

STUDIUM PRZYPADKU

Opracowane w ramach projektu: "The Hexagonal Leader"

Nazwa organizacji

Orange Hill Sp. z o.o.

Strona internetowa organizacji

www.orangehill.pl

Logotyp organizacji



Typ organizacji

- ☒ organizacja biznesowa
☐ administracja publiczna
☐ NGO's
☐ inna (jaka?)

Wielkość organizacji

- ☒ mała
☐ średnia
☐ duża

Branża

Badania – Szkolenia - Doradztwo

Krótki opis organizacji

Firma szkoleniowo-konsultingowa specjalizująca się w zarządzaniu zasobami ludzkimi, ponad 10 pracowników, kierowana przez kobiety. Enterprise oferuje szkolenia z umiejętności miękkich i narzędzi do analizy w firmie. Firma jest również beneficjentem dotacji unijnych i prowadzi kilka projektów uczenia się przez całe życie na poziomie europejskim.

Opis stadium przypadku (sytuacja / problem) [max 2000 wyrazów]

W firmie pracują prawie same kobiety tej samej narodowości w wieku 23-35 lat. Osoby zatrudnione, podobnie jak właściciel, w większości mają małe dzieci i dobrze się rozumieją. W firmie panuje dobra, przyjazna atmosfera. W rekrutacji osoby bezdzietne, mężczyźni lub osoby powyżej 40 roku życia są odrzucani, ponieważ „nie pasują” do istniejącego zespołu. Analiza sytuacji wykazała, że właścicielka jest pod silnym wpływem nieświadomych postaw, przez co jej decyzje nie są oparte na obiektywnych, merytorycznych kryteriach i w efekcie zbudowała bardzo jednorodny zespół.

Decyzje właściciela konsekwentnie stawiają przed firmą następujące wyzwania:

- W ostatnich latach firma przeżyła prawdziwy „baby-boom” – wzrosła liczba absencji z powodu ciąży, urlopu macierzyńskiego i opieki nad dzieckiem. Organizacja nie jest przygotowana do zabezpieczania projektów pod względem zasobów ludzkich (stabilność zatrudnienia, niewystarczająca liczba zmian itp.).
- Zespół staje się coraz mniej konkurencyjny - myśli konwencjonalnie, powtarza sprawdzone rozwiązania - od dłuższego czasu nie proponuje nowego projektu
- Potencjał pracowników nie jest właściwie wykorzystywany – osoby do projektów wybierane są nie na podstawie kryteriów merytorycznych, ale np. faktu posiadania dziecka lub kryteriów subiektywnych (np. lata znajomości szefa) decydują,
- Pojawia się coraz więcej konfliktów, a pracownicy czują się niesprawiedliwie traktowani przez właścicieli.

Sugerowane rozwiązania (za i przeciw)

1. Natychmiastowe zwiększenie różnorodności pracowników – aby zastąpić zwalniane osoby, zatrudnić osoby, które różnicują zespół pod względem wieku, płci, a najlepiej także pod względem kulturowym (jeśli to możliwe). Rozwiązanie jest jednak nieuzasadnione i nie wyeliminuje źródła problemu, jakim są silne nieświadome uprzedzenia właścicieli
2. Wdrożyć program budowania świadomości nieświadomych postaw i ich negatywnego wpływu na procesy decyzyjne w miejscu pracy. Rozwijać kompetencje menedżerskie w obszarze nieświadomych uprzedzeń
3. Wdrażać praktyki i narzędzia wspierające podejmowanie decyzji wolne od nieświadomych uprzedzeń

Wybrane rozwiązania

Wybrano rozwiązania 2 i 3:

2. Wdrożyć program budowania świadomości nieświadomych postaw i ich negatywnego wpływu na procesy decyzyjne w miejscu pracy. Rozwijać kompetencje menedżerskie w obszarze nieświadomych uprzedzeń
3. Wdrażać praktyki i narzędzia wspierające podejmowanie decyzji, które są wolne od nieświadomych uprzedzeń

Uzasadnienie podjętej decyzji

Rozwiązanie nr 1 jest bezzasadne (nie ma merytorycznych powodów zwolnienia wybranych osób) i nie wyeliminuje to źródła zasadniczego problemu, jakim jest silne nieświadome uprzedzenie właścicieli.

Rozwiązania 2 i 3 są adekwatne do opisanych wyzwań. Źródłem zdiagnozowanych problemów jest nieświadome nastawienie, które silnie napędza decyzje właściciela firmy.

Rozwiązania te zastosowane razem, docierają do sedna problemu i są polecane w praktyce przez ekspertów zajmujących się tematem nieświadomych uprzedzeń: nie da się wyeliminować z procesów decyzyjnych czynników nieświadomych, interwencja polega na uświadomieniu sobie ich istnienia, umiejętności rozpoznawania ich oraz ćwiczenie technik i metod ograniczających wpływ nieświadomych uprzedzeń na procesy decyzyjne.

Rozwiązanie wdrożone w praktyce

1. Budowanie świadomości procesów poznawczych i automatyzmów mózgu.
2. Test IAT
3. Rozpoznawanie nieświadomych uprzedzeń i budowanie świadomości ich występowania we własnych decyzjach
4. Wdrażanie narzędzi i technik ograniczających nieświadome uprzedzenia w decyzjach (rekrutacja merytoryczna, nieobiektywne opisy stanowisk, rekrutacja na ślepo, kolegalne podejmowanie decyzji, wszyscy przy stole itp.)
5. Budowanie kultury organizacji ograniczającej uprzedzenia: kultura informacji zwrotnej, wspólne podejmowanie decyzji, konsultacje, weryfikacja decyzji przez inne osoby itp.
6. Współpraca z różnymi ludźmi i środowiskami

Czego się nauczyliśmy?

Nieświadome uprzedzenia (błędy poznawcze) są jedną z najważniejszych barier w podejmowaniu decyzji przez managerów w miejscu pracy. Często to one decydują za nas, kim otaczamy się w naszym środowisku pracy, kogo zatrudniamy do zarządzania ludźmi, a kogo do analizy danych. W wyniku nieświadomego uprzedzenia kompetencje osób, z którymi pracujemy, zostaną odsunięte na bok. Podświadomie będziemy kierować się stereotypami, co przełoży się na silne nieświadome uprzedzenia wobec ludzi lub całych grup społecznych. Jednocześnie będziemy preferować ludzi, którzy są do nas podobni, mają podobne doświadczenia, wyznają te same wartości, myślą w ten sam sposób. W ten sposób stworzymy jednorodne zespoły. Daje to co prawda poczucie bezpieczeństwa, dobrą atmosferę zrozumienia, wzajemną zgodność poglądów. Z drugiej jednak strony takie zespoły mają ograniczoną kreatywność, osiągają niższy poziom innowacyjności, są mniej otwarte na zmiany i mniej elastyczne. Badania pokazują, że radzą sobie gorzej z ambitnymi projektami.

Powiązanie z 6 kompetencjami rozwijanymi w ramach projektu

Opisane studium przypadku dotyczy **procesu decyzyjnego**, który – jako **podejmowanie decyzji** - jest jedną z sześciu podstawowych umiejętności rozwijanych w ramach projektu Hexagonal Leader.

Właściciel musiał stawić czoła wyzwaniom, które w ostatnich latach zmniejszyły kreatywność pracy pracowników, niemerytoryczne przydzielanie zadań, obniżyły wydajność pracy, zwiększyły konflikty w organizacji i spowodowały pogorszenie atmosfery pracy. Właściciel stanął przed dylematem związanym z wyborem **stylu zarządzania** i musiał podjąć jakąś decyzję.

Właściciel wdrożył program **budowania świadomości** nieświadomych postaw i ich negatywnego wpływu na procesy decyzyjne w miejscu pracy. Jednocześnie rozwijał własne kompetencje menedżerskie w obszarze nieświadomych uprzedzeń. Musiał przełamać własne bariery i uprzedzenia w procesie podejmowania decyzji. Wdrażał również praktyki i narzędzia wspierające podejmowanie decyzji wolne od nieświadomych uprzedzeń. **Zastosował konceptualny styl podejmowania decyzji, który prezentuje podejście społeczne.** Zachęcał do kreatywnego myślenia i współpracy. Właściciel był zorientowany na osiąganie celów długoterminowych. W efekcie udało mu się zbudować zespół ludzi dobrze ze sobą współpracujących i wnoszących innowacyjne pomysły.