



Zapraszamy do lektury tekstu „Praca zespołowa w polskich organizacjach”, autorstwa Michała Zaborka.

Artykuł został napisany specjalnie dla [Serwisu HR](#), dzięki uprzejmości którego możemy go udostępnić czytelnikom naszego bloga.

## Praca zespołowa w polskich organizacjach

### Czym jest współpraca i do czego może się przydać

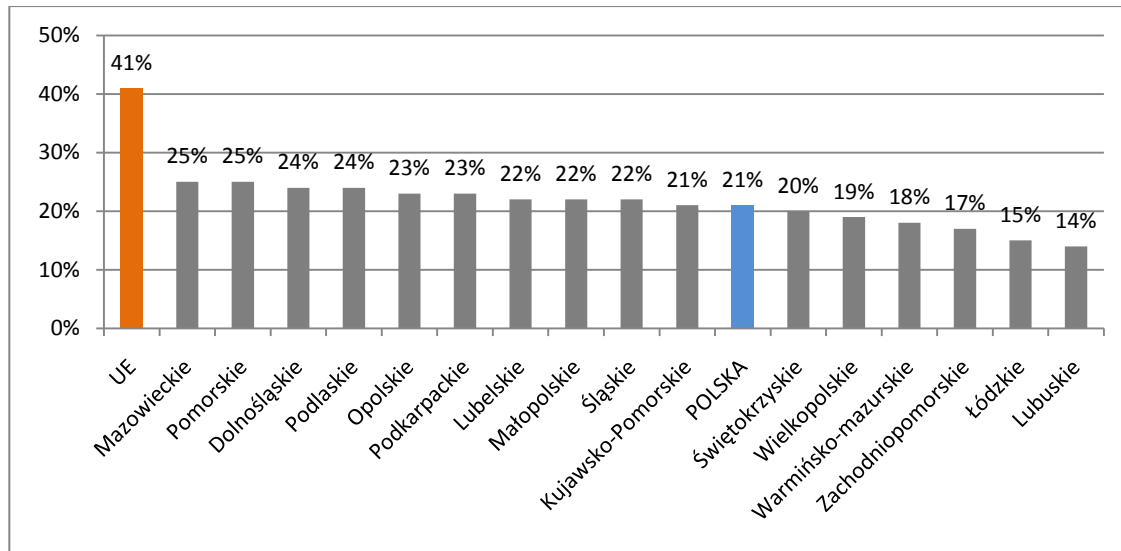
Współpraca i zespołowość to unikatowa forma ludzkiego działania, która zakłada:

- współzależność przy osiągnięciu celów,
- poczucie współodpowiedzialności za realizowane zadania i cele,
- zdolność do dobrej komunikacji pomiędzy uczestnikami działania,
- wzajemne zaufanie.

Te cztery elementy są proste do wytłumaczenia i zrozumienia, a jednocześnie bywają niezwykle trudne w realizacji, zwłaszcza, że trudno mówić o efektywnej pracy zespołowej, jeśli zabraknie któregokolwiek z nich. W świecie biznesu, gdy na wymienione cztery czynniki nałożymy rolę lidera zespołu (bardzo często jest to szef działu, departamentu), różne osobowości członków zespołu, powiązania i zależności organizacyjne, zmieniające się priorytety, zmiany struktury firmy, kryzys, niespokojny rynek... jest dodatkowo trudno. Wszystkie te czynniki mogą spowodować, że nie pracuje nam się łatwo, jako jednostkom, a co dopiero w zespole, który jest organizmem znacznie bardziej skomplikowanym.

Efektywna praca zespołowa może przełożyć się na lepsze wyniki biznesowe, ale potencjalnych korzyści jest znacznie więcej: lepsza jakość, nowe produkty, niestandardowe podejście do rozwiązania problemu, większa kreatywność. Zespół może też więcej. Dosłownie, wtedy gdy realizuje duże i skomplikowane projekty, które są niemożliwe do osiągnięcia w pojedynkę, ale także w przenośni – gdy efektem jego pracy są np. lepsze, bardziej kreatywne rozwiązania. W dobrze działającym zespole dochodzi do tak zwanego efektu synergii, gdzie mówiąc obrazowo, 2+2 daje więcej niż 4. Podniesienie efektywności biznesowej leży w obszarze zainteresowania każdego właściciela organizacji, badania wskazują, że w obszarze rezerw wydajności siły roboczej polskie przedsiębiorstwa nasz kraj ma jeszcze wiele do poprawy. Podobnie jest z innowacyjnością – według badań odsetek firm innowacyjnych, czyli takich, które wdrażają innowacje produktowe lub procesowe w Polsce jest znacznie niższy niż w UE (ilustrują to dane w podziale na województwa na poniższym wykresie). Innowacyjność jest bezpośrednio połączona z umiejętnością pracy zespołowej – trudno sobie dziś wyobrazić współczesnych Edisonów, działających w przedsiębiorstwach zupełnie w pojedynkę, bez kontaktów z innymi. O sile wdrażania nowych rozwiązań stanowią zespoły i ich umiejętności.

Wykres 1 Firmy innowacyjne w Polsce wg województw (2006 – 2008)<sup>1</sup>



Zanim przejdziemy dalej, warto wprowadzić istotne rozróżnienie: zespół a grupa robocza. W firmach zespołami najczęściej nazywamy działy, konstelacje osób, pracujące pod przewodnictwem przełożonego. Najczęściej są to jednak grupy robocze, które charakteryzują się mniejszym stopniem współzależności ludzi w niej pracujących. Pracujemy raczej indywidualnie, nie mamy wspólnych i współzależnych celów. Pomocna w określeniu, czy pracujesz w grupie roboczej, czy w zespole, będzie odpowiedź na pytanie: czy mamy wspólne cele i czy nie możemy ich osiągnąć bez wspólnej pracy i wzajemnej pomocy? Odpowiedź twierdząca będzie charakterystyczna dla zespołu, przecząca – dla grupy roboczej.

## Jeszcze jeden czynnik – nasza kultura narodowa

Norwid diagnozował Polaków jako „pierwszy naród i ostatnie społeczeństwo”. Sporo w tym prawdy, bo dobrze idzie nam jednoczenie się w sytuacjach zagrożenia, w stanie kryzysu (np. powódź, blokowanie niekorzystnych ustaw (np. ACTA), narodowe tragedie), ale znacznie trudniej zrobić nam coś konstruktywnego bez przymusu zewnętrznego. Bywamy bezsilni w obliczu zwykłych spraw szarej codzienności, potoczne powiedzenie, że „gdzie dwóch Polaków, tam trzy opinie” przekłada się także na problemy z działaniem wspólnym.

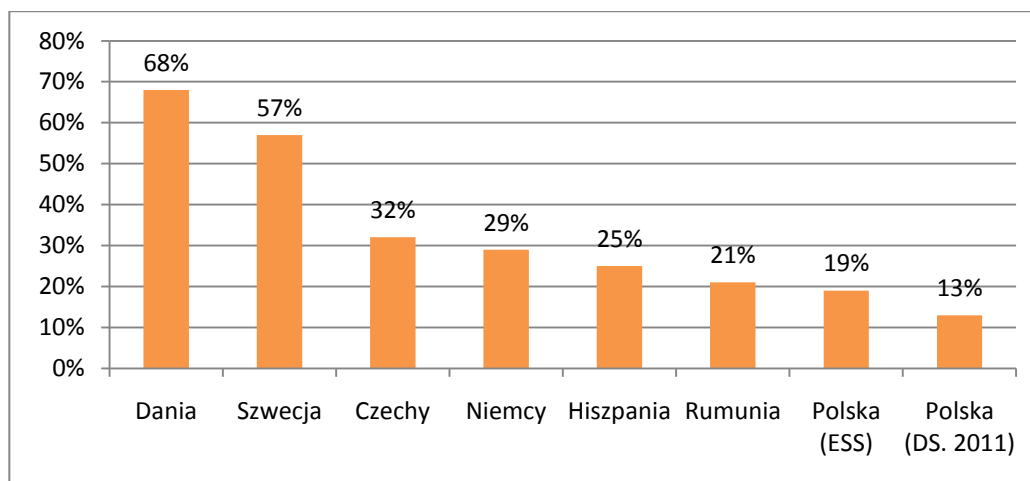
Dobrym przykładem takiego podejścia do rzeczywistości są inwestycje realizowane w naszym kraju przy okazji turnieju Euro 2012. Te krytyczne (stadiony, część autostrad, remont dworców) – zostały ukończone w terminie, możemy z nich być dumni. Euro było dobrym stymulatorem (zagrożeniem), aby je rozpocząć i doprowadzić do końca. Każdy element, który mógł skutkować odebraniem nam imprezy został wykonany. Jednocześnie wiele z planów nie zostało ukończonych (choćby budowa nowych dworców, wybudowanie wszystkich zaplanowanych autostrad, modernizacja trakcji kolejowej), co znowu jest dla nas charakterystyczne – to, co nie było najważniejsze, zostało zrobione z gorszym efektem.

<sup>1</sup> Dane pochodzą z raportu Innowacyjność 2010, PARP, Warszawa 2010, str. 16; dane dla UE pochodzą z roku 2004.

Ciekawych badań, co do stanu naszego społeczeństwa dostarcza realizowana już od wielu lat, cyklicznie, Diagnoza Społeczna. Badania pod przewodnictwem profesorów Janusza Czapińskiego i Tomasza Panka jednoznacznie wskazują na trudności z zaufaniem w naszym kraju. Miernikiem zaufania jest tzw. kapitał społeczny, czyli zestaw cech, wartości, które wspomagają skuteczne współdziałanie ludzi pomiędzy sobą. Podstawą kapitału społecznego jest właśnie poziom zaufania pomiędzy ludźmi. Wypadamy tu błodo. Wyniki badań w ramach Diagnozy Społecznej plasują nas pod względem zaufania na jednym z najniższych miejsc w Europie.

„Polacy nie umieją się organizować i skutecznie działać wspólnie, chyba, że chodzi o strajk lub protest - przeciw budowie drogi w sąsiedztwie, urządzeniu w ich gminie wysypiska cudzych śmieci, czy budowie w ich miejscowości hospicjum.”<sup>2</sup> Poziom zaufania naszych obywateli do innych ludzi prezentuje wykres poniżej.

Wykres 2 Odsetek osób w wieku 16 i więcej lat ufających innym ludziom<sup>3</sup>



Jak pisze Czapiński: „dla przedsięwzięć wspólnotowych, wymagających efektywnej współpracy władz centralnych i samorządowych oraz lokalnych społeczności i poszczególnych mieszkańców, niezbędny wydaje się jednak kapitał społeczny; wiedza i zdrowie przestają wystarczać dla skutecznych przedsięwzięć w wymiarze publicznym. [...] Żyjemy w kraju coraz bardziej efektywnych jednostek i niezmiennie nieefektywnej wspólnoty”<sup>4</sup>.

Element zaufania pomiędzy ludźmi jest podstawowym spoiwem zespołowości i efektywnej współpracy. W przypadku naszej kultury narodowej ważne będą także jeszcze dwa dodatkowe elementy, które uwypukla prof. Geert Hofstede w swoich badaniach, pokazujących różnice pomiędzy kulturami narodowymi: dystans władzy oraz unikanie niepewności<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> *Diagnoza Społeczna 2011*, J.Czapiński, T. Panek, Warszawa 2011, str. 283

<sup>3</sup> Źródło – *Diagnoza Społeczna 2011*, J.Czapiński, T. Panek, Warszawa 2011. Źródło danych: dla wszystkich krajów, włącznie z Polską ESS - *European Social Survey 2008* (odsetek odpowiedzi 7-10 na skali: 0 - „ostrożności nigdy za wiele, 10 - „większości ludzi można ufać), dla Polski DS – *Diagnoza Społeczna 2011* (odsetek odpowiedzi „większości ludzi można ufać na skali: większości ludzi można ufać, ostrożności nigdy za wiele, trudno powiedzieć).

<sup>4</sup> J. Czapiński, T. Panek, *Diagnoza społeczna 2007*, Warszawa 2007, s. 273.

<sup>5</sup> Szczegółowe wyniki badań dotyczące Polski i innych krajów znaleźć można pod adresem: [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)

Dystans władzy obrazuje stopień akceptacji nierówności przywilejów i praw w społeczeństwie. Im jest wyższy, tym większego znaczenia nabiera formalna hierarchia oraz rola lidera. Jesteśmy krajem o wysokim dystansie władzy (68 punktów na skali 1-100). Przywileje i oznaki statusu są powszechnie uznawane i akceptowane, a podwładni oczekują instrukcji od przełożonego<sup>6</sup>. Unikanie niepewności to odzwierciedlenie oczekiwania uporządkowania wszelkich przejawów działalności społecznej. Wysokie unikanie niepewności łączyć się będzie z odczuciem niepokoju w sytuacjach nowych i niejednoznacznych. Hofstede w skrócie określa ten wymiar jako stosunek społeczeństwa do tego, co „inne”. To „inne” może być albo ciekawe i interesujące (niski poziom unikania niepewności), albo niebezpieczne i zagrażające (wysokie unikanie niepewności). Polska plasuje się w absolutnej czołówce krajów o największym wyniku w tym wymiarze (wynik: 93 punkty). To, co jest inne odbieramy w pierwszej kolejności jako zagrożenie. przejaw przejawia się to, między innymi, w ilości przepisów, próbie skodyfikowania wszystkiego, co możliwe – na wszelki wypadek oraz aby zminimalizować niepewność.

Unikanie niepewności umiejscowić można bardzo blisko kwestii braku zaufania w relacjach społecznych. Dodatkowo, jesteśmy też narodem, w którym przeważa kultura męska (większa rywalizacja, okazywanie statusu) oraz indywidualistyczna (dobro moje ważniejsze, niż dobro ogółu). Cele indywidualne będą istotniejsze niż dobro wspólne.

Układa się nam to w spójną całość, w której poszczególne elementy zachodzą na siebie i do siebie pasują. W obrazie tym współpraca w zespole będzie wyzwaniem i nie musi być rzeczą dla nas naturalną. Warto więc, pamiętając o charakterystyce kulturowej, zadać sobie pytanie o to, co decydować będzie o powodzeniu, lub porażce zespołu.

## Praca zespołowa - 4 kluczowe elementy

Czynników mających wpływ na powodzenie zespołu jest znacznie więcej niż anonsowane cztery. Zaliczymy tu bez wątpienia wybór odpowiednich ludzi, kompetencje, nadanie zespołowi celów, dostępność czasu na dotarcie się i zbudowanie efektywnej współpracy, realne i konkretne określenie celów i oczekiwań. Z mojego doświadczenia w pracy z zespołami biznesowymi, z szeregu istotnych elementów decydujących o powodzeniu funkcjonowania zespołu, wyłaniają się cztery, na które każdy zespół powinien zwrócić uwagę. Są to:

- odpowiednio dobrany lider,
- zasady pracy zespołu,
- otwarta komunikacja,
- właściwe umocowanie zespołu.

**Odpowiedni lider**, biorąc pod uwagę nasze cechy narodowe, to osoba kluczowa i niezbędna dla powodzenia przedsięwzięcia, jakim jest zespół. Nadaje on kierunek działań, dba o przestrzeganie zasad, ale nie powinien być zbyt szczegółowy we wskazówkach, bo to zabije inwencję i samodzielność oraz może być postrzegane jako ograniczające. Dobry lider wspomaga swoich ludzi, ale jednocześnie daje im też przestrzeń do samodzielnego działania, odpowiadając na silną potrzebę indywidualizmu

---

<sup>6</sup> H. Puszcz, L. Dąbrowski, M. Zaborek, *Zespoły po polsku. Jak firmy działające na polskim rynku podnoszą swoją efektywność dzięki pracy zespołowej*. One Press 2011, str. 53

każdego z nas. Aby nasze tendencje do działania po swojemu nie wzięły góry, lider musi być osobą akceptowaną przez członków zespołu. Bez akceptacji, istnieje duże niebezpieczeństwo unikania odpowiedzialności i bierności, w oczekiwaniu na działania ze strony szefa.

Powyższe wskazówki są oczywiście pewnym uproszczeniem - dużo zależy będzie od stopnia dojrzałości zespołu, jego roli w organizacji, kultury organizacyjnej firmy. Co ciekawe, standardowym oczekiwaniem jest, że w przypadku sukcesu, splendor spłynie na cały zespół, porażką obarczony zostanie najczęściej lider.

Lider powinien nadawać jasną wizję funkcjonowania zespołu, ale też czuć nad wprowadzeniem akceptowalnych i przestrzeganych przez wszystkich **zasad funkcjonowania**. Zasady będą odpowiedzią na potrzebę uporządkowania funkcjonowania oraz na nasz wysoki poziom unikania niepewności. Reguły funkcjonowania powstają zwykle nieświadome i nie rozmawia się o nich otwarcie – po prostu są. Przychodzimy np. do pracy przed 9.00 (albo nie), odpowiadamy (albo nie) na e-maile w ciągu 24 godzin, dajemy przełożonych (lub nie) na DW ważnych wiadomości. Mówimy sobie otwarcie o tym, co nas boli... albo mówimy o tym za plecami innych, nie mówiąc wiele wprost. Samoczynne powstawanie i obowiązywanie niepisanych reguł jest naturalne. W pracy konsultantów zachęcamy jednak zespoły do rozmawiania i weryfikacji obowiązujących sposobów pracy. Można to zrobić np. w formule warsztatu. Reguły mogą dotyczyć każdego aspektu działania – np. sposobów komunikacji, wzajemnej pomocy, kontaktów ze światem zewnętrznym, itd. Co ważne, lider nie powinien być głównym twórcą takich zasad, a jedynie jedną z wielu osób, która nad nimi pracuje – istnieje wtedy większa szansa, że zostaną one wspólnie stworzone i zaakceptowane przez wszystkich. Na liderze ciąży za to niezwykle ważny aspekt związany z zapewnianiem, że zasady są respektowane przez wszystkich już po etapie ich tworzenia, czy weryfikacji.

Bardzo często zdarza się, że co najmniej jedna z zasad zespołu związana jest z komunikacją. Trudno o dobrą wydajność grupy pracujących ze sobą osób, gdy nie komunikują się one sprawnie. Dotyczy to zarówno komunikacji pomiędzy członkami zespołu, jak również pomiędzy nimi a szefem. Komunikacja pokrywa zagadnienia sposobu rozwiązywania sporów i problemów w grupie, tego o czym mówimy (a o czym nie mówimy) oraz tego w jaki sposób się to dzieje. W relacji pracownicy – przełożony, kombinacja dużego dystansu władzy oraz unikania niepewności będzie spychała nas w kierunku stereotypowych sytuacji, w których szef słyszy to... co pracownikom wydaje się, że chciałby usłyszeć. Może być to problemem na dłuższą metę, ponieważ obraz rzeczywistości będzie systematycznie zamazywany. Szef może nie mieć wtedy pełnej świadomości co do ewentualnych problemów zespołu, trudniej docierał będą do niego informacje o problemach. Elementem pracy nad zasadami powinny być kwestie związane z komunikacją na linii pracownicy – szef i szef – pracownicy. Sprawna komunikacja nie oznacza braku konfliktów, wręcz przeciwnie – zespoły, które potrafią toczyć w swoim gronie spory w sposób konstruktywny, mają szanse na podniesienie jakości i wydajności swojej pracy. Wiele przykładów, ze świata pozabiznesowego (np. sport, czy medycyna) udowadnia, że najlepsze zespoły potrafią rozmawiać ze sobą – nie tylko w sytuacji problemu i porażki, ale także co ważne – w sytuacji sukcesu. Najlepszym momentem będzie tu zakończenie projektu, czy dużego etapu prac, kiedy poza poczuciem spełnionego obowiązku, poza dumą (a czasami i ulgą), warto jest usiąść we wspólnym gronie i zadać sobie pytanie: co działało, co się sprawdziło, co zawiodło, co następnym razem powinniśmy zrobić inaczej. Choć ten postulat jest prosty do realizacji, to jednocześnie jest zaskakująco rzadko wprowadzany w życie. Wolimy skupić się na radości z osiągnięcia celu, zapomnieć o trudnościach i przejść do kolejnych działań, życie przecież nie znosi próżni i przygotowuje nam już kolejne projekty, w których być może popełnimy te same błędy... bo nie przeanalizowaliśmy na spokojnie poprzednich działań.

W świecie biznesu mamy często do czynienia z tak zwanymi zespołami międzyfunkcyjnymi, powoływanymi do realizacji jakiś niestandardowych celów, które swoim zasięgiem wykraczają poza pojedynczy dział. W takiej sytuacji specjalnego znaczenia nabiera czwarty z wymienionych powyżej czynników, czyli **umocowanie zespołu**. W odróżnieniu od trzech poprzednich, może on być najmniej intuicyjny, ale jest niemniej ważny. O co zatem chodzi? O nadanie zespołowi odpowiedniej rangi, mocy i poparcia ze strony kluczowych osób w organizacji. Bez tego będzie trudno, szczególnie tam, gdzie

występują skłonności do patrzenia na „swój kawałek ogródka” i gdzie firma ma tendencje do tworzenia silosów w obrębie działów i departamentów. Będzie również trudno, gdy zespół ma do realizacji długofalowe zadanie i wygaśnie początkowy entuzjazm członków zespołu (i organizacji) do jego realizacji. Umocowanie, w zależności od firmy i konkretnego przypadku, może mieć postać: przypominania co jakiś czas o roli i wadze pracy zespołu, listu od prezesa, wsparcia zarządu. Dużą rolę będzie miała tu odpowiednia akcja komunikacyjna, skierowana do wewnątrz firmy. Umocowanie, poza pomocą w realizacji i egzekucji zadań w różnych miejscach organizacji, pomoże w utrzymywaniu i podnoszeniu motywacji i zaangażowania do pracy samego zespołu. W praktyce średnich i dużych przedsiębiorstw, dobrym pomysłem na wsparcie siły zespołu jest powołanie sponsora projektu, który zespół realizuje. Powinien być on menedżerem najwyższego szczebla, który poza nadaniem kierunku pracom i odbieraniem efektów, może pomóc w sytuacjach trudnych, zwłaszcza tych, które wymagać będą współpracy ludzi działających w różnych miejscach firmy.

## Jak podnosić umiejętności pracy zespołowej, czyli dlaczego szkolenia to nie wszystko?

Przy okazji problemów z pracą zespołową, czy też chęci zbudowania nowego, sprawnie działającego zespołu, jedną z najczęściej wymienianych propozycji jest szkolenie. Wchodzi tu w grę zarówno szkolenia tradycyjne, „w klasie”, w tym interwencje zespołowe, jak i różnego rodzaju formy budowania zespołu w terenie – outdoor, czy też zyskujący na popularności w ostatnim czasie experiential learning (nauka przez doświadczenie). Każda z tych form może spełnić swoje cele, warto jednak pamiętać, że szkolenie (czy szkolenia) jest działaniem punktowym, które samo w sobie ma ograniczoną moc rozwojową. W literaturze popularny jest osąd, według którego szkolenia przekładają się zaledwie w 10-20% na biznes i realną zmianę zachowań uczestników.

Poza szkoleniami z zespołowości inicjatorzy działań powinni wziąć pod uwagę:

- gruntowną diagnozę sytuacji oraz jasne postawienie i komunikację celów dotyczących rozwoju / zbudowania zespołu;
- zadbanie, aby szkoleniu towarzyszyły działania je poprzedzające (tzw. pre-worki) oraz działania wdrożeniowe, kontynuujące rozpoczęty na szkoleniu proces rozwojowy, już po jego zakończeniu;
- zaangażowanie przełożonych uczestników szkolenia – podnosi to motywację do zmian oraz daje dodatkowy bodziec ułatwiający rozwój zespołu;
- traktowanie rozwoju i działań wspierających zespołowość jako proces, nie zaś jako zamknięty etap „od – do”;
- otoczenie w jakim działa zespół, czyli na kulturę organizacyjną.

Podejście holistyczne zwiększa szanse na sukces. W dużej mierze o całościowym podejściu w kontekście pracy zespołowej piszemy w książce „Zespoły po polsku”<sup>7</sup>. Koncentrujemy się w niej na przedstawieniu pozytywnych przykładów funkcjonowania zespołów z firm działających na naszym rynku. Na ich tle opisujemy pozytywne i negatywne zjawiska, na które narażone są zespoły biznesowe. Prowadząc badania jakościowe, które były podwaliną książki, wraz z współautorami doszliśmy do wniosku, że nie istnieje jeden, uniwersalny model pracy zespołowej, który można by wykorzystywać

---

<sup>7</sup> H. Puszcz, Ł. Dąbrowski, M. Zaborek, Zespoły po polsku. Jak firmy działające na polskim rynku podnoszą swoją efektywność dzięki pracy zespołowej. One Press, 2011

w każdej sytuacji biznesowej. To charakter danego problemu, kultura firmy, członkowie zespołu oraz jego lider decydują o formie i sposobie pracy, który może doprowadzić do sukcesu. Dobre zespoły wyróżnia to, że walczą z problemami, a nie ze sobą. Pokonywanie wyzwań staje się celem nadrzędnym, który napędza motywację oraz jednoczy członków zespołu.

Prawie zawsze stworzenie zespołu to poważna inwestycja, która wymaga świadomych działań, energii oraz czasu i cierpliwości. Potencjalny zwrot w postaci efektów pracy zespołu oraz rozwoju ludzi w nim pracujących może być na tyle duży, że warto postawić na zespołowość.

Po więcej inspiracji na temat pracy zespołowej zapraszam na stronę [www.zespolypolsku.pl](http://www.zespolypolsku.pl) z której ściągnąć można pierwszy rozdział książki „Zespoły po polsku” oraz artykuły i materiały dotyczące efektywnej pracy zespołowej.

*Michał Zaborek*

---