

*Czym dla Polaków jest współpraca z innymi?*

# ZESPOŁY PO POLSKU

## JAK FIRMY

działające na polskim rynku  
podnoszą swoją efektywność dzięki pracy zespołowej

- Dlaczego zespołowa praca się opłaca?
- Czego o zespołach nauczyli się Amerykanie i Europejczycy?
- Czy można przekształcić dział firmy w skuteczny zespół?
- Jakie zadania specjalne można powierzyć zespołowi?
- Jak stworzyć realny zespół z ludzi, którzy spotykają się tylko wirtualnie?



# Spis treści

<b>Wprowadzenie</b> .....	<b>7</b>
<b>Rozdział 1. Uczymy się pracy zespołowej</b> .....	<b>13</b>
Krótka historia zespołów w świecie biznesu .....	15
Czego warto się nauczyć od Amerykanów i Europejczyków w dziedzinie pracy zespołowej? .....	22
<b>Rozdział 2. Czy praca zespołowa ma szansę w polskich przedsiębiorstwach?</b> .....	<b>47</b>
Dziedzictwo folwarku, czyli między panem a parobkiem .....	47
Czy mi ufasz? .....	51
Na kulturowej karuzeli .....	53
A jednak się udaje! .....	58
<b>Rozdział 3. Zespoły funkcjonalne</b> .....	<b>61</b>
O czym chcemy opowiedzieć .....	61
Zespół funkcjonalny — co to takiego? .....	61
Od zespołu dyrektywnie zarządzanego do zespołu samzarządzającego .....	66
At Media .....	68
Otoczenie zespołu, czyli organizacja, w której działa zespół samzarządzający .....	83
O czym warto pamiętać, budując efektywny zespół funkcjonalny .....	85
Rola kultury organizacyjnej .....	87
Jak pracować z zespołem funkcjonalnym? .....	93
<b>Rozdział 4. Zespoły projektowe w akcji</b> .....	<b>103</b>
O czym są te historie? .....	103
Dwa typy zespołów projektowych .....	104
Złote Tarasy (Skanska) .....	105
Zespół projektowy a duża zmiana (Nestlé) .....	120
Brand Acceleration Unit — zespół projektowy do zadań specjalnych (Danone) .....	138
Podsumowanie .....	147

<b>Rozdział 5. Zespoły wirtualne .....</b>	<b>151</b>
Jeszcze kilka lat temu... .....	151
Praca w zespole wirtualnym na dwóch kontynentach (House of Skills) .....	152
Zespół wirtualny w 17 krajach (Intel) .....	160
Zarządzając zespołem wirtualnym, pamiętaj o... .....	172
Podsumowanie .....	175
<b>Zakończenie .....</b>	<b>179</b>

# Rozdział 1.

## Uczymy się pracy zespołowej

*Zimny początek dnia, nad łąką unosi się poranna mgła, w której niktą szczegóły rozległego krajobrazu. Przechadzający się wielki, piękny, włochaty mamut leniwie spogląda na trawę, szukając dla siebie pożywienia. Nie wie jeszcze, jak wielkie niebezpieczeństwo czai się za pobliskimi pagórkami. Gdyby nie był tak zajęty wyskubywaniem najsmaczniejszych kąsków, być może dostrzegłby szybko przemieszczające się między wzgórzami drobne figurki. To przedstawiciele mało mu znanego gatunku, którzy niedawno przywędrowali w te okolice.*

*Gdy zimne powietrze przeszywa wrzask z wielu gardeł, mamut zastyga i po chwili widzi myśliwych pędzących w jego kierunku z ostrymi dzidami. RzUCA się do ucieczki, taranując przy okazji kilku namolnych natrętów. Jednak ostre groty przebiły już skórę w kilku miejscach, sprawiając duży ból. Droga została odcięta, można uciekać już tylko w jednym kierunku. Mamut biegnie coraz szybciej, goniony przez wrzeszczących zapamiętałe ludzi. Co chwilę z boku dołączają kolejni myśliwi, otaczając olbrzymie zwierzę i zmuszając je do biegu między dwoma wzgórzami. Uciekając przed grupą małych i bezbronnych w pojedynkę istot, mamut wpada we wcześniej przygotowaną pułapkę. Grube pale przebijają ciało zwierzęcia, które zdychając, słyszy radosne wiwaty oprawców. Gdy do grona cieszących się dołączają ci zramieni przez uciekające zwierzę, mamut jest już martwy, a ludzie zaczynają odprawiać rytualny taniec zwycięstwa.*

Być może właśnie tak, jak w opisie powyżej wyglądało w zamierzchłej przeszłości polowanie naszych przodków. Intuicja podpowiada, że nie przetrwalibyśmy, gdybyśmy szybko nie nauczyli się z sobą współpracować — trudno wszak wyobrazić sobie myśliwego zasadzającego się w pojedynkę na mamuta. Taka walka byłaby dość jednostronna. Śmierć mamuta możliwa byłaby tylko w jednym przypadku — gdyby pękł ze śmiechu na widok stworzenia, które zamierza go upolować.

Współpracujemy z sobą od początku istnienia, co umożliwiło nam przetrwanie i reprodukcję. Żyjąc w grupach, pierwsi ludzie zdobywali i dzielili żywność, znajdowali partnerów, opiekowali się potomstwem. Skuteczniej też polowali

i bronili się przed wrogami. Według socjobiologów organizowanie się w małe grupy stało się skuteczną strategią przetrwania rozwiniętą przez gatunek ludzki. Nawet nasze zachowania altruistyczne bywają tłumaczone egoizmem genów, które korzystają na tym, że pewne jednostki poświęcają się dla innych z nimi spokrewnionych, ponieważ przez to w populacji pozostaje większa pula genów<sup>1</sup>. Dlatego zachowania altruistyczne częściej występują między jednostkami spokrewnionymi. Takie zachowania obserwuje się również w małych, zwartych społecznościach, gdzie dobrze funkcjonują mechanizmy bliskości, znajomości i podobieństwa wpływające na poczucie lojalności i więzi wobec pozostałych członków grupy.

O naszych wrodzonych, biologicznych predyspozycjach do nawiązywania relacji i współdziałania z innymi ludźmi przekonują współczesne badania mózgu ujawniające, co się dzieje w umysłach, gdy nawiązujemy kontakty społeczne. Badania te uświadamiają, jak olbrzymie znaczenie dla właściwego rozwoju człowieka i dobrego funkcjonowania w codziennym życiu mają pozytywne relacje, które wiążą nas z innymi ludźmi. Daniel Goleman w książce *Inteligencja społeczna* definiuje mózg społeczny jako szeroką sieć neuronalnych modułów, współpracujących ze sobą, kiedy wchodzimy w relacje z innymi osobami<sup>2</sup>. Mózg społeczny, jako jeden z mechanizmów przetrwania, rozwinął się u ssaków, które żyją w grupach, w szczególności zaś dotyczy to ludzi. Pozwoliło to nam jako gatunkowi odnieść ewolucyjny sukces. „Nie sprawność fizyczna ani zdolności poznawcze — według Golemana — ale zdolności do współdziałania (sprawność społeczna) pozwoliły *Homo sapiens* usunąć w cień inne naczelne”<sup>3</sup>.

Osiągnięcia współczesnej psychologii to kolejny dowód na to, jak bardzo naturalne dla ludzi jest funkcjonowanie w grupach. Świadczą o tym liczne teorie motywacji opisujące, czym się kierujemy, podejmując takie, a nie inne działania. Wszystkie one uwzględniają odczuwaną przez ludzi potrzebę kontaktu z innymi osobami. Klasyk rozważań na ten temat, twórca tzw. piramidy potrzeb, Abraham H. Maslow, za jedną z podstawowych potrzeb ludzi uznał potrzebę przynależności i miłości, bardzo wyraźnie podkreślając przeżywane uczucia i desperackie czasami zachowania osób odczuwających niedostatek relacji uczuciowych z innymi<sup>4</sup>. Z kolei psychologowie podkreślają fundamentalne znaczenie kontaktów społecznych dla prawidłowego rozwoju dzieci i młodych ludzi. W przypadku

<sup>1</sup> R. Dawkins, *Samolubny gen*, Warszawa 1996.

<sup>2</sup> D. Goleman, *Inteligencja społeczna*, Poznań 2007.

<sup>3</sup> *Jak wyżej*, s. 393.

<sup>4</sup> A.H. Maslow, *Motywacja i osobowość*, Warszawa 1990.

osób dorosłych brak bliskich relacji i kontaktów z innymi może doprowadzić do poważnych konsekwencji, wpływając negatywnie zarówno na zdrowie psychiczne, jak i fizyczne.

Jeśli zatem rzeczywiście dla ludzi stanem naturalnym jest utrzymywanie relacji społecznych i dobre współdziałanie z innymi (szczególnie w małych grupach), to zadziwiające jest, że nowożytni teoretycy i praktycy zarządzania dopiero w drugiej połowie XX wieku zaczęli zwracać na to większą uwagę. Wszak ideą przewodnią zarządzania jest maksymalne wykorzystanie dostępnych zasobów i dążenie do coraz lepszej efektywności. Biorąc pod uwagę to, jak ważne dla pracowników są relacje z innymi, można ze stuprocentową pewnością przewidywać, że dobrze zorganizowana współpraca wpływa na skuteczność działania. I mimo że mamuty już dawno wyginęły, a czas wspólnych polowań się skończył, to pojawiło się mnóstwo nowych wyzwań, które możemy zrealizować tylko wtedy, gdy będziemy potrafili się tak zorganizować, żeby wykorzystać wspólny, zespołowy potencjał. O tym, czy rzeczywiście tak się dzieje i jak to wygląda dzisiaj w polskich przedsiębiorstwach, jest właśnie nasza książka.

## **Krótką historia zespołów w świecie biznesu**

Idea współdziałania ludzi w przedsiębiorstwach jest zapewne tak stara jak inicjowanie przedsięwzięć biznesowych. Na pewno elementy pracy zespołowej znaleźlibyśmy już w pierwszych manufakturach włókienniczych, które powstawały w XIII wieku wokół Florencji i innych miast włoskich. Były to małe grupy ludzi mocno związanych z sobą, zatem musiały w nich występować silne relacje społeczne kształtujące charakter pracy. Właśnie takie małe zakłady rzemieślnicze, które same zdobywały potrzebne materiały, wytwarzały produkty, a następnie je sprzedawały, stanowiły do końca XVIII wieku dominujący wzór produkcji, czyli czegoś, co w dzisiejszym języku możemy nazwać działalnością biznesową.

Ten system, oparty na małych zakładach rzemieślniczych, nie zaspokajał jednak rosnącego zapotrzebowania, które zwiększało się wraz ze wzrastającą stale liczbą mieszkańców. Przełom XVIII i XIX wieku to początek rewolucji przemysłowej, która zdecydowanie zmieniła sposób organizacji biznesu. Pojawili się pierwsi przedsiębiorcy, niezaangażowani bezpośrednio w produkcję, ale dostarczający materiały, zlecający wykonanie produktu przez zakład rzemieślniczy, a następnie zajmujący się sprzedażą. Taki przedsiębiorca, w zależności od rosnącego lub

malejącego zapotrzebowania rynkowego, współpracował z wieloma zakładami rzemieślniczymi, negocjując jakość i cenę. Kolejnym krokiem w rozwoju systemu produkcji było powstanie pierwszych fabryk, które skupiały w jednym miejscu całość procesu produkcyjnego. Jak pisze Jeffrey Pfeffer<sup>5</sup>, pierwsze fabryki były jedynie miejscami, w których swoje zakłady prowadzili niezależni rzemieślnicy, jednak szybko ta sytuacja uległa zmianie. Wykształcił się system, w którym właściciel przedsiębiorstwa zaczął zatrudniać pracowników. Taka forma organizacyjna, żeby udowodnić swoją użyteczność, musiała poradzić sobie z licznymi problemami, w tym także społecznymi. Jednym z nich były olbrzymie napięcia, czasami przeradzające się w krwawe walki, między pracodawcami a pracownikami. Takie relacje skutkowały olbrzymią nieufnością i wrogością. Przykładem braku pozytywnej relacji między pracodawcą i pracownikami może być charakterystyczna dla tego okresu rotacja personelu w zakładach Forda w Highland Park, osiągająca w roku 1913 poziom 380%<sup>6</sup>. Pracownicy, którzy byli traktowani przez właścicieli jak łatwo wymienialne części maszyn, szybko zaczęli organizować się w związki zawodowe, których zadaniem była obrona interesów pracowniczych. Dynamika relacji między przedsiębiorcami, kierującymi się zasadą maksymalnego wykorzystania dostępnych zasobów, a broniącymi swoich interesów pracownikami, miała wielki wpływ na to, jak w XX wieku rozwijały się nauka i praktyka zarządzania.

W małych firmach, kierowanych bezpośrednio przez właścicieli, kontrola kierownicza miała charakter osobisty. Prowadził ją pracujący właściciel, a podwładni uważali ją za uzasadnioną. Zazwyczaj w takich zespołach tworzyły się silne relacje społeczne, na których oparta była wzajemna lojalność. Wraz z pojawieniem się dużych przedsiębiorstw nastąpiło zerwanie więzi i wzajemnej odpowiedzialności między właścicielami a pracownikami, pojawiła się natomiast liczna rzesza kierowników, majstrów, brygadzystów. Mieli oni zagwarantować realizację interesów właścicieli. Na przełomie wieku XIX i XX „metody stosowane przez kadrę kierowniczą można było uznać za system siłowy — ściśły nadzór, nadużycia, zastraszanie. Pracownicy byli nieustannie zmuszani do cięższej pracy, a system oparty był na lęku przed bezrobociem, co zapewniało posłuszeństwo wobec kierownika”<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> J. Pfeffer, *Competitive Advantage Through People*, Boston 1994.

<sup>6</sup> Jak wyżej.

<sup>7</sup> S.M. Jacoby, *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900–1945*, New York 1985; za: J. Pfeffer, *Competitive Advantage Through People*, Boston 1994, s. 125.

Próba rozwiązania tych problemów było wprowadzenie taśmy produkcyjnej w fabryce Henry'ego Forda oraz tzw. naukowa teoria zarządzania Frederica Taylora. Taka forma organizacji pracy stanowiła odpowiedź na wyzwanie, jakim było przeniesienie odpowiedzialności za wydajność (i jakość) z poziomu wykonawcy na poziom zarządcy. Następowало to w wyniku procesu specjalizacji, który dobrze opisują podstawowe zasady tzw. naukowego zarządzania sformułowane przez Fredericka Taylora:

- Zarządzający muszą zebrać całą rozproszoną wiedzę o procesie produkcji, która wcześniej była w posiadaniu pracowników, uporządkować ją oraz uprościć do jasnych zasad, praw i reguł.
- Cała praca umysłowa powinna być przeniesiona z poziomu linii produkcyjnej na poziom centrum planowania.
- Praca każdego pracownika jest w pełni zaplanowana i każdy otrzymuje kompletną instrukcję, opisującą w szczegółach zadanie, które ma być wykonane, cele, jakie należy osiągnąć, i środki, jakich należy użyć do wykonania pracy.

Rozdzielenie planowania od wykonywania przyniosło świetne rezultaty biznesowe i doprowadziło nie tylko do wyprodukowania olbrzymiej liczby samochodów Ford T, ale także rozprzestrzeniło się na cały świat produkcji przemysłowej, przyczyniając się do tzw. złotego wieku inżynierii. Na przykład w latach 1880 – 1920 liczba inżynierów w Stanach Zjednoczonych wzrosła z 7 tysięcy do 135 tysięcy<sup>8</sup>. Większość z nich była odpowiedzialna właśnie za rozwój nowych metod organizacji, planowania procesu produkcji i zarządzania. Taki system można spotkać w niektórych przedsiębiorstwach do dnia dzisiejszego, jednak największe sukcesy święcił on przed II wojną światową. Proces produkcyjny rozpisywano na najprostsze możliwe czynności wykonywane przez pojedynczego pracownika przy linii produkcyjnej, zatem w systemie tym nie było miejsca na pracę zespołową. A ponieważ problemy były rozwiązywane na poziomie centrum planowania, nie było też potrzeby kooperacji przy poszukiwaniu najlepszych rozwiązań — każdy miał po prostu wykonać dobrze swoje zadanie.

Gwałtowny rozwój technologiczny po II wojnie światowej, nieustanny wzrost oczekiwań klientów, poprawa wykształcenia i coraz większe aspiracje pracowników, jak również silna konkurencja międzynarodowa wymusiły na przedsiębiorstwach

---

<sup>8</sup> J. Pfeffer, *Competitive Advantage Through People*, Boston 1994.



doskonalenie i rozwój systemów organizacji pracy, w których praca zespołowa zajmuje zdecydowanie ważniejsze miejsce niż w modelu naukowego zarządzania Fredericka Taylora.

### **Praca zespołowa w organizacjach amerykańskich i europejskich po II wojnie światowej**

W 2003 roku dwie amerykańskie uczone, Sandra Black i Lisa Lynch, opublikowały pracę *What's Driving the New Economy? The Benefits of Workplace Innovation*, w której analizują czynniki wpływające na znaczny wzrost wydajności obserwowany w przedsiębiorstwach amerykańskich w latach 90. XX wieku. Ten okres to czas kolejnego przełomu w gospodarce amerykańskiej dokonującego się z racji upowszechnienia technologii informatycznej. Skok produktywności i związanej z nią innowacyjności był możliwy zarówno dzięki powszechnemu używaniu komputerów, jak i dzięki zmianom w sposobie organizacji pracy. Zmiany te łączyły się ze zdecydowanie większym niż w przeszłości zaangażowaniem pracowników w całość procesu biznesowego. W 1996 roku ponad połowa wszystkich przedsiębiorstw amerykańskich wykazywała, że  $\frac{3}{4}$  lub nawet więcej ich pracowników jest zaangażowana w regularne spotkania poświęcone omawianiu kluczowych spraw dotyczących prowadzonego biznesu. Dodatkowo ponad 40% zatrudnionych uczestniczyło w jakiejś formie podziału zysków (lub opcji właścicielskich dla pracowników), a 17% przedsiębiorców donosiło, że  $\frac{1}{4}$  lub więcej ich pracowników pracuje w samodzielnym zarządzających zespołach (ang. *self-managed team*)<sup>9</sup>.

Znaczenie zaangażowania ludzi w operacje biznesowe zaczęto dostrzegać już wcześniej. Niektórzy specjaliści zajmujący się tematem zarządzania wiążą to z powojenną rewolucją, jaką była obsesja na punkcie jakości. Ruch ten związany jest z nazwiskiem amerykańskiego statystyka W. Edwardsa Deminga, który w latach 50. ubiegłego wieku pomagał Japończykom odbudować ich gospodarkę zgodnie z ideą ciągłego udoskonalania (ang. *continuous improvement*, jap. *kaizen*). Po wielu latach sukcesów i powrocie do Stanów Zjednoczonych, Deming na pytanie, czego nauczył się od Japończyków, miał odpowiedzieć tylko jednym, ale

---

<sup>9</sup> S.E. Black, L.M. Lynch, *What's Driving the New Economy? The Benefits of Workplace Innovation*, Los Angeles 2003.

bardzo znamienym zdaniem: „Ludzie są ważni”<sup>10</sup>. Taki sposób myślenia to oczywista rewolucja w stosunku do modelu naukowego zarządzania Fredericka Taylora.

Zmiany sposobu prowadzenia działalności przedsiębiorstw, polegające na większym uczestnictwie i silnym zaangażowaniu pracowników, nie dotyczyły tylko Stanów Zjednoczonych. Liczne dane zbierane przez instytucje europejskie, opisane m.in. w *Fourth European Working Conditions Survey* z 2005 roku, ujawniają, w jaki sposób nowe formy organizacji pracy przekładają się na uzyskiwane efekty biznesowe (zarówno w tzw. sferze twardej — wyniki finansowe, jak i miękkiej — satysfakcja pracowników). Pozytywne efekty dotyczą redukcji kosztów, skrócenia czasu realizacji zadań, poprawy wskaźników jakościowych, wzrostu wielkości produkcji czy też wzrostu satysfakcji pracowników i obniżenia absencji<sup>11</sup>.

Większe uczestnictwo pracowników w kształtowaniu i realizacji procesu biznesowego było widoczne m.in. w szybko rosnącej liczbie firm decydujących się na systemowe wykorzystanie pracy zespołowej w swojej działalności. W Stanach Zjednoczonych pionierem w tej dziedzinie była na początku lat 60. ubiegłego wieku firma Procter & Gamble. Traktowała ona te wysiłki jako budowanie ważnego źródła przewagi konkurencyjnej i dlatego proces uznawany był za ściśle strzeżoną tajemnicę handlową<sup>12</sup>. Minęło kilka lat, zanim inne firmy zaczęły na tej podstawie eksperymentować z nowym sposobem organizacji przedsiębiorstwa. Stopniowo do tego grona dołączali najwięksi, tacy jak General Motors, Digital Equipment, Ford, Motorola, General Electric, Honeywell, Caterpillar, Boeing, Monsanto, AT&T, Federal Express, Texas Instruments, Xerox i wielu innych. Część z tych wysiłków znalazło odbicie w entuzjastycznych relacjach o wynikach, jakie te działania przyniosły. Przykładem może być przetłumaczona na język polski książka Donalda Petersena, prezesa Ford Motor Co., o wdrażaniu metod pracy zespołowej w kolebce teorii naukowego zarządzania i linii produkcyjnej<sup>13</sup> lub artykuł Briana Dumaine’a z maja 1994 roku<sup>14</sup>, opisujący

---

<sup>10</sup> H. Robbins, M. Finley, *The New Why Teams Don't Work*, San Francisco 2000.

<sup>11</sup> A. Parent-Thirion, E. Fernandez Macias, J. Hurley, G. Vermeylen, *Fourth European Working Conditions Survey*, Dublin 2005.

<sup>12</sup> H. P. Sims Jr., Ch. C. Manz, *Company of Heroes: Unleashing the Power of Self-Leadership*, New York 1996.

<sup>13</sup> D. Petersen, J. Hillkirk, *Praca zespołowa: nowe pomysły zarządzania na lata 90.*, Warszawa 1993.

m.in. sukces Boeinga przy zaprojektowaniu i przygotowaniu modelu samolotu Boeing 777. W projekt ten zaangażowanych było 10 tysięcy pracowników Boeinga oraz pięciuset dostawców. Klasyczna piramida organizacyjna została zastąpiona dobrze zorganizowaną strukturą zespołową, w której sprawnie działało ponad 200 zespołów międzyfunkcyjnych, grupujących ludzi z różnych departamentów (projektowanie, produkcja, finanse, inne). W sprawnym podejmowaniu decyzji w takiej strukturze bardzo pomagała zasada „nie jesteś posłańcem” (ang. *no-messenger rule*), zgodnie z którą „członkowie zespołu musieli podejmować decyzję na miejscu, nie mogli wracać do swoich funkcji z prośbą o zezwolenie”<sup>15</sup>. Prezydent Boeinga Philip Condit tak podsumował te doświadczenia: „Twoja przewaga konkurencyjna to twoja zdolność użycia umiejętności i wiedzy ludzi w sposób najbardziej efektywny i zespoły są najlepszym sposobem, żeby to zrobić”<sup>16</sup>.

Model pracy zespołowej upowszechnił się również w dużych firmach Europy. Arnaldo Camuffo i Stefano Micelli<sup>17</sup> prezentują, w jaki sposób został on z sukcesem wdrożony w trzech zakładach przemysłu samochodowego, w trzech różnych europejskich krajach (Seat w Hiszpanii, Fiat we Włoszech, Renault we Francji). To jeden z licznych przykładów literatury przedmiotu na temat wdrażania w europejskich przedsiębiorstwach zasad pracy zespołowej. Zgodnie z danymi zawartymi w *Fourth European Working Conditions Survey* z 2005 roku, ponad 60% obywateli Unii Europejskiej pracuje w zespołach, z czego połowa z tych 60% sama w ramach zespołów decyduje o podziale pracy, a 28,8% członków zespołów samodzielnie wybiera swojego lidera. Dane amerykańskie pokazują podobny stopień zaangażowania pracowników w mechanizmy pracy zespołowej<sup>18</sup>.

Usprawnianie pracy zespołowej przynosi rezultaty nie tylko w organizacjach biznesowych. Dobrym przykładem jest sposób, w jaki linie lotnicze postanowiły zapobiegać wypadkom lotniczym. Badania prowadzone przez NASA (National

---

<sup>14</sup> B. Dumaine, *The Trouble with Teams*, „Fortune”, 9 maja 1994, s. 86-92.

<sup>15</sup> *Jak wyżej*.

<sup>16</sup> *Jak wyżej*.

<sup>17</sup> A. Camuffo, S. Micelli, *Mediterranean Lean Production. Supervisors: Teamwork and New Forms of Work Organization in Three European Car Makers*, „The Journal of Management and Governance”, 1997 nr 1, s. 103-122.

<sup>18</sup> D.J. Devine, L. D. Clayton, J. L. Philips, B. B. Dunford, S. B. Melner, *Teams in Organizations: Prevalence, Characteristics, and Effectiveness*, „Small Group Research”, grudzień 1999, s. 678-711.

Aeronautics and Space Administration) na temat przyczyn wypadków lotniczych w 1979 roku pozwoliły zidentyfikować tzw. czynnik ludzki jako główną przyczynę katastrof. Pod tym intrygującym terminem, jakim jest „czynnik ludzki”, kryją się komunikacja interpersonalna między członkami załogi, proces podejmowania decyzji oraz przywództwo<sup>19</sup>. Jedną z cech kultury amerykańskiej jest olbrzymi pragmatyzm, nic zatem dziwnego, że podjęto natychmiastowe działania w celu znalezienia środków zaradczych. Szybko opracowano zespołowy program szkoleniowy dla załóg lotniczych, który w 1981 roku został wprowadzony przez United Airlines, a następnie stał się standardem w całej branży lotniczej. Program ten funkcjonuje do dnia dzisiejszego i znany jest pod nazwą Crew Resource Management Training — CRM. Przez lata ewoluował, przy czym zawsze jego podstawowym celem był rozwój umiejętności współpracy między członkami załogi samolotu, tak aby zminimalizować prawdopodobieństwo wystąpienia błędów. Co prawda, są one nieuniknione, ponieważ stanowią naturalne ograniczenie ludzkiej efektywności i złożoności systemu technologicznego, jednak lepsza praca zespołowa, osiągana m.in. dzięki programom rozwojowym, jest narzędziem, którego możemy użyć, żeby panować nad konsekwencjami tych błędów, zanim doprowadzą one do nieodwracalnych katastrof. Zasady programu CRM stały się na długie lata wzorcem, na jakim oparto programy szkoleniowe dla zespołów, również w innych dziedzinach niż lotnictwo. Niektóre konkretne ćwiczenia, jak na przykład grupowe podejmowanie decyzji w sytuacji kryzysowej, pierwotnie opracowane na potrzeby CRM, stanowią obecnie element programów rozwojowych, realizowanych w firmach na całym świecie.

Kolejnym obszarem ludzkiej aktywności, który w drugiej połowie XX wieku zmienił swoje oblicze pod wpływem zasad i kultury pracy zespołowej, a którego wzorce są często, z mniejszym lub większym powodzeniem, wykorzystywane przez organizacje biznesowe, szczególnie amerykańskie, jest wojsko. W książce o funkcjonowaniu armii amerykańskiej znakomicie opisują to Frances Hesselbein, Eric K. Shinseki i Richard E. Cavanagh. Według tych autorów „armia uczy, że przywództwo to nie występy solowe, ale zespołowy wysiłek. Zadaniem lidera [...] jest wykorzystać fakt, że wszyscy są inni, i zbudować spójny zespół. W armii bycie częścią zespołu jest codziennością dla każdego żołnierza. Armia nie może

---

<sup>19</sup> R.L. Helmreich, A.C. Merritt, J.A. Wilhelm, *The Evolution of Crew Resource Management Training in Commercial Aviation*, „International Journal of Aviation Psychology”, 1999 nr 9, s. 19-32.

funkcjonować inaczej niż zespół. Przy czym należy zauważyć, że nie mówimy: armia funkcjonuje najlepiej jako zespół, ale stwierdzamy, że armia funkcjonuje tylko jako zespół”<sup>20</sup>.

### **Czego warto się nauczyć od Amerykanów i Europejczyków w dziedzinie pracy zespołowej?**

Dokonany wyżej przegląd literatury dotyczącej pracy zespołowej w organizacjach biznesowych pozwala na wyodrębnienie pięciu kluczowych zasad, które mogą być wskazówką dla osób chcących poprawić lub wprowadzić w swojej organizacji mechanizmy pracy zespołowej. Oto one:

- 1. Nie istnieje uniwersalny model pracy zespołowej, który można wykorzystywać w biznesie w każdej sytuacji — charakter rozwiązywanego problemu decyduje o formie pracy zespołowej.**
- 2. Dobra praca zespołowa przynosi niezwykle rezultaty zarówno w wymiarze ekonomicznym, jak i interpersonalnym (biznes i ludzie).**
- 3. Zespoły zawsze funkcjonują w szerszym kontekście i wymagają odpowiedniego umocowania oraz wsparcia ze strony zarządzających organizacją.**
- 4. Dobry zespół walczy z problemem (a nie ze sobą), czyli od rywalizacji do współpracy.**
- 5. Stworzenie dobrego zespołu to poważna inwestycja.**

Doceniając rolę wymienionych zależności, każde z zagadnień przedstawimy szerzej.

#### **Nie istnieje uniwersalny model pracy zespołowej, który można wykorzystywać w biznesie w każdej sytuacji**

Nie ma jednego wzorca dobrego zespołu. Na dodatek metody pracy zespołowej, sprawdzające się w jednej firmie lub w konkretnej sytuacji, mogą okazać się zupełnie nieprzydatne w innej organizacji albo w przypadku innego problemu,

---

<sup>20</sup> F. Hesselbein, E.K. Shinseki, R.E. Cavanagh, *Be, Know, Do: Leadership The Army Way*, San Francisco 2004, s. 87.

z jakim mierzy się zespół. W bolesny sposób doświadczają tego firmy, które mechanicznie, nie uwzględniając specyfiki swojej kultury organizacyjnej, próbują wdrożyć systemy i rozwiązania dobrze funkcjonujące w innych organizacjach. Ich złe doświadczenia są wykorzystywane potem jako dowody na to, że zespoły nie działają prawidłowo, co na ogół nie jest właściwym rozpoznaniem problemu — zwykle to tylko zarządzający źle wykonali swoje zadania. Dlatego zanim zaczniemy tworzyć zespoły, zadajmy sobie pytanie, jaki zespół będzie w tej konkretnej sytuacji najbardziej odpowiedni.

Wielość form współpracy zespołowej jest poważnym problemem również dla badaczy, którzy próbują zrozumieć i opisać mechanizmy decydujące o jej efektywności. Chantal Savelsbergh i Anne Delarue<sup>21</sup>, na podstawie analizy literatury dotyczącej pracy zespołowej, proponują typologię zespołów opartą na czterech kryteriach:

- **Misja zespołu** — co grupa ma robić? Z uwagi na to kryterium można zespoły podzielić na operacyjne (funkcjonalne), projektowe, zarządzające, koordynujące i specjalistyczne.
- **Struktura zespołu** — w jaki sposób zorganizowana jest praca grupy? To kryterium odnosi się do rozłożenia odpowiedzialności między członków zespołów, ich współzależności w pracy oraz różnorodności zadań, które mają do wykonania.
- **Dojrzałość zespołu** — na jakim etapie rozwoju jest grupa? Zespoły różnią się między sobą stopniem dojrzałości, którą można określić poprzez ocenę kompetencji zespołu do osiągania celów. Dojrzałość jest wynikiem procesu rozwojowego zachodzącego w zespole dzięki wspólnym doświadczeniom w pracy.
- **Różnorodność zespołu** — czym charakteryzują się członkowie grupy? Członkowie zespołów w mniejszym lub większym stopniu różnią się od siebie (zespoły homogeniczne i heterogeniczne). Te różnice mogą dotyczyć różnych cech (wieku, płci, rasy, wykształcenia, doświadczenia, cech osobowościowych, itd.) i wpływają na to, na ile zespół jest zorientowany na efektywne wykonywanie zadań i tworzenie wewnątrzgrupowych więzi.

---

<sup>21</sup> Ch. Savelsbergh, A. Delarue, *Teams Typology: What Is the Direction*, <https://lirias.kuleuven.be/handle/123456789/201870>.

Istnieje wiele możliwych kombinacji wymienionych kryteriów, za pomocą których możemy opisywać funkcjonujące zespoły. Takie spojrzenie ma wartość teoretyczną dla badaczy starających się zgłębić mechanizmy efektywności zespołowej — możliwość wydzielenia poszczególnych zmiennych pozwala poddać zespoły badaniu. Natomiast z praktycznego punktu widzenia warto pamiętać, że w przypadku każdego zespołu użyteczne jest zadanie czterech pytań odnoszących się do każdego z powyższych wymiarów:

- **Co zespół ma zrobić?**
- **Jak zorganizować jego pracę?**
- **Czy zespół jest wystarczająco dojrzały, by poradził sobie z zadaniem?**
- **Jaki powinien być skład zespołu?**

Tym z nas, którzy wolą prostsze rozwiązania niż typologia przedstawiona powyżej, można zaproponować często spotykany w literaturze amerykańskiej podział oparty na identyfikowaniu form pracy najczęściej stosowanych w codziennej praktyce firm. Punktem wyjścia jest ogólna definicja, według której zespół to „grupa osób, która robi coś wspólnie”. Na tej podstawie najczęściej wyodrębnia się takie zespoły, jak:

- a. podstawowy (naturalny) zespół roboczy,
- b. zespół projektowy,
- c. zespół wirtualny,
- d. zespół zarządzający.

*Podstawowy zespół roboczy* zazwyczaj składa się z pracowników, którzy wykonują współzależne od siebie zadania, ponosząc wspólną odpowiedzialność za efekt pracy. Zazwyczaj taki zespół pracuje z sobą przez dłuższy czas. Korzyści z działalności zespołu to przede wszystkim wspólne rozumienie zadania, jakie stoi przed zespołem, większa elastyczność i wzbogacenie pracy poszczególnych osób (ang. *job enrichment*) oraz poczucie przynależności do grupy. Aby jednak taki zespół osiągnął odpowiednią funkcjonalność, musi poradzić sobie z wieloma wyzwaniem, z których kluczowe to: posiadanie i możliwość rozwoju potrzebnych kompetencji, ustalenie zakresu odpowiedzialności lidera i innych członków zespołu, utrzymanie dobrych relacji między członkami grupy, rozwój zespołu, rozwiązywanie problemów słabej jakości pracy poszczególnych członków zespołu.

*Zespół projektowy* to zazwyczaj grupa pracowników reprezentujących różne funkcje zebrana po to, by rozwiązać złożony problem. Często działa w określonej

perspektywie czasowej, po czym ulega rozwiązaniu. W praktyce firm praca w takich zespołach jest zazwyczaj tylko częścią obowiązków danego pracownika, który ponadto wykonuje zadania w ramach swojej funkcji (praca w dziale, departamencie lub pionie). Podstawowe wartości związane z dobrze pracującymi zespołami projektowymi to koncentracja na problemie, który ma być rozwiązany, oraz innowacyjność tworzonych rozwiązań. Kluczowe wyzwania, z jakimi musi się zmierzyć zespół, to zaangażowanie jego członków w pracę zespołu, szybkie nabycie umiejętności wspólnej pracy nad rozwiązywanym zagadnieniem, ścieranie się osobowości, wdrożenie rozwiązań wypracowanych przez zespół (w tym również wykorzystanie efektów pracy zespołu przez resztę organizacji).

*Zespół wirtualny* to grupa ludzi, którzy wykonują współzależne od siebie zadania, pracując w różnych lokalizacjach. Dzięki pracy takich zespołów firmy mogą zajmować się zagadnieniami wymagającymi zaangażowania się pracowników niemających możliwości kontaktu osobistego na co dzień. Ponadto w pracę nad problemem mogą być zaangażowane różne ośrodki, co buduje większą spójność organizacji i pomaga wdrażać programy ogólnofirmowe (w tym również wdrażać efekty pracy zespołu wirtualnego). Dodatkową korzyścią, a zarazem wyzwaniem, jest szersze wykorzystywanie nowoczesnych technologii komunikacyjnych. Ponadto zespoły wirtualne mierzą się z takimi zagadnieniami jak, budowanie tożsamości zespołu i zaangażowanie w osiągnięcie wspólnego celu, konieczność obecności silnego lidera, rozwiązywanie problemów związanych z jakością pracy wykonywanej na rzecz zespołu, a przede wszystkim konstruktywne komunikowanie się z sobą w sytuacji braku kontaktu osobistego.

*Zespoły zarządzające* składają się z menedżerów odpowiadających indywidualnie za pracę działów funkcyjnych w organizacji, jednocześnie raportujących do jednego szefa — lidera całego przedsiębiorstwa. Dobre funkcjonowanie takich zespołów ułatwia wypracowywanie wspólnych koncepcji strategicznych dla firmy, buduje i promuje uniwersalną kulturę organizacji, pozwala zająć się trudnymi problemami nurtującymi więcej niż jeden departament, ułatwia podejmowanie decyzji międzyfunkcyjnych (między poszczególnymi działami). Mimo że trudno zliczyć korzyści z dobrze funkcjonującego zespołu zarządzającego w dużej organizacji, to złe funkcjonowanie takiego zespołu natychmiast odbija się na efektywności firmy. Podstawowe wyzwanie, przed jakim stają członkowie tego typu zespołu, to konflikt między koniecznością patrzenia strategicznego (dobro firmy) i operacyjnego (sprawne funkcjonowanie działu). Często trudności wynikają z faktu, że zespół tworzą osoby o silnych osobowościach dążące do realizacji osobistych interesów związanych z rozwojem własnej kariery.



Podsumowując, trzeba wyraźnie podkreślić, że za każdym razem, gdy chcemy powołać zespół, musimy się dobrze zastanowić, jaka forma pracy będzie najbardziej odpowiednia, aby grupa należycie wykonała zadanie, które przed nią postawimy. Niektóre firmy decydują się na pracę zespołową jako na główną metodę działania, inne odwołują się do pracy zespołowej okazjonalnie, powołując zespoły projektowe do wykonania konkretnych zadań. To drugie rozwiązanie wybierane jest częściej, choć wymaga dużej dyscypliny w działaniach zarządczych oraz bardzo dobrej komunikacji wewnętrznej dotyczącej zakresów odpowiedzialności, tak by nakładanie się struktury organizacyjnej na działania projektowe nie generowało konfliktów.

### **Dobra praca zespołowa przynosi niezwykle rezultaty zarówno w wymiarze ekonomicznym, jak i interpersonalnym (biznes i ludzie)**

Zespoły nie zyskałyby takiej popularności we współczesnym świecie biznesu, gdyby nie przynosiły korzyści firmom, które wykorzystują je w codziennych działaniach. Według *The Oxford Handbook of Work and Organization*, w wymiarze organizacyjnym przejawia się to wdrażaniem systemów planowania pracy znanymi jako High Performance Work Systems (HPWS)<sup>22</sup>. W przeciwieństwie do systemu masowej produkcji, wymagają one relatywnie dużych umiejętności pracowników, praca jest zorganizowana w sposób promujący swobodę i działania zespołowe, pracowników motywują relatywnie wysokie płace, premie zależą od efektywności, stosowane są dodatkowe zachęty, jak na przykład możliwość rozwoju kompetencji. Dzięki takiemu systemowi pracy firmy znacznie efektywniej konkurują na rynku, kusząc klientów lepszą jakością i dostosowując się do ich potrzeb. Praca w systemie HPWS umożliwia pracownikom skuteczne rozwiązywanie problemów, które oni znają najlepiej. Badania wskazują<sup>23</sup>, że taki system — poza tym, że przynosi wymierne korzyści biznesowe organizacji — jest atrakcyjny również dla pracowników, umożliwiając im wypracowanie wyższych dochodów i przynosząc większą wewnętrzną satysfakcję z wykonywanej pracy.

---

<sup>22</sup> R. Batt, V. Doellgast, *Groups, Teams, and the Division of Labor: Interdisciplinary Perspectives on the Organization of Work*, [w:] *The Oxford Handbook of Work and Organization*, New York 2005, s. 138-161.

<sup>23</sup> *Jak wyżej*.

Badania dotyczące wpływu zespołowych form organizacji pracy na efektywność działania przedsiębiorstw pokazują lepszą, w porównaniu z poprzednimi systemami organizacji pracy, efektywność zarówno w branżach produkcyjnych (motoryzacja, przemysł komputerowy, medyczny, stalowy), jak i usługowych (linie lotnicze, szpitale, call center)<sup>24</sup>. Szczegółowe analizy czynników decydujących o poprawie efektywności wskazują, że nie chodzi o elementy pracy zespołowej same w sobie jako panaceum na problemy biznesowe, ale o fakt, że ludzie lepiej i ściślej ze sobą współpracując, skuteczniej rozwiązują problemy charakterystyczne dla danej branży, a nawet dla konkretnego przedsiębiorstwa. Efektywność zespołowych form organizacji pracy, dzięki większej produktywności i obniżce kosztów, szacowana jest na poziomie o 30 – 70% wyższym w porównaniu z tradycyjnymi systemami zarządzanymi<sup>25</sup>.

Charles Eberle, pełniący swego czasu stanowisko wiceprezesa Procter & Gamble, tak podsumował lata doświadczeń: „W Procter & Gamble mamy do czynienia z ponad dwoma dziesięcioleciami doświadczeń w porównywaniu rezultatów pomiędzy nowoczesnymi systemami organizacji pracy i tymi, które nazywam tradycyjnymi. Jest absolutnie pewne, że nowe sposoby przynoszą lepsze — znacznie lepsze — rezultaty, jak na przykład obniżenie kosztów produkcji z 30 do 50 procent. Nie tylko konkretne, możliwe do zmierzenia podstawowe czynniki, takie jak koszty, jakość, obsługa klienta i niezawodność są lepsze, ale także cechy trudne do zmierzenia, takie jak szybkość, umiejętność podejmowania decyzji, wytrzymałość i przedsiębiorczość tych organizacji”<sup>26</sup>.

Krytycznie nastawieni badacze nie podają w wątpliwość skuteczności biznesowej systemów pracy opartych na zespołowych formach działania, jednak podkreślają, że wraz ze wzrostem zaangażowania pracowników zdecydowanie zwiększa się też intensywność pracy i związany z tym stres. Jest to według nich kolejny, bardziej rozwinięty system zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwach, w efektywniejszy sposób wykorzystujący dostępne zasoby, w tym przypadku zasoby ludzkie. Wprowadzeniu zespołowych form organizacji pracy towarzyszy zazwyczaj spłaszczenie organizacji, czyli likwidacja pośrednich szczebli zarządzania. W ten sposób funkcje nadzorcze, poprzednio wykonywane przez średnią kadre

---

<sup>24</sup> *Jak wyżej.*

<sup>25</sup> H.P. Sims Jr., Ch.C. Manz, *Company of Heroes: Unleashing the Power of Self-Leadership*, New York 1996.

<sup>26</sup> *Jak wyżej*, s. 167.

menedżerską, są przenoszone na poziom zespołów, które same wymuszają na swoich członkach przestrzeganie zasad i utrzymywanie jakości. O skuteczności takich form organizacji pracy może świadczyć to, że „nawet krytycy podkreślają, iż problem z zespołami jako substytutem dla hierarchii nie wynika z tego, że to nie działa, ale z tego, że działa zbyt dobrze”<sup>27</sup>.

Literatura poświęcona pracy zespołowej zawiera wiele opisów szczegółowo przedstawiających ludzi, którzy pracując w zespole, osiągnęli niezwykle rezultaty. To kolejny dowód na to, że dzięki pracy zespołowej możemy osiągać fenomenalne efekty, zapewniając przy tym sobie zadowolenie ludzi będących członkami takich zespołów. Takie opisy znajdziemy między innymi w klasycznej, przetłumaczonej na język polski książce *Siła zespołów: wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji* autorstwa Jona R. Katzenbacha i Douglasa K. Smitha. Autorzy, analizując pracę wielu zespołów, które odniosły sukces w różnych organizacjach, sformułowali cenne sugestie na temat tego, czym jest praca zespołowa i od czego zależy jej skuteczność. Przytaczane przez nich przykłady pokazują, jak efektywne mogą być zespoły, jeśli członkowie je tworzący mają komplementarne umiejętności i są prawdziwie zaangażowani w działania zmierzające do osiągnięcia wspólnego celu, za który czują się współodpowiedzialni<sup>28</sup>.

Podsumowując, możemy stwierdzić, że dobrze wdrożone mechanizmy pracy zespołowej mogą zarówno generować dodatkowe przychody dla firmy (z powodu lepszej jakości, wydajności i innowacyjności), jak i być źródłem oszczędności (lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów, mniejsze straty, większa samodzielność zespołów, czyli mniejsze koszty nadzoru, spłaszczenie struktury organizacyjnej związane z mniejszą liczbą szczebli zarządczych). Poza korzyściami „twardymi” organizacje mogą pochwalić się również tzw. korzyściami miękkimi, czyli większym związaniem pracowników z firmą, mocniejszym ich zaangażowaniem w procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, przejawianiem większej samodzielności i odczuwaniem satysfakcji z wykonywanej pracy.

---

<sup>27</sup> J. Pfeffer, *Competitive Advantage Through People*, Boston 1994, s. 45.

<sup>28</sup> J.R. Katzenbach, D.K. Smith, *Siła zespołów: wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Kraków 2001.

### **Zespoły zawsze funkcjonują w szerszym kontekście i wymagają odpowiedniego umocowania oraz wsparcia ze strony zarządzających organizacją**

Wprowadzenie systemu organizacyjnego opartego na elementach pracy zespołowej nie zawsze się udaje. Szukając odpowiedzi na pytanie, dlaczego tak się dzieje, wielu znawców tematu wskazuje na błędy we wdrożeniu tej koncepcji ze szczególnym podkreśleniem braku wystarczającego wsparcia ze strony organizacji dla powoływanych zespołów.

Ciekawe wnioski na temat przyczyn porażek zespołów projektowych wyciągają autorzy badania przeprowadzonego przez firmy VitalSmarts i The Concours Group. Raport z tego badania oparty jest na analizie danych z ponad 2200 projektów o różnych budżetach i skali<sup>29</sup>. Według autorów obszarami krytycznymi w realizacji projektów, które zazwyczaj decydują o niepowodzeniu zespołu realizującego dany projekt, są:

- **wstępne planowanie projektu** — zbyt szczegółowe ustalanie harmonogramu, z datami i zasobami, które nie przystają do rzeczywistości, co skazuje projekt na niepowodzenie;
- **brak zaangażowania sponsora projektu** — sponsorzy projektów nie zapewniają odpowiedniego wsparcia grupie realizującej projekt, poświęcają za mało czasu i energii, aby doprowadzić projekt do końca;
- **ignorowanie priorytetów** — członkowie zespołu ignorują priorytety;
- **ukrywanie faktycznego stanu projektu** — lider projektu i członkowie zespołu nie sygnalizują występujących w projekcie problemów, czekają, aż ktoś inny to powie lub o to zapyta;
- **porażka zespołu** — członkowie zespołu nie mają odpowiedniej wiedzy, która wymagana jest do realizacji projektu — nie chcą lub nie potrafią się zaangażować w efektywną realizację projektu<sup>30</sup>.

Niepowodzenia w pracy zespołowej, rozumianej jako mechanizm zwiększania biznesowej efektywności, nie są ograniczone jedynie do zespołów projektowych. Liczne firmy, które kierując się chęcią zmniejszenia zatrudnienia, zdecydowały się na wprowadzenie zespołowych form organizacji pracy, również nie uzyskały oczekiwanych rezultatów. Zlikwidowanie pośredniego poziomu zarządzania

---

<sup>29</sup> [http://www.silencefails.com/solutions.html?utm\\_content=body](http://www.silencefails.com/solutions.html?utm_content=body).

<sup>30</sup> P. Szmidt, *Przyczyny porażek projektów*, <http://www.nf.pl/Artykul/8627/>.

w postaci kierownictwa średniego szczebla, a następnie stwierdzenie, że teraz grupy zadaniowe będą zespołami, oznaczało jedynie powierzenie zespołom większej odpowiedzialności bez zapewnienia odpowiedniego przygotowania i zasobów. To się nie może udać, dlatego myśląc o pracy zespołowej, zawsze musimy brać pod uwagę szerszy kontekst organizacyjny, w jakim przeprowadzamy takie zmiany. Dotyczy to również sytuacji, gdy w naszej firmie chcemy tradycyjną strukturę zarządzania uzupełnić o zespoły międzyfunkcyjne, powoływane w celu rozwiązania specyficznych problemów przekraczających granice pojedynczych departamentów. Właściwe określenie celu i odpowiednie umocowanie takiego zespołu w strukturze organizacji usprawnia zarządzanie czasem członków zespołu, wspomaga pracę na rzecz zespołu, ułatwia uzyskanie niezbędnych zasobów, a przede wszystkim umożliwia wdrożenie wypracowanych przez zespół rozwiązań.

Według Michaela A. Westa, Lynn Markiewicz i Helen Shipton, „skuteczne wdrożenie pracy zespołowej wewnątrz organizacji wymaga dramatycznej, głębokiej i szeroko zakrojonej zmiany w organizacyjnej strukturze i kulturze działania. W tradycyjnych organizacjach struktura władzy i wpływu odpowiada poziomom zajmowanym w hierarchii — kierownicy, menedżerowie, top menedżerowie itd. W organizacjach nastawionych zespołowo struktura jest bardziej kolektywna. Zespoły krążą wokół zespołu zarządzającego oraz innych zespołów, wpływając oraz ulegając wpływom raczej niż kierując lub będąc kierowanymi. [...] Tradycyjna struktura organizacyjna zawiera linie raportowania i poziomy hierarchii, organizacja zespołowa wygląda raczej jak system planetarny, gdzie planety obracają się wokół siebie oraz poddane są wpływowi głównej planety (zespół zarządzający). [...] W tradycyjnych organizacjach menedżerowie zarządzają i kontrolują, natomiast rolą lidera zespołu w organizacjach zbudowanych wokół pracy zespołowej jest zachęcanie zespołów do samodzielnego zarządzania. Chodzi o to, by wzięły one odpowiedzialność za nadzorowanie własnej skuteczności”<sup>31</sup>.

Zbudowanie i dobre funkcjonowanie takiej organizacji jest możliwe tylko przy odpowiednim wsparciu systemowym, procesowym i kulturowym. Wspomniani autorzy wyodrębnili dziewięć kluczowych elementów, które firmy decydujące się na wprowadzenie zespołowych form organizacji pracy muszą uwzględnić. Są to:

---

<sup>31</sup> M. A. West, L. Markiewicz, H. Shipton, *HRM for Team-Based Working*, [w:] *The Human Resources Revolution: Research and Practice*, red. R.J. Burke, C.L. Cooper, Oxford 2006, s. 175.

1. **Klimat organizacyjny sprzyjający pracy zespołowej** — wspierający rozwiązywanie problemów na najniższym z możliwych poziomów w drodze pracy zespołowej, oparty na zaufaniu między pracownikami, otwartej komunikacji i jasności celów.
2. **System oceny i mierzenia wydajności** — mierzący efektywność pracy zespołu (wyniki, spójność, rozwój, innowacje, relacje z innymi zespołami), uwzględniający wpływ zespołu na określanie jego celów i oceniający efektywność pracy indywidualnej w ramach zespołu (np. ocena 360°, informacja zwrotna wewnątrz zespołu).
3. **System nagradzania** — promujący nagrody indywidualne, zespołowe i organizacyjne.
4. **Rekrutacja, selekcja i planowanie sukcesji** — uwzględnianie charakterystyki kandydatów do pracy z uwagi na ich predyspozycje kompetencyjne i osobowościowe do efektywnej pracy zespołowej (niektóre organizacje angażują członków zespołu do rekrutowania nowych pracowników do tych zespołów).
5. **Edukacja i rozwój (w tym system szkoleń)** — podkreślenie znaczenia rozwoju i ciągłego uczenia się zarówno w codziennej pracy (członkowie zespołu uczą się od siebie nawzajem — ang. *work shadowing, action learning, mentoring*), jak i zaplanowanych interwencji rozwojowych (szkolenia dla liderów, dla członków zespołów, dla osób pozostających poza systemem pracy zespołowej, interwencje zespołowe w kluczowych momentach dla grupy).
6. **System komunikacji** — kładący nacisk na klarowność celów i sposoby ich osiągania poprzez pracę zespołową oraz umożliwiający na bieżąco sprawdzanie wspólnego zrozumienia.
7. **System wsparcia** — umożliwiający uzyskanie przez zespół pomocy w sytuacji kluczowej dla rozwoju lub w momencie, gdy mierzy się on z problemami. Każdy zespół powinien mieć sponsora, najlepiej kogoś spośród wpływowych seniorów firmy, kto byłby zainteresowany sukcesem zespołu.
8. **System informacji zwrotnej** — umożliwiający każdemu pracownikowi i każdemu zespołowi ocenę efektywności w stosunku do zakładanych celów oraz pokazujący wpływ na innych członków organizacji.
9. **Procesy międzyzespołowe** — zapewniające dobrą współpracę i wymianę informacji między zespołami, minimalizujące tendencje do rywalizacji między nimi.

# DZIĘKI PRACY ZESPOŁOWEJ 2+2=5 LUB WIĘCEJ!

*Praca zespołowa — magiczne pojęcie, o którym się częściej mówi, niż je praktykuje.*

RICHARD KOCH, *Słownik zarządzania i finansów*

Praca zespołowa jest ciekawym i rozwijającym doświadczeniem, przeplatany chwilami przyjemności i zniechęcenia. Z jednej strony towarzyszy jej poczucie sensu wspólnego działania, z drugiej członkowie zespołu przeżywają frustrację z powodu trudności w ułożeniu wzajemnych relacji. Jednak naprawdę efektywne i dobrze zarządzane grupy są w stanie osiągnąć rezultaty przekraczające możliwości wynikające z pracy jednostek. W psychologii społecznej zjawisko to nosi nazwę „efektu synergii” — jest to sytuacja, w której efekt zespołowy przekracza prostą sumę wkładów indywidualnych.

Polacy prezentują zaangażowanie we wspólną sprawę przede wszystkim w sytuacjach zagrożenia. W codziennym życiu tendencja do współpracy z innymi bardzo maleje. Autorzy tej książki podjęli trud odszukania w polskiej rzeczywistości przykładów zespołów biznesowych, które przeczą powyższej tezie. Prezentują organizacje działające w Polsce (Skanska, Nestlé, Danone, Intel, At Media), których menedżerowie z dużym sukcesem praktykują promowanie w swoich firmach pracy zespołowej. Pokazują udane działania zespołów, ale i wskazują hipotetyczne zagrożenia. Podają także metody tworzenia skutecznych zespołów, sposoby zarządzania nimi oraz modele wdrażania pracy zespołowej w organizacji.



## HENRYK PUSZCZ

— założyciel firmy House of Skills, lidera polskiego rynku szkoleniowo-doradczego. W branży rozwoju kapitału ludzkiego działa od 1995 roku. Absolwent Wydziału Psychologii UW. Prywatnie zakochany w swojej rodzinie — żonie i dwóch córkach. Czas wolny uwielbia spędzać w domu na Warmii.



## ŁUKASZ DĄBROWSKI

— partner w House of Skills. Specjalizuje się w projektowaniu i prowadzeniu warsztatów zespołowych, strategicznych konferencji oraz szkoleń z zakresu kreatywności, wystąpień publicznych, efektywności osobistej, zarządzania. Absolwent SGH/SGPiS, ukończył wydział handlu zagranicznego. Pasjonują go podróże. W innych krajach lubi obserwować życie codzienne i utrwać je na cyfrowej „kliszy” aparatu.



## MICHAŁ ZABOREK

— Dyrektor R&D w House of Skills. Specjalizuje się w opracowywaniu i wdrażaniu złożonych projektów z obszaru rozwoju kapitału ludzkiego. Jest absolwentem SGH w Warszawie. Uwielbia piłkę nożną, czarno-białą fotografię i jogę. Autor bloga [www.HRmazznaczenie.pl](http://www.HRmazznaczenie.pl).

house of skills

książki **klasy** business

Nr katalogowy: 5739

Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>

Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**  
**0 601 339900**

**one**  
p r e s s

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
44-100 Gliwice, skr. poczt. 462  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

PARTNER WYDAWNICTWA



**Raiffeisen**  
**BANK**

Raiffeisen Bank Polska S.A.

ISBN 978-83-246-2332-7



Cena 37,00 zł