



Podcast „Menedżer Plus“ – Odcinek 55

Opublikowany: 23 stycznia 2017 r.

Koniec zespołów. Rozmawiam z Joanną Heidtman

Mariusz: To jest podcast „Menedżer Plus”. Dzisiaj w audycji będziemy rozmawiali o zespołach, o pracy zespołów, trochę o motywacji też. A w studiu moim i Waszym gościem jest Joanna Heidtman – psycholog, socjolog, trener, konsultant zarządzania. Witam cię Joanno bardzo serdecznie.

Joanna: Dzień dobry.

Mariusz: Jak tak popatrzyś na swoją dotychczasową pracę, projekty, które realizowałaś to bardziej wolisz pracować w zespole czy raczej w pojedynkę?

Joanna: Bardzo lubię pracować z ludźmi. Przy mojej osobowości, temperamencie, stylu pracy nie wyobrażam sobie, żeby było inaczej. Ale nie jestem typowym graczem zespołowym. Rzeczywiście część ludzi, specjalistów różnych branż tak funkcjonuje. Czasem ludzie się mnie pytają – jak to? Ktoś może najbardziej cenić sobie pracę z ludźmi, ale nie w zespole? No tak, to nie jest rzeczywiście to samo. Chociaż tutaj od razu dotykamy tego pojęcia zespół, czym jest zespół dzisiaj, a czym zespół był jeszcze do niedawna tradycyjnie, jeśli oczywiście możemy o tym teraz porozmawiać. Co jest dla praktyków zarządzania myślę, że ciekawe. A dla mnie jest szczególnie ciekawe, ponieważ ja z kolei pracując jeszcze jako pracownik naukowy na Uniwersytecie Jagiellońskim pracowałam przez kilkanaście lat w zakładzie badania procesów grupowych, czyli właśnie zajmowałam się też istotą zespołów i tym, jak działają, jaka jest ich dynamika, jak powstaje władza, konflikty. Oczywiście troszkę tak teoretycznie i eksperymentalnie.

Natomiast potem już pracując bardzo dużo jako praktyk i pomagający te zespoły budować i trochę też je tam wzmocnić, rozwijać itd. to co widziałam i co myślę, że dla ludzi, którzy dzisiaj zarządzają zespołami, a czynią już to przez kilka, a nawet kilkanaście lat jest widoczne to to, że tradycyjnie zespół oznaczał jakąś liczbę ludzi, która wchodziła w interakcje na co dzień ze sobą, czyli ci ludzie się znali, ten skład zespołu był względnie stały przez nawet całe lata, zadania, które wykonywali, problemy, które rozwiązywali też były jeśli nie te same to podobne, o podobnej strukturze. Czyli stąd ta metafora twierdzy. Jeśli jesteśmy zespołem to znaczy, że się znamy dobrze, wiemy jak działamy i w jakiś sposób mamy swój wewnętrzny komfort. Właściwie dzisiaj bardzo rzadko już takie twory istnieją w organizacjach czy w ogóle różnego rodzaju instytucjach, czy miejscach, gdzie ludzie pracują. Zespoły stały się takimi namiotami, które się rozstawia dla jakiegoś projektu, tematu, problemu do rozwiązywania, skrzykuje się jakąś liczbę ludzi, którzy akurat na tym się znają i do tego się nadają. Oni ze sobą mają popracować i coś wykonać. W momencie kiedy to zostaje wykonane to generalnie ten namiot się zbiera i przenosi w zupełnie inne miejsce w nowym składzie i z nowym problemem. Czyli te zespoły nie mają charakteru trwałego.

My jako specjaliści, pracownicy znajdujemy się w różnych zespołach. Albo na raz, albo w czasie je zmieniamy. Czyli nie możemy sobie zbudować takiej bezpiecznej relacji, już znam się jak łyse konie

z tymi ludźmi, wiemy czego się można po nich spodziewać, wiemy do czego są zdolni, a czego unikają. Nie ma czegoś takiego. To jest niezwykle ciekawe, bo ludzie sobie z tym radzą. Radzą sobie tak naprawdę coraz lepiej. Oczywiście dlatego, że już się chowają w innych okolicznościach niż to było za czasów naszych, czyli tego sławnego pokolenia X, które dzisiaj ma już mocno 40+. My się wychowywaliśmy w grupach, w klikach, jak niektórzy badacze tych spraw międzypokoleniowych mówią. W takich grupach rówieśniczych, że to byli ci sami chłopcy i dziewczęta. Te grupy miały swoje granice. Byliśmy by i byli oni. Te grupy nas niezwykle kontrolowały społecznie. Grupa trwała i ma taki charakter, że skłania do komformizmu.

Mariusz: Ale to było też fajne.

Joanna: Oczywiście.

Mariusz: Jak sobie popatrzymy na pozytywy to na przykład poczucie przynależności, poczucie elity. Kiedyś zrobiła na mnie duże wrażenie książka, która jest już leciwa mocno „Czynnik ludzki. Skuteczne przedsięwzięcia i wydajne zespoły” Toma DeMarco i Timothy’ego Lister. Lata dziewięćdziesiąte. Tam jeden z rozdziałów dotyczył zespołowości. Rozdział się nazywał „Czarny zespół”. On opisywał taką ciekawą historię zespołu, który funkcjonował w Nowym Jorku. Tak naprawdę firma była w Nowym Jorku programistyczna. Oni sobie nie mogli poradzić z taką typową rzeczą dla firm softwarowych – błędy, czyli jakość produktu. Zastanawiali się co z tym zrobić. Klienci narzekali, zespół programistów nie był sobie w stanie poradzić. Jakiś jeden mądry pan wymyślił, żeby zrobić taki Real Madryt z testerów w firmie. Oni na początku zaczęli trochę żartobliwie do tego podchodzić, śmiali się, że mają serce programisty w formalinie na biurku, że będą łapać błędy w firmie. Z tych żartów nagle zrobił się taki czarny zespół, bo się przy okazji zaczęli też inaczej ubierać, wyróżniać, zbudowali silną przynależność, mieli swój język. Coś, co właśnie charakteryzuje to o czym mówisz – taką twierdzę. Ale dzięki też poprawili jakość produktu i ten zespół odniósł duży sukces. Tak trochę smutno mi, że z tego rezygnujemy.

Joanna: To ma swoje cienie i blaski. Na pewno to o czym mówisz jest blaskiem, pozytywnym, korzyścią. Ja tak troszeczkę psychologizując powiem, że to dotyczy tożsamości. Czyli jeżeli możemy się utożsamiać z czymś, kimś, w tym przypadku jakimś zespołem to też się buduje nasze zaangażowanie. A jak buduje zaangażowanie i jesteśmy w coś zaangażowani to nam zależy. A jak nam zależy to też nam głowa lepiej pracuje. Czytaj – jesteśmy bardziej kreatywni, wyłapujemy te błędy, chcemy doskonalenia czegoś dla samego doskonalenia, bo po prostu jesteśmy w to zaangażowani. To utożsamienie się pomaga. Ale to nie znaczy, że dzisiaj już pracując w tych bardziej namiotach niż twierdzach, w takich sieciach bardziej niż zespołach zmieniając to, że nie ma tego utożsamienia. Jak badano z czym czy kim się utożsamiają ci specjaliści – zwłaszcza wysokiej klasy, bo tutaj zajmowano się nimi, ponieważ to są te najważniejsze aktywa niektórych firm – to co się okazało? Że to nie jest tak, że oni się nie utożsamiają, tylko nie z najbliższym zespołem.

Proszę pamiętać, to ma też swoje cienie i to potężne. To myślę, że częściej widzimy niż te blaski, że jak taka twierdza zacznie żyć własnym życiem na przykład twierdzy obłożonej podczas kiedy potrzebna jest zmiana czy jakaś elastyczność, jak się pojawi tzw. syndrom myślenia grupowego, czyli kiedy nikt się nie wychyli z czymś innym, z czymś przeciwnym niż ogólny pomysł grupowy, czyli zanika kreatywność. Nie chodzi na przykład o najlepszy pomysł tylko ten, który ma największy poklask w grupie, bo w takiej twierdzy też nie bardzo chcemy się jakoś wyłamać, żeby ta twierdza nas nie wyrzuciła na zewnątrz, na ziąb i wygłodzenie. To są bardzo duże też zagrożenia. Ja postaram się pokazać jednak te blaski tego, że jesteśmy bardziej w tych namiotach, w tych sieciach, w tej

różnorodności, przynależności. Jak wróć do tego, że właśnie badano z czym ci ludzie się utożsamiają, którzy już w tych zespołach rozproszonych, sieciowych czy projektowych funkcjonują. Okazało się, że to dalej jest tożsamość, dalej jest satysfakcja, tylko nie utożsamianie się z grupą. A czym lub kim? Ano z firmą jako całością. Bardzo często są to osoby, które jeśli tylko mają możliwość, a zazwyczaj jeśli są dobre to mają możliwość to chcą pracować z tą firmą i z marką z wielu powodów – ma dobry prestiż, społeczny, rynkowe. To są bardzo różne powody.

Mariusz: Ma jakąś markę.

Joanna: Ma markę. I utożsamiają się bardziej z samą marką i całością firmy. Proszę pamiętać, że wielokrotnie to jest cenniejsze niż ta najbliższa koszula ciała. Bo co było wielkim problemem, kiedy te zespoły typu twierdze były mocne? Był wieczny problem silosowości. Był wieczny problem braku współpracy międzypespółowej. Jeszcze kiedyś jak myśmy pracowali z mentalnością linii produkcyjnej to mogliśmy ponarzekać. Ale z tego powodu nasza firma się nie wywaliła. Dzisiaj się wywali. Dlatego że gros naszej pracy ma inny charakter niż liniowo-fabryczny. W związku z tym dzisiaj nam bardziej to jest potrzebne, więc utożsamiają się po pierwsze – z firmą lub marką dla której chcą pracować i to w jaki sposób tam się pracuje, jaki rezultat, jaką wartość ta firma czy marka wnosi nie tylko dla akcjonariuszy, ale intneresariuszy. Uwaga – to też się zmieniło. Czyli A) pracowników, B) oczywiście akcjonariuszy, C) klientów, D) społeczności. To już jest też inna mentalność. Czyli mówią – dobra, to, co oni robią, jaką wartość wnosi to ja się z tym utożsamiam. Dlatego tu będę. Bardziej się z tym utożsamiam niż z najbliższym zespołem, którym będę.

A druga rzecz z którą się też utożsamiają to jest jeszcze też ciekawsze i opisywane w wielu badaniach, że te osoby, zwłaszcza ci najlepsi tzw. knowledge workers – pracownicy wiedzy utożsamiają się czasem nawet nie z samą firmą tylko z innymi podobnego pokroju, jak oni. Oni to nazywają taką mentalnością średniowiecznych gildii. Czyli jeżeli jest specjalista, fachowiec w jakiejś tam dziedzinie, bo wbrew pozorom – my dzisiaj się też specjalizujemy dosyć wąsko, bo to też jest potrzebne to on się czuje, że on przynależy nie do grupy kilkunastu osób gdzieś tam wokół niego czy nawet kilkudziesięciu, czy kilkuset w firmie tylko w ogóle.

Mariusz: Społeczność jakaś.

Joanna: Tak, społeczność, która może być w mieście, państwie albo na całym globie. To nie oznacza, że on jest nielojalny wobec firmy albo grupy projektowej w której pracuje. Ale jego tożsamość jest jednak trochę inna. Proszę pamiętać, po pierwsze – zawsze jesteśmy nadal ludźmi i potrzebujemy mieć poczucie przynależności i je sobie budujemy tylko inaczej. Jeszcze powiem też na pocieszenie, żeby zejść tylko ze strony czysto firmowej i zadaniowej – to Dan Bar bardzo ładnie opisuje – że nadal w bliskiej bezpośredniej relacji możemy być maksymalnie z plus minus 100-150 osobami. Na tyle ewolucyjnie jesteśmy wyposażeni, że ci o których naprawdę dbamy i los ich leży nam na sercu to nie będą tysiące na Facebooku.

Mariusz: Chciałem dotknąć jeszcze takiego ciekawego zjawiska przy tym wszystkim, co mówisz o zespołach namiotach. Pojawia się tutaj pewien paradoks. Pisałaś o tym zresztą w jednym ze swoich artykułów dla Harvard Business Review Polska, który przeczytałem na blogu. Bardzo ciekawa rzecz, że te zespoły namioty one nie mają się szansy zbudować. Jest taki już wiekopomny, legendarny model Bruca Tuckmana budowania się zespołów, gdzie najpierw ludzie się obwąchują ze sobą, nie ma jeszcze konfliktów, później zaczynają się ściierać, pojawiają się normy grupowe i w końcu taka faza

performancu, wydajności zespołowej. Jak to jest przy tych namiotach? Czy to jest w ogóle potrzebne? Czy ten proces zachodzi zupełnie inaczej w porównaniu do zespołów twierdz?

Joanna: Są dwie ścieżki. Jedna jest taka, że cały ten proces zostaje skondensowany, czyli jakby się przyjrzeć to on się dzieje, ale nie na przestrzeni miesiący tylko na przestrzeni dnia albo tygodnia. [śmiech] To jest jedno. Ale też drugie, że ponieważ nasze oczekiwanie... Nasze to właściwie mam na myśli już ludzi młodych, którzy nie w klikach i grupkach wąskich się wychowywali, a z otwartością na sieci, świat i różnorodność, że nie ma takiej potrzeby, żeby tak bardzo najpierw się polubić, pokochać, uwspólnić i upewnić się, że nikt się nie wyłamie itd. Uwaga – to też ciekawe są badania, nie tego ci pracownicy wiedzy oczekują, jeśli chodzi o satysfakcję pracy w zespole. Myśmy kiedyś też bardzo mocno tradycyjnie oczekiwali, że z pracy w zespole będzie nam to miłe poczucie bezpieczeństwa, przynależności, wspólnego rozumienia – będzie to nam dawało satysfakcję. Dzisiaj też daje satysfakcję, ale daje raczej to, że wspólnie zrobiliśmy coś naprawdę prześwietnego. Czyli to bardziej satysfakcja z tego, że wspólnie zespół przy komplementarnych umiejętnościach, stylach działania zrobiliśmy coś ekstra.

Wobec tego, jeśli nie ma takich oczekiwań, że to będziemy z zespołowości czerpać – bezpieczeństwo, ciepłko itd. to też ludzie łatwiej przechodzą od razu – no dobrze, co tu mamy i jak to zrobimy? Przy czym o tyle sprawa nie jest prosta, że to rzeczywiście wymaga na wstępie dużych umiejętności społecznych od tych osób, które szybko wchodzi w te nowe zespoły i rzeczywiście działają. Co to oznacza? Że mamy dużą świadomość tego, jaki jest nasz styl komunikacyjny, preferowany styl pracy itd., potrafimy szybko odczytać, jak to działa u innych, mieć na to dużą tolerancję, dopasować to, nie oczekiwać, że wszyscy będziemy działać dokładnie tak samo i przejść nad tą różnorodnością, ewentualnie wykorzystać ją jako komplementarność w synergii i działać. Najgorzej jest, jeśli osoby z takim trochę starym podejściem do zespołowości, że najpierw musimy się wszyscy polubić, czuć się bezpiecznie, być pod jednym mianownikiem wchodzi do zespołu, który już raczej jest takim zespołem namiotem i gotowym szybko do działania. I one zaczynają różne fochy, tak jak to ładnie dzisiaj młodzi mówią, pokazywać. Teraz co się dzieje? Dobry zespół, skuteczny zespół szybko działający to jest taki zespół, który bez problemu się ściera merytorycznie.

Mariusz: I to jest okej?

Joanna: Nie ma żadnych obaw. Ludzie mówią sobie – o, to znam. Akurat branża IT jest dobrym przykładem, ponieważ tam właściwie większość pracuje na bazie zespołów nowego typu. Jak ja czasem słyszę, jak ci ludzie ze rozmawiają to aż mnie jako przedstawiciela X to prawie razi. Prawie, bo jednak jestem profesjonalistą, [śmiech] mam do tego inne podejście. Ale jak oni sobie tam otwarcie różne rzeczy mówią – szybko, szybko, szybko, bardzo wprost i różnymi słowy. W ogóle to na nikim nie robi żadnego wrażenia, jeśli chodzi o jakieś branie do siebie emocjonalnego tego, ponieważ oni są naprawdę skupieni na efekcie.

Czy się lubią? Nie wiem. Jedni lubią się bardziej, drudzy mniej, ale na pewno wszyscy się szanują. Oni się ścierają. To naprawdę ekstremalnie ścierają, jeśli chodzi o rzeczy merytoryczne. Ale wręcz w złym guście by było, gdyby ktoś zaczął przenosić tego typu starcia na poziom interpersonalny, emocjonalny, że ja coś do ciebie tu jako osoby, a ty mnie, a ten powiedział, że ten tego. W ogóle to jest wielkie no, no. Pokazuję ekstremalnie dwa typy zespołów tradycyjnych już bardzo takich współczesnych, obserwuję i muszę przyznać autentycznie, że w tych zespołach nowych ci najlepsi ludzie oni potrafią to robić – ścierać się bardzo merytorycznie i zupełnie nie przenosić tego na interpersonalne.

Mariusz: A te rzeczy o których teraz mówisz – czy to jakoś się przekłada na przykład na specjalny dobór tych pracowników, na zwracanie na konkretne kompetencje na przykład, czy rekrutację wręcz ludzi do takich zespołów? Są takie rzeczy na które powinno się zwracać uwagę przy konfigurowaniu takich zespołów czy szukaniu ludzi do pracy w takich zespołach?

Joanna: Tak, na pewno zwraca się na to uwagę. To nie zawsze łatwo jest wychwycić gdzieś w procesie rekrutacji. Dostyc dużo mówi historia tych osób pracy zespołowej jakiejś wcześniejszej. Czasem też ocen takich w rodzaju 360 stopni. Musimy na to jakoś spojrzeć. Bo tego nie można wylapać prostym kwestionariuszem czy nawet skomplikowanym, ale kwestionariuszem. Ale wracając jeszcze do tego właśnie pytania – jak to jest, że te zespoły nie konstytuują się? W takim sensie, że nie mają czasu, nie przechodzą tego procesu od badania się aż do działania się. Muszę przyznać też, że nie żyjemy w świecie idealnym, że otóż mamy takie sprawny, zrywane zespoły typu namioty i świetnie się konfrontujące merytorycznie, a w ogóle czynnik ludzki jest neutralny. To byłoby idealnie. Patrząc sobie też, że w tej chwili na przykład prowadzimy przynajmniej ze trzy różne projekty, które się sprowadzają tak naprawdę do pracy w tym przypadku z zespołami, którymi są zarządy, które też są zmienne. Jak dochodzi do zmian w organizacji, dochodzi do zmiany składu tych zarządów, dochodzi do zmian strategii na przykład celów itd. Nie jest to sprawa łatwa.

W przypadku wszystkich trzech to mimo że specjaliści, że pracownicy wiedzy, mimo że ludzie w zarządzaniu wprawni to oni po prostu grzecznie mówią – słuchajcie, posiedźcie z nami ze trzy razy na autentycznych naszych zarządach czy też na jakichś takich sytuacjach trochę warsztatowych moderowanych, gdzie my będziemy pracować nad różnymi tematami, żebyśmy szybciej też jednak przeszli ten etap zbudowania tego zespołu. Bo mimo że na krótki czas to oni muszą jakoś się zbudować. Jeżeli nie ma w ludziach od początku takiej umiejętności, takiej predyspozycji, takiej łatwości, że po prostu wchodzi w nowy skład, nie wchodzi w konflikty interpersonalne, wchodzi ładnie w starcia merytoryczne to z tym jednak coś trzeba zrobić, to się samo nie robi. Zazwyczaj właśnie trzeba wprowadzić odrobinę samoświadomości, czyli jakie są moje preferencje w działaniu, jak ja działam w grupie, przyłożyć zespołowi lustro. Czasem nazywamy to bardzo ładnie taką metodą team mirror, czyli stawiamy lustro. Czyli przyspieszamy ten proces uświadamiając im też zarazem, że to nie zespół z którego będą czerpać poczucie zgodności zawsze i bezpieczeństwa, ale raczej satysfakcji z realizacji fajnych rzeczy, wspólnych rzeczy.

Mariusz: Kręcimy się trochę wokół tematu millenialsów. Millenialsi, czyli pokolenie X od 1983 do 2001.

Joanna: To pokolenie Y. Millenialsi to już pokolenie Y. Ja jestem X, czyli trochę inny czas. [śmiech]

Mariusz: Jak twoim zdaniem się to przekłada? Czy to pokolenie wpłynie na przyszłość zarządzania? Z jakimi wyzwaniem dla liderów konkretnie się to wiąże właśnie w takiej codziennej pracy?

Joanna: To już się dzieje, bo będzie się to działo, jak kolejne Y, czyli jeszcze bardziej zdigitalizowane, sieciowane i ta hyperconnected, jak czasem ładnie mówią o nich badacze amerykańscy wejdzie. Oni mają dziś lat około 15. Natomiast millenialsi już sobie po prostu bardzo dobrze radzą. Ale iskrzy.

Mariusz: Taki lider współczesny na co powinien zwrócić uwagę przy zarządzaniu takimi ludźmi?

Joanna: Iskrzy trochę właśnie między organizacjami. Zwłaszcza takimi organizacjami trochę starego typu, jak ja to nazywam, czyli gdzie jest duża hierarchiczność, gdzie jest bardzo niewielka elastyczność, gdzie przywództwo, a właściwie zarządzanie jeszcze ciągle jest ludźmi. Nie przewodzenie im, bardziej zarządzanie, czyli taki menedżerski bardziej styl niż liderki.

Żeby było jasne – millenialsi to nie jest jednolita grupa, bo to najbardziej oni sami się buntują przeciwko takiej etykietyzacji, że hej, zła robota jest złą robotą, zła etyka pracy jest złą etyką pracy. [śmiech] Nieważne, czy jest się millenialsem, X, Y itd. Ale jeżeli mówimy o pewnej średniej, czyli ludzie, którzy potrafią, chcą pracować, mają wiedzę. Tu nadal iskrzy, ponieważ oni mają rzeczywiście inne spojrzenie na pracę. Tam często pokazuje się takie cztery obszary. Po pierwsze – chcą mieć poczucie wkładu i poczucie sensu. Tu bywa różnie i to na poziomie całych organizacji, które poza tym, że mają przynosić pieniądze, co jest oczywiste, bo wszystkie mają trochę nie wiedzą po co. To bardzo ładnie to pewnie już ktoś wspominał o książce Simona Sineka „Zaczynaj od dlaczego”. Wszystkie firmy wiedzą co robią. Niektóre jeszcze wiedzą, jak to robią. A rzadko która wie po co to robi. [śmiech] Teraz niestety millenialsi chcą wiedzieć po co. Chyba Bob Moritz, prezes światowy Price Water Coopers opowiadał o tym, że za jego czasów, a on jest zdecydowanie bardziej X to on robił, co mu firma zadała czy przełożony zadał i w ogóle nie przyszło mu do głowy, żeby pytać po co, dlaczego, a czemu to służy, a jaki to ma sens. Po prostu powiedziano to robi, jakies tam ma własne też powody ku temu. A on mówi – dzisiaj to nie przejdzie. Dzisiaj powiedzenie „bo tak” nie przejdzie. „Bo tak było zawsze” – nie przejdzie. „Bo ja to mówię jako twój szef” – nie przejdzie.

Oczywiście, szef nadal może posługiwać się władzą, bo ma do swojej pozycji przypisane jakieś kary, nagrody. Może zmusić. Ale to wtedy albo mamy rotację i to rzeczywiście niektóre firmy wręcz zgłaszają wprost, że pojawił się im po prostu duży problem z rotacją i to są pracownicy młodzi. Albo nie mają tego o co im najbardziej chodzi, czyli ludzi zaangażowanych, aktywnych, proaktywnych, inicjujących różne rzeczy, myślących, bo do tego się trochę zmusić nie da. Trochę to jest tak, że oczywiście, młodzi czy bardzo młodzi pracownicy... Pamiętajmy, zawsze się mówi, że młodość ma swoje prawa. Jasne, jak czyta się Platona to też potwornie narzeka na młode pokolenie [śmiech], że w ogóle wartości upadły i co to za świat będzie? To jest oczywiście, że część tego to jest spowodowane tą ramą mentalną młodości, że to jest pierwsza praca często, że to jest pierwsze zderzenie się z jakimś światem prawdziwym. To się często milleniasom zarzuca, że oni właściwie sam fakt stawienia się w pracy to już oczekują nagrody. Nie wiem, czy u nas. To bardziej Stany i tam badania amerykańskie to pokazują, że everyone gets a trophy. Jak biorą młodzież czy dzieci udział w zawodach to za sam fakt udziału w zawodach już dostaną nagrody, trofea i dyplomy. Do tego się przyzwyczaiwszy potem są trochę zdziwieni, że w pracy nikt ich nie nagradza za sam fakt, że się właśnie pojawili. Tak że not everyone gets a trophy.

Oczywiście tego się uczą, że na pewne rzeczy trzeba zapracować, niektóre rzeczy trzeba wykazać do promocji, do awansu. Więc oni się na pewno też uczą i będą uczyć pewnego urealnienia też swojego stylu myślenia czy oczekiwań. Ale bardzo dużo uczą się organizacje. Nie wiem, czy na ten moment – zwłaszcza w Polsce – czy to nie jest tak, że organizacje i zarządzający uczą i muszą się uczyć szybciej i więcej. To jest trochę to, co ładnie Toffler nazywał w swojej książce „Trzecia fala”, że dzisiaj tymi analfabetami XXI wieku nie będą ci, co nie mają jakiejś wielkiej wiedzy, Excela się nie nauczyli czy coś, tylko ci, którzy nie potrafią się szybko uczyć i odrzucać. On to nazywał learn, relearn i unlearn. To jest większy problem, że moje pokolenie musi nie tyle, że ciągle się szybko uczyć nowych rzeczy, bo na przykład technologicznie czy w różnych innych rzeczach. Tutaj młodzi już z tym wyrastami i musimy dopiero to sobie zadaptować. Ale musimy się też masę rzeczy oduczyć.

Mariusz: Co jest bardzo trudne.

Joanna: No właśnie. I to jest trudniejsze. Tu organizacje trochę muszą się też oduczyć. Albo się nauczyć. Jeszcze wróćmy do tego, czego oni oczekują czy też gdzie są te największe tarcia. To jedno to jest potrzeba sensu. To jest ta potrzeba sensu dużego, czyli po co ta organizacja jest. Ale drugie to jest też, jaki jest sens tego, co ja robię, czyli mojej codziennej pracy. Nie w jakimś bardzo metafizycznym sensie tylko jak to się łączy z czymś dalej, co to komu przynosi? Jaki to daje pożytek? Gdzie jest tego efekt? Czyli ten człowiek chce mieć połączenie jakieś w swojej głowie tego, co tu wykonuje z czymś dalszym – celem, sensem, powodem itd. To bywa kłopotliwe, bo bywa, że jego przełożony nie potrafi do końca mu pokazać. Czyli firmy teraz na gwałtu rety, zespoły zarządzających poszukują tego swojego why.

Mariusz: Zwłaszcza przy zmianach. Ty się też trochę zmianami zajmujesz. Teraz tych zmian jest masa, firma się ciągle adaptuje do otoczenia i zmiana jest permanentna.

Joanna: No właśnie, ale też to różnie bywa z tymi zmianami. Niektóre zespoły czy firmy się opierają tym zmianom. Z kolei często ci millenialsi właśnie wręcz przeciwnie – oni chcą być change makers, czyli właśnie chcą mieć poczucie wpływu, bo pamiętajmy – oni w takim środowisku wyrastali. W Polsce też. Nie ma już czegoś takiego, że konsument bierny, a tutaj przyjdzie firma, powie – jesteś tego warta i tam ci to da. Ja sobie to sama zrobię. Wiem czego jestem warta. Już konsument i producent to jest prosument, czyli sam sobie robi, sam sobie sprzedaje, sam sobie kupi. Nie potrzebuję do tego instytucji, bo może zrobić crowdfunding, crowdsourcing. Ja nie mówię, że wszyscy to robią, ale to jest w powietrzu. To jest mentalnie już zakodowane w tym pokoleniu. To jest kolejna rzecz. Trzecia rzecz, że zdecydowanie nie bardzo chcą być zarządzani. Czyli potrzebują, żeby ten, kto jest ich przełożonym był dla nich też autorytetem na przykład merytorycznym. Nawet jeśli nie w tej samej dziedzinie. To znaczy że dobrze, sama władza to jest trochę za mało. Jesteś moim szefem – okej, świetnie. I co? [śmiech] Co jest tym obszarem twojej ekspertyzy? Co jest imponującym osiągnięciem? Nie sprzed 20 lat, ale sprzed roku.

Kolejny mit, który trochę upada, że to oni nie potrzebują w ogóle face to face bezpośredniej komunikacji, to wszystko jest zdigitalizowane. Nieprawda, jak najbardziej. I relacji dobrej mentorskiej, czyli takiej, która jest dialogiem. To jest taki drugi obszar. Jeden to jest właśnie to poczucie sensu, wpływu. A drugi obszar to jest dialog, tak ogólnie można powiedzieć, czyli na ile my ze sobą rozmawiamy. Na przykład rozwój przez mentoring czy coaching jest jak najbardziej rozmową i nie jest tylko instruowaniem. Czyli na ile przełożony potrafi być – to już jest trochę słowo wyświechtane – coachem, a nie instruktorem. To jest druga rzecz. Rozwój też jest czymś takim. Dla wielu osób bycie w jakimś miejscu to jest na pewno robienie czegoś, co ma sens. Ale też robienie czegoś przy czym on się uczy. Mam na myśli też uczenie się poprzez pracę. To jest też oczekiwanie, że będę pracować z ludźmi, którzy się na czymś znają, mogę się od nich czegoś uczyć, jest wymiana. Prawdę mówiąc takie uczenie czy nauczanie, które ja jeszcze pamiętam ze swojego świata, że oto wychodzi ekspert i mówi...

Mariusz: Ex cathedra.

Joanna: Ex cathedra. I to nie chodzi tylko o formę, ale w ogóle tego typu relacja przepraszam, ale też odchodzi do lamusa. Dlatego że ten człowiek, jeśli on naprawdę jest motywowany do rozwoju to on ma tą wiedzę czy jej zdecydowaną większość na kliknięcie, jak dobrze nauczy się szukać. I jest przyzwyczajony do tego dialogu. Więc to już też tak nie może wyglądać. Tego też chcą, że pracując

jednocześnie nie tylko poprzez – okej, mam tutaj kafeterię szkoleń w firmie, wyślemy cię na kolejne. Nie o to chodzi. To jest też jak najbardziej chętnie przyjmowane. Muszę przyznać, że ja to słyszę wręcz takie wypowiedzi dobrych specjalistów, dobrych, młodych pracowników. Oni mówią – słuchaj, biorę udział w tym projekcie, coś tam się posuwa do przodu. Trochę to różnie bywa, bo się gdzieś tam boksujemy jeszcze w międzyczasie z firmą, która sama w końcu ten projekt zarządziła. A teraz właściwie chce uśmiercić swoje własne dziecko prawie że. Ale dobrze, jakoś sobie z tym radzimy. Tutaj wzięliśmy sobie jakąś firmę, której nie będę wymieniać nazwy, o bardzo znanej marce i ludzie z niej z nami współpracują – ja się spodziewałem, że ja się ogromnie dużo przy tym projekcie nauczę. A tak nie jest. Bo mi tu przynieśli jakieś gotowe templaty, shimelle. Słuchać było i widać, jak motywacja do udziału w tym projekcie i bycia tam, gdzie jest po prostu spada, bo to jest ważny dla nich czynnik – czy ja robiąc to, co robię uczę się.

Mariusz: Mam tysiąc myśli, jak cię słucham z wypiekami na twarzy. Ale jedna chyba jest taka dość ważna. Opowiadaliśmy teraz o tym, jak lider powinien się też zmienić, bo ma być coachem, ma być mentorem w kontekście tych millenialsów. Ale powiedziałaś kilka razy bardzo fajną rzecz, która też prowokuje do myślenia, że organizacja też się powinna zmienić. Te zespoły namioty, jak mówiłaś wcześniej, są powiązane z takim myśleniem i byciem w sieci. Ale oczko wyżej też organizacja w postaci na przykład struktury organizacyjnej, która jest taka mocno schierarchizowana, niesieciowa na przykład też wymaga zmiany. Mówi się teraz o organizacjach turkusowych bardzo dużo, takich gdzie autonomia zespołu jest bardzo duża. W zasadzie gdzie te wydziały, o których wspominałaś wcześniej, są zlikwidowane w zasadzie w ogóle. To też bardzo inspiruje.

Joanna: Tak, oczywiście, to działa na wyobraźnię. Takie piękne słowa teraz w tym moim języku doradzamy są typu holokracja, heterarchia. Czyż nie pięknie się tego słucha? [śmiech] Ale te pojęcia wbrew pozorom, one będą wchodziły do języka zarządzania. Przestaną być postrzegane jako egzotyczne zwierzęta, bo rzeczywiście w wielu firmach i zresztą chyba w branży IT najszybciej to się stosuje. Chodzi na przykład między innymi właśnie o to, że struktura zaczyna być wtórna. Taka hierarchiczna struktura organizacyjna wobec różnych form – albo bardzo mocno sieciowych, albo właśnie u jednego z moich klientów nie ma struktury, nie ma zespołów, są tylko gildie i triby. W gildii są specjaliści danego obszaru, a w tribach są osoby, które pracują nad jednym projektem, jednym klientem. Firma w branży IT właśnie. Jest tribe master, gild master. Trochę jak w grach [śmiech] różnych internetowych – tak to pobrzmiwa. To nie likwiduje i nigdy nie zlikwiduje wszystkich problemów, bo wiadomo, że zawsze będą też wewnętrzne różne interesy nawet chwilowe dla danego projektu i starcia. Ale rzeczywiście struktura hierarchiczna taka bardzo klasyczna, jeszcze jak Max Weber, który opisywał jako pierwszy socjolog organizacje to klasyczna organizacja to była właśnie struktura hierarchiczna. Ale też był inny rodzaj pracy, inne efekty były potrzebne. Nie dlatego to zmieniamy, bo to jest bardziej humanistyczne i człowiekowi lepiej się pracuje w firmie niehierarchicznej tylko dlatego, że rodzaj aktywności pracownika jest inna.

Pamiętajmy, że tradycyjne organizacje to były albo mocno biurokratyczne, administracyjne instytucje, które opisywali właśnie socjologowie jeszcze XIX wieku albo były to fabryki, gdzie Ford mówił, że potrzebuje dwie ręce do pracy i nic więcej. A dostaje przyklejonego do tych rąk człowieka i ma problem, bo ten człowiek ma nie daj Boże jakieś potrzeby, a Boże odpuść – pomysły. I co on ma z tym wszystkim zrobić? Faktem jest, miał rację. On więcej niespecjalnie potrzebował. To się świetnie sprawdzało. A dzisiaj akurat wszystko stanęło dokładnie na głowie, ponieważ wszystko co potrzebujemy to nie ręce tylko właśnie głowę i właśnie pomysły, właśnie rozwiązywanie niestandardowych problemów. Tutaj robienie tego przy strukturach hierarchicznych, przy komunikacji, która idzie po tejże strukturze hierarchicznej to my nic nie wytworzymy. [śmiech] Nie

wytworzymy żadnej wartości na koniec dnia. To do tego nas zmusza trochę racjonalne myślenie i rynek i biznes. Nie zmuszę do tego ja ewangelizacji psychologów, socjologów i ekspertów, bo to nie o to chodzi. Po prostu to się będzie działo.

Mariusz: Chociaż próbujemy tutaj w podcaście całymi siłami. [śmiech]

Joanna: Oczywiście, bo to zawsze też jest dobre, żeby firmom, zespołom, organizacjom, liderom, menadżerom trochę ułatwić ten proces, bo on i tak się będzie działo. Ja sobie uświadomiłam, że my jesteśmy nie od tego, żeby ogłaszać jakąś dobrą nowinę tylko od tego, żeby po prostu pomagać w procesie, który już się dzieje.

Mariusz: Jakie masz plany zawodowe, cele na 2017?

Joanna: Nie pytaj mnie o plany, dlatego że już za parę dni wyjeżdżam do Birmy na półtora miesiąca. [śmiech] Co robię co roku. Tak zaczynam zawsze rok.

Mariusz: Ale tak urlopowo, tak?

Joanna: Nawet nie nazywam to urlopem, a wyprawą, bo zabieram plecak i całkowicie, jak to ładnie po polsku się mówi „backpackersko” bez szczególnych rezerwacji i planów przemierzam południowo-wschodnią Azję. Natomiast co jest ciekawe i co obserwuję, już tak wracając do tych aktywności zawodowych, co się na przykład zmieniło, bo jesteśmy w okresie świąteczno-noworocznym to to, że rzeczywiście praca jest szybsza i dłuższa. To znaczy pracujemy intensywniej nad dużymi rzeczami nawet strategicznymi i jakimiś dosłownie do Wigilii. [śmiech]

Mariusz: Tak kolokwialnie jak fryzjer. [śmiech]

Joanna: [śmiech] No właśnie to nie są przedświąteczne aktywności. Wydawałoby się, że będą się, jak to się ładnie dzisiaj mówi w telewizji, wygaszać. One się nic nie wygaszają tylko trwają na dobrych obrotach do końca. Tu mówię o tej wyprawie, bo zawsze w styczniu ją sobie planowałam, bo mówiłam – no właściwie niewiele się dzieje, to troszeczkę jest taki czas na rozkręcenie się biznesu. No więc nic podobnego.

Mariusz: Teraz już nie ma takich sezonów ogórkowych.

Joanna: Tak, właśnie nie ma zbierania się, potem spowalniania. Najpierw mnie to troszkę martwiło, bo też zajmujemy się czymś takim jak energia organizacyjna, żeby uniknąć takiego nawet nie osobistego, ale całkowicie nawet organizacyjnego wypalenia. Okazuje się, że trochę się wszyscy przyzwyczaili do tego tempa. Ale uwaga – tak jak mówiliśmy jeszcze o tych millenialsach to też oznacza, że to jest jeszcze też ich bardzo ważny czynnik. To jest nie to, co my nazywaliśmy tradycyjnie work life balance, bo oni nie dzielą tego w ten sposób, że jest jakiś work i jest jakiś life. Jest w ogóle life, jest w ogóle życie.

Mariusz: Jest jeden strumień?

Joanna: Jest jeden strumień, jedno życie. Teraz albo bardzo pragną robić coś, co też ich pasjonuje, czyli skoro już poświęcam temu tyle czasu i energii to żeby to było też częścią mojej pasji – to raz. Dwa – chciałbym/chciałabym to robić w różnym czasie i miejscu, czyli elastyczność. Ekstremalnie

niektórzy mówią – gdzieś wyczytałam ostatnio, któryś z millenialsów to powiedział – że myślenie o pracy, że ona ma być wykonywana w określonym miejscu i w określonym czasie to dla mnie to jest tak, że uważanie, że na moją efektywność będzie wpływać to, czy ja jestem w garniturze albo dla pań noszenie pończoch w letnim sezonie. Ja sobie myślę – kurczę, no rzeczywiście. To jest pewne tylko mentalne przywiązanie do tego. Pewnie, że są prawne, takie, śmaki, inne przeszkody, ale one są do pokonania.

Kiedyś możemy porozmawiać o tej naszej efektywności w czasie, tej energii i jej balansie – jeśli my możemy wykonać pewną pracę, która wymaga największego skupienia i wkładu energetycznego w takim czasie i w takich godzinach, który dla nas jest tą energetyczną górką i sobie to ułożyć po swojemu do tej naszej krzywej efektywności to okazuje się, że my jesteśmy w krótszym czasie w stanie wykonać więcej pracy z lepszym efektem i potem mieć znowu tą chwilę na odnowę. Tutaj elastyczność bardzo też się sprowadza. Wcale to nie jest tak, że to, że się pracuje intensywniej musi prowadzić do wypalenia. Nie, jeśli przy tym właśnie jest ten balans i ta elastyczność. Czyli pracować mądrzej. [śmiech]

Mariusz: To jest dobra puenta naszej rozmowy. To jest podcast „Menedżer Plus”. Dzisiaj moim i Waszym gościem była Joanna Heidtman – psycholog, socjolog, trener i konsultant zarządzania. Bardzo, bardzo dziękuję za rozmowę.

Joanna: Dziękuję pięknie.

Mariusz: A na koniec, ponieważ tak mówiliśmy o tej Birmie to mam taki utwór bardzo słoneczny prosto z Brazylii "Sunny Feelings". Trzymajcie się i do usłyszenia!