



Z WARSZTATU MENEDŻERA

Buduj zespół z kulturą!

 Leaders Island

Kolejny krok w budowaniu zespołu

W pierwszym odcinku naszego podcastu opowiedzieliśmy o tym, co jest niezbędne, aby wytworzyć ducha pracy zespołowej. W skrócie: należy **poznać lepiej swoich ludzi**, a także **przedstawić się im przez pryzmat istotnych dla nas wartości**. W dalszej kolejności trzeba **ustalić cel dla całego zespołu** i, wychodząc od niego, **wyznaczyć indywidualne cele dla każdego współpracownika**. Dziś przejdziemy do kolejnego kroku, jakim jest **definiowanie kultury organizacyjnej zespołu**. Niezależnie od tego, czy obejmujesz zespół istniejący, czy tworzysz go zupełnie od podstaw, prawdopodobnie będzie to proces długofalowy i objęty różnorodnymi **ograniczeniami**, na które chcemy Ci zwrócić uwagę.

Czym jest kultura organizacyjna?

Tak naprawdę... wszystkim, bo **w praktyce wykazuje ona ogromną przewagę nad sztywnymi procedurami**, które nie zawsze da się zaaplikować w każdej nowej sytuacji. A odpowiadając na pytanie bardziej opisowo, musimy zauważyć, że kultura organizacyjna doczekała się bardzo wielu definicji. Część z nich opiera się na wyliczeniach, które obejmują m.in. **funkcjonujące w danej grupie sposoby zarządzania, normy, tradycje, wartości, poglądy, postawy, oczekiwania,**

motywacje, wzorce komunikacji i rodzaje relacji międzyludzkich. Inne opisy dążą do uogólnienia. W tej grupie jako szczególnie trafna wyróżnia się definicja tego pojęcia jako „niepisanych, **przestrzeganych często podświadomie zasad, które wypełniają lukę między tym, co napisane, a tym co się rzeczywiście dzieje**”.

Kultura organizacyjna z 4 punktów widzenia

Z powyższego jasno wynika, że konkretną kulturę danej organizacji **bardzo trudno jednoznacznie opisać**, ponieważ parametrów i wymiarów jest wiele, a dodatkowo część z nich ma raczej nieformalny, może nawet nieuchwytny charakter. Z tego względu dla większej jasności przyjrzymy się tylko **przykładowym podzbiorem elementów składających się na kulturę organizacyjną**. Weźmy pod uwagę głównie **styl zarządzania** (autokratyczny versus demokratyczny) i **metodologię pracy** (kaskadową vs zwinną). Twoje możliwości wyboru w tych względach rozpatrzmy **z perspektywy ustalonego wcześniej celu, a także potrzeb i możliwości zespołu, Ciebie samego/-ej jako menedżera oraz całej organizacji**.

1. Cel

Wybór kultury organizacyjnej, którą nadasz zespołowi, **powinien być zawsze zakorzeniony w stawianych mu celach**.

Dlatego sugerujemy, aby refleksyjnie i krytycznie podejść do dominujących narracji, według których można mówić o uniwersalnej przewadze pewnych stylów zarządzania i pracy grupowej. Nie przy każdym celu, nie w każdej sytuacji i nie w każdej fazie funkcjonowania zespołu sprawdzi się na przykład zarządzanie demokratyczne i bardzo modna dziś metodyka Agile (o której szerzej mówiliśmy w 2. odcinku naszego podcastu). Tam, gdzie praca wiąże się z dużym napięciem, a decyzje muszą być podejmowane błyskawicznie, prawdopodobnie lepiej zadziała model niestosownie uznawany za przebrzmiały: bardziej autokratyczny, z liderem, który jasno wskazuje drogę. Nie sugerujemy, że taki model powinno się wdrożyć w każdej sytuacji. Przeciwnie, **trzeba zdecydować, który z nich jest potrzebny w danym etapie naszego rozwoju i w pełni świadomie go wprowadzać. Co istotne z punktu widzenia celu, nie należy podchodzić do sprawy podręcznikowo**, tylko z otwartym umysłem i pewną dawką kreatywności **sięgać po te mechanizmy, które przyniosą pożytek zespołowi**. Metodologie pracy nie są nam dane raz na zawsze w niezmiennych postaci – one też ewoluują.

2. Zespół

Definiując nową kulturę organizacyjną, **musisz brać pod uwagę przyzwyczajenia i predyspozycje członków zespołu**. Jeśli przywykli oni na przykład do działania zgodnie z metodologią zwinną, prawdopodobnie trudno im będzie przestawić się na bardzo dokładne planowanie i kaskadowe realizowanie kolejnych etapów projektu. I na odwrót. To, że ktoś nie chce pracować w systemie zwinnym, nie oznacza, że jest złym specjalistą. **Nie możemy zatrudniać ludzi do jednego systemu, a potem nagle wdrażać inny**. Jeżeli pozyskaliśmy kogoś do pracy w Waterfallu, nie powinniśmy wymagać, aby z marszu przestawił się na Agile. Podobnie ma się rzecz ze strukturą zespołu. Trudno jest oczekiwać, że dobry efekt przyniesie jej zupełne spłaszczenie i wprowadzenie samorządności,

jeśli Twoi pracownicy w naturalny sposób ciężą ku temu, aby wyłaniać ze swojego grona liderów lub reprezentantów.

Jeśli jesteś na etapie rekrutacji, sugerujemy, aby **połączyć w zespole osoby młodsze stażem z tymi bardziej doświadczonymi**. Ani zespoły czysto seniorskie (złożone z osób, które wnoszą ze sobą bagaż kultur poprzednich organizacji), ani czysto juniorskie (bardziej plastyczne) nie zapewnią nam niezwykle **cennej synergii wysokich kompetencji z energią i idealistycznym podejściem do zadań**. Warto sprawić, aby i juniorzy, i seniorzy mieli się od kogo uczyć, a ci ostatni rozwijają się przede wszystkim wówczas, gdy mają szansę inspirować młodszych.

3. Ty

Zanim wybierzesz kulturę organizacyjną, **musisz uczciwie spojrzeć na siebie – na swój charakter i skłonności**. Pomogą Ci w tym wskazówki, których udzieliśmy w 1. odcinku podcastu. Na przykład jeśli absolutnie uwielbiasz mieć wszystko dokładnie poukładane, prawdopodobnie bliżej Ci będzie do pracy metodą kaskadową. Z kolei jeśli sądzisz (tak jak gen. D. Eisenhower), że „plany są niczym, planowanie jest wszystkim”, możesz pomyśleć o wprowadzeniu metodyki zwinnej. **Zastanów się za każdym razem, czy jesteś na tyle elastyczny/-a, aby funkcjonować w kulturze organizacyjnej „wbrew swoim warunkom”** i czy nie będzie to Ciebie zbyt dużo kosztowało. Jeśli podejmiesz wyzwanie, aby iść w kierunku, który **nie jest dla Ciebie naturalny, powinieneś/-aś być tego świadomy/-a i wiedzieć, jakie masz słabe punkty i nad czym trzeba popracować**.

4. Organizacja

Kolejne ograniczenie przy wyborze kultury organizacyjnej wyznacza... sama **organizacja, czyli szerszy kontekst, w którym przyjdzie Ci działać**. Jeśli nie jesteś nowym prezesem powołanym do tego, aby gruntownie

odmienić całą firmę od samych fundamentów, będziesz się **zderzać z przyzwyczajeniami i oczekiwaniami swoich przełożonych oraz ze stylem pracy pozostałych zespołów**. Możesz podjąć ryzyko i zdecydować się na przykład na stworzenie eksperymentalnego zespołu Agile'owego w głęboko kaskadowej organizacji. Jeżeli jednak nie zadbasz o **odpowiedni „interfejs”, który zapewni kompatybilność Twojego zespołu z dominującą kulturą firmy**, przedsięwzięcie może się okazać się marnotrawieniem sił i środków prowadzącym do nieustannej frustracji. Oceń realność swoich zamiarów, mając na uwadze, że życiu społecznym **nie jesteśmy samotnymi wyspami i to samo dotyczy zespołów**.

Warto zapamiętać

Mówi się, że kultura organizacyjna „zjada procedury na śniadanie” – jest uniwersalnym punktem odniesienia dla wszystkich członków zespołu i zapewnia mu efektywność w nowych sytuacjach. Pamiętaj, że w Twoim zespole i całej organizacji jakaś kultura już funkcjonuje i wprowadzaj zmiany z szacunkiem dla przyzwyczajeń i możliwości wszystkich zainteresowanych (w tym także swoich). elastyczny/-a, aby funkcjonować w kulturze organizacyjnej „wbrew swoim warunkom” i czy nie będzie to Ciebie zbyt dużo kosztowało. Jeśli podejmiesz wyzwanie, aby iść w kierunku, który nie jest dla Ciebie naturalny, powinienesz/-aś być tego

świadomy/-a i wiedzieć, jakie masz słabe punkty i nad czym trzeba popracować.

* K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna. Diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 28–59.