dodatkowym bonusem dla uczestników jest fakt, że udział w warsztatach przekłada się na korzyści w życiu osobistym. Pracownicy niezwykle to doceniają.

Anna Włodarczyk



Pracownicy Hitachi Energy w trakcie warsztatów

W efekcie programu w gronie kierowników zaszła znacząca zmiana. Lepiej i bardziej efektywnie się komunikujemy oraz jesteśmy zgraną i wspierającą się nawzajem ekipą. Jesteśmy też bardziej otwarci na potrzeby innych działów. Zaskakujące jest to, że każdy z nas był zamknięty na siebie, jednocześnie nie było otwartości na zmianę tego stanu. Teraz jest to już dawno za nami.

Michał Witman

Kierownik Zespołu Planowania Produkcji,
Hitachi Energy w Łodzi