



Z WARSZTATU MENEDŻERA

Mistrzowski zespół. Struktura. Rekrutacja. Przewodzenie.

Leaders Island

Mistrzowski zespół. Struktura. Rekrutacja. Przewodzenie.

W pierwszym artykule z cyklu o budowaniu zespołu omówiliśmy indywidualne aspekty pracy zespołowej ze szczególnym uwzględnieniem wzajemnego poznawania się z pracownikami oraz definiowania i weryfikowania celów. Drugi artykuł poświęciliśmy na dogłębne omówienie kwestii związanych z kulturą organizacyjną. Tym razem, w trzeciej odśrodku odniesiemy się do struktury zespołu i wypełniającego go „miksi” pracowników z różnym stażem, opowiemy szerzej o rekrutacji i zamkniemy cykl wskazówkami dotyczącymi prowadzenia zbudowanego zespołu w praktyce.

Jaką wybrać strukturę dla zespołu?

Jednym słowem: odpowiednią. Obiektywnie żadna struktura zespołu nie jest ani lepsza, ani gorsza. Może być tylko lepiej lub gorzej dopasowana do potrzeb: kultury organizacji, predyspozycji członków zespołu i Twoich własnych, a nade wszystko zdefiniowanego dla Was celu. Tutaj nie ma sztywnych reguł,

choć rozsądek podpowiada, że kilkudziesięcioma osobami sprawniej zarządza się w strukturze hierarchicznej, piętrowej, natomiast struktura płaska okaże się „zwinniejsza” i wydajniejsza w mniej licznych *teamach*. Ale zdarzają się pewnie sytuacje odwrotne.

Nie należy kierować się uprzedzeniami ani pojawiającymi się w świecie zarządzania (tak jak w każdej innej dziedzinie życia) modami. Na przykład obecnie branża technologiczna często idealizuje struktury płaskie, wywiedzione z organizacji turkusowych. Od ideału dalekie efekty mogłoby jednak przynieść bezrefleksyjne uleganie temu trendowi w przypadku bardzo dużego zespołu złożonego z osób o bardzo zróżnicowanych specjalizacjach i osobowościach.

Z drugiej strony to, co jest z nazwy płaskie, nie jest aż tak płaskie, jak się może wydawać. Pomiędzy ludźmi wytwarzają się relacje, które tak czy inaczej prowadzą do wyłonienia się nieformalnych liderów i hierarchii. Jako menedżer musisz się w każdej z tych sieci

zależności – jasno zdefiniowanej czy niemal samorodnej – doskonale orientować. Szczególnie istotne, aby wiedzieć, na jakich możesz liczyć (posługując się metaforą sportową) „kapitanów”. Są to osoby, które nawet bez „pisemnych” uprawnień wpływają na energię i poziom motywacji zespołu.

Jaki miks pracowników dobrać?

Mówiąc o „miksie” pracowników w zespole, mamy na myśli odpowiednie zróżnicowanie poziomu ich doświadczenia i kompetencji, efektywnie dobranej proporcji „seniorów” do „juniorów”. Tu znów nie ma jednej zasady i trzeba się kierować potrzebami oraz zastanymi warunkami. Można sobie wyobrazić całe departamenty, których warunkiem funkcjonowania jest stały dopływ „świeżej krwi”. Istnieją też elitarne zespoły z racji szczególnej odpowiedzialności bazujące na pracownikach doświadczonych, pod których okiem terminują dopiero nieliczne osoby młodsze stażem.

W praktyce optymalne są najczęściej zespoły mieszane. Wynika to z nieoczywistego, lecz logicznego spostrzeżenia: w teamie czysto seniorskim tak naprawdę... nikt nie jest seniorem! Jest się nim dopiero wówczas, gdy pracuje się z osobami, które są młodsze stażem, wiekiem lub doświadczeniem, które można wspierać. W przeciwnym razie pracownicy na tym samym poziomie mogą się stać na swój sposób na powrót... juniorami.

Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem pozwala się seniorom rozwijać, ponieważ uczymy się, ucząc innych – przez tłumaczenie problemów dochodzimy do ich jeszcze głębszego zrozumienia. W relacji senior-junior ten pierwszy zyskuje też z reguły nową motywację do działania w roli mistrza, kiedy już własne dokonania z racji

pewnej powtarzalności cieszą go mniej. W mieszanym zespole nie da się, oczywiście, przecenić wkładu juniorów: niespożytej energii, głodu sukcesu i zainteresowania wszystkim, co nowe (a co dla sceptycznego seniora może być zwykłą iteracją tego samego).

Jakich i jak rekrutować pracowników?

Podobnie jak w poprzednich punktach zacznijmy od obalenia mitu. Wbrew temu, co się zwykle wydaje zarządzającym wyższego szczebla, nie każdy zespół potrzebuje ludzi najlepszych na rynku. Musimy jasno zdać sobie sprawę, jaki jest nasz produkt czy usługa, i czy do jego rozwoju istotnie potrzebujemy na tym etapie ludzi, wracając do porównań sportowych, z samej ekstraklasy. Może się okazać, że, po pierwsze, mocno za nich zatrudnienie przepłacimy. Po drugie (i co gorsza), będziemy sobie musieli radzić (raczej my niż prezes!) z codzienną frustracją „gwiazd” wynikającą z niedopasowania ich talentu, wiedzy, umiejętności czy etyki pracy do zbyt małych wyzwań. Warto również zauważyć, że często lepszy skutek przynosi powierzenie kandydatowi większej odpowiedzialności niż miał w poprzedniej pracy – zyskuje wówczas motywację i może się rozwijać.

Jeśli już wiemy, że być może nie potrzebujemy wyłącznie najlepszych, to kogo potrzebujemy? Przede wszystkim (ponownie!) osób odpowiednich do konkretnej potrzeby. Można się tu postawić z pozorów kontrowersyjnym hasłem: „dyskryminujemy przy zatrudnianiu, nie dyskryminujemy przy zwalnianiu”. Jeśli, damy na to, atmosfera w zespole programistów złożonym z samych introwertyków odpowiada gęstością czarnej dziury, nie wahajmy się zrekrutować osoby nawet mniej biegłej technicznie od pozostałych kandydatów, ale wpływającej korzystnie na nastrój, motywację i energię.

Kiedy rozpatrujemy wpływ nowej osoby na istniejącą strukturę, wyobraźmy sobie, co będzie, gdy włożymy stopę do małego strumyka, a co, kiedy do rwącej rzeki. Jeżeli mamy jeszcze mały zespół i przychodzi mocna osobowość, to może ona zmienić całkowicie kulturę zespołu i musimy być tego świadomi. Czasami może to być zmiana oczekiwana. Jeśli jednak mamy już większy, zgrany zespół, to raczej rekrutowany będzie się musiał dopasować do reszty, niezależnie od siły charakteru.

Poza sytuacjami, kiedy chcemy „zmienić bieg strumyka”, z reguły powinniśmy szukać ludzi zgodnych z zespołem pod względem kulturowym. Ma to zazwyczaj większe znaczenie od umiejętności czy doświadczenia kandydata. W aspektach technicznych zawsze go można doszkolić, natomiast trudno oczekiwać, że uda nam się zmienić charakter czy wartości człowieka. Aby ocenić „kompatybilność” kandydata, można się posłużyć regułą 30 minut. Podczas rozmowy rekrutacyjnej sprawdzamy po prostu, czy jesteśmy w stanie ze sobą sensownie, w miarę swobodnie porozmawiać przez pół godziny (biorąc poprawkę na stres rekrutowanego wynikający z ekspozycji społecznej).

W naturalny sposób łączy się to z kwestią stylu prowadzenia rozmowy rekrutacyjnej. Nie służy ona temu, by dowiedzieć się, czego kandydat nie umie, tylko co potrafi, kim jest i czy pasuje do zespołu. Zamiast agresywnie „ostrzeliwać” go gradem pytań, spróbujmy dostrzec w nim człowieka i rozpoznać jego motywację. Często mylnie zakładamy, że każdy ma taką samą. Tymczasem nawet w sporcie zawodowym zdarzają zawodnicy nastawieni wcale nie na wynik, a na bycie częścią drużyny. Pamiętajmy też, że rekrutacja przebiega w obie strony – my też jesteśmy w niej rekrutowani.

Koniec końców powinniśmy być gotowi przyjąć osobistą odpowiedzialność za rekrutowaną osobę i warunki, jakie stworzymy dla jej rozwoju. Natomiast w razie,

gdyby po pewnym czasie okazało się, że współpraca nie przebiega tak, jak powinna, nie możemy traktować tego jak osobistej porażki i desperacko próbować zatrzymać zatrudnionego. Z jednej strony może on nie pasować do naszej organizacji, z drugiej – organizacja może po prostu nie pasować do niego.

Jak przewodzić na co dzień?

Na zakończenie przedstawimy kilka priorytetów codziennego zarządzania, które w dużej mierze stanowią podsumowanie całego cyklu artykułów. Na pierwszym miejscu zdecydowanie należy postawić dobrą (albo przynajmniej – istniejącą!) komunikację. To niesamowicie ważne, aby z ludźmi po prostu rozmawiać. Jeśli tego zabraknie, nie wiemy na dobrą sprawę, kim są, co ich motywuje, a co przeszkadza w pracy i rozwoju. Lider musi zawsze wiedzieć, co się dzieje w zespole, czuć, jaka panuje w nim temperatura, trzymać rękę na pulsie.

Kolejną istotną kwestią jest zaufanie. Tak jak w procesie sądowym obowiązuje domniemanie niewinności, tak w stosunku do pracownika powinniśmy postugiwać się swojego rodzaju domniemaniem kompetencji. Skoro już przyjęliśmy kogoś do zespołu (biorąc na siebie za to osobistą odpowiedzialność), podchodźmy do niego w sposób, jaki wyraża się w zdaniach: „dołączyłeś/-aś do nas, bo jesteś kompetentny/-a, świetny/-a w tym, co robisz. A zatem po prostu to rób!”.

Następne słowo-klucz to wsparcie, którego nie może zabraknąć szczególnie w odniesieniu do nowych osób w zespole. Domniemanie kompetencji to jedno, ale nie powinniśmy rzucać pracownika od razu na zbyt głęboką wodę, bo trauma, której dozna, może go trwale „zablokować”. Musimy też stworzyć taką atmosferę, aby w dowolnym momencie każdy mógł do szefa przyjść i zapytać o coś, co go nurtuje. Nie leży w interesie zespołu sytuacja, w której jego

członkowie w osamotnieniu walczą z czymś, co czasem da się załatwić jednym zdaniem.

Ostatni aspekt, na który chcemy zwrócić uwagę, dotyczy rozwoju. Dobry lider to taki, który pozwala swoim podwładnym zrealizować swój potencjał. Istotne jest tu słowo „swoj”, bo w tej materii nie wolno nam się opierać się wyłącznie na własnych wyobrażeniach. Ludzie mają różne, czasami dość nieoczekiwane możliwości i aspiracje. Przy braku dobrej komunikacji możemy ich próbować popchnąć w niewłaściwą stronę. Kiedy świetnego merytorycznie specjalistę, który ma predyspozycje do bycia *tech leadem*, awansujemy do funkcji wymagającej miękkich kompetencji, sfrustrowany będzie i on, i jego zbyt technokratycznie prowadzony zespół. Oprócz tego, by otworzyć przed pracownikiem właściwe drzwi, należy pamiętać, aby nie zmuszać go do ich przekroczenia. Do takiej decyzji trzeba dojrzeć.

Warto zapamiętać!

Nie istnieje jedna idealna struktura zespołu, ale na pewno odkryjesz taką, która będzie idealnie dopasowana do Twoich potrzeb i możliwości. Podobnie z miksem seniorów i juniorów, choć w tym wypadku najbardziej chyba sprawdzają się zespoły mieszane. Dochodzi w nich do transferu wiedzy i umiejętności ze strony seniorów w kierunku młodszych stażem, a także energii, ciekawości i ambicji w przeciwnym kierunku. Dodatkowo seniorzy zyskują zwykle dodatkową motywację w nowej roli mentorów. Jeśli chodzi o rekrutację, szukaj osób dopasowanych do potrzeb zespołu i zgodnych z nim kulturowo, a niekoniecznie asów technicznych ani branżowych gwiazd. Staraj się poznać ich jako ludzi i odkryć ich realne motywacje. Pamiętaj, że (szczególnie dziś) również Ty jesteś „rekrutowany/-a”. W codziennym zarządzaniu pracuj nad komunikacją, miej zaufanie, wspieraj i stwarzaj warunki do realizowania przez pracownika jego potencjału. Proste? No to powodzenia!