

ORGANIZACJA W OKRESIE DOJRZEWANIA

Jakiej kultury organizacyjnej
oczekują pracownicy?



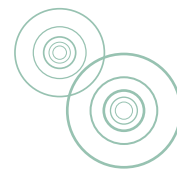
WSZECHNICA

Uniwersytetu Jagiellońskiego

Szkolenia Coaching Doradztwo

Raport przygotowany przez Wszechnicę Uniwersytetu Jagiellońskiego na podstawie wyników ogólnopolskiej debaty menedżerów, osób odpowiedzialnych za funkcje HR, konsultantów i facylitatorów, prowadzonej w ramach Międzynarodowego Tygodnia Facylitacji.

JAK POWSTAŁ RAPORT I W JAKI SPOSÓB PROWADZILIŚMY DEBATĘ?

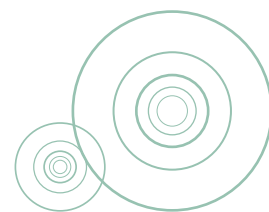


Pracując doradczo z organizacjami i menedżerami obserwujemy zmiany w postawach pracowników oraz ich oczekiwaniach wobec organizacji. Skorzystaliśmy z corocznego Międzynarodowego Tygodnia Facylitacji jako okazji do przeprowadzenia publicznej debaty, dającej możliwość wspólnego namysłu i jakościowego zbadania tych zjawisk.

W debacie wzięło udział 75 osób reprezentujących trzy grupy interesariuszy: menedżerów operacyjnych, menedżerów HR oraz konsultantów wspierających rozwój ludzi i organizacji. Debatę zorganizowano w pięciu miastach: Warszawie, Krakowie, Poznaniu, Wrocławiu i Łodzi. Powadziliśmy ją facylitacyjnie, nie wnosząc własnych treści. To uczestnicy spotkań dzielili się swoimi obserwacjami i przemyśleniami.

Na użytek badania wykorzystaliśmy elementy metody Future Search, zaadaptowanej do potrzeb tematu. Uczestnicy analizowali swoje oczekiwania wobec kultur organizacyjnych w kontekście przeszłych znaczących doświadczeń, aktualnie obserwowanych zjawisk oraz wyobrażenia organizacji przyszłości. Uczestnicy wychodzili od indywidualnego oglądu sytuacji, następnie materiał był grupowany i kategoryzowany. Kategorie i trendy, o których piszemy w dalszej części raportu, sformułowano na podstawie wypowiedzi uczestników.

Równie ważne jak merytoryczne wnioski okazało się samo podjęcie rozmowy. Uczestnicy debaty podkreślali, jak znacząca była dla nich możliwość podzielenia się własnymi doświadczeniami i przeczciami oraz sprawdzenie, które z nich znajdują odzwierciedlenie w doświadczeniach innych. Wiele osób było zaskoczonych powszechnością i wagą opisywanych zjawisk.

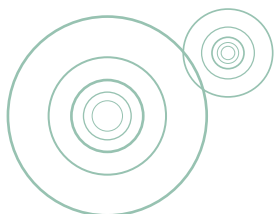


O WSZECHNICY UJ

Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego jest firmą doradczo-szkoleniową, która kompleksowo wspiera rozwój ludzi w organizacjach. Została stworzona przez Uniwersytet Jagielloński jako centrum upowszechniające praktyczne, biznesowe i profesjonalne zastosowania nauk społecznych. W ciągu pierwszych lat funkcjonowania przeszła drogę od niewielkiej jednostki w strukturach Uniwersytetu do będącej jego własnością, autonomicznej spółki, kształcącej rocznie kilkaset osób delegowanych przez firmy oraz samodzielnie zgłaszających się na szkolenia otwarte.

Wszechnica UJ realizuje złożone projekty doradcze w zakresie zmiany kultury organizacyjnej, definiowania strategii, optymalizacji procesów, opracowania modeli kompetencyjnych, tworzenia wewnętrznych zespołów trenerskich i wielu innych. Drugim obszarem specjalizacji jest rozwój profesjonalistów: menedżerów, trenerów, coachów i facylitatorów oraz wspieranie ich w bardziej świadomym i efektywnym podejmowaniu roli zawodowej.

Realizując swoje główne zadania przyglądamy się również otaczającym nas zjawiskom społecznym, tworzącym kontekst, w którym działają organizacje i osoby, na rzecz których pracujemy. Obserwujemy dynamikę grup i systemów, dzielimy się refleksjami i zapraszamy naszych współpracowników, partnerów oraz klientów do wspólnego myślenia podczas corocznych wydarzeń: „Tygodnia Facylitacji” (organizowanego we współpracy z IAF Polska) oraz naszej konferencji „Ucząca się Organizacja”. Ten wspólny namysł inspirowuje nas do tworzenia nowych rozwiązań dostosowanych do aktualnych potrzeb naszych klientów i odpowiadających na wyzwania, z którymi się mierzą.



GŁÓWNE WNIOSKI

Organizacje w okresie dojrzewania?

Intensywność i charakter zmian relacjonowanych przez uczestników debaty nasuwa skojarzenia z okresem dojrzewania w indywidualnym rozwoju człowieka. Czy polskie organizacje zaczynają dojrzewać? To tylko jeden ze sposobów zrozumienia prezentowanych poniżej wniosków; może jednak pomóc w powiązaniu ich w sensowną całość.

Okres dojrzewania nie zawsze jest pełen buntu i niepokoju. Niezależnie od tego jak przebiega, wiąże się jednak z zadaniem określenia własnej tożsamości, wyboru wartości, jakimi będziemy się kierować w dorosłym życiu. Stwarza też napięcie pomiędzy autonomią i wynikającą z niej odpowiedzialnością, a pozostawianiem w uciążliwej, lecz bezpiecznej zależności od innych. Z tych względów wydaje nam się dobrą metaforyczną syntezą przedstawionych poniżej wniosków, wybranych przez nas spośród wyników debaty.

Potrzeba „fair play”

Uczestnicy debaty zapytani o wydarzenia decydujące o ich stosunku do organizacji powoływali się na doświadczenia bycia potraktowanym sprawiedliwie, partnersko i etycznie lub wręcz przeciwnie. Jasne zasady, uczciwa i otwarta komunikacja, odważna i jednoznaczna reakcja na nadużycia – wszystko to może mieć zaskakująco istotną rolę w funkcjonowaniu firmy. Nawet jeśli odstępstwa od reguł stanowią wyjątek, pozostaną w świadomości pracowników na długo.

Potrzeba równowagi i sensu

Uczestnicy debaty obserwują i wyrażają sprzeciw wobec przeciążenia wywołanego presją na ciągłe podnoszenie wyników przy jednoczesnym zmniejszaniu kosztów. Zauważają ograniczenia dla ciągłego wzrostu wydajności – zarówno po stronie ludzi działających w poczuciu nadmiernego eksploataowania, jak i zasobów środowiska naturalnego. Oczekują odwrótu od ciągłej presji wzrostu ku większemu zrównoważeniu i decyzjom, które biorą pod uwagę długofalowe konsekwencje. Narasta potrzeba dostrzegania sensu i wartości wykonywanej pracy, również w odniesieniu do jej skutków dla otoczenia społecznego, gospodarczego i naturalnego.

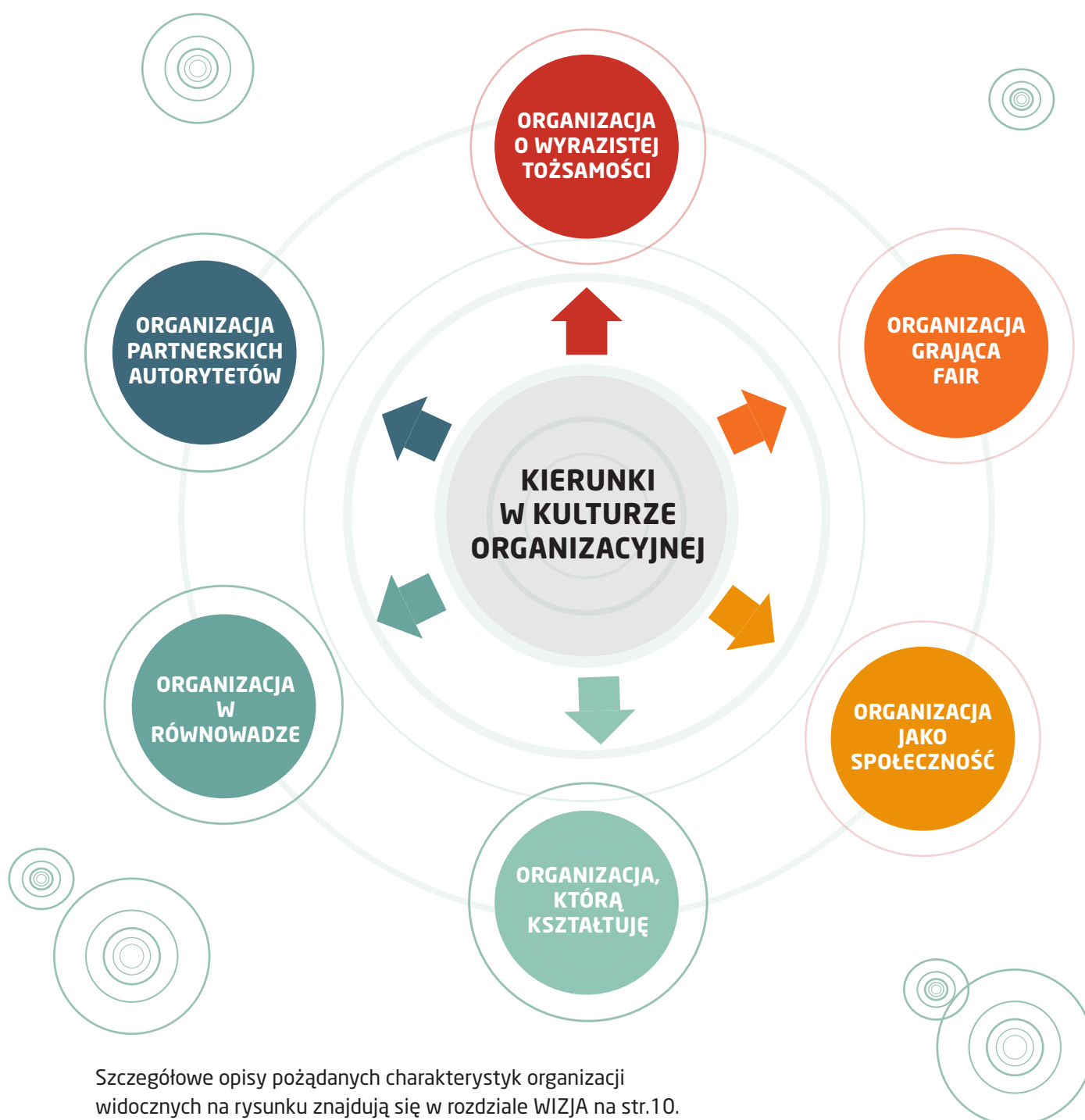
Potrzeba nowego przywództwa

Uczestnicy debaty dostrzegają dwa silne, lecz przeciwstawne trendy: poszukiwanie autonomii, sprawstwa i decyzyjności pracowników, a jednocześnie tęsknota za liderem – wizjonerem, który weźmie odpowiedzialność za sukces, zainspiruje, poprowadzi, a najlepiej sam ukształtuje kulturę organizacji. Innymi słowy, ludzie w organizacjach doświadczają silnego napięcia pomiędzy dążeniem do niezależności a tęsknotą za zależnością. Opisany dylemat może być jednym ze źródeł olbrzymiej presji na menedżerów (szczególnie średniego szczebla). Kierowane wobec nich oczekiwania są bardzo wysokie i często wewnętrznie sprzeczne, a więc niemożliwe do całkowitego spełnienia. W rezultacie, rola menedżera staje się mniej atrakcyjna. Współczesne organizacje potrzebują nowego rozumienia roli lidera – kogoś, kto stwarza bezpieczne ramy dla działania, ale zapewnia ludziom potrzebną autonomię.

Potrzeba organizacji z charakterem

Marzeniu o organizacji, która gra fair, myśli perspektywicznie, wybiera równowagę zamiast nieustannej presji i stwarza bezpieczne warunki dla autonomii nie towarzyszy wizja świata, w którym istnieje tylko jeden, idealny typ firmy czy instytucji. Przeciwnie – z opinii uczestników debaty wynika, że atrakcyjne dla pracowników stają się organizacje, które są „jakieś” – mają wyrazisty charakter i gromadzą wokół siebie ludzi, którzy nie tyle zaakceptowali warunki świadczenia pracy, co postanowili dołączyć do jakiejś społeczności. Możliwe, że w niedalekiej przyszłości krajobraz organizacyjny stanie się dużo bardziej zróżnicowany – będzie w nim więcej modeli zarządzania, sposobów organizowania pracy i idei, które połączą zaangażowanych w nią ludzi.

Zarysowane powyżej potrzeby mogą się wydać idealistyczne – ale to właśnie przywilej okresu dojrzewania. Próba zbudowania czegoś, co odpowie w idealny sposób na każdą z nich może wydawać się zbyt ambitna. Alternatywą jest jednak wybranie **jednego lub kilku obszarów funkcjonowania organizacji i zmodyfikowanie ich tak, by wychodziły naprzeciw oczekiwaniom ludzi.**



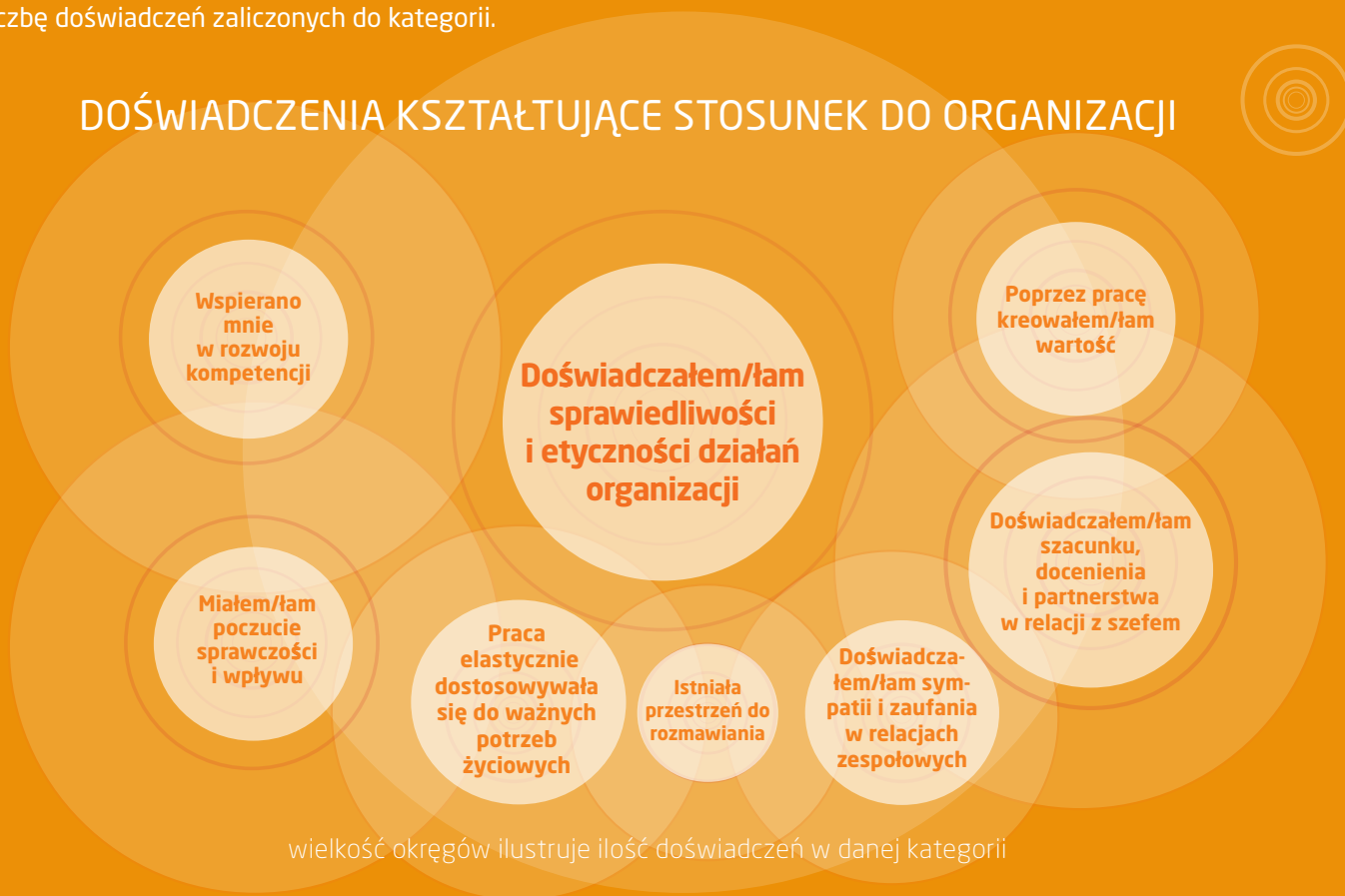
DOŚWIADCZENIA

W części dotyczącej przeszłości poprosiliśmy uczestników o to, by odnieśli się do swoich doświadczeń jako pracowników i wskazali zachowania organizacji lub przejawy jej kultury, które wywarły silny wpływ na ich stosunek do organizacji, w której pracowali.

Uczestnicy przytaczali zarówno doświadczenia pozytywne – wzmacniające przekonanie „to dobre miejsce dla mnie”, jak i negatywne, które to przekonanie znacząco naruszyły.

Doświadczenia uczestników pogrupowano, tworząc przedstawione na rysunku kategorie. Wielkość pola odzwierciedla liczbę doświadczeń zaliczonych do kategorii.

DOŚWIADCZENIA KSZTAŁTUJĄCE STOSUNEK DO ORGANIZACJI



DOŚWIADCZAŁEM/ŁAM SPRAWIEDLIWOŚCI I ETYCZNOŚCI DZIAŁAŃ ORGANIZACJI WOBEC JEJ CZŁONKÓW.

Dotrzymywanie umów, podejmowanie sprawiedliwych decyzji, otwarte przekazywanie informacji, odważne i jednoznaczne reagowanie na nadużycia.

WSPIERANO MNIE W ROZWIJANIU KOMPETENCJI.

Zachęta i wiara w możliwości pracownika, realne wsparcie rozwojowe, inspirujące zadania, dostosowanie do różnych poziomów otwartości na rozwój.

MIAŁEM/ŁAM POCZUCIE SPRAWCZOŚCI I WPŁYWU.

Otwartość organizacji na pomysły, inicjatywy i innowacje związane z zadaniami lub wykraczające poza nie. Powierzenie odpowiedzialności i poważne traktowanie opinii.

POPRZEZ PRACĘ KREOWAŁEM/ŁAM WARTOŚCI.

Tworzenie czegoś korzystnego dla świata i ludzi; rzeczywiste (a nie tylko deklaratywne) skupienie firmy na dostarczaniu wartości.

DOŚWIADCZAŁEM/ŁAM SZACUNKU, DOCENIANIA I PARTNERSTWA W RELACJI Z SZEFEM.

Dostępność przełożonych, jakość relacji i gotowość do otwartej, partnerskiej rozmowy.

PRACA ELASTYCZNIE DOSTOSOWAŁA SIĘ DO WAŻNYCH POTRZEB ŻYCIOWYCH, ŻYCIE BYŁO PRIORYTETEM.

Odpowiedź organizacji na wydarzenia w życiu osobistym i wynikające z nich potrzeby pracownika.

DOŚWIADCZAŁEM/ŁAM SYMPATII I ZAUFANIA W RELACJACH ZESPOŁOWYCH.

Bycie akceptowanym, wiara w dobre intencje, otwartość i życzliwość w relacjach z kolegami.

ISTNIAŁA PRZESTRZEŃ DO ROZMOWY.

Dobre warunki do otwartego dialogu na ważne tematy.



TRENDY KSZTAŁTUJĄCE KULTURĘ ORGANIZACJI

Uczestnicy debat opisywali również teraźniejszość organizacji, dla których pracują, wskazując na pojawiające się lub narastające zjawiska kształtujące ich kulturę. Z ogromu pojawiających się wątków wybrali następnie takie, które zdaniem trzech grup interesariuszy (menedżerów, menedżerów HR i konsultantów) mają największe znaczenie i wymagają największej uwagi.



ROSNĄCA GOTOWOŚĆ DO
WYRAŻANIA OCZEKIWAŃ



KIEŁKUJĄCY SPRZECIW
WOBEC PRZECIĄŻENIA



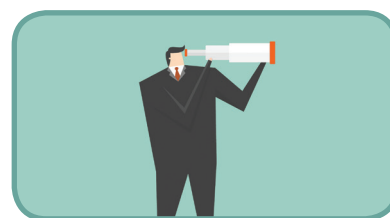
ROSNĄCA POTRZEBA
SPRAWSTWA



TĘSKNOTA ZA
LIDEREM - ZBAWCĄ



ROSNĄCE OCZEKIWANIA
WOBEC MENEDŻERÓW



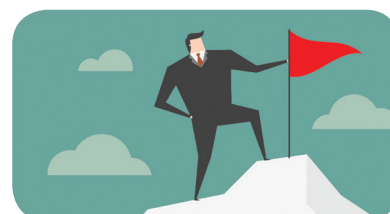
CORAZ BARDZIEJ
INTENSYWNE POSZUKIWANIE
WARTOŚCI I SENSU PRACY



KONFRONTOWANIE
DEKLARACJI Z DZIAŁANAMI



POSZUKIWANIE
PRZYNALEŻNOŚCI



POWSZECHNIEJSZE
OCZEKIWANIE ROZWOJU
KOMPETENCJI
W RAMACH ZADAŃ



ROSNAĆCA GOTOWOŚĆ DO WYRAŻANIA OCZEKIWAŃ

Oczywiście, że mówię szefowi, czego oczekuję

- łatwość, z którą pracownicy informują o swoich indywidualnych potrzebach oraz ich oczekiwania, że zostaną one zaspokojone lub przynajmniej wzięte pod uwagę
- duża indywidualizacja potrzeb, a w konsekwencji ich duże zróżnicowanie
- trudno stosować standardowe i systemowe rozwiązania zaspokajające potrzeby pracowników – konieczność indywidualnego traktowania

OCZEKIWANE W ORGANIZACJI: rozumienie moich indywidualnych potrzeb; rozumienie prywatnego i życiowego kontekstu, w którym działam i pracuję

Pracownicy stają się bardziej świadomi swoich osobistych potrzeb związanych z pracą i mają coraz większą odwagę ich wyrażania. Pojawia się mocno wyrażane oczekiwanie indywidualizacji. Pracownicy kwestionują powszechne, wystandaryzowane rozwiązania i oczekują większej elastyczności. Z jednej strony stanowi to trudność, z drugiej może być szansą dla organizacji, by w miejsce bezdyskusyjnego podporządkowania (z prawdopodobnym milczącym niezadowolaniem) podejmować otwartą, asertywną dyskusję o możliwościach i ograniczeniach w tworzeniu warunków pracy.



KIEŁKUJĄCY SPRZECIW WOBEC PRZECIĄŻENIA

Nie musimy tak pędzić. Zwolnijmy

- duże przeciążenie i intensywność pracy związane z dynamiką zmian, ciągłym ograniczaniem zasobów, równoległą realizacją wielu projektów, pogonią za realizacją potrzeb klienta
- dostrzeganie przez pracowników absurdu, braku logiki oraz braku realnych efektów ciągłej intensyfikacji pracy
- wyrażanie sprzeciwu wobec przełożonych tworzących atmosferę presji i przeciążenia

OCZEKIWANE W ORGANIZACJI: podejmowanie decyzji uwzględniających posiadane zasoby; świadomość kosztów wdrożenia określonych decyzji

Pracownicy zauważają intensywność swojej pracy i powoli zaczynają stawiać granice. Wynikać to może z kilku przyczyn. Po pierwsze, doświadczenie pokolenia wchodzącego teraz na rynek pracy jest inne, niż w wypadku osób rozpoczynających pracę w latach 90-tych: osłabło postrzeganie Polski jako „kraj na dorobku” i dążenie do nadrobienia zaległości w stosunku do Europy Zachodniej. Po drugie, w wielu przypadkach po prostu brakuje zasobów na realizację planów w narzuconej intensywności. Tempo zmian jest bardzo szybkie, liczba rzeczy, którymi należy zajmować się równocześnie zbyt duża, podobnie jak wielość bodźców i informacji do analizy. Prowadzi to do realnego przeciążenia pracowników, standardowo działających w warunkach ograniczonych zasobów (*Nie chcemy już tak biegać, to dochodzi do absurdu, jest nierealne, nielogiczne, kosztuje nas to coraz więcej, nie śpimy w nocy. Wciskajmy hamulec*). Po trzecie, w niektórych przypadkach pracownicy widzą, że podejmowane przez nich wysiłki, nie przynoszą żadnych rezultatów lub są marnowane (*Mój zespół pracował intensywnie przez miesiąc, zostając po godzinach, aby przygotować się do zmiany ogłoszonej przez zarząd. Gdy wreszcie byliśmy gotowi do wdrożenia ogłoszono, że ta zmiana już nie obowiązuje...*) Po czwarte, niektórzy z pracowników dystansują się od konsumpcjonizmu i nadmiernej koncentracji na pracy z powodów światopoglądowych (*W imię czego, poza maksymalizacją zysków producentów komórek, klienci muszą co roku wymieniać telefon komórkowy?*).



ROSNAĆCA POTRZEBA SPRAWSTWA

Chcę robić rzeczy po swojemu

- gotowość pracowników do brania spraw w swoje ręce i robienia rzeczy po swojemu
- oczekiwanie, że organizacja da pracownikom możliwość realizacji ich własnych inicjatyw
- decentralizacja odpowiedzialności, angażowanie pracowników w realizację projektów ważnych dla firmy

OCZEKIWANE W ORGANIZACJI: wpływ na ważne decyzje; możliwość realizacji własnych pomysłów; zaufanie; dawanie odpowiedzialności

Pracownicy chcą mieć wpływ na funkcjonowanie firmy. Chodzi tutaj zarówno o doskonalenie istniejących rozwiązań, jak i możliwość podejmowania zupełnie nowych tematów i projektów. Są gotowi do kwestionowania schematów i sposobów pracy, które dotychczas były traktowane jako oczywiste. Dostrzegają i zgłaszają obszary, które wymagają zmian lub optymalizacji i wprost to komunikują, oczekując reakcji szefów lub możliwości samodzielnego zajęcia się tematem. Organizacje stają więc przed zadaniem stworzenia kultury, która pozwala na partycypację w decyzjach i wspiera autonomię pracowników.



TĘSKNOTA ZA LIDERM-ZBAWCĄ

Tylko z prezesem uda nam się zrobić tę zmianę

- przekonanie, że jakkolwiek zmiana kultury organizacyjnej wymaga zaangażowania prezesa lub właściciela
- oczekiwanie świadomości prezesa dotyczącej rodzaju kultury, jaką chce tworzyć w firmie
- poszukiwanie w osobie prezesa roli inspirującego lidera i wizjonera

OCZEKIWANE W ORGANIZACJI: inspirująca osobowość lidera, która wyznacza trendy; autorytet, który pociąga za sobą i daje poczucie bezpieczeństwa

Osoba stojąca na czele organizacji jest postrzegana jako ta, która ma największy wpływ na jej kulturę. Kształtuje ją zarówno poprzez modelowanie określonych postaw, jak i wpływ na systemowe rozwiązania. Jakiegokolwiek zmiany wymagają inicjatywy lub przynajmniej autentycznego wsparcia ze strony lidera organizacji. Lider jest również postrzegany jako autor atrakcyjnej, innowacyjnej wizji firmy, osoba, która może zainspirować ludzi do jej realizacji i wreszcie staje się gwarantem jej wdrożenia. Tak sformułowane wyobrażenie wydaje się bardzo wyidealizowane. Stoi też w zaskakującej sprzeczności z silnie wyrażanymi oczekiwaniami dotyczącymi tworzenia warunków sprawczości i autonomii pracowników. Niezależnie od rzeczywistego wpływu lidera na kulturę organizacji, można przypuszczać, że kierowane pod jego adresem oczekiwania są w pewnym stopniu sposobem na zwolnienie się z odpowiedzialności za własny wpływ na jej kulturę. Wyobrażenie sprawiedliwego lidera-wizjonera, zbawcy „wjeżdżającego na białym koniu” może też sygnalizować potrzebę autorytetu zapewniającego poczucie bezpieczeństwa. Łącząc ten wątek z potrzebą samodzielności i autonomii można wyobrazić sobie lidera jako osobę zapewniającą bezpieczne ramy dla rosnącej swobody pracowników.



ROSNAĆ OCZEKIWANIA WOBEC MENEDŻERÓW

Nie ma sposobu, żebym to wszystko ogarnął

- przeciążenie menedżerów w związku z silnymi oczekiwaniami godzenia różnych, ścierających się perspektyw i realizacji zbyt wielkiej liczby zadań
- napięcie pomiędzy priorytetowym traktowaniem wyniku finansowego (główne oczekiwanie przełożonych), a oczekiwaniami dotyczącymi kształtowania przyjaznej pracownikom kultury pracy
- oczekiwanie od menedżerów, że będą na bardzo wysokim poziomie realizować coraz więcej funkcji z obszaru HR (np. dbanie o rozwój pracowników)

OCZEKIWANE W ORGANIZACJI: menedżer realizujący zaplanowane efekty, równocześnie utrzymujący wysoki poziom zaangażowania członków swojego zespołu, idealnie radzący sobie ze zmianami i wprowadzanymi nowymi rozwiązaniami

Menedżerowie stoją przed zadaniem godzenia różnych, często ścierających się perspektyw i interesów. Coraz odważniej wyrażane potrzeby pracowników, świadomość, jak ważna jest troska o ludzi, odpowiedzialność za wynik finansowy i ciągłe, bardzo dynamiczne zmiany otoczenia są źródłem napięć i wyzwań, na które trzeba odpowiadać w warunkach ograniczonych zasobów. Zdaniem uczestników debaty, główne wsparcie kierowane do menedżerów to szkolenia, na które nie ma czasu, a które mają wesprzeć realizację dodatkowych, pojawiających się zadań. Najczęściej podawane charakterystyki pracy menedżera średniego szczebla to samotność, przeciążenie i nierealne oczekiwania. W rezultacie, rekrutacja na stanowiska menedżerskie staje się trudna: świadomi wyzwań tej roli pracownicy mniej chętnie się o nią ubiegają.



CORAZ BARDZIEJ INTENSYWNE POSZUKIWANIE WARTOŚCI I SENSU PRACY

W mojej pracy o coś chodzi

- praca nie jest związana tylko i wyłącznie z zarabianiem pieniędzy
- praca przekłada się na realną wartość dodaną dla otoczenia, środowiska, określonej grupy docelowej
- wartości reprezentowane przez firmę są spójne z moimi

OCZEKIWANE W ORGANIZACJI: autentyczna misja; poczucie sensu własnej pracy; poczucie tworzenia realnej wartości dodanej

Pracownicy w coraz mniejszym stopniu postrzegają pracę, jako wartość samą w sobie – coś, co stabilizuje życie i zapewnia pewien poziom finansowego komfortu. Skoro sami nie ograniczają swoich oczekiwań wobec pracy tylko do zarabiania pieniędzy, pragną, aby ich firma również nie koncentrowała się wyłącznie na tym. Bardzo ważne staje się, aby działania zawodowe wspierały jakąś ideę, posiadały głębszy sens, stanowiły realną wartość dla konkretnej grupy. W tym kontekście oczekuje się od organizacji autentycznej misji, wartości, które będą spójne z wartościami pracowników oraz poczucia sensu pracy – *o coś w niej chodzi, pracując wnoszę określoną wartość dodaną, mogę wytłumaczyć mojej córce, co robię, ona jest w stanie to zrozumieć i jest dumna z taty*. Przejawem występowania tego typu potrzeb (a czasami symptomem braku ich zaspokojenia), są oddolne inicjatywy, polegające na samodzielnym angażowaniu się pracowników w środowisku pracy w akcje niosące wartość społeczną (np. Szlachetna Paczka).



KONFRONTOWANIE DEKLARACJI Z DZIAŁANAMI

Wstydiłem się słysząc jak szef okłamuje klientów

- autentyczność misji i wartości firmy – jeżeli firma deklaruje określone wartości to jej pracownicy chcą widzieć, że faktycznie się nimi kieruje
- uczciwość wobec klientów – rozciągająca się również na obietnice dotyczące jakości oferowanych produktów i usług
- dotrzymywanie zobowiązań w relacji pracodawca-pracownik

OCZEKIWANE W ORGANIZACJI: etyka; uczciwość; transparentność; autentyczność

Oczekiwanie spójności deklaracji z działaniami odnosi się do trzech obszarów. Po pierwsze, autentyczność misji i wartości, które nie mogą pozostać hasłem, czy elementem polityki wizerunkowej. Po drugie, uczciwość wobec klientów, obejmująca również składane im obietnice dotyczące jakości. Po trzecie, dotrzymywanie zobowiązań wobec pracowników, w tym również w odniesieniu do codziennego zachowania i decyzji przełożonych (*Szef na ogólnym zebraniu mówi o znaczeniu szacunku, a sam potem krzyczy i poniża pracowników w obecności innych; Z wielką pompą ogłaszamy nasze wysokie standardy w zakresie BHP – zwłaszcza przed audytem – a jak trzeba wykręcić wskaźniki produkcyjne pod zamówienie, to ciśniami nie zważając na nic*).



POSZUKIWANIE PRZYNALEŻNOŚCI

To jest moje miejsce

- potrzeba przynależności do określonej wspólnoty, społeczności
- społeczne i „wychowawcze” funkcje organizacji – stawianie granic i wymagań, poświęcanie uwagi i troski
- konstruktywne i bezpieczne radzenie sobie z różnorodnością

OCZEKIWANE W ORGANIZACJI: zainteresowanie moją osobą; poczucie bezpieczeństwa w relacjach; kontakt z ludźmi; docenienie mnie jako człowieka

Pracownicy szukają okazji do budowania w organizacji autentycznych, osobistych więzi. Nie jest to nowe zjawisko – nowe wydaje się natomiast oczekiwanie, że działania budujące społeczność i relacje będą podejmowane częściowo w ramach czasu pracy i na różne sposoby wspierane przez organizację. Młodsze grupy wiekowe wnoszą tu dodatkowo oczekiwanie intensywnych, ekscytujących doświadczeń, zaś wszyscy pracownicy – konstruktywnego i bezpiecznego zarządzania różnorodnością, reagowania na pojawiające się napięcia i konflikty. Uczestnicy debaty zwracali również uwagę na sytuacje, w których przełożeni przejmują wobec młodszych pracowników funkcje wychowawcze, ucząc ich organizacji pracy, radzenia sobie z dotrzymywaniem zobowiązań, wyznaczania i respektowania granic. Organizacja bywa nauczycielem zasad współpracy w grupie, a jednocześnie miejscem, w którym poświęca się pracownikom czas i uwagę. Tak daleko idące rozszerzenie roli miejsca pracy może budzić wątpliwości. Zgodnie z jedną z opinii „pracownicy szukają w organizacji tego, co powinni otrzymywać w grupach kolegów lub sąsiadów: autentycznego kontaktu, bliskich więzi, przestrzeni do wspólnych nieformalnych działań”. Zmieniające się oczekiwania pracowników dają okazję pracodawcom do wykorzystywania nowych narzędzi wspierania poczucia przynależności, a przez to lojalności i zaangażowania pracowników. Przeszkodą (do pokonania) wydaje się jednak obustronny brak zaufania: z jednej strony podejrzewania o instrumentalne, mało autentyczne wykorzystywanie działań budujących społeczność, a z drugiej – wątpliwości dotyczące kosztów, wpływu na wyniki i możliwych nadużyć wynikających z wykorzystywania miejsca pracy „w celach towarzyskich”.



POWSZECHNIEJSZE OCZEKIWANIE ROZWOJU KOMPETENCJI W RAMACH ZADAŃ

Robię projekty, które są trudne, ale bardzo dużo się przy tym uczę

- rozwój oparty na uczeniu się przez działanie rozumiany jako możliwość realizacji interesujących i wymagających zadań
- oczekiwanie wsparcia w rozwoju kompetencji dopasowanego do realizowanych zadań
- oczekiwanie dotyczące samodzielności, decyzyjności i odpowiedzialności w pracy

OCZEKIWANE W ORGANIZACJI: dawanie odpowiedzialności i samodzielności; możliwość realizacji ciekawych zadań, możliwość realnego rozwoju zawodowego

Zadania zawodowe są w coraz większym stopniu postrzegane jako okazja do rozwoju kompetencji. Rosnąca liczba pracowników postrzega pracę (w tym również pracę na jednym stanowisku) nie jako statyczny zestaw działań, do których trzeba się jednorazowo przygotować, ale jako dynamiczny proces uczenia się poprzez podejmowanie różnorodnych wyzwań o rosnącym stopniu trudności. Oznacza to, że kolejnym z otwarcie wyrażanych oczekiwań wobec pracodawcy jest możliwość realizacji interesujących, ambitnych zadań, spójnych z zainteresowaniami, ambicjami i planami rozwojowymi. Rodzaj wykonywanych zadań może również zaspokajać potrzeby związane ze sprawstwem, autonomią i podejmowaniem odpowiedzialności. Realizacja takiego scenariusza wymaga wsparcia rozwojowego. Zdaniem uczestników debaty, pracownicy oczekują, że będzie ono bezpośrednio powiązane z realizowanymi wyzwaniami. Działania takie jak szkolenia, mentoring czy udział w konferencjach są niezbędne, ale muszą być powiązane z konkretnymi wyzwaniami zawodowymi. Oczekiwanie rozwoju przez zadania wydaje się wielką szansą dla pracodawców; w niektórych kontekstach może jednak stwarzać poważne trudności. Dotyczy to zarówno konieczności znalezienia osób gotowych do zaangażowania się w zadania rutynowe, powtarzalne i mało rozwijające, jak i ryzyka utraty utalentowanych pracowników, którym przestają wystarczać aktualnie dostępne wyzwania.

WIZJA



W oparciu o zidentyfikowane trendy, wpływające na kształt kultury organizacji, uczestnicy debaty formułowali wizję organizacji przyszłości, która jest w stanie odpowiedzieć na oczekiwania ludzi.



ORGANIZACJA O WYRAZISTEJ TOŻSAMOŚCI

ORGANIZACJA O WYRAZISTEJ TOŻSAMOŚCI

wytwarza rzeczy lub dostarcza usługi wnoszące widoczną, znaną wszystkim wartość. Jej pracownicy są dumni z tego, jak wpływają na otoczenie. Organizacja jasno mówi, na dostarczaniu jakiej wartości jej zależy i rzeczywiście jest spójna z tym, co głosi. Aktywnie reaguje, jeśli pojawia się w tym zakresie jakieś dwuznaczności – zarówno pracownicy jak i klienci mogą powiedzieć „sprawdzam”. Maksymalizacja zysku nie jest dla niej wystarczającym uzasadnieniem działania w określony sposób.



ORGANIZACJA FAIR PLAY

zachowuje się etycznie wobec swoich pracowników i odważnie reaguje na ewentualne nadużycia. Ustala transparentne, obowiązujące wszystkich zasady. Uzasadnia podejmowane decyzje, aktywnie wyjaśniając je pracownikom lub dając dostęp do informacji osobom zainteresowanym. Dysponuje osobami powołanymi do pomocy w trudnych sytuacjach – mogącymi pełnić rolę mediatora, zapewnić bezpieczeństwo i szybką reakcję na problem. Jej liderzy **potrafią reagować** na nierówności, niesprawiedliwe lub agresywne traktowanie.



ORGANIZACJA GRAJĄCA FAIR



ORGANIZACJA JAKO SPOŁECZNOŚĆ

ORGANIZACJA JAKO SPOŁECZNOŚĆ

stwarza dla pracowników przestrzeń, którą mogą traktować jak własną. Dostarcza tego, co czasem zapewniają społeczności lokalne: możliwości „pobycia z innymi”, nawiązania i zacieśnienia kontaktów, realizacji wspólnych zainteresowań. Ludzie przyłączają się do niej (raczej niż są rekrutowani), między innymi ze względu na wyrazisty dla otoczenia styl i kulturę pracy. Sposób organizacji pracy zapewnia zarówno czas, jak i miejsce na swobodne interakcje między pracownikami. Organizacja wysuwa różne propozycje, ale też wspiera swoich członków w podejmowaniu wspólnych inicjatyw – zarówno skierowanych do wewnątrz (np. wspólne uczenie się, rozwijanie pasji), jak i na zewnątrz (np. wspólne projekty charytatywne).



ORGANIZACJA, KTÓRĄ KSZTAŁTUJĘ

ORGANIZACJA, KTÓRĄ KSZTAŁTUJĘ

pozwała ludziom na określanie warunków pracy tak, by zapewnili sobie możliwie największy komfort, skuteczność i możliwość wykorzystania potencjału intelektualnego. Dotyczy to zarówno sposobu i czasu pracy, pełnionej roli, czy zakresu zadań. Rutynowe, algorytmiczne zadania są zautomatyzowane; pozostałe mogą być wykonywane na różnorodne sposoby. Standardy istnieją, ale podlegają weryfikacji. Funkcjonujące w organizacji systemy, a także rozwój świadomości systemowej i rozumienie przez ludzi wzajemnych zależności wewnątrz organizacji pozwala na płynne koordynowanie różnorodnych potrzeb, dzięki czemu indywidualizacja nie pociąga za sobą chaosu.

ORGANIZACJA PARTNERSKICH AUTORYTETÓW

świadomie podchodzi do napięcia pomiędzy potrzebą autonomii i emocjonalną zależnością od lidera. Przygotowuje swoich liderów do budowania partnerskich, autentycznych relacji z członkami zespołów, dbając jednocześnie o stawianie im realistycznych wymagań i troszcząc się o liderów jako osoby. Liderzy nie dźwigają całej odpowiedzialności, ale dzielą ją z współpracownikami. Koordynując pracę zespołu, uczą jego członków patrzeć w sposób całościowy i systemowy. Tworzą pracownikom warunki do ujawniania i rozwijania potencjału intelektualnego. Pozostali pracownicy udzielają liderom wsparcia, nie stawiając ich jednak na piedestale. Rozumieją specyfikę roli lidera, dzięki temu, że sami mają liczne okazje do jej podejmowania. Funkcja przywódcza nie znika, ale staje się bardziej elastyczna i rozproszona, zamiast koncentrować się w rękach niewielkiej liczby osób, skupia się raczej na umożliwianiu działania i uspołnieniu jego kierunków.

ORGANIZACJA PARTNERSKICH AUTORYTETÓW

ORGANIZACJA W RÓWNOWADZE

ORGANIZACJA W RÓWNOWADZE

odchodzi od przymusu ciągłej, niepokohamowanej ekspansji i maksymalizacji wyniku na rzecz świadomego podejścia do korzystania z zasobów, traktowanego jako ważny obszar strategii. Wewnątrz oznacza to dbałość o fizyczny i psychiczny dobrostan ludzi, zapewnienie równowagi między wysiłkiem i odpoczynkiem, podejmowaniem wyzwań a respektowaniem własnych granic (także dbaniem o jakość życia poza pracą). Na zewnątrz – świadome monitorowanie wpływu na środowisko i wykorzystywanie nowoczesnych rozwiązań pozwalających go regulować. W obydwu wypadkach kluczowe jest przyjęcie długofalowej perspektywy, wybór określonych rozwiązań ze względu na to, jak będą oddziaływać przez kolejne lata.

KOMENTARZE EKSPERCKIE



**Prof. dr hab. Grażyna
Praweńska-Skrzypek**
Kierownik Katedry
Zarządzania Publicznego
Uniwersytet Jagielloński

Po lekturze raportu nasuwają mi się dwie główne refleksje. Po pierwsze raport wpisuje się we współczesne nurty badawcze nauk o zarządzaniu organizacjami, w których coraz więcej uwagi poświęca się wartościom organizacyjnym, a zwłaszcza zaufaniu, sprawiedliwości, poszanowaniu autonomii i godności ludzi w organizacji, a także piętnowaniu opresyjności organizacji wobec jej członków. Znajduje to odzwierciedlenie w jednym z najdynamiczniej rozwijających się nurtów badawczych – „critical management study”. Wybrzmiała też, coraz częściej podejmowana kwestia braku wsparcia organizacyjnego menedżerów i generalnie ich osamotnienia. Druga refleksja dotyczy zbieżności zdiagnozowanych oczekiwań badanych osób wobec swoich organizacji, z oczekiwaniami, które są charakterystyczne dla pokolenia Y – tzw. milenialsów, często diagnozowanych w badaniach organizacji, w krajach wysoko rozwiniętych, a od jakiegoś czasu także w Polsce. Raport potwierdza, że nie jesteśmy odizolowaną wyspą, że procesy rozwoju społecznego mają u nas podobny przebieg i prowadzą do podobnych zmian postaw i stylów życia..



Katarzyna Olczak
Dyrektor
ds. Personalnych,
Skanska CDE
i Wice Prezes,
busienss.link

Żyjemy w czasach ciągłych, coraz szybszych i coraz większych zmian we wszystkich dziedzinach naszego życia. Jesteśmy świadkami zmieniających się układów politycznych, zmian ekonomicznych, postaw społecznych. Zmienia się rynek, rosną oczekiwania klientów, którzy mogą dziś wybierać z niemal nieograniczonej oferty produktów i usług, które dotrą do nich z dowolnego zakątka świata. Zmienia się rynek pracy na bardziej elastyczny, różnorodny i ... nieprzewidywalny zarówno dla pracodawców jak i pracowników.

Powstają nowe formy pracy takie jak praca zdalna, praca projektowa, co-work czy nowe formy współpracy eg. różnorodne formy zatrudnienia, współpraca korporacji ze start-up'ami, organizacjami non-profit, itp. W tej coraz bardziej kompleksowej i wymagającej rzeczywistości zarządy firm stają przed ogromnym wyzwaniem tworzenia środowiska pracy (kultury organizacyjnej), która z jednej strony wesprze wynik finansowy spółki, a z drugiej zapewni, że firma będzie pożądanym i atrakcyjnym pracodawcą. Kluczową umiejętnością firm, zarządów, menedżerów a także pracowników staje się prowadzenie dialogu. Z przyjemnością obserwuję jak firmy przechodzą z hierarchicznego na bardziej uczestniczące (partycypacyjne) style zarządzania, jak wiele mówi się dziś o roli a nawet konieczności zarządzania różnorodnością i włączaniem, jak dużo uwagi poświęca się na wzajemne poznanie i dopasowanie interesów pracodawców i pracowników.

W Skanska wszystkie projekty budowlane i deweloperskie opierają się dziś nie tylko na ekspertyzie technicznej i technologicznej, ale przede wszystkim na słuchaniu i rozumieniu potrzeb i oczekiwań klientów, inwestorów, partnerów biznesowych i pracowników wszystkich funkcji i wszystkich szczebli. Stawiamy na otwartość, transparentność i wierzymy, że razem jesteśmy lepsi. Dialog leży u podstaw naszej przyszłości.



Maciej Kocurek
Prezes Zarządu
Wszechnicy UJ

Z mojego doświadczenia współpracy z menedżerami najwyższego szczebla różnych organizacji wynika, że kluczowa dla nich jest odpowiedź na pytanie, czy wprowadzanie kultury organizacyjnej odpowiadającej na oczekiwania pracowników i w szczególny sposób dbającej o ich potrzeby da się pogodzić z realizacją wyniku finansowego firmy? Uważam, że należy poważnie potraktować ten dylemat i uniknąć postrzegania projektów kształtowania kultury organizacyjnej wyłącznie z perspektywy HR. Dlatego proponuję pomyśleć o tym szerzej: po pierwsze, rozważając jaka kultura organizacyjna będzie wspierać realizację strategii i celów biznesowych firmy; po drugie, zastanawiając się, jaka kultura będzie wyróżniać organizację na rynku; po trzecie, wreszcie odpowiadając sobie na pytanie: jaką organizację chciałbym tworzyć? Postrzeganie kultury organizacyjnej, jako istotnego elementu składającego się na całościową strategię rozwoju firmy, jest punktem wyjścia wszelkich działań, które mają ją zmieniać lub modelować. Bardzo bliskie mojemu doświadczeniu pracy z organizacjami jest opisane w raporcie przeciążenie menedżerów. Realizując projekty rozwojowe odwołuję się do trzech rodzajów wsparcia w tej sytuacji. Po pierwsze, praca indywidualna, która pozwala na poświęcenie im uwagi, dowartościowanie ich działań oraz wspólną refleksję nad pojawiającymi się wyzwaniem. Po drugie, inne podejście do projektowania szkoleń menedżerskich, skoncentrowane na kształtowaniu świadomości roli i odpowiedzialności menedżera oraz oczekiwań wobec niej, z uwzględnieniem rynkowego i wewnątrzorganizacyjnego kontekstu, aby na tej podstawie menedżerowie samodzielnie podejmowali decyzje i projektowali rozwiązania. Po trzecie, spotkania menedżerów, podczas których wymieniają się doświadczeniami i dobrymi praktykami, a także wspierają w mierzeniu się z dylematami i sytuacjami trudnymi.



Trevor Durnford
Przewodniczący Inter-
national Association
of Facilitators oraz
Konsultant w firmie
Lorensbergs

W ciągu ostatnich dziesięciu lat pracowałem jako konsultant z kilkoma z największych międzynarodowych organizacji w Szwecji, zajmując się obszarami rozwoju organizacji oraz tworzenia kultur organizacyjnych sprzyjających rozwojowi pracowników. Z przyjemnością zauważam, że poruszone w raporcie kwestie praktycznie w całości pokrywają się z tematami, które znajdują się w centrum uwagi bardziej postępowych organizacji. W Szwecji używa się określenia „medarbetarskap” by opisać sposób pracy, w ramach której pojęcie „szefa” zostaje zastąpione relacją horyzontalną, z małym dystansem władzy oraz gdzie lider podejmuje dialog z zespołem na zasadach równości, by ułatwić rozmowy na istotne tematy, takie jak lojalność, poczucie przynależności, zaufanie i wiele innych. Przeprowadzone badanie wskazuje na taką relację jako przyszłość idealną dla tych, którzy poszukują spełnienia w organizacjach, do których pragną dołączyć. Pracowałem ze szwedzką firmą, która miała swoje biura w Polsce, i wydaje się, że to podejście oparte na otwartym dialogu miało bardzo pozytywny wpływ na zatrzymanie pracowników oraz wyniki organizacji. Kluczowe znaczenie ma tutaj rola lidera jako facylitatora, który potrafi prowadzić rozmowy na zasadnicze tematy, mające znaczenie dla nas wszystkich jako ludzi, niezależnie od pozycji jaką zajmujemy w organizacji. Raport podkreśla również znaczenie zaspokojenia wyższych potrzeb psychologicznych pracowników, co wyraźnie wybrzmiało także w badaniu, które prowadziłem wśród kilku z moich klientów stosując model Barretta dotyczący świadomości organizacji. Ten model, a także narzędzie diagnostyczne, koncentruje się na rozdźwięku pomiędzy istniejącą kulturą organizacji, a kulturą, do której pracownicy danej organizacji dążą. Zbyt duży rozdźwięk prowadzi do entropii, która osłabia wyniki organizacji, wywołuje stres i w efekcie prowadzi do dużej rotacji pracowników. Typowym przykładem jest organizacja, która skupia się prawie wyłącznie na poziomie „wysokiej wydajności”, w ramach którego docenia się systemy, procesy, jakość i wywiązywanie się ze zobowiązań. Jednakże, jak wskazuje raport, pracownicy chcą być częścią dużo wyższego poziomu świadomości: chcą przyczyniać się do zmiany świata, być współczujący i etyczni, a także troszczyć się o dobro przyszłych pokoleń.

ZAPRASZAMY DO ROZMOWY O RAPORCIE:



MONIKA GAŠIENICA

Pasjonuje się wykorzystaniem facylitacji w organizacjach i uruchamianiem partycypacji pracowników (autor raportu)
monika.gasienica@wszechnica.uj.pl
607 318 603



IWONA SOŁTYSIŃSKA

Wspiera organizacje w kompleksowych projektach kształtowania i zmiany kultury organizacyjnej oraz stylu przywództwa (autor raportu)
iwona.soltysinska@wszechnica.uj.pl
510 008 561



ANETA MAREK

Pomaga organizacjom dobrać odpowiednie działania rozwojowe dla osób, zespołu i firmy jako całości (konsultant Wszechnicy UJ)
aneta.marek@wszechnica.uj.pl
514 206 346



MACIEJ KOCUREK

Projektuje i prowadzi programy rozwoju kompetencji menedżerskich (autor raportu)
maciej.kocurek@wszechnica.uj.pl
506 006 066

DEBATĘ PROWADZILI I RAPORT PRZYGOTOWALI



Maciej Kocurek



Monika Gašienica



Iwona Sołtysińska



Magdalena Pęczak



Katarzyna Gacek



Aleksandra Bukowska



Aneta Marek



Magdalena Krakowska-Buszek



Paweł Grzesik



Maciej Świeży



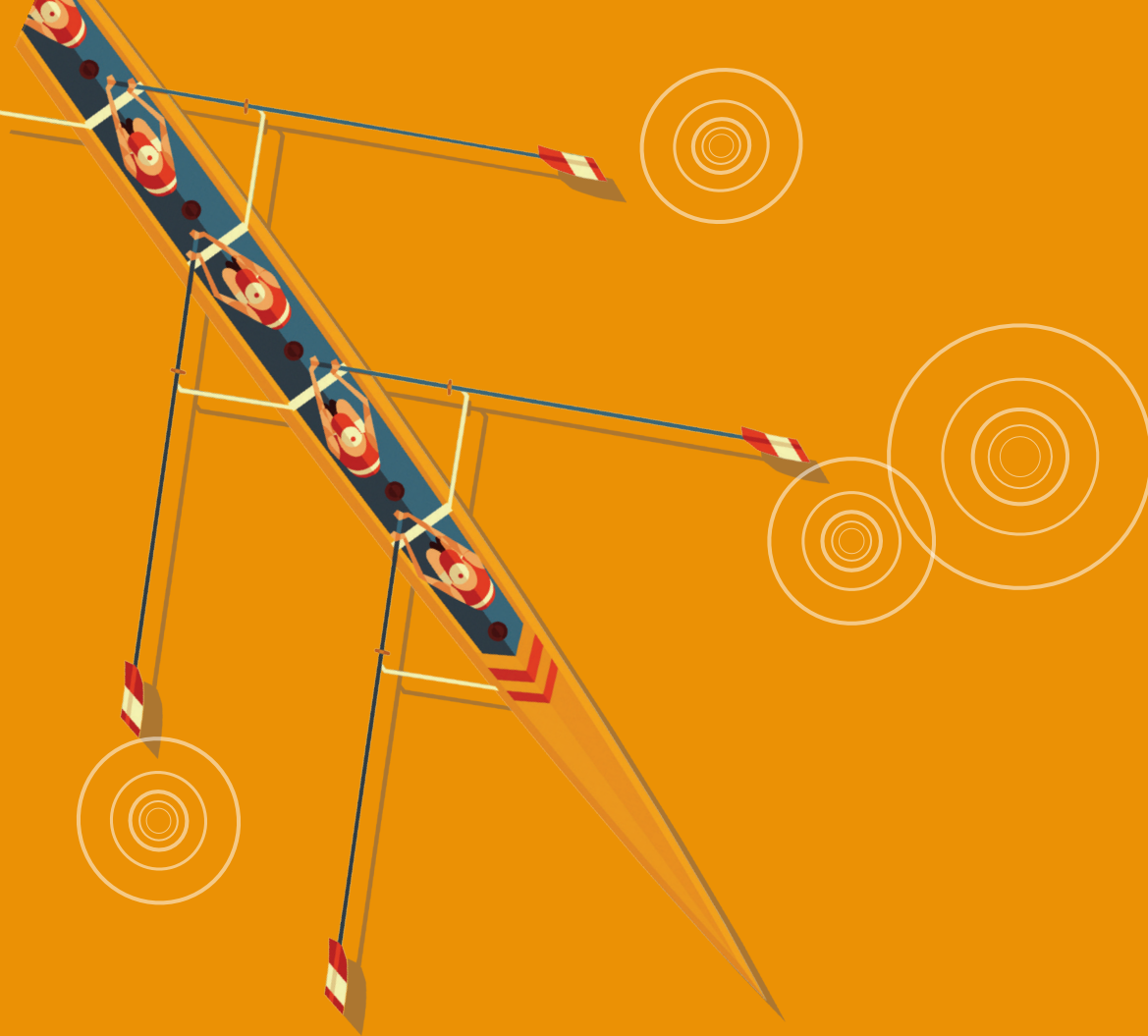
Artur Krupa

Kultura organizacyjna: Zespół wartości, tradycji, przekonań, postaw, które są istotą wszystkiego, co się robi i myśli w organizacji. Jest ona zasilana przez system obrzędów, rytuałów, wzorców komunikowania się, nieformalnych struktur.

L.J. Mullins

I came to see, in my time at IBM, that culture isn't just one aspect of the game, it is the game.

Louis V. Gerstner, Jr.



WSZECHNICA

Uniwersytetu Jagiellońskiego

Szkolenia Coaching Doradztwo

Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego Sp. z o.o.

ul. Sławkowska 10, 31-016 Kraków

12 424 08 50

biuro@wszechnica.uj.pl

www.wszechnica.uj.pl

