

WOJCIECH OTRĘBSKI

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

## KULTURA WSPÓŁPRACY W ZESPOŁACH ZADANIOWYCH I PROFESJONALNYCH

Konsekwencje dokonujących się w Polsce po 1989 roku przemian ekonomiczno-społecznych nie zawsze wzbudzają nasz zachwyt. Jako badacz funkcjonowania jednostki i grupy ze szczególną troską obserwuję zmiany zachodzące w życiu osoby oraz ich wpływ na funkcjonowanie społeczności i odwrotnie. Dotyczą one wszystkich mieszkańców naszego kraju bez względu na płeć, wiek, wykształcenie, status społeczny czy ekonomiczny. Nie wszyscy natomiast radzą sobie z nimi na tyle dobrze, aby zmiany te odczuwać jako prorozwojowe, motywujące do aktualizacji siebie. Są wśród nich i tacy, którzy nie wytrzymując tempa i nie radząc sobie z napięciami związanymi z biegiem współczesnego życia, nierzadko zasilają, stale zwiększającą się, grupę osób marginalizowanych. Jedną z grup marginalizowanych są niewątpliwie osoby niepełnosprawne, szczególnie w kontekście ich aktywności społecznej i zawodowej. Na szczęście są też i tacy, którzy bardzo świadomie przeciwstawiają się narzucanym współcześnie wzorcom postępowania i bazując na dostępnej wiedzy oraz zdroworozsądkowym rozumieniu świata, propagują i sami stosują w życiu odpowiednie reguły postępowania, umożliwiające rozwój każdemu człowiekowi.

Jednym z obszarów życia jednostki, który wydaje się szczególnie dotknięty wspomnianymi konsekwencjami zmian, jest działanie i praca. Praca rozumiana nie tylko jako działalność zawodowa, ale szerzej, jako wszelka aktywność człowieka prowadząca do osiągnięcia określonego celu. Można zaryzykować stwierdzenie, że okres przemian spowodował powrót do dyskusji nad naturą *człowieka pracy*. W kontekście działania/pracy pojawia się pytanie, co jest bardziej pierwotne dla osoby ludzkiej: rywalizacja czy współpraca. Obserwując wzorce, jakie przenoszone są współcześnie na grunt polski z tak zwanej kultury Zachodu, można dojść do wniosku, że jej rozwój następował głównie dlatego, iż jednostki ją tworzące kierowały się przede wszystkim rywalizacją a nie współpracą. Wsparcie dla tego wniosku płynie również z tego, że jednocześnie pojawia się w naszym kraju, szczególnie wśród „głodnych” sukcesu bardzo młodych i młodych ludzi, coraz liczniejsza grupa zwolenników *walki o przetrwanie*.

Ciągła rywalizacja i myślenie jedynie o indywidualnych korzyściach z własnej działalności/pracy staje się dla wielu z nich główną wartością życia.

Aktualna wiedza, szczególnie ta ujawniająca dorobek filozofów i antropologów, historyków myśli społecznej i kultury, teologów, psychologów i socjologów, a także dokumentująca empiryczną weryfikację socjo-psychologiczną pozytywnych i negatywnych konsekwencji współpracy oraz rywalizacji dla funkcjonowania jednostki, jak i grupy (rodziny, społeczności, szkoły, organizacji), zdecydowanie podważa zasadność powyższego wniosku. W niniejszym artykule podejmę próbę przybliżenia dostępnych mi informacji uzasadniających tezę, że to nie rywalizacja a współpraca jest pierwotnym zachowaniem człowieka, przynoszącym mu możliwość rozwoju osobowego, aktualizacji siebie, poczucie satysfakcji, maksymalizację jego potencjalności i tym samym najlepiej służącym rozwojowi społeczeństw tworzonych przez jednostki.

## 1. WIZJA CZŁOWIEKA FUNDAMENTEM DLA KULTURY WSPÓŁPRACY

Ścieranie się ze sobą dwóch wizji człowieka, jednej opisującej go jako z natury swojej dążącego do indywidualistycznego działania i drugiej podkreślającej jego naturę wspólnotową, jest tak stare, jak stary jest człowiek. Odkrywane są co jakiś czas przez badaczy dziejów ludzkości prawdy wzmacniające jedną lub drugą wizję człowieka. Nie wszystkie one mają podobną *siłę rażenia*, to znaczy wywierają równie silne piętno na sposobach myślenia współczesnych i następnych pokoleń. Do wizji człowieka, które w cywilizacji zachodniej najsilniej i najdłużej oddziałują na kolejne pokolenia ludzkie, zaliczamy: materialistyczną i spirytualistyczną.

Materialistyczna wizja, czyli widzenie człowieka jedynie jako istoty biologicznej, której pojawienie się w świecie jest efektem ewolucji, najsilniej uwidacznia się w darwinowskiej teorii ewolucji. Opisywana w niej *walka o przetrwanie*, będąca mechanizmem selekcji naturalnej, bardzo szybko zostaje przeniesiona jako sposób wyjaśniania i argumentacji współczesnych dla określonych działań, na grunt społeczny i ekonomiczny<sup>1</sup>. Darwin<sup>2</sup> uważał, że walka nie tylko przeciwko czynnikom otaczającego środowiska, ale także między osobnikami wewnątrz danego gatunku, jest dominującym elementem procesu ewolucji. Dopiero w latach późniejszych przyznał, że współpraca jest również ważnym

<sup>1</sup> Ch. Hauert, *Cooperation, collectives formation and specialization*, „Advances in Complex Systems”, (2006) 9 (4), p. 315-335.

<sup>2</sup> Za: G. Woodcock G. *Przedmowa*, w: P. Kropotkin, *Pomoc wzajemna*, Poznań: OW Bractwa „Trojka” (2006), s. 5-17.

czynnikiem, ale nie rozwinął tego. Taka wizja człowieka bardzo odpowiadała kształtującemu się w dziewiętnastym stuleciu kapitalistycznemu ustrojowi organizacji pracy. Sprzyjała ona dynamicznej industrializacji, potrzebującej człowieka poświęcającego większość swojego życia pracy ponad siły, w której chcąc się utrzymać, musiał rywalizować z innymi. Nierzadko jest ona promowana współcześnie przez system edukacji, który przyjmuje za właściwą w nauczaniu kulturę opartą na rywalizacji<sup>3</sup>, jak też przez kulturę organizacji (firmy) wymuszającej i nagradzającej u jednostki zachowania indywidualistyczne<sup>4</sup>.

Prowadzone w XIX i XX stuleciu badania antropologiczne wykazywały coraz bardziej, że w plemionach pierwotnych to właśnie pomoc wzajemna była zasadą, a samolubstwo i rywalizacja wyjątkiem. Jeden z badaczy zachowań zwierząt i ludzi, Kropotkin<sup>5</sup>, na podstawie prowadzonych analiz udowodnił, że w „barbarzyńskiej” wiosce współpraca była podstawą struktury społecznej, a później osiągnęła wysoki poziom rozwoju w średniowiecznych wolnych miastach. W swoich opracowaniach rozwijał on ogłoszoną w 1880 r. w pracy pt. *Prawo pomocy wzajemnej* przez Kesslera tezę, że obok prawa wzajemnej walki działa w przyrodzie prawo pomocy wzajemnej, które dla rozwoju gatunku jest dużo ważniejsze niż prawo wzajemnej walki. Poszukując uzasadnienia dla tego stwierdzenia, Kropotkin<sup>6</sup> wyjaśnia, że „miłość, współczucie i poświęcenie rzeczywiście odgrywają rolę w rozwoju naszych uczuć moralnych. Jednak społeczeństwo ludzkie oparte jest nie na miłości i nawet nie na współczuciu. Oparte jest na solidarności ludzkiej – choćby nawet występowała ona na poziomie instynktu. Mamy tu do czynienia z nieświadomym uznaniem tej siły, którą każdy człowiek czerpie z *pomocy wzajemnej*. Mamy tu do czynienia ze ścisłą zależnością szczęścia każdego od szczęścia wszystkich, wreszcie z poczuciem sprawiedliwości, które doprowadza jednostkę do stawiania praw każdego ze swych bliźnich na równi z prawami własnymi”.

Spirytualistyczna wizja człowieka przyjmuje, iż został on stworzony na obraz i podobieństwo Boże. Funkcjonuje w trzech wymiarach: biologicznym, psychicznym i duchowym. Podstawowym zadaniem człowieka na ziemi jest dążenie do świętości po to, aby cieszyć się radością życia wiecznego. We wszystkich religiach jest obecna tzw. „złota reguła”, która dla chrześcijan brzmi: „Jak chcecie, żeby ludzie wam czynili, podobnie wy im czyńcie” (Łk 6, 31).

W judaizmie i w wielkiej tradycji rabinackiej miłość bliźniego jest głównym prawem Tory. W tradycji islamu spotykamy „złotą regułę”, która dotyczy na-

<sup>3</sup> R. Garmston, *Collaborative culture*, „Journal of Staff Development” (2007), 28 (2), p. 55-57; P. Leonard, L. Leonard, *Assessing aspects of professional collaboration in schools: beliefs versus practices*, „Alberta Journal of Educational Research”, (2001a), 47 (1), p. 4-23.

<sup>4</sup> A. Lipka (2004), *Współdziałanie, zmierzch rywalizacji pracowników. Pro- i antyrywalizacyjne narzędzia personalne*, Warszawa: Difin.

<sup>5</sup> P. Kropotkin, *Pomoc wzajemna*. Poznań: OW Bractwa „Trojka” (2006).

<sup>6</sup> Tamże, s. 21.

wet ludzkiego serca: „Nikt z was nie jest prawdziwym wierzącym, jeżeli nie pragnie dla brata tego samego, czego pragnie dla siebie”. W hinduizmie „złota reguła” wyrażona jest w ten sposób: „Taka jest istota powinności: nie czynić innym tego, co uczynione tobie było złe, krzywdzące”<sup>7</sup>.

Kluczem w dążeniu do świętości na ziemi jest miłość do Boga i miłość bliźniego, jak siebie samego<sup>8</sup>, realizująca się poprzez miłość wzajemną między ludźmi. Wzorem dla tej miłości wzajemnej jest bezinteresowna miłość Boga do człowieka. Inaczej niż w opisywanej powyżej wizji materialistycznej, dążenie do współpracy wynika nie tyle z posiadanego przez człowieka instynktu, ile z miłości, jaką człowiek obdarza innych ludzi. Miłość ta ujawnia się najczęściej poprzez służbę drugiemu i współpracę z nim. Możemy więc powiedzieć, że religijna wizja człowieka promuje zachowania wspólnotowe (kulturę komunii). Szczególnym wyrazem wizji człowieka, podkreślającej jego podstawowe zadanie (obowiązek) – dążenie do zjednoczenia z innymi ludźmi – był i jest nadal, pojawiający się w Kościele katolickim podczas II wojny światowej we Włoszech, *charyzmat jedności*. Zostaje on podarowany światu poprzez Włoszkę Chiara Lubich, która jako młoda nauczycielka podczas licznych bombardowań Trydentu, udając się do schronu, zawsze zabiera ze sobą tylko jedną książkę – Ewangelię. W niej odczytuje testament Jezusa – „[...] aby wszyscy byli jedno”<sup>9</sup>, odkrywając te słowa jako szczególne posłannictwo i zadanie dla człowieka na ziemi – zjednoczyć wszystkich.

Współczesny świat, tak bardzo zmaterializowany i zlaicyzowany, w zasadzie w punkcie wyjścia odrzuca często wszystko to, co ma związek z religią. Nowatorstwo doktryny *charyzmatu jedności*, jej uniwersalność, ponadczasowość oraz możliwość bezpośredniej aplikacji paradygmatu jedności w życie społeczne została bardzo wyraźnie doceniona przez międzynarodową społeczność naukową. Chiara Lubich otrzymała wiele doktoratów *honoris causa* (m.in. w dziedzinie: nauk społecznych, psychologii, pedagogiki, ekonomii, sztuki)

Konkludując, należy zauważyć, że wizja człowieka stanowi podstawę tworzenia się i rozwoju każdej kultury. Dlatego też w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na fakt, iż kultura współpracy i/lub rywalizacji nie pojawia się w próżni. Jest ona dorobkiem kulturowym danego społeczeństwa i jako taki, na zasadzie dziedziczenia kulturowego (społecznego) czy modelowania zachowań, przekazywana jest jego członkom. Stąd też można opisywać daną społeczność jako posiadającą niską lub wysoką synergię społeczną lub jako promującą kulturę współpracy<sup>10</sup>. Pozytywne efekty tych zjawisk przedstawię niżej.

<sup>7</sup> Za: C. Lubich, *Charyzmat jedności*, Kraków: Fundacja Mariapoli 2007, s. 467-468.

<sup>8</sup> Ga 5,13-14.

<sup>9</sup> J 17,21.

<sup>10</sup> J.J. Poggie, *Food resource periodicity and cooperation values: A cross-cultural consideration*. „Cross-Cultural Research” (1995), 29 (3), p. 276-297; R. Boyd., P.J. Richerson, *Culture and cooperation*, in: J.J. Mansbridge (ed), *Beyond self-interest*, Chicago: University Press, (1999),

## 2. KIERUNKI BADAŃ ZASADNOŚCI OBECNOŚCI KULTURY WSPÓŁPRACY W ZESPOŁACH ZADANIOWYCH I PROFESJONALNYCH

Może to czytelnika zdziwić, że dopiero teraz proponuję mu pewne ustalenia terminologiczne, które powinny znaleźć się na początku prezentacji. Wyjaśniam, że jest to zamierzone, a nie przypadkowe. Treści prezentowane w pierwszym punkcie artykułu nie wymagały tego. Od dłuższego już czasu pojęcie *współpraca* w języku polskim nie ma szczególnie pozytywnych konotacji. Dlatego zaobserwowano, że w literaturze przedmiotu próbuje się je zastąpić pojęciem *współdziałanie*<sup>11</sup>. Nie obserwuje się tego zjawiska w języku angielskim, gdzie słowa *cooperation* i *collaboration* tłumaczone są jako *współpraca/współdziałanie*<sup>12</sup>. Respektując dostrzeganą przez niektórych synonimiczność tych pojęć, skłaniam się raczej w kierunku pojęcia *współpraca* i stoję na stanowisku, iż najlepiej oddaje ono moją myśl.

*Słownik języka polskiego*<sup>13</sup> *współpracę* wyjaśnia jako *działalność/pracę wykonywaną wspólnie, przez więcej niż jedną osobę, w tym samym czasie*. Pauline i Lawrence Leonard<sup>14</sup>, dokonując przeglądu różnych konceptualizacji pojęcia *współpraca (collaboration)* w literaturze angielskojęzycznej, dochodzą do wniosku, że definiowanie tego pojęcia jest tak samo trudne, jak realizacja *współpracy* w praktyce. Wśród różnych wyjaśnień znajduje się takie, które określa *współpracę* jako styl interakcji interpersonalnej, różny od innych stylów. Kiedy inne style zakładają bycie dyrektywnym, dostosowującym się, idącym na kompromis lub rywalizującym, to *współpraca* międzyosobowa jawi się jako styl bezpośredniej interakcji, między co najmniej dwoma równymi sobie osobami, dobrowolnie zaangażowanymi we wspólne podejmowanie decyzji (dokonywanie wyborów) w trakcie pracy nad osiągnięciem wspólnego celu. Istotnym tutaj jest założenie dobrowolności *współpracy*. Można zmusić kogoś do *wspólnej* pracy w grupie, ale nie można zmusić nikogo do korzystania z tego jedyne go w swoim rodzaju stylu interakcji, jaki właściwy jest dla *współpracy*<sup>15</sup>. Twórca filozoficznej teorii *współpracy*, R. Tuomela<sup>16</sup>, zauważa, że kluczowe dla definicji *współpracy* są dwa elementy: 1) *działać/pracować razem*; 2) *współ-*

pp.111-132; R. Tuomela, *Cooperation, A philosophical study*, Dordrecht/Boston/London: Kluwer Academic Publishers, 2000.

<sup>11</sup> H. Czarniawski, *Współdziałanie potrzebą czasu*. Lublin: Norbertinum, 2002.

<sup>12</sup> J. Stanisławski, *Wielki słownik angielsko-polski*, Warszawa: WP 1978.

<sup>13</sup> *Słownik języka polskiego*, tom III, Warszawa: PWN 1981.

<sup>14</sup> P. Leonard, L. Leonard, *The collaborative prescription: remedy or reverie?* „International Journal of Leadership in Education”, 2001, 4 (4), p. 383-399.

<sup>15</sup> M. Friend, L. Cook (2000), *Interactions: Collaboration skills for school professionals*, New York: Longman, s. 6.

<sup>16</sup> R. Tuomela, *Cooperation*, s. 3, 10.

ny lub taki same cel. Dodatkowo badacz ten wyróżnia: g-współpracę (g-cooperation) – bazującą na przyjmowaniu celu wspólnotowego oraz i-współpracę (i-cooperation) – bazującą na zbieżnych celach prywatnych (indywidualnych). Każdy z wyróżnionych rodzajów współpracy może mieć charakter instytucjonalny i nieinstytucjonalny. Friend i Cook<sup>17</sup> dodają do tych charakterystyk jeszcze: równość między współpracującymi; współodpowiedzialność za realizację przedsięwzięcia, zakładającą wygodny podział pracy (niekoniecznie równy); równy współdział w podejmowaniu decyzji; współkorzystanie z zasobów; współodpowiedzialność za wyniki (pozytywne, jak i negatywne).

Analizując z kolei kontekst, w jakim współpraca może zaistnieć, wielu badaczy zjawiska skupia się na zespole. Można analizować tu przebieg współpracy między osobami tworzącymi zespół, jak również między poszczególnymi zespołami. Rodzi się pytanie, co to jest zespół?; czym różni się ta grupa osób od innych grup? Na początku konceptualizacji pojęcia odwołam się ponownie do słownika, tym razem psychologicznego, który podaje następującą definicję zespołu: „grupa dzieci, młodzieży lub dorosłych, formalna lub nieformalna, powstała spontanicznie lub z inicjatywy zewnętrznej. Może być tworzona dla realizacji określonych zadań, krótko- lub długofalowych. Specyfika i funkcjonowanie zespołu zależy między innymi od sposobu jego powstawania, postawionego celu, wieku osób wchodzących w jego skład, stylu kierowania”<sup>18</sup>. Jak wspominałem wyżej, zainteresowanie zespołową organizacją działania/pracy (czyli współpracą) jest obecne od zawsze, ale dopiero ostatnie dwadzieścia lat przyniosło cały szereg badań empirycznych i analiz, prowadzonych w różnych obszarach działalności człowieka (szczególnie edukacja, praca), których wyniki zdają się przesądzać o wyższości tego sposobu nad innymi.

Literatura prezentująca pozytywne zmiany w różnych obszarach działalności człowieka, zwiększające efektywność działania organizacji, dokonujące się poprzez czy za sprawą kultury współpracy, jest współcześnie bardzo bogata. Nie sposób oczywiście przytoczyć tu wszystkich wyników badań, nie taki jest zresztą cel tego artykułu. Chodzi bardziej o zasygnalizowanie obecnego już od ponad dwudziestu lat w kulturze (świecie) Zachodu trendu, zdaje się zupełnie odwrotnego do tego obserwowanego współcześnie w Polsce, minimalizowania rywalizacji na rzecz rozwoju współpracy.

## 2.1. KULTURA WSPÓŁPRACY PODSTAWĄ DZIAŁANIA ZESPOŁU

R. Evenson<sup>19</sup> podaje cztery etapy budowania silnego zespołu: 1) komunikacja; 2) współpraca (kooperacja); 3) twórczość (kreatywność); 4) spójność.

<sup>17</sup> M. Friend, L. Cook, *Interactions*, s. 387-388.

<sup>18</sup> W. Szewczuk, *Słownik psychologiczny*, Warszawa: WP 1985, s. 356.

Badaczka ta dodaje, że kiedy osiągnie się etap czwarty, należy przejść do piątego, czyli kontynuacji dbania na co dzień w zespole o dobrą komunikację, współpracę, kreatywność i spójność. Inni badacze zespołu pracowniczego podkreślają natomiast, że dla sprawnego i efektywnego funkcjonowania tej specyficznej grupy osób najistotniejsze są integracja i współpraca między jej członkami<sup>20</sup>.

W budowaniu efektywnie działającego zespołu podkreśla się też ważność szeregu charakterystyk osobowych jego członków. M. Clark<sup>21</sup> wymienia takie, jak:

- 1) stawanie się odpowiedzialnym za swoje decyzje;
- 2) poszukiwanie zadowolenia w realizacji celów zespołu (współpraca);
- 3) bycie zmotywowanym;
- 4) szukanie w pracy zespołowej elementów zwiększających poczucie wartości;
- 5) szybka adaptacja do koniecznych zmian;
- 6) rozwijanie swoich umiejętności interpersonalnych;
- 7) poszerzanie swojej wiedzy.

J.A. Chatman i S.G. Barsade<sup>22</sup> oraz L. Eby i G. Dobbins<sup>23</sup>, analizując zależność aktywności w zespole od ogólnej orientacji osobowościowej, zauważają, że jednostki określające siebie jako posiadające nastawienie kolektywistyczne lepiej funkcjonują w zespole pracowniczym. Z kolei Xiao-Ping<sup>24</sup> na bazie prowadzonych przez siebie badań wykazał, że spostrzeganie dobra wspólnego jako wartości ważnej dla osoby sprzyja jej angażowaniu się w pracę zespołową.

## 2.2. KULTURA WSPÓŁPRACY W EDUKACJI

Do obszarów aktywności człowieka, w których oddziaływanie kultury współpracy jest najczęściej analizowane empirycznie, należą edukacja oraz

<sup>19</sup> R. Evenson, *Team effort: beyond employees to team, beyond manager to coach*, „Supervision”, (2000), 61 (2), p. 11-13.

<sup>20</sup> M.L. Stein, *The value of teamwork*. „Editor & Publisher”, (1993), 10 (23), p. 13-15; J. Kratzer, *A delicate managerial challenge: how cooperation and integration affect the performance of NPD teams*. „Team Performance Management”, (2004), 10 (1/2), p. 20-25.

<sup>21</sup> M. Clark, *7 ways to build a better work team*. „Hotels”, (1994), Julay, p. 24.

<sup>22</sup> J.A. Chatman, S.G. Barsade, *Personality, organizational culture and cooperation: Evidence from a business simulation*. „Administrative Science Quarterly”, (1995), 40, p. 423-443.

<sup>23</sup> L. Eby, G. Dobbins, *Collectivistic orientation in teams: An individual and group-level analysis*, „Journal of Organizational Behavior”, 18 (3), p. 275-295.

<sup>24</sup> Ch. Xiao-Ping, *Work team cooperation: The effects of structural and motivational changes*, In: M. Fpddy, M. Smithson, S. Schneider, M. Hogg (ed), *Resolving social dilemmas: Dynamic, structural, and intergroup aspects*. New York: Psychology Press (1999), p. 181-192.

funkcjonowania organizacji (firmy). Efektywna realizacja procesu nauczania kolejnych pokoleń stanowiła zawsze wyzwanie dla społeczności ją prowadzących. Stanowi ona jedną z podstawowych form wspierania wszechstronnego rozwoju jednostki. Edukacja tak jak i inne aspekty działalności społecznej jest mocno osadzona w kulturze danego społeczeństwa. Oprócz tego, niestety również często, ma wpływ na nią linia polityczna aktualnie rządzących. Odniesienie sukcesu w tym zakresie nie jest zadaniem łatwym ani dla nauczających, ani dla nauczanych. Jednym z postulatów, podnoszonych coraz częściej przez środowisko edukacyjne, jest konieczność kreowania w placówce realizujących te zadania kultury współpracy, w przeciwieństwie do wszechobecnej w nich kultury izolacji<sup>25</sup>. Dotyczy to zarówno współpracy w realizacji zadań na poziomie rady pedagogicznej, jak i współpracy uczniów (rówieśników) ze sobą w procesie uczenia się.

Analizując potrzebę zmian kultury funkcjonowania placówek edukacyjnych, należy zauważyć za S. Hord<sup>26</sup>, że winny funkcjonować one jako profesjonalne zespoły (społeczności) nauczania/uczenia się. Ich odrębność widoczna jest w pięciu wymiarach:

- 1) aktywnym udziale lidera, który dzieli się władzą i daje możliwość współdecydowania;
- 2) wspólnej wizji ogniskującej się wokół poprawy nauczania/uczenia się uczniów;
- 3) przekonaniu wśród nauczycieli o stałej konieczności dokształcania się,
- 4) kulturze współpracy, która każdemu stwarza sposobność do stania się autorefleksyjnym profesjonalistą;
- 5) środowisku fizycznym wspierającym proces nauczania/uczenia się.

Obecność tych wymiarów w placówce edukacyjnej daje szansę na to, że stanie się ona bardziej instytucją, w której obecna będzie kultura współpracy, a przez to większa efektywność i radość z bycia w niej zarówno nauczycieli, jak i uczniów<sup>27</sup>.

Do nawiązania tej specyficznej relacji, jaką jest współpraca między osobami, nie można nikogo zmusić. Budowanie kultury współpracy jako podstawy działania relacji pracowniczych w placówce szkolnej wymaga wprawdzie zaistnienia klimatu wzajemnego zaufania i życzliwości, w którym nauczyciel poczuje się pewnie i zechce otworzyć *świat swojego profesjonalnego* warsztatu na ocenę zewnętrzną, dokonywaną przez kolegów, czy na możliwość dzielenia się z innymi swoim doświadczeniem i jednocześnie uczenia się z doświadczenia in-

<sup>25</sup> R. Garmston, *Collaborative*.

<sup>26</sup> S.M. Hord, *Professional learning communities: what are they and why are they important?* „Issues About Change”, (1997), 6 (1).

<sup>27</sup> N. Akhavan, *Creating and sustaining a cooperative culture*, „Leadership, May/June” (2005), p. 20-23; E. Duffy, K. Matingly, D. Randolph, *A culture of learning*, „Independent School” (2006), 65 (4), p. 24-28.



nych<sup>28</sup>. Jak bardzo jest to trudne i często wydaje się wręcz niemożliwe, wie każdy z nauczycieli i wykładowców.

Jakościowa zmiana funkcjonowania profesjonalnego zespołu nauczającego (rady pedagogicznej) w wyniku wprowadzenia w placówce kultury współpracy, a tym samym zdecydowanie wyższa efektywność nauczania/uczenia się powierzonych jej oddziaływaniu osób (dzieci, młodzieży i dorosłych), sygnalizowana jest w pracach wielu autorów<sup>29</sup>. Natomiast zmiany, jakie dokonują się bezpośrednio w samych uczących się, a następnie w tworzonych przez nich środowiskach rówieśniczych są nie mniej znaczące. Duże wsparcie dla prowadzonej tu argumentacji płynie z dorobku psychologii ekologicznej<sup>30</sup>, która zauważa, że „dwie głowy to niejedna”, zawsze szybciej można osiągnąć cel, współpracując z innymi. Jednocześnie zaznacza wyraźnie, że łatwiej nie znaczy prościej (w sensie przebiegu relacji). Teorie rozwoju człowieka sygnalizują z kolei, że bez udziału środowiska, szczególnie społecznego (choć także fizycznego), nie jest możliwy prawidłowy rozwój osoby ludzkiej i jej funkcjonowanie w żadnym z okresów rozwojowych<sup>31</sup>.

Bardziej szczegółowe badania empiryczne wskazują, że poprzez współpracę z rówieśnikami dzieci nabywają doświadczenia społecznego i uczą się poznawczego rozwiązywania problemów<sup>32</sup>. Współpraca w grupie rówieśniczej (współnauczanie się wzajemne przez uczniów) przynosi najlepsze efekty w uczeniu się w porównaniu ze współzawodnictwem i tradycyjnym sposobem nauczania, gdzie wiodącą rolę ma nauczyciel<sup>33</sup>. Bardzo dobre efekty kultura

---

<sup>28</sup> L. Leonard, P. Leonard, *Reculturing for collaboration and leadership*, „The Journal of Educational Research” (1999), 92 (4), p. 237-242.

<sup>29</sup> L. Leonard, P. Leonard, *Professional community in American and Canadian schools: assessing and comparing collaborative environments*, „Planning and Changing” (2002), 33 (3/4), p. 128-154; S. Coatney, *Building a collaborative culture*, „Teacher Librarian” (2005), 32 (4), p. 59-59; S. Gruenert, *Correlations of collaborative school culture with student achievement*, „NASSP Bulletin”, (2005) 89 (645), p. 43-55; R. Smith, P. Leonard, *Collaboration for inclusion: practitioner perspectives*, „Equity & Excellence in Education”, (2005), 38 (4), p. 269-279; Ch. Bernacchio, F. Ross, K.R. Washburn, J. Whitney, D.R. Wood, *Faculty collaboration to improve equity, access and inclusion in higher education*, „Equity & Excellence in Education” (2007), 40 (1), p. 56-66.

<sup>30</sup> L.D. Segal, *Designing team workstation: The choreography of teamwork. Resources for ecological psychology*, in: P. Hancock, J.M. Flach, J. Caird, K. Vicente (ed). *Local applications of the ecological approach to human-machine systems*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, (1995), p. 392-415.

<sup>31</sup> A. Brzezińska, *Spoleczna psychologia rozwoju*, Warszawa: Wyd. Nauk. Scholar 2000; S. Ciairano, L. Visu-Petra, M. Settanni, *Executive inhibitory control and cooperative behavior during early school years: A follow-up study*. „Journal of Abnormal Child Psychology” (2007), 35 (3), p. 335-345; S. Ciairano, L. Visu-Petra, M. Settanni, *Executive inhibitory control and cooperative behavior during early school years: A follow-up study*, „Journal of Abnormal Child Psychology” (2007), 35 (3), p. 335-345.

<sup>32</sup> V.A. Green, R. Rechis, *Children's cooperative and competitive interactions in limited resources situations: A literature review*. „Applied Developmental Psychology” (2006), 27, p. 42-59.

współpracy przynosi wśród uczniów, których korzenie kulturowe związane są ze społecznościami etnicznymi preferującymi wśród norm życia społecznego współpracę<sup>34</sup>.

### 2.3. KULTURA WSPÓŁPRACY W ORGANIZACJI

Należałoby teraz podać argumenty przemawiające za tym, że kultura współpracy jest rzeczywiście najlepszą z możliwych do zastosowania w realizacji działań przez zespoły zadaniowe i profesjonalne działające w organizacji. Zanim wymienię szereg badań w tym zakresie prowadzonych i zaprezentuję ich wyniki, chciałbym wspomnieć o jednej rzeczy. Mianowicie, ponad dziesięć lat temu magazyn „Fortune”<sup>35</sup> zamieścił artykuł opisujący niekonwencjonalne działania zespołów pracowniczych podejmowane w jednej z wiodących korporacji amerykańskich o nazwie 3M, stworzonej i zarządzanej przez Livio DeSimone, nazywając je: *Dziesięć przykazań w zarządzaniu twórczymi ludźmi* (*Ten commandments for managing creative people*). Jednym z dziesięciu jest *kreowanie kultury współpracy* rozumiane jako stwarzanie okoliczności i zachęcanie pracowników, aby jak najczęściej współpracowali ze sobą, wymieniali doświadczenia, dyskutowali na temat swoich pomysłów i uczyli się nawzajem od siebie.

Z kolejnych opracowań dowiadujemy się, że bez względu na wielkość organizacji, charakter jej produkcji, profil działalności, wprowadzenie kultury współpracy zdecydowanie poprawia efektywność funkcjonowania firmy i zadowolenie pracowników;

- dużych banków i korporacji<sup>36</sup>;
- zakładów wykorzystujących zaawansowane technologie<sup>37</sup>;
- usług zdrowotnych i socjalnych<sup>38</sup>;
- zakładów produkcyjnych i usług<sup>39</sup>.

---

<sup>33</sup> F. Kohler, *Establishing cooperative peer relations in the classroom*, „Pointer” (1985), 29 (4), p. 12-16; B. Chambers, P.C. Abrami. *The relationship between student team learning outcomes and achievement, causal attributions and affect*. „Journal of Educational Psychology” (1991), 83 (1), p. 140-146; L.D. Madrid, M. Canas, M. Ortega-Medina, *Effects of team competition versus team cooperation in classwide peer tutoring*. „The Journal of Educational Research” (2007), 100 (3), 155-160.

<sup>34</sup> J. Long, *School-too-work transition with Native American Indians: implication for counselors*. Arkansas; University Press (1999).

<sup>35</sup> L. Marshall, *Ten commandments for managing creative people*. „Fortune” 131 (1), p. 135-136.

<sup>36</sup> J.A. Chatman, S.G. Barsade (1995) *Personality*.

<sup>37</sup> Lee, Cheung, Tsui, Kwok 2007; Price 2006.

<sup>38</sup> J. Fickel, L.E. Parker, E.M. Yano, J.E. Kirchner, *Primary care – mental health collaboration: An example of assessing usual practice and potential barriers*. „Journal of Interprofessional Care” (2007), 21 (2), p. 207-216.

W bardzo zasadniczy sposób można rzec *rozprawia się* z rywalizacją wśród pracowników, przepowiadając jednocześnie jej zmierzch A. Lipka<sup>40</sup>. W swojej książce wskazuje ona na cały szereg negatywnych konsekwencji zarówno dla funkcjonowania firmy, jak też dla pracowników. Jej argumentację wspierają też badacze z innych krajów<sup>41</sup>.

Podsumowując, należy przyznać, iż dość dobrze udokumentowana, aczkolwiek jeszcze niepowszechnie znana, zdaje się zasadności budowania w zespołach zadaniowych i profesjonalnych raczej kultury współpracy niż rywalizacji. Zawsze były i będą nadal sytuacje (zawody sportowe), w których zdrowa i uczciwa rywalizacja może mieć charakter motywacyjny i prorozwojowy. Nie możemy się jednak zgodzić na to, aby kultura rywalizacji była dominującą w naszych społecznościach. Staralem się to wykazać podczas tego przedłożenia, że często jest to wbrew naturze człowieka i prowadzi go, jak również społeczności przez niego tworzone, do zatracenia możliwości uzyskania wysokiej synergii społecznej.

---

<sup>39</sup> J. McClenahan, *Culture of cooperation*, „Industry Week” (2006), October, p. 38; D. Schoonmaker, *Companies use design to create specific culture*, „Grand Rapids Business Journal” (2006), August 14, p. B3.

<sup>40</sup> A. Lipka, *Współdziałanie*.

<sup>41</sup> L. Langbein, C. Jorstad, *Productivity in the workplace: Cops, culture, communication, cooperation, and collusion*. „Political Research Quarterly” (2004), 57 (1), p. 65-79; M. Rauch, *Cooperation and competition*, „Incentive” (2006), 80 (7), p. 12; M. Haag, R. Lagunoff, *On the size and structure of group cooperation*, „Journal of Economic Theory” (2007), 135 (1), p. 68-89; F. Koster, K. Sanders, *Serial solidarity: the effects of experiences and expectations on the co-operative behavior of employees*, „International Journal of Human Resources Management” (2007), 18 (4), p. 568-585; F. Koster, F. Stokman, *Solidarity through networks: the effects of task and informal interdependence on cooperation within teams*, „Employee Relations” (2007), 29 (2), p. 117-137.

