REPRINT

HENRYK PUSZCZ,
MICHAŁ ZABOREK:

GRA ZESPOŁOWA W POLSKICH WARUNKACH

Zespoły po polsku: jak je budować w kulturze indywidualistów?

Artykuł pochodzi z Magazynu THINKTANK nr 21, lato 2014

WWW.MTTP.PL

THINKTANK

TEKST> Henryk Puszcz, Michał Zaborek

GRA ZESPOŁOWA W POLSKICH WARUNKACH

Polskie organizacje i liderzy mają problem z grą zespołową, której znaczenie przy coraz bardziej złożonych projektach rośnie. Jak tworzyć zespoły z krnąbrnych Polaków – indywidualistów, dla których praca w zespole nie jest czymś naturalnym?

FOT.: JUPITER IMAGES

Kiedy Marek, jeden z pracowników hali w fabryce Wrigley w Poznaniu, nie może dać sobie rady ze skomplikowaną maszyną, po prostu podchodzi do przełożonego i prosi go o pomoc. Nie boi się, że zostanie zrugany, nie ukrywa, że może nie wiedzieć, jak działają wszystkie maszyny w hali. To dlatego, że pracuje w zespole – wspólnie z kolegami i przełożonym przeszedł trening, który pomaga mu rozwiązywać problemy nie tylko na swoim stanowisku pracy. Markowi zależy na tym, aby jego koledze dobrze szła praca – wie, że podczas oceny rocznej szef będzie oceniał nie tylko jego wydajność, ale także zaangażowanie w pracę zespołów.

Praca zespołowa w fabryce Wrigley w Poznaniu to nie wyjątek, ale reguła. Dzięki niej wspólnie pracują na co dzień operatorzy urządzeń, menedżerowie, zespół wsparcia. Wysiłek się opłaca – w koncernie jednym ze wskaźników efektywności pracy jest liczba godzin potrzebnych na wytworzenie tysiąca jednostek produkcji. Ten wskaźnik systematycznie spada – w 2007 r. o niemal jedną trzecią w stosunku do roku 2000. Wynik jest najniższy w całej korporacji i niższy o 40 proc. od osiągów innej fabryki Wrigleya, która w korporacyjnym rankingu wydajności znajduje się tuż za poznańskim zakładem.

To znaczy, że Polak, jeśli chce, potrafi pracować w zespole – bo choć Marek to postać fikcyjna, fabryka jest jak najbardziej realna – tak samo jak jej wyniki. Ale w polskiej firmie zespoły formują się dość opornie. Dlaczego – i jak to zmienić?

GRUPA LUDZI TO JESZCZE NIE ZESPÓŁ

Zazwyczaj zespół definiuje się jako grupę ludzi pracujących nad określonym zadaniem, którzy mają wspólny cel i za realizację tego celu razem ponoszą odpowiedzialność. Stereotyp pracy zespołowej wygląda następująco: zbierz grupę ludzi, nakaż im pracować razem, sprawdź wyniki. W praktyce jednak w firmach zespoły często są mylone z grupami roboczymi. Te ostatnie charakteryzują się mniejszym stopniem współzależności pracujących w nich osób. W grupie roboczej pracujemy indywidualnie, zwykle pod kierownictwem wspólnego przełożonego. Przeważająca część tradycyjnych działów, departamentów i potocznych „zespołów" to właśnie grupy robocze.

Przekształcenie takich grup roboczych w zespół jest trudnym wyzwaniem, a budowa zespołu jest pozornie łatwa. Liderzy często zderzają się z sytuacją, gdy naprędce i z entuzjazmem powołane grupy zadaniowe po pewnym czasie tracą impet i przestają funkcjonować.

Jak wynika z naszej praktyki i badań, Polacy współpracują, gdy zmusi ich do tego sytuacja lub gdy są umiejętnie poprowadzeni przez przełożonych, gdy w firmie zaistnieje odpowiednia kultura organizacyjna. Do wspólnej pracy mobilizują ich raczej sytuacje kryzysowe, gdy niezbędne jest wsparcie grupy, niż zwykłe okoliczności współpracy. Dlatego niełatwo zaszczepić zespołowość w polskich firmach.

Badania naukowe wyjaśniają, dlaczego tak jest. Prof. Janusz Hryniewicz[1] określił dominujący w Polsce wzór kultury w miejscu pracy mianem „kultury folwarcznej". Role przełożonych i podwładnych są w niej silne i wyraziste, nie ma miejsca na samoistne branie odpowiedzialności po stronie podwładnych. To szef ma dzielić i rządzić, niczym pan i dziedzic na folwarku. Taki punkt widzenia jest spójny z badaniami prof. Janusza Czapińskiego[2] wskazującymi na niski poziom kapitału społecznego w Polsce (definiowanego m.in. jako poziom zaufania do innych ludzi), który jest wyznacznikiem możliwości i efektywności skutecznego współdziałania w społeczności.

Potwierdzają to badania prof. Geerta Hofstede[3], Holendra, który od połowy XX w. bada różnice kulturowe. Umożliwia to porównanie cech narodowych. W polskich warunkach z punktu widzenia pracy zespołowej ważne są cztery wymiary modelu zaproponowanego przez Hofstede:

Dystans władzy, który określa, w jakim stopniu ludzie akceptują nierównomierny podział władzy i jak naturalna jest dla nich hierarchia. Polska plasuje się tu dość wysoko – Polacy akceptują hierarchię, a nie najlepiej czują się w sytuacji, gdy lider zostawia sporo przestrzeni do decyzji. Wysoki dystans władzy oznacza akceptację sytuacji, w której szef ma rację dlatego, że jest

GŁÓWNA MYŚL

- **Polakom trudno jest pracować w zespole ze względu na uwarunkowania kulturowe. Aby stworzyć zgrany polski zespół, trzeba te uwarunkowania znać i wiedzieć, jak na nie reagować.**
- **O jakości i efektach pracy zespołów decydują: właściwe umocowanie zespołu w strukturze organizacji, wyznaczenie kompetentnego i akceptowanego przez grupę lidera, ustalenie zasad zrozumiałych dla wszystkich i otwarta komunikacja wewnętrzna.**

przełożonym. Skutkuje to mniejszą odpowiedzialnością podwładnych oraz wyraźnie odgrywanymi rolami. Najlepiej widać to w trakcie spotkań zespołów, gdzie po zdecydowanej wypowiedzi lidera inni członkowie zespołu raczej powstrzymują się od zgłaszania propozycji, nawet jeśli uważają, że znają lepsze rozwiązanie.

Indywidualizm, czyli wskazanie na ważną rolę jednostki (w przeciwieństwie do kolektywu). Polska jest tu bliżej środka skali ocen, z lekką przewagą indywidualnego podejścia. Różnica wiąże się z miejscem zamieszkania: w miastach poziom indywidualizmu osiąga wyższy niż średni wynik. To znaczy, że Polacy lepiej się czują, gdy nie muszą współpracować z innymi i za rezultaty działań odpowiadają sami (a nie dzielą odpowiedzialność z członkami zespołu). Umiarkowanie widoczny indywidualizm Polaków oznacza, że bardziej niż „my" liczy się „ja", dlatego efektywnie współpracują nie z nawyku, ale wtedy gdy im się to opłaca. To rozbija polskie zespoły, w których najbardziej efektywni są przede wszystkim ci, którzy mają dane zadanie wpisane w cele, albo gdy od efektywności zależy wprost ich wynagrodzenie.

Męskość, za którą idzie potrzeba sukcesu i osiągnięć. W kulturach męskich, a do takich zalicza się polska, ceni się w większym stopniu asertywność i ambicję niż dobre relacje między ludźmi. To sprzyja rywalizacji, ale nie pomaga w budowaniu klimatu współpracy. W społeczeństwie męskim pracownicy chętnie wchodzą w rolę przełożonego, ponieważ wiąże się ona z prestiżem. Częstym zjawiskiem jest awansowanie na menedżera najbardziej efektywnego specjalisty. Przypadki rezygnacji z awansu są rzadkie, bo awans oznacza prestiż. A przecież bez odpowiednich predyspozycji, wsparcia przełożonych i rozwoju kompetencji menedżerskich taka sytuacja prowadzi często do wyrządzania krzywdy danej osobie (frustracja), jej podwładnym (nieefektywny szef) i organizacji (problemy, niższa wydajność, a często również strata dobrego specjalisty).

Unikanie niepewności. W tym aspekcie Polska jest jednym z liderów światowych. Pracownicy obawiają się niepewności, przyszłości i tego, co nieznane. W sytuacjach niejasnych czują się niekomfortowo i starają się ich unikać. Nowy zespół, szef, zadania – każda zmiana to raczej zagrożenie niż szansa i dlatego pierwszą myślą jest, jak ochronić to, co mamy. Staramy się bronić poprzez zasady i regulacje.

To oczywiście nie znaczy, że Polacy nie potrafią współdziałać w zespołach. Potrafią – ale żeby te działania były efektywne, wymagają przezwyciężenia ograniczeń kulturowych.

OGRANICZENIA W BUDOWANIU ZESPOŁÓW – JAK JE POKONAĆ? Cechy kulturowe, jakimi charakteryzują się polscy pracownicy, wymagają stworzenia odpowiedniego otoczenia organizacyjnego w firmie, aby uzyskać efektywną pracę zespołową. Trudno szukać recepty na idealny zespół, ale – jak wynika z naszego doświadczenia – wzmacnianie czterech elementów ma w Polsce kluczowe znaczenie dla powodzenia procesu budowy zespołu. O jakości i efektach pracy zespołów decydują przede wszystkim: właściwe umocowanie zespołu, wyznaczenie kompetentnego lidera akceptowanego przez grupę, ustalenie zasad zrozumiałych dla wszystkich i otwarta komunikacja wewnątrzzespołowa. Jak je wzmacniać?

26%

Tylu Polaków uważa, że większości ludzi można ufać.

Źródło: Centrum Badania Opinii Społecznej

1 Pracuj nad umocowaniem zespołu

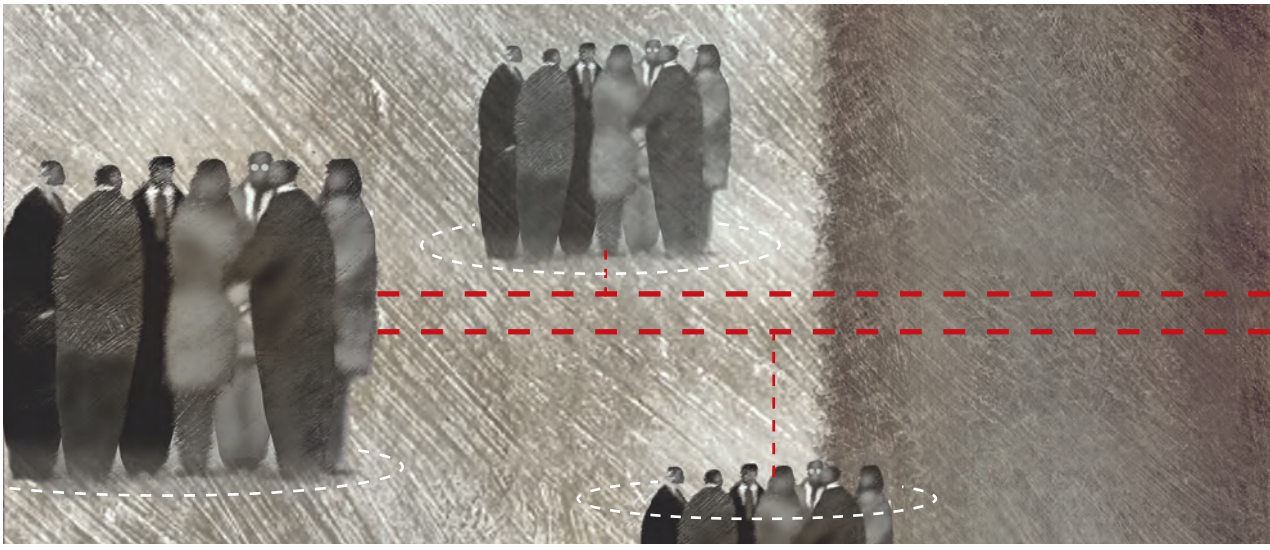
Aby zespół mógł sprawnie działać i realizować swoje zadania, nie może być zorganizowany w oderwaniu od głównego nurtu wydarzeń w firmie i pozostawiony samemu sobie. Zespół dobrze umocowany to taki, który jest widoczny i akceptowany przez wszystkich. Można to osiągnąć:

¬ **nadając mu odpowiednią rangę** – to zarząd określa, które punkty strategii firmy są obecnie najważniejsze i jakie zespoły zostaną wokół nich powołane. Jeżeli zespół, jego cel i budżet zostaną precyzyjnie określone, oznacza to, że osoby stojące najwyżej w organizacji traktują go poważnie.

¬ **zapewniając wsparcie ze strony przełożonych i zarządzających** – dobrze jest, gdy zespół ma sponsora na poziomie zarządu, który nie bierze udziału w pracach zespołu, ale zapewnia wsparcie liderowi przy rozwiązywaniu problemów, szczególnie gdy musi wejść w obszar kompetencji innego działu, co jest nieuniknione. Poparcie sponsora w takich momentach pokazuje, że zespół jest ważny i potrzebny. Najlepiej, gdy cele związane z funkcjonowaniem zespołu wpisane są do celów przełożonych uczestników grupy. Wtedy są oni bardziej zmotywowani, by je osiągać. Pomaga również powtarzany wielokrotnie w e-mailach i wypowiedziach najważniejszych menedżerów komunikat werbalny: „Ten zespół jest dla mnie ważny. Chcę, żebyśmy o tym pamiętali i przyłożyli się do jego zadań".

Z uwagi na duży dystans władzy polscy pracownicy mają tendencję do tworzenia silosów (odizolowane, nieformalne części firmy) i swoistych „małych księstw" w ramach organizacji. To zjawisko utożsamiane z korporacjami, ale nawet w małych firmach spotykamy się z postawą: „Za to już nie odpowiadam". Jeśli więc zespół ma pracować na skrzyżowaniu interesów różnych działów, umocowanie jest dodatkowo istotne. Jak je wzmocnić? Ważny jest konsensus wśród kluczowych menedżerów: żaden z liderów nie powinien być przeciwny powołaniu zespołu. Jeśli jest inaczej, wspomniany wcześniej sponsor w krytycznym momencie może zareagować i np. przekonać tych, którzy będą utrudniali prace. Dobrze działa też seria jasnych komunikatów wewnątrzfirmowych, które legitymizują zespół „na papierze".

Warto, aby zarząd jasno podkreślił przełożonym pracowników biorących udział w projekcie, że ich podwładni będą mieli dodatkowe zadanie, które wymaga czasu. Jeśli członkowie zespołu mają działać poza swoim macierzystym obszarem, niezbędna jest świadomość przełożonych i ich zgoda na udział w dodatkowych pracach.



30–70%

Na tyle szacowany jest wzrost efektywności pracy dzięki pracy zespołowej.

Źródło: Raport „Company of Heroes: Unleashing the Power of Self-Leadership", 1996

Np. w polskim oddziale Nestlé wdrożeniem systemu SAP zajął się specjalny zespół – projekt poszedł sprawnie, bo sam zarząd wielokrotnie podkreślał, że menedżerowie muszą używać nowego systemu, z kolei menedżerowie średniego szczebla wymagali tego samego od swoich podwładnych.

2 Powołaj kompetentnego i akceptowanego lidera

Polscy członkowie zespołu zazwyczaj uważnie obserwują lidera, oceniają jego kompetencje, władzę formalną, stanowczość i wiarygodność (zgodność deklaracji z czynami). W zależności od tej oceny obdarzą go zaufaniem lub też przyjmą postawę pasywną – będą wykonywać tylko to, co im się każe, i obarczą go winą za wszelkie porażki. Polscy pracownicy zwykle lubią też mieć konkretną wizję i zarys drogi prowadzącej do jej realizacji. Im ten zarys będzie wyraźniejszy, tym lepiej (Polacy wolą unikać niepewności). Ale uwaga – plan działania jednocześnie nie może być zbyt szczegółowy w długim okresie, bo wzbudzi to opór. Polacy są indywidualistami i potrzebują przestrzeni dla własnej inwencji.

Z naszego doświadczenia wynika, że wyważenie tych dwóch przeciwstawnych wymogów może się powieść, gdy przełożony dokładnie określi, jaki cel ma zrealizować zespół, jakie są na to przewidziane czas i zasoby. Nie powinien jednak wskazywać w szczegółach, jak to osiągnąć. Zaangażowani pracownicy oczekują zwykle, że będą mogli samodzielnie dobierać metody osiągnięcia wytyczonego celu. Brak celu będzie więc postrzegany jako brak wizji, natomiast zbyt dokładne wskazówki – jako ograniczenia, przeciwko którym należy się buntować.

W Polsce przed podjęciem pracy zespołowej pracownik często nie zadaje sobie pytania o cele zespołu, a zwykle zastanawia się: „Czego chce ode mnie przełożony?". Dlatego jeśli szefem zespołu nie będzie bezpośredni szef (a zwykle tak bywa), należy wprowadzić kulturę wspólnej pracy, której elementem jest akceptowanie zadań zleconych przez innych członków zespołu, nie tylko przez przełożonego. Aby tak się stało, lider powinien dać wyraźny komunikat: „Nie jestem policjantem,

nie będę was pilnował, odpowiedzialność za projekt i jego powodzenie są po waszej stronie". Dzięki temu osłabia mechanizm, w którym wszyscy uważają, że zwracanie uwagi i poprawianie innych to nie ich rola („Bo od tego jest przełożony"). Jeżeli lider oczekuje wzajemnej kontroli i pochwala takie działania, to z czasem członkowie zespołu poczują współodpowiedzialność za wyniki.

Rola lidera w życiu zespołu ewoluuje – jego silna obecność jest niezbędna na początku funkcjonowania zespołu, ale z czasem przestaje być tak potrzebna i zwiększa się rola współpracowników. Synergia zespołu powstaje bowiem nie wtedy, gdy zbierzemy ludzi, ale gdy wszyscy poczują się współodpowiedzialni za rezultaty, reguły i działania.

Zdarzyło się nam pracować z zarządem, na którego czele stał bardzo silny lider. Narzucał swoje zdanie, wskazywał kierunek i sprawdzał działania innych. Doprowadziło to do bierności pozostałych członków zarządu. Prezes był na tyle samoświadomy, że dostrzegł, jak jego charakter utrudnia poprawę efektywności firmy. Zapoczątkowaliśmy proces, który polegał m.in. na wypracowaniu wspólnych reguł pracy w zespole i poza nim. Reguły zmieniały *status quo,* w którym o wszystkim decydował prezes. Pierwsze miesiące zmiany wymagały od lidera silnej ręki i przypominania innym uzgodnionych zasad – z przyzwyczajenia czekali na to, co zrobi i powie szef. Zmiana przyzwyczajeń trwała prawie rok, a prezes oddawał innym coraz większe pole do działania. W efekcie firma znacznie szybciej zaczęła reagować na potrzeby rynku, zarząd działał sprawniej, wspólnymi siłami wprowadzano nową strategię, pod którą podpisywali się wszyscy zarządzający.

3 Stwórz zasady akceptowane przez wszystkich

Tendencja do unikania niepewności przekłada się na konieczność ustalenia czytelnych i zrozumiałych zasad działania, a potem przestrzegania ich i ciągłego odwoływania się do nich. Są one kompasem, który zapobiega tendencjom do samowoli pracowników.

Co ma wpływ na porażkę zespołu podczas realizacji projektów?

Wstępne planowanie projektu – jeżeli ustalenia będą zbyt szczegółowe, nieprzystające do rzeczywistości, projekt będzie skazany na niepowodzenie.

Brak zaangażowania sponsora projektu – jeśli sponsorzy nie poświęcają projektowi wystarczająco dużo czasu i uwagi, jest spore prawdopodobieństwo, że projekt nie dojdzie do skutku – utknie w wewnątrzfirmowej biurokracji lub zabraknie energii w samym odpowiedzialnym za niego zespole.

Ignorowanie priorytetów – członkowie zespołu ignorują priorytety projektu.

Ukrywanie faktycznego stanu projektu – lider oraz członkowie zespołu nie komunikują otwarcie problemów związanych z projektem, czekają, aż ktoś ich o to zapyta.

Źle dobrany zespół – członkowie zespołu nie mają odpowiedniej wiedzy fachowej lub nie chcą odpowiednio się zaangażować, aby zrealizować projekt.

Więcej na temat tworzenia zespołów w polskich warunkach można dowiedzieć się z książki *Zespoły po polsku* autorstwa Henryka Puszcza, Łukasza Dąbrowskiego i Michała Zaborka oraz na stronie www.zespolypopolsku.pl.

W praktyce reguły zespołów najczęściej powstają nieświadomie, są niepisane i stają się wypadkową preferencji przełożonego oraz funkcjonujących zwyczajów. Zawsze zachęcamy, aby zasady były tworzone w procesie współpracy, do którego włączeni są wszyscy członkowie zespołu. Warto je również skodyfikować – wtedy mają szanse zakorzenić się w życiu grupy.

Jak je ustalać? Można to zrobić podczas spotkania, w czasie którego powstaje konstytucja zespołu zawierająca m.in. jego misję (po co istniejemy) oraz zasady (jak działamy). Misja nie powinna być zbyt długa, wystarczy kilka zdań. Tam, gdzie cel funkcjonowania jest oczywisty, może ona zostać pominięta, a zamiast na niej grupa koncentruje się na wypracowaniu wspólnych zasad. Powinny one zawsze odnosić się do konkretnych, codziennych interakcji między ludźmi. Mogą dotyczyć sposobu komunikacji, reguł związanych z użyciem poczty elektronicznej

(np. uzgodniony czas reakcji na e-mail w ciągu 24 godzin), opieki nad klientami – wszystkiego, co jest istotne z punktu widzenia funkcjonowania zespołu.

4 Zatrosz się o otwartą komunikację wewnątrz zespołu

Kombinacja dużego dystansu władzy i unikania niepewności powoduje, że w polskich zespołach szef najczęściej słyszy od swoich podwładnych to, co chciałby usłyszeć. Rzadko będzie to konstruktywna negatywna informacja – zarówno indywidualna, jak i dotycząca otoczenia. Tendencja ta nasila się, im wyżej w hierarchii organizacji jest szef. O ile bezpośredni przełożony może czasami usłyszeć: „Mamy problem" i potrzebna jest jego interwencja, o tyle prezes na pytanie, jak idzie projekt, prawie zawsze usłyszy zwyczajowe „w porządku". Nie ma innej metody zmiany tej sytuacji niż budowa zaufania na linii przełożony – zespół. Jeśli szef zachęca do dzielenia się szczerymi opiniami, ale gdy je słyszy, od razu wchodzi w kontrargumentację – wtedy pracownicy szybko nauczą się, że lepiej trzymać język za zębami. Lider, który oczekuje otwartej komunikacji, nie tylko do niej zachęca, ale umie wysłuchać zdania swoich podwładnych. Nawet jeśli się z nim nie zgadza, docenia to, że ktoś jednak podzielił się opinią – która przecież nie jest wiążąca. Zespoły, które potrafią toczyć w swoim gronie spory i proponować rozwiązania, są bardziej skuteczne – większość na początkowym etapie funkcjonowania tego nie potrafi.

Przy budowaniu otwartej komunikacji dobrze sprawdzają się np. kwestionariusze diagnozujące indywidualne style komunikacyjne czy sposoby reagowania na problemy. Gdy członkowie zespołu zrozumieją, jak sami się porozumiewają, a jak ich koledzy, łatwiej im będzie budować pomosty i pracować na rzecz mówienia w sposób otwarty i efektywny.

Jesteśmy pewni – praca zespołowa nie jest w Polsce skazana na porażkę. Jednak uwarunkowania kulturowe (poziom dystansu władzy, indywidualizmu, męskości, unikania niepewności) mogą utrudniać tworzenie zespołów, które realizują wspólny cel i czują się za niego odpowiedzialne. Już sama świadomość, że trzeba wziąć te uwarunkowania pod uwagę, jest wskazówką, na jakie elementy zwracać uwagę, formując zespół i określając jego cele.

Uwarunkowania narodowe i historyczne mają bardzo silny wpływ na formowanie się zespołu i ustalanie reguł jego działania.

Ale kultura organizacyjna także potrafi mieć na to duży wpływ – ma zdolność znoszenia nawet bardzo głęboko zakorzenionych cech narodowych, może więc uczyć współdziałania i dążenia do wspólnego celu. Nawet indywidualistycznych Polaków – jak wynika z przykładu Wrigley. ■

Michał Zaborek: dyrektor R&D w House of Skills, autor blogu www.HRmaznaczenie.pl.
e-mail: michal.zaborek@weknowhow.pl

Henryk Puszcz: senior partner w House of Skills.
e-mail: henryk.puszcz@weknowhow.pl

1 | Janusz T. Hryniewicz, *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*, 2004.

2 | Badania *Diagnoza społeczna*, prowadzone od lat 90. XX w. do 2009 r.; zob. też: www.diagnoza.com (dostęp: 02.03.2011).

3 | Więcej: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_poland.shtml (dostęp: 02.03.2011).

» *Artykuł nr R1108F01*

REKOMENDACJE THINKTANK:

ZASTOSOWANIE W ZESPOLE PRACOWNIKÓW KILKU NIETRUDNYCH DO WDROŻENIA ZASAD MOŻE ZNACZNIE PODNIEŚĆ JEGO EFEKTYWNOŚĆ. W trakcie budowania zespołu warto też wziąć pod uwagę kulturowe uwarunkowania Polaków względem pracy.