

REPRINT



JULIA IZMAŁKOWA,
TOMASZ JAMROZIAK,
MAREK MATKOWSKI,
PAWEŁ STACHNIK,
KAZIMIERZ ŻUREK:

INTEGRACJA FIRMOWYCH PLEMION

Jak zacieśniać więzy plemienne
w organizacji?

Artykuł pochodzi z Magazynu THINKTANK nr 19, zima 2013

WWW.MTTP.PL

THINKTANK

TEKST > Julia Izmałkowa, Tomasz Jamroziak, Marek Matkowski,
Paweł Stachnik, Kazimierz Żurek



|||||

INTEGRACJA FIRMOWYCH PLEMION

|||||

Wzmacnianie relacji między
pracownikami przekłada się
na wyższą efektywność ich działania.
Jednym ze sposobów na silniejszą integrację jest
odwołanie się do kultury plemiennej.

Tech-Pol to średniej wielkości firma technologiczna. Każdy z jej pracowników jest przekonany o własnej wartości i o tym, że daje z siebie więcej niż inni koledzy z biura. Prezes wciąż mówi o pracy zespołowej, ale w rzeczywistości zachęca do postępowania zgodnie z etosem „samotnego wojownika”. Niestety, Tech-Pol wciąż przegrywa z konkurencyjnym przedsiębiorstwem – Robotik. W Tech-Polu chodzą słuchy, że pracownicy Robotika mają zupełnie inne zwyczaje: świetnie się bawią podczas pracy, prowadzą szczerze spotkania, mogą wpływać na obowiązujący w firmie system pracy. Razem z szefem wypracowali zestaw zasad, które wszyscy dobrowolnie przyjmują jako własne.

Oto dwie firmy tej samej wielkości pracujące w tej samej branży, ale o zupełnie innych kulturach. Te dwa hipotetyczne przedsiębiorstwa znajdują się na różnych poziomach rozwoju „życia plemiennego”. Firma, która potrafi umiejętnie zarządzać kulturą plemienną pracowników, wkrótce wyprzedzi konkurencję. Jak robić to w praktyce?

ŻYCIE PLEMIENNE

WCZORAJ I DZIŚ Definicja słownikowa mówi, że plemię to „grupa rodów wywodzących się od wspólnego przodka, zamieszkujących dany obszar i związanych wspólnotą organizacji społecznych”. Słowo to dawniej oznaczało po prostu potomstwo albo pokolenie (i pochodziło od słowa „plód”). Natomiast w socjologii zjawisko plemiennosci nazywa się trybalizmem (z ang. *tribal*, czyli plemię, to z kolei pochodzi z łac. *tribus* – w starożytnym Rzymie jednostka podziału terytorialno-administracyjnego państwa).

Tradycyjne społeczności plemiennie (takie jak np. plemiona Tutsi czy Hutu w Rwandzie) jednoczą się wokół wspólnych wartości, aby przetrwać w walce o ograniczone zasoby. Członkowie plemienia mają świadomość bliskiego pokrewieństwa, posługują się tym samym dialektem i są połączeni wspólnym systemem obrzędów.

Plemiona są zatem rodzajem przedpaństwowej formy organizacji społeczeństw. Jednak współcześnie przytoczone wcześniej definicje plemiennosci ulegają poszerzeniu. Francuski socjolog Michel

Maffesoli w wydanej w latach 90. ubiegłego wieku książce *Czas plemion. Schyłek indywidualizmu w społeczeństwach ponowoczesnych* (wydanie polskie z 2008 r.) stawia hipotezę, że trybalizm przynika w coraz większym stopniu styl życia współczesnych społeczeństw zachodnich. Takie grupy plemienne jego zdaniem nie muszą być ze sobą spokrewnione. Jednoczą się wokół wspólnego celu nie tylko ze względu na poszukiwanie wspólnych korzyści, ale również z powodu samego pożądanego poczucia wspólnotowości, wyrażającego się przez wspólne rytuały i symbole. W tym ujęciu plemiennosc jest sposobem na redukcję dyskomfortu wynikającego z poczucia alienacji. Liberalne społeczeństwa coraz częściej mają bowiem charakter atomowy – więzy jednostki z państwem, grupą etniczną czy religią się osłabiają. Rosną natomiast więzy z „plemionami” – grupami skupionymi wokół jednego celu, aktywności, wspólnych wartości. We współczesnych warunkach plemieniem może być ruch walczący o równouprawnienie kobiet, grupa kibiców podczas zgromadzeń sportowych, ale też personel pielęgniarski w jednym szpitalu czy dział badań firmy technologicznej.

Renesans myślenia o plemiennosci przyniosła w ostatnich latach popularyzacja internetu. Amerykański ekspert marketingu Seth Godin w książce *Plemiona 2.0. Zostań internetowym przywódcą* stawia tezę, że współczesne plemiona mogą rozszerzać swoje pole oddziaływania dzięki internetowi i tworzyć „wirtualne społeczeństwa plemiennie” niezajęte barier geograficznych.

PLEMIENNOŚĆ

W TWOJEJ FIRMIE Również współczesne teorie zarządzania i przywództwa nawiązują do zjawiska trybalizmu. Fenomen występowania plemion w organizacjach opisali w książce *Przywództwo plemiennie* Dave Logan, John King i Halee Fischer-Wright. Według nich firmowe plemiona to dziś grupy 20–150 osób. Wieloletnie badania autorów, prowadzone z udziałem 24 tys. pracowników, dowodzą, że w firmach „plemiona” mogą występować na pięciu etapach rozwoju. Na każdym z kolejnych poziomów integracja ich członków jest mocniejsza. Firmy znajdujące się na wyższym etapie zarabiają

GLÓWNA MYŚL

- Odwołanie się do kultury plemiennosci może być sposobem na zwiększenie efektywności działania zespołów.
- Każdy zespół może się znajdować na jednym z pięciu etapów rozwoju więzi między pracownikami.
- Lider poprzez tworzenie odpowiednich warunków pracy, atmosfery zaufania i szczerości może motywować zespół do awansowania w hierarchii życia plemiennosci.

więcej, bo ich pracownicy mają większy komfort pracy. Mała firma to małe plemię, duża składa się z wielu plemion, które mogą być na różnych poziomach rozwoju. Takie grupy mogą mieć liderów, którzy oddziałują na kulturę plemienną poprzez odpowiedni język i zachowania. Na czym praktycznie polega funkcjonowanie plemion w organizacjach i jakie ma to znaczenie dla liderów?

PIĘĆ ETAPÓW ŻYCIA PLEMIENNEGO

Pierwsze trzy etapy rozwoju plemiennego nie powinny być celem żadnej organizacji. Są to bowiem etapy dość mało wysublimowanych więzi. Na **etapie pierwszym** wszyscy członkowie plemienia są wobec siebie wrodzy i jednoczą się w grupy tylko po to, aby stawić czoła okrutnemu światu. Mentalność etapu pierwszego jest charakterystyczna dla ulicznych gangów albo firm pogrążonych w patologicznych konfliktach.

Na **etapie drugim** członkowie plemienia są przekonani, że inni mają lepiej. Są bierni, pełni sarkazmu i rezygnacji. Uluźnione stwierdzenia takich plemion to: „Byłe do piątku” i „Nie cierpię tej roboty”. Takich plemion znajdziemy całkiem sporo w korporacjach: skupiają one ludzi biernych i wypalonych, połączonych głównie wymagowanym doświadczeniem wspólnego nieszczęścia.

Etap trzeci występuje najczęściej w życiu firm. Członkowie plemienia, które znajduje się na takim etapie, uważają, że są wspaniali i świetnie wykonują swoją pracę, walczą więc o zasoby; dominuje niezdrowa konkurencja. Lubią narzekać na brak czasu i wsparcia ze strony innych. Deklarują, że pracują w zespołach, ale na

spotkaniach starają się przede wszystkim wykazać własną przewagę. Wiele zespołów i sporo osób nie wznosi się ponad trzeci etap życia plemiennego przez całą karierę zawodową.

Tymczasem dopiero na **etapie czwartym** dochodzi do prawdziwej współpracy między członkami plemienia. Autorzy książki *Przywództwo plemienne* szacują, że przeskok z etapu trzeciego na czwarty diametralnie podnosi efektywność działania. Dopiero w tym momencie członkowie grupy wykazują tzw. dumę plemienną, ich charakterystyczną postawą jest stwierdzenie: „Jesteśmy wspaniali”. Opierają się w swoich działaniach na tych samych wartościach i dążą do osiągnięcia szlachetnego celu. Jednocześnie plemię wyraźnie rozgranicza pojęcie „my” i „oni” – działa w opozycji do bardziej lub mniej wyraźnie zarysowanej konkurencji.

I w końcu **etap piąty**. To według autorów poziom, do którego warto dążyć w każdej organizacji chcącej czerpać z siły więzi plemiennych. Nie ma wielu przedsiębiorstw, które znajdują się na tym poziomie stale. Autorzy *Przywództwa plemiennego* szacują, że w USA jest to ok. 2 proc. firm. Na piątym etapie raczej się bywa, niż stale przebywa. To etap, na którym pracownicy rozumieją się bez słów, a kultura i język firmy obracają się wokół stwierdzenia: „Życie jest wspaniałe”.

WSPINANIE SIĘ NA CZWARTY

POZIOM I WYŻEJ Prezes wspomnianej na początku firmy Tech-Pol, w której atmosfera pracy doprowadziła do znacznego pogorszenia się wyników, wszedł pewnego dnia po nieprzespanej nocy do biura, zebrał cały zespół i ogłosił: „To początek nowego. Od dziś będziemy pracować mniej, ale efektywniej. Nikt nie będzie już ukrywał informacji. Prawdziwa władza pochodzi bowiem nie z danych, lecz z relacji międzyludzkich”.

Moment ten był dla firmy przełomowy. Stopniowo doprowadził do powstania pozytywnie myślących „plemion czwartego poziomu”. Budowanie takiej właśnie kultury plemiennego zawsze zaczyna się od lidera. Autorzy *Przywództwa plemiennego* mówią wręcz o momencie „objawienia”. Zarządzający musi zrozumieć, że organizacja będzie



Wieloletnie badania autorów, prowadzone z udziałem 24 tys. pracowników, dowodzą, że w firmach „plemiona” mogą występować na pięciu etapach rozwoju. Na każdym z kolejnych poziomów integracja ich członków jest mocniejsza.





działać skutecznie, jeśli odrzuci nastawienie charakterystyczne dla poziomu trzeciego – premiowanie indywidualnego sukcesu i zysku osiąganego przez manipulację ludźmi. To prowadzi do pytania: co właściwie mogą zrobić liderzy, by zbudować w swoich firmach pożądane więzi plemienne?

1 Rozważ ścieżkę awansu na poziom czwarty

Lider, który chciałby wykorzystać ukrytą siłę plemion i wzmocnić więzi plemienne w swojej drużynie, może zadziałać na trzy sposoby. Pierwszy: zebrać grupę podobnie myślących osób i zapytać, jak mogą zarabiać razem pieniądze (np. założyć z nimi nową firmę/jednostkę biznesową). Może także poszukać w swojej organizacji osób, które są na poziomie trzecim, ale jednocześnie wyrażają gotowość do przejścia wyżej, a następnie przeszkolić je i dążyć do stworzenia poczucia „dumy plemiennej”. Istnieje również trzecia możliwość – korzystając z wycucia plemiennego (intuicji), może wyszukać liderów gotowych do stworzenia plemienia poziomu czwartego, a następnie pokierowania dalszym rozwojem grupy. Tak czy inaczej, podstawą jest stworzenie żyznego gruntu do zmian – atmosfery wzajemnego zaufania.

2 Klimat szczerości i docenianie

Zarządzający „nie dźwiga” bowiem zespołu na poziomie czwartym. Stwarza raczej warunki, by zespół znalazł się tam sam. Może to zrobić, opisując swoje „objawienie”, omawiając sytuację w firmie wraz z konfliktami i niedogodnościami, i wreszcie stworzyć przestrzeń do błędów. Pracownicy powinni bowiem wiedzieć, że nie zostaną zlekceważeni, jeśli zgłoszą nietypowe pomysły.

Dopiero wtedy pojawia się zaangażowanie, a w drugiej kolejności – odpowiedzialność za siebie i innych.

Im wyżej organizacja czy zespół znajdują się w hierarchii plemiennych, tym mniej istotny jest czynnik finansowy. Jednocześnie nie oznacza to, że można płacić pracownikom mniej. Warto zastanowić się nad wynagradzaniem ich na poziomie nieco wyższym niż średnia w branży – aby nie musieli w ogóle myśleć o zarobkach. Warto też, aby szef częściej był życzliwy wobec pracowników. Zauważanie z wdzięcznością pojedynczych i zespołowych sukcesów jest podstawą tzw. dumy plemiennych, która motywuje do kierowania się wspólnymi normami.

3 Przepracuj wartości

Awans na czwarty poziom to przede wszystkim praca z wartościami. Do pracowników nie przemówi się, stosując wyłącznie argumenty intelektualne. Konieczne jest postawienie ich w obliczu takich norm, wobec których nie mogą pozostać obojętni. Dobrym przykładem jest historia 50-osobowej polskiej firmy tłumaczeniowej Get It, w której zespół kierowniczy wraz z nowym prezesem zjednoczył pracowników wokół nowego zestawu wartości.

Jak wprowadzić zespół na czwarty poziom plemienności

- 1 Zachęcaj zespół do pracy nad projektami przekraczającymi możliwości jednej osoby.
- 2 Pokazuj jako wzorce do naśladowania osoby, które zachowują się w sposób typowy dla poziomu czwartego: ich słownictwo bazuje na słowie „my”; łączą się często w trzyosobowe zespoły; wierzą, że sukces osiąga się w grupie.
- 3 Kiedy pracownik narzeka, że nie ma czasu, a współpracownicy są za słabi, przekonaj go, że powinien tak pokierować swoim życiem, aby w przyszłości nie musieć głównie korzystać z pomocy innych.
- 4 Opowiadaj o własnym „objawieniu”, przejściu z etapu trzeciego na czwarty.
- 5 Przekazuj, że prawdziwa władza nie pochodzi z danych, lecz wynika z relacji międzyludzkich. Wskazuj, że każdy pracownik, aby osiągnąć cel, potrzebuje pomocy.
- 6 Unikaj wybiórczego przekazywania informacji – lepiej mówić więcej niż mniej.

Źródło: Dave Logan, John King, Halee Fischer-Wright, „Przywódcтво plemienne. Tworzenie dobrze prosperujących firm poprzez wzmacnianie relacji społecznych”, Wolters Kluwer, Warszawa 2013

Praca nad wartościami w Get It zajęła prawie rok i wymagała ogromnej energii i determinacji wszystkich liderów i pracowników. W trakcie wielu warsztatów opracowano zestaw dziesięciu wartości (m.in. poczucie bezpieczeństwa, poczucie sensu, wpływ na otoczenie, praca zespołowa), z których jednak po pewnym czasie wybrano tylko trzy: zaufanie, atmosfera, rozwój. One właśnie zostały uznane za DNA firmy – i od tej pory wszyscy członkowie zespołu w zdyscyplinowany sposób trzymają się tych założeń.

4 Hamulec dla ego

Wymagało to jednak od szefa dużej pokory. Lider, którego zespół wspina się na czwarty poziom plemienności, musi się nauczyć trzymania w ryzach własnego ego. Zarządzający głośno zwraca uwagę na wartości, ale jednocześnie słucha informacji zwrotnej od pracowników. W tym sensie charyzmatyczny przywódca najprawdopodobniej nigdy nie zostanie zaakceptowany przez plemię wyższego poziomu. Powściągnąć swoje ego muszą też sami zatrudnieni – powinni zrozumieć, że pracują dla wspólnego celu, a nie dla indywidualnych premii. Wymusza to na nich zachowania, takie jak wspólne rozliczanie się z zespołowych celów, bez piętnowania nienadążających za peletonem; swobodne mówienie o brakach współpracowników; dążenie do rozwiązań poprzez wzajemny *coaching*.

5 Szlachetny cel

Wypracowanie systemu wartości to nie wszystko. Lider wraz z członkami plemienia powinien poszukać „szlachetnego celu”, który będzie pozwalał z optymizmem patrzeć w przyszłość. Można to zrobić za pomocą ladderingu, czyli serii pytań dociekających głębszych motywów działania. Załóżmy, że pracujemy z grupą osób świadczących różne usługi biznesowe – konsultantami, architektami, informatykami. Zadajemy im pytanie: „Jaki jest cel waszego działania?”. Zazwyczaj padają różne odpowiedzi, typu: „Pomaganie klientom poprzez proponowanie usług konsultingowych i projektów architektonicznych”. Potrzebne jest jednak pytanie o szerszy cel tych działań. Wówczas członkowie zespołu zaczynają mówić o wyższych celach: pomaganiu klientom i udziałowcom, poprawianiu sytuacji ekonomicznej czy budowaniu lepszej przyszłości. „Szlachetny cel” może być sformułowany np. jako „budowanie lepszego świata poprzez lepsze projektowanie”. Dotyczy on wszystkich członków zespołu: informatyków przygotowujących projekty informatyczne, konsultantów i architektów.

Skupieni wokół takiego celu pracownicy wykazują wyższe zaangażowanie w utrzymanie się na poziomie czwartym. W przypadku Get It zespół wypracował następującą misję: „Czerpiemy satysfakcję z pracy, zapewniając klientom spokojną głowę i radość ze współpracy z nami”. Jest ona sformułowana w języku płynącym właśnie z czwartego poziomu plemienności.

6 Monitoring i okresowe przeglądy

Istotne znaczenie ma również monitoring sytuacji i okresowe przeglądy sytuacji. Firma Get It zgodnie z metodologią „przywództwa plemiennego” znajduje się dziś na czwartym poziomie plemienności. Jej zarząd, stosując miary proponowane przez autorów koncepcji, regularnie dokonuje przeglądów sprawdzających, czy zespół utrzymuje właściwy kurs. Autorzy książki sugerują robić to co kwartał i poprzedzać sesjami, w których wysłuchuje się uwag pracowników, by pielęgnować klimat szczerości i zaufania.

NAJWYŻSZY POZIOM PLEMIENNOŚCI?

Celem każdej firmy, która chce działać efektywnie, powinno być utrzymanie stabilnego poziomu czwartego. Jednak wyjątkowe zespoły będą od czasu do czasu wspinać się na poziom piąty. Na tym etapie prawdopodobnie znajdował się zespół Apple'a, który tworzył Macintosh; zapewne była nim również grupa zapaleńców pod wodzą Sławomira Lachowskiego, który w parę miesięcy stworzył wirtualny mBank. Takie plemiona nie walczą z konkurencją, zupełnie ją ignorują, gdyż wiedzą, że w żaden sposób nie może im ona zagrozić. Wiedzą, że dokonują rzeczy niezwykłych – w swojej pracy doświadczają poczucia *flow*, czyli takiego stanu umysłu, w którym następuje pełna koncentracja na zadaniu oraz chęć kontynuowania tego, co się robi, dla czystej satysfakcji wykonywania tej czynności.

„Plemiennność” to oczywiście tylko jedno z możliwych podejść do budowania kultury organizacyjnej i integrowania zespołu wokół wspólnych

wartości. Czy zatem warto się nim zajmować? Do wyobraźni przemawiają szacunki autorów *Przywództwa plemiennego*, którzy wnioskują, że awans na czwarty poziom życia plemiennego podnosi efektywność organizacji o mniej więcej 30 proc. Jednocześnie jest to prawie bezkosztowy sposób wpływania na skuteczność działania zespołu. Wymaga on jednak od liderów firmy determinacji, dużych nakładów energii i samoświadomości. Co więcej, czy tego chcemy, czy nie, pracownicy jednoczą się w firmie w plemiona. Proces ten znacznie przyspieszył lepszy obieg informacji dzięki rozwojowi mediów społecznościowych i innych sposobów wewnątrzfirmowej komunikacji. Plemiona te mogą skupiać się wokół zagrożeń i problemów. Świadomy lider może jednak wykorzystać wiedzę o życiu plemiennym, by zjednoczyć firmowe zespoły wokół wspólnych celów. Ostatecznie kto z nas, liderów, nie marzył kiedyś, by być wielkim wodzem jak Geronimo? ■

Tekst powstał w efekcie okrągłego stołu THINKTANK, w którym udział wzięli (lub konsultowali tekst): **Julia Izmałkova** (psycholog biznesu i badacz etnograficzny), **Tomasz Jamroziak** (psycholog biznesu, doradca zarządów firm), **Marek Matkowski** (psycholog biznesu, właściciel firmy MBM Business Consulting), **Paweł Stachnik** (prezes firmy Get It), **Kazimierz Żurek** (THINKTANK), oraz na podstawie książki Dave'a Logana, Johna Kinga, Halee Fischer-Wright *Przywództwo plemienne. Tworzenie dobrze prosperujących firm poprzez wzmacnianie relacji społecznych* (Wolters Kluwer, Warszawa 2013).

» Artykuł nr R1319L03

REKOMENDACJE THINKTANK:

1. **„PRZYWÓDZTWO PLEMIENNE” MOŻNA WYKORZYSTAĆ NARZĘDZIOWO W FIRMIE** do identyfikacji różnego stopnia integracji poszczególnych zespołów w firmie. Wiedza o różnicach w poziomie więzi różnych „plemion” może być pomocna w strategiach zarządzania zasobami ludzkimi.
2. **AWANS NA KAŻDY KOLEJNY ETAP TO WIĘCEJ SATYSFAKCJI Z OBOWIĄZKÓW.** Warto zatem skorzystać z metodologii „plemienności” w firmach i zespołach, które deklarują niskie zadowolenie z pracy lub wprost skarżą się na frustrację wynikającą z wykonywanych zadań.

Szanowni Państwo,

ośrodek analityczny THINKTANK prowadzi **THINKTANK Society**. Jest to społeczność liderów biznesu i administracji publicznej zainteresowanych rozwojem osobistym, podnoszeniem swoich kompetencji w zakresie przywództwa i zarządzania, wymianą doświadczeń i wiedzy oraz dialogiem na temat najważniejszych wyzwań rozwojowych w Polsce.

Członkostwo w **THINKTANK Society** jest odpłatne i wiąże się z wieloma przywilejami opracowanymi specjalnie dla członków klubu m.in.: możliwość udziału w dedykowanych spotkaniach, workshopach, zamkniętych dyskusjach z udziałem liderów i decydentów oraz dostępem do wszystkich elementów bazy wiedzy THINKTANK.

Więcej informacji o społeczności THINKTANK znajdą Państwo na stronie internetowej: www.mttp.pl/society

Osoby zainteresowane przystąpieniem do **THINKTANK Society** oraz otrzymywaniem dodatkowych informacji na temat aktywności THINKTANK, publikacji i spotkań, prosimy o wypełnienie i odesłanie faxem poniższego formularza.

Zachęcamy także do zapisania się na newsletter ośrodka analitycznego THINKTANK: www.mttp.pl/newsletter

Nazwisko _____

Imię _____

Stanowisko _____

Firma _____

E-mail _____

Ulica _____

Kod, miasto _____

Telefon _____

NIP _____



Zgadzam się na umieszczenie moich danych osobowych w bazie danych ośrodka analitycznego THINKTANK, prowadzonej przez THINKTANK Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie oraz na ich przetwarzanie dla potrzeb marketingowych i handlowych związanych z działalnością spółki (zgodnie z ustawą z dnia 29.08.1997 r. o ochronie danych osobowych Dz. U. Nr 133, poz. 883). Zgadzam się na otrzymywanie informacji marketingowych i handlowych od THINKTANK i jego partnerów na adres elektroniczny podany w formularzu.

Podpis

Wypełniony formularz prosimy o odesłanie e-mailem: biuro@mttp.pl lub faxem (22) 628 04 12



THINKTANK Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Wpisana do Krajowego Rejestru Sądowego pod nr KRS 0000325641.
Kapitał zakładowy 132 000 zł, ul. Mińska 25, 03-808 Warszawa NIP 701-01-83-649, REGON 141839360.