

Współpraca buduje (2)

Henryk Puszcz

Autor jest Senior Partnerem
w House of Skills

KONTAKT:

henryk.puszcz@weknowhow.pl

Łukasz Dąbrowski

Autor jest partnerem, szefem
Centrum Kompetencji Efektyw-
ność Indywidualna i Zespołowa
w House of Skills

KONTAKT:

lukasz.dabrowski@wek-
nowhow.pl

Michał Zaborek

Autor jest konsultantem
w House of Skills.

KONTAKT:

michal.zaborek@weknowhow.pl

Kiedy praca zespołowa w polskich organizacjach rzeczywiście się sprawdza?

Dobrze zorganizowane, dopasowane do konkretnych sytuacji, odpowiednio zmotywowane zespoły pracownicze osiągają pożądane rezultaty. Tylko prawidłowo funkcjonujące są w stanie realizować wyzwania biznesowe, przed którymi stają współczesne organizacje.

W wyniku badań jakościowych przeprowadzonych metodą wywiadów pogłębionych z reprezentantami firm działających w Polsce, wyodrębniono cztery punkty widzenia na temat tego, czym jest praca zespołowa. W rozumieniu respondentów jest to:

- filozofia działania organizacji,

- stosunek do współpracy z innymi pracownikami firmy,

- praca w ramach zespołów funkcjonalnych - działy, departamenty,

- praca w mniejszych zespołach powołanych do realizacji określonych celów (zespoły projektowe).

Zebrane informacje pozwalają wyodrębnić cztery kluczowe sytuacje, w których efektywna praca zespołowa przynosi pożądane rezultaty. Są to:

- walka z organizacyjnymi siłami - poszukiwanie większej efektywności we współpracy poziomej,

- realizacja konkretnego zadania wymagającego współpracy pracowników o różnych kompetencjach,

- wdrażanie zmian w organizacji,

- utrzymanie jakości uzyskiwanych efektów.

Zespoły kontra organizacyjne siłosy

Poważnym wyzwaniem, z którym mierzą się duże organizacje, jest zagadnienie współpracy pomiędzy działami. Zdarza się, że poszczególne działy firmy koncentrują się jedynie na swoich zadaniach i jeśli tylko nie ma takiej konieczności, wy-

UWAGA CZYTELNICY



W pierwszym artykule poświęconym pracy zespołowej, który ukazał się w listopadowym wydaniu „Personelu i Zarządzania”, przedstawiliśmy, jak rozumiana jest praca zespołowa w polskich organizacjach.

muszonej procedurami, traktując współpracę z innymi działami jako coś utrudniającego realizację własnych celów. W sytuacjach skrajnych inne działy są postrzegane jako przeszkody, których najlepiej unikać, bądź też jako rywale, których niepowodzenia to satysfakcja – „my jesteśmy lepsi niż oni”. To typowe objawy tzw. choroby silosów. Przy tej chorobie próba wykorzystania nawet oczywistych synergii wewnętrznych jest fikcją. Dodatkowo w niektórych koncernach międzynarodowych działających na polskim rynku takie zjawisko jest wzmacniane przez bezpośrednie linie raportowania szefów poszczególnych działów nie do zarządu w Polsce, ale do swoich przełożonych w centrali korporacyjnej.

Jednym ze sposobów, w jaki firmy próbują uzdrowić tę sytuację, jest rozwój współpracy w ramach zespołów zarządzających. Efektywna współpraca zespołu zarządzającego daje dobry przykład dla niższych szczebli organizacji i wspomaga współpracę pomiędzy działami. **Małgorzata Milczarek**, dyrektor personalny firmy Vattenfall Polska, tak przedstawia proces budowania management team w swojej organizacji: – *Rozmawiając z szefem, zauważyliśmy prawidłowość, że każdy business unit ze swoim zespołem zarządzającym ma swoją specyfikę, kulturę, doświadczenia, dziedzictwo i każdy sobie rzepkę skrobie. Zastanawialiśmy się, czy jest sens, czy można i czy trzeba z zarządów tych silosów zrobić jeden wspólny management team. Zrobiliśmy*

analizę kulturową naszego zespołu i podzespołów, z badania wyszły nam różne ciekawe rzeczy, ale najciekawsza była nasza dyskusja nad tym zespołem i stwierdziliśmy, że rzeczywiście pracujemy w silosach i jakby do pewnego momentu nie mieliśmy żadnego wspólnego celu. Zawsze każdy miał swoje zadania, swoje cele, jednak niewiele nas łączyło, nie było takiego spoiwa, z wyjątkiem szefa. Doszliśmy do wniosku, że trzeba to zmienić i że możemy określić autentyczne wspólne cele, poza tym jesteśmy przykładem dla naszych pracowników. Jeśli my nie pokażemy, że potrafimy się porozumieć, że osiągamy consensus, że my jesteśmy zespołem, że szanujemy siebie, to nie będzie tego w organizacji.

Innym sposobem, w jaki firmy stymulują współpracę pomiędzy poszczególnymi działami, jest powoływanie zespołów mieszanych (tzw. zespołów cross-funkcyjnych), łączących pracowników reprezentujących różne departamenty. Przykładem takiego zespołu jest *Brand Acceleration Unit* w Danone (zobacz ramkę).

WAWATCWA

Dobra współpraca pomiędzy poszczególnymi działami firmy zależy od efektywnego funkcjonowania zespołów w organizacji. Podstawą jest praca zespołu zarządzającego, którego efektywne działanie jest najlepszą promocją współpracy w całej firmie.

Do sprostania konkretnym wyzwaniom biznesowym, wykraczającym poza działania pojedynczych działów, potrzebne są zespoły mieszane, które gdy dobrze pracują, potrafią poradzić sobie z typową dla dużych firm biurokratyczną inercją i podziałem organizacji.

Zespoły projektowe

W sytuacji gdy istnieje potrzeba wykonania jakiegoś konkretnego zadania, często praktykowanym rozwiązaniem jest stworzenie zespołu projektowego. Świetnym przykładem jest tu praca zespołów realizujących kontrakty budowlane. W taki właśnie sposób zorganizowana jest praca firm Skanska i Budimex. Według **Piotra Cieszewskiego**, dyrektora Oddziału Budownictwa Drogowego Mostowego w Skanska, *Budowanie to praca zespołowa. Nie ma siły, nic nie da się zrobić samodzielnie. Niemal wszystkie procesy się zazębiają, co wiąże się z pracą zespołową.*

Dla efektywności i końcowego sukcesu zespołów projektowych kluczowe wydają się być:

- jasno zdefiniowany i monitorowany na bieżąco cel,
- lider o odpowiednich predyspozycjach,
- zespół, a nie pospolite ruszenie – szczególnie ważne w przypadku najbliższych współpracowników,
- jakość współpracy w trakcie realizacji zadań,
- system motywacyjny – udział członków zespołu w sukcesie projektu.

Brand Acceleration Unit w Danone jako przykład zespołów cross-funkcyjnych

W Danone istnieją klasycznie rozumiane zespoły firmowe. Sześć lat temu zarząd firmy podjął decyzję o wyjściu poza te ramy i stworzeniu Actimel Acceleration Unitu, czyli takiego minizarządu marki Actimel, którego celem było przygotowanie i wdrożenie planu przyspieszenia wzrostu i rozwoju tej marki. Przed zarządzającymi marką postawiono bardzo ambitne cele wykraczające poza przyjęte standardowo wielkości, podjęto też decyzję o niestandardowym podejściu do realizacji celu.

Aleksander Czepelewski, dyrektor marketingu w Danone, tak wspomina ten moment: – *Mieliśmy konkretny, ambitny cel. I tak naprawdę tylko to było zdefiniowane. Nie było żadnych ograniczeń. To, co usłyszeliśmy to „przyjdźcie z pomysłem, planem i budżetem, jak ten cel zrealizować”. Później zastanowimy się nad szczegółami. Po pierwszej euforii i zachłyśnięciu się perspektywami realizacji celu przyszedł czas na niekończące się generowanie pomysłów, mnóstwo analiz, symulacji i wylizzeń. Tak naprawdę ta swoboda wymusiła na naszym zespole jeszcze większe zaangażowanie w przygotowanie planu oraz mocno biznesowe podejście, ponieważ mieliśmy przynieść plan zakładający duży wzrost marki, ale co za tym również idzie, duży wzrost nakładów.*

Odpowiedzialni za markę dostali bardzo dużo swobody, nie tylko co do sposobu sformułowania planu, lecz także działania. Stworzyli zespół wokół tego konkretnego celu, złożony z przedstawicieli różnych działów, mających wpływ na realizację planu: Marketing i Trade Marketing, poza tym Logistyka, Finanse, Sprzedaż. Po pierwszym sukcesie zespołu Actimel firma szybko dostrzegła wiele korzyści wykraczających poza efekt biznesowy, a w dużej korporacji wydający się bezcennym.

– *Wymierna korzyść takiego Brand Acceleration Unitu polega na tym – podkreśla Czepelewski – że ludzie z różnych działów zaczynają lepiej rozumieć wspólny cel, jakim jest budowanie silnych marek. W końcu to właśnie silne marki są gwarantem rozwoju firmy takiej jak Danone. Poza tym pracownicy zaangażowani w takie projekty wiedzą więcej o naszych markach, strategii, planach i widzą, jaki wpływ na działania rynkowe ma ich funkcja. Mają poczucie większego wpływu na rozwój firmy.*

Krytyczne dla powodzenia całego przedsięwzięcia okazały się trzy czynniki. Pierwszy to klarowny cel. W tym wypadku cel marketingowy musiał być jasny i akceptowalny dla osób z innych działów. Musieli zrozumieć, co oznacza i jakie są konsekwencje postawienia takiego celu.

Drugi warunek sukcesu to umocowanie zespołu wielofunkcyjnego w organizacji oraz wprowadzenie go jako jednego ze sposobów działania: – *Pomysł zbudowania zespołu wielofunkcyjnego dla przyspieszenia wzrostu marki Actimel przyszedł od dyrektora generalnego. Do organizacji poszedł więc jasny komunikat, że ta marka ma pewien priorytet, a my dzięki temu dostaliśmy większą swobodę działania. Myślę, że to jasne umocowanie zespołu przyczyniło się do jego dużej efektywności. – wyjaśnia Czepelewski – najważniejsze było jednak to, że przełamaliśmy pewne szablony i stereotypy działania w organizacji, dotyczące np. sposobu i tempa podejmowania decyzji – dodaje.*

Po trzecie w takim wielofunkcyjnym zespole zawsze pojawia się kwestia zaangażowania każdego z jego członków. Powstaje dylemat, czy to jest moja praca, czy raczej dodatkowy obowiązek? W tym przypadku to zaangażowanie było różnie rozłożone pomiędzy członków zespołu. Troje z nich spędzało nad projektem prawie 100 proc. swojego czasu. Pozostali około 20 proc. Istotne było jednak to, że w obrębie tych 20 proc. czasu każdy członek zespołu odpowiadał w 100 proc. za obszar swojej kompetencji.

Po pierwszych pozytywnych doświadczeniach Danone stara się wykorzystać ideę Brand Acceleration Unit w innych jednostkach biznesowych regionu Europy Środkowej.

W przypadku kontraktu budowlanego jasno zdefiniowany cel jest z natury rzeczy dość oczywisty. **Joanna Makowiecka**, dyrektor Pionu Zarządzania Kadrami Grupy Budimex, dodatkowo podkreśla znaczenie możliwości stałego monitorowania realizacji celu: – *Na bieżąco można zobaczyć, w jaki sposób wyglądamy od strony finansowej na danym kontrakcie, to jest ważna informacja dla zespołu, gdzie jesteśmy, jakie są oszczędności, co nam się udało, gdzie jesteśmy z realizacją marży.*

Lider przede wszystkim

W zespołach projektowych kluczową osobą jest lider. Według uczestników badania taka osoba musi charakteryzować się autorytetem merytorycznym (wynikającym najczęściej z doświadczenia) oraz swego rodzaju otwartością na innych ludzi, dzięki której inni chcą z nią pracować. **Katarzyna Zarecka**, dyrektor ds. polityki kadrowej z Alstom Power, mówi, że: – *Podstawową cechą dobrego lidera jest komunikatywność. Lider musi rozmawiać z ludźmi, wiedzieć, co się wokół dzieje. Dobry lider to też ktoś, kto potrafi zainspirować i zachęcić zespół do działania. Może to dotyczyć większej idei lub nawet tego, żeby zostali po godzinach. Jako osoba odpowiedzialna za całość, dobry lider powinien umiejętnie delegować zadania i rozdzielać pracę adekwatnie do możliwości ludzi pracujących w zespole. Do tego niezbędna jest jednak doskonała znajomość posiadanych zasobów w kontekście specyfiki realizowanego projektu.*

Według Piotra Cieszewskiego ludzie lubią pracować z tymi liderami, którzy mają pewne predyspozycje już od urodzenia. Ludzie wolą pracować z menedżerami, którzy mają charyzmę. Oczywiście dużo mogą dać szkolenia z zakresu zarządzania zespołem, ale bez pewnych wrodzonych cech dużo trudniej jest przekonać do siebie pracowników. Dlatego lider to z jednej strony charyzma, z drugiej strony doświadczenie, a później, co bardzo ważne, kwestia samego zaangażowania. Jeżeli ludzie widzą, że project manager nie jest zaangażowany, to też nie czują się odpowiedzialni za swoją pracę. Jeżeli menedżer schodzi z budowy pierwszy, albo się nie pojawia na niej często, to wtedy zespół nie czuje, że lider jest z nimi na dobre i na złe, wtedy też nie chcą z nim pracować. Natomiast jeżeli pracownicy widzą, że menedżer żyje losami projektu, to sami automatycznie dają z siebie więcej, ponieważ zwiększa się ich zaangażowanie.

O sukcesie lidera decyduje zbudowanie przez niego odpowiedniego zespołu. Szczególnie dotyczy to najbliższych współpracowników. Dlatego też, jak mówi Joanna Makowiecka, ważna jest proaktywność, inicjatywa, zaangażowanie, to przynosi sukces. Liderzy takich ludzi szukają, eliminują tych, którzy są bierni. HR Biznes Partnerzy pomagają dobrać zespoły, próbujemy je tak konstruować, żeby to byli ludzie, którzy będą mogli ze sobą pracować, np. jak są dwie jakieś mocne osobowości, to wiemy, że to raczej się nie powie-

dzie. Wokół najlepszych menedżerów projektu tworzą się jego zespoły, czyli ludzie, którzy chcą ze sobą pracować z kontraktu na kontrakt i którzy wierzą, że z tymi konkretnymi osobami mogą osiągać sukcesy.

Zespół w obliczu problemów

Nieodłącznym elementem codziennej pracy, również w ramach projektów, jest rozwiązywanie różnorodnych sytuacji problemowych. Wymaga to odpowiedniej postawy, którą obrazowo przedstawił Mirosław Łukasiewicz, dyrektor Oddziału Skanska w Łodzi, opisując reakcję jednego z menedżerów wobec usprawiedliwiającego się pracownika: *Słuchaj, ty się nie tłumacz, dlaczego nie zrobiłeś, bo się zawsze wytłumaczysz, a ja tego w ogóle nie chcę słuchać. Ty mi powiedz, czego potrzebujesz, żeby to zrobić.* O jakości pracy decyduje otwarta komunikacja pomiędzy wszystkimi członkami zespołu. *Spotykają się raz w tygodniu i robią przegląd, co jest do zrobienia w danym tygodniu - takie bardzo robocze spotkanie, jak potrzeba, są częściej, ale na pewno raz w tygodniu. To jest taki harmonogram prac, mówią sobie o najważniejszych problemach, każdy wie, co się dzieje, ma przegląd sytuacji - mówi Joanna Makowiecka z Budimeksu.* Ważna jest też forma komunikacji ze sobą. *Zdarzają się menedżerowie o ciętym języku, ale muszą się zmienić lub odejść, ponieważ ludzie nie chcą z nimi pracować. Szef*

musi okazywać pracownikom szacunek - dodaje.

Wspólny sukces

Dodatkowym silnym czynnikiem motywującym do pracy zespołowej jest partycypowanie wszystkich jego członków w zespołowym sukcesie. W przypadku realizacji kontraktu budowlanego jest to uzyskanie lepszego od planowanego wyniku finansowego. Nie jest to możliwe, jeśli zespół ze sobą nie współpracuje. Dlatego premia zespołowa, która jest dzielona przez lidera zespołu, stanowi ważny element docenienia i wyróżnienia wysiłku całego zespołu, jak również wyróżniających się jego członków. Podobną funkcję może spełniać nagroda pozafinansowa przyznawana najlepszym zespołom projektowym. O takiej sytuacji opowiada Katarzyna Zarecka: *- Prowadzimy konkurs korporacyjny z nagrodami dla najlepszych zespołów. Nagrody są na tyle atrakcyjne, że motywują ludzi do dodatkowego wysiłku. W konkursie jest kilka kategorii, biorą w nim jednak udział wyłącznie zgłoszone przez samych pracowników lub przez przełożonych przypadki pracy zespołowej.*

UWAGA CZYTELNICY



O pracy zespołowej jako odpowiedzi na wdrażanie zmian oraz jako gwarancji jakości będziemy pisać w kolejnym numerze „Personelu i Zarządzania”.