

Katarzyna Grzybowska, Agnieszka Grzelczak

Politechnika Poznańska

METODY INTERWENCYJNE DUŻYCH GRUP

1. Wstęp

Wprowadzanie zmian poprzez ich odgórne narzucenie czy nakaz z reguły nie przynosi zamierzonych efektów. Proces zmian budzi przeważnie opór wśród członków organizacji. Związany jest on przede wszystkim z emocjami (uczuciem bezpieczeństwa czy lęku przed nieznanym), jakie każdy pracownik odczuwa podczas zmian zachodzących w jego firmie.

Opór należy tu rozumieć jako przekorę i chęć utrzymania stanu istniejącego w firmie. Mówi o tym zasada przekory, zwana również prawem przeciwdziałania K. Adamieckiego¹. Indywidualne źródła oporu przed zmianami można podzielić na trzy grupy czynników – są to przyzwyczajenia i stereotypy, emocje oraz pozytywna informacja.

Indywidualne źródła oporu są zwykle przyczyną porażki. Są one bazą konfliktów między dwiema grupami stworzonymi w organizacji podczas procesu wprowadzania zmian. Twórcy teorii tożsamości społecznej stwierdzają, iż w warunkach współwystępowania grup „dokonujemy kategoryzacji ludzi na grupy, siłą rzeczy zwracamy uwagę na różnice między nimi. Różnice te mogą istnieć naprawdę lub tylko w naszej wyobraźni; niezależnie jednak od tego, na ile znajdują odbicie w rzeczywistości, stanowią źródło konfliktów międzygrupowych” [Stephen, Stephen 1999, s. 150]. Konflikt międzygrupowy wynika więc z różnic odnoszących się do celów dwóch grup. Według teorii względnego niezaspokojenia przyczyną konfliktu międzygrupowego jest postrzegana przez grupę szkoda, rozumiana jako krzywda.

Jak w takim razie skutecznie i efektywnie wprowadzać zmiany do przedsiębiorstwa? Przede wszystkim należy je planować, a następnie implementować przy aktywnym i możliwie jak najszerszym udziale zarówno zainteresowanych, jak i mniej aktywnych pracowników.

¹ „Zasada przekory” została zaproponowana przez Le Chateliera, na grunt organizacji zaś przedniósł ją Adamiecki, określając mianem „prawa przeciwdziałania”.

2. Teorie zmian

„Klasyczna teoria zmiany zaleca wyodrębnianie zdeklarowanych zwolenników zmiany, jej przeciwników oraz całej masy naśladowców” [Brilman 2002, s. 389]. Zgodnie z tą teorią, konieczne jest wspieranie się w procesie zmian na liderach i zwolennikach zmiany, przeciwników tych zmian natomiast należy separować. „Postawy pracowników i menedżerów w procesie zmian mogą stanowić czynnik zarówno sprzyjający, jak i opóźniający, a nawet hamujący zmiany. Wynika to z faktu, iż z jednej strony członkowie organizacji inicjują i wprowadzają zmiany w przedsiębiorstwie, z drugiej jednak strony, jako główni uczestnicy procesów zmian, są zagrożeniem powodzenia przedsięwzięcia” [Grzybowska 2005, s. 51].

Jak podaje R. Seel, tradycyjne zmiany w organizacjach były opracowywane przy pomocy kierującego zmianami małego zespołu [Seel 2001, s. 496]. Standardowo w skład tych grup wchodziło od pięciu do dziesięciu uczestników. W ten sposób jednak najwyższa kadra zarządzająca traciła opinie i pomysły (często pozytywne) tych, którzy obawiają się zmian.

Tak jednak być nie musi. Jeśli ma być przeprowadzona ważna i daleko idąca zmiana, istotne jest zaangażowanie jak największej liczby osób. Przesną oni być pasywnymi obserwatorami zachodzących zmian, lecz staną się ich twórcami. Jak napisał A.S. Judson, „Powiedz mi – zapomnę. Pokaż mi – może zapamiętam. Włącz mnie w działanie – na pewno zrozumie” [Judson 1991, s. 116]. Konieczne jest więc uczestnictwo pracowników w pracach nad zmianami.

Partycypacja w procesie zmian pozwala pracownikom zrozumieć zmianę, jej konieczność, przyczyny i ewentualne skutki. Pozwala na zwiększenie zaufania między kadrą zarządzającą a szeregowymi pracownikami. Partycypacja pozwala również na podniesienie poziomu samooceny, angażuje w proces podejmowania decyzji i rozwija pracowników. Współpraca i zaangażowanie pracowników mogą powodować zmianę ich postawy (zaakceptowanie zmian) i zmianę relacji społecznych.

Współdziałanie międzygrupowe (zwolenników i przeciwników zmian) poprawia wzajemne relacje. Poprawa jest tym większa, im bardziej wspólne działania prowadzą do sukcesu obu grup. Kooperacja ta przynosi jeszcze jedną korzyść – niweluje negatywne zachowania. Współpraca członków organizacji w zróżnicowanych zespołach w zakresie opinii o zmianach, wykształcenia i doświadczenia zawodowego wiąże się z „lepszym przystosowaniem organizacji oraz z większą skutecznością wprowadzania zmian strategicznych” [Chmiel 2003, s. 365]. Wykazały to m.in. badania prowadzone przez M.F. Wiersema i K.A. Bantela w Stanach Zjednoczonych.

3. Metody interwencyjne dużych grup

Do rozwiązania specyficznych problemów konieczne są specyficzne, nowe formy rozwiązań. Można więc zastosować metody wprowadzania i wspierania zmian z udziałem wszystkich osób, których te zmiany dotyczą. Metody te określa się mianem metod interwencyjnych dużych grup (ang. *Large Group Interventions* – LGI). Są one używane po to, by ułatwić wprowadzenie zmian organizacyjnych i kierowanie nimi.

Umożliwiają one szybką reakcję na konieczność wprowadzenia zmian, przy zaangażowaniu dużej liczby uczestników. I, co ważne, planowana zmiana odbywa się „od wewnątrz” grupy, przy uczestnictwie nie tylko najwyższego kierownictwa. Doprowadza to do osiągnięcia trwalszego efektu i dużej skuteczności. Przy zastosowaniu metod LGI możliwa jest integracja wiedzy i inteligencji uczestników (nawet tych niechętnych zmianom). Wspólnie opracowane cele, strategia i rozwiązania (zmiany) zobowiązują uczestników do dalszego działania. Uczestnicy identyfikują się z zaistniałą sytuacją, zaczynają pojmować konieczność wprowadzania zmian, to zaś powoduje zwiększenie ich odpowiedzialności i aktywności.

Metody interwencyjne dużych grup są również formą nauki, kształcenia pracowników. Jeśli w ten sposób spojrzymy na organizowane spotkania, to okaże się, iż stworzymy nową kulturę organizacji – zdolną do wprowadzania zmian.

Metody LGI zostały opracowane na początku lat osiemdziesiątych XX w. w Stanach Zjednoczonych. Rozpropagowano je również w Europie. Szczególnie dobrze przyjęły się w Niemczech, skąd trafiły na rynek polski. Metody te stosowane są z powodzeniem w pracy zarówno z małymi grupami (około dziesięciu osób), jak i w dużych grupach, liczących nawet ponad 3000 uczestników. Są one odpowiednie dla biznesu, przemysłu i gospodarki, w ramach akcji czy ruchów społecznych, w samorządach i organizacjach pozarządowych.

Główne założenia metod interwencyjnych dużych grup są następujące:

1. Ujednolicony zestaw informacji – wszyscy uczestnicy biorący udział w spotkaniu pozyskują ten sam zbiór informacji i danych.
2. Spotkanie jest formą szkolenia – poprzez wymianę opinii uczestnicy zdobywają ten sam poziom wiedzy.
3. Spotkanie jest kuźnią pomysłów – podczas spotkania dochodzi do opracowania nowych pomysłów i rozwiązań.
4. Wynikiem spotkania są wytyczne i zobowiązania – są one realizowane po spotkaniu.
5. Rzeczywista partycypacja uczestników – uczestnicy spotkania muszą chcieć współuczestniczyć w spotkaniu, kierownictwo organizacji zaś, będące gospodarzem spotkania, musi mieć wolę wysłuchania wszystkich opinii.

4. Przegląd metod interwencyjnych dużych grup

Metoda Open Space

Metoda Open Space została opracowana przez H. Owena. Jest ona szybka, tania i w prosty sposób gwarantuje produktywne i efektywne spotkania. Oparta jest na podstawowym prawie „dwóch stóp”. Mówi ono, że każdy znajduje się tam, gdzie może się czegoś nauczyć [Owen 1995].

Cel metody: szybkie pozyskanie rozwiązań i zidentyfikowanie obszarów obciążonych konfliktami.

Cechy charakterystyczne: spotkanie dotyczy tylko jednego głównego tematu. Najczęściej jest to temat ważny dla wszystkich i jednocześnie pilny dla organizacji.

Spotkanie nie ma z góry przygotowanego programu oraz nie ma ustalonych prelegentów.

Rezultat metody: to przede wszystkim pozyskanie dużego spektrum propozycji, rozwiązań i pierwszych projektów zmian. Rezultatem zastosowanej metody jest również pobudzenie motywacji uczestników spotkania i zwiększenie ich odpowiedzialności.

Uczestnicy: liczba uczestników powinna być ustalona w przedziale od 10 do 1000 osób.

Czas trwania: 1-3 dni.

Ważną rolę odgrywa w tej metodzie temat główny. Uczestnicy proponują do niego tematy poboczne, ściśle związane z głównym.

W ten sposób zdefiniowany zostaje program spotkania oraz utworzone zespoły robocze. Uczestnicy spotkania wybierają te grupy robocze, które ich najbardziej zainteresują. Praca każdej grupy jest udokumentowana, a sprawozdania otrzymują wszyscy uczestnicy spotkania.

Należy zwrócić uwagę na dwie sprawy: po pierwsze, za konkretnym zdefiniowanym zadaniem powinna stać konkretna osoba, która będzie ponosić odpowiedzialność za wprowadzanie w życie zadania. Po drugie, konieczne jest zaplanowanie pierwszego działania. Jeśli to nie zostanie zrobione, to również nie zostaną zrobione pozostałe.

Metoda Future Search

Metoda ta jest postrzegana jako prosta, lecz nie łatwa. Stworzenie bowiem propozycji spójnego planu na przyszłość we własnej organizacji jest bardzo trudne. Spotkanie jest przygotowywane przez animatora, który koordynuje i wspiera uczestników. Metoda Future Search umożliwia uczestnikom podnoszenie świadomości i poczucia własnej wartości.

Cel metody: opracowanie wspólnego planu na przyszłość.

Cechy charakterystyczne: uczestnicy spotkania pracują w homogenicznych i heterogenicznych grupach.

Rezultat metody: wynikiem spotkania jest ustalenie wizji oraz wyznaczenie środków i działań skierowanych na osiągnięcie ustalonych celów.

Uczestnicy: liczba uczestników biorących udział w spotkaniu szacowana jest na 40 do 72 osób.

Czas trwania: około 3 dni.

Uczestnicy spotkania przechodzą przez kilka etapów. Pierwszy z nich to analiza sytuacyjna organizacji (spojrzenie wstecz), polegająca na ustaleniu bieżących uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych organizacji. Kolejna faza spotkania to ustalenie, jakie występują tendencje i trendy oraz co robimy.

Poprzednie etapy pozwolą na opracowanie wizji lub celów, do których organizacja powinna zmierzać. Trzeba również zidentyfikować potrzeby i w końcu opracować plan działań zgodny z wyznaczoną wizją lub/i celami. Zakończenie spotkania jest jednocześnie początkiem działań zmierzających do wytyczonych celów.

Metoda Real Time Strategic Change (RTSC)

Metoda ta jest popierana i używana w przypadku, gdy chcemy pozyskać różnicowane inicjatywy zmian.

Cel metody: przekazanie informacji o zamiarze wprowadzenia zmian do organizacji oraz motywacja i mobilizacja uczestników (pracowników organizacji).

Cechy charakterystyczne: warunkiem koniecznym skuteczności metody jest gotowość kierownictwa do uwzględnienia propozycji uczestników spotkania.

Rezultat metody: zostają ustalone cele zintegrowane z wyznaczonymi koniecznymi zmianami aprobowanymi przez kierownictwo, przy aktywnym współudziale uczestników spotkania.

Uczestnicy: liczba uczestników nie powinna przekroczyć 50 osób.

Czas trwania: od 2 do 3 dni.

Metoda ta jest stosowana zwłaszcza w przypadku nagłej konieczności wprowadzenia zmiany. Kierownictwo organizacji stawia przed uczestnikami konkretne cele i zamierzenia, uczestnicy spotkania zaś formułują własne cele. Wynikiem dyskusji nad przygotowanymi wnioskami jest decyzja o wspólnie wytyczonym celu. Szansą na powodzenie przedsięwzięcia jest spójność celu kierownictwa z celami własnymi uczestników.

Metoda Appreciative Inquiry

Metoda ta jest pozytywną rewolucją zmian. Inspiruje ona i upoważnia uczestników spotkania do zmian. Jak podają J. Hall i S. Hammond, metoda ta jest działaniem dla potężnej celowej zmiany w organizacji [Hall, Hammond].

Cel metody: działanie motywujące, zwiększające potencjał intelektualny uczestników, przy okazji pozyskanie zgody na zmiany.

Cechy charakterystyczne: podstawą metody jest dewiza mówiąca, iż należy robić to, co do tej pory najbardziej się udaje.

Rezultat metody: przede wszystkim metoda ta pozytywnie zmienia tok myślenia i nastawienie uczestników do innowacji i zmian. Jest metodą rozwoju dyscypliny pozytywnych zmian.

Uczestnicy: liczba uczestników wynosi od 10 do 2500 osób. W spotkaniu może brać udział reprezentacja organizacji lub pracownicy całej organizacji.

Czas trwania: około 2 dni, jako działanie towarzyszące i cykliczne – do kilku lat.

W przypadku tej metody uczestnicy spotkania przechodzą przez cztery fazy. Pierwsza faza to odkrycie i zrozumienie, a więc określenie centrum zainteresowania wszystkich uczestników spotkania. W tej fazie odkrywane są dobrze funkcjonujące elementy organizacji. To także odkrycie i ocenienie kluczowych obszarów zainteresowania. Drugi etap to etap wizji. Ustala się tutaj główne cele i wizję dla kluczowych punktów zainteresowania. Po tej fazie spotkanie przechodzi w kolejną, zwaną kształtowaniem. Następuje w niej opracowanie idei i propozycji zmieniania wizji (snów) i celów w rzeczywistość. Ostatnią fazą jest realizacja. Uczestnicy spotkania tworzą nowe rozwiązania i systemy, które doprowadzą organizację do realizacji pożądaných snów.

5. Podsumowanie

W artykule przedstawiono metody stosowane w różnych warunkach i w różnych celach. Należy zaznaczyć, iż metod tych nie można porównywać między sobą, gdyż odnoszą się do rozwiązywania różnych problemów i zadań. Metoda typu Open Space jest przyporządkowana do grupy metod o charakterze dyskusyjnym. Ma na celu przede wszystkim przedyskutowanie problemów i podejmowanie grupowych decyzji. Metody Future Search i Real Time Strategic Change należą do metod mających na celu grupowe kreowanie przyszłości i planowanie strategii organizacji. Natomiast ostatnia z omawianych tu metod, Appreciative Inquiry, stosowana jest w celu zaplanowania i wprowadzenia zmian przeważnie o charakterze przełomowym.

Metody LGI można traktować, jak to wcześniej podkreślono, jako element pozyskania innowacyjnych i pożytecznych rozwiązań, przydatnych przede wszystkim organizacji. Ale metody te można również traktować jako spotkania uczestników, podczas których następuje wymiana wiedzy i doświadczenia. Są więc elementem nietypowego szkolenia.

Kwitająca i odnosząca sukcesy organizacja jest skazana na ludzi doświadczonych. Podczas spotkań uczestnicy uczą się i nauczają tego, co jest konieczne w ich życiu zawodowym. W ten sposób metody interwencyjne dużych grup stają się instrumentem kształtowania osobowości uczestników spotkania. Stwarzają poczucie zrozumienia zasad i działania organizacji, w której pracują, podnoszą także umiejętności i wiedzę uczestników. Nauka taka nie jest nudna, nie jest także elitarna ani bezużyteczna.

Metody LGI są stosowane w organizacjach gospodarczych i społecznych, by wzmocnić poczucie wspólnoty wszystkich członków tych organizacji, osiągnąć wspólną ideę, nawet na poziomie strategicznym, czy też opracować spójne rozwiązanie istniejącego problemu. Podczas spotkań, gdy stosuje się metody interwencyjne dużych grup, występuje jednak prawdopodobieństwo powstania zjawiska zaniku cech indywidualnych członków organizacji. Wzmaga się bowiem skłonność do naśladownictwa, a emocje i napięcie sprawiają, że podjęte działania nie są oceniane krytycznie. Następstwem tego zjawiska jest zmniejszenie odpowiedzialności za podejmowane decyzje i działania.

Opisane warunki powodują, iż myślenie grupowe (bo z tym mamy do czynienia) może się stać poważną patologią w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Myślenie grupowe ujawnia się w warunkach, w których członkowie grupy znają się i utożsamiają się z grupą lub organizacją, w której pracują. Te pozytywne cechy mogą w istocie powodować niebezpieczeństwo dla organizacji. Wytwarza się iluzja jedności, a więc również prawidłowości podejmowanych decyzji czy działań. Pod wpływem silnego stresu łatwiej może dojść do wywierania nacisku i w konsekwencji do grupowego myślenia. Na silny stres wpływa również decyzja, która jest podejmowana. Jeśli decyzja odnosi się do istotnego, ważnego zagadnienia lub jest ona bardzo złożona bądź krótki jest czas rozstrzygnięcia problemu, to warunki, w których decyzja ma zapaść, są idealne, by wywrzeć nacisk.

Myślenie grupowe jest efektem złudzenia bezpieczeństwa i jedności. Przede wszystkim myślenie grupowe skłania przedstawicieli grupy do podejmowania często ryzykownych i niepewnych działań, bez zastanowienia się nad konsekwencjami. Poczucie bezpieczeństwa może prowadzić do nadmiernego optymizmu. Brak refleksji i optymizm mogą sprawiać, że jedność w podejmowaniu decyzji jest bardziej wynikiem braku wypowiedzi niezgodnych z powszechną opinią.

Spotkania pracowników według metod LGI mogą być dobrą inwestycją organizacji na przyszłość. Nie należy jednak zapominać o niebezpieczeństwie zmniejszenia odpowiedzialności za podejmowane decyzje.

Literatura

- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Chmiel N. (2003), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wyd. Psychologiczne, Gdańsk.
- Grzybowska K. (2005), *Negatywne zachowania członków organizacji w procesie planowania i wdrażania zmian*, Prace Naukowe Katedry Ekonomii i Zarządzania Przedsiębiorstwem, t. IV, Politechnika Gdańska, Gdańsk.
- Hall J., Hammond S., *What is Appreciative Inquiry?*, <http://lib1.store.vip.sc5.yahoo.com/lib/thinbook/whatisai.pdf>.
- Judson A.S. (1991), *Changing Behavior in Organizations. Minimizing Resistance to Change*, B. Blackwell Inc., Massachusetts.
- Owen H. (1995), *R&D Meetings in Open Space*, „R&D Innovator”, vol. 4, nr 2.
- Seel R. (2001), *Anxiety and Incompetence in the Large Group: A Psychodynamic Perspective*, „Journal of Organizational Change Management”, vol. 14, nr 5.
- Stephen W.G., Stephen C.W. (1999), *Wywieranie wpływu przez grupy. Psychologia relacji*, Gdańskie Wyd. Psychologiczne, Gdańsk.

LARGE GROUP INTERVENTIONS METHODS

Summary

Modern enterprises operate on a global and competitive market, in an ever-changing environment. Thus new trends in changes and project management appear. Transformation, reorganization or restructuring are the creation and change of a whole new form, function or structure of a firm. Transformation or reorganization are to create a company that is better than before. Project of organization transformation is therefore the profound change of the organization as a whole, not just part of it.

The article is a discussion about Large Group Interventions methods (LGI). The term large group interventions was invented in the early 1990s by B.T. Alban and B.B. Bunker, two US-based organizational consultants and academics. Large Group Interventions methods are a label that is applied to many different methods of getting a crowd to come to consensus but not only. The LGI methods are used in Project Change Management. Although there are more than twenty different Large Group Interventions methods. This paper will focus on four of them: Open Space Technology, Future Search, Real Time Strategic Change and Appreciative Inquiry.

A lot of the organizations used LGI methods: 3M, Boeing, Ford Motor Company, Guinness, KPMG, Marriott Hotels, Microsoft and Shell.