

Samoświadomość, współpraca, innowacyjność

Rozmowa z Waldemarem Olbrykiem, Szefem oddziałów wsparcia dla biznesu Skanska w Polsce, Prezesem Skanska Property Poland w latach 2011-2014.

Waldemar Olbryk jest ekspertem w dziedzinie B2B i budowania relacji biznesowych. Od blisko 20 lat działa w obszarze inwestycji, nieruchomości. Specjalizuje się we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań w biznesie i wspieraniu zmian w jego otoczeniu. Ukończył ekonomię na Uniwersytecie Łódzkim oraz studia MBA prowadzone wspólnie przez Uniwersytet Łódzki i College of Maryland. Posiada tytuł Profesjonalnego Managera Projektu według standardu Project Management Institute (PMI®).



Kiedy w 2011 r. Waldemar Olbryk został Prezesem Zarządu SKANSKA Property, firma przechodziła dużą zmianę: od zarządzania pojedynczymi projektami do „taśmowej produkcji projektów”. To wymagało zmiany umiejętności i postaw pracowników. Nowy prezes zaproponował trzyetapowy proces dochodzenia do firmy innowacyjnej, w którym dużą rolę odegrało wykorzystanie przywództwa sytuacyjnego Blancharda i analizy Extended DISC.

W momencie startu widoczne były takie symptomy zmiany, jak z roku na rok rosnąca liczba projektów. W SKANSKA Property projekty polegają na udostępnianiu powierzchni biurowych – firma projektuje, buduje i dba o zrównoważone budynki biurowe właściwej jakości i w najlepszych miejskich lokalizacjach.

– Zdałem sobie sprawę, że zaczynamy robić coś, co jest już „produkcją”, że pojawiła się powtarzalność, która musi być wsparta przez ludzi rozumiejących, co do nich należy, uczących

się nawzajem i współtworzących produkt – wspomina Waldemar Olbryk. – I było dla mnie jasne, że nie wytworzymy tego, jeśli nie zaczniemy słuchać się nawzajem, jeśli nie będziemy wiedzieli, co do kogo należy. To miał być pierwszy krok w zaproponowanym przeze mnie trzyletnim cyklu. Kolejne dwa etapy miały być poświęcone współpracy i wdrożeniu innowacyjności.

Wolno czegoś nie wiedzieć

Projekt SLII (Situational Leadership Blancharda) miał być punktem startowym, żeby pracownicy zaczęli ze sobą rozmawiać i się słuchać. SKANSKA Property nie jest dużą organizacją – liczy 80 osób – dlatego przeszkolenie całej firmy z przywództwa sytuacyjnego było ułatwione. W efekcie wszyscy mogli porozumiewać się wspólnym językiem. Jednak najważniejszym według Prezesa efektem było pojawienie się w organizacji nowej postawy: przyznajemy się do tego, że możemy czegoś nie

wiedzieć; że każdy ma swoje własne obszary ekspertyzy, ale też obszary niedoboru kompetencji, umiejętności, wiedzy. To sprawiało, że bez lęku można było się o coś zapytać. Lepiej przyznać się do niewiedzy, by coś z tym zrobić, niż udawać, że się wie najlepiej.

– *To było na w tym pierwszym etapie budowania zespołów potrzebne również do tego, żeby wytworzyć samoświadomość organizacji – mówi Waldemar Olbryk. – Chcieliśmy poznać co wiemy, czego nie wiemy, jakie posiadamy umiejętności a jakich nam brakuje, żebyśmy poznali zakres zadań na swoich stanowiskach, jasno to zakomunikowali i zaczęli tworzyć „punkty styku”, miejsca gdzie się zawiązuje współpraca.*

Różnorodność, uruchomienie kanału słuchania, dwustronnej komunikacji, jest podstawą do tego, żeby zacząć budować zaufanie do siebie. Tego nie da się zadekretować odgórnie, choć musi iść od góry, poprzez przykład kierownictwa.

– *Zaczęliśmy oczywiście od siebie w zarządzie, a potem wszyscy mieli warsztaty ze swoimi ludźmi – wspomina Waldemar Olbryk.*

Współpraca oparta na dysku

Extended DISC wspierał budowanie współpracy w zespołach. Kiedy już pracownicy poznali, czym się kto zajmuje i z kim się musi kontaktować (gdzie są wspomniane „punkty styku”), pokuszono się o wprowadzenie jak najwyższej jakości owych kontaktów.

– *Powiedzieliśmy sobie: nauczmy się siebie nawzajem, że jesteśmy różni, inaczej zachowujemy się w tych samych sytuacjach i wykorzystajmy tę wiedzę, by nasze relacje były owocne – opowiada Waldemar Olbryk. – Sięgnęliśmy po model wykorzystywany już w SKANSKA: przeszkoliliśmy wszystkich z Extended Disc rozpoczynając od zarządu, a na pracownikach kończąc. Dzięki niemu nasi pracownicy odkryli różnice swojego sposobu reagowania i zespołowego sposobu reagowania w różnych sytuacjach oraz jak możemy z tego korzystać.*

Model stał się żywym elementem kultury firmowej nie tylko dlatego, że tłumaczy relacje między współpracownikami, ale też pomaga w relacjach z klientami, a więc wspiera osiąganie wyników. Pracownicy pamiętają, że każdy ma swój dysk, także klient, i że właściwe odczytanie klienta za pomocą tego modelu może spowodować, że razem z klientem będzie można wypracować najlepsze rozwiązanie.

Innowacyjność w prezencie

Prezes Zarządu SKANSKA Property definiuje innowację jako stan umysłu, a nie technologię samą w sobie – wyraża się ona w postawie „zrobmy coś inaczej, co będzie lepsze”. Innowacyjność miała być trzecim krokiem w procesie budowania nowego typu organizacji – po przejściu etapu uczenia się, co robimy, po etapie uczenia się współpracy, miało nastąpić dochodzenie do odkrywania pomysłu, że następnym razem możemy być lepsi.

– Ze zdumieniem odkryłem, że tego kroku nie trzeba już stymulować, że to już dzieje się samo – relacjonuje Waldemar Olbryk. – Pracownicy sami przychodzili mówiąc np. „My to już przepracowaliśmy, zrobmy to inaczej...”. Nikt im nie kazał, zrobili to, bo mieli taką potrzebę. Byliśmy w domu!

Prosto, celnie, zrozumiale

Wykorzystanie Extended Disc do zbudowania relacji w zespołach i między zespołami okazało się sukcesem głównie ze względu na prostotę i celność tego narzędzia.

– To niesamowite, jak po zestawie prostych pytań człowiek odkrywa sam siebie i mówi: „O rany ! to pasuje...” – podkreśla Waldemar Olbryk. – Tkwi w tym co prawda niebezpieczeństwo, bo dla niektórych osób coś, co wydaje się nieskomplikowane, powoduje niedowierzenie, iż informacja posiada należyłą wagę i jest naukowa. Trzeba więc umieć wytłumaczyć, że proste oznacza w tym przypadku „dobrze przepracowane”.

Wśród innych korzyści szef SKANSKA Property zwraca też uwagę na praktyczne aspekty posługiwania się Extended Disc. Wyniki analizy są łatwe do omówienia z własnym zespołem. Jest to narzędzie, które otwiera ludzi: Dysk z jego stylami / literkami D,I,S,C pozwala na wykorzystanie spostrzeżeń do codziennego komunikowania się (np. ty jesteś „D”, ja jestem „I”, co oznacza, że np. pierwsza osoba bardzo szybko przechodzi do sedna, a druga potrzebuje chwili na zbudowanie relacji). Z drugiej strony można z niego korzystać elastycznie – nie są to charakterystyki wryte w skale, ale można i należy konfrontować je z własnymi odczuciami i postrzeganiem innych.

Taka jest SKANSKA

Waldemar Olbryk przyznaje, że nie we wszystkich korporacjach mógłby z taką swobodą zaproponować własne pomysły na organizację, jak w SKANSKA. A opisany trzystopniowy proces (skills & knowledge, communication, innovation) to model całkiem własny, inspirowany co prawda różnymi lekturami, ale nigdzie wcześniej nie sprawdzony. Oczywiście było to możliwe również dlatego, że firma uzyskiwała dobre wyniki, a w zarządzie panowała jednomyślność, że warto spróbować.

Innym wyzwaniem było zakomunikowanie pomysłu całej załodze. Szef SKANSKA Property przyznaje, że trudno jest mu porwać ludzi jedynie opowiadając swoją wizję, że musi się wspomagać autorytetem przywództwa formalnego.

– Nie zawsze komfortowo się z tym czułem – przyznaje Waldemar Olbryk. – Wolałbym w tym przypadku przywództwo oparte całkowicie na przekonywaniu, sprzedawaniu ludziom idei, a musiałem nadrabiać determinacją. Ale było warto.