

Podcast Leaders Island Z Warsztatu LiDERA – transkrypt

ODCINEK 4

Leaders Island Podcast 4 BUDUJ ZESPÓŁ Z KULTURĄ! Dawid Ostreęga

Józef: Cześć, dzień dobry, nazywam się Józef Kącki i witam cię bardzo serdecznie w *Warsztacie menedżera*. To jest podcast, w którym razem z zaproszonymi mentorami dzielę się wiedzą i praktycznymi umiejętnościami na temat zarządzania. Jeśli jesteś menedżerem, który chce się rozwijać i korzystać z doświadczeń innych praktyków i w ten sposób szlifować swoje kompetencje, zapraszam do *Warsztatu*. Ten program jest zdecydowanie dla ciebie. To jest czwarty odcinek podcastu *Z warsztatu menedżera*. Dzisiaj w audycji będziemy rozmawiali o kolejnych krokach w budowaniu efektywnego i zaangażowanego zespołu ludzi. A dokładnie o tym, jak zdefiniować kulturę i w jaki sposób zbudować sobie strukturę tego zespołu, aby był to zespół ludzi, którzy rzeczywiście są zaangażowani w realizację celu. W studiu, moim i Waszym gościem jest Dawid Ostreęga, który, jak być może już wiecie z pierwszego odcinka, ma bardzo duże doświadczenie właśnie w obszarze budowania różnego rodzaju zespołów.

Cześć Dawid, witam Cię bardzo serdecznie.

Dawid: Witam.

J: Co dobrego u Ciebie słysząc w ostatnim czasie? Od momentu, kiedy spotkaliśmy się w pierwszym odcinku podcastu?

D: Wracam dokładnie do tego, o czym mówimy, czyli do budowania zespołu. Jestem bardzo nakręcony. Objąłem drużynę juniorów, więc będę budował, definiował kulturę w tej drużynie.

J: A co się stało z seniorami Kings po spektakularnym awansie do Ekstraklasy?

D: Oni byli gotowi na następne kroki. Następny trener jest już gotowy i objął tę drużynę i idą do przodu. Następną, ważną częścią naszej organizacji Kingsów są właśnie juniorzy, więc teraz się zajmuję budowaniem tej drużyny. Zbudowaniem tej kultury. Jestem bardzo tym nakręcony, że mogę wrócić do pracy z młodzieżą. To mnie bardzo kręci.

J: Zanim przejdziemy do głównego tematu tego odcinka, to zróbmy w ramach dygresji nawiązanie do tego, o czym powiedziałaś, bo to jest, myślę, też bardzo inspirujące i interesujące dla naszych słuchaczy. Trenerem drużyny seniorskiej,

która będzie teraz grała w Ekstraklasie, jak rozumiem, jest jeden z Twoich wychowanków.

D: Tak, to jest osoba, która była zawodnikiem, potem przeszedł do sztabu trenerskiego. Był moment w sztabie trenerskim i teraz obejmuje głównego trenera.

J: Czyli można powiedzieć, że zarówno on, jak i ty wpisaliście się idealnie w takie podejście książkowe dotyczące zarządzania, które mówi, że jednym z obowiązków menedżera jest wychowanie sobie swego następcy w zespole.

D: Tak, pierwsza odpowiedzialność.

J: Dobrze, w takim razie przechodzimy do tematu tego odcinka. W pierwszym odcinku podcastu *Z warsztatu menedżera*, rozmawialiśmy o tej pierwszej fazie, którą młody menedżer, może niekoniecznie młody, w każdym razie menedżer, który rozpoczyna pracę z nowym zespołem powinien zrobić, żeby właśnie obudzić ducha zespołowego, ducha pracy zespołowej. Podlinkujemy ten odcinek do komentarzy pod tym odcinkiem podcastu. Tam w pierwszym odcinku mówiliśmy w dużym skrócie o tym, że w pierwszej kolejności należy poznać swoich ludzi, porozmawiać z nimi, należy siebie też przedstawić przez pryzmat wartości, które są dla nas ważne. Następnie ustalić cel dla zespołu, o co ten zespół ma grać i ten cel w jakiś sposób kaskadowo przenieść już na cele indywidualne w spotkaniach jeden na jeden. Ten temat mamy za sobą. Co dalej?

D: No, teraz przechodzimy do etapu budowania tego zespołu. A więc, jak już mamy plan, co jest celem, trzeba przejść do realizacji. Czyli jak ten zespół zbudujemy.

J: Dobrze, zaczynamy od kultury.

D: Tak, bo bez zdefiniowania kultury – nie ma co budować. Najpierw musimy zdecydować, jaka będzie kultura, w jaki sposób jakich ludzi będziemy rekrutowali, zachęcali do tego zespołu, ażebyśmy osiągnęli to, o czym mówiliśmy wcześniej – ten sukces.

J: Tu myślę, że część naszych słuchaczy może się zdziwić. Jaką kulturę definiować? Jeśli w ogóle awansowałem na menedżera z wewnątrz, to co ja mogę z tą kulturą zrobić? Po pierwsze, ona jakaś jest, a zwykle ludzie nie

reflektują i nie zastanawiają się, czym jest ta kultura. Więc o czym my w ogóle rozmawiamy?

D: Kultura zjada procedury na śniadanie. Chyba jest takie powiedzenie. Jest niesamowicie ważna. To jest sposób, w jaki pracujemy, w jaki się ze sobą komunikujemy, w jaki jest interakcja pomiędzy nami. Jak się po prostu generalnie zachowujemy w naszej organizacji. Jakakolwiek ta organizacja jest. Czy to jest organizacja sportowa, charytatywna, czy biznesowa.

J: Co mamy do wyboru? Pewnie wiele różnych opcji, takie, o których chcielibyśmy dzisiaj porozmawiać to kultura pracy polegającej na tym, że mamy styl polegający na współpracy versus styl autokratyczny, gdzie pola na własne decyzje nie ma. Mamy bardzo popularny dzisiaj Agile jako synonim zwinnych technik współpracy, mamy Waterfall. Myślenie wodospadowe, planowanie bardzo dokładne. Czy mamy podejście bazujące na Scrumie versus specjalizacja?

D: No właśnie i teraz przeszliśmy od hasła kultura, które może być trudne do zrozumienia do konkretów. Właśnie te wszystkie rzeczy, które teraz wspomniałeś, są elementami kultury. Musimy zdecydować, w jaki sposób będziemy pracowali. Czy to będzie zespół, czy będziemy realizowali nasze cele w sposób zwinny, czyli Agile, czy w sposób odospadowy, czyli Waterfall. To jest wielka, wielka różnica. Zupełnie inne podejście do pracy i realizacji celów. Co jest ważne, że ani jeden ani drugi nie jest lepszy.

J: O właśnie. To ciekawe co powiedziałaś, bo ja myślę, że w tym momencie jak wymieniamy te różne kultury, u części naszych słuchaczy może się pojawić myśl: „Styl autokratyczny? Podejście wodospadowe? Przecież to są kultury czy metodologie pracy dla leśnych dziadków, mamy XXI wiek”.

D: Dokładnie i właśnie musimy bardzo na to uważać. Tylko dlatego, że coś jest teraz bardzo sexy i wszyscy o tym mówią, wcale nie znaczy, że jest lepszym rozwiązaniem dla nas w tym momencie, biorąc pod uwagę cele i założenia, jakie sobie zapisaliśmy. Bo są czasami sytuacje, kiedy właśnie tych starych systemów potrzebujemy. Przykładem był początek drużyny Kings. Na początku, gdy obejmowałem tę drużynę, nie byłoby realne, ażeby zwinnie podejść do wszystkiego. Że będziemy wszyscy razem sobie cały czas dyskutowali, każdy będzie brał, co chce. Bo po prostu ta organizacja nie była na to gotowa. Ta organizacja na początku potrzebowała lidera, który powie: „Idziemy w taki sposób”. To robimy od A do Z. Idziecie za mną i wykonujecie

dokładnie moje polecenia. Potem ta organizacja potrzebowała czegoś innego i z czasem moje podejście i prowadzenie tego zespołu się zmieniło, ale na początku to było potrzebne, ażeby osiągnąć te cele, z których podstawowym był, aby zmienić kulturę od tylko grania do wygrywania i to była podstawowa rzecz, którą musieliśmy zmienić w Kings: żeby stało się rzeczą normalną, że jesteśmy tutaj po to, ażeby wygrywać, a nie tylko po to, żeby grać.

J: Tak, myślę, z mojego doświadczenia też wiem, że ten styl autokratyczny, jakkolwiek on często jest często przedstawiany bardzo pejoratywnie, ponieważ jest łączony z mało etycznymi zachowaniami, po prostu zachowaniami niekulturalnymi, co niekoniecznie musi być tożsame. On też czasem przydaje się w sytuacji, w której jest bardzo dużo stresu i napięcia.

Tak, oczywiście, kiedy jest dobrze, sympatycznie, miękko i wszystkie cele się realizują, to mniej więcej każdy daje maksymalny swój potencjał do działania zespołowego, ale potrafię sobie wyobrazić, że w sytuacji, kiedy jest ostatnia przerwa w meczu finałowym o mistrzostwo Polski, to presja jest tak wielka, że młodzi zawodnicy potrafią się zablokować psychicznie. Ktoś, kto jest doświadczony, kto może wziąć na siebie odpowiedzialność bycia autokratycznym i powiedzieć: „Słuchajcie następne rozegranie zrobimy tak i tak”. Jest takim bardzo jasnym punktem odniesienia, co mamy zrobić w takiej sytuacji, w której strach nas paraliżuje albo presja projektu.

D: Dokładnie. Potrzebujemy kogoś, kto już to przeżył, już to widział i wie dokładnie, jak zareagować. Są sytuacje, w których naprawdę nie ma czasu, ażeby dyskutować, jakkolwiek byśmy chcieli czasem być częścią decyzji. Taka anegdota, ale jednak prawdziwa. Na polu walki, gdy dowódca powie: „Padaj”, to czy odwrócisz się i powiesz „Dlaczego?”. Nim dostaniesz odpowiedź, to już kula cię trafiła. Więc czasami są sytuacje, w których po prostu trzeba wykonać rozkaz. Ja nie mówię, że zawsze i wszędzie i w każdej sytuacji powinien być taki system, ale trzeba świadomie zdecydować, jaki system w danym etapie naszego rozwoju jest potrzebny i świadomie go wprowadzać i to jest najważniejsze.

J: I to co myślę, jest warte podkreślenia, co jest fundamentalne, system dobieramy w kontekście celu, który przed nami stoi. To nie jest tak, że wybieramy: bęben maszyny losującej ruszył albo po prostu poczytaliśmy o Agile i jakby ogólnoswiatowa narracja mówi, że wszystko powinno być Agile, więc próbujemy Agile. To znaczy, wychodzimy od celu i do niego dobieramy odpowiednią kulturę.

D: Tak, dokładnie. Ale też, co jest bardzo ważne, też musimy się popatrzeć w lustro i zdecydować, czy my potrafimy prowadzić zespół w tym systemie, który wybraliśmy. Czy ja potrafię prowadzić zespół w sposób zwinny? Czy ja jestem osobą, która potrzebuje mieć raz, dwa, trzy, cztery, pięć punktów po kolei i nie potrafi przeskoczyć z punktu drugiego na punkt siódmy i z powrotem na punkt trzeci. Po prostu nie pasuje to do mojego charakteru. To jest też bardzo ważna rzecz. Nim cokolwiek prowadzimy, nim zdecydujemy jaki system, musimy popatrzeć się w lustro i jeżeli dalej zdecydujemy iść w tym kierunku, który nie jest dla nas naturalny, musimy być tego świadomi i wiedzieć, jakie mamy słabe punkty i nad nimi ciężko pracować.

J: Tak, nie wspomnieliśmy też w kontekście kultury oczywiście o tym bardzo popularnym teraz trendzie turkusowych organizacji, które są, można powiedzieć, hasłem bardzo popularnym i tutaj przypomina mi się rozmowa z jednym z prezesów dość dużej organizacji spółdzielni w Polsce, która ponad 700 osób zatrudnia w tym momencie i właśnie Artur powiedział kiedyś, że „Ciekawe, stworzyłem organizację, w której szeregowy pracownik, jest mnie w stanie zwolnić, ponieważ mamy prawo spółdzielcze”. Do tego trzeba być odpowiednio dojrzałym i też nadawać się do założenia i kierowania taką organizacją, w której taki element presji istnieje, prawda? Znaczący, nie mamy wtedy autorytetu, do którego możemy się odwołać.

D: Dokładnie.

J: Dobrze, przypomina mi się w kontekście tego, o czym mówimy, taka zasada, którą też często młodym menedżerom przedstawiamy, która mówi: nigdy nie narażaj na straty firmę w imię dobrych praktyk związanych z zarządzaniem. Myślę tutaj cały czas w kontekście chwil, w których trzeba autokratycznego systemu. Jeśli jest źle, jeśli się coś wali, to często prawda jest taka, że ci panowie, którzy przyjeżdżają zwykle wtedy na czarnych, nie na białych koniach, mają właśnie taki styl autokratyczny. Kiedy trzeba działać szybko, zdecydowanie, więc nie traktujmy tych wszystkich popularnych dzisiaj różnych form kultury jako jedynych właściwych, bo właśnie jest o nich dużo i dużo się o nich mówi.

D: Dla mnie osobiście jest bardzo ważne, żeby zatrudniać ludzi, którzy nie będą pracowali książkowo. Jeżeli ja będę potrzebował, żeby ktoś wdrożył jakiś system książkowo, czyli na przykład wprowadzamy Agile, używając Scrum'a i trzymamy się tego co do litery, to może ja zatrudnię sobie studenta, któremu dam książkę i powiem: „Proszę, według tego idź od A do Z prowadzić ten

zespół”. Dla mnie to nie jest przywództwo. Dla mnie przywództwo to jest decydowanie, co potrzebuję w danym momencie. Uważam, że nigdy nie powinno się wdrażać, traktować jakiegokolwiek systemu, czyli np. *Agile Manifesto* jako Pismo Święte. Nie wolno w żaden sposób odchodzić. Uważam, że to jest błędne. Często to wprowadza dużo frustracji w organizacji i w zespole, gdy musimy tak robić, bo tak jest napisane. Może to akurat w danym momencie nie pasuje. Albo nie pasuje do naszej organizacji albo naszemu zespołowi. Może coś jest lepszego. Te wszystkie systemy ewoluują, rozwijają się. Zawsze miejmy to na uwadze, a każdy przywódca powinien patrzeć otwartymi oczami na każdy. Czy ja w tym momencie tego potrzebuję, czy czegoś innego.

J: Dawid, a czy wierzysz w to, że menedżer jest w stanie istotnie zmienić kulturę w firmie, w której pracuje? Mam na myśli to, że człowiek, który zarządza pracą kilku, kilkunastu osób, zwykle jest w jakimś otoczeniu. Zwykle ktoś jest na czymś. Szczególnie jeśli jesteś liniowym menedżerem, to masz nad sobą całą drabinkę ludzi, którzy decydują o tej kulturze. Więc myślę, że jest trochę inaczej, jeśli przychodzisz na stanowisko prezesa do nowej organizacji. Zwykle masz wtedy bardzo dużą autoryzację, żeby tę kulturę zmieniać. Bo zwykle jak przychodzi nowy prezes, to coś ważnego w organizacji się stało. To znaczy, trzeba coś odbudować albo zbudować na nowo. A trochę inaczej wygląda sytuacja człowieka, który, no właśnie, czy to jest możliwe, żeby menedżer, który się naczytał o Agilu, a pracuje stricte w waterfalalowej, wodospadowej organizacji, nagle będzie jakąś odosobnioną, pływającą, zieloną wyspą, w której wszyscy będą szczęśliwi, używając metod zwinnych?

D: Każdy z nas ma szefa. Każdy. Jest naprawdę niewiele osób na tym świecie, które nie mają żadnego szefa nad sobą. Nawet prezes odpowiada do zarządu albo do udziałowców albo, jeżeli firma jest na giełdzie, no to cały rynek. Zawsze ktoś ma jakiegoś szefa i zawsze ma, w jakiś sposób ma te ręce związane, więc nie myślimy, że jest prezesowi łatwiej czy trudniej, czy ma więcej autonomii, czy mniej autonomii, to wszystko jest relatywne do stanowiska, na którym jesteś. Czy jest w ogóle realne, ażeby zbudować zwinny zespół w wodospadowej organizacji? To jest właśnie pytanie, które musisz sobie zadać, nim to wdrożysz. Czy w ogóle jest realne i czy to ma sens. Bo jeżeli wszyscy dookoła pracują w systemie wodospadowym, a ty jesteś jedynym zespołem, który próbuje to robić zwinnie, to może to jest zdane na porażkę? Pomyślmy sobie, że jesteśmy wtyczką, która do jakiegoś gniazdka musi pasować. Bo to jest, bo musimy mieć interakcję z resztą naszej organizacji. Ta interakcja dla tych, których są informatykami, którzy nas teraz

słuchają, to jest API. Musimy wystawić jakiś jej API, ażeby inni się mogli z nami połączyć. Jeżeli nie ma tego połączenia, wspólnego języka, to po prostu to będzie nierealne, więc jeżeli, tak jak jeździmy po świecie, potrzebujemy mieć tę kostkę, która zmienia nasze urządzenia, ponieważ w Anglii mają zupełnie inne kostki do prądu, więc pytanie jest, czy nasz system będzie kompatybilny.

J: Zapewnie będzie trzeba to wziąć pod uwagę, bo moje doświadczenie mówi mi, że nie ma co w tym obszarze też bujać w obłokach. Nikt nie jest w próżni, nikt nie jest tą samotną wyspą. Zastanawiając się nad kulturą w moim zespole, muszę wziąć jako menedżer pod uwagę szerszy kontekst. Jeśli tego nie biorę pod uwagę, to jestem samobójcą po części. Potem jest to po części też źródło patologii, które można zobaczyć, jak wielka organizacja, która jest jednak wodospadowa i jakaś luka, jakiś element w procesie, który nagle jest wypełniony Agilem, po to, żeby udawać, że jesteśmy zwinni. Zwykle jest to karykatura i jest to jakaś proteza. Po prostu.

D: Tak i nie można potem tego zwać na członków twojego zespołu, że oni się nie potrafią komunikować. Nie. Ty podjąłeś tę decyzję, ażeby być tą wyspą. Ty jesteś mostem pomiędzy resztą organizacji. Ty zdecydowałeś, że będziesz wyspą i w tym samym czasie spaliłeś wszystkie mosty i teraz wymagasz, żeby twoi pracownicy je zbudowali, nie mając żadnych narzędzi, nie mając w ogóle możliwości zbudowania tego, więc twoja decyzja musi być konsekwentna. Musisz przemyśleć czy w ogóle zmiana tej kultury jest kompatybilna z kulturą reszty organizacji. Jakkolwiek byśmy chcieli bronić nasz zespół od reszty organizacji, pamiętajmy, że to nie jest łatwe, ażeby cały czas bronić nasz zespół od tej negatywnej komunikacji, systemów, które są poza naszym zespołem. Bycie wyspą jest bardzo trudne i wcześniej czy później się wypalamy, więc musimy sobie pomyśleć, czy naprawdę chcemy być tą wyspą, czy potrzebujemy dopasować naszą kulturę do reszty organizacji.

J: Czyli teraz przychodzi mi do głowy takie porównanie. Jesteśmy w momencie, w którym zachęcamy naszych słuchaczy, żeby popatrzyli w kilka kierunków. Właściwie w cztery strony. W pierwszej kolejności, niech popatrzą na stół, przy którym siedzą, na kartkę, na której mają zapisane cele dla swojego zespołu. Je cały czas mamy na uwadze. Następnie, mając te cele, trzeba popatrzeć przed siebie, czyli na tych ludzi, których mamy w zespole, czy oni się nadają? Czy są na tyle elastyczni, że mogą być zespołem pracującym w jednej czy drugiej kulturze? I czy tego chcą? Kolejny kierunek, to trzeba popatrzeć na siebie. Czy ja i moja osobowość pasuje do tej konkretnej kultury? No i ostatni kierunek – to jest do góry. Tak, popatrzmy do góry, co jest nad nami. W jakim

kontekście my funkcjonujemy. Założmy, że to już mamy za sobą. Mamy już intuicję, wiemy co wybrać, co dalej?

D: No, teraz trzeba ten zespół zbudować. Tutaj musimy pomyśleć jakich ludzi będziemy zatrudniali do tego zespołu albo jeżeli już tych ludzi mamy, to czy te osoby będą pasowały do tej zmiany kultury. Jeżeli już mamy osoby w firmie, w naszym zespole, to musimy z nimi otwarcie porozmawiać. Powiedzieć, jakie są teraz założenia, w jaki sposób będziemy pracowali. To, że ktoś nie chce pracować w systemie zwinnym nie znaczy, że jest złą osobą. Tylko po prostu chce pracować w innym systemie. Są osoby, które jeżdżą GPSem, są osoby, które jeżdżą mapą. Są osoby, które po prostu czują kierunek i jakoś to wymyślą. Zmuszanie osób do używania innego systemu po prostu nie jest fair. To jest też najważniejsza rzecz. Nie jest fair, ażeby zatrudnić ludzi do jednego systemu i nagle wdrożyć inny. Jeżeli kogoś zatrudnimy do systemu zwinnego, to nie możemy nagle wymagać, żeby pracowali w systemie wodospadowym. No bo nie po to przyszli do naszego zespołu.

J: W kontekście struktury zespołu, bo o tym zaczynamy rozmawiać, też mamy wiele możliwości. Coraz bardziej popularna płaska struktura bez tych menedżerskich darmozjazdów, można powiedzieć. Może to jest po prostu uniwersalna odpowiedź na wszystko

D: Nie ma uniwersalnej odpowiedzi na wszystko. Nigdy nie ma i nigdy nie będzie. Ponieważ jesteśmy ludźmi i każdy z nas jest troszkę inny. Każdy projekt jest troszkę inny. Sama definicja projektu znaczy, że to nie jest rzecz powtarzalna. Każdy projekt jest inny. To jest definicja projektu. Business as usual to nie jest projekt, to już jest praca stabilna, więc musimy bardzo uważać na to, w jaki sposób budujemy te zespoły, bo one za każdym razem są inne. Płaska struktura – tak, jest świetna, cudowna, jeżeli mamy odpowiednich ludzi, którzy potrafią w taki sposób pracować, którzy chcą w taki sposób pracować i w której osoba odpowiedzialna, czyli szef też chce i potrafi w takiej organizacji pracować. Jeżeli te wszystkie trzy elementy są, to wtedy to możemy wprowadzić. Czasami są zewnętrzne czynniki, które nie pozwalają nam na coś takiego. Mówimy o turkusowych organizacjach i chcielibyśmy mieć całkowicie płaską organizację. Cudownie. Nikt nie jest odpowiedzialny w firmie za cokolwiek konkretnego, tylko wszyscy są odpowiedzialni. No tak, ale urząd skarbowy nie do końca się z nami zgodzi. US będzie chciał, żeby jedna osoba była odpowiedzialna za finanse i żeby podpisała ten raport finansowy, więc są czynniki zewnętrzne, które czasami nie pozwalają nam, żeby to było całkowicie płaskie.



J: Co więcej, oprócz tych czynników zewnętrznych, bo ktoś może powiedzieć: „No właśnie to jest kwestia złego prawodawstwa, kwestia złego kodeksu spółek cywilnych. To należy zmienić i wszystko się zmieni.” Nie do końca, bo znam takie przypadki, w których zespoły całkowicie płaskie same przychodziły do swoich przełożonych mówić: „Ej, słuchaj, ten gość najlepiej, żeby nas reprezentował, a my już sobie będziemy robili swoje. Czy możemy się tak umówić?”. Także widzę, że czasem w ludziach jest naturalna tendencja do tego, żeby ktoś ich reprezentował, żeby była jakaś struktura. Krótko mówiąc. Struktura, jakakolwiek ona jest, nie należy jej traktować tylko jako jedno wielkie zło. Z resztą, ja uważam, że turkusowe organizacje są bardziej efektywne, skuteczne niż powiedzmy klasyczne, choć stworzenie takich organizacji jest nieporównywalnie trudniejsze, bo do nich musisz mieć bardzo spójnych, dojrzałych, samoświadomych ludzi, a to nie jest łatwe, żeby takich znaleźć.

D: Tak, zgadzam się, ale znowu wracamy do tego, co powiedzieliśmy wcześniej, a żeby nie trzymać się reguł sztywno. To, że to jest organizacja turkusowa i to, że wszyscy decydują nie znaczy, że nie można zdecydować, że w jakimś aspekcie prezentuje nas jedna osoba i decyduje jedna osoba. To teoretycznie nie powinno mieć miejsca w organizacji turkusowej, ale w danej sytuacji, w danym projekcie, czy środowisku akurat to się przyda.

J: No, tam generalnie tak to działa o tyle, że te osoby są właśnie pewien okres czasu wybierane automatycznie. Te funkcje są im przypisywane właściwie per zadanie.

D: Więc może powiedzmy troszkę więcej. Ludzie mogą powiedzieć, że mówimy tylko o teorii. No to powiedzmy, jaki może być przykład. Jeżeli w organizacji wszyscy są odpowiedzialni za całą firmę to teoretycznie każdy telefon od np. biura prasowego, który prosi o jakiś komentarz, który zaprasza jakąś osobę na to, żeby przyszła i reprezentowała firmę na jakiej konferencji, może być bardzo trudne, jeżeli każdy to może zrobić. Może wszyscy zdecydują, że jednak w naszej firmie Józek to robi najlepiej. Naprawdę fajnie mówi publicznie, robi to lepiej od wszystkich innych. Fajnie przekazuje to, co my tutaj robimy wewnętrznie. Może przekażmy mu, żeby on był za to odpowiedzialny, za ten kierunek i tą zewnętrzną komunikację, żeby to było wszystko spójne. Wszyscy zdecydowali, że to jest najlepsze rozwiązanie, więc idziemy w tym kierunku i Józek jest teraz odpowiedzialny za całą zewnętrzną

komunikację i tym zarządzasz, więc czasami są sytuacje, w których to może być przydatne.

J: Zaczęliśmy naszą rozmowę od tego, że przejmujesz zespół juniorów, to przejdźmy, wykorzystując ten fakt, do pytania, pewnie też właściwie filozoficznego, czy lepiej według ciebie, bazując na twoim doświadczeniu biznesowym, mieć zespół złożony z juniorów czy z seniorów?

D: Tak. To zależy od – znowu wracamy do tego – jaki jest cel. Jeżeli moim celem byłoby wygranie mistrzostw w tym roku i to jest jedyny cel, jaki mam. Nie mam żadnych innych celów długoterminowych. Tylko i wyłącznie mistrzostwo w tym roku, no to wtedy fajnie by było, żebym miał samych seniorów. Żebym miał samych 18-latków, bo to jest akurat limit wiekowy u mnie w drużynie i wtedy wystawiam zespół 18-latków, którzy już grali przez 3 lata i jest wspaniałym zespołem. Cudownie. Tylko co będzie w przyszłym roku? Bo oni wszyscy odejdą. Czyli wygrają mistrzostwo w tym roku, bo mam wspaniałych seniorów, a w przyszłym roku będę miał ludzi, którzy są młodsi, będę miał np. samych 16-latków, bo nie zrekrutowałem nowych, bo tylko i wyłącznie się skupiałem na tym jednym celu i teraz muszę od nowa zacząć, więc ja z moim podejściem nie mogę na coś takiego pozwolić. Moje cele są i krótko- i długoterminowe. Prawdę mówiąc ten długoterminowy cel jest ważniejszy od tego krótkoterminowego. To, co będzie za rok, dwa i trzy lata, jest o wiele ważniejsze dla mnie niż to, co będzie w finale w tym roku. A więc ja chcę mieć mieszankę w tym roku. Chcę mieć, tak prawdę mówiąc, to wolałbym mieć samych juniorów w tym roku, bo o wiele łatwiej zbudować kulturę. Ale jeżeli będę miał samych juniorów w tym roku, to wejść do fazy playoffów i jakiegokolwiek sukcesy dojścia do finałów są o wiele mniejsze, jeżeli mam samych takich młodziaków, więc wtedy, tak prawdę mówiąc, przekreślam ten sezon, że nie będzie żadnych sukcesów na boisku, a to będzie trudne, żeby rekrutować kolejnych zawodników, więc jakieś sukcesy muszą być. W tym roku potrzebuję mieć mieszankę. Trochę weteranów, trochę juniorów, trochę zawodników pomiędzy, ale będę się mocno skupiał w tym roku, żeby zrekrutować bardzo młodych zawodników. A więc chcę mieć mieszankę i przez cały rok rekrutować tych młodszych, ponieważ mam długofalowy plan, ażeby zbudować stabilną organizację, bo moim celem jest, ażeby co roku miał, powiedzmy 10 zawodników, którzy mają te 18 lat, odchodzą i idą do drużyny seniorów, bo są przygotowani i mam kolejnych 10, których zrekrutowałem i są gotowi, żeby wejść na ich miejsce.

J: To jest ciekawe, bo wiem, ja często słyszę takie dość rozbieżne preferencje ze strony menedżerów. Mamy wielu klientów, którzy mówią: „O, u nas to jest świetne, że pracują wyłącznie bardzo doświadczeni deweloperzy, czyli mamy samych seniorów, samych mistrzów świata. My musimy mieć najlepszych, dlatego że konkurujemy na globalnym rynku. Nasza konkurencja to jest Dolina Krzemowa, a to jest nasza wartość”. Często z resztą, co jest ciekawe, i słusznie, ja to rozumiem, ich pracownicy mówią. „Tak, to jest m.in. bardzo mocny motywator dla mnie, że ja po lewej i prawej stronie mam ludzi, od których mogę się jeszcze czegoś nauczyć, razem się stymulujemy na tym najwyższym poziomie kompetencji”.

Ja to rozumiem, z drugiej strony dość często słyszę, co też rozumiem, ze strony menedżerów: „Lubię rekrutować juniorów, dlatego, że junior jest plastyczny, junior, to jest człowiek, którego jeszcze mogę ociosać, którego mogę sobie właśnie wychować do tej kultury, którą przyjąłem w zespole”. Wiadomo jest, że senior przychodzi ze swoją historią, która go już ukształtowała, także kultury, z kulturą, którą wchłonął w poprzednich miejscach pracy.

D: Moim zdaniem, jeżeli mamy zespół samych seniorów, to mamy zespół samych juniorów. Ponieważ de facto nie jesteś seniorem, jeśli nie ma nikogo młodszego od ciebie stażem w firmie. Co wtedy jest tym miernikiem, dlaczego jesteś seniorem? Jeżeli wszyscy jesteśmy równi, wszyscy jesteśmy tacy sami, to jestem seniorem w porównaniu do kogo? Uważam, że bardzo ważne jest, żeby mieć mieszankę w zespołach, żeby były młodsze osoby stażem i starsze osoby stażem, ponieważ ucząc innych, sami się uczymy. Bardzo nam to dużo otwiera oczy, jeżeli coś musimy wytłumaczyć komuś, kto jest młodszy stażem od nas. to przez samo to wytłumaczenie utrwalamy sobie wiele rzeczy w głowie i się przez to uczymy, Jeżeli jesteśmy wszyscy seniorami w drużynie to takich rozmów nie będzie. Nie będziemy nigdy uczyli innych, bo oni mniej więcej mają taką samą wiedzę co my. Nigdy nie będziesz musiał wrócić do podstaw i komuś wytłumaczyć, dlaczego w taki sposób się buduje bazę danych a nie inny. A czasami potrzebujemy, żeby coś takiego wytłumaczyć, żeby samemu sobie przypomnieć, dlaczego to jest takie ważne, żeby się trzymać tych pewnych struktur. Więc jest to bardzo pozytywne dla organizacji, jeżeli ma mieszankę ludzi, bo mając młodszych stażem, możemy sami siebie uczyć, ucząc innych, a nasi juniorzy mają te ideały, na które patrzą i od których się uczą i to ich rozwija.

J: Zgodzę się z tobą całkowicie, że dobrze jest mieć mieszankę. Przy takiej kombinacji rzeczą, która jest absolutnie ważna, jest zwrócenie uwagi, kto jest

seniorem w kontekście postawy, dlatego że ta osoba ma często wielki, czasem nawet większy wpływ niż menedżer na zespół, na tych juniorów. O tym, mam nadzieję, porozmawiamy w następnym odcinku, o rekrutacji, postawie itd. Natomiast to jest taka, można powiedzieć, to jest taki często nieformalny lider, który ciągnie zespół do przodu. Pamiętam ze swego doświadczenia, to było dla mnie bardzo ciekawe doświadczenie, kiedy przez lata budowania zespołu właśnie w oparciu o juniorów, co wynikało np. z realiów finansowych, bo to też nie każdy pracuje w firmie, która ma nielimitowane budżety. Moje budżety były takie, że to musieli być przede wszystkim juniorzy. I oni oczywiście byli plastyczni, dali się kierować dość łatwo, w sensie też byli chętni, rozwijali się. Z ich postawą było wszystko ok. I w pewnym momencie udało się przyjąć do zespołu człowieka, który był absolutnie w technologiach IT, którymi się zajmowaliśmy, jak to się mowi, mistrzem świata i okolicy. Miał wszystkie możliwe certyfikaty. Z kilku technologii, z resztą to spowodowało dość ciekawą reakcję wśród tych juniorów Kiedy się zorientowali, że w oparciu o jego artykuły ci juniorzy pisali swoje prace magisterskie, inżynierskie, to właśnie mieli wypieki na twarzy, że taki mentor jest wśród nich. Potem mogłem zauważyć właściwie czarno na białym, jaka jest różnica. W momencie kiedy przychodził nam projekt do realizacji, którego się nie spodziewaliśmy, który był inny niż standardowy. to przeciętny junior, ja go rozumiem, że tak mówił: „To ja potrzebuję dwóch tygodni, żeby się do tego przygotować. Ja muszę sobie zbudować środowisko, muszę się tego nauczyć, to jest dla mnie całkowicie nowe” vs senior, który mówił: „Ok, jutro to zrobię, pojedę do klienta. Trzy godziny mi wystarczą”. Dlatego że miał tak bogate doświadczenie, że kompilacja tego doświadczenia wystarczyła mu do tego, żeby stworzyć coś całkowicie nowego. Ponieważ miał dobrą postawę, to było dla mnie niesamowite odkrycie, że po pierwsze, oczywiście jego wynagrodzenie było większe, natomiast jakby przyłożyć do tego exela, to bardzo często ta efektywność jego pracy była znaczenie lepsza niż juniora. A jednocześnie osiągałem wtedy taki bardzo ciekawy, taką synergię pomiędzy doświadczeniem i młodymi ludźmi, którzy mieli się od kogo uczyć i też on wyznaczał im pewne standardy, że to nie jest niemożliwe, to jest możliwe. Skoro ja to robię, to wy też to możecie robić za chwilę. Tak więc, ta mieszanka , o której mówisz, nie tylko w kontekście wieku i doświadczenia, ale też wiedzy i kompetencji jest moim zdaniem najlepszym wyborem jeżeli możemy sobie tylko na niego pozwolić.

D: Tak, zgadzam się całkowicie.

J: Dobrze, czyli w ramach podsumowania. Dążąc do konkluzji. W momencie kiedy mamy już gol, wiemy jaki jest cel dla zespołu, przedstawiliśmy go, mamy te cele indywidualne, wybieramy też kulturę w następnym kroku, a z tej kultury, która jest zakorzeniona mocno w celu, który mamy zrealizować, przechodzimy na strukturę naszego zespołu. Dobieramy sobie ją też w taki sposób, aby ona była zakorzeniona w celu. To nas doprowadza już do tego, żeby za chwilę z tym zespołem, który już jest dość mocno uformowany, zacząć realizować cel. Jeszcze kilka kroków, o których, mam nadzieję, porozmawiamy w następnym odcinku i można wyjść z szatni na boisko.

D: Tutaj fajnie, że wspomniałeś, żeby wyjść z szatni na boisko. Też jest bardzo ważne, ażeby pamiętać o tym, żeby w realny sposób budować ten zespół. Bardzo często słyszałem o sytuacjach, kiedy budowałem kolejne centrum, że klient mówił: „My chcemy mieć najlepszych, my chcemy mieć najlepszych programistów”. Ja wtedy im zadawałem pytanie: „Dlaczego? Co oni będą robili?” I nagle się okazuje, że to co będą robili, wcale nie wymaga tych najlepszych. Każdy uważa, że jego produkt jest najważniejszy, najlepszy i najbardziej skomplikowany na świecie. Realia są troszeczkę inne. Nie każdy z nas buduje raketę, którą wystrzelimy na księżyc.

J: Teraz już na Marsa.

D: Dokładnie, krok dalej. Pamiętajmy, ażeby też nie zatrudniać mistrza świata, jeżeli będzie grał tylko w lokalnej lidze. Bo po co? On nam się sfrustruje i po paru chwilach nam odejdzie, bo po prostu nie będzie wykorzystywał swoich umiejętności w pełni. To jest ważne, żeby dopasować ludzi do tego, co naprawdę będą robili.

J: Chyba że jest to mistrz świata, który ma talent edukacyjny powiązany z empatią i jest świadomy tego, że częścią jego obowiązku jest wychowywanie młodszych ludzi w zespole.

D: Jeżeli on ma na to też możliwość, bo często tak jest, że takiego mistrza świata zatrudniamy i oczekujemy, że wszystko zrobi. Rozwiąże wszystkie problemy i ponieważ on rozwiązuje wszystkie problemy. Wszyscy inni wyłączyli swoje myślenie, on nie ma czasu, żeby innych edukować, więc też musimy na to bardzo uważać, żebyśmy nie jeździli ślepo GPsem. Czasami się przydaje mapa.

J: Dobrze, to jest podcast *Z warsztatu menedżera*. Dzisiaj moim i waszym gościem był Dawid Ostręga. Zachęcamy was do komentowania treści tego odcinka i zadawania pytań, które macie i które wiążą się z treścią, o której rozmawialiśmy, z tematami, które poruszyliśmy, a my z przyjemnością postaramy się na nie odpowiedzieć. Dawid, bardzo dziękuję za udział w audycji.

D: Dziękuję serdecznie.

J: Do usłyszenia.