

Emilia Bujkowska

Absolwentka Instytutu Socjologii, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego

METODA SYNTHETRON. INNOWACJA W ZARZĄDZANIU I KOMUNIKACJI

ABSTRAKT

Artykuł jest próbą przedstawienia pojawiających się zmian w organizacjach: nowe spojrzenie na rolę pracownika, dostrzeganie znaczenia efektywnej komunikacji, wykorzystywanie nowoczesnych metod komunikacji. Rozwój organizacji zawsze jest procesem długotrwałym i wieloetapowym, co powoduje, że osoby zarządzające poszukują nowych rozwiązań pozwalających na osiągnięcie pozycji lidera na rynku. Przedstawienie pojawiających się trendów w zarządzaniu i potrzeby dokonywania zmian w kulturze organizacyjnej, odbędzie się poprzez przybliżenie specyfiki oraz obszarów zastosowania nowoczesnej metody Synthetron. Wykorzystywanej w wielu międzynarodowych organizacjach do zarządzania personelem oraz przepływem informacji oddolnych. Artykuł powstał w oparciu o autorską pracę magisterską „Efektywna komunikacja wewnętrzna w organizacji. Analiza zastosowania metody Synthetron”, materiały marketingowe promujące metodę oraz na podstawie doświadczeń z uczestniczenia w dyskusjach zarówno w roli uczestnika, jak i jej moderatora.

Słowa kluczowe: Synthetron, komunikacja oddolna, syntetrony, zaangażowanie, innowacyjność, dyskusje syntetronowe, zarządzanie, efektywność

ABSTRACT

The article is an attempt to present the emerging changes in the organization: a new look at the role of employee, perception of the importance of effective communication, use the modern methods of communication. The development organization is always along and a multi-stage process, what makes that managers are looking for new solutions to achieve market leadership. Presentation of the emerging trends in management and the need to change organizational culture, will be held by bringing specific characteristics and fields of application of modern Synthetron method. Used in many international organizations to management personnel and bottom-up flow information. This article is based on the author's master's thesis: “Effective internal communication in the organization. Analysis of the application of Synthetron method”, marketing materials to promote the method and based on experience from participating in the discussions both as a participant, as well as its moderator.

Keywords: Synthetron, bottom-up communication, synthetrons, engagement, innovation, synthetron discussions, management, efficiency

Wprowadzenie

Komunikacja wewnętrzna w organizacji służy czterem podstawowym funkcjom: kontrolnej, motywacyjnej, informacyjnej i emocyjnej. Sprawowanie kontroli nad osobami podległymi służbowo, z perspektywy komunikacji wewnętrznej, powinno polegać na równym ich traktowaniu oraz ocenianiu. [Ober, 2013: 259] Każda osoba zarządzająca przedsiębiorstwem oraz ponosząca odpowiedzialność za osiągnięte przez organizację wyniki ma świadomość wyzwań jakie pojawiają się na drodze do osiągnięcia sukcesu. W ostatnich latach zaczęto dostrzegać, iż

głównym czynnikiem wpływającym na stopień konkurencyjności organizacji jest wiedza i potencjał drzemiący w ludziach, w pracownikach. [Brzezińska, 2009: 168] Spotkania i dialog z pracownikami stały się szansą na zgromadzenie wielu informacji. Jednak problemem jest to, w jaki sposób można je skutecznie wykorzystać, tak aby przekładały się na wdrożenie pozytywnych zmian i rozwój całej organizacji? Niekiedy ogrom informacji napływających różnymi kanałami powoduje, że pracodawca nie jest w stanie ich zbierać i analizować w sposób regularny i uporządkowany [Uherek, 2015: 81-82]. Platforma dyskusyjna o nazwie Synthetron powstała jako rozwiązanie powyższego problemu. Pozwala ona nie tylko na zebranie opinii od wielu osób podczas otwartej dyskusji, ale także na kontrolowanie przebiegu dyskusji i wygenerowanie automatycznie raportu z najbardziej popieranymi odpowiedziami i pomysłami.

Model organizacji „odwróconej”

Innowacyjność i otwartość w zarządzaniu w przypadku każdej organizacji może odnosić się do wielu obszarów: wprowadzania na rynek nowych produktów czy usług, dokonywania zmian w strategii zarządzania czy poszerzania obszarów działalności. Aby jednak dokonać tego typu udoskonaleń potrzebna jest pomoc i autentyczne zaangażowanie wielu osób. Pojawia się pytanie – jak tego dokonać? Coraz więcej firm poszukuje odpowiedzi wśród swoich pracowników, którzy nie tylko znają funkcjonowanie i potrzeby organizacji od zewnątrz, ale co ważniejsze, budują relacje zewnętrzne. Kierowanie się wiedzą i kreatywnością pracowników, spowodowało wiele zmian w funkcjonowaniu organizacji i komunikacji wewnętrznej.

Budowanie organizacji „odwróconej”, modelu *bottom-up*, było tematem przewodnim między innymi książki „Employees first, customers second”. Autor, Vineet Nayar, dyrektor zarządzający globalnej firmy z branży IT zastanawiał się nad tym, co by się stało, gdyby dokonano odwrócenia piramidy organizacyjnej? Gdyby na jej szczycie umieszczono pracowników, a na niższym poziomie klientów? [Nayar, 2010: 55] Zmiany w kulturze organizacyjnej i wprowadzenie systemu *bottom-up* stanowi z jednej strony bardzo nowoczesne podejście do zarządzania, a z drugiej strony pozwala trafnie odpowiadać na potrzeby rynku i klientów.

Postępująca zmiana trendów w zarządzaniu i rosnąca liczba pracowników, spowodowały jednak, iż szczególne znaczenie w stymulowaniu komunikacji wewnętrznej i wprowadzaniu modelu *bottom-up*, zaczęły odgrywać „nowe media”. Korzystanie z nich spowodowało otwarcie się komunikacji, wpłynęło na lepszy przepływ informacji i wiedzy oraz bieżącą informację zwrotną. Sukces związany ze stosowaniem nowoczesnych narzędzi technologicznych polega na odchodzeniu od postrzegania komunikacji, jako jednostronnego procesu przekazywania informacji na rzecz ochrony jego dwukierunkowości oraz podkreślenia znaczenia odbiorcy informacji w efektywnej komunikacji. [Gach, 2012: 124]

Kontekst i cel powstania metody

Utrata cennych informacji, występowanie barier komunikacyjnych, „zatrzymywanie” i unikanie wdrażania nowych pomysłów i rozwiązań – takie obserwacje poczynione przez autorów metody Synthetron zainspirowały ich do wykorzystania technologii komputerowej i implementowania nowoczesnej metody komunikacyjnej. Paul Verhaeghe – był dyrektor McKinsey, Baldo Faieta – matematyk z Carnegie Mellon University oraz Joanne Celens – menedżer z firmy Shell International, w 1999 roku zainicjowali powstanie Synthetronu, jako metody ułatwiającej

współpracę, w rzeczywistym czasie (za pomocą platformy on-line) i na dużą skalę (do 1000 uczestników jednocześnie). Nieustanne udoskonalenie metody pod względem jej funkcjonalności oraz wyglądu, spowodowały, że w ostatnich latach na rynku zagranicznym stała się bardzo popularnym i cenionym narzędziem. Na popularność wpłynęła przede wszystkim jej efektywność i wszechstronność.

Wynikiem dyskusji prowadzonej za pomocą nowej metody są istotne informacje zwrotne, analiza problemu, ocena postępu, wzmacnianie strategii zmiany czy współtworzenie nowych rozwiązań. Wraz z udoskonalaniem metodologii, ze względu na zróżnicowane potrzeby klientów umożliwiono wariantowość jej zastosowania. Istotą metody jest możliwość dostrzeżenia przez pracodawców i właścicieli przedsiębiorstw istotnych spostrzeżeń i pomysłów pochodzących od pracowników. To przecież dzięki tym ostatnim, możliwe jest osiągnięcie sukcesu. Działanie metody oparte jest o cztery główne idee: 1) przechodzenie od ankietowego badania pracowników, do aktywnego słuchania i angażowania pracowników; 2) motywowanie uczestników do dzielenia się pomysłami w sposób anonimowy – koncentracja na treści a nie autorze komentarzu; 3) generowanie, ocenianie i filtrowanie najważniejszych pomysłów; 4) analiza tego, co i jak jest wypowiedziane oraz gdzie brakuje energii lub oporów.¹

Jak działa SYNTHETRON?

Synthetron to interaktywna metoda pozyskiwania rzetelnych informacji od zdefiniowanej grupy, w bezpieczny i anonimowy sposób. Jest to metoda diagnostyczna, która pozwala w ciągu godziny zebrać informacje od grupy 30 do 1000 osób jednocześnie, na dowolny, wybrany temat. Synthetron wykorzystuje *crowdsourcing*, czyli inteligencję grupową, która pozwala organizacji dotrzeć do szerszego grona ludzi pracujących na różnych poziomach struktury i zaangażować w działania wszystkich pracowników organizacji. Przebieg dyskusji syntetronowej opiera się na sześciu kluczowych elementach: 1) zadaniu pytania; 2) wypowiedzi uczestnika; 3) wypowiedzi/reakcji współuczestnika; 4) ocenie wypowiedzi współuczestnika; 5) średniej ocenie danej wypowiedzi przez grupę i 6) syntetronie – wypowiedzi uczestników najsilniej wspierane przez całą grupę.

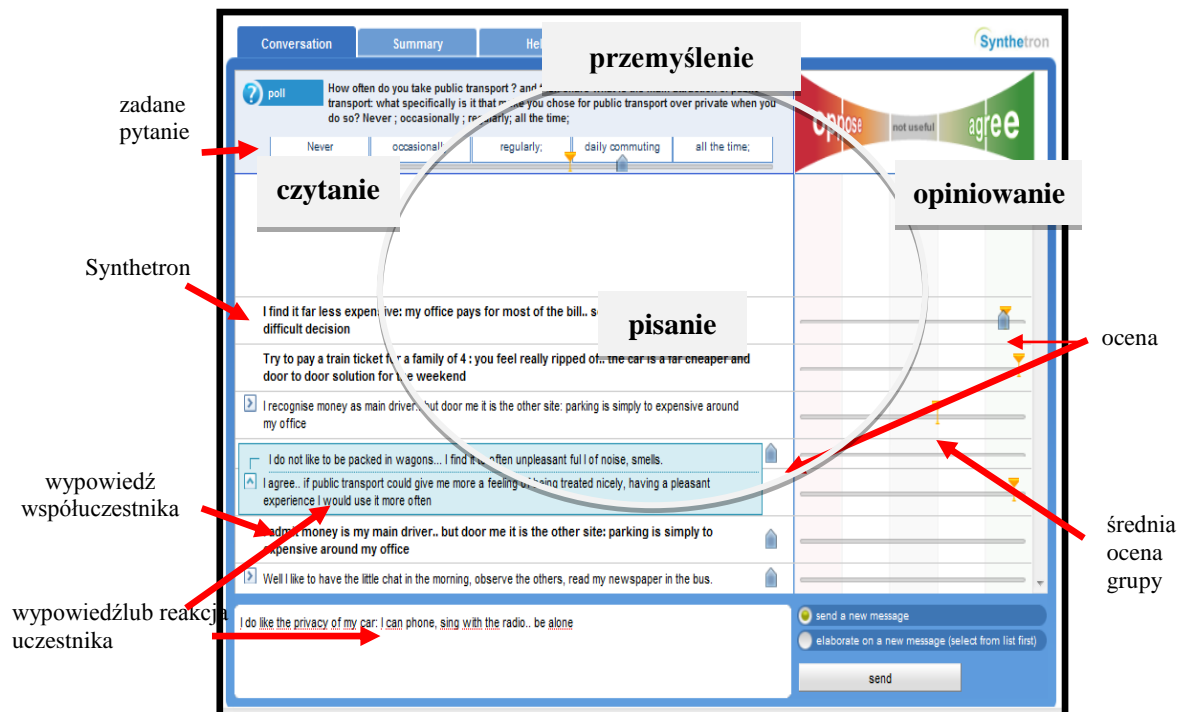
Wdrażanie metody do organizacji przebiega w postaci sześciu etapów. Każdy z nich powinien być uważnie przemyślany i zaplanowany, aby osiągnąć zamierzony efekt – weryfikację postawionych hipotez bądź uzyskanie gotowego rozwiązania danego problemu:

- 1) określenie tematu i zakresu dyskusji – im więcej informacji zostanie przekazanych przez pracodawcę odnośnie tematu, obszaru dyskusji oraz oczekiwanego rezultatu, tym dokładniej będzie można zaplanować kolejne kroki;
- 2) wybór grupy docelowej – na jakie i czyje potrzeby odpowiedzieć mają rezultaty;
- 3) stworzenie skryptu z pytaniami – przygotowują go zespół konsultantów we współpracy z organizacją zlecającą. W trakcie dyskusji może ulec modyfikacji: pewne pytania mogą zostać pominięte, inne natomiast mogą być dopisywane na bieżąco, w zależności od przebiegu dyskusji;
- 4) przekazanie uczestnikom informacji o temacie dyskusji oraz instrukcji poruszania się po platformie dyskusyjnej;
- 5) przeprowadzenie dyskusji – zalogowanie do platformy za pomocą odnośnika w postaci linku internetowego, który uczestnicy otrzymują od konsultantów;

¹ Por. *About us – mission*, <http://www.synthetron.com/mission/> (19.04.2015).

- 6) analiza otrzymanych wyników – natychmiastowe, automatycznie generowane wyniki zaraz po zakończeniu sesji dyskusyjnej w postaci tak zwanego „raportu krótkiego”.

Rysunek 1. Wygląd platformy dyskusyjnej – kluczowe elementy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów marketingowych firmy *Human to Business*.

Nad prawidłowym przebiegiem dyskusji, zarówno pod względem technicznym jak i merytorycznym, czuwają cały czas dwa zespoły konsultantów. Jeden składa się z osób odpowiedzialnych za wdrażanie narzędzia w Polsce. Drugi stanowią osoby stacjonujące w Belgii – w biurze firmy Synthetron, gdzie znajduje się główna siedziba generująca kody dostępu do platformy i raporty po zakończeniu dyskusji. Funkcjonowanie dwóch zespołów jest szczególnie istotne w kontekście posługiwania się metodami wykorzystującymi technologie komputerowe czy internetowe. W razie utraty połączenia z Internetem na terenie Polski, zespół stacjonujący w Belgii może nadal kontynuować dyskusję zgodnie z harmonogramem pytań, w taki sposób, iż uczestnicy nie zauważą zmiany. Dlatego tak ważne jest stworzenie jasnego i czytelnego skryptu, z dokładnym przypisaniem różnych typów pytań do poszczególnych bloków tematycznych.

Metodologia SYNTHETRONU

Synthetron jest bardzo złożonym i wielowymiarowym narzędziem komunikacyjnym. Aby lepiej ukazać jego potencjał i spektrum zastosowań, należałoby przybliżyć metodologię w oparciu o którą działa. Odnosi się ona do szeregu zróżnicowanych sposobów analizy pojawiających się opinii i wypowiedzi uczestników podczas dyskusji.

Podstawowym elementem analizy są syntetrony, czyli wypowiedzi najsilniej wspierane – zarówno w sposób pozytywny jak i negatywny, przez grupę. Stanowią one bazę dla bardziej złożonych analiz. Jednak aby możliwe było wyciągnięcie jakichkolwiek wniosków niezbędne jest zadanie pytania do którego uczestnicy mogliby się ustosunkować. Zachęcenie uczestników

dyskusji do aktywnego wyrażania swoich opinii i udzielania szczerych odpowiedzi odbywa się poprzez wykorzystanie różnych form pytań.

Tabela 1. Rodzaje pytań i ich funkcje

Kategorie	Funkcje, rola pytania
Pytania sondażowe	Pozwalają sprawdzić istotność tematu dyskusji dla danej grupy. Wskazują na zrozumienie lub wsparcie danego obszaru lub tematu w organizacji. Skala: „zdecydowanie się zgadzam”, „zgadzam się”, „nie zgadzam się”, „zdecydowanie się nie zgadzam”
Pytania otwarte	Pytania pozwalające na swobodną wymianę pomysłów i uruchomienie kreatywności. Dzięki nim uczestnicy nawzajem się inspirują
Pytania przekierowujące z ramy problemu do ramy celu	Pytania, które koncentrują się na poszukiwaniu możliwych rozwiązań danego problemu
Wypracowanie rozwiązań	Rezultatem jest wygenerowanie gotowych rozwiązań omawianej kwestii
Pytania o rekomendacje	Pytania skłaniające uczestników do uważnego zastanowienia się i uzyskania od nich informacji, jakie kroki podjęliby w konkretnej sytuacji
Pytania zawężające	Pytania skłaniające do udzielenia jak najbardziej szczegółowej odpowiedzi, unikanie ogólnych wypowiedzi. Często w tym celu początek odpowiedzi jest już podany, a zadaniem uczestników jest dokończyć zdanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów marketingowych firmy *Human to Business*.

Współpraca i różnorodność w zespołach pracowniczych są ważnym elementem determinującym jakość wykonywanej pracy. Czasem jednak powstanie konfliktu na różnych płaszczyznach jest nieuniknione. Umożliwienie podjęcia właściwej interwencji w sytuacji konfliktu możliwe jest między innymi dzięki analizie za pomocą „bipotronów”, czyli obszarów polaryzacji wypowiedzi w zespole. „Bipotrony” powstają z informacji, pomysłów czy opinii, które były wysoko punktowane zarówno na skali „zgadzam się” jak i na skali „nie zgadzam się”. Pokazują w jakich obszarach tematycznych zespół jest podzielony i opinie są spolaryzowane. Innymi metodami analizy jest „Model EBC” i 3H. Polega na identyfikacji kluczowych czynników zmiany – zarówno wspierających, jak i blokujących. Uzyskane analizy stanowią wartość dodaną szczególnie dla organizacji, które są w fazie zmiany i potrzebują wdrożenia z powodzeniem nowej strategii zarządzania. Dzięki „Modelowi EBC” projekt czy proces zachodzący w organizacji zostaje opisany przez trzy wskaźniki: E (*enabling*) – czynniki wspierające zmianę, B (*blocking*) – elementy blokujące zmianę i C (*critical*) – krytyczne czynniki sukcesu. Efektem jest pozyskanie informacji o tym, na czym pracodawca może zbudować sukces, czyli: wzmacniaczach (*drivery*), elementach do naprawy (*blokery*) i propozycjach zmian. Model 3H umożliwia analizę 3 poziomów niezbędnych do realizacji zmiany. Skrót 3H pochodzi od 3 słów angielskich: *head*(głowa), *heart*(serce) i *hands*(ręce). Pozwala sprawdzić, na którym poziomie zmiana już się realizuje, a na których poziomach potrzebne jest podjęcie działań. Przejście do działania może zapewnić spójność w trzech obszarach: racjonalnym – *head* (racjonalne przekonania),

emocjonalnym – *heart* (dostosowanie zachowań, uczuć) i operacyjnym – *hands* (możliwości wprowadzenia zmiany, zasoby, kompetencje).

Kolejnym elementem metodologii są „chmury wyrazowe”. Pokazują najczęściej używane słowa w wypowiedziach uczestników. Jest to wynik analizy słów używanych podczas całej dyskusji: wielkość słowa zależy od częstotliwości jego występowania w trakcie trwania sesji dyskusyjnej i poziomu wsparcia. Korzyścią wynikającą z tego typu analizy jest przygotowanie komunikacji zarząd-zespół przy wykorzystaniu języka i kodu komunikowania się pracowników, co gwarantuje skuteczność przekazu i jego zrozumienie przez wszystkich. Dodatkowym rezultatem jest pogłębienie wiedzy o tym, do jakich elementów pracownicy przywiązują największą wagę. Po dokonaniu analizy syntetronów i obszarów, na jakich koncentrowali się uczestnicy, można dokonać pogłębionej analizy „*so what?*” i „*mindset*”. Pierwsza w sposób tabelaryczny przedstawia podsumowanie, wraz z proponowanymi aktywnościami w zakresie: problemów do rozwiązania, działań niezbędnych do wdrożenia oraz utrzymania danego postępowania przynoszącego korzyści. Druga pozwala określić sposób myślenia i cechy danej kultury organizacyjnej. Opiera się na analizie lingwistycznej i profilowaniu behawioralnym. Rezultaty analizy odzwierciedlają sposób myślenia grupy na dany etapie (tematycznym) dyskusji, a także zaangażowanie grupy, które również wskazuje wagę danego tematu. Zmiana może zostać wspierania w przypadku dwóch sposobów myślenia: 1) otwartość na zmianę zamiast oporu i preferencji stabilności oraz 2) osobiste zaangażowanie i przejmowanie aktywnej roli, a nie pozostawanie „przedmiotem” zmiany lub biernym obserwatorem.

W ramach omawiania metod analizy i formułowania wniosków z dyskusji, należałoby także scharakteryzować skład zespołu koordynatorów, którzy odpowiedzialni są za przebieg dyskusji. Są to osoby, które odbyły szereg szkoleń w siedzibie Synthetronu w Belgii, a następnie uzyskały certyfikaty upoważniające je do uruchamiania i koordynowania dyskusji. W skład tego zespołu wchodzi cztery osoby: menedżer projektu, moderator, co-moderator, i „super uczestnik”. Moderator odpowiedzialny jest za zadawanie pytań z wcześniej przygotowanego skryptu. Ma możliwość podglądu całej dyskusji. Jego głównym celem jest wpisywanie pytań i komunikatów instruujących uczestników w sposób zgodny z kolejnością i ustalonymi standardami. Pozostaje w stałym kontakcie z co-moderatorem, który jest dla niego silnym wsparciem. Śledzi przebieg dyskusji, dba o bieżące pogłębianie tematu. Kontroluje kierunek przebiegu dyskusji, sygnalizuje moderatorowi odbieganie uczestników od głównego tematu, pomaga w bieżącym formułowaniu pytań mających skierować dyskusję na właściwy obszar tematyczny. Kolejny członek zespołu pełni funkcję menedżera projektu, czyli osoby odpowiedzialnej za cały projekt. Podczas przebiegu dyskusji obserwuje ją z klientem i jego przedstawicielami. Pełni rolę łącznika między klientem a moderatorem, co-moderatorem i „super uczestnikiem”. Sygnalizuje moderatorowi sugestie klienta odnośnie poruszanych kwestii, proponowanych pytań. Zadaniem „super uczestnika” jest wpisywanie ze skryptu w odpowiednim bloku tematycznym „super-proberów”, czyli wypowiedzi, które widoczne są dla pozostałych uczestników w taki sposób, jakby była to opinia czy informacja pochodząca od współuczestnika dyskusji. Umożliwia to omówienie zagadnień, które z jakichś względów mogłyby zostać przemilczane przez pozostałe osoby – a klientowi szczególnie zależy właśnie na ich ujawnieniu, przedyskutowaniu.

Narzędzie *Synthetron* porusza wiele aspektów i obszarów związanych z procesem komunikowania się. Dogłębna, wielowymiarowa analiza pozwala na poznanie sposobu myślenia,

wartości oraz postaw grupy osób, stanowiących integralną część organizacji. Przedstawienie wizji z jaką powstawało narzędzie, wyjaśnienie jej elementów składowych pozwala na przedstawienie obszarów zastosowania metody oraz korzyści z niej płynących – zarówno dla pracodawcy, jak i uczestniczących w dyskusji pracowników.

Obszary zastosowania narzędzia

We wszelkiego rodzaju dużych organizacjach, czy przedsiębiorstwach funkcjonuje wiele działów odpowiedzialnych za realizację celów częściowych, które następnie przekładają się na wyniki organizacji rozumianej jako jedna całość. Metoda Synthetron znajduje swoje zastosowanie szczególnie w czterech działach oraz procesach zachodzących w organizacjach. Zalicza się tu: marketing, *Human Resource*, dział strategiczny i zarządzania zmianą. W każdym z tych obszarów ujawniają się kolejne cechy metody, potwierdzające jej skuteczność i efektywność szczególnie w kontekście komunikacji wewnętrznej.

Działania marketingowe są dla organizacji szczególnie ważne. To od nich zależy rozpoznawalność firmy, jej produktów i usług. Sposób prezentacji oferty firmy wpływa na ilość i profil społeczno-ekonomiczny konsumentów, którzy zdecydują się na skorzystanie właśnie z tej a nie innej oferty. Synthetron umożliwia w tym obszarze zweryfikowanie planowanej strategii promocyjnej – tak aby dotarła ona do pożądanym odbiorców. Zastępuje tradycyjne grupy fokusowe oraz kwestionariusze ankiety. Pozwala wypowiedzieć się obecnym i potencjalnym klientom w nowy, innowacyjny sposób. Szybka opinia zwrotna sprzyja podjęciu kluczowych działań mających na celu zatrzymanie obecnych i pozyskanie nowych klientów. Uzupełnieniem zgromadzonej wiedzy może być wysłanie podobnego zapytania do pracowników firmy, którzy mają bezpośredni kontakt z klientami.

Kolejny obszar dotyczy kwestii zarządzania zasobami ludzkimi. Przeprowadzenie dyskusji syntetronowej pozwala na weryfikację kluczowych dla organizacji procesów oraz podjęcie zdecydowanych działań naprawczych, jeżeli są konieczne. Menedżerowie działów *Human Resources* są świadomi tego, iż stopień zaangażowania pracowników zależy od procesów komunikacyjnych i zarządczych. Jednak sama wiedza na temat tej zależności nie jest wystarczająca – trzeba wiedzieć jak osiągnąć taki stan. Przeprowadza się w tym celu wiele badań i wywiadów. Ich wadą jest zbyt uogólnianie i opóźniona publikacja wyników, odsunięta w czasie. Zazwyczaj jest już za późno na reakcję. Synthetron wydaje się być doskonale przystosowany do regularnego śledzenia zaangażowania pracowników w poszczególne obszary działalności organizacji. Natychmiastowy dostęp do wyników, czy w postaci raportu skróconego (lista syntetronów, najsilniej wspieranych wypowiedzi) oraz raportu pogłębionego (zawierającego dane ze wszystkich metod analizy wypowiedzi) w okresie dwóch tygodni po zakończeniu badania, umożliwia dokonanie precyzyjnej i szczegółowej analizy porównawczej. Kwestie priorytetowe dla pracodawcy mogą być usprawnione w szybki sposób, a śledzenie przebiegu postępów pozwala na doprecyzowanie na których obszarach trzeba szczególnie skoncentrować swoje działania. Eliminacja nadmiernego uogólniania zdobytych informacji, pozwala na wychwycenie nawet tych najmniejszych, które w przypadku innych badań mogłyby zostać niedostrzeżone czy pomięte. Badania zaangażowania pracowników często ograniczają możliwość wyrażania własnej opinii lub mogą sugerować pewne odpowiedzi, a dane uzyskane z wywiadów indywidualnych bywają trudne do zanalizowania w przypadku dużej organizacji. Synthetron łączy obie metody: z jednej strony pozwala pracownikom na swobodne i nieograniczone wyrażenie swojej opinii, z drugiej zaś

przedstawia odpowiedzi, które uzyskały największe poparcie grupy i stanowią wskazówkę, co do działań, jakie należy podjąć w organizacji. Dział HR z jednej z finansowych firm postanowił wykorzystać metodę do sprecyzowania panujących w firmie wartości a następnie sformułowania ich w postaci nakazów i zakazów dla pracowników we wszystkich placówkach detalicznych. W tym przypadku zastosowano podejście segmentowe – zorganizowano 8 sesji dyskusyjnych tak, aby uwzględnić różnice językowe i wielkość poszczególnych jednostek. Razem w dyskusjach wzięło udział 200 osób – byli to zarówno pracownicy jak i dyrektorzy oddziałów. Uczestnicy wyrazili swoje opinie na temat panujących wartości, co pomogło w zrozumieniu co może je wzmocnić a ja co jest barierą w ich stosowaniu: co mamy przestać robić? Co zacząć robić? Co robić dalej? Dyskusja przyczyniła się do tego, iż temat wartości był poruszany przez pracowników także po jej zakończeniu. Analiza otrzymanych treści była podstawą do stworzenia niewielkiej broszury z zakazami i nakazami – z użyciem słownictwa uczestników dyskusji. Sposób myślenia grupy został wykorzystany do dostosowania stylu komunikacji adekwatnej dla danej grupy uczestników. Powstała broszura była następnie rozwijana z bardzo dużym powodzeniem – dwa lata później sformułowane zasady są nadal aktualne i przestrzegane. Innym przykładem wykorzystania narzędzia w ramach polityki zarządzania personelem jest firma, której problemem był wysoki stopień rotacji (90%) wśród młodych pracowników sklepów. Zorganizowano w tym celu moderowaną dyskusję syntetronową z pytaniami, które prowadziły uczestników do poszukiwania niestandardowych rozwiązań i wychodzenia poza schemat myślowy „tylko wyższa pensja jest w stanie zapobiec rotacji”. Wdrożenie kilku pomysłów, jakie pojawiły się ze strony pracowników spowodowały znaczny spadek poziomu rotacji w ciągu pół roku. Nastąpiła zmiana w priorytetach w działaniach działów HR i kierowników sklepów, zmniejszenie kosztów rekrutacji i integracji pracowników.

Zmiany zachodzące w organizacji – fuzje, przejęcie, zmiany struktury organizacyjnej są procesami, w których efektywna i właściwa komunikacja wewnętrzna odgrywa szczególne znaczenie. Tempo i rozmiar zmian wymusza poszukiwanie nowych, szybkich sposobów zebrania informacji od osób, których owe zmiany mają dotyczyć. Zbudowanie silnej grupy wokół nowej wizji, wspieranie zmiany i minimalizowanie napięcia związanego z nową sytuacją możliwe jest dzięki zaangażowaniu i dotarciu do wszystkich członków organizacji. Włączenie wszystkich w proces zmiany, poprzez chęć poznania ich opinii na ten temat, może przynieść wymierne efekty w postaci określeniu priorytetów działań oraz określenie optymalnego dla wszystkich tempa zmian. W przypadku gdy program zmiany traci impet, runda rozmów syntetronowych, może pomóc w zidentyfikowaniu ukrytych przyczyn i czynników blokujących zmiany. A w dalszej kolejności podjąć kroki pozwalające wyjść poza wszystkie ograniczenia i blokady. Gdy dochodzi do połączenia dwóch firm, zebranie opinii z obu stron może sprzyjać stworzeniu planu działania uwzględniającego dotychczasowy styl i formę pracy pracowników każdej z nich.

Z wprowadzaniem zmian łączy się określanie strategii – ważne jest, aby była ona przez wszystkich zrozumiana i zaakceptowana. Brak tych elementów strategii może przekładać się na niedostrzeżenie sensu pracy, a tym wzrost frustracji. Wykorzystując platformę dyskusyjną, można nie tylko zapoznać wszystkich członków organizacji ze strategią, ale także wykorzystać wkład i wiedzę pracowników do jej udoskonalenia, co może pomóc wyprzedzić konkurencję. Przykładem może być firma technologiczna, która zdecydowała się na skorzystanie z metody celem zbudowania wsparcia dla nowej strategii i programu zarządzania. Wyzwaniem jakie postawiła przed sobą organizacja, było zbudowanie silnego poparcia dla nowych celów i planów

przewidzianych na kolejne 2 lata. Jak wyglądał przebieg dyskusji i procedura zapoznania pracowników z nową strategią? Na początku pracownicy z 3 regionów – Azji, Europy i Ameryki, zostali osobiście zaproszeni na dyskusję przez zarząd firmy przez telefoniczną konferencję, którą poprzedziła krótka prezentacja nowej strategii. Następnie pracownicy zaangażowali się w trzy odrębne dyskusje syntetronowe (podzielone ze względu na kontynenty) z 100-200 współpracownikami ze swojego regionu. Podczas dyskusji uczestnicy wskazali główne, strategiczne ich zdaniem wskazówki, odnieśli się do wybranych komponentów z nowego planu zarządzania oraz wyrażali opinię jak można osiągnąć założone w nim cele. Rezultatem było zebranie 2 500 opinii, z czego ponad 400 było syntetronami. Raport z analizy wraz z uzgodnionymi działaniami przez kadrę zarządzającą został udostępniony wszystkim pracownikom przez lokalne kierownictwo. Korzyści z przeprowadzonej dyskusji dotyczyły różnych obszarów, do najważniejszych zakwalifikowano:

- 1) Zebranie spostrzeżeń i wiedzy pochodzącej od pracowników,
- 2) Możliwość przygotowania pracowników do nowej strategii,
- 3) Otrzymanie listy działań, które należy wykonać w pierwszej kolejności – priorytety o różnym stopniu ważności,
- 4) Zaangażowanie w dialog członków organizacji z kilku regionów, co było do tej pory niemożliwe,
- 5) Wykazanie nowoczesnego przywództwa przez zarząd, otwartego na prawdziwym dialogu z pracownikami,
- 6) Integracja pracowników z całego świata w otwarty, szybki i oszczędny sposób.

We wszystkich wymienionych obszarach można dostrzec uniwersalne cechy narzędzia, które stanowią wartość dodaną w przypadku jego każdorazowego wykorzystania, niezależnie od tematu czy idei przewodniej. Po pierwsze Synthetron opiera się na wykorzystaniu mądrości zespołowej pracowników. Otwarte dyskusje to oddolny proces tworzenia, wypracowywania i udoskonalania wszystkich procesów. Poprzez wnoszenie swoich propozycji działań i rozwiązań problemów w organizacji oraz konstruktywne słuchanie rozproszonych grup, budowane i wzmacniane jest zaangażowanie pracowników. Powstaje pożądany przez pracodawców model organizacji oddolnej oraz kultura *feedbacku* i poczucia sprawczości. Jednokierunkowy przepływ informacji „od góry”, zastąpiony zostaje modelem dwustronnym. Ze względu na pełną anonimowość metody, uzyskiwane informacje są szczere, prawdziwe i autentyczne – dzielenie się opiniami występuje w bezpiecznym środowisku, gdzie oceniane są pomysły, a nie ich autorzy, gdzie zdanie każdego jest równie ważne. Pracownicy przejawiają większą innowacyjność, kreatywność, postawy proaktywne i wychodzenie poza schematy. Uczą się słuchać innych oraz doceniać swoich współpracowników i kolegów z pracy. Kolejną korzyść wynika z nowoczesności metody odpowiadającej wymogom dużych organizacji. Dzięki temu, iż opiera się na technologii IT i odbywa się „on-line” możliwe jest jednoczesne zaangażowanie nawet 1000 uczestników w czasie jednej godziny. Jednocześnie poruszanie się po platformie dyskusyjnej jest bardzo proste i klarowne – nie wymaga wcześniejszego przygotowania. Jest to szczególnie istotne dla organizacji liczących setki czy nawet tysiące pracowników, dla których do tej pory wizja przeprowadzenia rozmowy z większą grupą osób była nieosiągalna. Nie istnieje potrzeba zmiany położenia w przypadku organizacji mających swoje placówki w całym kraju czy świecie. Koszt całego procesu jest także znacznie mniejszy w porównaniu z innymi metodami zbierania opinii

pracowników. Nowoczesność odzwierciedla także matematyczny algorytm pozwalający utworzyć „krótka listę” najważniejszych informacji dostępnych tuż po zakończeniu sesji.

Na efektywność dyskusji przeprowadzanych za pomocą Synthetronu wpływa także fakt, iż przez cały czas jest ona moderowana. Przedstawiony wcześniej skład zespołu konsultantów zapewnia, iż przebieg dyskusji będzie zgodny z założonym celem a aktywni moderatorzy czuwać będą nad dynamiką i kierunkiem dyskusji. Projektowanie i przeprowadzanie dyskusji odbywa się zgodnie z warunkami projektowania i wdrażania strategii komunikacji wewnętrznej. Postępowanie wg kroków takich jak: ustalenie celu komunikacji, tematu, grupy docelowej a następnie ocena uzyskanych efektów i ocena trafności skorzystania właśnie z tego narzędzia powoduje, iż metodę Synthetron można uznać za w pełni profesjonalną i odpowiadającą specyfice procesu komunikowania się w organizacjach. Co więcej, metoda ta pozwala na złagodzenie lub przezwyciężenie barier komunikacji wewnętrznej. Anonimowość metody wpływa na brak powodów do nieufności oraz przezwycięża zjawisko „milczenia organizacyjnego” spowodowanego strachem przed wyrażaniem własnego zdania – w obawie przed reakcją przełożonego czy opinią grupy. Pośrednia forma komunikacji powoduje, iż możliwe jest panowanie nad reakcjami emocjonalnymi związanymi z omawianym tematem. Pojawia się możliwość kontrolowania przekazywanej treści komunikatu oraz jego przemyślenie. Ze względu na to, iż uczestnikami sesji dyskusyjnej mogą być pracownicy zajmujący różne pozycje w hierarchii zawodowej i od przedmiotu dyskusji zależy czy informacja o składzie grupy, pod względem stanowisk, zostanie podana, nie występuje ryzyko, iż narzucona zostanie określona forma komunikacji. W bezpośrednich kontaktach forma ta zależy od statusu uczestników komunikacji – w przypadku dyskusji syntetronowej każdy wypowiada się w swoim własnym języku i stylu, co przekłada się na naturalność i szczerłość przekazywanych informacji. Możliwość przekazywania informacji oraz opiniowania wypowiedzi współuczestników bez udziału osób pośredniczących, eliminuje ryzyko przerwania kanału komunikacyjnego czy zniekształcenia komunikatu. W komunikacji bezpośredniej, szczególnie w organizacjach o złożonej strukturze organizacyjnej, ryzyko takie jest bardzo realne i często wpływa na dwuznaczność i niejasność przekazywanych treści. Potwierdzeniem korzyści z zastosowania nowoczesnej platformy dyskusyjnej wydają się być także opinie osób mających okazję posłużyć się tą metodą – czy to z punktu widzenia organizacji zlecającej, czy uczestnika dyskusji. Pozytywne opinie dotyczą najczęściej anonimowości metody, natychmiastowych wyników, czy szansy na poznanie opinii pracowników w krótkim czasie.

Otwarty dialog – budowanie zaangażowania w dyskusje społeczne i polityczne

Tematem dyskusji syntetronowej może być każdy temat budzący kontrowersje czy poruszany na forum publicznym. Zastosowanie metody nie ogranicza się bowiem jedynie do problemów wewnętrznych organizacji. Przykładem może być często poruszana w ostatnim czasie różnorodność płciowa, przejawiająca się w walce o równouprawnienie kobiet i mężczyzn w miejscu pracy oraz w dążeniach do partnerskiego modelu rodziny. Coraz więcej mówi się o rosnącej roli kobiet w biznesie, ich przedsiębiorczości i dążeniach do pełnienia funkcji kierowniczych. Aby pogłębić temat, w kwietniu bieżącego roku przeprowadzono otwartą dyskusję (mogła wziąć w niej udział każda zainteresowana osoba) pt.: „Kobiety w biznesie”. Poruszane w trakcie zagadnienia dotyczyły znaczenia różnorodności płci w biznesie, jak wygląda rozwój kariery kobiet w biznesie, wskazania działań wpływających w sposób korzystny

i niekorzystny na zarządzanie różnorodnością oraz identyfikacji przyczyn, które blokują lub wspierają rozwój w tym obszarze. Uczestnikami dyskusji byli 34 menedżerowie z 12 państw: większość z nich stanowiły kobiety (71%) a 38% było bezpośrednio zaangażowany w tematykę zarządzania różnorodnością płciową. Z godzinnej dyskusji i wielu pojawiających się opinii, cztery z nich można wskazać jako kluczowe i najsilniej popierane przez wszystkich uczestników:

- 1) Zróżnicowanie płci ma pozytywny wpływ na innowacyjność, wydajność i sukces organizacji. Co więcej, różnorodność nie powinna dotyczyć tylko kwestii płci ale także innych obszarów.
- 2) Zwiększanie różnorodności związane jest nie z pieniędzmi, ale z kulturą organizacyjną, wyznawanymi wartościami oraz akceptacją przez wszystkich istnienia różnorodności.
- 3) Należy wprowadzić odpowiednie zasady i reguły mające na celu zwiększenie szacunku dla kobiet, wprowadzenia elastycznych form pracy i zapewnienia opieki na dziećmi. Kluczowe znaczenie ma także sposób przeprowadzania rekrutacji.
- 4) Organizacje powinny więcej i bardziej efektywnie mówić na temat korzyści płynących z różnorodności.

Analiza „so what?” wskazała, iż problemami do rozwiązania są: brak ciągłości w działaniach, przyjmowanie przez kobiety męskiego stylu zachowania, nierówne traktowanie podczas rekrutacji, kultura uprzedzeń oraz nie wskazywanie pozytywnych korzyści z różnorodności. Natomiast działania, które się sprawdzają i powinny być wdrożone związane są z: wprowadzeniem specjalnych programów przywództwa dla kobiet, przedstawianiem sukcesów zróżnicowanych zespołów, transparentnością, dopuszczaniem kobiet do procesów decyzyjnych, słuchaniem kobiet i koncentrowaniu się na ich problemach. W ramach analizy za pomocą „chmur wyrazowych” najczęściej powtarzanymi słowami okazały się: równość, niezależność, nepotyzm i elastyczność (w kategorii kultura przyjazna różnorodności), przywództwo, pomoc, zasady (w kategorii sukces), zachowanie, przywództwo, problemy (w kategorii przyczyny oporu) oraz społeczeństwo, zmiany, kontrowersje (w kategorii jak naprawić sytuację).

Tematyka i otwarta forma dyskusji, pozwalała na to, że zaangażować mogła się w nią duża liczba osób. Podobnie było w przypadku dyskusji zorganizowanej na potrzeby związku transportowego, który chciał zaangażować swoich interesariuszy, aby doradzić rządowi w sprawie opłat drogowych. Krajowe stowarzyszenie transportowe potrzebowało jasnego i pełnego opinii swoich interesariuszy na temat kontrowersyjnych zmian w prawie. Po przeprowadzeniu badania ilościowego w postaci kwestionariusza ankiety, konieczne było badanie bardziej jakościowe i angażujące większą ilość osób. Przeprowadzono 7 dyskusji rozłożonych na trzy dni – razem wzięło w nich udział 6 000 osób. Przedyskutowano wszystkie 7 części planowanej ustawy, za pomocą starannie zaprojektowanych skryptów, które służyły jako podstawa do dyskusji. Metoda Synthetron w ciągu dwóch tygodni pozwoliła na sklasyfikowanie i przeanalizowanie opinii, pomysłów, spostrzeżeń i odczuć 6 000 uczestników na temat jednego z najbardziej delikatnych tematów politycznych w owym czasie. Uzyskane wyniki zostały przedstawione podczas publicznej konferencji prasowej. Media, parlament i zainteresowane strony przez kolejne miesiące systematycznie cytowały i odwoływały się do otrzymanych danych. Związek transportowy zyskał dużą popularność i rozpoznawalność – wykorzystanie przez nich metody Synthetron uznane zostało za bardzo innowacyjne i nowoczesne. Rezultatem końcowym było połączenie z wynikami ankiety ilościowej oraz przedstawienie ich rządowi, co pomogło w podjęciu decyzji w sprawie opłat drogowych.

Dyskusja na bardzo dużą skalę została przeprowadzona także w Belgii w 2011 roku. Zorganizowano wielkie wydarzenie społeczne, którego realizacja nie byłaby możliwa bez nowoczesnego narzędzia komunikacyjnego. Tysiąc losowo wybranych mieszkańców, pochodzących z różnych regionów i klas społecznych zostało zaangażowanych do wyrażenia swoich spostrzeżeń na temat trzech, uznanych przez obywateli najważniejszych wówczas problemów: zabezpieczenia społeczne, kryzys finansowy oraz imigracje.

Metoda *Synthetron* opierając się na *crowdsourcing'u* i inteligencji zespołowej wpisuje się w pojawiające się trendy i promowane praktyki komunikacyjne. Otrzymane w wyniku dyskusji rekomendacje i opinie poparte danymi statystycznymi oraz analizą sprawiają, że zainteresowanie nowoczesnym narzędziem komunikacyjnym rośnie. Przewaga mądrości grupowej w starciu z mądrością jednostki jest znana od dawna. Dzięki narzędziu *Synthetron* mądrość ta może zostać wykorzystana skuteczniej niż kiedykolwiek wcześniej.

Bibliografia

- Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A. (2009), *Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Gach D. (2012). *Wpływ nowoczesnych instrumentów komunikowania się na zmianę funkcjonowania pracowników organizacji*, [w:] B. Mikula (red.), *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*, Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Nayar V. (2010). *Employees first, customer second. Turning conventional management upside down*, Boston: Harvard Business Review Press (Copyrighted Material).
- Ober J. (2013). *Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie*, Zeszyt 65.
- Uherek A. (2015). *Słuchać aby skutecznie działać*, [w:] „Personel Plus”, nr 2.