

# Współpraca buduje (1)

**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  
@weknowhow.pl

**Michał Zaborek**

Autor jest trenerem, konsultantem  
w House of Skills.

**KONTAKT:**

michal.zaborek@weknowhow.pl

Praca zespołowa w polskich organizacjach

Dla współczesnych organizacji praca zespołowa to ważne źródło budowania przewagi konkurencyjnej. Dzięki niej firmy oszczędzają pieniądze, zwiększają produktywność, poprawiają komunikację, lepiej wykorzystują zasoby, wykazują się większą innowacyjnością, doskonałą jakością produktów i usług.

Ludzie łączą się w zespoły, ponieważ pracując wspólnie z innymi mogą osiągnąć znacznie więcej niż samemu, zrealizować cele, które są niedostępne dla pracującego pojedynczo człowieka. Praca zespołowa zaspokaja również potrzeby kontaktu społecznego, który jest dla członków zespołów źródłem poczucia bezpieczeństwa i przynależności, jak również źródłem informacji zwrotnej i inspiracją do dalszego rozwoju.

## Zespoły w polskich firmach

We współczesnym biznesie pojęcie pracy zespołowej robi prawdziwą karierę.

Jak na tym tle przedstawia się sytuacja w Polsce? Firma House of Skills przeprowadziła w lipcu i sierpniu 2008 r. badania jakościowe pracy zespołowej w firmach. Badania były realizowane metodą pogłębionych wywiadów indywidualnych z przedstawicielami dużych przedsiębiorstw działających w Polsce. Uczestnicy badania podkreślali duże znaczenie pracy zespołowej dla odnoszenia sukcesów organizacji. Szczególnie wiele uwagi poświęcili aspektom pracy zespołowej, która staje się elementem filozofii działania całej firmy oraz znaczeniu, jakie w procesie realizacji zadań ma podejście pracowników do współpracy.

## Zespół jako filozofia działania

Według Piotra Ciacka, Research Unit Directora z firmy MillwardBrown SMG/KRC, praca zespołowa to filozofia działania całej organizacji. – *Praca zespołowa jest podstawą, bez której SMG/KRC nie jest w stanie funkcjonować. Sukces naszej organizacji oparty jest na pracy zespołowej na każdym poziomie - zespoły badawcze, zespoły wsparcia, zespoły projektowe i zespół zarządzający, przy czym zostawiamy olbrzymią przestrzeń do tego, jak zorganizowana jest praca każdego z tych zespołów. To, co nas łączy, to silne relacje oraz warto-*

ści, zasady, m.in. takie jak uczciwość w relacjach, komunikacja jako sposób na rozwiązywanie problemów i konfliktów, zapraszanie, a nie zmuszanie ludzi do projektów.

O tym, że praca zespołowa może stanowić filozofię działania całego przedsiębiorstwa, przekonuje również przykład fabryki międzynarodowego koncernu Wrigley, mieszczącej się w Poznaniu. Piotr Ćwik, koordynator ds. szkoleń Wrigley, stwierdza: - *na produkcji mamy do czynienia z tzw. kulturą upadającej piłki - zapożyczając analogię z rugby - jeśli z piłką biegnie jeden członek zespołu i upuści piłkę, to drugi ją podnosi i biegnie dalej. Jeśli jest jakiś problem, to znajdzie się szybko ktoś, kto pomoże nam go naprawić lub naprawi go za nas. Na produkcji jest rzeczą normalną, że się współpracuje, nikt nie zastanawia się, czy to jest efektywne na pracę zespołową.*

Postrzeganie pracy zespołowej jako podstawy działania wszystkich pracowników niezwykle mocno związane jest z silnymi, autentycznymi wartościami, które znajdują odzwierciedlenie w sposobie organizacji pracy oraz w systemach zarządczych, które ją wspierają (np. system rekrutacji osób, które są w stanie dobrze współpracować z innymi lub też uzależnienie systemów motywacyjnych od realizacji celów zespołowych).

## Pracownicy a współpraca

Respondenci badania podkreślali rosnące zapotrzebowanie

ich firm na pracowników pozytywnie nastawionych do pracy w zespole.

**Paweł Szejter**, partner w firmie konsultingowej REAS, mówi: - *najcenniejsi są dla nas pracownicy, którzy przy całej swojej profesjonalnej wiedzy i umiejętnościach oraz chęci do pracy na rzecz firmy są jednocześnie spoiwem zespołu. To muszą być ludzie, którzy gotowi są dzielić się swoją wiedzą z zespołem. Nie ma wątpliwości, że pracując zespołowo konsultanci pracują znacznie skuteczniej.*

**Ewa Krakowiak**, dyrektor Pionu Zarządzania Kadrami Citi Handlowy, stwierdza: - *graczy zespołowych można rozpoznać między innymi po tym, że „nie grają tylko pod szefa, którego pragną zadowolić, ale naprawdę dzielą się informacjami i wiedzą z innymi pracownikami.*

Znaczenie otwartej komunikacji, dzielenia się posiadanymi informacjami i wiedzą z innymi pracownikami firmy podkreślali wszyscy respondenci.

Nastawienie na współpracę, rozumiane jako dzielenie się informacjami i wiedzą z innymi, jest postrzegane wszędzie i na każdym stanowisku jako warunek konieczny do tego, żeby być dobrym pracownikiem. Taki pogląd nie zawsze jednak znajduje odzwierciedlenie w systemach zarządczych, jak np. systemy ocen pracowniczych czy też systemy promocji wewnętrznych. Trudność oceny „nastawienia na współpracę i otwartości komunikacyjnej” i udzielenia konstruktywnej informacji zwrot-

nej pracownikowi powoduje, że dla wielu menedżerów jest to czynnik mniej istotny niż realizacja wymiernych celów biznesowych. Z drugiej strony liderzy, mający możliwość doboru ludzi do swoich zespołów, często kierując się własną intuicją, eliminują osoby, które nastawione są na realizację tylko swoich celów.

## Zespoły w organizacji

Wypowiedzi uczestników badania pozwalają na sklasyfikowanie funkcjonujących w organizacjach zespołów w następującej grupie:

- zespoły funkcjonalne,
- zespoły projektowe,
- zespoły zarządzające.

### Zespoły funkcjonalne

Zespoły funkcjonalne to podstawowe zespoły, z którymi identyfikują się pracownicy firm pracujących w tradycyjnych strukturach. Jest to o tyle naturalne, że nawet jeśli każdy pracownik samodzielnie wykonuje swoje zadania, a głównym łącznikiem jest osoba wspólnego przełożonego, to z kolegami z działu ma on najwięcej codziennych kontaktów i jego relacje z nimi zwykle są najbliższe. Funkcjonują zatem zespoły marketingu, sprzedaży, HR, IT i wiele innych. W tym przypadku pracownicy, myśląc „mój zespół”, rozumieją zazwyczaj „mój dział”. Firmy, których zwyczajem jest przeprowadzanie badań satysfakcji lub klimatu organizacyjnego, pytając o współpracę i atmosferę w zespole, otrzymują zazwyczaj odpowiedzi dotyczące

pracy poszczególnych działów firmy. **Joanna Makowiecka**, dyrektor Pionu Zarządzania Kadrami Grupy Budimex, opowiadając o pracy działów wsparcia w swojej organizacji, twierdzi: - *identyfikacja ludzi ze swoimi zespołami zależy od jakości zarządzania przez bezpośredniego przełożonego, jeśli to zarządzanie jest kiepskie, to możliwe są sytuacje, że pracownik mówi: mój zespół jest złym zespołem i nie utożsamiam się z nim.* We wszystkich firmach, których przedstawiciele brali udział w badaniu, istnieje świadomość związku pomiędzy jakością pracy bezpośredniego przełożonego a efektywnością pracy zarówno zespołów działowych, jak i poszczególnych podwładnych. Dlatego rozwój kompetencji menedżerskich w zakresie zarządzania ludźmi jest jednym z priorytetów rozwojowych dla wszystkich uczestników badania.

#### Zespoły projektowe

Kolejna grupa to zespoły tworzone do realizacji konkretnych zadań, wykraczające poza bieżącą pracę poszczególnych działów. Ich członkowie często reprezentują różne departamenty, a w firmach międzynarodowych bywa, że są zespoły o międzynarodowym składzie. Składają się zazwy-

czaj z kilku osób, dysponujących komplementarnymi kompetencjami, pracujących razem na rzecz osiągnięcia wspólnego celu, za który wszyscy czują się wspólnie odpowiedzialni (zgodnie z definicją zespołu według J.R. Katzenbach, D.K. Smith „Siła zespołów – wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji”). Takie zespoły funkcjonują w firmach wszystkich respondentów badania. Większość tych zespołów zostaje powołana do wykonania w określonym czasie pewnego zadania. Jednak ich część pracuje w trybie ciągłym, wtedy elementem, wokół którego zbudowany jest zespół, jest zagadnienie biznesowe, za które jest odpowiedzialny. Zespoły tego rodzaju funkcjonują w tzw. strukturze matrycowej, gdzie pracownicy część swoich zadań wykonują w ramach struktur działowych, a część w ramach tzw. zespołów cross-funkcyjnych. Skuteczne zarządzanie taką strukturą jest wyzwaniem i bez właściwego umocowania zespołów projektowych (jasny cel wspierany przez kierownictwo, dedykowanie odpowiednich ludzi i ich czasu pracy na realizację celów zespołu, przejrzyste linie raportowania członków zespołu, wsparcie motywacyjne poprzez uwzględnienie uczestnictwa w zespo-

## UWAGA CZYTELCY

Kolejne artykuły będą zawierały przykłady, jak zespoły projektowe i mieszane pomagają skracać dystans między poszczególnymi działami organizacji i zbliżać pracowników do rynku.

łach projektowych w systemach motywacyjnych i systemach oceny), ich praca nie przynosi założonych efektów, a może być spostrzegana przez pracowników jako przeszkoda w realizacji ich codziennych obowiązków działowych.

#### Zespoły zarządzające

Ostatnim rodzajem zespołów wyróżnionym przez respondentów badania są zespoły zarządzające, grupujące zwykle prezesa firmy i jego bezpośrednich podwładnych. Wspomniano o nich jako o specyficznych zespołach, gdyż są często zespołami modelowymi dla innych menedżerów firmy i przez to mają olbrzymi wpływ na pracę zespołową w organizacji. Z doświadczeń House of Skills wynika, że menedżerowie średniego szczebla, widząc brak współpracy na tzw. górze, nie angażują się we współpracę ze swoimi współpracownikami z innych działów.

Budowanie dobrze współpracującego zespołu na poziomie zespołu zarządzającego, chociażby z powodu olbrzymiego indywidualizmu osób piastujących wysokie stanowiska

**Praca zespołowa (teamwork)** – magiczne pojęcie, o którym się częściej mówi niż je praktykuje. (...)

W niemal każdej efektywnej firmie poziom pracy zespołowej jest wysoki; w niemal każdej nieefektywnej firmie jest wręcz przeciwnie.

Richard Koch, „Słownik zarządzania i finansów”, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.

w organizacji, jest trudnym przedsięwzięciem. Dlatego warunkiem koniecznym do sukcesu takiego procesu jest zdecydowane zaangażowanie lidera – prezesa firmy, który musi być autentycznie przekonany, że inwestycja w rozwój zespołu zarządzającego wpływa na sukces całej organizacji. Według Ewy Krakowiak z Citi Handlowy: *- podstawowym źródłem sukcesu w budowie zespołu zarządzającego jest chęć, zaangażowanie i otwartość na feedback ze strony prezesa. On to zainicjował i on tak naprawdę zaprosił do tego innych ludzi.*

Naprawdę trudno przecenić znaczenie biznesowe dobrze rozumiejącego się i współpra-

cującego ze sobą zespołu zarządzającego. W kategoriach finansowych często może nie być możliwe pokazanie, ile można zyskać dzięki dobrze współpracującemu zespołowi zarządzającemu, jednak wystarczy odrobina zdrowego rozsądku, żeby zdać sobie sprawę, jak obniża się wartość całej firmy, jeśli takiej współpracy nie ma. Wykorzystanie pojawiających się szans rynkowych, wdrażanie trudnych procesów zmian, budowanie pożądanej kultury organizacyjnej jest praktycznie niemożliwe bez aktywnego uczestnictwa i dobrego współdziałania całego zespołu zarządzającego każdej organizacji.

\* Autorzy składają podziękowania liderom zespołów, którzy podzielili się swoimi doświadczeniami i przemyśleniami. Podziękowania kierują do: Alstom Power, Budimex, Citi Handlowy, Danone, Nestle, Orbis, PKN Orlen, REAS, Skanska, MB SMG/KRC, Wrigley oraz Vattenfall.

## UWAGA CZYTELNICY



W numerze grudniowym „Personelu i Zarządzania” odpowiemy na pytanie, dlaczego firmy decydują się na pracę zespołową. Przedstawimy również, jak zespół zarządzający zainicjował współpracę, aby pokonać silosową kulturę przedsiębiorstwa.

