

Kultura organizacyjna przewagą konkurencyjną przyszłości

- Jaki wpływ na wyniki firmy, w tym na sprzedaż, ma kultura organizacyjna?
- Jakie mogą być skutki złej kultury organizacyjnej?
- Jak wykorzystać kulturę organizacyjną firmy do budowania unikatowej przewagi konkurencyjnej?

LUIZA WOŹNIAK

Szef Sprzedaży nr 47

KNOW-HOW

Paradoksalnie właśnie dzisiaj, w czasach dynamicznego rozwoju innowacyjnych technologii i w dobie sztucznej inteligencji, coraz istotniejsze dla rozwoju biznesu stają się cechy i umiejętności typowo ludzkie. Mówi się o tym, że to inteligencja emocjonalna oraz zdolności adaptacji i rozwoju staną się w przyszłości najistotniejszą przewagą konkurencyjną. Już teraz szefowie sprzedaży i ich zespoły kształtują i dynamicznie optymalizują swoje procesy sprzedażowe, uzupełniając je o kwestie związane z wykorzystaniem emocji, kompetencjami miękkimi i umiejętnościami budowania trwałych relacji. Handlowcy coraz bardziej świadomie korzystają nie tylko z własnego zaplecza emocjonalnego, lecz także aktywnie i skutecznie sięgają do licznych badań w tym zakresie, umiejętnie dotykając emocji klienta podczas negocjacji handlowych. W każdej decyzji zakupowej emocje odgrywają bowiem ważną, a niekiedy nawet decydującą rolę. Już przy pierwszym kontakcie z handlowcem klient podświadomie ocenia, czy sprzedawca jest ekspertem (czyli czy warto mu zaufać), i czy jest to osoba, którą mógłby polubić.

Na fundamentach pozytywnej emocji osadzona jest sprzedaż transformacyjna, zwana też konsultacyjną, która sukcesywnie wypiera funkcjonujący jeszcze w pewnych kręgach model transakcyjny. Nowoczesna, skuteczna sprzedaż składa się z szeregu elementów, do których, poza oczywistymi kompetencjami i wiedzą ekspercką sprzedawcy, należą takie umiejętności jak wzbudzanie zaufania, wiarygodność, „chemia” (tak zwany *flow*) z rozmówcą. To na nich budujemy długofalową relację *win-win* i wspólnie z klientem opracowujemy pomysł na transformację lub przynajmniej optymalizację jego biznesu (podczas gdy w sprzedaży tradycyjnej tworzymy dedykowaną ofertę).

Między innymi właśnie te niepowtarzalne, ludzkie zdolności emocjonalne, dobra komunikacja oraz relacje wewnątrz firmy budują jej kulturę organizacyjną. Dziś już chyba nikt nie ma wątpliwości, że jest ona bardzo ważna i prawdopodobnie będzie jedną z kluczowych przewag konkurencyjnych przyszłości.

Kultura organizacyjna, czyli właściwie co?

Na podstawie definicji uniwersyteckich oraz własnych analiz i doświadczeń przyjęłam uproszczoną, moim zdaniem bardziej praktyczną biznesowo, definicję:

Kultura organizacyjna to unikatowy dla danej firmy styl jej funkcjonowania; swoisty mikś, na który składa się szereg elementów, stworzonych, zaakceptowanych i przestrzeganych przez całą grupę (wszystkich członków organizacji):

1. **WARTOŚCI**, jakimi kieruje się firma – w tym: WIZJA, MISJA, STRATEGIA, CELE;
2. **LUZDZIE**, którzy ją tworzą – NAWYKI, ETYKA, INTENCJE, PRAWOŚĆ, KOMPETENCJE;
3. **RELACJE** panujące wewnątrz organizacji – SZACUNEK, ZAUFANIE, PODEJŚCIE WIN-WIN, SYNERGIA;
4. **KOMUNIKACJA** wewnątrz organizacji – STYLE, FORMA, STOPIEŃ SFORMALIZOWANIA, OTWARTOŚĆ, KULTURA FEEDBACKU, AKTYWNE SŁUCHANIE;
5. **ŚRODOWISKO PRACY**, w jakim funkcjonują pracownicy – OTOCZENIE, BIURO, NARZĘDZIA PRACY, SYSTEMY MOTYWACYJNE;
6. **PROCESY** w firmie – ELASTYCZNOŚĆ, MODELE, ODPOWIEDZIALNOŚĆ, OPTIMALIZACJA.

Co to znaczy zwycięska kultura organizacyjna?

Jedną z najistotniejszych cech „zdrowej” kultury organizacyjnej jest jej spójność, czyli szczere utożsamianie się i funkcjonowanie wszystkich pracowników zgodnie z wybranymi, przyjętymi i stosowanymi w organizacji zasadami i normami. Tylko wtedy, gdy kultura przedsiębiorstwa jest spójna, tworzy ono silną, stabilną wewnątrz firmę oraz emanuje swoimi wartościami na zewnątrz (do klientów, kooperantów, na rynek, wreszcie do całego społeczeństwa), zwiększając swoją wiarygodność.

Spójność jest niezbędna, lecz sama nie czyni ona jeszcze kultury organizacyjnej zwycięską. Aby zaangażowanie pracowników było pełne i wynikało z ich

Kultura organizacyjna – najpopularniejsze definicje

„Kultura organizacyjna to zbiór wierzeń, przekonań, szerzących się w firmie, dotyczących tego, jak prowadzić interesy, jak powinni zachowywać się pracownicy i jak powinni być traktowani” – L.W. Rue i P.G. Holland.

„Kultura organizacyjna to system znaczeń przyjmowanych przez członków organizacji, odróżniający tę organizację od innych” – Stephen P. Robbins.

„Kultura organizacyjna to 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.

„Kultura organizacyjna to ustalone, zaakceptowane normy społeczne i systemy wartości stymulujące pracowników, właściwy klimat organizacyjny, sposób zarządzania, podzielane znaczenia i symbole, schematy poznawcze, wymogi zachowania” – B. Nogalski.

własnych przekonań i prawdziwych, wewnętrznych potrzeb, kultura powinna być oparta na zaufaniu.

Kolejnym wymogiem dobrej kultury organizacyjnej jest „zdrowe”, dojrzałe przywództwo. Nie bez powodu powtarzamy często starą sentencję „Ryba psuje się od głowy”.

Taką głową dla zespołu jest szef sprzedaży, który często w pogoni za cyferkami i dowiezieniem wyników zapomina o tym, że poza dopinaniem budżetów powinien też być liderem swojego zespołu. Dobry

WAŻNE

Badanie przeprowadzone przez J.F. Helliwell i H. Huang¹ potwierdza, że zaledwie 10% wzrost zaufania w organizacji wpływa na poprawę satysfakcji pracownika o ponad 36%. Jednocześnie przekłada się bezpośrednio na szybkość w działaniu, większą produktywność, a co za tym idzie – niższe koszty.

¹ J.F. Helliwell, H. Huang, *How's the Job? Wellbeing and Social Capital in the Workplace*, „ILL Review” 2010, nr 63, 2, s. 205–227.

lider zaś, poza realizowaniem celów biznesowych (na przykład budżetu sprzedażowego), powinien rozwijać potencjał swoich pracowników i jednocześnie wokół wspólnej wizji. Mało tego – sam powinien dawać przykład, działając zgodnie z przyjętymi przez organizację wartościami i zasadami. Dobry lider działa tak, aby każdy w jego zespole mógł powtórzyć za Stephenem Coveyem: „Jestem docenianym członkiem zwycięskiego zespołu wykonującym znaczącą pracę, w atmosferze zaufania”.

Szef sprzedaży, który chce być dobrym przywódcą – liderem, działającym w ramach „zdrowej” kultury organizacyjnej, powinien przede wszystkim być wiarygodny, tworzyć wizję i strategię swojego zespołu, skutecznie realizować cele oraz rozwijać potencjał podwładnych, współpracując w atmosferze zaufania. Wiarygodność zaś buduje się na dwóch fundamentach i czterech filarach, jakimi są: charakter/ /osobowość (prawość i intencje) oraz kompetencje (kwalifikacje i wyniki).

Jak kultura organizacyjna wpływa na efektywność biznesu?

Na rynku dostępne są pewne badania wykazujące, jak zdrowa kultura organizacyjna firmy wpływa i bezpośrednio przekłada się na rozwój biznesu.

Wyższe przychody – do 30%

„Nawet do 30% wyższe przychody odnotowują firmy, które mają wskaźnik kultury organizacyjnej na wysokim poziomie, w porównaniu z podmiotami o niskim wskaźniku” – „Harvard Business Review”.

Lepsza efektywność – do 20%

„Nawet o 20% lepsze wyniki osiągają zaangażowani pracownicy w firmach o pozytywnej kulturze organizacyjnej” – RMI Solutions.

Według Jamesa L. Hesketta dzięki wyższej kulturze organizacyjnej spółka może osiągać nawet 20–30% lepsze wyniki niż firmy konkurencyjne, które na tym tle (kultury) niczym się nie wyróżniają.

Źródło wszystkich statystyk: *Kultura organizacyjna wpływa na efektywność każdego przedsiębiorstwa* [online]. Humanrise [dostęp: 2019-09-09]. Dostępny w Internecie: <<https://bit.ly/2mlCzGd>>.

Jakie zjawiska w organizacji powinny niepokoić i mogą świadczyć o złej kulturze organizacyjnej?

- [1] Słabe zaangażowanie pracowników.
- [2] Duża, odbiegająca od średnich, rotacja pracowników.
- [3] Wysoka absencja pracowników.
- [4] Konflikty wewnątrz zespołów i między poszczególnymi działami firmy.
- [5] Trudności w realizacji założonych celów na wszystkich poziomach (jednostek, działów, całej firmy).
- [6] Spadek znaczenia firmy na tle konkurencji.
- [7] Mniej pozytywne postrzeganie marki przez interesariuszy (pracownik, klient, rynek).
- [8] Spadki sprzedaży i zmniejszanie udziału w rynku.

Co można uzyskać, budując pozytywną kulturę organizacyjną, opartą na zaufaniu?

- Szczere i trwałe zaangażowanie.
- Wewnętrzną integrację.
- Zmniejszenie rotacji.
- Napływ nowych talentów do organizacji.
- Rozwój talentów wśród pracowników organizacji.
- Stworzenie optymalnej, skutecznej komunikacji w całej organizacji.
- Zniwelowanie lub zmniejszenie ilości konfliktów i negatywnych emocji.
- Dobrą współpracę między działami, uzyskiwanie efektu synergii ($1 + 1 > 2$).
- Pełne zrozumienie, akceptację wartości, wizji, misji i strategii organizacji.
- Aktywne współuczestnictwo wszystkich pracowników w realizacji celów.
- Większą efektywność w pracy jednostek, zespołów i całej organizacji.
- „Zdrowe”, efektywne przywództwo liderów.
- Wzrost wiarygodności firmy i jej rozwiązań wśród interesariuszy (klientów i kontrahentów, udziałowców).
- Wzmocnienie pozytywnego postrzegania marki

ETAPY PROCESU BUDOWANIA DOBREJ KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Należy pamiętać, że kultury organizacyjnej nie tworzymy raz na zawsze i że nie jest ona niezmienna. Możemy, a nawet powinniśmy, stale ją rozwijać. Jako zestaw wielu, często zmiennych elementów, o jakich pisałam wcześniej, musi elastycznie reagować i podążać za zmianami wewnątrz firmy oraz dynamiką otoczenia i być stale udoskonalana.

Wprawdzie każda firma kieruje się innymi wartościami, ma odmienne cele biznesowe i w efekcie unikatową kulturę organizacyjną, ale istnieją pewne dość uniwersalne zasady, które powinny stosować wszystkie przedsiębiorstwa, planując swój biznes lub pracując nad jego optymalizacją w zakresie rozwoju „dobrej” kultury organizacyjnej:

1 WYBÓR JASNEGO SYSTEMU WARTOŚCI FIRMY. Podstawą funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa, podobnie jak każdego człowieka, jest określenie wyznawanych przez niego wartości. Wartości wybrane i przestrzegane przez organizację powinny być drogowskazem dla ludzi pracujących w firmie. Jednocześnie powinny one być tak dobrane, aby były spójne z wizją i misją przedsiębiorstwa. Ważne, aby wybrane wartości były rzeczywiście kulturowane i stosowane w codziennym życiu organizacji.

2 WYKREOWANIE WSPÓLNEJ WIZJI I MISJI. Wizja i misja firmy, wraz z opisanymi powyżej wartościami, stanowią korzenie, fundament organizacji. Na podstawie nakreślonej wizji definiowane są wartości organizacji oraz misja, będąca komunikatem o celach firmy dla wszystkich interesariuszy. W kolejnym etapie z wizji i misji wynikają określone kluczowe cele biznesowe. Dobrze, aby w wyborze wartości i w procesie tworzenia wizji, misji, a potem opartej na nich strategii, uczestniczył cały zespół lub

przynajmniej grupa liderów. Taki model pozwala im realnie wpływać na wybrane wartości, a w efekcie powoduje głębokie utożsamienie się z nimi, co z kolei przekłada się potem na spójność kultury organizacyjnej. Jednocześnie wspólnie kreowane fundamenty firmy są zwykle pełniejsze dzięki efektowi uzyskania twórczej synergii. Ważne, aby tekst misji firmy był jasny, przejrzysty i zrozumiały dla wszystkich interesariuszy.

3 PRZYGOTOWANIE STRATEGII I PLANÓW DZIAŁANIA. Kolejnym etapem jest opracowanie spójnej z wartościami, wizją i misją firmy strategii i planów działania zarówno dla całej organizacji, jak i dla poszczególnych zespołów. Na etapie ich tworzenia wskazane jest zaangażowanie także pracowników liniowych w celu uzyskania efektu synergii i wzrostu zaangażowania.

4 ODPOWIEDNI DOBÓR PRACOWNIKÓW, STWORZENIE SPÓJNEGO ZESPOŁU. Każdy z nowo rekrutowanych pracowników powinien mieć możliwość zapoznania się z kluczowymi wartościami firmy i jej kulturą organizacyjną przed podjęciem decyzji o współpracy. Dla dobra obu stron zawsze warto sprawdzić, czy pracownik będzie pasował do kultury organizacyjnej danej firmy i dobrze się w niej czuł. Taka selekcja kadr sprzyja spójności kultury organizacyjnej i służy jej scalaniu i utrzymywaniu wiarygodności.

5 WYKREOWANIE LIDERÓW O ZDROWYM STYLU PRZYWÓDZTWA. Na temat liderów pisałam już na początku artykułu. Tutaj tylko dodam, że stanowią oni grupę swoistych ambasadorów kultury organizacyjnej w swoich zespołach i ich rola jest niezwykle istotna w tworzeniu, utrzymywaniu i rozwoju zdrowej kultury organizacyjnej.

6 WYBÓR OPTIMALNEGO STYLU KOMUNIKACJI WEWNĄTRZ ORGANIZACJI.

W zdrowych kulturach organizacyjnych komunikacja opiera się na wybranych i zaakceptowanych formalnych kanałach oraz komunikacji niesformalizowanej. Style pracy i współpracy są z reguły oparte na zasadzie *win-win*, dzięki czemu organizacji udaje się uzyskiwać efekty synergii. Podstawami dobrej komunikacji są między innymi: regularne spotkania (celowe, dyskusyjne), wysoce rozwinięta kultura *feedbacku* (zwłaszcza wzmacniającego), praktyka aktywnego słuchania, spotkania 1:1 oraz *coaching* liderów.

7 WYBÓR I OPISANIE KLUCZOWYCH PROCESÓW W ORGANIZACJI.

Elementami uzupełniającymi kulturę organizacyjną są opracowane w zespołach projektowych, powstałe w efekcie synergii i analizy dobrych praktyk, opisane i najlepiej dobrze zwizualizowane kluczowe dla danej organizacji procesy, które powinny jednocześnie być elastyczne i zmieniać się zależnie od dynamicznie zmieniającego się otoczenia.

8 DOBÓR I DBAŁOŚĆ O OTOCZENIE PRACY.

Dodatkowym czynnikiem, który warto wziąć pod uwagę, gdy kreujemy kulturę organizacyjną, jest miejsce pracy i panująca w nim atmosfera. Począwszy od odpowiedniej, funkcjonalnej i estetycznej aranżacji wnętrz, przez dostępny sprzęt i narzędzia pracy, aż po wyposażenie dodatkowe (kuchnia, wspólne *lunche*, pomieszczenia sportowe czy rekreacyjne w miejscu pracy). Dzisiaj *wellbeing* (dobrostan), czyli dobre samopoczucie pracowników w miejscu pracy, zyskuje na znaczeniu i staje się jednym z istotnych elementów, o które powinna dbać zdrowa organizacja.

Jako szefowie sprzedaży nie zawsze mają Państwo wpływ na całokształt kultury organizacyjnej, ale warto zacząć od siebie i swojego zespołu.

10 PRAKTYCZNYCH PORAD:

Pracuj ze swoim zespołem w atmosferze zaufania.

Stosuj kulturę regularnego, aktywnego feedbacku.

Najpierw wysłuchaj, następnie zrozum, a dopiero później odpowiedz.

Uświadamiaj i rozwijaj talenty członków swojego zespołu.

Pozwalaj na twórcze dyskusje i uzyskuj efekt synergii.

Prowadź regularne spotkania całego zespołu oraz 1:1.

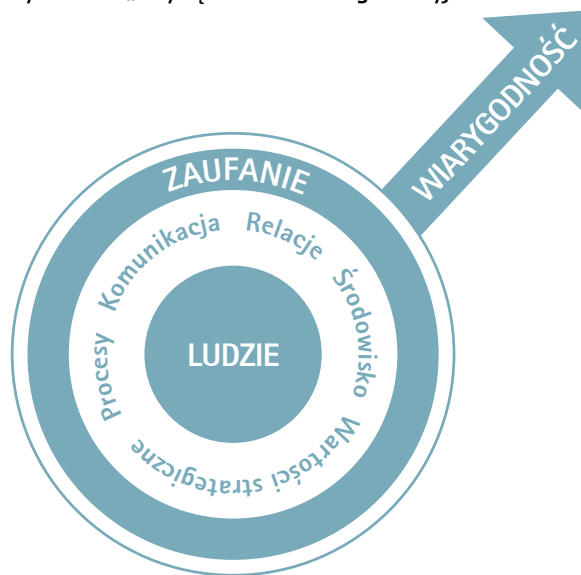
Bądź spójny w wyznawanych wartościach i podejmowanych działaniach.

Bądź zawsze wsparciem, coachem dla swoich ludzi.

Aktywnie wspieraj zespół i poszczególne osoby w osiągnięciu ich celów.

Efektywnie zarządzaj czasem i znajdź go też na ładowanie baterii – swoich i zespołu.

Rysunek 1. „Zwycięska” kultura organizacyjna



Źródło:

Reasumując, od zdrowej, dobrze przygotowanej, stale rozwijanej kultury organizacyjnej zależy sukces firmy. Jest ona jedną z unikatowych cech organizacji i zasadniczo jedyną niemożliwą do skopiowania. W firmie o zdrowej kulturze organizacyjnej, opartej na zaufaniu, wszyscy pracownicy czują się dobrze, są wewnętrznie zmotywowani i szczerze zaangażowani. Ich entuzjazm, pozytywne nastawienie i skuteczność w działaniu wpływają na wyniki i nie tylko generują zaufanie i dobrą współpracę wewnątrz organizacji, ale wpływają także na relacje na zewnątrz (zaufanie klientów, rynku, społeczne).

Jak pisał Peter Drucker, „kultura organizacyjna zjada strategię na śniadanie”...x



LUIZA WOŹNIAK

Dyrektor zarządzający Perfect Ideas, Senior Consultant w FranklinCovey. Doświadczony menedżer, doradca liderów, interim manager. Ekspert w zakresie ewaluacji i optymalizacji biznesu. Doradca w obszarach zarządzania, sprzedaży, marketingu (m.in. strategię, rozwój biznesu, zarządzanie zmianą, skuteczne kultury organizacyjne, loss prevention, customer experience).