

# WSPÓŁPRACA

– EWOLUCJA CZY REWOLUCJA  
POTRZEBNA OD ZARAZ?

październik 2021 r.



Inicjator raportu

Partner raportu

EFFECTIVENESS



**M** Magenta  
Business  
Consulting.

1. Wstęp. Skąd pomysł na raport? Kto dzieli się doświadczeniem?.....	1
2. Metodologia badania.....	2
3. Wyniki badania opinii.....	2
• Jakość współpracy miarą sukcesu?.....	2
• Polak „urodzony” zadaniowiec - czego potrzebuje, by współpracować?.....	5
• Głos pracownika – czy ma znaczenie?.....	8
• Dobra współpraca, czyli jaka? - kluczowe aspekty współpracy.....	10
• Elementy współpracy, których brakuje w zespołach.....	15
• Działania podejmowane w celu polepszenia jakości współpracy.....	17
4. Inwestycja we współpracę – czy na pewno się opłaca? Głos liderów.....	20
5. Podsumowanie.....	25
6. Inicjator i partner raportu.....	26



## **WSTĘP. SKĄD POMYSŁ NA TEN RAPORT? KTO DZIELI SIĘ DOŚWIADCZENIEM?**

Pomysł na niniejszy raport jest wynikiem codziennych obserwacji i doświadczenia zespołu EFFECTIVENESS w obszarze analizy behawioralnej zespołów i ich liderów. Znając dylematy oraz wyzwania, przed którymi stoją współczesne firmy, postanowiliśmy bliżej przyjrzeć się zagadnieniu współpracy, od jakości której coraz częściej zależy jakość produktu czy usług, które świadczymy klientom. Zapytaliśmy aktywnych zawodowo Polaków o to, jak oceniają jakość pracy zespołowej oraz czego potrzebują, żeby osiągnąć oczekiwany poziom efektywności.

Aby dobrze zrozumieć wielowymiarowość zagadnienia współpracy, do skomentowania wyników badania oraz podzielenia się dobrymi praktykami w tym obszarze, zaprosiliśmy ekspertów, liderów, których doświadczenie wiele powie o jakości współpracy i działaniach, które mają realny wpływ na poziom zaangażowania pracowników. Dogłębna analiza zagadnienia możliwa jest bowiem dzięki zaproszeniu wielu stron, które aktywnie uczestniczą w budowaniu efektywnych biznesów, gdzie obok zwinnych procesów i najbardziej nowoczesnych technologii, relacje międzyludzkie powinny stanowić równie ważny element strategii biznesowej.

Oto eksperci, którym dziękujemy za podzielenie się swoimi spostrzeżeniami (w kolejności alfabetycznej):

**Katarzyna Bucka, Head of HR&Recruitment at j-labs sp.z o.o.**

**Przemek Kotecki - Director of Transformation Office (Acting) at Allegro I Head of Portfolio Management**

**Maciej Łączny, CEO Untold Tales**

**Paweł Łopatka - VP, Poland Country Manager & APAC Client Success at SoftServe**

**Michał Rączka, IT Director, CEE w mBank, Trainer, Leader – Business Transformations**

**Tomasz Ruczaj, Dyrektor Zarządzający Członek Zarządu VINCI Facilities Polska Sp.z o.o.**

**Anna Sarnacka- Smith, konsultant HR, właścicielka EFFECTIVENESS**

**Michał Serwa, CEO Magenta Business Consulting**

**Eliza Stasińska - Head of IT Enterprise Applications Portfolio & CTO@SSC in mBank S.A.**

**Magdalena Wachnicka, Kierownik ds. Personalno-Administracyjnych, VINCI Facilities Polska Sp.z o.o.**

**Robert Wójcik, Dyrektor Zarządzający Oddziału Bawaria Motors Sp. z o.o.**

**Piotr Żabski, Wiceprezes Zarządu Santander Consumer Bank S.A.**



## METODOLOGIA BADANIA:

**Próba badawcza:** W ramach badania przeprowadzono 817 ankiet z reprezentatywną próbą aktywnych zawodowo Polaków. Wśród ankietowanych 14,8% stanowiły osoby na stanowiskach kierowniczych.

**Respondent:** Polki i Polacy aktywni zawodowo, powyżej 18. roku życia, zgodnie z rozkładem płci, wieku i klasy wielkości miejscowości.

**Metoda badawcza:** Wywiady on-line (CAWI) na panelu internetowym SW Panel, należącym do agencji SW Research posiadającej certyfikaty PKJPA w zakresie badań CAWI od 2015 roku.

**Termin realizacji badania:** 2-7.07.2021.

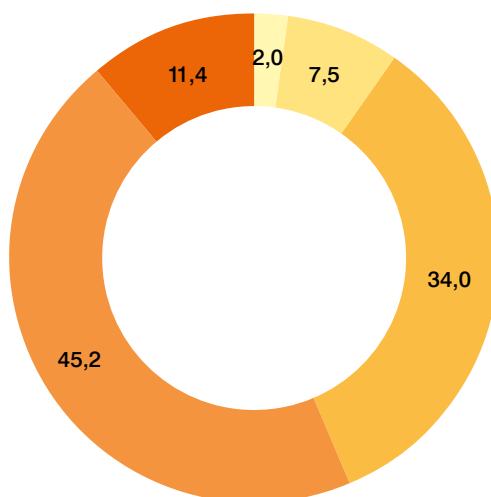
## WYNIKI BADANIA OPINII

### JAKOŚĆ WSPÓŁPRACY MIARĄ SUKCESU?

Głównym zagadnieniem podejmowanym w tym raporcie jest współpraca, rozumiana jako wspólna, uzupełniająca się praca dla osiągnięcia wspólnego (czyli zespołowego, ponadindywidualnego) celu.

Przybliżając respondentom tę podstawową definicję współpracy, zapytaliśmy, jak oceniają jej poziom w zespole, w którym pracują. Otóż, **zdaniem jedynie co dziesiątego pracownika (11%) wysoki poziom współpracy utrzymuje się zawsze, a dla mniej niż połowy (45%) występuje przez większość czasu.**

**Współpraca w naszym zespole, we wszystkich jej aspektach, jest na bardzo wysokim poziomie:**



■ Nigdy    ■ Prawie nigdy    ■ Czasem    ■ Większość czasu    ■ Zawsze

Dane w %, N=817, wybór jednej odpowiedzi do stwierdzenia

**Magdalena Wachnicka,**  
Kierownik ds. Personalno-Administracyjnych,  
VINCI Facilities Polska Sp.z o.o.

*Kryzys zaskoczył wiele organizacji, które na tę okoliczność nie były przygotowane z nowymi strategiami zarządzania, utrzymania efektywności zespołów w zmianie. Dodatkowo, okres pandemii wskazał na ogromne braki w zakresie umiejętności współpracy w zespołach rozproszonych, w trybie zdalnym czy hybrydowym. Wiele organizacji borykało się też z brakiem dostępu do technologii wspierającej komunikację, jak i szkoleń z ich wykorzystania przez pracowników. Ten trudny czas pokazał też, że aby utrzymać wysoki poziom zaangażowania współpracowników w pracy na rzecz celów zespołowych, niezbędne jest utrzymanie atmosfery pracy zespołowej. Kluczowa jest codzienna praca nad budowaniem poczucia przynależności, sprawczości poszczególnych członków zespołu, ale także komunikowanie i docenianie wpływu pracy każdej osoby, zaangażowanej w projekt, na końcowy efekt.*

**Piotr Żabski,**  
Wiceprezes Zarządu Santander Consumer Bank S.A.

*Współpraca miarą sukcesu? Zdecydowanie tak, jednak jak widać z badania, nie jest to łatwy proces. Ważnym jest, aby tworzyć środowisko, które sprzyja współpracy w sposób aktywny. Nie jest to stan czy byt, lecz ciągły proces, który w sposób istotny może wspierać realizację celów biznesowych organizacji. Wysoka kultura współpracy w zespołach, pomiędzy nimi, czy w relacji z dostawcą staje się warunkiem koniecznym skutecznych organizacji.*

**Anna Sarnacka- Smith,**  
konsultant HR, właścicielka EFFECTIVENESS

*Biorąc pod uwagę fakt, że przeciętny Polak poświęca pracy min. 40 godzin tygodniowo a od jakości pracy zespołowej w dużej mierze zależy sukces przedsiębiorstwa (bo to przecież zespół rozwija produkt, sprzedaje usługę itd.), odpowiedzi respondentów nie napawają optymizmem. Trudno również mówić o jakości współpracy bez uwzględnienia skutków pandemii, która zaowocowała przejściem wielu firm w tryb pracy zdalnej, hybrydowej, gdzie część interakcji w dawnym trybie po prostu już nie występuje. Ta nowa rzeczywistość niewątpliwie wymaga innej strategii zaangażowania pracowników do współpracy. Szczególnego znaczenia nabrało indywidualne podejście do konkretnego pracownika.*

**Michał Rączka,**  
IT Director, CEE w mBank, Trainer,  
Leader – Business Transformations

*Olbrzymim wyzwaniem jest zmieniająca się rola lidera. Kiedyś liderzy w organizacjach tradycyjnych mogli być skupieni na realizacji i kontroli zadań wykonywanych przez podwładnych. Teraz, kiedy chcemy działać w zespołach interdyscyplinarnych, liderzy muszą być skupieni na rozwoju ludzi i współpracy. To znacznie trudniejsze niż koordynacja zadań. Wyniki badań pokazują, że jeszcze mamy dużo do zrobienia, aby budować współpracujące zespoły, skupione na dostarczaniu wartości ponad czystą realizację zadań.*

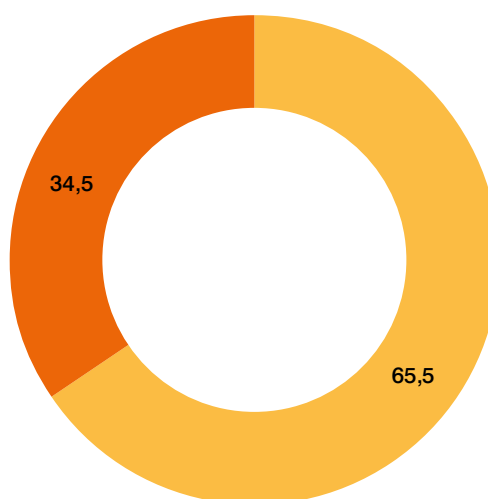


## POLAK „URODZONY” ZADANIOWIEC - CZEGO POTRZEBUJE, BY WSPÓŁPRACOWAĆ?

Specjalizując się w analizie behawioralnej pracowników, dobrze wiemy, jak bardzo ludzie są różni, a co za tym idzie, potrzebują innych czynników, które zmotywują ich do wspólnej pracy. Mając to na uwadze, uznaliśmy za zasadne zastosowanie w badaniu dodatkowego filtra, aby sprawdzić, czy element naszej osobowości ma wpływ na oczekiwania co do współpracy. Na potrzeby ankiety zastosowaliśmy najbardziej podstawowy filtr. Otóż, spośród ankietowanych wyodrębniliśmy dwie grupy: osoby, które deklarują, że w pracy koncentrują się na procesach i zadaniach oraz tych, którzy we współpracy koncentrują się bardziej na ludziach i relacjach. **Zdecydowana większość, bo aż 65,5% aktywnych zawodowo Polaków, deklaruje, że zalicza się do pierwszej grupy.** Te wyniki są spójne z wynikami, które uzyskujemy w analizie behawioralnej DISC, co by potwierdzało wiarygodność udzielanych odpowiedzi w naszej grupie badawczej.

W pracy koncentrują się bardziej na:

- Ludziach/relacjach
- Zadaniach/procesach



Dane w %, N=817, wybór jednej odpowiedzi do stwierdzenia

Już tutaj warto dodać, że mocną stroną osób silnie skoncentrowanych na zadaniach (co wynika m. in. z modelu DISC, który opisuje style zachowania) jest przede wszystkim dbałość o jakość, szczegóły, procedury, doskonałość procesów, komunikacja oparta na faktach a zadbanie o jakość interakcji w zespole nie będzie tak naturalne jak w drugiej grupie badanych. Natomiast nie jest tajemnicą, że dla dobrej współpracy, wspólnej pracy nad zadaniami, nawet w zespole pracującym w trybie zdalnym czy hybrydowym, ważna jest inwestycja w relacje międzyludzkie, do czego jest potrzebne m. in. poznanie drugiego człowieka z jego naturalnymi zasobami, stylem komunikacji, potrzebami, motywacjami etc. Jednak czy w czasach transformacji cyfrowej i nieustannych zmian mamy na to czas, czy jest to nam naprawdę potrzebne?

**Michał Rączka,**  
IT Director, CEE w mBank, Trainer, Leader – Business Transformations

*Analizując wyniki badania, najbardziej przykuwa uwagę skupienie na zadaniach i procesach. Organizacje od dłuższego czasu praktykują zwinność (Agile) jako sposób na dostarczanie wartości dla klientów i zwiększenie przewagi konkurencyjnej. Pierwsza wartość w Manifeście Agile ([www.agilemanifesto.org](http://www.agilemanifesto.org)) brzmi: „Ludzie i interakcje ponad procesy i narzędzia”. A badanie pokazuje, że dla znacznej większości ta podstawowa wartość to duże wyzwanie. Z tego powodu budowanie zwinnych zespołów w Polsce jest tak trudne. Wymaga bardzo dużego wysiłku i wytrwałości.*

**Przemek Kotecki,**  
Director of Transformation Office (Acting) at Allegro | Head of Portfolio Management

*Uważam, że jedno nie wyklucza drugiego, tzn. można być skupionym na zadaniach, a jednocześnie dbać o relacje i współpracowników. W przypadku konieczności określenia się, wynik może być skorelowany z rodzajem nowych firm i inwestycji realizowanych w ostatnich latach w Polsce. Dość duże pole w nich zajmują centra usług wspólnych, gdzie dość często kluczowa jest właśnie realizacja pewnego procesu lub zadania. W takim przypadku naturalnym byłoby oczekiwanie, że skupienie pracowników będzie na tej kwestii. Zaskoczeniem dla mnie natomiast było to, że choć przesunięte w stronę 60/40 to jednak dość porównywalny jest wynik dla osób ze stanowisk kierowniczych. Tutaj spodziewałbym się większego nastawienia na relacje i ludzi. I być może, to ten czynnik przekłada się najmocniej na pozostałe wyniki - ludzie obserwują swoich liderów i promowane, akceptowane formy działania i adaptują je w swoim zachowaniu.*





**Robert Wójcik,**  
Dyrektor Zarządzający Oddziału Bawaria Motors Sp. z o.o.

*Większość osób w naszej organizacji to osoby mocno zadaniowe i nie ma w tym nic złego. Po pierwsze, wynika to z potrzeb naszego biznesu oraz wymagań dotyczących powtarzalności procesów. Po drugie, szczególnie ten model zarządzania dominował w wielu firmach w ostatnich dwóch dekadach i takich osób szukaliśmy do zespołu. Jednak widoczna jest zmiana w tym zakresie – pokolenia Y, Z to już zdecydowanie mniejszy % osób „procesowo-analitycznych”. Nie możesz przekazać innym tego, czego sam nie masz lub tego, czego nie jesteś świadomy - tutaj pojawia się potrzeba wyposażenia managerów w wiedzę i narzędzia (w naszej organizacji pracujemy m.in. z modelem DISC D3) umożliwiające rozpoznanie cech, predyspozycji indywidualnych osób, zespołów i dostosowanie do nich komunikacji, również pomiędzy nimi.*

**Anna Sarnacka- Smith,**  
konsultant HR, właścicielka EFFECTIVENESS

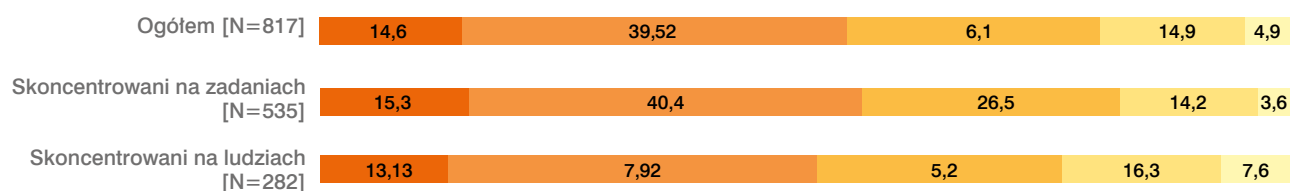
*Istotny wpływ na jakość współpracy ma zrozumienie przez lidera, ale i jego współpracowników, kto tworzy ten zespół. Dużo łatwiej o zrozumienie czy szukanie porozumienia, kiedy wiem (a nie zakładam, że wiem sic!), kim jest osoba, której powierzam dane zadanie, czy wyznaczam cel, jak się komunikuje, co ją motywuje i czego potrzebuje, by zrealizować projekt na najwyższym poziomie, wykorzystując swoje naturalne zasoby. Chcąc zadbać o dobry poziom współpracy w tym konkretnym zespole, jest potrzeba dostosowania strategii codziennej interakcji do tych konkretnych osób – ich mocnych stron, ale i potencjalnych ograniczeń, uwzględniając przy tym to, kim od tej „miękkiej” strony jestem ja jako lider zespołu. Tak nieprzewidywalna rzeczywistość, której jesteśmy uczestnikami, wręcz wymusza na nas, prowadzących zespoły, byśmy sprawnie odpowiadali na bieżące potrzeby już nie tylko rynku, zarządów, ale i naszych pracowników.*



## GŁOS PRACOWNIKA – CZY MA ZNACZENIE?

Tak często mówi się, że jedyną stałą w biznesie jest zmiana i w zespołach potrzebujemy postawy, za którą idzie otwartość na nowe, inne, nieznanne. Mając to na uwadze, zapytaliśmy respondentów, jak postrzegają swoją rolę w procesie wprowadzania zmian. Co się okazuje, **tylko nieco połowa ankietowanych zgadza się ze stwierdzeniem, że ich głos czy opinia ma znaczenie w procesie wdrażania nowych rozwiązań i metod pracy (54%)**. Z tym stwierdzeniem częściej zgadzają się osoby skoncentrowane na zadaniach (56%) niż skoncentrowane na ludziach (51%).

**Czuję, że mój głos/moja opinia ma znaczenie w procesie wprowadzania zmian lub wdrażania nowych metod pracy.**



- Zdecydowanie się zgadzam
- Raczej się zgadzam
- Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam
- Raczej się nie zgadzam
- Zdecydowanie się nie zgadzam

Dane w %, N=817, wybór jednej odpowiedzi do stwierdzenia



## Maciej Łączny, CEO Untold Tales

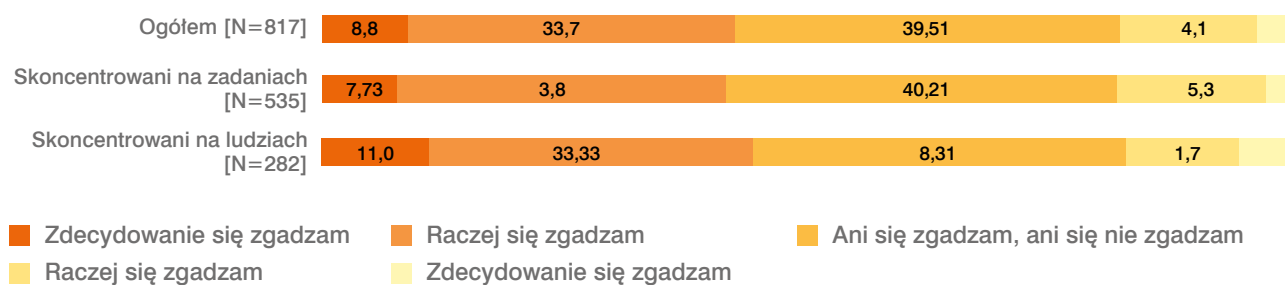
Głos pracownika czy kierownika ma takie samo znaczenie, ponieważ nawet osoby, które dopiero wchodzą w organizację, widzą inną perspektywę. Ignorowanie głosu jakiegokolwiek osoby w organizacji może prowadzić prosto do katastrofy. Paradoksalnie osoby o większym doświadczeniu bardzo często nakładają filtry swoich poprzednich doświadczeń, ignorując sygnały od mniej doświadczonych pracowników.

## Robert Wójcik, Dyrektor Zarządzający Oddziału Bawaria Motors Sp. z o.o.

Zdecydowanie jestem za modelem zapraszania naszych pracowników, zespołów do szukania rozwiązań w zmianie. Każda opinia ma znaczenie w procesie wdrażania nowych rozwiązań i metod pracy. Moje doświadczenie potwierdza, że angażowanie wspomaga wdrażanie. Wyzwaniem jest znalezienie odpowiednich ludzi, którzy właśnie w takiej postawie będą prowadzić zespoły, odrzucają mikrozarządzanie, dając innym przestrzeń do działania.

Co jest szczególnie zaskakujące, **ponad 40% badanych deklaruje, że wspierałoby nowe metody pracy, dając od siebie więcej niż zostało narzucone, nawet jeśli nie brałyby one pod uwagę ich punktu widzenia.** Nieco częściej opinie taką wyrażają osoby skoncentrowane na ludziach (44%) niż osoby skoncentrowane na zadaniach (41%). Należy jednak zauważyć, że stosunkowo wysoki odsetek respondentów nie potrafi ustosunkować się do tego stwierdzenia (39%).

**W jakim stopniu wspierał(a)byś aktywnie nowe metody pracy, dając od siebie więcej niż zostało narzucone, jeśli nie brałyby one pod uwagę Twojego punktu widzenia**



Dane w %, N=817, wybór jednej odpowiedzi do stwierdzenia

## Magdalena Wachnicka, Kierownik ds. Personalno-Administracyjnych, VINCI Facilities Polska Sp.z o.o.

Odpowiedzi ankietowanych interpretowałabym jako komunikat o konieczności zaspokojenia potrzeby przynależności do organizacji, pewnego rodzaju poczucia bezpieczeństwa (choć pozornego). Sądzę, że wiele decyzji biznesowych z okresu pandemii w organizacjach nie spotkało się z początkową aprobatą pracowników, jednakże, jeśli w efekcie końcowym pozwoliło na zachowanie miejsc pracy, powyższe potrzeby zostały zaspokojone.

## DOBRA WSPÓŁPRACA, CZYLI JAKA? - KLUCZOWE ASPEKTY WSPÓŁPRACY

Wśród kluczowych aspektów współpracy, **wywiązywanie się z obowiązków i obietnic oraz szacunek w komunikacji** zostały uznane przez Polaków, aktywnych na rynku pracy, za te najbardziej istotne (**niewiele ponad 45%**). Ważne dla respondentów są także takie kwestie jak: równe traktowanie (udzielanie każdemu wsparcia, bez względu na zajmowane stanowisko (41,5%) i jasne wytyczne/wskazówki co do oczekiwań (40,3%).

**Paweł Łopatka,**  
VP, Poland Country Manager & APAC Client Success at SoftServe

*Dobra współpraca powinna być oparta na wzajemnym poszanowaniu, zrozumieniu oraz transparentnej komunikacji. Aby współpraca była efektywna ważne jest, aby od samego początku każda ze stron znała swoją rolę i obowiązki do niej przypisane. Obie strony muszą mieć dokładnie zdefiniowane oczekiwania i cele, do których powinno się dążyć, aby nadać pędu działaniom biznesowym.*



**Michał Serwa,**  
CEO Magenta Business Consulting

Z moich obserwacji wynika, że zadowolenie i motywacja z pracy wynika bardziej z atmosfery, otoczenia i umiejętności radzenia sobie z relacjami niż z samymi procesami. Generał Polko kiedyś powiedział, „że na wojnie, to dowódca odpowiada za atmosferę, zaufanie i wspieranie się w zespole”. Wyobraźmy sobie, że właśnie dostaliśmy do prowadzenia trudny i strategiczny dla organizacji projekt. Nie mamy za bardzo procesu poukładanego, nie do końca wiemy za co się zabrać, jesteśmy nowi w organizacji, presja Zarządu jest duża. Ogólnie jest chaos. Można by rzec - normalna sprawa, przecież zawsze tak jest. Po drugiej stronie zaś, mamy fajny zespół, panuje dobra atmosfera, ludziom chce się przychodzić do pracy, wiele się załatwia na relacjach, często przez telefon, na kawie, przy papierosie - gdzie przepływ zawodowych informacji nierzadko jest lepszy niż nawet na najlepszym korporacyjnym spotkaniu statusowym. Nie panuje atmosfera podkładkowości.

Nowej osobie, z ciężkim projektem będzie na pewno dużo łatwiej dzięki wsparciu zespołów, organizacji i fajnej atmosferze, niż jeżeli odwrócimy sytuację, tj. mamy świetny proces, wiemy co jest do zrobienia, ale nikt nie chce pracować, bo nie ma czasu, nie ma ludzi, nie ma motywacji, a każdy puszujący mail doprowadza do wzrostu kortyzolu u osoby, która go czyta....

Co ciekawe, różnice procentowe rozkładają się inaczej, kiedy uwzględnimy w odpowiedziach podział na grupę osób skoncentrowanych w pracy bardziej na zadaniach/procesach oraz tę skoncentrowaną na ludziach i relacjach. Wywiązywanie się z obowiązków i obietnic to najważniejszy aspekt pracy zespołowej dla 49,3% „zadaniowców” i tylko dla 38,7% pracowników, których punkt koncentracji jest ulokowany przede wszystkim w człowieku i interakcji. **Niemniej jednak dla obu grup jednym z najważniejszych elementów współpracy pozostaje szacunek w komunikacji (47,3% vs. 41,5%).**

**Określ na ile poniższe elementy są Twoim zdaniem ważne dla dobrej współpracy w firmie:**



Prezentowany odsetek wskazań odpowiedzi „zdecydowanie ważne”  
Dane w %, N=817

↓ ↑ Różnica istotna statystycznie

**Katarzyna Bucka,**  
Head of HR&Recruitment at j-labs sp.z o.o.

*Z mojej perspektywy nie zaskakuje to, że ludzie doceniają we współpracy zawodowej (i nie tylko) wywiązywanie się z powierzonych obowiązków oraz zadań. Słowność i dostarczenie tego, do czego się ktoś zobowiązał, są kluczowe dla efektywnego zespołu, czyli takiego, który poprzez współpracę realizuje postawione cele. W takim otoczeniu po prostu pracuje się efektywnie, bo ludzie wiedzą, że mogą polegać na pozostałych członkach zespołu. Nie ukrywam jednak, że pozytywnie zaskoczyło mnie, że aż tak wysoki odsetek badanych zwraca na to uwagę. Ciekawa z mojego punktu widzenia i dość zaskakująca jest również tak duża różnica między „zadaniowcami” a osobami skoncentrowanymi na ludziach i relacjach w postrzeganiu istotności dostarczania i wywiązywania się z powierzonych obowiązków i zadań (49,3% „zadaniowców” i 38,7% „relacyjnych”). Naturalne jest to, że osoby nazwijmy je „relacyjnymi” mogą na to zwracać mniejszą uwagę, ale tak duża różnica jest dla mnie nadspodziewana.*

**Magdalena Wachnicka,**  
Kierownik ds. Personalno-Administracyjnych, VINCI Facilities Polska Sp.z o.o.

*Szacunek w komunikacji postrzegam jako indywidualne spojrzenie na potrzeby odbiorcy komunikatu - na dostosowanie poziomu szczegółowości, formy, intensywności przekazywanych informacji. To przede wszystkim zarezerwowanie czasu na rozmowę uzupełniającą, na wskazanie kroków działania, ale też zapytanie o wizję działań po stronie pracowników. Nieodłącznym elementem szacunku w komunikacji jest dla mnie poziom uczciwości przekazywanych treści i składanych obietnic. Warto pochylić się nad odbiorcą komunikatu i zastanowić się, jaki będzie odbiór personalny, czy to co deklarujemy jako organizacja, wpłynie realnie na styl pracy, odpowiedzialność poszczególnych pracowników a nade wszystko w sytuacji zmiany, poinformować o tym bezpośrednio, nie dopuszczając do powstawania niedomowień i plotek.*

**Anna Sarnacka- Smith,**  
konsultant HR, właścicielka EFFECTIVENESS

*Już na tym etapie widać, że stosując najbardziej podstawowy filtr stylu zachowania (koncentracja na zadaniu/człowieku), odpowiedzi respondentów różnią się. I tu zaczynają się „schody” we współpracy. Bo moje rozumienie szacunku w komunikacji i zachowań, które za tym stoją, może być zupełnie różne od tego, jak ten szacunek będą rozumieć moi poszczególni pracownicy. To pokazuje, że myśląc o opracowaniu strategii współpracy, bazując jedynie na uogólnionych deklaracjach (które nawet pozyskujemy w codziennej rozmowie), możemy nie być w stanie dopasować jej do realnych potrzeb i oczekiwań zespołu. Z pomocą przychodzą dziś badania kompetencji (do których kiedyś nie mieliśmy łatwego dostępu), które „zmapują” i ponazywają liderowi to, co chce pracownik rzeczywiście powiedzieć, czego potrzebuje, co go motywuje. Ważne, byśmy sięgali po takie rozwiązania, bo pamiętajmy, że nie zawsze pracownicy (ba, szefowie również) umieją zwerbalizować, czego potrzebują, co dla nich ważne, a dodatkowo w sposób, który będzie odczytany przez drugą stronę zgodnie z intencją nadawcy. A biorąc dodatkowo naszą zadaniową naturę, łatwiej jest nam mówić o projektach niż o tym, jak nam się ze sobą pracuje, w tym komunikuje.*

**Robert Wójcik,**  
Dyrektor Zarządzający Oddziału Bawaria Motors Sp. z o.o.

*Tylko znajomość mechanizmów skutecznej komunikacji, która dokładnie „trafi” do zainteresowanych, pozwoli nam, managerom, praktykować komunikację opartą na szacunku, jednocześnie wymagając tego, na coś się umówiliśmy. Czy to proste? Nie. Etap, kiedy naprawdę wiemy - a nie tylko wydaje się nam, że wiemy, co nasi pracownicy chcą nam przekazać - to już naprawdę wysoki poziom świadomości managerskiej i bardzo perspektywiczna inwestycja firmy, jeżeli dostrzeżę ten słaby element i szkoli, jak tym zarządzać.*

**Maciej Łączny,**  
CEO Untold Tales

*Paradoksalnie, to szef może bardziej zepsuć komunikację niż ją poprawić w zespole. Na szczęście są techniki udrażniania komunikacji. Odpowiednie moderowanie i uważne słuchanie różnych ludzi w organizacji, o różnych potrzebach i różnej wokalnoci. De facto jest to największe zadanie szefa, żeby udrożnić współpracę oraz tworzyć środowisko i przestrzeń do kreatywnej współpracy pomiędzy ludźmi, a nie ograniczać jej procesami czy z góry narzuconymi normami.*



Na końcu listy kluczowych aspektów współpracy ankietowani umieścili: zrozumienie powodów wprowadzanych procesów tzw. „big picture” decyzji – 22,8%, dawanie prawa do popełniania błędów (22,4%) oraz stawianie celu i dobra zespołu ponad osobiste cele i ambicje (19,8%).

**Określ na ile poniższe elementy są Twoim zdaniem ważne dla dobrej współpracy w firmie:**



Prezentowany odsetek wskazań odpowiedzi „zdecydowanie ważne”  
Dane w %, N=817

↓ ↑ Różnica istotna statystycznie

**Magdalena Wachnicka,**

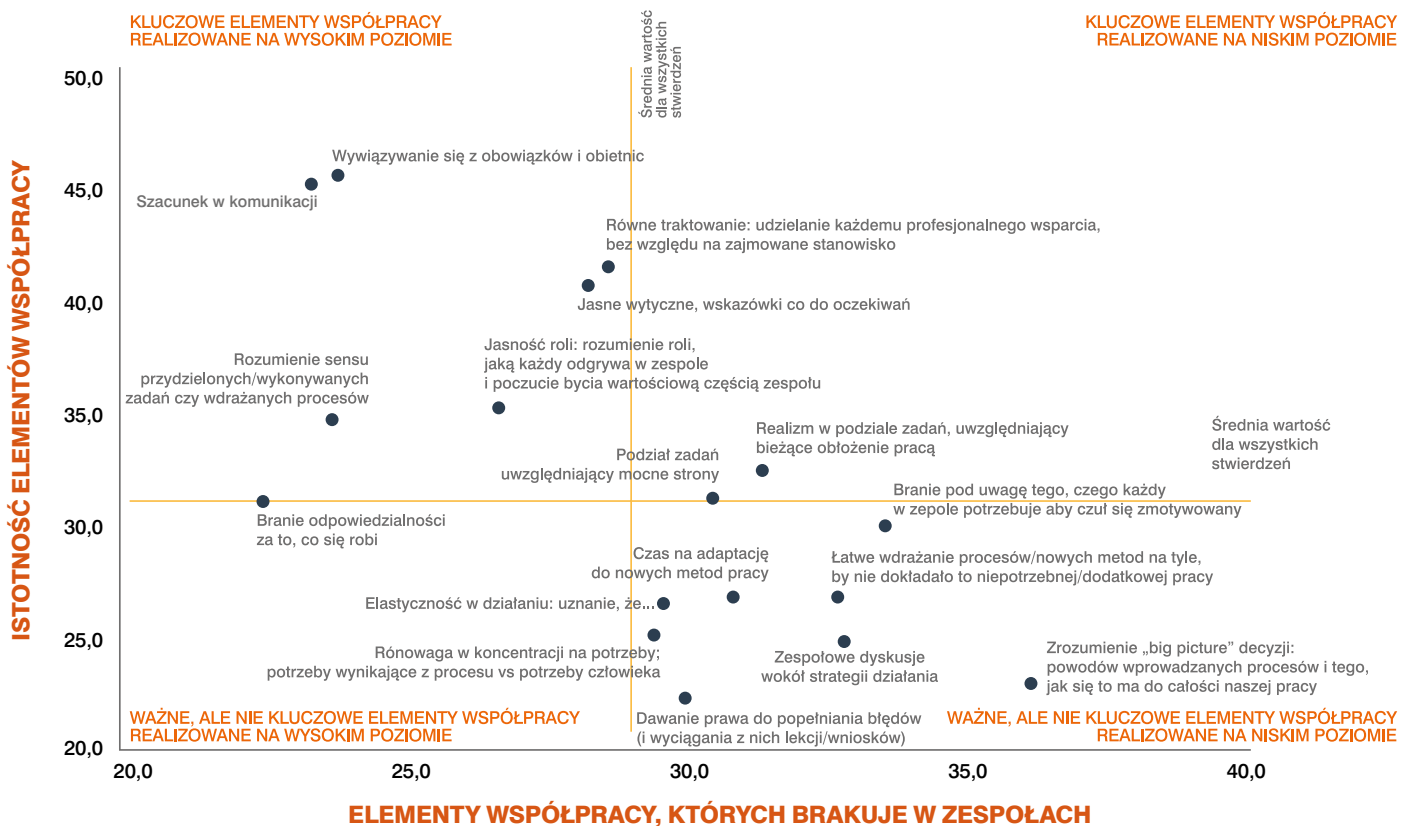
**Kierownik ds. Personalno-Administracyjnych, VINCI Facilities Polska Sp.z o.o.**

*Respondenci, wskazując na potrzebę pochylenia się nad indywidualnymi potrzebami, komunikują o konieczności zwrócenia uwagi na to, co nas samych motywuje, na działania i komunikację ze strony organizacji, która będzie sprzyjała naszemu naturalnemu zaangażowaniu w pracę, na podejmowanie wysiłku w realizowane działania. Każda z podjętych przez pracowników decyzji wynika z wartości, jakimi się kierujemy. Dla jednych dobro zespołu, cele organizacji będą nadrzędnymi, inni myślą o tym, co indywidualnie zyskają w tej sytuacji biznesowej. Jest to naturalne, a świadomość tych różnic, pozwala uniknąć wielu konfliktów i niezrozumienia.*



## ELEMENTY WSPÓŁPRACY, KTÓRYCH BRAKUJE W ZESPOŁACH

Poznając najważniejsze dla Polaków aspekty współpracy, w dalszej kolejności sprawdziliśmy poziom ich realizacji w zespole, w którym pracują. Jak się okazało, te aspekty, które dla pracownika były mniej istotne, w codziennej pracy zespołowej również są pomijane. Czy to oznacza, że nasze oczekiwania co do współpracy dostosowujemy do tego, co otrzymujemy lub do tego, co zostało narzucone odgórnie od osób zarządzających, w tym liderów zespołu?



Dane w %, N=817

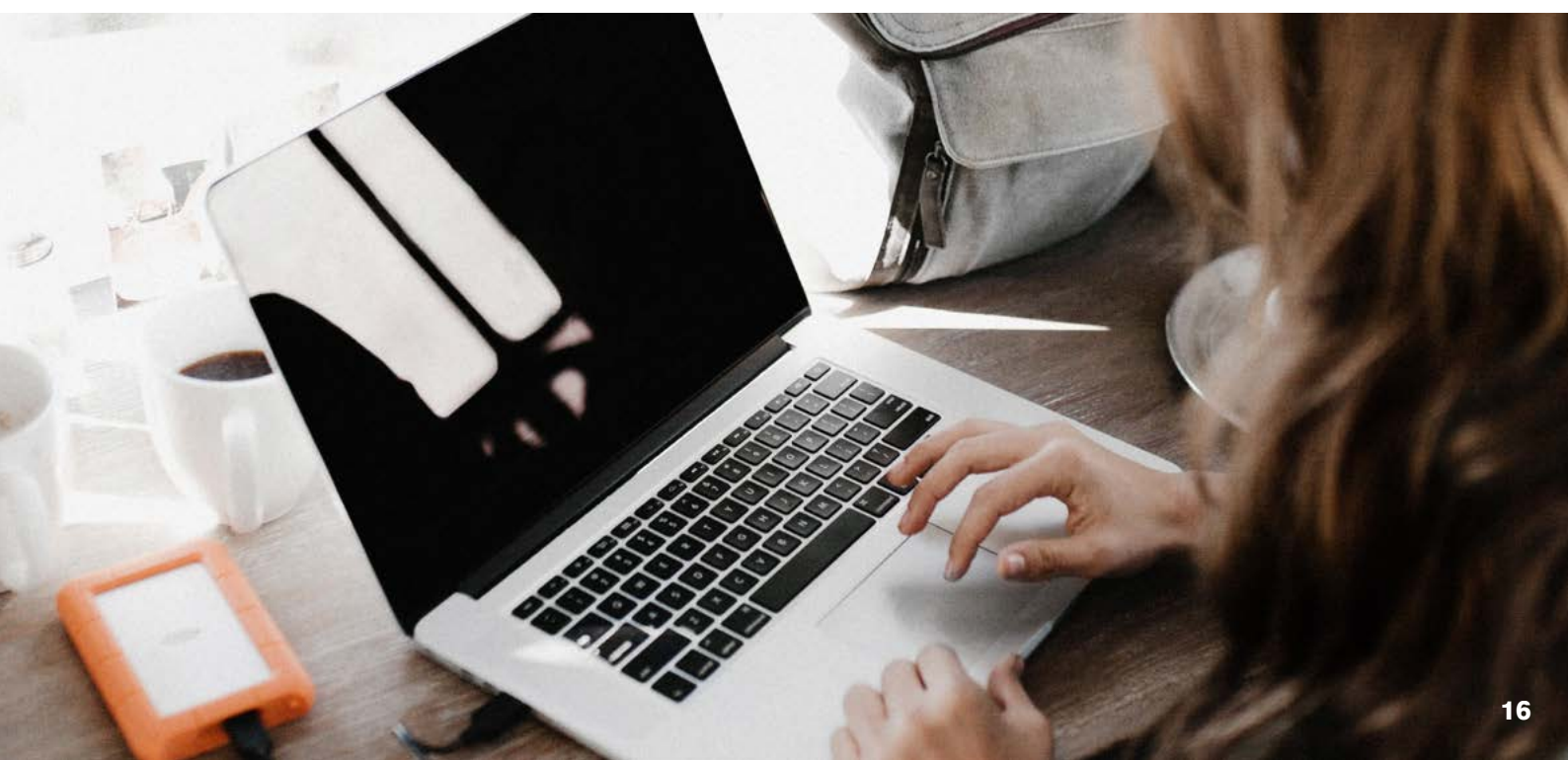


**Eliza Stasińska,**  
**Head of IT Enterprise Applications Portfolio & CTO@SSC in mBank S.A.**

*Pierwsze słowo, które przychodzi mi na myśl, to współodpowiedzialność. Naturalnie łatwiej nam odpowiadać za własny kawałek. Konieczność synchronizacji prac, dzielenia się pracą i wiedzą, kiedy nad głową wiszą terminy, powoduje naturalne skupienie się na własnych zadaniach. Łatwiej jest odpowiadać za własny kawałek tortu, trudniej czuć współodpowiedzialność za pracę całego zespołu. A jeśli chodzi o elementy, których brak, a kształtują tę współodpowiedzialność, to głównie prośenie o pomoc (wciąż trudne) i uważność na innego członka zespołu (by szybciej potrzebę wsparcia wychwycić). W środowisku ciągłej presji na wyniki uważność wciąż nam umyka..*

**Michał Serwa,**  
**CEO Magenta Business Consulting**

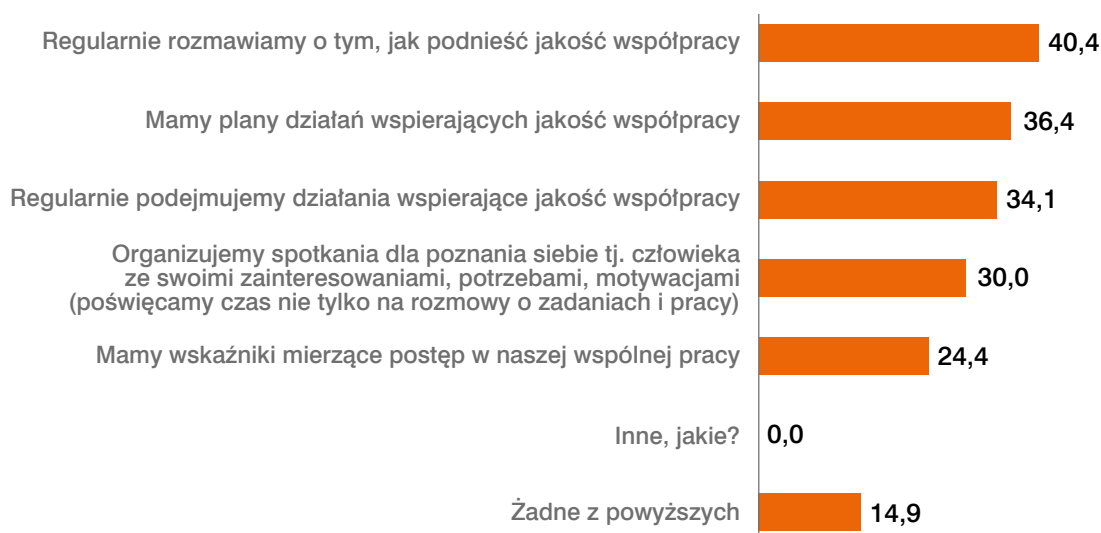
*Największą chyba bolączką naszego wymiaru edukacji było to, że nie za bardzo promowała umiejętności pracy w zespole, a przecież w ofertach o pracę jest to najczęściej pożądana umiejętność, którą też sprawdzają rekruterzy podczas rozmowy. Manifest agile - ludzie ponad procesami, czyli można by rzec – nowoczesne podejście do zarządzania a w zasadzie, przerzucenie tego zarządzania i współodpowiedzialności na zespół jako całość. Jeden za wszystkich, wszyscy za jednego. Kiedyś rzeczywiście proces był najważniejszy, pracy było mniej, ludzi więcej - jeśli nie dbałeś o proces, to zawsze w kolejce mieliśmy dziesięć osób na Twoje miejsce - można było nierzadko usłyszeć. Dzisiaj jest trochę inaczej, kompetencje i doświadczenie nadal jest ważne, ale równie ważne jest Twoje dopasowanie do organizacji i zespołów, czyli tak zwane Human Skills. Ponadto często prędeziej zatrudniamy ludzi za ich nastawienie, otwartość i łatwość w nawiązywaniu relacji, niż za doświadczenie, co jest zrozumiałe, bo zespół zadowolony i zgrany to zespół wydajny, niekonfliktowy i stabilny.*



## DZIAŁANIA PODEJMOWANE W CELU PODNOSZENIA JAKOŚCI WSPÓŁPRACY

Regularne rozmowy o tym, jak podnieść jakość współpracy to zdaniem 40,4% aktywnych zawodowo Polaków element, który jest realizowany w ich zespołach. Na drugim miejscu respondenci wskazali na gotowy plan działań, który ma wspierać pracę zespołową (36,4%). Tylko 24,4% pracowników deklaruje, że w ich firmach mają wypracowane wskaźniki mierzące postęp we wspólnej pracy.

### Działania podejmowane w celu polepszenia współpracy



Dane w %, N=817, możliwość wyboru kilku odpowiedzi



**Eliza Stasińska,**  
**Head of IT Enterprise Applications Portfolio & CTO@SSC in mBank S.A.**

*Żeby zadziałała współpraca potrzebny jest szereg czynników, ale od czegoś trzeba zacząć, coś tworzy jej fundamenty. Na początek trzeba zbudować w zespole wzajemne zaufanie i poczucie bezpieczeństwa. Muszę ufać koledze/koleżance, żeby ją poprosić o pomoc. A jeśli to mnie proszą – muszę wiedzieć, że nic mi się nie stanie, jeśli pomogę kosztem mojego zadania. Bo to inwestycja w nas samych i w przyszłą, efektywną współpracę i kiedyś ten koszt trzeba ponieść. A do tego kluczowe jest, by cały zespół wiedział jaki ma cel. Cel jednoczy – to odmieniane przez wszystkie przypadki zdanie, a jednak wciąż trudne do efektywnego wdrożenia. Jeśli ludzie skupiają się nad wspólnym celem, to łatwiej im wybierać priorytety i ogniskować się na tym co ważne w dłuższej perspektywie, niż tylko wykonanie swoich zadań na dziś. Zatem zadbanie o zrozumiały i jednoczący cel całego zespołu, a jednocześnie zapewnianie zespołowi pewnego komfortu do walki z indywidualizacją – powinno zastymulować początki współpracy.*

**Katarzyna Bucka,**  
**Head of HR&Recruitment at j-labs sp.z o.o.**

*Jakość współpracy w moim odczuciu i to też potwierdzają te badania, może podnieść jasny i odpowiedni podział obowiązków i zadań. Jeśli każdy wie, co ma robić, za co odpowiada to nie rodzi to frustracji i konfliktów wśród pracowników. Kiedy mamy chaos, w zespole wszyscy robią wszystko, w rezultacie nikt nie robi nic. Jeśli do tego zespół ma niezaangażowanego lidera porażka jest gwarantowana. Moje doświadczenia z prowadzenia zespołów potwierdzają, że jasność i klarowność procesów i zadań, a także kontrakt między członkami zespołu jest kluczowy dla dobrej współpracy. Co ciekawe, w zespołach z którymi pracowałam, ludzie sami upominali się o dookreślenie obszaru, który tego wymagał, by lepiej i sprawniej im się pracowało.*



**Piotr Żabski,**  
Wiceprezes Zarządu Santander Consumer Bank S.A.

*Na polepszenie jakości współpracy zdecydowanie może wpłynąć praca w metodykach zwinnych. Agile z założenia oparty jest o zespołowość i samoorganizację. Wspólne podejmowanie decyzji, wspólnota celu, sprzyjają podnoszeniu poziomu współpracy w zespole i pomiędzy zespołami. Odpowiednie nastawienie i sposób myślenia członków zespołów jest kluczowym elementem, który stanowi o poziomie i jakości współpracy, a praca w metodykach zwinnych daje takie możliwości.*

**Magdalena Wachnicka,**  
Kierownik ds. Personalno-Administracyjnych, VINCI Facilities Polska Sp.z o.o.

*Zdecydowanie regularna rozmowa o planowanych celach, etapach realizacji, sukcesach i obszarach do poprawy wpływa na podnoszenie jakości współpracy. Większość respondentów utożsamia siebie jako osoby skupione na zadaniu i to właśnie ta grupa szczególnie doceni systematyczny feedback w zakresie realizowanej pracy. Kolejnym wskazanym przez respondentów obszarem jest plan działania wspierający poprawę jakości współpracy – upatruje w tym kontekście ogromną rolę liderów poprzez budowanie otwartej komunikacji w zespołach, mówienie o codziennych sukcesach, porażkach, zadawanie pytań o to, co ja jako lider, co my jako zespół możemy wspólnie zrobić, aby efektywniej współpracować.*

**Robert Wójcik,**  
Dyrektor Zarządzający Oddziału Bawaria Motors Sp. z o.o.

*Najwyższy wynik to „regularnie rozmawiamy o tym, jak podnieść jakość współpracy”. Warto jednak pamiętać, że jeżeli na rozmowach się kończy i nie stoją za tym konkretne działania, to niewiele to zmieni. Moim zdaniem nie długa lista zmian, ale jedna, dwie zmiany skutecznie wprowadzone, dadzą większy efekt. Tutaj skala jakości jest kluczowa. Angażujemy naszych pracowników do wprowadzania zmian. Może nie zawsze będzie idealnie i szybko, ale jak oczekujemy perfekcji, to ona nigdy nie nadejdzie. Ja oczekuję i wymagam zmian w procesach, jakości, krok po kroku. Kiedy będzie perfekcyjnie? Moja odpowiedź brzmi: „nigdy”, ale jako liderzy zespołów powinniśmy próbować podnosić jakość współpracy i zaangażowania, a pojawi się za tym naturalnie m.in. branie odpowiedzialności czy otwarta komunikacja uwzględniająca oczekiwania i potrzeby obu stron.*



## **INWESTYCJA WE WSPÓŁPRACĘ – CZY SIĘ NA PEWNO OPŁACA? GŁOS LIDERÓW...**

**Umiejętność pracy w zespole to dziś jedna z bardziej pożądanых kompetencji na rynku pracy. Jak bardzo ta umiejętność jest nam potrzebna przy realizacji biznesowych celów?**

**Przemek Kotecki,**

Director of Transformation Office (Acting) at Allegro | Head of Portfolio Management

*Trudno sobie wyobrazić dzisiaj rekrutację, która na jednym z etapów nie odnosi się do umiejętności pracy z zespołem. Właśnie dlatego, że w większości organizacji widać, że tam, gdzie jest ona rozwinięta, realizacja celów biznesowych (szczególnie długofalowych) jest skuteczniejsza. Czym jest umiejętność pracy w zespole? To świadome myślenie o tym, jak każdy może kontrybuować do wspólnego celu, świadoma chęć pomocy innym, skuteczne dawanie i przyjmowanie informacji zwrotnej, twórcze podchodzenie do rozwiązywania problemów i dojrzałe rozmawianie o wyzwaniach i dyskusja w kwestiach, w których się nie zgadzamy. A gdy coś nie wyjdzie, to wspólna retrospektywa i przemyślenie jak możemy w przyszłości działać lepiej.*

**Tomasz Ruczaj,**

Dyrektor Zarządzający Członek Zarządu VINCI Facilities Polska Sp.z o.o.

*Współpraca jest bardzo ważna w każdej dziedzinie biznesu, ale moim zdaniem ma największe i niewrażliwe znaczenie w usługach. W branży Facility Management, której spółka VINCI Facilities Polska jest przedstawicielem, klienci oczekują wiedzy i doświadczenia interdyscyplinarnego. Nie wyobrażam sobie realizacji celów biznesowych bez zgranego zespołu, zaangażowania i współpracy, udzielania sobie wsparcia oraz dzielenia się wiedzą merytoryczną. Definiując elementy sukcesu i efektywności pracy zespołowej złożonej z różnych predyspozycji wśród współpracowników, bez wątpienia należy wspomnieć o samej organizacji pracy zespołowej. W moim przekonaniu powinna polegać na przydzieleniu odpowiednich ról i zadań do osoby, której umiejętności najlepiej oddają charakter zadania. Znajomość pracownika z jego silnymi i słabymi stronami daje nam możliwość przydzielenia zadań w ramach zespołu, które możliwie maksymalnie wykorzystują jego naturalne predyspozycje, a co wpływa też na poczucie komfortu danego pracownika. Odpowiednio dobrane osoby w zespole uzupełniają się nawzajem, pokazują rozwiązania niedostępne dla umysłów innych, nawzajem się inspirują i monitorują. Często zdarza się, że dzięki pracy zespołowej poszczególni pracownicy uwalniają i ujawniają swój prawdziwy potencjał i możliwości. Oczywiście, aby organizacja mogła prezentować pełne wartości pracy zespołowej, potrzebna jest szczegółowa analiza stylów komunikacji, świadomość mocnych i silnych stron jednostek, ciągła praca nad motywacją oraz zrozumieniem ról w zespołach. Niezmiernie ważne są wzajemny szacunek i zaufanie. Podsumowując, umiejętność ta jest wręcz niezbędna, aby skutecznie, profesjonalnie jako firma świadczyć kompleksowe usługi FM.*

**Robert Wójcik,**  
Dyrektor Zarządzający Oddziału Bawaria Motors Sp. z o.o.

*Umiejętność pracy w zespole to kluczowa umiejętność, ale zarazem najtrudniejsza do wdrożenia. Tylko wysoka świadomość managerów nie tylko tego, co się dzieje w zespole, ale i dlaczego tak się dzieje, to pierwszy, mały krok do bycia liderem pracy zespołowej - szczególnie w obecnych bardzo wymagających czasach.*

**Piotr Żabski,**  
Wiceprezes Zarządu Santander Consumer Bank S.A.

*Umiejętność pracy w zespole jest podstawą skutecznych organizacji. Realizacja celów biznesowych w sposób trwały i ciągle bez tej umiejętności jest praktycznie niemożliwa. Każda decyzja podjęta zespołowo będzie lepsza od indywidualnej, dlatego że zawiera w sobie różne punkty widzenia członków zespołu. Zwycięskie organizacje cechuje wysoki poziom współpracy, a umiejętność budowania skutecznych zespołów, które potrafią współpracować, staje się istotnym czynnikiem sukcesu wielu organizacji.*



## **Inwestycja bardziej w procesy czy ludzi? W co dzisiaj łatwiej inwestować a w co warto i się opłaca?**

**Przemek Kotecki,**

**Director of Transformation Office (Acting) at Allegro I Head of Portfolio Management**

*Łatwiej chyba zawsze było inwestować w procesy (nie tylko dzisiaj). Pytanie natomiast powinno brzmieć, w co warto inwestować. I tutaj moim zdaniem odpowiedź jest taka, że warto inwestować w jedno i drugie. Przy czym w procesy w większości już firmy inwestują. W ludzi inwestycja jest trudniejsza, bo wymaga zrozumienia motywacji i potrzeb pracowników, zmapowania ich z możliwościami i potrzebami organizacji i świadome zarządzanie rozwojem swoich zespołów. Do tego wszystkiego dochodzi skuteczność rozwoju - a tutaj model 70-20-10 mówi, że aż 70% doświadczenia i wiedzy zdobywamy dzięki codziennej pracy, 20% to informacje od współpracowników, a 10% to szkolenia i kursy. A zatem, choć warto inwestować w kursy i wymianę wiedzy (one poszerzają horyzonty, wskazują nowe ścieżki i otwierają oczy na nowe koncepty), to niezmiernie istotne jest takie zorganizowanie zakresu pracy i wymagań, aby pomagał ludziom się rozwijać i budować kolejne kompetencje w ramach swojej ścieżki rozwoju.*

**Tomasz Ruczaj,**

**Dyrektor Zarządzający Członek Zarządu VINCI Facilities Polska Sp.z o.o.**

*W naszej kulturze organizacyjnej dominuje zdecydowanie „inwestowanie w ludzi”. W sposób ciągły staramy się podnosić kompetencje „miękkie” i umiejętności merytoryczne. Zdajemy sobie sprawę z różnic charakterów w zespołach, ale potrafimy je odpowiednio zidentyfikować, komunikować ze sobą, opierając się na metodologii DISC D3. Korzystamy z diagnozy kompetencji już na etapie procesów rekrutacyjnych, kolejno poprzez wdrożenie, pracę indywidualną a następnie zespołową, dla poprawy jakości dialogu czy zwiększenia efektywności pracy zespołowej. Opieramy się na systematycznie walidowanej diagnostyce, aby móc odpowiedzieć na wewnętrzne motywację pracowników, utrzymać zaangażowanie, ale przede wszystkim ducha pracy zespołowej opartej na realizacji celów biznesowych. To pracownicy tworzą firmę i procesy, a nie odwrotnie. Procesy są ważne w kontekście porządku, ładu, zachowania spójnych i jednolitych standardów pracy, ale zawsze można je ulepszać i dostosowywać do potrzeb. Ponadto muszą być pragmatyczne i funkcjonalne, nie mogą utrudniać realizacji celów biznesowych i powodować ograniczenie elastyczności w realizacji potrzeb klientów.*





**Robert Wójcik,**  
Dyrektor Zarządzający Oddziału Bawaria Motors Sp. z o.o.

*Moim zdaniem proporcja inwestycji powinna rozkładać się następująco: ludzie 80%, procesy 20%. Kto bowiem będzie przeprowadzał nawet najbardziej dopracowane procesy, jak nie będzie kompetentnych pracowników? Ale w co łatwiej inwestować? W procesy, bo efekty przyjdą zdecydowanie szybciej niż inwestycja w ludzi. Ale opłaca się inwestować w ludzi. Trwa to dłużej i nie jest łatwe, ale waga dla biznesu jest zdecydowanie większa. Czego brakuje? Świadomości i wiedzy, dlaczego pewne rzeczy się dzieją w naszych zespołach.*

**Piotr Żabski,**  
Wiceprezes Zarządu Santander Consumer Bank S.A.

*To ludzie tworzą procesy a nie odwrotnie, dlatego inwestycja w umiejętności współpracy jest już obowiązkiem, a nie przywilejem. Dojrzałe zespoły cechuje umiejętność samodoskonalenia się poprzez wyciąganie wniosków z sukcesów oraz niepowodzeń. Ciągła analiza w zespole tego co poszło „nie tak”, bez wskazywania winnych, jest istotną cechą zespołu, w którą warto inwestować czas i energię.*



## **Jakie korzyści biznesowe przynosi inwestycja w podniesienie jakości współpracy w zespołach?**

**Przemek Kotecki,**

**Director of Transformation Office (Acting) at Allegro | Head of Portfolio Management**

*Jakość współpracy w zespołach, jeżeli jest wysoka, objawia się, między innymi, wysokim poziomem wzajemnego zaufania i szacunku, transparentną komunikacją, zaangażowaniem i chęcią wspólnego rozwiązywania problemów (w tym poczuciem wspólnej skuteczności i sprawności), i wreszcie buduje poczucie bezpieczeństwa i oparcia w członkach zespołu. Przyjmując, że dany zespół pracuje na wspólnych wartościach i jest zmotywowany wizją swojej firmy i zespołu, wtedy zaangażowanie i motywacja do realizacji aspiracyjnych celów oraz brania odpowiedzialności za wzrost organizacji jest naturalna i realnie przekłada się na realizowane cele (co widać w większości szybko rosnących organizacji). Dodatkowo w organizacji widać pozytywną energię i dobrą atmosferę - to przekłada się na mniejszą rotację wśród pracowników, przywiązanie do 'społeczności' i wreszcie 'przyciąganie' nowych zainteresowanych, którzy (przyjmując, że podstawowe potrzeby finansowe etc. są spełnione) chętniej dołączą do zgranych i pozytywnych zespołów.*

**Tomasz Ruczaj,**

**Dyrektor Zarządzający Członek Zarządu VINCI Facilities Polska Sp.z o.o.**

*Praca zespołowa stanowi o jakości firmy jako całości i jest moim zdaniem kluczem do dobrze prosperującego i rozwijającego się przedsiębiorstwa. Skutecznie zarządzany i zmotywowany, zgrany zespół, w którym panuje pozytywna energia, atmosfera, jest w stanie doprowadzić do kreacji dynamicznego, produktywnego i efektywnego środowiska pracy. To z kolei przekłada się na szybszą i kompleksową realizację celów, satysfakcji i zadowolenia klienta z realizowanych przez nas usług. Efektem finalnym jest zwiększenie zysków firmy, a o to przecież w biznesie chodzi.*

**Robert Wójcik,**

**Dyrektor Zarządzający Oddziału Bawaria Motors Sp. z o.o.**

*Skuteczna komunikacja, wypracowana kultura organizacyjna, mniejsza rotacja pracowników, efektywna współpraca między np.: pokoleniem X i Y, Z to realne korzyści biznesowe z inwestycji w podnoszenie jakości współpracy. Wyzwaniem jest tu przekonanie decydentów do takiego patrzenia na rozwój biznesu, inwestycja w szkolenia, czas, bo przecież nikt nas nie zwalnia od wymagań realizacji celów sprzedażowych, KPI, udziałów rynkowych.*

**Piotr Żabski,**

**Wiceprezes Zarządu Santander Consumer Bank S.A.**

*Korzyści z inwestowania w podnoszenie jakości współpracy jest wiele, przede wszystkim namacalną wartością jest skrócenie czasu dostarczania rozwiązania dla klienta. Wdrożenie metodyk zwinnych daje takie możliwości w stosunkowo krótkim czasie. Nie bez znaczenia jest też poprawa satysfakcji wykonywanej pracy, a tym samym poziomu zaangażowania pracowników. Praca w modelu zwinnym opartym na pracy zespołowej zwiększa poziom jakości dostarczanych rozwiązań, a tym samym może skutecznie obniżyć koszt funkcjonowania organizacji.*

## PODSUMOWANIE

Rewolucji czy ewolucji - czego potrzebują dziś zespoły, żeby podnosić jakość współpracy? Zdecydowanie ewolucji, od której nie uciekniemy i która, czy tego chcemy czy nie, już się rozpoczęła. A od działań, które podejmiemy będzie zależeć jaki charakter przyjmą te zmiany. Bowiem trudno mówić dziś o strategii biznesowej czy efektywności pracy bez uwzględnienia relacji międzyludzkich, tego jak zespoły ze sobą pracują, a co jak podkreślają eksperci, jest kluczowe przy powodzeniu każdego projektu. Jednocześnie należy pamiętać, że współpraca jest procesem ciągłym i dynamicznym, wymagającym codziennego wysiłku, by budować zaufanie i poczucie przynależności wśród pracowników.

O tym, że wiele jest jeszcze przed nami do zrobienia pokazują m.in. wyniki badania opinii. Przypomnijmy, zdaniem jedynie co dziesiątego pracownika (11%) wysoki poziom współpracy utrzymuje się zawsze, a dla mniej niż połowy (45%) występuje przez większość czasu. Sytuacja związana z pandemią w wielu firmach obnażyła braki związane z dbaniem o poszczególne aspekty współpracy, czy wprost brak strategii na tę współpracę. Warto mieć na uwadze, że poprawa relacji i budowanie silnych wspierających się zespołów, spoczywa głównie na liderach, którzy do tego zaangażują swoich pracowników. Szefowie mają bardzo konkretną pracę do wykonania i muszą zacząć działać, nie czekając na lepszy, bardziej sprzyjający czas.

Z pomocą przychodzą nowe technologie, zwinne metodyki, badania kompetencji, które pomogą nam sprawnie przeprowadzić procesy, ale w taki sposób, aby każdy chciał być naturalnie zaangażowany w ten proces i rozumiał w nim swoją rolę. Myśląc bowiem o inwestycji w podnoszenie jakości współpracy potrzebujemy narzędzi (a dziś już takie mamy), które wprost pokażą to czego nie jesteśmy w stanie domyśleć się o danej osobie, pracując z nią nawet od wielu lat. Na koniec przytaczając już wypowiedź jednego z naszych ekspertów pamiętajmy, że to ludzie tworzą procesy a nie odwrotnie, dlatego inwestycja w umiejętności współpracy jest już obowiązkiem, a nie przywilejem.

## INICJATOR RAPORTU



Partner biznesowy w diagnozie kompetencji pracowników, dostawca badań kompetencji w modelu DISC D3 wykorzystywanych w rekrutacji, kształtowaniu postawy liderkiej czy podnoszeniu jakości współpracy (m.in. w ramach naszego autorskiego warsztatu [Siła różnic w zespole](#)). Wspieramy managerów i zespoły w rozwoju tych umiejętności, których naprawdę potrzebują do realizacji celów, tworzymy plan rozwoju ich kompetencji i przeprowadzamy ewaluację efektów.

Po więcej informacji zapraszamy na stronę [www.effectiveness.pl](http://www.effectiveness.pl) oraz nasz profil na LinkedIn: [EFFECTIVENESS-badania kompetencji](#). A w związku z tym, że w EFFECTIVENESS stawiamy na dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, zachęcamy do słuchania podcastu [Everest LIDERA](#) Anny Sarnackiej-Smith: przykłady z życia zespołu pod kątem wyzwań we współpracy i wyzwań liderkich, konkretne wskazówki oraz rozwiązania (również z wykorzystaniem modelu DISC D3).

Kontakt:

Marta Chojnacka, Communication Manager; [mchojnacka@effectiveness.pl](mailto:mchojnacka@effectiveness.pl),  
[effectiveness@effectiveness.pl](mailto:effectiveness@effectiveness.pl)

## PARTNER RAPORTU



Firma konsultingowo-szkoleniowa, która powstała z pasji do ludzi, psychologii, zarządzania, prawa, rozwoju i chęci pomocy innym. Wierzymy, że bogate doświadczenia z różnych dziedzin (design thinking, agile, zarządzanie projektami, IT, UX, bankowość, windykacja, farmacja, prawo, HR) powoduje, że patrzymy na organizację z wielu perspektyw, dobierając najlepsze rozwiązania. Współpracujemy z najlepszymi umysłami w Polsce, stawiamy na jakość i zadowolenie klienta.

Doradzamy w zakresie Project i Portfolio Management. Wspieramy procesy kreatywne. Pomagamy budować strategię. Dbamy o tworzenie produktów i usług zorientowanych na użytkownika, wykorzystujące i łączące różne metody i techniki, w tym design thinking. Mentoring dla Ciebie i Twoich pracowników to jeden z naszych atutów. Budowa zespołów Scrumowych czy transformacja Agile – to niełatwy i bardzo długi proces. My wiemy, jak go wdrożyć. Po więcej informacji zapraszamy naszą stronę [www.magenta.consulting](http://www.magenta.consulting), [Facebook](#) oraz profil na [LinkedIn](#).

EFFECTIVENESS

