

Współpraca Magia systemu czy iluzja pozorów?



KARINA POPIELUCH

Business trainer, MBA&HR Lecturer.
Założycielka firmy KaiZen HR i KaiZen IT – konsultant,
trener biznesu, eykładowca akademicki, Coach ICC.
Ma ponad 25-letnie doświadczenie w doradztwie
funduszom inwestycyjnym i zarządom spółek komercyjnych,
wspiera transformację funkcji HR, pracuje nad rozwojem
indywidualnym i zespołowym kadry zarządzającej oraz
realizuje projekty budujące przewagę organizacji w oparciu
o efektywne Zarządzanie Zmianą, Przywództwo
i Kapitał Ludzki. Uhonorowana nagrodą Polish Businesswomen
Awards w kategorii „Lider w obszarze strategicznego
Zarządzania Zasobami Ludzkimi”. Pomysłodawczyni
i kreatorka studiów podyplomowych HR Business Partner
oraz wykładowca MBA w Akademii Leona Koźmińskiego.
Członek rady merytorycznej czasopisma branżowego
„HR Business Partner”. Autorka książki *HR Business Partner –
rola, filary, perspektywy* oraz wielu publikacji
popularnonaukowych.

Współpraca to dziś jedno z najczęściej powtarzanych słów w strategiach i prezentacjach firmowych.

Brzmi pięknie. Ale czy w Twojej organizacji współpraca jest wynikiem sensownie zaprojektowanego systemu czy raczej... skutkiem osobistych chęci pracowników i myślenia życzeniowego menedżerów?

Wielu liderów wierzy, że skoro ludzie są kompetentni i komunikatywni, to współpraca wydarzy się sama. W praktyce często kończy się to grą pozorów. Jak ją rozpoznać?

5 ILUZJI WSPÓŁPRACY

1 „Skoro się lubimy, to dobrze współpracujemy”. Patrick Lencioni (*The Five Dysfunctions of a Team*) pokazuje, że zaufanie i harmonia to za mało. Można się lubić i nadal nie dostarczać wyników.

2 „Pomagamy sobie = współpracujemy”. Amy Edmondson (*Teaming*) pisze, że prawdziwa współpraca to wspólne uczenie się i dzielenie odpowiedzialności. Sama pomoc doraźna to za mało.

3 „Podział zadań = współpraca”. Peter Senge (*The Fifth Discipline*) przypomina: wykonywanie swojego kawałka nie równa się realizacji wspólnego celu. Koordynacja i spójność są ważniejsze niż checklista.

4 „Brak konfliktów to dobra współpraca”. Lencioni i Edgar Schein (*Process Consultation*) zwracają uwagę, że zdrowy zespół potrafi przejść przez napięcia konstruktywnie. Zero konfliktów? To raczej znak, że nikt nie ma odwagi mówić wprost.

5 „To zależy od ludzi”. W. Edwards Deming dowodził, że 95% problemów wynika z systemu, a nie z charakterów. To procesy, struktury i rytuały kształtują współpracę – nie tylko osobowości.

Prawda jest taka: system buduje współpracę albo ją sabotuje. Można oczywiście wierzyć, że „dobre

intencje ludzi wystarczą”. Ale wtedy organizacja dryfuje w stronę iluzji.

Współpraca nie jest magią ani dodatkiem do kultury. To architektura procesów, decyzji i odpowiedzialności.

I GO DALEJ?

Jeśli chcesz sprawdzić, czy Twoja organizacja naprawdę współpracuje, zadaj sobie kilka prostych pytań:

- Czy nasze zespoły mają jasny cel i kryteria sukcesu, czy tylko kalendarze pełne spotkań?
- Jak radzimy sobie z konfliktami – uciekamy, czy wykorzystujemy je do rozwoju?
- Czy system (procesy, struktura, rytuały) wspiera współpracę, czy raczej zmusza ludzi do improwizacji?
- Gdzie kończy się „pomoc koleżeńska”, a zaczyna realne współtworzenie wartości?

Odpowiedzi mogą być niewygodne. Ale właśnie one pokazują, czy mówimy o współpracy, czy żyjemy jej iluzją.

A jeśli wolisz konkret zamiast pytań, oto trzy kierunki, które robią różnicę:

- **Nazwij zasady gry.** Jasno określ, jak wygląda współpraca w procesach i projektach – kto podejmuje decyzje, kto odpowiada za rezultat i jakie są kryteria sukcesu.
- **Projektuj konflikty.** Zaproś zespół do dyskusji nad trudnymi tematami, zanim napięcia wybuchną same. Konstruktywny spór bywa bardziej wartościowy niż niekończące się „zgadzanie się ze sobą”.
- **Sprawdź system.** Przeanalizuj, które procesy wspierają współpracę, a które ją sabotują, i zidentyfikuj te elementy. Często to nie ludzie są problemem, ale sposób, w jaki organizacja zmusza ich do działania. ♦