



Odrzuć mITy – otwórz oczy

Poznaj prawdziwe możliwości bazy danych na platformie IBM

Jacek Santorski, doradca Mariusza Łukasiewicza, twórcy Lukas Banku i Eurobanku - wspólnie przeprowadzili wiele innowacyjnych projektów opartych na wyprzedzających konkurencję rozwiązaniach IT i nowatorskim marketingu. Były członek rady nadzorczej Eurobanku. W rozmowie z IBM, opowiada, jakie umiejętności i wartości determinują sukces realizacji takich przedsięwzięć.

IBM: Ma Pan imponujący dorobek jako konsultant, trener dla kadry średniego i najwyższego szczebla. Doradzał Pan przy wprowadzaniu strategicznych zmian, wspierał zespoły w prowadzeniu trudnych, złożonych projektów. Na podstawie Pana doświadczeń i wiedzy, proszę powiedzieć, od czego uzależnione jest powodzenie takich projektów?

Jacek Santorski: Kilkanaście lat temu, gdy w powszechnym użyciu było słowo "reengineering" zaczęło się stawać oczywiste, że w blisko 70% nieudanych przekształceń organizacji lub nowatorskich projektów, kluczowym czynnikiem niepowodzenia są „czynniki ludzkie”: błędy komunikacji, źle dobrani liderzy, konflikty interesów itp. Dzięki temu zainteresowano się psychologią biznesu. Mnie interesuje jednak te pozostałe 30% - to były zmiany źle pomyślane albo problemem nie były błędy przywództwa, lecz zarządzania. Modne teorie, że każda zmiana rodzi „opór”, który trzeba „przepracować”, „partycypacyjnie” przechodząc przez „fazy zmiany”, to może być niebezpieczny mit! Jestem bardzo uważny, gdy nasz zespół konsultantów dostaje zlecenie na pomoc kryzysową, bo zmiana była „źle skomunikowana”. A może po prostu roztrojni ludzie dostrzegli ułomności nowej strategii albo inwestor usiłuje „wycisnąć” zbyt wiele, a może zmiana jest „tematem zastępczym” dla ułomności samego „genotypu” totalitarnej czy zbiurokratyzowanej firmy?

IBM: Bazując na Pańskim długoletnim doświadczeniu, uważa Pan, że niektóre środowiska, na przykład informatyków, są bardziej lub mniej podatne na zmiany? Jeśli tak, to jak Pan myśli, z czego to wynika i jaką radę dałby Pan tym, którzy zarządzają zespołami IT lub w nich pracują?

Jacek Santorski: Stereotyp, który często żywią ludzie branży IT, podobnie jak finansiści czy inżynierowie to założenie, że ludzie są racjonalni albo chodzi im „tylko o pieniądze”. Zarządzanie projektami to zarządzanie ego członków zespołu, charakterami ludzi, zarządzanie ryzykiem emocjonalnym. Pierwsze wrażenia, emocjonalne uprzedzenia, niespełnione ambicje, potrzeba władzy i kontroli, stereotypy „swoi / obcy” często są nieświadomą przesłanką istotnych biznesowo czy organizacyjnie decyzji, a swojej inteligencji używamy głównie po to, by je zracjonalizować. Szczególnie trudna jest sytuacja gdy trzeba zamknąć projekt, bo widać że jest źle pomyślany i nierentowny, a wszyscy się przed tym bronią.



Odrzuć mITy – otwórz oczy

Poznaj prawdziwe możliwości bazy danych na platformie IBM

IBM: Jakie cechy, umiejętności powinna mieć lub nabyć osoba, która z sukcesem będzie w stanie prowadzić projekt, dobierać członków zespołu i egzekwować pracę nie będąc jednocześnie bezpośrednim przełożonym?

Jacek Santorski: Żeby zarządzać zespołem IT, tak jak każdym innym, trzeba mieć nie tylko wiedzę i wysokie IQ, ale też dobrze rozwinięte te części mózgu, w których są neurony lustrzane, odpowiedzialne za empatię i wyczucie. Wyczucia potrzebujemy czasem po to by nie zalewać rozmówców czy podwładnych milionami detali, wśród których niknie esencja zmiany albo poszukiwania rozwiązań nie przez wykazywanie „racji” lecz dialog.

O morale zespołu decyduje realizacja zasady 3 E: engagement (liderzy konsultują rozwiązania z przyszłymi użytkownikami), explanation (uczciwe wyjaśnianie przesłanek biznesowych, językiem korzyści, decyzji które muszą być podjęte arbitralnie), expectation clarity (jasność wymagań i standardów ich realizacji). Gdy spełnione są te 3 kryteria, ludzie angażują się nawet w trudne zmiany i dyskomfortowe zadania, jeśli nie - jak to się mówi w IT - „procesują” ale „nie dostarczają” (bierny opór).

Kluczem do sukcesu w zarządzaniu i biznesie jest wyraziste przywództwo, biznesowa pokora (przyznawanie się do błędów), wyczucie, odwaga i innowacyjność. Oraz instynkt, szósty zmysł, który mówi co ma „sens biznesowy” a co nie ma.

Wysokiej klasy specjalista w tematyce zarządzania i przywództwa, John Adair, powiedział kiedyś: „zarząd obwołuje cię dyrektorem lub szefem projektu, ale o tym czy jesteś liderem, decydują serca i umysły ludzi”.

IBM: Panie Jacku*, dziękujemy za wywiad.

Więcej ciekawych wskazówek i nieocenionych spostrzeżeń wysłuchają Państwo na konferencji 19 października 2010r. w Hotelu Hyatt, w Warszawie.

Zapraszamy do zarejestrowania się: ibm.com/pl/migruj

* Jacek Santorski uruchamia właśnie w ramach Szkoły Binesu Politechniki Warszawskiej, jednej z wysoko notowanych w skali Europy uczelni (MBA, kilka specjalizacji), autorskie studium psychologii przywództwa. Firma Values, którą prowadzi z Dominiką Kulczyk Lubomirską, we współpracy z firmą 4 Results, wspiera zespoły IT w wiodących w Polsce organizacjach, działających na wielką skalę jak i w małych specjalistycznych firmach, którym grozi „kryzys niezrównoważonego wzrostu”. Rozwój za wszelką cenę to też niebezpieczny stereotyp...