



## BUDOWANIE ZESPOŁU

Polak-patriota to dobry team player  
– marzy mi się, że kiedyś tak będzie

**OLGIERD ŚWIDA**

*Olgierd Świda – trener biznesowy, członek redakcji magazynu „W Punkt”. W latach 90. pracował dla Microsoftu w Niemczech i USA. Zdefiniował polskie słownictwo w Windowsie. Współwynalazca Open License. W latach 2006–2007 odpowiadał za produkcję newsów w TVP. Senior Leader w ramach organizacji Anthony’ego Robbinsa, legendarnego pioniera coachingu i motywacji. Prowadzi firmę Tools 2 Lead*

**Z**esztóroczna wyprawa polskich himalaistów na Broad Peak zakończyła się tragedią. Okazało się, że nie istniał zespół, a jedynie lider i jego pomocnicy. Lider osiągnął cele i pozostawił pomocników w tyle. Jeden nie doszedł do obozu. Zamarzł. Zespół to dużo więcej niż grupa kilku osób i wspólny cel. Tylko jak się tego nauczyć?

Wyjazdy integracyjne były już w czasach PRL. Teoretycznie miały pomagać integrować pracowników zakładu pracy, by tworzyli zwarty

i zgrany zespół. Zazwyczaj jednak sprowadzały się do towarzyskiej imprezy intensywnie zakrapianej alkoholem i spoufalania się z osobami z innych działów. I tyle. Wtedy myślano, że na tym polega budowanie zespołu.

Tworzenie zespołu to najważniejsze zadanie lidera. Lider nie musi się na wszystkim znać, ale musi umieć dobrać sobie odpowiednich ludzi do stojącego przed nim zadania. Umiejętność znalezienia współpracowników to duża sztuka. Umiejętność zgrania ich w jedną całość i inspiracja do

działania w konkretnym kierunku to sztuka jeszcze większa. Często zespół składający się z wielu gwiazd wcale nie osiąga oczekiwanego zwycięstwa. Najwyraźniej widać to w piłce nożnej.

W Polsce team work jest tematem stosunkowo nowym. Nie mamy żadnego bohatera narodowego, który byłby protoplastą team playera. Większość to wojownicy o niepodległość ojczyzny. Chwała im za to, ale nadal brak współczesnym Polakom postaci inspirujących do pracy zespołowej. Nie istnieją w naszych tradycjach.

W Stanach Zjednoczonych dzieci uczą się team worku w szkole. Mój syn był chyba w szóstej klasie, gdy na lekcji fizyki nauczyciel podzielił klasę na zespoły 4–5-osobowe i zadał przeprowadzenie kilku eksperymentów. Określił dokładnie outcome, czyli format raportu, który

**GDY PRZEGLĄDAM  
POLSKIE CV, BAWI  
MNIĘ SEKCJA  
„HOBBY”. W USA  
NALEŻY MIEĆ  
KATEGORIĘ  
O WOLONTARIACIE  
– POKAZAĆ, ŻE SIĘ  
POŚWIĘCA NA RZECZ  
JAKIEJS SPRAWY**



będzie oceniał. Uczniowie musieli sami zdecydować, kto przejmie jaką rolę w zespole. Byli zobligowani do tego, by wspomagać się nawzajem, aby każdy wykonał swoje zadania. Wszystko musiało się spiąć w postaci końcowego raportu. Była jedna i ta sama ocena dla wszystkich członków zespołu. Liczył się wynik zespołowy, a nie indywidualny wkład.

Ciekawy koncept dla 12–13-latków. Oczywiście mój 12-letni wtedy syn starał się mnie przekonać, że jemu należała się dużo wyższa ocena, ale ktoś inny w zespole nawalił i dlatego ocena była tylko dostateczna. Co za pech. Cieszyłem się jednak, że miał to doświadczenie w tak młodym wieku. Z tego, co rozumiem, polskie szkoły i uczelnie ignorują ideę pracy zespołowej i koncentrują się na nagradzaniu osiągnięć jednostek. A szkoda. Do zderzenia z nowoczesnym światem, w któ-

rym niedoceniana umiejętność zapewnia sukces, dochodzi wiele lat później w pracy.

Obserwuję różne grupy i zespoły w Warszawie i mam wrażenie, że większość członków jest zainteresowana własną korzyścią („co ja z tego będę miał”) niż sukcesem całego zespołu. Pamiętam czasy, kiedy polska telewizja publiczna była podzielona według klucza partyjnego między PiS, LPR i Samoobronę. Każde z ugrupowań wprowadzało swoich ludzi w kontrolowane przez siebie pionki. Smutne było, że większość uwagi poświęcano na wewnętrzne sojusze i rozgrywki między ugrupowaniami, a nie na sukces całej firmy.

Amerykanka Robyn Benicasa dziś inspiruje firmy do pracy zespołowej, opowiadając o swoim udziale w zawodach Eco-Challenge. Mordercze zawody, w których 4–5- osobowe zespoły mają przebyć 500 kilometrów górzystego terenu w 24 godziny przy pomocy rowerów, kajaków, koni i wspinaczki. Każdy niesie plecak. Wszyscy mają swoje kryzysy, które przychodzą w różnych momentach. Osoba przechodząca

chwilowe załamanie przekazuje na czas kryzysu plecak silniejszemu. Później role się odwracają. Członkowie zespołu doskonale się rozumieją, znają mocne i słabe strony każdego z zawodników. Wszyscy wspierają się nawzajem i optymalizują siły na rzecz wyniku całego zespołu. Lider tylko monitoruje grupę. Wkracza, gdy pojawia się konflikt. Wygrywa zespół, który pierwszy doprowadzi wszystkich swoich zawodników na metę. Nie ma zwycięstwa indywidualnego.

Patrick Lencioni w swojej sztandarowej książce „Pięć dysfunkcji pracy zespołowej” zwraca szczególną uwagę na zbudowanie zaufania między członkami zespołu jako fundament do kreatywnej polemiki, budowania zaangażowania, przejmowania odpowiedzialności i dbania o wyniki. Budowanie zaufania odbywa się dzięki pokazaniu własnego vulnerability, czyli obnażeniu przed zespołem własnych słabości i podatności na zranienie. Zaufanie osiąga taki poziom, w którym każdy z członków wie, że nikt w zespole ich nie zrani ani nie będzie chciał odnieść osobistej korzyści, wykorzystując vulnera-

bility drugiego. Dopiero w takim zespole można robić burze mózgów i gorąco dyskutować o najlepszym rozwiązaniu dla firmy i nie obawiać się negatywnych konsekwencji.

Gdy przeglądam polskie CV, bawi mnie sekcja „hobby”. Zupełnie nie rozumiem, dlaczego miałyby to mi dać jakąkolwiek relewantną informację o kandydacie. Na pewno nie wywnioskuję dzięki temu, jak będzie pracował w zespole. W amerykańskich CV z kolei należy mieć kategorię o wolontariacie. Należy pokazać, że się bezinteresownie poświęca własny czas na rzecz jakiejś sprawy. Taka osoba w firmie prędzej wesprze kolegę, będzie lepszym team playerem.

Budowanie zespołu to wielka sztuka. W Polsce potrzeba pozytywnych przykładów, postaci w serialach, bohaterów narodowych, którzy są wzorami team playerów. Wręcz powinien powstać polski odpowiednik tego pojęcia. Pracy w zespole należy uczyć w szkołach tak, aby było to częścią wychowania obywatelskiego i postawy patriotycznej. Polak-patriota to dobry team player – marzy mi się, że kiedyś tak będzie. Wtedy

będzie można organizować prawdziwe wyjazdy integracyjne i nawet mogłyby one być zakrapiane alkoholem. ●

**[ [** *Co Cię uwiera w polskim biznesie, a co inspiruje? Napisz do mnie: [olgierd@olgierd.com](mailto:olgierd@olgierd.com)*