



Jak stworzyć kulturę doceniania i feedbacku



Kudosa, indeks szczęścia, market inicjatyw. To tylko kilka pomysłów, które pomagają motywować, angażować i doceniać pracowników. Dzięki świadomie budowanej kulturze organizacyjnej wspieranej autorskimi technologiami firma Isolution osiągnęła spektakularne efekty. Udało się zmniejszyć rotację w dziale developmentu do raptem 2% oraz zwiększyć liczbę poleceń pracowniczych do 40%.

Piotr Medyński

Jesteśmy software house'em, pracujemy w różnych technologiach, dla klientów z różnych branż, choć najczęściej obsługujemy firmy finansowo-ubezpieczeniowe. Jak to zwykle bywa w firmach IT, również w Isolution zaczęliśmy borykać się z problemem galopującej rotacji, braku lojalności, niskiej motywacji naszych programistów. Aby przeciwdziałać tym zjawiskom, zacząłem poszukiwać sposobów na kształtowanie wyróżniającej się kultury organizacyjnej. Inspiracją stały się dla mnie narzędzia opisane w książkach Jurgena Appela (na czele z *Managing for happiness*) oraz rozwiązania wykorzystywane z powodzeniem przez zagrańniczne firmy, jak CRISP czy Spotify.

Wszystko zaczyna się od dłaczego

Gdy mierzyliśmy się z typowymi dla branży IT wyzwaniami, zaczęła mi przyświecać idea, że to kultura jest ważniejsza niż strategia. Wcześniej mieliśmy już misję i wizję firmy, które wypracowaliśmy w pocie czoła. Ale wszystko brzmiało standardowo, nie wyróżniało nas w żaden sposób na tle innych graczy. Mniej więcej ujmowaliśmy to tak: „Chcemy tworzyć oprogramowanie najwyższej jakości, aby nasi klienci byli zadowoleni i rozwijali z nami swój biznes”. Brzmi banalnie, prawda? Tymczasem wypracowanie tego zdania było efektem szeregu kompromisów, doboru odpowiednich słów, a nawet znaków interpunkcyjnych. Naprawdę dyskutowaliśmy nawet o tym, czy i gdzie postawić przecinek. A potem z tego zrezygnowaliśmy i postanowiliśmy zaadaptować na swoje potrzeby koncepcję złotego kręgu (*golden circle*) Simona Sinka (zobacz ramkę *Złoty krąg, czyli trzy pytania, na które musisz znać odpowiedź*). Według niego, trzy najważniejsze pytania, jakie powinna zadać sobie każda osoba prowadząca firmę, to kolejno: „Dlaczego?”, „Jak?”, „Co?”.

1. DLACZEGO? Zdaniem Simona Sinka, wszystko zaczyna się od pytania: „Why?”. Również jestem o tym przekonany, dlatego kształtowanie kultury organizacyjnej zacząłem od ustalenia naszego *dłaczego?* Najpierw przemyślałem tę kwestię samodzielnie, następnie przedyskutowałem ją ze współnikiem, potem z liderami zespołów. Finalnie poddaliśmy to dyskusji w całej firmie, by zweryfikować, czy wszyscy jesteśmy w tej kwestii zgodni. Chodziło o to, by zadbać o spójność wewnątrz organizacji, ale i zyskać gwarancję, że wszyscy faktycznie będziemy podążać w tę samą stronę. Nasze „Dlaczego?” brzmi: „Tworzymy środowisko, żeby ludzie mogli się rozwijać i uwolnić swój potencjał”. Osobiście uważam, że na tym poziomie złotego kręgu nie ma znaczących różnic między firmami. Każdy gdzieś

tam głęboko w sercu chce robić coś sensownego, zmieniać świat na lepsze.

2. JAK? Na tym poziomie kryje się prawdziwy wyróżnik konkurencyjny. Nasze „How?” brzmi: „Inwestujemy w kulturę organizacyjną oraz sposób naszej pracy”. Poświęcamy czas i pieniądze, by kształtować kulturę doceniania, doskonalić sposoby realizacji projektów, kultywować współpracę. Promujemy otwarte zasady zarządzania — oparte na przejrzystości, partycypacji i społeczności — które pomagają nam się zmieniać w szybkim i zmiennym świecie.

Nieoceniona w czasie pandemii okazała się nasza aplikacja TeamToolbox, którą stworzyliśmy na wewnętrzne potrzeby, by ułatwić sobie kształtowanie, monitorowanie i mierzenie wybranych obszarów kultury organizacyjnej.

3. CO? Ustalenie „What?” było najprostsze. My po prostu tworzymy oprogramowanie. Stosujemy różne metodyki, bo wymuszają to na nas klienci, rozliczamy się na różne

sposoby, od kart pracy (*timesheet*), przez model mieszany, po wynajmowanie całych zespołów, którymi zarządza klient (*outsourcing*).

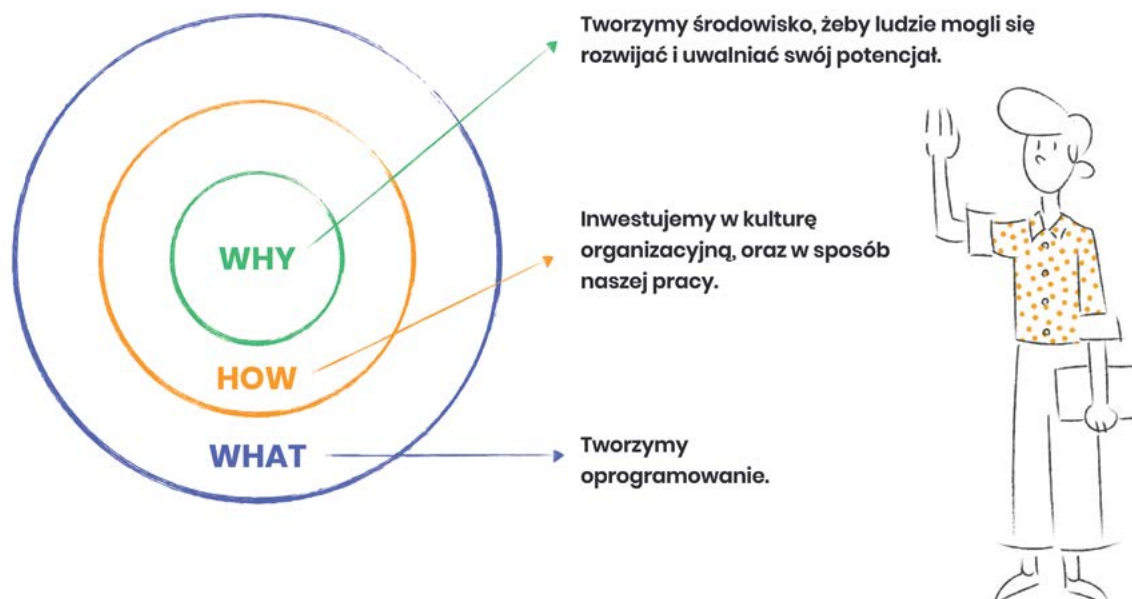
Poszukanie odpowiedzi na trzy powyższe pytania polecam każdemu liderowi. To fundament, punkt wyjścia do dalszych działań kształtujących sposoby pracy, integracji czy relacje zespołowe.

Wspólnota wartości

Bardzo lubię metaforę góry lodowej. Każda osoba to indywidualność, która podobnie jak góra lodowa ukrywa przed światem 80% siebie. My widzimy zaledwie fragment osobowości. W przypadku góry lodowej pod powierzchnią kryje się bryła lodu, w przypadku ludzi są to wartości, przekonania i rzeczy, które budują tożsamość. Wcale nie chcę, żeby nasza firma była monolitem,

ZŁOTY KRĄG, CZYLI TRZY PYTANIA, NA KTÓRE MUSISZ ZNAĆ ODPOWIEDŹ

Simon Sinek, mówca motywacyjny z doświadczeniem w zarządzaniu, zastanawiał się, jak to możliwe, że niektóre firmy przeganiają o lata świetlne swoją konkurencję, oraz dlaczego jedni liderzy mocno inspirują ludzi do działania, a inni nie. Swoje przemyślenia, doświadczenia i badania opisał w książce *Zacznij od dlaczego*, przekonując, że trzy najważniejsze pytania, jakie powinna zadać sobie każda osoba prowadząca firmę, to kolejno: „Dlaczego?”, „Jak?”, „Co?”. Koncepcja ta nosi nazwę złotego kręgu, ponieważ została przedstawiona w formie schematu składającego się z trzech kręgów.



gdzie wszyscy mają takie same wartości. Przyczyna jest prosta – nie wierzę w taki model, ponieważ z natury jesteśmy różni. Wierzę natomiast w to, że wszyscy możemy mieć na tyle zbliżone do siebie wartości, które sprawia, że będziemy razem płynąć w jedną stronę mimo innych różnic.

Zgodnie z naszym „Dlaczego?” chcemy tworzyć organizację, w której człowiek jest najważniejszy. Model, w którym dbamy o pracowników, daje nam sukces. Zadowolony pracownik realizuje z zaangażowaniem projekty dla klientów, co przekłada się na zadowolenie klienta, który z chęcią nam zapłaci. Ale na przestrzeni lat doszło do jednej znaczącej zmiany w naszym rozumieniu tego podejścia. Kiedyś mówiliśmy, że to pracownik jest dla nas najważniejszy, dzisiaj mówimy po prostu o człowieku. Pozwala nam to uwypuklić nasze dążenie do poszukiwania partnerskiego układu, w którym nasz pracownik, pracownik po stronie klienta i sam klient będą usatysfakcjonowani. Przełożyło się to na naszego logo przypominające trójkąt równoboczny z trzema kropkami przy każdym ramieniu, które symbolizują pracownika, klienta i firmę (rozumianą jako zbiór ludzi).

Aby wzmocnić rozumienie warstwy „Why?”, **podczas warsztatów wypracowaliśmy nasze cztery wartości. Są to: zaangażowanie, odpowiedzialność, współpraca, zaufanie.** Aby nie były to zbyt abstrakcyjne pojęcia, zdefiniowaliśmy je poprzez wypisanie zachowań, które daną wartość pozwalają nam realizować z zastrzeżeniem, że lista preferowanych działań może i powinna się wydłużyć. Dla przykładu współpracę rozumiemy jako m.in. współtworzenie zespołu z klientem, pomaganie komuś, gdy tego potrzebuje. Z kolei zaangażowanie przejawia się m.in. w sumiennym i rzetelnym wykonywaniu pracy, świadomości, czemu wykonywana praca służy, czy dbaniu o to, by identyfikować się z celem.

Kultura organizacyjna

System motywacyjny oparty wyłącznie na zasadzie nagrody i kary nie działa. W ludziach należy wyzwaląć motywację wewnętrzną, w czym pomaga przemyślana kultura organizacyjna. My swoją oparliśmy m.in. na koncepcji Daniela Pinka, który zebrał wyniki badań nad motywacją i opisał wnioski w książce *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację (Drive. What truly motivates us)*. Jego zdaniem, aby ludziom wykonującym kreatywne prace się chciało, muszą: czuć, że się rozwijają; mieć wydzielony obszar do podejmowania samodzielnych decyzji; a także mieć poczucie realnego wpływu na coś lub na kogoś. Tym trzem

Kiedyś mówiliśmy, że to pracownik jest dla nas najważniejszy, dzisiaj mówimy po prostu o człowieku. Pozwala nam to uwypuklić nasze dążenie do poszukiwania partnerskiego układu, w którym nasz pracownik, pracownik po stronie klienta i sam klient będą usatysfakcjonowani.

elementom, tj. mistrzostwu (*mastery*), autonomii (*autonomy*), poczuciu wyższego celu (*purpose*), podporządkowujemy nasze działania.

AUTONOMIA. Aby zadbać o autonomię pracowników, wprowadziliśmy **transparentne widełki płacowe**. Każda rola w firmie, typu developer, architekt, młodszy developer, analityk czy starszy analityk, jest opisana na wirtualnej tablicy. Pokazujemy na niej m.in., ile można zarabiać na danym stanowisku. Nie upubliczniamy, ile konkretnie zarabia dana osoba, ale widełki znają wszyscy.

W równie przejrzysty sposób podchodzimy do awansów. Jeśli ktoś czuje, że jest gotów, by awansować, lub kolega zgłosi go do tego procesu, przechodzi **indywidualną ścieżkę awansu**. Dlaczego indywidualną? Mamy w firmie od kilkunastu lat pracownika, który nigdy nie zostałby architektem, bo nie uzyskał żadnego certyfikatu. Powodem nie jest jednak brak wiedzy, lecz pewne ograniczenia, które sprawiają, że wszystkie egzaminy go stresują. A moim zdaniem to jeden z najlepszych w Polsce znawców Javy. Gdyby nie mógł zostać architektem z powodu sztywnych reguł awansów, byłaby to strata dla firmy.

Co ciekawe, u nas nie ma awansów jak w wojsku, co trzy lata, nie ma ograniczenia, że aby zostać architektem, trzeba mieć 15 lat doświadczenia. Liczą się chęci, determinacja i umiejętności. W czasach przedcovidowych tablicę awansów aktualizowaliśmy na bieżąco na tablicy firmowej



oraz na platformie TeamToolbox. Teraz ze względu na to, że w większości pracujemy zdalnie, za źródło informacji służy nam przede wszystkim platforma.

Na niej również funkcjonuje tzw. **forum projektów**. To wirtualna przestrzeń, gdzie pojawiają się informacje od zespołu sprzedażowego na temat pozyskanych projektów. Docierają one do wszystkich, co pozwala pracownikom wybierać projekty, nad którymi chcą pracować. Aby wszystkie wiadomości tego typu były w jednym miejscu, stworzyliśmy w tym celu oddzielną tablicę na TeamToolbox (zobacz ramkę *Forum projektów*).

Kolejnym działaniem na rzecz autonomii, ale też mistrzostwa, jest **system szkoleń i rozwoju**. Przydzielamy taką samą pulę pieniędzy i dni wolnych od pracy wszystkim, od osób pracujących w sekretariacie po architektów. Każdy może wykorzystać te środki na własny sposób, a koordynator projektu informuje wszystkich, na co poszczególne osoby przeznaczyły przydzielony budżet. Niektórzy uczą się hiszpańskiego, inni szlifują swoje umiejętności developerskie, jedna osoba zapisała się nawet do szkoły filmowej. Wybór należy do pracowników, grunt, by było to dla nich rozwijające.

W poszukiwaniu równowagi między autorytarnym jak w wojsku zlecaniem zadań a totalnie demokratycznym podejściem do tego tematu zdecydowałem się skorzystać z pomysłu Jurgena Appelo, tzw. *delegation board*. To praktyka, która pozwala uporządkować kwestie delegowania, angażować pracowników w podejmowanie decyzji

dotyczących organizacji i umożliwić im branie odpowiedzialności za własne działania. Opracowaliśmy siedem poziomów delegacji (ich opis znajduje się w ramce *Siedem poziomów delegacji*). Tak szeroki zakres pozwala nam zdefiniować zakres obowiązków w dynamice, w której porusza się każda osoba. Wszyscy wiedzą, gdzie jest zakres odpowiedzialności poszczególnych liderów oraz członków ich zespołów.

Na przykład siódmy poziom delegacji (tzw. *full delegation*) polega na delegowaniu jakiegoś zadania na kogoś, kto może podjąć własną dowolną decyzję dotyczącą realizacji. Kiedyś przyszła do mnie koleżanka z sekretariatu i poinformowała o tym, że zepsuła się lodówka. Chciała mi pokazać 20 ofert i poprosić, bym wybrał jedną. Powiedziałem jej wtedy, że ma ode mnie siódmkę z ograniczeniem budżetu do 3500 zł. W ten sposób powierzyłem jej wybór lodówki, mogła wybrać taką, jaką chciała, a ja nie musiałem w tym w ogóle uczestniczyć. Po jakimś czasie powiedziała, że dobrze się z tym czuła, bo wiedziała, że jeśli wybierze srebrną amicę, to nie przyjdę i nie zapytam, dlaczego nie mamy białej lodówki marki Siemens.

W naszej firmie funkcjonuje **Startup Processor**, który też wzmacnia autonomię. Gdy pracownik ma jakiś pomysł na biznes, może realizować go wspólnie z nami. Dzielimy się udziałami bezwarunkowo, a nie pod warunkiem realizacji jakichś celów. W ramach tej inicjatywy powstał wspomniany już TeamToolbox. Początkowo była to aplikacja wewnętrzna, stworzona po to, by ułatwić kształtowanie kultury organizacyjnej Isolution oraz wymianę informacji między pracownikami realizującymi projekty w różnych lokalizacjach. Obecnie komercjalizujemy to narzędzie, bo okazało się, że może ono też wspierać inne firmy w trudach budowania i utrwalania kultury, motywowania i angażowania ludzi.

Innym ciekawym sposobem na wzmacnianie autonomii jest **system kafeteryjny**. Przekazujemy każdemu pracownikowi określoną kwotę do dyspozycji, a on decyduje, na jaki benefit ją przeznaczy. Z kolei **market inicjatyw**, nazywany firmowym Kickstarterem, to przestrzeń wirtualna, gdzie pracownicy mogą zgłaszać różne inicjatywy z pogranicza społecznej odpowiedzialności biznesu. Jakiś czas temu np. zbieraliśmy pieniądze na instrument dla utalentowanego chłopca — sąsiada jednego z naszych pracowników. Chłopca nie było stać na zakup pianina, dlatego jako firma zbieraliśmy na ten prezent, każdy mógł się dorzucić, opróżniając wirtualny portfel na TeamToolbox.

MISTRZOSTWO. Wykorzystanie potencjału każdej osoby staje się krytyczną kwestią dla każdej organizacji, każda osoba chce się rozwijać i czuć, że spełnia się w pracy.

FORUM PROJEKTÓW

Nasi handlowcy na bieżąco uzupełniają tablicę przeznaczoną na forum projektów. Każdy pracownik ma szansę dołączyć do wybranego przez siebie projektu.

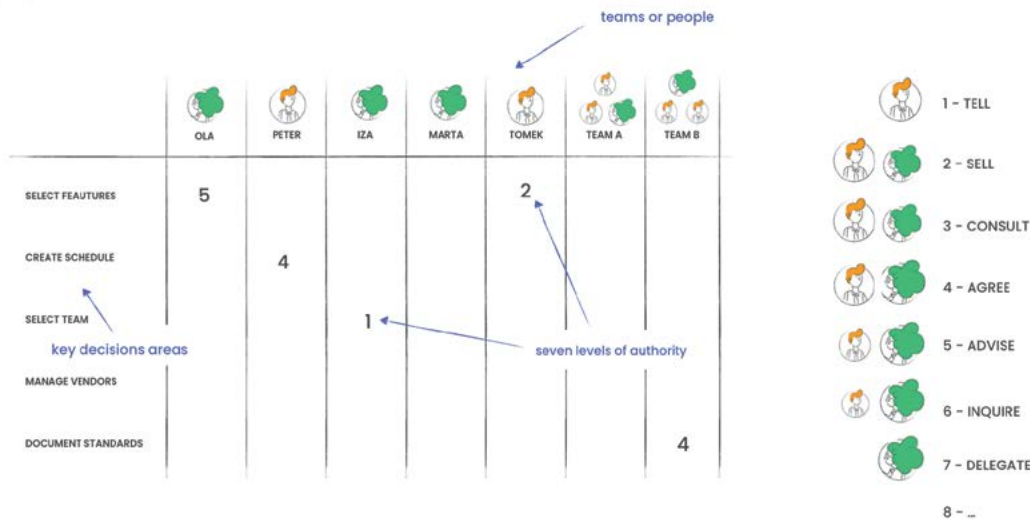


SIEDEM POZIOMÓW DELEGACJI

Delegation Board wprowadza siedem poziomów delegacji:

- 1 Powiedz (tell)** – to ty podejmujesz decyzję za zespół i możesz, ale nie musisz, ją przed nim uzasadnić.
- 2 Przekonaj (sell)** – ty podejmujesz decyzję za zespół i starasz się przekonać, że dokonujesz najlepszego wyboru. Ostatecznie to jednak ty podejmujesz decyzje.
- 3 Skonsultuj (consult)** – pytasz innych o zdanie, a następnie bierzesz to pod uwagę przy podejmowaniu decyzji. Decyzja jest jednak po twojej stronie.

- 4 Uzgodnij (agree)** – uczestniczysz w dyskusji z innymi i jako zespół dochodzicie do porozumienia i podejmujecie wspólnie decyzję.
- 5 Doradź (advise)** – służysz radą, opinią, ale to zespół (lub ktoś, komu delegujesz) podejmuje decyzję.
- 6 Pytaj (inquire)** – pozostawiasz decyzję zespołowi, ale prosisz o jej wyjaśnienie po jej podjęciu.
- 7 Przekaż (delegate)** – oddajesz podjęcie decyzji zespołowi i nie wymagasz żadnych informacji i wyjaśnień.



Jednym z najważniejszych narzędzi wspierających nas w tym obszarze jest **macierz kompetencji**, na której w prosty graficzny sposób przedstawiamy istotne dla pracy całego zespołu umiejętności pracowników. Do jej stworzenia zainspirowały mnie materiały publikowane przez Henrika Kniberga, a w szczególności sposób, w jaki działa firma CRISP DNA.

Macierz kompetencji pozwala każdemu na ocenienie poziomu kompetencji w wyznaczonych obszarach – w skali od 1 do 5, gdzie 5 oznacza wysoki poziom wiedzy, a 1 – minimalny. Dodatkowo za pomocą kolorów oznaczamy nasze preferencje dotyczące rozwijania się w danym obszarze. Na przykład jedna osoba uważa, że ma wysoki poziom angielskiego, a mimo to chce się nadal rozwijać, druga z kolei już nie chce inwestować w to czasu, ale z kolei chciałaby nadrobić zaległości w innej umiejętności, którą

oceniła na poziomie minimalnym. Macierz kompetencji to także świetne narzędzie sprzyjające dzieleniu się wiedzą. Każdy w organizacji ma dostęp do informacji o umiejętnościach i zainteresowaniach, może skontaktować się z dowolną osobą i się od niej czegoś dowiedzieć.

Poza bardzo szczegółowymi informacjami możemy również analizować macierz z wysokiego poziomu abstrakcji i zobaczyć pełen obraz. Pozwala to np. zweryfikować, w czym naprawdę firma jest dobra. Macierz kompetencji pozwoliła nam wypunktować nasze mocne strony, tj. Java, JPA, Spring, Angular, Oracle DB. Okazało się, że mamy 23 osoby, które znają Angulara i 7 osób ze znajomością UML. Najlepiej znamy się na finansach, ubezpieczeniach i bankowości. Macierz jest też dla nas pewnego rodzaju drogowskazem, pokazującym nam potencjalne kierunki rozwoju. Dzięki niej wiemy, w jakich obszarach chcemy się rozwijać



ogólnie jako firma, a które metodyki powinny zejść na dalszy plan.

Monitorując macierz kompetencji, zgłaszamy sugestie naszym sprzedawcom, na poszukiwaniu jakich projektów powinni się skupić, a jakie mogą opuścić. Jakiś czas temu uzmysłowiliśmy sobie, że brakowało nam kompetencji w obszarze AI, jednocześnie niemal wszyscy pracownicy wyrażali chęć doskonalenia się. Obserwując te tendencje, przeznaczaliśmy dodatkowy budżet na szkolenia w tym obszarze – dzisiaj jesteśmy już po kilku udanych projektach z wykorzystaniem AI. Docelowo chcemy stworzyć oprogramowanie, które będzie działać w chmurze i pozwoli na łatwe korzystanie z wypracowanej przez nas

koncepcji macierzy kompetencji (dowiedz się więcej z ramki *Macierz kompetencji*).

Aby zadbać o aspekt mistrzostwa, cały czas doskonalimy **elastyczny system rozwoju**, prowadzimy warsztaty wewnętrzne, podczas których nasi ludzie dzielą się wiedzą. Ostatnio wyłonił nam się naturalnie **program mentoringu**, który zamierzamy ustrukturyzować.

POCZUCIE CELU I PRZYNALEŻNOŚCI. Zgodnie z ideą *people first* interesujemy się nastrojem naszych pracowników. Nie kończy się jednak to na deklaracjach. Za pomocą aplikacji TeamToolbox mierzymy regularnie poziom szczęścia, tzw. Happiness Index. Sprawdzamy raz w tygodniu, czy pracownicy są zadowoleni ze swoich zadań,

MACIERZ KOMPETENCJI

Z naszego doświadczenia wynika, że warto przy wykorzystaniu macierzy kompetencji zwrócić uwagę na:

- 1 Podział macierzy na logiczne tablice**, oddzielnie dla każdego z zespołów (development, testy, analiza, PMO, DevOps), oddzielnie na potrzeby kompetencji językowych czy miękkich.
- 2 Ograniczenie liczby kompetencji do minimum.** Warto, żeby liczba kompetencji w tablicy nie przekraczała 100, jeżeli ktoś ma dodatkowe, niszowe kompetencje, lepiej umieścić je w komentarzu.
- 3 Zaangażowanie wszystkich w proces.** Wprowadzenie macierzy jest procesem zmiany i tak też musi być traktowane. Nie jest to zadanie łatwe, ale możliwe do realizacji. Każdy musi tu znaleźć swój pomysł na przeprowadzenie zespołów przez tę zmianę. Powodzenia!
- 4 Ciągłe ulepszanie.** Każda iteracja związana z cyklicznym uzupełnieniem macierzy jest okazją do wprowadzenia ulepszeń. W naszym wypadku przy drugiej edycji macierzy zmieniliśmy słowniki ocen oraz opisy zdań przy zainteresowaniach.
- 5 Cykliczna aktualizacja.** Macierz jest dostępna dla wszystkich, mimo to zdecydowaliśmy się na okresową akcję aktualizacji macierzy, która daje możliwość skupienia uwagi na tym aspekcie oraz komunikacji zebranych informacji. Dodatkowo wplatamy pracę z macierzą w proces zatrudnienia nowego pracownika.
- 6 Sprawdzanie kierunków rozwoju na przyszłość.** Warto przy okazji aktualizacji macierzy wprowadzać obszary rozwojowe, np. IoT, AI, big data, i dać możliwość wskazania zainteresowań naszych ludzi, mimo że możemy w tych obszarach mieć bardzo mało kompetencji.

Jak wygląda proces wdrożenia?

Wdrożenie macierzy kompetencji dotyka wszystkich w firmie, warto zwrócić uwagę na przeprowadzenie go tak jak każdą dużą zmianę w organizacji. Poniżej krótka lista kroków, o których należy pamiętać. Wynika ona z naszego doświadczenia:

- 1 Zaprojektuj listę kompetencji.** W naszym przypadku liderzy poszczególnych obszarów przygotowali pierwsze listy kompetencji, angażując w ten proces swoje zespoły.
- 2 Podziel ją na logiczne grupy (tablice).** Przeanalizowaliśmy wspólnie listę kompetencji, podzieliłiśmy je na logiczne grupy i tablice.
- 3 Opracuj plan komunikacji.** Komunikowaliśmy całej społeczności korzyści z wdrożenia macierzy kompetencji.
- 4 Znajdź lidera zmiany.** Wśród osób, którym koncepcja szczególnie się spodobała, znaleźliśmy osobę, która zdecydowała się z pomocą mentora przeprowadzić organizację przez cały proces zmiany oraz została „twarzą” projektu.
- 5 Zaangażuj grupę w przeprowadzenie pilota.** W pierwszej kolejności zdecydowaliśmy się na pilota, który bazował na kilku wybranych projektach i zespołach.
- 6 Działaj!** Systematycznie i z determinacją korzystamy z macierzy – proponujemy ci to samo.

JAK MONITORUJEMY POZIOM ZADOWOLENIA PRACOWNIKÓW

Pracownicy Isolution co tydzień udzielają informacji na temat swojego poziomu szczęścia. Analiza zbiorczych wyników na platformie TeamToolbox pozwala zaobserwować niepokojące zmiany i w porę reagować na spadek nastrojów.



czy są zadowoleni ze swojego obecnego klienta lub sytuacji w firmie oraz czy czują się szczęśliwi. Poziom szczęścia oceniamy w skali od 1 do 5 w trzech wymienionych kategoriach, gdzie 5 oznacza „Wszystko jest w porządku, nic nie chce zmieniać”, 4 - „Jest dobrze, mam jednak pewne pomysły na zmiany”, a 1 - „Mam dość, chcę odejść”. Wszystkie poziomy są opisane w aplikacji.

Nasze sukcesy dotyczące ograniczenia rotacji wiążą się z tym, że reagowaliśmy na bieżąco na wszelkie odchylenia. Pozwoliła na to cotygodniowa częstotliwość pomiarów. Wyniki są transparentne. Jest tylko mały warunek. Jeśli ktoś nie uzupełni w aplikacji swojego poziomu szczęścia, nie zobaczy wyników kolegów i koleżanek. Tutaj obowiązuje reguła wzajemności. Tworząc tę zasadę, zainspirowaliśmy się szwedzką firmą CRISP. Nasz Happiness Index waha się od 3,9 do 4,5 i przebija wyniki CRISP, więc mamy się czym chwalić. Obecnie swój Happiness Index ustawia 70–80% pracowników w zależności od tygodnia.

W podsumowaniu zbiorczym (zobacz ramkę *Jak monitorujemy poziom zadowolenia pracowników*) widać, jak poziom szczęścia zmienia się na przestrzeni tygodnia. Czasami dzielimy się informacjami na ten temat z klientami. Gdy są otwarci, edukujemy ich, uzmysławiamy, że również

odpowiadają za poziom szczęścia naszych pracowników. Przekonujemy, że im jest on wyższy, tym łatwiej im realizować ambitne cele.

Poza tradycyjnym *culture book*, który cały czas udoskonalamy, wzbogacamy rysunkami i notatkami, by wszyscy pracownicy mieli takie samo rozumienie wartości, zasad, stylu pracy i komunikacji, mamy też swoisty *social culture book*. Aby budować kulturę doceniania i ożywić nasze wartości, praktykujemy wirtualne wręczanie sobie nawzajem karteczek **kudo**. To podziękowania lub wyrazy uznania. Są adresowane do konkretnej osoby i często dotyczą jakiejś wartości, którą można oznaczyć za pomocą hashtagu wskazującego na wartość firmową. Ze względu na naszą specyfikę działania (praca w rozproszeniu) od początku korzystaliśmy z aplikacji TeamToolbox, która ułatwia nam przekazywanie sobie miłych słów. Aktualnie mamy w systemie zarejestrowanych 12 900 kartek kudo oznaczonych #współpraca. Są to prawdziwe historie dowodzące, że ludzie ze sobą współpracują.

W systemie pojawia się 30–60 kartek tygodniowo. Ostatnio policzyliśmy, że w 2020 roku 79% pracowników przekazało kartkę przynajmniej raz. Kudo zazwyczaj działa w obrębie zespołów. Co ciekawe, gdy odbywają się jakieś



wydarzenia, np. zamykamy etap projektu, bierzemy udział w konferencji, liczba kartek w systemie wzrasta. Praktykując w ten sposób wdzięczność, nie tylko doceniamy się nawzajem, ale także weryfikujemy, które wartości funkcjonują wśród nas, a nad którymi powinniśmy intensywniej popracować.

Aby wzmacniać poczucie przynależności i celu, stosowaliśmy przez długi czas system OKR, czyli cele i kluczowe wyniki, które stanowiły ramy do ustalania celów, śledzenia stopnia ich realizacji oraz wyników. Metodę tę wykorzystywały lub nadal wykorzystują takie firmy, jak: Amazon, Adobe, Deloitte, Dropbox, Facebook, LG, Netflix i wiele innych. Obecnie wypracowujemy własne podejście, inspirowane metodologią Spotify o nazwie Spotify Rhythm. Firma doskonali swoje podejście od 2014 roku, kiedy to zrezygnowała z OKR, bo metoda pochłaniała za dużo zasobów i komplikowała procesy.

My również natknęliśmy się na problem wynikający z tego, że dużo czasu pochłaniało nadanie naszym celom odpowiedniej formy OKR. Bardziej skupialiśmy się na tym, jak je dobrze zapisać, a nie na samym procesie i ciągłej rozmowie o celach. Trudno było też nam utrzymać proces. Poza tym jesteśmy firmą usługową – nie sposób było zrobić OKR dla developerów. Duża ich część spędza 100% czasu w firmach klientów, którzy na miejscu wyznaczają im odrębne cele. W procesie kształtowania kultury warto pamiętać, że nie wszystkie metody sprawdzą się idealnie akurat w danej firmie. Testowanie, doskonalenie, a nawet porzucanie, niektórych praktyk jest normalną częścią procesu uczenia się.

Istotny jest dla nas aspekt społeczny, dlatego podejmujemy liczne działania, które pozwalają naszym pracownikom wykazać się na różnych polach. Organizujemy między innymi *meetupy*, czyli regularne spotkania społeczności zainteresowanej nowoczesnymi metodami zarządzania pod nazwą Management 3.0 Meetup Warsaw.

Wystarczy zadbać o kulturę i rozwój, aby zespoły stały się bardziej zaangażowane i lojalne.

Realizujemy też szereg innych działań na rzecz społeczności, m.in. uczymy dzieci programowania, wspieramy inicjatywy (jak np. eduscrum.info) dotyczące przeniesienia Scrum do edukacji. Podczas hackatona stworzyliśmy również aplikację pomagającą w segregacji śmieci: dokosza.pl.

Mamy też obsesję na punkcie informacji zwrotnej. I bynajmniej nie mam tu na myśli tradycyjnie rozumianego *feedbacku*, polegającego na przekazywaniu pracownikowi opinii na temat jego pracy przez menedżera. Jako informacje zwrotną traktujemy wspomniany Happiness Index, a także kartki kudo służące docenianiu. W podobnym celu uruchomiliśmy system *merit money* na TeamToolbox. Polega on na tym, że raz w tygodniu każdy otrzymuje 100 wirtualnych żetonów. Aby nie przepadły, nie można ich zostawić sobie, należy je rozdać, doceniając przy tym kolegę czy koleżankę.

Podobną technikę wykorzystaliśmy do dzielenia premii, by uniknąć sytuacji, że rozdzielają je wyłącznie menedżerowie. Przeprowadziliśmy szereg eksperymentów, które udowodniły, że dzielenie premii na koniec okresu trzymiesięcznego daje inne efekty niż systematyczne cotygodniowe przekazywanie części premii. Gdy się dzieli pulę premii po trzech miesiącach, zespół widzi efekty końcowe pracy i na nich się skupia przy przydzielaniu „udziałów w premii”. Gdy się dzieli systematycznie, zespół daje też premie innym zespołom wspierającym, takim jak *compliance* czy *back office*. Aby dostać kartkę kudo lub merit money, trzeba zrobić coś ponadstandardowego, wykraczającego poza obowiązki. Za wirtualne żetony pracownicy mogą kupować benefity w kafeterii lub wykorzystywać je w ramach marketu inicjatyw.

By wzmocnić poczucie celu i przynależności, wdrożyliśmy **system spotkań 1 na 1**. Bardzo się cieszę z tej praktyki, bo zacząłem realizować ją sam, a przyjęła się w całej firmie. Na własną rękę zacząłem rozmawiać z bezpośrednimi współpracownikami, a to zainspirowało do podobnych spotkań mojego współnika i liderów zespołów. Są to stałe spotkania odbywające się raz w tygodniu, podczas których rozmawiamy o tym, co jest ważne dla drugiej strony, a nie jak idzie realizacja zadań. Pomaga to nawiązać relacje oparte na zaufaniu, lepiej się poznać, przekazać pozytywny feedback, a także zastanowić się nad przestrzeniami do rozwoju. Jestem przekonany, że dbając o dwa aspekty, kulturę i rozwój, zespoły stają się bardziej zaangażowane i lojalne.

Zmiany w dobie pandemii

W czasie pandemii udało się też zrealizować projekt, który chodził mi po głowie od dłuższego czasu, czyli mapę empatii.

GDZIE SZUKAĆ INSPIRACJI

Tworząc kulturę, warto inspirować się jak największą liczbą źródeł wiedzy. W Isolution bazujemy na koncepcjach Kanban, Management 3.0, Scrum, Agile, Lean czy CRISP DNA. Zawsze jednak dostosowujemy poznane metody i praktyki do swojej organizacji. Poza tym tworzymy autorskie rozwiązania. Poniżej prezentujemy dobre praktyki, które sprawdzają się w naszym przypadku.



To ankieta uzupełniana przez wszystkich pracowników, w której dzielą się oni informacjami dotyczącymi np. tego, jaki sposób przekazywania *feedbacku* preferują (prosto z mostu czy w bardziej wyważony sposób), o jakiej porze dnia lubią najbardziej pracować, czego nie lubią w komunikacji, jaki styl zarządzania preferują. Każdy ma własną instrukcję obsługi, dzięki zebraniu sugestii bezpośrednio od pracowników, upublicznieniu ich w TeamToolbox możemy lepiej odpowiadać na swoje oczekiwania.

Wiele opisanych powyżej praktyk wypracowaliśmy zespołowo. Dużą rolę odegrał w tym procesie dział People & Culture, dotychczas czuwający nad kulturą organizacyjną i rekrutacją. W czasie pandemii i chwilę przed nią byliśmy jednak w procesie dużej zmiany. Rdeń naszej działalności rozdzielił się na dwa obszary: *in-house* realizujący projekty na zamówienie, którymi my zarządzamy i za których efekty bierzemy odpowiedzialność, oraz *on-site* funkcjonujący na podstawie umów ramowych zobowiązujących nas do dostarczenia całych zespołów lub pojedynczych specjalistów, którymi zarządzają nasi klienci. Te obszary są autonomiczne, a ich powstanie wywołało szereg kolejnych zmian.

Doszło do decentralizacji. Po pierwsze, podzielił się zespół sprzedaży, każdy obszar ma własne siły sprzedażowe ze względu na inne potrzeby. Po drugie, zdecentralizowaliśmy rekrutację. Po trzecie, powierzyliśmy liderom zespołów większą odpowiedzialność w zakresie umacniania kultury. Teraz to opiekun zespołu dba o Happiness Index, rozmawia o rozwoju, o awansach i podwyżkach. Po czwarte, zmieniła się rola zespołu People & Culture, który teraz musi zadbać o edukowanie liderów, dystrybucję

wiedzy o wartościach, sposobach pracy czy mierzeniu indeksu szczęśliwości. To nie była delikatna zmiana i nadal jesteśmy w procesie. Niezmienne jednak pozostało jedno — nadal całą organizację, niezależnie od podziału na obszary, spaja nasza kultura.

ZAWSZE zastanawiałem się, jak wykorzystać we właściwy sposób potencjał i zdolności ludzi, z którymi współpracuję. Ale jak każdy lider przechodziłem różne etapy wtajemniczenia. Moja żona się śmieje, że kiedyś wykorzystywałem ludzi do realizacji swoich celów. Dzisiaj ludzi stawiam na pierwszym miejscu, bo głęboko wierzę w to, że jeśli będą zadowoleni, cele zrealizują się niejako przy okazji. W Isolution wyznajemy ideę, że ludzie są najważniejsi, bo z praktyki wiemy, że zadowoleni pracownicy to zadowoleni klienci, co daje gwarancję rozwoju firmy. Oczywiście patrzemy na to szerzej, bo wiemy, że również pracownicy naszych klientów we współpracy z nami mogą się rozwijać. Podobnie jest zresztą z członkami społeczności meetup, których inspirujemy do rozwoju. Sądzę, że taka optyka skierowana na różnych ludzi sprawdzi się niemal w każdej firmie. Pozostaje tylko pytanie, jak ją wcielić w życie. •



PIOTR MEDYŃSKI

Founder & Co-CEO Isolution.

Opracowanie: **JOANNA KOPROWSKA**

Artykuł jest dostępny na stronie [MITSMR.PL](https://mitsmr.pl)