



Anna Pluta
Hanna Soroka-Potrzebna

PRACA W GRUPIE CZY ZESPOLE –

analiza wybranych
aspektów

Praca w grupie czy zespole –
analiza wybranych aspektów

UNIwersytet Szczeciński
ROZPRAWY I STUDIA T. (MCCCXCVII) 1323

Anna Pluta
Hanna Soroka-Potrzebna

Praca w grupie czy zespole –
analiza wybranych aspektów

Szczecin 2024

Rada Wydawnicza

Barbara Braid, Anna Cedro, Urszula Chęcińska, Rafał Klóska
Maciej Kowalewski, Ewa Mazur-Wierzbicka, Jarosław Nadobnik
Grzegorz Wejman, Renata Ziemińska, Magdalena Zioło
Andrzej Skrendo – przewodniczący Rady Wydawniczej
Elżbieta Zarzycka – dyrektor Wydawnictwa Naukowego

Recenzent

dr hab. Justyna Maria Bugaj, prof. AWSB

Redakcja językowa
e-DYTOR

Skład
Iga Bańkowska

Korekta
Ewelina Piotrowska

Projekt okładki
Raraku.pl

Anna Pluta ORCID 0000-0002-9833-3908

Hanna Soroka-Potrzebna ORCID 0000-0003-4772-2134



Wersja elektroniczna publikacji dostępna na licencji CC BY-SA 4.0
po 12 miesiącach od daty wprowadzenia do obrotu

© Copyright by Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2024

DOI 10.18276/978-83-7972-774-2

ISBN 978-83-7972-774-2 (online)

ISBN 978-83-7972-773-5 (print)

ISSN 0860-2751

WYDAWNICTWO NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

Wydanie I | Ark. wyd. 8,5 | Ark. druk. 9,5 | Format 170/240

Spis treści

Wprowadzenie	7
1. Grupy i ich praca w organizacji	11
1.1. Grupa i zespół – cechy, podobieństwa i różnice	11
1.2. Rodzaje i struktura grup w organizacji	21
1.2.1. Rodzaje grup formalnych w organizacji	30
1.2.2. Rodzaje zespołów pracowniczych	33
1.3. Praca w grupie – istota, blaski i cienie.....	37
1.3.1. Zalety wspólnego działania.....	41
1.3.2. Zagrożenia w pracy grupowej.....	44
1.4. Otoczenie, w którym funkcjonują grupy i zespoły	49
2. Budowanie zespołowości w organizacji	55
2.1. Kontrakt jako narzędzie wspierające zespołowość w organizacji	55
2.2. Formowanie relacji współpracy w organizacji	63
2.3. Formy organizacyjne grup i zespołów	72
2.3.1. Projektowanie stanowisk i ich różnicowanie	72
2.3.2. Grupowanie stanowisk pracy	74
2.3.3. Hierarchia zależności	75
2.3.4. Podział uprawnień decyzyjnych w organizacji	76
2.3.5. Koordynowanie czynności.....	77
3. Trudności w funkcjonowaniu grup w organizacji	81
3.1. Różnorodność członków grupy.....	81
3.1.1. Przywództwo w heterogenicznej grupie pracowniczej	84
3.2. Praca w grupach a kreatywność	87
3.2.1. Narzędzia do stymulowania kreatywności grupy lub zespołu	93
3.3. Bezpieczeństwo psychologiczne członków grupy	98

4. Zespoły projektowe w organizacji jako przykład pracy zespołowej.....	105
4.1. Zespół projektowy – definicja i cechy	105
4.2. Zarządzanie zespołem projektowym.....	107
4.3. Budowanie tożsamości zespołu projektowego	113
4.3.1. Narzędzia do budowania tożsamości zespołu	119
4.3.2. Narzędzia do komunikacji online.....	127
Zakończenie	131
Bibliografia	133
Spis rysunków i tabel	149
Notki biograficzne Auterek	151

Wprowadzenie

*Gdyby człowiek działał w zgodzie z własnym interesem, czego nie robi –
może za wyjątkiem kilku świętych – wówczas cała ludzkość współpracowałaby ze sobą.
Nie byłoby więcej wojen, armii ani bomb.*

Bertrand Russell

Rosnąca złożoność oraz szybkie i nieprzewidywalne zmiany współczesnego świata powodują niepewność w obecnych organizacjach. Odpowiedzią zarządzających jest ciągle poszukiwanie sposobów, które ograniczą pojawiające się zagubienie i dezorientację. Wydaje się, że jedną z najczęstszych praktyk jest oparcie działania organizacji na pracy grupowej, a nawet zespołowej. Takie podejście wywodzi się z przełomowego odkrycia przez A. Smitha prawa technicznego podziału pracy (Muszyńska, 2008, s. 11), które stało się koronną zasadą w nauce o zarządzaniu. Umożliwiło przejście od działań jednopodmiotowych (opartych na pracy indywidualnej) do wielopodmiotowych (zbiorowych).

Wdrożenie tego typu działań wymaga budowania grup i zespołów pracowniczych w organizacji. Nie jest to podejście nowe i odkrywcze, jednak pomimo że od dawna wykorzystywane jest w praktyce gospodarczej i omawiane w nauce, nadal jest rzadko spotykane. Sytuacja taka jest konsekwencją wszechobecnej rywalizacji w życiu współczesnych ludzi i powszechnego nastawienia na sukces indywidualny. A przecież, jak pokazuje raport z badania z 2023 roku pt. *Love Your Work*, praca zespołowa wraz z pozytywną atmosferą w organizacji znalazły się na trzecim miejscu wśród najczęściej wskazywanych czynników zadowolenia z pracy¹. Od lat wiadomo też, że działanie w grupie pozwala zmniejszyć nakład czasu i wysiłku, a jednocześnie zwiększyć efektywność i zaangażowanie jej członków. Praca z innymi powoduje, że realizowane zadania przestają być niemiłym obowiązkiem, a stają się okazją do pozyskania cennego doświadczenia, uczenia się i rozwoju. Z tego powodu wiele organizacji opiera swoje działanie na pracy w grupie, najczęściej rozumianej jako wykonywanie działań wspólnie przez kilka/kilkanaście jednostek, a nawet deklaruje wprowadzanie pracy zespołowej.

¹ https://nuvalu.pl/wp-content/uploads/2023/04/Raport_LYW_2023_wa-2.pdf (dostęp: 29.11.2023).

Czym jednak jest grupa? Czy grupa i zespół to to samo? Jak zbudować grupę lub zespół? Niniejsza monografia ma pomóc w udzieleniu odpowiedzi na te pytania poprzez dokładne wyjaśnienie obu pojęć oraz wskazanie cech różniących obie formy wspólnego działania. Autorki pokazują, że każdy zespół jest grupą, ale nie każda grupa zasługuje na nazwanie jej zespołem. Prezentowane interpretacje pojęć pozwalają również zrozumieć, zgłębić i przeanalizować mechanizmy zbiorowych działań ludzkich.

Autorki niniejszej publikacji oferują Czytelnikowi oryginalny zbiór rozważań z zakresu nauki o zarządzaniu i jakości, który stanowi inspirację do przemyśleń i zachęca do subiektywnej oceny prezentowanego materiału z punktu widzenia aktualnych potrzeb i oczekiwań. Liczą, że ich praca nie tylko może pomóc w zrozumieniu idei zespołowości oraz znaczenia tej cechy, lecz także będzie impulsem do podjęcia działań na rzecz budowania zespołowości w organizacji opartej na grupach i/lub ich szczególnej odmianie – zespołach.

Niniejsza monografia ma popularyzować działania grupowe oraz przybliżyć istotę kształtowania zespołowości w organizacji. Osiągnięcie takiego celu wymaga:

- a) usystematyzowania pojęć związanych z problematyką grupy, zespołu i pracy grupowej oraz zespołowej w organizacji;
- b) omówienia procesu kształtowania zespołowości w organizacji;
- c) przedstawienia trudności stojących przed współczesnymi grupami i zespołami wraz ze wskazaniem kierunku poszukiwania rozwiązania;
- d) zaprezentowania przykładu działań praktycznych pozwalających na pracę zespołową nad projektem.

Przyjęte cele szczegółowe wyznaczają sposób uporządkowania treści. Monografia składa się z czterech rozdziałów, a także wprowadzenia i zakończenia oraz bibliografii i spisu rzeczy (tabel i rysunków). Wszystkie rozdziały mają charakter teoretyczny i opierają się na odpowiednio wyselekcjonowanej oraz poddanej krytycznej analizie polskiej i zagranicznej literaturze przedmiotu (opracowania zwarte, artykuły naukowe). Niektóre fragmenty monografii wzbogacono aktualnymi przykładami, zaczerpniętymi z dostępnych raportów z badań przeprowadzanych przez różne instytucje (krajowe i zagraniczne) oraz z zasobów internetowych opracowywanych przez praktyków biznesu (np. omówienie aplikacji obecnie wykorzystywanych w pracy zespołowej). Autorski dobór treści i sposób jej prezentacji porządkuje i uzupełnia dotychczasową wiedzę z zakresu nauki o zarządzaniu i jakości w podjętej tematyce.

W pierwszym rozdziale omówiono temat pracy oraz podstawowe pojęcia i terminy użyte w kolejnych częściach. Zaprezentowano rozumienie istoty grupy oraz zespołu, a także ukazano różnice między nimi. Następnie szczegółowo przedstawiono grupy

formalne i nieformalne powstające w organizacji, role wypełniane przez jednostki stanowiące grupę, a także różne sposoby klasyfikowania formalnych grup oraz zespołów. Rozważania te są podstawą do przybliżenia specyfiki pracy realizowanej przez kilka osób oraz wyszczególnienia atutów i słabości takiej formy działania. W zakończeniu ujęto charakterystykę otoczenia, w jakim funkcjonują współczesne organizacje złożone z grup i zespołów.

Rozdział drugi jest poświęcony kształtowaniu zespołowości w organizacji. Omówiono w nim kontrakt jako narzędzie, które porządkuje pracę w grupie bądź zespole. Jego zawarcie pozwala rozpocząć proces budowania zespołowości, który opiera się na przechodzeniu przez kolejne fazy formowania się grupy. W zakończeniu tego rozdziału ukazano elementy konstrukcyjne organizacji utrwalające więzi między członkami grupy formalnej.

W rozdziale trzecim przybliżono trudności stojące przed współczesnymi grupami i wskazano kierunki radzenia sobie z nimi. Na początku zwrócono uwagę na rosnącą różnorodność członków grupy lub zespołu pracowniczego i wyjaśnienia istoty tego zjawiska, co stanowi podstawę do omówienia przywództwa w heterogenicznej grupie. Autorki wskazują również, że twórcza energia grupy lub zespołu stanowi najbardziej pożądany i deficytowy komponent funkcjonowania współczesnej organizacji. Wyjaśniają, jak zachęcać pracowników do kreatywnego myślenia, ukazując zasady i narzędzia wyzwalające nowatorskie i nieszablonowe sposoby rozwiązywania problemów. Odnotowują też, że zapewnienie zaangażowania członków grupy i zespołu w realizację zadań wymaga kształtowania bezpiecznego miejsca pracy oraz budowania zaufania w relacjach między ludźmi.

W rozdziale czwartym zaprezentowano przykład pracy wielopodmiotowej w ramach interdyscyplinarnych zespołów projektowych. Opisano pojęcie „zespół projektowy” i wskazano jego cechy oraz przedstawiono sposób zarządzania nim. W zakończeniu omówiono budowanie tożsamości zespołu projektowego. Prezentowane są też konkretne narzędzia wykorzystywane w tym celu oraz instrumenty wspierające komunikację online.

Temat podjęty w monografii wymagał wprowadzenia pewnych ograniczeń. Autorki sprowadzają rozważania tylko do najważniejszych ich zdaniem zagadnień stanowiących fundament budowania zespołowości organizacji. Zdają sobie jednak sprawę, że nastawienie organizacji na realizowanie działań dzięki grupom i zespołom i kształtowanie podstaw do urzeczywistnienia takiego modelu jest niewystarczające. Konieczne jest również podejmowanie działań prowadzących do utrzymania tego stanu. Opisane w monografii zagadnienia wydają się stanowić jedynie pierwszy krok. Jest on ważny, ale po nim powinny nastąpić kolejne. Na przykład opisana

w rozdziale trzecim rosnąca różnorodność członków grupy czy zespołu pracowniczego wymaga nie tylko zwrócenia uwagi na przywództwo (co zostało omówione), lecz także uważnego przyjrzenia się kwestiom zarządzania zasobami ludzkimi. Okazuje się bowiem, że dalsze wykorzystywanie standaryzowanych praktyk kadrowych staje się nieodpowiednie w odniesieniu do pokoleń wchodzących aktualnie na rynek pracy. Poza tym warto dokładnie rozważyć kwestię motywowania pracowników do pracy zespołowej oraz jej kontynuowania przez długi okres. Wydaje się również, że ciekawym dopełnieniem rozważań na temat funkcjonowania grup i zespołów w organizacji oraz utrzymania zbudowanej zespołowości jest przyjrzenie się wykorzystywaniu w ich pracy nowoczesnych technologii. Prowadzą one do rozszerzenia form wykonywania pracy administracyjnej, między innymi o pracę zdalną albo angażowania sztucznej inteligencji. Autorki wierzą, że w przyszłości uda im się opracować kolejną monografię, która ukaże funkcjonowanie już stworzonych w organizacji grup i zespołów oraz przybliży zarysowane powyżej zagadnienia.

Monografia, skupiona jedynie na procesie kształtowania pracy w organizacji opartej na działaniu grup i zespołów, może zainteresować menedżerów zarządzających organizacjami, liderów grup i zespołów pracowniczych, ale także szeregowych pracowników realizujących zadania w grupie bądź zespole. Ważną grupą adresatów są również studenci kierunków społecznych, szczególnie zarządzania i ekonomii. Ponadto monografia może zainteresować osoby, którym bliskie są kwestie zespołowości i wspólnego działania w życiu zawodowym, a może i prywatnym.

Rozdział 1

Grupy i ich praca w organizacji

Połączenie sił to początek, pozostanie razem to postęp, wspólna praca to sukces.

Henry Ford

1.1. Grupa i zespół – cechy, podobieństwa i różnice

Świat, w którym żyjemy, nieustannie się zmienia, co wpływa na ewolucję struktur organizacyjnych oraz stosowanych w nich procedur. Aby zwiększyć efektywność, pracownicy coraz częściej działają w grupach lub zespołach. Choć terminy te są używane zamiennie, istnieją między nimi istotne różnice. W związku z tym ważne staje się dogłębne zrozumienie zarówno obu pojęć, jak i zagadnień z nimi związanych.

Grupy rządzą się własnymi prawami, tworzą normy, które obowiązują wszystkich członków. Mają one za zadanie scalać należące do nich jednostki, ale równocześnie wymuszać zachowania zgodne ze wzorcem, który jest jednym z fundamentów tożsamości grupy. Niezależnie od wielkości grupa nie różnicuje ról w kontekście współpracy jej członków, a jedynie skupia się na mechanizmach i procesach odnoszących się do tworzenia i manifestacji wspólnej tożsamości. Przykładowe definicje pojęcia „grupa” zebrane zostały w tabeli 1.1.1.

Analizując pojęcie grupy z perspektywy organizacji, wyróżnia się termin grupy pracowniczej. Charakteryzuje się ona określonymi wzorami zachowań, normami, postawami i wartościami, ale również określa funkcje, które uczestnicy grupy muszą pełnić, aby zachować jej ciągłość i rozwój (Janowska, 2010, s. 101).

Grupa w ramach swojego funkcjonowania podejmuje szereg decyzji, które były tematem badań Irvinga Lestera Janisa (1982). Określił on badane zjawiska terminem „myślenie grupowe” i wskazał powtarzające się błędy w sposobie podejmowania decyzji przez grupę, takie jak: iluzja jednomyślności, odporność na wpływy z zewnątrz, stereotypowe postrzeganie innych grup, złudzenie dotyczące wyższości danej grupy nad pozostałymi. Janis zauważył ponadto, że grupowy iloraz inteligencji nie przekłada się na średnią wyciągniętą z ilorazów inteligencji jej członków. Oznacza to, że jednostki o wysokim poziomie inteligencji podejmujące decyzje w grupie działały w sposób zaprzeczający ich potencjałowi intelektualnemu.

Tabela 1.1.1. Definicje pojęcia „grupa”

Definicja	Autorzy
Dwie lub więcej osób, które realizując zakres swoich obowiązków, współdziałają ze sobą w zakresie realizowanych zadań	W. Bańka
Grupa społeczna, której członków łączy wspólna działalność i pozostają ze sobą w bezpośrednich kontaktach osobistych, co stanowi podstawę do wytworzenia się zarówno stosunków emocjonalnych, jak i szczególnych wartości grupowych i norm zachowania	Z. Jankowska
Zbiór ludzi skupionych na wspólnym celu, zbyt duży, by powstały w nim relacje pozwalające na wykształcenie ról zespołowych. W miarę zwiększania się liczebności grupy indywidualna tożsamość jednostki i jej wkład w postaci odgrywanej roli stają się coraz mniej ważne, przy jednoczesnym wzroście znaczenia przywódcy grupy	M. Belbin
Liczba osób, które: 1) są związane wzajemnymi interakcjami; 2) są psychologicznie wzajemnie siebie świadome; 3) spostrzegają siebie jako grupę	B. Kozusznik
Co najmniej dwie osoby, które wspólnie pracują i dążą do określonego celu. Ponadto istnieją bezpośrednie interakcje między osobami tworzącymi grupę, obowiązuje ich system norm oraz określona rola	H. Mruk
Dwie lub więcej osób w bezpośredniej interakcji, z których każda jest świadoma swojej przynależności do grupy i współzależności, dążąc do osiągnięcia wspólnych celów grupowych	D.A. Buchanan, A.A. Huczynski
Dwie lub więcej osób połączonych relacjami społecznymi	S. Sebo, B. Stoll, B. Scassellati, M.F. Jung; R. Donelson
Trzy lub więcej osób, które przyczyniają się do realizacji wspólnego zadania lub celu	T. Reimer, T. Russell, C. Roland
Ludzie, którzy poprzez swoje działanie i wzajemne oddziaływanie na siebie starają się pomyślnie wykonać zadanie lub osiągnąć cel	B. Avdiaj
Osoby wchodzące w interakcje między sobą, posiadające wspólny cel, który nie musi być tożsamy dla wszystkich członków	J. Trippner-Hrabi

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bańka, 2002; Janowska, 2010; Belbin, 2010; Kozusznik, 2005; Mruk, 2004; Buchanan, Huczynski, 2019; Sebo, Stoll, Scassellati, Jung, 2020; Donelson, 2018; Reimer, Russell, Roland, 2017; Avdiaj, 2022; Trippner-Hrabi, 2019.

Badacze wyróżnili szereg cech, którymi charakteryzują się grupy. Wśród nich najczęściej przytaczanymi są (Łucewicz, 1999, s. 157–158; Janowska, 2010, s. 101–102):

- a) wymierny i dokładnie określony cel;
- b) unikalny charakter przedsięwzięcia;
- c) w skład wchodzi osoby o różnych specjalnościach, z różnych poziomów struktury organizacyjnej;
- d) wymiana informacji w sposób swobodniejszy i prostszy niż drogą oficjalną;
- e) swoboda w podziale zasobów w ramach przydzielonych zadań;
- f) możliwość rozwoju członków;
- g) najwyższa efektywność dzięki efektowi synergii oraz brakowi formalizacji;
- h) wyższy poziom porozumienia dzięki swobodzie w wymianie zadań i stosunkach;
- i) optymalny sposób zarządzania, skracający czas między powstaniem sytuacji problemowej a podjęciem niezbędnej decyzji;
- j) uprawnienia połączone z odpowiedzialnością, gdyż grupa jako całość zarządza określonymi zasobami;
- k) połączenie dwóch sprzecznych wymagań – stabilności i elastyczności;
- l) odrębność dająca poczucie solidarności, ciągłości i trwałości grupy; grupa realizuje przydzielone zadania i ponosi odpowiedzialność za ich wykonanie jako całość;
- m) spójność przyczyniająca się do zaangażowania członków w realizację zadań; wzrost spójności ma wpływ na zwiększenie kontroli wewnątrz grupy, polepszenie relacji, jedność opinii oraz narzucenie określonych wymagań członkom;
- n) autonomia rozumiana jako swoboda grupy w wyborze tego, co robi, gdzie realizuje zadania, kto bierze udział w ich realizacji, a także jak będą one wykonywane; grupa autonomiczna ponosi odpowiedzialność za wyniki swojej pracy i stara się osiągać jak najwyższą jakość wykonywanych zadań.

Podsumowując, pojęcie „grupa” to co najmniej trzy osoby, które posiadają wspólny cel, elementy materialne, symbole i wartości, a dzięki wewnętrznym normom, instytucjom i systemom kontroli oraz swobodnej komunikacji i wzajemnemu motywowaniu się członków osiągają wspólny sukces. Cel grupy można zdefiniować jako „punkt w przestrzeni o wartości pozytywnej dla co najmniej większości członków grupy” (Łucewicz, 1999, s. 158). Ważnym aspektem są również korzyści dla pracowników. Stają się one motywacją do dołączenia do grupy i współpracy z innymi osobami. Przyczyny współpracy w ramach grupy oraz korzyści z niej wynikające zaprezentowane zostały w tabeli 1.1.2.

Tabela 1.1.2. Przyczyny współpracy w ramach grupy oraz korzyści z niej wynikające

Przyczyna	Korzyści
Bezpieczeństwo	Dzięki przynależności do grupy ludzie mogą zmniejszyć poziom niebezpieczeństwa związany z osamotnieniem. Ludzie należący do grupy czują się silniejsi, rzadziej wątpią w siebie, są odporniejsi na groźby niż osoby działające samodzielnie
Pozycja	Przynależność do grupy uznawanej przez innych za ważną zapewnia uznanie i prestiż jej członkom
Wysoka samoocena	Oprócz prestiżu i uznania w oczach ludzi spoza grupy członkostwo w niej może zwiększać poczucie własnej wartości
Przynależność	Grupy mogą zaspokajać potrzeby społeczne. Ludziom sprawiają przyjemność stałe kontakty wynikające z przynależności do grupy. Dla wielu osób są one podstawowym sposobem zaspakajania potrzeby przynależności
Siła	To, czego nie da się osiągnąć na własną rękę, często staje się możliwe dzięki działaniu w grupie. Liczebność grupy daje jej siłę
Osiąganie celów	Niekiedy trzeba więcej niż jednej osoby do wykonania określonego zadania – warto kojarzyć uzdolnienia, wiedzę albo władzę, żeby wykonać określoną pracę. W takich wypadkach kierownictwo korzysta z grup formalnych

Źródło: Rutka, 1996; por. Łucewicz, 1999, s. 157.

W praktyce gospodarczej zamiennie do pojęcia „grupa” stosowane jest określenie „zespół”. W nauce jednak pojęcia te nie są tożsame: zespół jest szczególnym przypadkiem grupy (Pyszka, 2015, s. 38). Oznacza to, że każdy zespół jest grupą, ale nie każda grupa może być nazywana zespołem (Pawlak, 2006). Zespoły tworzone są w konkretnym celu, aby opracować rozwiązanie pojawiających się problemów, stworzyć nowe produkty czy usługi. Wielokrotnie zadania te realizowane są w formie projektów, do których wykonania organizacje powołują zespoły projektowe (szczegółowo opisane w rozdziale 4). Zespół definiowany jest przez badaczy z różnych dziedzin. Przykładowe definicje zebrane zostały w tabeli 1.1.3.

Tabela 1.1.3. Definicje pojęcia „zespół”

Definicja	Autorzy
Niewielka grupa ludzi obdarzonych uzupełniającymi się umiejętnościami, zaangażowanych w realizację wspólnego celu przy pomocy ustalonych wspólnie standardów działania, za których utrzymanie członkowie odpowiadają wzajemnie przed sobą	E. Brzezińska, A. Paszkowska-Rogacz
Niewielka liczba osób o uzupełniających się umiejętnościach, które są oddane wspólnemu celowi lub zestawowi celów, za których osiągnięcie uważają się wspólnie odpowiedzialni	J.R. Katzenbach, D.K. Smith
Dwie lub więcej osób, które ze sobą współdziałają, przez co wynik zespołu jest większy od sumy indywidualnych wkładów	W. Bańka
Grupa ludzi skupionych wokół wspólnego celu lub posiadających wspólną tożsamość	M. Thomas
Zbiór ograniczonej liczby ludzi wybranych do wspólnej pracy nad realizacją określonego celu w sposób pozwalający każdemu z nich wnieść swój wkład w pracę wspólnoty	M. Belbin
Co najmniej dwie osoby, które współdziałają ze sobą i są od siebie wzajemnie uzależnione w tym sensie, że zaspokojenie potrzeb i realizacja celów skłania je do wzajemnego zaufania i wpływania na postępowanie wobec siebie	M. Mandziej-Jeżyna
Grupa wykonująca pracę kolektywną, wymagającą wspólnych wysiłków, generująca pozytywną synergię	S.P. Robbins
Grupa, która ma jeden lub więcej wspólnych celów, jest współzależna w swoich zadaniach i wchodzi w interakcje społeczne	S. Sebo, B. Stoll, B. Scassellati, M.F. Jung; S. Kozłowski, S. Bradford
Niewielka grupa osób wykonująca istotne zadania w organizacji, której członkowie posiadają uzupełniające się umiejętności i są wzajemnie odpowiedzialni za swoje działania	J.J.R. Schermerhorn
Specyficzna grupa społeczna, będąca elementem organizacji, powiązana formalnymi i nieformalnymi więzami, wykonująca wybrane zadania w celu uzyskania określonej gratyfikacji	B. Kożusznik
Grupa ludzi pracująca nad wspólnym celem	A.M. Ozigbo, I. Maryam, C.D. Ngige
Dwie lub więcej osób, które spotykają się, aby osiągnąć wspólny cel, są przypisane do wykonania specjalnego zadania i współpracują ze sobą	M. Isik, M.K. Timuroglu, Y. Aliyev

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Brzezińska, Paszkowska-Rogacz, 2009; Katzenbach, Smith, 2005; Bańka, 2002; Thomas, 2010; Belbin, 2010; Mandziej-Jeżyna, 2001; Robbins, 2004; Sebo, Stoll, Scassellati, Jung, 2020; Kozłowski, Bradford, 2012; Schermerhorn, 2014; Kożusznik, 2014; Ozigbo, Maryam, Ngige, 2020; Isik, Timuroglu, Aliyev, 2015.

Analiza literatury pozwala wskazać, że istotną cechą zespołu jest jego wielkość. Członkowie zespołu powinni się stale komunikować, dlatego ich liczba nie powinna być zbyt duża (Kowalewski, 2018). W wielu opracowaniach jako optymalną wielkość zespołu wskazuje się od 4 do 6 członków (Belbin, 2010), a na pewno nie powinno być ich więcej niż 12 (Robbins, 2004). Zbyt duża liczba osób w zespole może prowadzić do zakłóceń w przekazywaniu informacji, a to utrudnia uzgadnianie spraw i tworzy problemy w konstruktywnym współdziałaniu.

Skład zespołu nie może być losowy. Aby działał skutecznie, musi dysponować trzema rodzajami umiejętności (Robbins, 2004, s. 201): technicznymi, rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, interpersonalnymi. Nierównowaga w ich zakresie może obniżyć sprawność zespołu. Konieczne jest więc dobieranie osób wyposażonych w umiejętności potrzebne do sprawnego działania, a jeśli ich nie mają, należy uruchamiać właściwe programy szkoleniowe. Dodatkowo dobór powinien zapewnić różnorodność poglądów, osobowości, uzdolnień i doświadczeń. Heterogeniczne zespoły tworzą klimat sprzyjający rozwojowi i skutecznemu działaniu. Dochodzi do stymulacji zachowań pozwalających na wymianę wiedzy i doświadczeń, nieszablonowość i kreatywność rozwiązań (Kowalewski, 2018); wzrasta też motywacja i zaangażowanie członków zespołu w realizację stawianych im zadań, lepiej wykorzystywany jest ich potencjał (Leoński, Pluta, Wieczorek-Szymańska, 2020).

O przynależności do zespołu decydują umiejętności i wiedza, które pozwalają członkom realizować określone zadania, niezbędne do osiągnięcia wytyczonego celu. Ponadto analiza literatury pozwala wyróżnić cztery warunki, które muszą być spełnione, aby powstał zespół:

1. Osoby tworzące zespół muszą mieć wspólny cel, zaakceptowany przez wszystkich jego członków. Powinien być tak sformułowany, aby był w taki sam sposób rozumiany przez wszystkich członków zespołu. Gwarantuje to:
 - a) zwiększenie zaangażowania członków zespołu w wykonywane zadania;
 - b) zmniejszenie liczby nieporozumień i napięć pomiędzy członkami zespołu;
 - c) silniejsze utożsamianie się członków z zespołem;
 - d) zwiększenie efektywności działań podejmowanych przez jednostki.
2. Pomędzy osobami tworzącymi zespół musi dochodzić do interakcji. Umożliwiają one wymianę doświadczeń i wiedzy, ale również analizę i rozwiązywanie pojawiających się problemów, podejmowanie decyzji czy koordynowanie prac służących osiągnięciu postawionego celu. Robert Bales wyróżnił 12 kategorii interakcji (Makowski, 2001, s. 108):
 - a) solidaryzowanie się z inną osobą, podwyższanie pozycji innej osoby, udzielanie pomocy, nagradzanie;

- b) rozładowywanie napięcia emocjonalnego, żartowanie, śmianie się, okazywanie zadowolenia;
 - c) wyrażanie zgody, bierne akceptowanie, rozumienie sugestii, uleganie;
 - d) dawanie sugestii, wskazywanie kierunku, pozostawianie innym autonomii;
 - e) wyrażanie opinii, dokonywanie oceny, wyrażanie uczuć, wyrażanie życzeń;
 - f) ukierunkowywanie, udzielanie informacji, powtarzanie, wyjaśnianie;
 - g) pytanie i prośby o nakierowanie, o informację, potwierdzenie;
 - h) pytanie o opinię, ocenę, analizę, wyrażanie uczucia;
 - i) prośby o sugestię, o pokierowanie, pytanie o możliwe sposoby działania;
 - j) ujawnienie napięcia emocjonalnego, prośby o pomoc;
 - k) niezgadzanie się, bierne odrzucanie sugestii innych, wstrzymywanie pomocy;
 - l) ujawnianie antagonizmu, obniżanie pozycji innej osoby, bronienie siebie, domaganie się uznania.
3. Członków zespołu muszą obowiązywać określone normy, będące nieformalnymi regułami postępowania. To zasady, wedle których zespół działa.
 4. Zespół musi mieć określoną strukturę, wskazującą funkcje oraz obowiązki każdemu członkowi. Umożliwi to efektywną pracę całego zespołu, unikanie nieporozumień, trudności w komunikacji oraz zastrzeżeń względem kompetencji innych członków zespołu.

Mimo różnych klasyfikacji zespołów, w literaturze znaleźć można szereg elementów, które mają wpływ na efektywność i skuteczność pracy zespołu, niezależnie od jego rodzaju. Należą do nich:

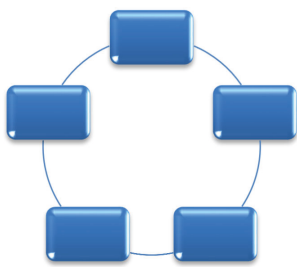
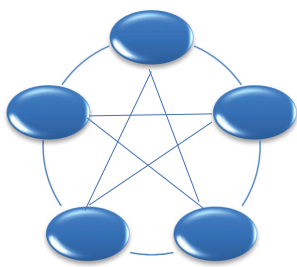
1. Świadomość wspólnego celu, który działa na wyobraźnię członków zespołu, jest źródłem motywacji do pracy, ale także zaczątkiem nowych pomysłów. Cel, który przekłada się na konkretne zadania, pozwala wybrać właściwą drogę ich realizacji i skupić się na końcowym wyniku. Szczególnie cenione są cele trudne, które wymagają kreatywności i twórczej postawy od członków zespołu.
2. Akceptowalny dla wszystkich sposób pracy, zwłaszcza styl kierowania zespołem. Polecany jest styl integratywny, polegający na skupieniu członków zespołu wokół rozwiązywanego problemu. Styl ten charakteryzuje się życzliwością wobec kierowanych, wyrozumiałością oraz dobrą wolą, zaufaniem, troską o powodzenie innych członków zespołu w wykonywanych zadaniach, a także o przyjazne warunki i atmosferę w pracy.
3. Posiadanie przez członków zespołu uzupełniających się kwalifikacji i kompetencji, a także cech osobowościowych, jak otwartość, komunikatywność, niekonfliktowość.

4. Posiadanie przez członków zespołu umiejętności odpowiadających zakresowi wykonywanych zadań. Wyróżnia się pięć rodzajów umiejętności (Bańka, 2002, s. 176):
 - a) współpraca albo kompetencje interpersonalne;
 - b) praca koncepcyjna;
 - c) formułowanie i rozwiązywanie problemów;
 - d) branie odpowiedzialności za wytwór pracy;
 - e) realizacyjne.
5. Kandydaci do pracy w zespole powinni być dobierani pod kątem umiejętności, aby móc zrealizować postawione cele.
6. Zaangażowanie wszystkich członków zespołu oraz dostosowanie zadań do ich możliwości. Efektywność pracy członków zespołu zależy od właściwego dobrania stanowiska pracy do posiadanych przez pracownika umiejętności, wiedzy, doświadczeń oraz predyspozycji. Pomocne staje się wyznaczenie ról w zespołach, o których szerzej w rozdziale drugim.
7. Odpowiedzialność spoczywająca na wszystkich członkach zespołu.
8. Niezbyt duża liczba członków, gwarantująca stworzenie poczucia tożsamości zespołowej, zaangażowania, lojalności i wzajemnej odpowiedzialności. Optymalna liczba członków zespołu nie powinna przekroczyć 12 osób, aby móc prowadzić swobodną dyskusję, dokonywać uzgodnień i dostosowywać zadania do ich aktualnych możliwości.

Powyższe cechy sprawiają, że zespół dysponuje dużym zasobem wiedzy i doświadczenia, które przekładają się na elastyczne formułowanie hipotez, zwiększenie mocy perswazyjnej i wiarygodności. Decyzje mają wtedy większą szansę na realizację, choć i wyższy stopień ryzyka niż te podejmowane przez pojedynczych pracowników zespołu. Struktura tworzona jest w taki sposób, aby ułatwić jego członkom nawiązywanie kontaktów, wymianę wiedzy i doświadczeń, a także podejmowanie wszelkich innych działań wspierających współpracę. Należy jednak pamiętać, że nie każda osoba – ze względu na osobowość i indywidualne cechy charakteru – będzie efektywnym członkiem zespołu. W niektórych krajach systemy wychowania oraz edukacji nie promują pracy zespołowej, a tym samym nie przygotowują do niej młodych ludzi.

Różnice w charakterystyce grup i zespołów pokazują jasno, że nie każda grupa osób, które pracują wspólnie, jest zespołem. Terminy różnią się od siebie pod wieloma względami. Najważniejsze elementy zaprezentowane zostały w tabeli 1.1.4.

Tabela 1.1.4. Porównanie grup i zespołów

Grupa		Zespół
Dowolna liczba osób	Wielkość	Niewielka grupa
	Schemat	
Zdecydowany, dominujący, wyznaczający kierunek podejmowanych działań	Lider	Wspólne przywództwo
Spoczywająca indywidualnie na każdym członku grupy	Odpowiedzialność	Zbiorowa oraz indywidualna
Wymiana informacji	Cel	Efektywność zbiorowa
Prowadzone według z góry określonego harmonogramu	Spotkania	Organizowane w celu rozwiązywania pojawiających się problemów, otwarte dyskusje
Mierzone dla każdego indywidualnie	Efekty pracy	Mierzone dla całego zespołu
Omawianie zagadnień, podejmowanie decyzji i delegowanie zadań	Współpraca	Omawianie zagadnień, podejmowanie decyzji i wspólne wykonywanie konkretnych działań
Przypadkowe i zróżnicowane	Umiejętności	Kompletne
Neutralny (czasami ujemny)	Efekt synergii	Dodatni
Brak, raczej przypadkowy, wspólne zdarzenia	Typ związku	Zobowiązanie, obustronne zależności, odpowiedzialność
Niewyraźna, słabo zarysowana	Struktura	Podzielone zadania, różność pełnionych ról i zachowań, odmienne pola odpowiedzialności, występowanie lidera
Poprzez więzi interpersonalne, realizację indywidualnego celu	Motywowanie	Poprzez gratyfikację wewnętrzną i zewnętrzną, więzi interpersonalne, realizację wspólnego celu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Katzenbach, Smith, 2005; Robbins, 2004, s. 194; Trippner-Hrabi, 2019, s. 47.

Pierwszym ważnym czynnikiem odróżniającym grupę od zespołu jest jej wielkość. Grupa może składać się z dowolnej liczby osób. Ważne jest jednak, że im większa grupa, tym mniejsza indywidualna tożsamość oraz rola jej członków, gdyż zaczyna wówczas dominować instynkt stadny. Przykładami dużych grup są zgromadzenia religijne i wiece polityczne. Drugim ważnym czynnikiem jest cel, który w przypadku grupy odnosi się jedynie do wymiany informacji, zaś w zespole skupia się na zbiorowej efektywności. Realizując cel, zespół działa zgodnie z przysłowiem: co dwie głowy to nie jedna, wykorzystuje synergię wiedzy i doświadczenia współpracujących ze sobą osób (o czym szerzej w podrozdziale 1.2). Należy przy tym pamiętać, że liczba osób w zespole nie może być zbyt duża, aby pomaganie nie przerodziło się w przeszkadzanie sobie nawzajem. W zależności od przyjętego celu i zaplanowanych działań można wyznaczyć konkretną liczbę członków, którzy będą go tworzyć.

Zespół wymaga więc od swoich członków podejmowania całkiem innych działań, niż ma to miejsce w grupie. Do podobnych wniosków dochodzi w swoich rozważaniach Adam Smith, który zauważa, że „efekt współdziałania grupy ludzi zorganizowanej w zespół jest większy niż suma efektów działań pojedynczych” (za: Zielewski, 1982, s. 86).

Kolejnym ważnym czynnikiem jest dobór członków zespołu lub grupy. W skład grupy wchodzi wszystkie osoby, które przyjmują normy i wartości przez nią określone, w skład zespołu natomiast ci, którzy zostali wybrani przez menedżera lub inną osobę odpowiedzialną za stworzenie zespołu. Dobór członków zespołu następuje na podstawie takich kryteriów jak: kwalifikacje, kompetencje, cechy osobowościowe czy doświadczenie. Jest zaplanowany tak, aby zespół mógł jak najefektywniej osiągnąć cel.

Grupę oraz zespół odróżniają również przywództwo i styl kierowania. W zespole wykorzystywane jest przywództwo dzielone lub rotacyjne, polegające na zamiennym przejmowaniu wiodącej roli przez osoby, które posiadają umiejętności i cechy najbardziej potrzebne w danej chwili. W grupie natomiast przywódca jest ten sam, niezależnie od sytuacji i wyzwań. Przywódcy bardzo rzadko rezygnują ze swojej roli, narzucają też członkom grupy własny styl pracy, swoje zasady i upodobania. Osoby, które nie przyjmą obowiązujących metod działania, stają się niemiłe widziane.

Grupa obejmuje osoby, które wymieniają informacje oraz podejmują różne decyzje, aby wspomóc siebie nawzajem w osiąganiu rezultatów indywidualnych obowiązków. Członkowie grupy nie mają chęci ani sposobności do pracy zbiorowej,

która wymagałaby podjęcia wspólnego wysiłku. Tym samym w przypadku grupy nie występuje dodatni efekt synergii. Pojawia się on podczas pracy zespołu, kiedy to wkład pracy poszczególnych członków umożliwia uzyskanie wyższego wyniku niż suma indywidualnych wkładów każdego członka zespołu (Hofstede, 1991, s. 16–22).

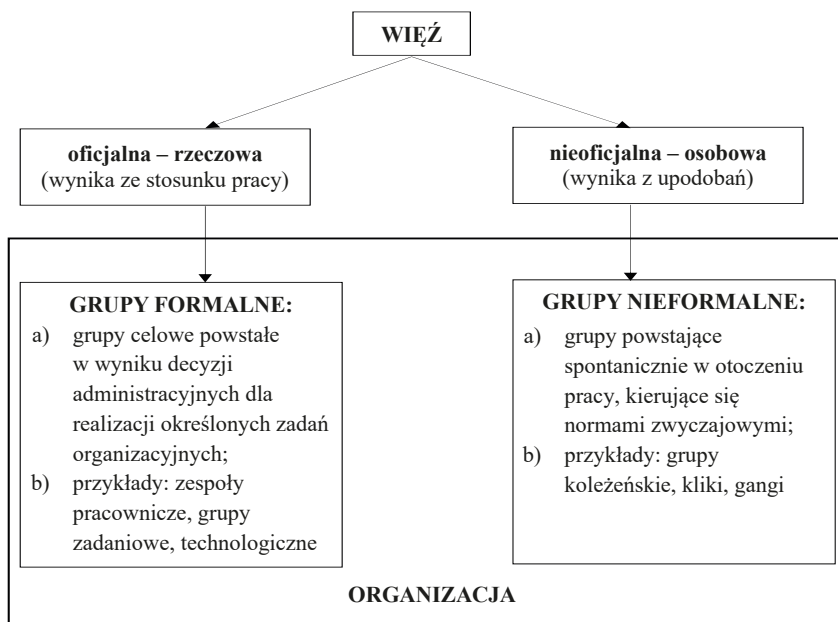
Przedstawione rozważania wraz z różnorodnością definicji dotyczących obu pojęć pokazują, że zespół jest szczególnym rodzajem grupy. Mimo że istnieją różnice w ich znaczeniu, oba terminy odnoszą się do zbioru ludzi działających wspólnie w określonych warunkach. Dlatego też w dalszej części publikacji terminy „grupa” oraz „zespół” mogą być stosowane zamiennie. Warto jednak zauważyć, że zespół jest pojęciem węższym od grupy i stanowi jej szczególny rodzaj. Innymi słowy, każdy zespół może być uznany za grupę, ale nie każda grupa musi być traktowana jako zespół.

1.2. Rodzaje i struktura grup w organizacji

Grupy i zespoły funkcjonują w ramach organizacji. Teoretycznie zarządzający organizacjami zajmują się jedynie tymi aspektami ich działania, które wiążą się z realizacją zadań prowadzących do osiągnięcia wyznaczonych celów. Przydzielają obowiązki grupom i sprawdzają ich wykonanie, ograniczając się do oceny rezultatów. Pomijane są emocje i uczucia, obecne przecież we wszystkich relacjach międzyludzkich. Jak jednak zauważa Ross A. Webber, wraz z tworzeniem grupy pracowniczej, przydzieleniem miejsca pracy i zadań poszczególnym jednostkom oraz komunikacji między nimi nieuchronnie dochodzi do pojawienia się nieformalnych działań wywołujących lub wzmacniających emocje. Dzięki temu grupa pracownicza staje się „czymś więcej niż tylko zbiorem jednostek” (Webber, 1996, s. 109) i uwidacznia się jej nieformalna strona. Oznacza to, że rozpatrując funkcjonowanie grupy w organizacjach oraz tworzenie poczucia zespołowości u jej członków, należy brać pod uwagę kwestie formalne, ale również nieformalne. Tylko takie holistyczne spojrzenie pozwala w pełni zrozumieć grupę i jej działanie.

Do powstania grup w organizacji przyczyniają się więzi między osobami wynikające ze wspólnych wartości, celów. Tworzące się związki spajają jednostki w całość poprzez wzajemną znajomość, czy udzielanie sobie pomocy w trakcie realizacji określonych działań. Charakter takich więzi może wynikać ze stosunku pracy, ale może też być wyrazem wspólnych upodobań oraz zainteresowań realizowanych poza miejscem

pracy. W pierwszym przypadku relacje w grupie są oficjalne – rzeczowe, w drugim natomiast przybierają charakter nieoficjalny – osobowy (Haber, 1993, s. 193–194). Rysunek 1.2.1 ukazuje więź jako podstawę kształtowania się grup w organizacji.



Rysunek 1.2.1. Kształtowanie się grup pracowniczych w organizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Haber, 1993, s. 193–196.

Organizacja stanowi zatem złożoną całość składającą się z dwóch rodzajów grup pracowniczych: formalnych i nieformalnych. Grupy formalne charakteryzują się następującymi cechami (Pluta, 2008, s. 106; Wawrzyniak, 1972, s. 38–39; Haber, 1993, s. 195; Zakrzewska-Bielawska, 2017, s. 256–257):

1. Członkowie grupy są świadomi łączących ich więzi.
2. Zależności między członkami grupy, oddziałujące na ich postawy i zachowania, mają racjonalny charakter i są efektem relacji:
 - a) służbowych (liniowych, hierarchicznych, strukturalnych) – wyrażających relacje nadrzędności i podporządkowania, które ukazują rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych;
 - b) funkcjonalnych (doradczych) – sprowadzających się do świadczenia usług doradczych między specjalistami z różnych dziedzin;

- c) technicznych (operacyjnych, współpracy) – wynikających z zależności między członkami, którzy uczestniczą w jednym zespole działań lub jednym procesie technologicznym;
 - d) informacyjnych (wymiana informacji, pomost) – dotyczących wzajemnej wymiany informacji między członkami grupy.
3. Zależności między członkami grupy są ujęte w formie zapisu (utrwalone poprzez formalizację).

Za sprawą więzi o charakterze oficjalnym dochodzi do formalnego łączenia się osób, co oddziałuje na ich postawy i zachowania. Wykształcają się wtedy wśród członków grupy różnego rodzaju podstawy ich współdziałania, do których zalicza się: spójny rytm działania, ustalenie zasad współpracy (uwzględniające warunki improwizacji i wyłamywania się z obowiązujących norm), sposobu ekspresji uczuć, emocji i przekazywania informacji oraz duchowości (wiążącej się z rozumieniem sensu działania, wytyczaniem granic między dobrem i złem itp.) (Oyster, 2002, s. 95–96).

Dopełnieniem kształtowania się oficjalnych zachowań wśród pracowników organizacji jest ich równoczesne funkcjonowanie w ramach grup nieformalnych. Okazuje się bowiem, że rodzaj stosunków, które są podstawą ich tworzenia, nie powstaje zamiast, ale obok tworzonych powiązań oficjalnych, formalnych (Zieleniewski, 1981, s. 430). Jednak w tym przypadku więzi łączące członków nie są narzucane w ramach organizacji, a zdarza się nawet, że wychodzą poza nią i jej grupy formalne. Są one nieoficjalne i krystalizują się dzięki wspólnym zainteresowaniom poszczególnych osób, hobby, chęci niesienia pomocy, sympatii lub antypatii i poczucia krzywdy, które stanowią zachętę do podjęcia wspólnego działania (Haber, 1993, s. 196). Więzi stanowiące podstawę grup nieformalnych można podzielić na dwa rodzaje (Bolesta-Kukułka, 1995, s. 66): wzajemnej atrakcyjności oraz wspólnotę interesów.

Powstające w ramach organizacji grupy nieformalne charakteryzują się (porównaj: Gołębiowska, 1993, s. 64):

- elastycznością systemu władzy,
- swobodą i autonomią działania członków grupy (brak przepisów),
- brakiem depersonalizacji.

Tworzenie się oraz rozwój grup i stosunków nieformalnych nie zagraża funkcjonowaniu organizacji i jej grup formalnych. Przeciwnie: przyczynia się do większej integracji uczestników (poprzez zmniejszenie ich anonimowości), kształtowania odpowiedniej kultury zawodowej, wzajemnego uczenia się, pobudzania samodzielności i inicjatywy. Ponadto może stanowić istotny element procesu porozumiewania się, na przykład w odniesieniu do grup koleżeńskich bądź towarzyskich.

Jedną z głównych zalet grup nieformalnych jest możliwość udzielania sobie pomocy i lepsza współpraca oraz uczynność członków grupy (Webber, 1996, s. 121). Niemniej łączenie się osób nieoficjalnymi więziami osobowymi ma nie tylko dobre strony. Typowym przykładem negatywnej sytuacji i wynikającego z tego zagrożenia może być spadek sprawności funkcjonowania organizacji na skutek sprzeczności pomiędzy wartościami wyznawanymi przez członków grupy nieformalnej a celami organizacji. Jest to dobrze widoczne, gdy grupy nieformalne przybierają postać gangu lub kliki (Haber, 1993, s. 198). Innym negatywnym skutkiem tworzenia się więzi nieformalnych jest szybkie rozchodzenie się plotek, które są narzędziami komunikacyjnymi o wątpliwej wartości etycznej (Bielenia-Grajewska, 2011).

Niezależnie od tego, czy powstająca grupa ma charakter formalny czy nieformalny, można wyróżnić te same składniki elementarne (Pluta, 2008, s. 110; Haber, 1993, s. 197–203; Webber, 1996, s. 113–120; por. Griffin, 2022, s. 632–639):

- a) cel działania ukazujący, do czego grupa dąży i co chce osiągnąć, a także wartości, które stanowią podstawę wyborów dokonywanych w trakcie realizowanych przez grupę zadań;
- b) przywódca wskazujący, kto w grupie ostatecznie podejmuje decyzje i wyznacza kierunek jej działania oraz w jaki sposób dochodzi do jego wyboru;
- c) członkowie grupy i ich pozycje oraz role, wpływające na zróżnicowanie przydzielanych im zadań;
- d) normy grupowe ukazujące oczekiwane wzory zachowań członków grupy i konsekwencje ich nieprzestrzegania;
- e) spójność grupy (zwartość) utrzymująca członków razem i wyrażająca atrakcyjność grupy (dla jej członków i potencjalnych kandydatów).

Charakterystykę poszczególnych składników wraz z uwzględnieniem przykładów adekwatnych z rodzajem omawianej grupy ukazuje tabela 1.2.1. Jak można zauważyć, składniki te tworzą każdą grupę, zarówno formalną, jak i nieformalną. Okazuje się też, że brak któregośkolwiek z nich może podważyć funkcjonowanie danej grupy.

W organizacjach dąży się do tworzenia grup pracowniczych, ale też podejmuje się działania mające na celu wyzwolenie zespołowości wśród jednostek (poprzez realizowanie pracy zespołowej). Aby osiągnąć taki stan, konieczne jest zadbanie o fundament, czyli stabilną i trwałą, ale jednocześnie elastyczną strukturę grupy (Barrett, 2002, s. 296–314). Zapewnia to holistyczne podejście do tworzenia grupy poprzez jednoczesne rozpatrywanie jej perspektywy formalnej i nieformalnej. Dzięki temu można w pełni skoncentrować jednostki wokół zadania i stworzyć nie tylko grupę, ale i sprawnie działający zespół.

Tabela 1.2.1. Struktura i charakterystyka składników grupy formalnej i nieformalnej

Lp.	Rodzaj składnika	Grupa	
		formalna	nieformalna
1.	cel	a) narzucony przez organizację i ukierunkowany na osiągnięcie jej celów	a) stworzony przez członków grupy; b) zgodny lub niezgodny z celami organizacji czy grupy formalnej (co ułatwia albo utrudnia osiągnięcie celów formalnych)
2.	przywódca	a) osoba zatrudniona w organizacji na stanowisku kierowniczym; b) formalnie wybrana na stanowisko w procesie rekrutacji i selekcji (spełnia wymogi formalne, może pochodzić spoza organizacji); c) obsadzenie stanowiska jest względnie trwałe	a) osoba wywodząca się z grupy; b) wybór jest okazjonalny, spontaniczny i dopasowany do aktualnych potrzeb, sytuacji; c) nietrwałe pełnienie funkcji przywódcy (potrzeba chwili wpływa na dokonanie zmiany)
3.	pozycja i rola członków grupy	a) sztywny, hierarchiczny układ wynikający z przyjętej struktury organizacyjnej; b) zadania i role członków grupy są opisane w zakresie obowiązków pracowników organizacji	a) zmienna pozycja poszczególnych członków grupy, odgrywanie różnych ról; b) uzależnienie roli i pozycji od aktualnie realizowanych zadań oraz relacji emocjonalnych między członkami grupy
4.	normy grupowe	a) narzucone przez organizację; b) ujęte w postaci sformalizowanych przepisów zawartych w kodeksach i regulaminach; c) sankcje wynikają z przepisów i mają charakter prawny i ekonomiczny	a) wynikają z przyjętych w grupie reguł, opartych na powszechnych zwyczajach; b) nie są nigdzie spisane; c) sankcje mogą przybrać charakter moralny (wstyd), ale również fizyczny i psychiczny
5.	spoistość grupy	a) administracyjno-organizacyjna; b) jest efektem prestiżu i atrakcyjności organizacji; c) mierzona poziomem fluktuacji oraz stabilności zatrudnienia w organizacji, a także jakością i terminowością realizowanych zadań	a) naturalna, choć bywa też wymuszana przez grupę; b) wynika z prestiżu i atrakcyjności grupy; c) mierzona poziomem etnocentryzmu i poczuciem identyfikacji z grupą (np. wyrażaniem się w formie „my”)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Haber, 1993, s. 197–203.

Biorąc to pod uwagę, konieczne jest zwrócenie uwagi na ludzi tworzących grupę (formalną i nieformalną) i ich zachowania. Okazuje się jednak, że o ile oficjalne stosunki organizacyjne pozwalają dość precyzyjnie przewidzieć zachowania poszczególnych osób (ich podstawy są skonkretyzowane w opisie obowiązków pracownika zajmującego dane stanowisko w strukturze organizacyjnej), o tyle stosunki nieformalne są bardziej elastyczne, a czasami enigmatyczne. W określonych sytuacjach te same czynniki mogą wpływać pozytywnie na pozycję nieformalną danej osoby w grupie, ale w innych mogą oddziaływać negatywnie. Należy również podkreślić, że pozycja nieformalna jest kształtowana przez zestaw różnych cech, które można podzielić na dwie grupy (Webber, 1996, s. 113–116):

- a) związane z miejscem pracy i realizowanymi obowiązkami zawodowymi;
- b) niezwiązane z miejscem pracy; wnoszone przez jednostkę do grupy, stanowiące jej indywidualny zestaw cech.

Charakterystykę źródeł pozycji nieformalnej w grupie w ramach zarysowanych dwóch aspektów ukazano w tabeli 1.2.2.

Tabela 1.2.2. Źródła pozycji nieformalnej związane i niezwiązane z pracą

Lp.	Czynniki kształtujące pozycję członków grupy nieformalnej	Przykłady
1	2	3
1.	związane z miejscem pracy	a) tytuł, zajmowane stanowisko (subtelnie różnicuje pozycję jednostki, która jest tym wyższa, im ważniejsze/wyższe ona stanowisko zajmuje); b) wysokość wynagrodzenia (najważniejszy wyznacznik pozycji, która jest tym wyższa, im wyższa pensja); c) czas pracy (znaką wyróżnienia i wysokiej pozycji jest swoboda w ustalaniu godzin pracy i praca na jedną zmianę); d) swoboda poruszania się, kontaktowania z innymi (wzmacnia pozycję w grupie nieformalnej); e) symbole pozycji formalnej (szeroka gama pożądaných czynników związanych z pracą wzmacnia pozycję nieformalną. Zalicza się do nich m.in. posiadanie własnego gabinetu, wyposażenie miejsca pracy, posiadanie miejsca parkingowego, możliwość wychodzenia z organizacji na posiłki) f) staż pracy (jest czynnikiem pozytywnie wpływającym na pozycję nieformalną do chwili, gdy wiek nie podważa tej pozycji)

1	2	3
2.	niezwiązane z pracą (cechy wnoszone do organizacji przez daną osobę)	a) cechy osobiste (związane ze wzrostem, wyglądem, strojem, inteligencją, pewnością siebie czy towarzyskością mogą pozytywnie kształtować pozycję nieformalną w grupie, jednak może to być zmienne wraz z upływem czasu, zmianą sytuacji itp.); b) umiejętności (biegłość w czymś, praktyczna znajomość zagadnienia może wzmacniać pozycję nieformalną w grupie); c) wiek, płeć, pochodzenie, rasa czy wykształcenie (w zależności od sytuacji może pozytywnie lub negatywnie wpływać na pozycję nieformalną danej osoby w grupie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Webber, 1996, s. 113–116.

Warto również mieć świadomość, że budując grupę, należy zadbać o odpowiednią strukturę, którą tworzą „zestaw określonych ról i stosunków między nimi, zdefiniowanych i zaakceptowanych przez członków grupy lub zespołu” (Griffin, 2022, s. 632). Na strukturę składają się role „częstkowe” i epizodyczne, które krystalizują się w trakcie rozwoju grupy (Griffin, 2022, s. 633). Tak rozumiane role opisują „określone zachowania, osobisty wkład i relacje z innymi osobami w pracy” (Belbin, 2003, s. 41).

Jak wskazuje autor koncepcji Raymond Meredith Belbin (2003), role wypełniane przez jednostki w grupie/ zespole różnią się w zależności od funkcji, jaka została im oficjalnie przypisana w ramach organizacji. Funkcja odnosi się do wiedzy operacyjnej i umiejętności technicznych koniecznych do prawidłowej realizacji obowiązków na danym stanowisku organizacyjnym. Rola natomiast jest zadaniem, powinnością, którą należy spełnić w grupie, aby mogła ona osiągnąć swój cel (Griffin, 2022, s. 632). Oznacza to, że osoby wyznaczone do pełnienia takich samych lub podobnych funkcji mogą realizować zupełnie inne role w grupie. Zidentyfikowane role członków grupy wraz z ich charakterystyką przedstawiono w tabeli 1.2.3.

Tabela 1.2.3. Role członków grupy

Lp.	Rodzaj pełnionej roli	Charakterystyka	Słabości	
			dopuszczalne	niedopuszczalne
1	2	3	4	5
1.	myśliciel	a) osoba rozwiązująca trudne problemy; b) odznacza się bogatą wyobraźnią, kreatywnością, jest postępową	a) pomijanie szczegółów; b) bycie nadmiernie zajęтым; c) ignorowanie kwestii praktycznych	a) obstawanie tylko przy swoich pomysłach rozwiązania problemów

1	2	3	4	5
2.	poszukiwacz źródeł	a) osoba badająca możliwości i nawiązująca kontakty; b) wyróżnia się entuzjazmem, ekstrawersją oraz jest komunikatywna	a) zbytni optymizm; b) słomiany zapał	a) zwodzenie; b) zapominanie o terminach
3.	koordynator	a) osoba wyznaczająca cele i przydzielająca zadania, zachęcająca do podejmowania decyzji; b) cechuje się dojrzałością, pewnością siebie oraz umiejętnością przewodzenia	a) skłonność do lenistwa; b) wyręczanie się innymi; c) manipulowanie	a) przypisywanie sobie wysiłków i sukcesów innych
4.	lokomotywa	a) osoba stawiająca grupie wyzwania, mająca siłę sprawczą; b) słynie z odwagi i determinacji w pokonywaniu przeszkód	a) prowokowanie innych i ranienie ich uczuć	a) brak humoru i niezdolność do przeprosin w trudnych sytuacjach
5.	krytyk wartościujący	a) osoba dostrzegająca różne opcje i dokonująca celnej oceny; b) odznacza się rzeczowością, wnikliwością oraz talentem strategicznym	a) sceptycyzm; b) nadmierna krytyka; c) brak umiejętności inspirowania innych	a) popadanie w cynizm bez powodu
6.	dusza zespołu	a) osoba zapobiegająca tarciom, która słucha innych i wprowadza spokój; b) charakteryzuje się łagodnością, uważnością, zdolnościami dyplomatycznymi oraz spostrzegawczością	a) niezdecydowanie w sprawach zasadniczych; b) uleganie wpływom innych	a) unikanie konfrontacji, wiążących się z wywieraniem presji

1	2	3	4	5
7.	realizator	a) osoba przekształcająca pomysły w działanie; b) wyróżnia się zmysłem praktycznym, zdyscyplinowaniem, wydajnością i niezawodnością	a) brak elastyczności; b) zbyt wolna reakcja na nowe możliwości; c) trzymanie się tradycji	a) utrudnianie wprowadzania zmian
8.	skrupulatny wykonawca	a) osoba szukająca błędów oraz zaniechań i poprawiająca je; b) cechuje się pracowitością, sumiennością, punktualnością	a) skłonność do nadmiernego zamarzania się; b) drobiazgowość; c) nieumiejętność delegowania zadań	a) skłonność do obsesyjnego perfekcjonizmu
9.	specjalista	a) osoba dostarczająca rzadko spotykanych wiedzy i umiejętności; b) słynie z samodzielności, inicjatywy oraz oddania	a) działanie w wąskim zakresie; b) koncentracja na szczegółach utrudniająca widzenie całości	a) ignorowanie czynników spoza własnego obszaru specjalizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie Belbin, 2003, s. 38–77.

Grupa będzie pracować efektywnie, jeżeli jej członkowie nie tylko będą bazować na swojej wiedzy i umiejętnościach, lecz także wniosą osobisty wkład w postaci talentów i predyspozycji związanych z odgrywaną rolą. Należy jednak zaznaczyć, że role nie są przypisane na stałe. Można je zmieniać i dopasowywać do członków w zależności od potrzeb (Belbin, 2003). Trzeba jednak znać atuty pracowników, rozwijać repertuar pełnionych przez nich ról i dobierać je w taki sposób, by wyzwolić poczucie zespołowości. Trzeba również wykazać pokorę, że choć elastyczność w pełnieniu ról jest ważną cechą, nie można równie efektywnie pełnić każdej roli. Dlatego ważne jest odkrycie swoich mocnych stron, skonfrontowanie tej wiedzy z odczuciami innych członków grupy i przemyślenie, w czym można się sprawdzić. Dzięki temu nie trzeba się zmuszać do udawania kogoś innego, a jedynie eksponować pożądane w danej sytuacji strony osobowości, odpowiednią postawę i zachowania. Wszystko, co jest zgodne z konkretną rolą i w pełni naturalnym jej pełnieniem dla danej jednostki.

1.2.1. Rodzaje grup formalnych w organizacji

W każdej organizacji tworzonych jest wiele grup pracowniczych. Jednostki w nich skupione są powiązane więziami formalnymi, a te mogą mieć różny charakter. Wyróżnia się więzi o charakterze (Haber, 1993, s. 195):

- a) operacyjnym – członkowie grupy są ze sobą powiązani ze względu na rodzaj wykonywanych zadań (są od siebie zależni, a ich wynagrodzenie ma związek z wydajnością całej grupy);
- b) funkcjonalnym – związki członków grupy opierają się na zróżnicowaniu kompetencyjnym jednostek (pracownicy są od siebie zależni ze względu na uzupełniające się kompetencje, niezbędne do realizacji wyznaczonych grupie zadań);
- c) strukturalnym – zależności między pracownikami wynikają ze schematu organizacyjnego, który ich hierarchizuje i wskazuje zakres swobody w podejmowaniu decyzji.

Rodzaj więzi łączącej członków może być podstawą typologii grupy, ale nie jest to jedyny sposób klasyfikacji. W podstawowym podziale grup formalnych w organizacji wyróżnia się grupy kierowane i grupy zadaniowe (Robbins, 2004, s. 164). Grupy kierowane są ujęte w schemacie organizacyjnym i składają się z kierownika i bezpośrednio podporządkowanych mu podwładnych (widoczna jest zależność służbowa między jednostkami). Grupy zadaniowe natomiast to pracownicy współpracujący ze sobą w celu wykonania określonego zadania. To powoduje, że grupy kierowane są jednocześnie grupami zadaniowymi. Nie można jednak stwierdzić, że każda grupa zadaniowa jest grupą kierowaną, ponieważ członkostwo w grupie zadaniowej może wykraczać poza podporządkowanie służbowe. Możliwe jest natomiast połączenie jednostek wchodzących w skład grup kierowanych i zadaniowych ze względu na chęć osiągnięcia celu ważnego dla każdej z nich (np. zawieranie sojuszu pozwalającego uzyskać wyższe świadczenie socjalne, zmienić harmonogram urlopów). Należy jednak podkreślić, że taka grupa ma charakter nieformalny.

Kolejnym sposobem klasyfikacji grup formalnych w organizacji jest skupienie się na zadaniach, które wykonują. To pozwala wyróżnić dwa rodzaje grup (por.: Trippner-Hrabi, 2019, s. 44; Szaniawska, 2013, s. 492–493). Grupy nazywane technologicznymi realizują zadania cykliczne, bez sprecyzowanego horyzontu czasowego, za to z wyraźnie określonym i przypisanym do pracowników zakresem zadań. Prace mają niski poziom złożoności oraz ściśle określone normy do wypełnienia, a tempo wykonania zadań jest kontrolowane. Tworzone są również grupy wykonujące

prace specjalistyczne (tzw. grupy zadaniowe). Wymaga to posiadania przez członków specjalistycznych kompetencji. Pracownicy mają swobodę działania w ramach realizowanego zadania, którego termin wykonania jest dokładnie określony.

Inne sposoby klasyfikowania grup formalnych w organizacji wraz z zarysowaniem specyfiki każdej z nich ukazuje tabela 1.2.4. Prezentowane typologie uwzględniają tylko jedno kryterium, w praktyce gospodarczej można je jednak kategoryzować z wykorzystaniem kilku kryteriów jednocześnie.

Tabela 1.2.4. Rodzaje grup w organizacji

Lp.	Kryterium różnicujące grupy	Typy grup	Charakterystyka
1	2	3	4
1.	liczba osób w grupie	małe	składają się z kilku osób (trzech, czterech, pięciu itd.), co sprawia, że mają prostą strukturę (nie ma podziału na podgrupy), i ułatwia nawiązywanie relacji między członkami. Charakteryzują się spójnością, szybkością działania oraz zaangażowaniem wszystkich członków w realizowane zadanie/ zadania
		duże	składają się z większej liczby osób (choć np. w przemyśle maksymalnie 20), dlatego członkowie grupy mogą się nie znać osobiście. Struktura wewnętrzna takiej grupy jest złożona, a to prowadzi do podziału na podgrupy. Taka sytuacja może rodzić konflikty, zmniejszać zaangażowanie poszczególnych członków w realizowanie zadań, a to z kolei obniża efektywność i poziom zadowolenia
2.	charakter członkostwa	zamknięte (ekskluzywne)	przynależność jednostki wymaga spełnienia określonych kryteriów, np. grupa „talentów”/ „gwiazd” w organizacji (wybitnych pracowników). Kryteria te mają charakter obiektywny, są sformalizowane i powszechnie znane
		otwarte (inkluzywne)	udział w nich jest dobrowolny. Organizacja nie stawia warunków dotyczących przystąpienia do prac grupy, jest dostępna dla wszystkich. Przykładem są koła jakości
3.	sposób rekrutacji	pierwotne	uczestnictwo w grupie ma charakter obligatoryjny
		wtórne	przystąpienie do grupy jest fakultatywne

1	2	3	4
4.	trwałość (okres istnienia)	trwałe	funkcjonują na podstawie przyjętego w organizacji podziału pracy, który jest odzwierciedlony w strukturze organizacyjnej. Pracownik ma dokładnie określone i przypisane zadania, które realizuje na swoim stanowisku (wchodzącym w skład grupy ujętej w strukturze organizacyjnej)
		czasowe	powoływane do realizacji określonego zadania, po którego wykonaniu następuje rozwiązanie grupy
5.	różnorodność pracownicza	jednorodne	nie ma zauważalnych różnic w zakresie cech determinujących społeczną tożsamość jednostki oraz jej statusu w interakcjach z innymi. Nie ma różnorodności widocznej (np. wiek, rasa) ani niewidocznej (np. przekonania, wiedza)
		zróżnicowane	członkowie grupy różnią się między sobą (pod różnymi względami)
6.	wydajność	mało wydajne	widoczny jest brak zaangażowania członków grupy w wykonywanie zadania. Przywództwo jest jednoosobowe. Grupa nie jest świadoma swoich celów, nie rozumie ich, a nawet nie akceptuje. Decyzje są podejmowane bez dyskusji nad problemem. Pojawiające się konflikty nie są rozwiązywane, ale tłumione przez przywódcę. Krytyka jest destrukcyjna i nie ma otwartości w wyrażaniu własnych opinii
		wydajne	grupa pracuje w przyjaznej atmosferze, co sprzyja dyskusjom i zaangażowaniu jej członków w realizację zadań, które są akceptowane i dobrze znane. Grupa ma przywódcę, który się zmienia w zależności od okoliczności. Decyzje są podejmowane na drodze konsensusu. Członkowie grupy słuchają się wzajemnie, mają swobodę wyrażania zdania, są otwarci na krytykę
7.	intensywność uczestnictwa	jednofunkcyjne	grupa jest wyraźnie wyspecjalizowana. Wykonywane są w niej jednorodne zadania
		wielofunkcyjne	grupa realizuje różne cele, wykonywane są różne działania

Źródło: opracowanie własne na podstawie Jeruszka, Wolan-Nowakowska, 2020, s. 15–21; Trippner-Hrabi, 2019, s. 44; McGregor, 2006, s. 305–307; Chrisidu-Budnik, Korczak, Pakuła, Supemat, 2005, s. 438; Kożusznik, 2014, s. 87–88.

Literaturowym przykładem systematyzacji grup formalnych (pracowniczych) uwzględniającej kilka kryteriów jest typologia opracowana przez Leonarda R. Saylesa. Rozróżnia on grupy na podstawie kwalifikacji pracowników, zajmowanej przez nich pozycji w firmie, wagi wykonywanej pracy, jednorodności grupy oraz zarobków. W tej klasyfikacji wyodrębnia się cztery rodzaje grup (Zieleniewski, 1982, s. 67–68):

- a) konserwatywne – składające się z pracowników wyższego oraz najwyższego szczebla zarządzania, którzy przede wszystkim dbają o własne interesy oraz chronią zajmowaną pozycję w organizacji;
- b) strategiczne – w ich skład wchodzi pragnący władzy młodzi i dynamiczni kierownicy niższych szczebli oraz specjaliści niemający możliwości podejmowania decyzji, ale świadomi własnych umiejętności; członkowie grup nie są – pomimo wielu przywilejów – zadowoleni ze swojego statusu w organizacji; posiadają oni umiejętności negocjacyjne, planowania strategicznego, a w sytuacjach kryzysowych potrafią przejąć władzę;
- c) wybuchowe – złożone z robotników, czyli osób mających ograniczone możliwości obrony własnych interesów; działania podejmowane przez członków grupy są emocjonalną reakcją na frustrację i nie służą wypracowywaniu strategii postępowania; niejednokrotnie nie kończą oni działań, które rozpoczęli;
- d) apatyczne – składające się z pracowników o niskich kwalifikacjach, niekiedy pracujących tylko określony czas; członkowie nie przywiązują wagi do wykonywanej pracy, nie tworzą zwartej grupy i nie starają się wywrzeć presji na kierownictwie.

Należy zaznaczyć, że zmieniające się warunki funkcjonowania organizacji (szerzej na ten temat w pkt. 1.4) przynoszą nowe formy pracy grup, a to prowadzi do pojawiania się nowych klasyfikacji. Na przykład globalizacja sprawia, że coraz częściej grupy pracownicze są różnorodne. Radzenie sobie z odmiennością i jednocześnie skupienie na wspólnym celu heterogenicznych członków grupy pracowniczej stanowi jedno z wyzwań współczesnej organizacji (kwestie te są rozwinięte w pkt. 3.1).

1.2.2. Rodzaje zespołów pracowniczych

Zaprezentowane sposoby typologizowania grup mogą znaleźć zastosowanie również przy klasyfikowaniu zespołów (jest to przecież szczególnie rodzaj grupy). Analiza literatury przedmiotu ukazuje jednak, że istnieją przykłady typologii odnoszące się tylko do zespołów. Zaprezentowano je w tabeli 1.2.5.

Tabela 1.2.5. Typologia zespołów

Lp.	Kryterium różnicujące zespoły	Rodzaje zespołów	Charakterystyka
1	2	3	4
1.	skład zespołu	wewnętrzne	tworzone są w ramach struktury organizacji, zarządzane i monitorowane lokalnie. W ich skład wchodzi tylko osoby zatrudnione. Zespoły wewnętrzne charakteryzują się: – interakcjami członków, a także lidera zespołu z członkami, – krótkim czasem budowania zespołu, – możliwością pełnienia różnych funkcji
		zewnętrzne	zarządzany i monitorowany na odległość, w jego skład wchodzi członkowie zatrudnieni w różnych organizacjach
2.	trwałość i powtarzalność zespołu	trwałe	mają swoje stałe miejsce w strukturze organizacji. Do takich zespołów zaliczane są wydziały czy sekcje
		doraźne	tworzone są w celu rozwiązania niespodziewanego problemu lub realizacji wcześniej nieplanowanych zadań. Przykładem są zespoły tworzone w celu wdrożenia nowego produktu, likwidacji wady produktu bądź przeprowadzenia restrukturyzacji firmy
		okresowe	realizują zadania powtarzalne oraz przewidywalne. W momencie powoływania zespołu, w jakich ramach czasowych będzie działał. Przykładem zespołów okresowych są komisje dyscyplinarne, rekrutacyjne i likwidacyjne
		uśpione	łączą w sobie cechy zespołów doraźnych i okresowych. Przykładem są sztaby kryzysowe, które zostają powołane z momentu pojawienia się konkretnych zdarzeń
3.	cel i zakres samodzielności członków	wydajnościowe	zespoły, których członkom wyznacza się konkretne zadania; posiadają ograniczone kompetencje decyzyjne, powoływane są, by zwiększyć wydajność pracy
		autonomiczne	zespoły tworzone przez specjalistów z określonej dziedziny, którzy samodzielnie podejmują decyzje i nie są nadzorowani

1	2	3	4
4.	rola członków zespołu	wykonawcze	zorientowane na wykonanie określonego projektu lub zadania
		zarządzające	powołane do sprawowania funkcji regulacyjnych w ramach określonych przedsięwzięć
		wspierające	pełniące funkcje wspomagające i skupiające wybitnych specjalistów
5.	forma komunikacji	tradycyjne	stosują bezpośrednią formę kontaktu w postaci rozmów, spotkań i narad
		wirtualne	członkowie komunikują się za pośrednictwem technologii informacyjno-telekomunikacyjnej. Wyróżnia się grupy: a) sieciowe – osoby angażowane są w prace zespołu tylko w takim zakresie i na taki okres, które pozwalają na wykonanie powierzonej części zadania. Uczestnicy zespołu sieciowego mogą nie mieć bezpośredniego kontaktu, a nawet nie wiedzieć o istnieniu innych członków; b) równoległe – tworzone w celu wykonania określonych zadań, które wykraczają poza ramy trwale wyodrębnionych jednostek organizacyjnych. Udział w zespole równoległym jest długotrwały, a kontakty bardziej bezpośrednie niż w zespołach sieciowych; c) projektowe lub produktowe – zespoły, które realizują złożone i ponadfunkcjonalne zadania mające charakter rozwojowy (B + R); d) funkcjonalne – wykorzystywane przy realizacji zadań bieżących; e) serwisowe – zespoły, które odpowiadają za ciągłość serwisu online w różnych strefach czasowych; f) zarządzające – składające się z przedstawicieli naczelnego kierownictwa danej organizacji; ich zadaniem jest uzgadnianie i wypracowywanie wspólnej polityki działania dla wszystkich oddziałów w skali całego podmiotu; g) kryzysowe – powoływane do rozwiązania problemów, które mają zaistnieć, choć nie ma możliwości wskazania dokładnego czasu ani ich skali

1	2	3	4
6.	zakres specjalizacji	funkcjonalne	zespoły o jednorodnej specjalizacji, które realizują zadania w ramach określonego obszaru funkcjonalnego lub dziedziny
		interdyscyplinarne	zespoły o różnorodnej specjalizacji, które realizują złożone, ponadfunkcjonalne zadania; skupiają specjalistów z różnych dziedzin oraz obszarów funkcjonalnych
7.	realizowane zadania	badawcze	prowadzenie badań, zbieranie informacji, a także przygotowywanie diagnoz i ekspertyz
		projektowe	ich zadaniem jest tworzenie produktów lub świadczeniem usług
		do zadań specjalnych	uzupełniają i wspomagają w prowadzeniu projektu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Duarte, Snyder, 2006, s. 5–8; Heidema, McKenzie, 2006, s. 31–33; Lock, 2003, s. 52; Holpp, 2001, s. 20; Bieniok, Rokita, 1984, s. 107.

Zaprezentowane typologie nie wyczerpują możliwości klasyfikowania zespołów. W praktyce organizacje tworzą zespoły, które można podzielić na (Bańka, 2002, s. 172; por. Kozłowski, Bell, 2003):

1. Zespoły problemowe – tworzone w celu rozwiązania problemów teoretycznych (wyjaśnienia zaistniałej sytuacji) lub praktycznych (wskazania sposobu rozwiązania określonego problemu). Członkowie takich zespołów dobierani są w zależności od charakteru problemu, nad którym będą pracować. Ich praca polega na sformułowaniu wniosków wraz z argumentacją, które następnie przekazywane są organom podejmującym decyzje wdrożeniowe.
2. Zespoły samokierujące się – składają się z 10–15 pracowników, którzy sami wyznaczają zakres swoich zadań oraz organizują system pracy. Zespół taki zajmuje się problemem od momentu jego przejęcia poprzez rozwiązanie, wdrożenie aż do analizy rezultatu końcowego.
3. Zespoły interfunkcyjne – składają się z pracowników pełniących podobne role, ale pracujących w innych działach. Zapewnia to wymianę informacji o stopniu realizacji konkretnych zadań oraz ułatwia koordynację działań, które wykraczają poza kompetencje jednego działu. Współpraca w zespole pozwala przedyskutować i przyjąć rozwiązania, które wcześniej nie były przewidziane z uwagi na pracę w ramach jednego działu.

4. Komitety – tworzone są w celu rozwiązywania problemów bieżących oraz doraźnych. Są trwałym elementem organizacji i z reguły składają się z pracowników posiadających określone stanowisko lub tytuł. Komitety mogą pełnić rolę zarówno decyzyjną, jak i doradczo-opiniującą w różnych dziedzinach funkcjonowania organizacji.
5. Komisje – tworzone w celu rozwiązania określonego problemu. Czas, na który powoływana jest komisja, zależy od przyjętych założeń, a także kompetencji członków powołanych w jej skład przez organizację ją tworzącą.

1.3. Praca w grupie – istota, blaski i cienie

Praca to celowa i świadoma działalność człowieka, w której wykorzystuje swoje fizyczne, biologiczne oraz nabyte zdolności i umiejętności w procesie dążenia do zaspokojenia własnych potrzeb materialnych i duchowych. Jednostka zapewnia sobie w ten sposób byt i zaspokaja elementarne potrzeby życiowe (Wiśniewska, 2015, s. 221). Praca może być wykonywana indywidualnie, w grupach, a także zespołach. Działanie w grupach pracowniczych lub zespołach pozwala na wymianę wiedzy i umiejętności osób, które pracują nad zdefiniowanym, złożonym zadaniem, projektem lub problemem według ustalonych zasad, aby osiągnąć konkretny cel (Gellert, Nowak, 2008). W organizacjach praca częściej wykonywana jest w grupach lub zespołach niż indywidualnie z uwagi na jej większą efektywność. Wynika to między innymi z następujących cech grupy (Szaniawska, 2013, s. 492):

- a) niewyczerpalna rezerwa idei – grupy charakteryzują się większym zasobem wiedzy i kreatywności niż jednostka;
- b) umiarkowana krytyka – członkowie grupy analizują i oceniają propozycje z wykorzystaniem odmiennych doświadczeń i wiedzy;
- c) społeczny bodziec natchnienia – jednostka niejednokrotnie nie dąży do pozyskania konkretnej informacji, a jedynie do zaspokojenia potrzeby komunikowania się poprzez dyskusję i rozmowy;
- d) podpora twórczego entuzjazmu – trudności i niepowodzenia są łatwiejsze do zniesienia w grupie, która jako całość organizacyjna ma wpływ na pozytywny nastrój poszczególnych jej członków;
- e) wyższa siła psychiczna – funkcjonowanie w grupie pozwala przezwyciężyć napięcie i niepokój, a odosobniona jednostka pozbawiona jest wsparcia grupy.

Podobnie jak grupa i zespół, praca grupowa oraz praca zespołowa są osobno analizowane i definiowane w literaturze przedmiotu. Przykładowe definicje obu pojęć zaprezentowane zostały w tabeli 1.3.1.

Tabela 1.3.1. Definicje pojęć „praca grupowa” oraz „praca zespołowa”

Definicja	Autorzy
1	2
Praca grupowa	
Celowo zorientowany proces rozwiązywania problemów, wypracowywania i uzgadniania stanowisk (podejmowania decyzji), oparty na mechanizmach dialogu i dyskusji, usystematyzowany i realizowany zgodnie z zasadami heurystycznymi	G. Łasiński, P. Głowicki, G. Łasiński, E. Grala, A. Stosik, P. Głowicki
Instrument wspierający procesy zmian	M. Kowalewski, P. Głowicki
Wspólna praca nad zadaniem, powiązana siecią stosunków komunikacyjnych zachodzących między członkami grupy, które mogą stawać się ważniejsze niż pierwotne zadanie postawione przed grupą	P. Zamojski
Praca zespołowa	
Praca w formalnej i stałej grupie stworzonej w celu rozwiązania wspólnego zadania, którego efekt sięga poza granice zespołu	M. Krasieński
Połączenie wiedzy i doświadczenia, aby osiągnąć wspólny cel w pracy	A.K. Oteshova, A.A. Niyazbayeva, N.A. Prodanova, R.K. Sabirova, N.M. Zayed
Adaptacyjny, dynamiczny i epizodyczny proces, który obejmuje myśli, uczucia i zachowania członków zespołu podczas ich interakcji w celu osiągnięcia wspólnego celu	E. Salas, M.L. Shuffler, A.L. Thayer, W.L. Bedwell, E.H. Lazzara
Odnosi się do komponentów, ogólnie konceptualizowanych jako postawy, zachowania i poznanie zespołu, które umożliwiają połączenie indywidualnych danych wejściowych (np. indywidualnych wyników) i uzyskanie wyników zespołu (np. wydajność zespołu)	S. Marlow
Proces, dzięki któremu członkowie zespołu współpracują, aby osiągnąć cele zadania	J.E. Driskell, E. Salas, T. Driskell
Proces, w którym członkowie zespołu, wykorzystując swoją indywidualną wiedzę, doświadczenie i umiejętności poprzez dynamiczną interakcję z innymi członkami zespołu dążą do osiągnięcia wspólnych celów organizacji, a tym samym osiągnięcia efektu synergii	N. Berber, A. Slavic, M. Aleksic

1	2
Sposób współpracy z grupą osób w celu osiągnięcia określonego celu. Jedno z utraconych ogniw w organizacjach	K. Flores-Szwagrzak, R. Treibich; J. Hanaysha
Tworzona przez grupę osób, które są od siebie zależne i które dzielą odpowiedzialność za wspólny cel	R. Valsecchi, S. Wise, F. Mueller, C. Smith
Sposób i proces, w którym członkowie zespołu współpracują ze sobą w harmonijny, produktywny i skuteczny sposób, aby wykonać zadania i osiągnąć cele zespołu	Y.-C. Chen
Współpraca kilku specjalistów, charakteryzujących się różnorodną wiedzą i różnymi umiejętnościami, pracujących razem nad złożonym zadaniem czy projektem według wspólnie ustalonych zasad.	M. Gellert, K. Nowak

Źródło: opracowane na podstawie: Krasiński, 2013; Oteshova, Niyazbayeva, Prodanova, Sabirova, Zayed, 2021; Salas, Shuffler, Thayer, Bedwell, Lazzara, 2014; Marlow, 2020; Driskell, Salas, Driskell, 2018; Berber, Slavic, Aleksic, 2020; Flores-Szwagrzak, Treibich, 2020; Hanaysha, 2016; Valsecchi, Wise, Mueller, Smith, 2012; Chen, 2009; Gellert, Nowak, 2008; Łasiński, Głowicki, 2013; Kowalewski, Głowicki, 2017; Łasiński, Grała, Stosik, Głowicki, 2010; Zamojski, 2005.

Cele pracy grupowej, jak i pracy zespołowej powinny być w pełni zintegrowane z celami organizacji. Jeśli na przykład celem organizacji jest poprawa jakości oferowanych usług, pracownicy również będą starali się realizować zadania w taki sposób, aby służyły realizacji tego celu. Grupa/ zespół może odbyć spotkanie, na którym zostaną określone cele w obszarze realizowanych działań, takie jak: czas wykonywania zadania, poziom zadowolenia klienta czy szybkość reagowania na jego potrzeby. Oprócz realizowania celów zgodnych z celami organizacji grupa powinna również proponować i ustalać własne cele i standardy, zgodne z realizowanymi zadaniami.

Grupa pracownicza lub zespół powinny ponadto analizować dotychczasowy przebieg pracy, w tym: efektywność współpracy, elastyczność wykonywanych zadań, szybkość rozwiązywania pojawiających się konfliktów i problemów, proces planowania oraz monitorowania postępów. Przydatne stają się zebrania przeglądowe, skupiające się na analizie oraz ocenie zgromadzonych informacji zwrotnych, informacji o realizowanych standardach, dążeniach, planach pracy oraz celach grupy. Zebranie przeglądowe powinno uwzględniać (Armstrong, 2007, s. 230–232):

1. Przegląd pracy i procesów – omówienie realizowanych działań i skoncentrowanie się na pozytywnych i negatywnych aspektach wykonywanej pracy. Przeanalizowanie sprawności, między innymi w takich obszarach jak: jakość współpracy, aktywność poszczególnych członków grupy, sprawność zarządzania grupą, poprawność analizowanych problemów, stopień koncentracji na priorytetach, swoboda wyrażania myśli przez członków grupy, sprawność w inicjowaniu działań.

2. Feedback ogólny – omówienie postępów w pracy grupy jako całości, ale również przyjrzenie się problemom, które napotykały jednostki (wpływającym na zmiany w harmonogramie realizowanych zadań), oraz czynnikom mającym znaczenie dla efektywności ich działania.
3. Grupowe rozwiązywanie problemów – analiza przyczyn pojawienia się problemów we wspólnej pracy, ale również wskazanie działań, które umożliwiłyby rozwiązanie lub uniknięcie w przyszłości podobnych problemów.
4. Aktualizacja albo przyjęcie nowych celów ogólnych i planów pracy – aby uzgodnić cele, należy dokonać przeglądu obszarów oraz wymagań i wskazać te, w których można poprawić wydajność pracy grupy oraz są szanse na wprowadzenie innowacji. Po dokonaniu analizy możliwe jest uzgodnienie planów pracy i standardów, a także celów dotyczących strategii i procesu.

Umiejętność pracy w zespole stanowi obecnie kluczową kompetencję miękką, poszukiwaną na rynku pracy. Według raportu UpSkill (2021) niemal 80% przedsiębiorców uznaje ją za istotną lub bardzo istotną dla efektywności działania firmy. W różnych analizach (m.in. Dębkowska, Kłosiewicz-Górecka, Ważniewski, Zybertowicz, 2022) podkreśla się, że praca zespołowa to umiejętność łatwego wykonywania zadań w ramach pracy grupowej. Z kolei raport Future of Jobs Survey (2020) wskazuje takie aspekty tej kompetencji jak zarządzanie personelem, perswazja, negocjacje, orientacja na usługi, inteligencja emocjonalna, przywództwo, wpływ społeczny oraz strategie uczenia się, instruktaż, mentoring i nauczanie. Ponadto w wielu raportach (m.in. House of Skills, 2023; Deloitte Insights, 2021; World Economic Forum, 2020) praca zespołowa uznawana jest za kluczową kompetencję przyszłości, już teraz cieszącą się uznaniem pracodawców.

Krytyczna analiza wskazanych raportów dotyczących pracy zespołowej oraz prognoz stworzonych na ich podstawie pozwala wskazać kilka kierunków dalszych badań. Pierwszy z nich wskazują wyniki badań Diversity IN Check, prowadzonych przez Forum Odpowiedzialności Biznesu. Zgodnie z nimi aktualnie 83% firm prowadzi działania dotyczące zarządzania międzypokoleniowego (Stowarzyszenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2022, s. 24). Praca zespołowa między przedstawicielami pięciu generacji (od *silent generation* do pokolenia Z) może prowadzić do konfliktów oraz pogłębiania stereotypów, dlatego rodzi się pytanie, jak efektywnie zapewnić transfer wiedzy i doświadczeń pomiędzy pokoleniami. Wydaje się, że w najbliższych latach popularne staną się *mentoring* oraz *reverse mentoring*.

Drugi kierunek badań związany jest z popularyzacją pracy zdalnej, upowszechnieniem cyfrowych rozwiązań, przeorganizowaniem modeli współpracy i wzrostem znaczenia ekspertów na rynku. Spowodowało to rozwój GIG economy,

czyli wykonywania pracy online od mikroprodukcji, freelancingu online po usługę digitalizacji organizacji pracy (PARP, 2019). Polega on na realizacji poprzez platformy internetowe krótkich zleceń, mających charakter pracy projektowej, elastycznej i tymczasowej (Skrzek-Lubasińska, Gródek-Szostak, 2019). Drugim wątkiem związanym z rozwojem technologii jest rola sztucznej inteligencji. SI zaczyna być wykorzystywana w obszarach wymagających dużej kreatywności, które jeszcze kilka lat temu wydawały się niedostępne dla botów. Zniknie więc ograniczenie w postaci braku umiejętności, talentu, a może i motywacji oraz chęci w zespołach.

Zgodnie z raportem House of Skills (2023) największym wyzwaniem pracy zdalnej oraz pracy hybrydowej (według 43% ankietowanych) jest budowanie relacji. Prawie 60% pracowników zdalnych i hybrydowych przyznaje, że ma mniej nieoficjalnych relacji zawodowych od czasu przejścia na tę formę. Wzrasta z tego powodu znaczenie aspektów społecznych, takich jak: relacje z liderami, zaufanie, troskliwość zespołu i organizacyjny klimat zapewniający bezpieczne pod względem psychologicznym warunki pracy. Wydaje się więc, że w najbliższych latach przyspieszy rozwój partnerskich stylów przywództwa (nawiązanie do tych kwestii znajduje się w pkt. 3.1 niniejszej monografii), opartych na współpracy, zachęcających do współtworzenia rozwiązań w ramach pracy w heterogenicznej grupie czy zespole.

1.3.1. Zalety wspólnego działania

Skuteczne praca grupowa i praca zespołowa wymagają odpowiedniego doboru osób, które będą odznaczały się umiejętnością współpracy, odpowiednimi cechami osobowościowymi, ale również niezbędnymi kwalifikacjami. Stworzenie efektywnie działającej grupy ludzi, którzy wspólnie pracują, nie jest zadaniem łatwym, ale jej funkcjonowanie wiąże się z wieloma korzyściami. Najważniejsze z nich zostały zaprezentowane na rysunku 1.3.1.

Jedną z pierwszych korzyści, jakie daje wspólna praca, jest uzyskanie efektu synergii wiedzy oraz umiejętności. Synergia (z greckiego *synergos* – pracować z kimś lub razem, działać wspólnie) definiowana jest jako „takie zestawienie dwóch lub więcej elementów, by ich oddziaływanie (w przypadku osób działanie) dawało skutek większy niż suma skutków wywołanych przez każdy z elementów oddzielnie” (Zieleniewski, 1970, s. 50–51). Zgodnie z przytoczoną definicją całość jest czymś więcej niż prostą sumą części, co obrazuje wzór $2 + 2 = 5$. Zjawisko synergii zachodzi, gdy różnica między efektem osiąganym przez podmiot złożony z elementów, między którymi zachodzą współdziałania, a sumą efektów osiąganym przez elementy niezwiązane współdziałaniami jest dodatnia (Sienkiewicz, 1994, s. 131).

Efekt synergiczny bardzo często występuje w sytuacji łączenia organizacji poprzez fuzje lub przejęcia. Przykładem jest opracowanie kampanii reklamowej przez wspólną pracę osób zatrudnionych w dziale marketingu. Pracownicy tegoż działu spotykają się na zebraniu, na którym każdy przedstawia swój pomysł na kampanię. W wyniku kooperacji, otwartości i kreatywności stworzona zostaje innowacyjna koncepcja, która nie wynika dokładnie z przedstawionych przez pracowników pomysłów, ale jest efektem ich wspólnej pracy. Praca jednostek nie doprowadziłaby do rezultatów, które uzyskano przy współpracy kilku osób.



Rysunek 1.3.1. Korzyści z pracy w zespole.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: West, 2012; Lencioni, 2019; Makowski, 2001.

Gdy omawiana różnica jest ujemna, zachodzi zjawisko dyssynergii (występuje głównie wtedy, gdy mamy do czynienia z grupą, nie zespołem; por. pkt 1.1 monografii). W sposób obrazowy przedstawia to wzór $2 + 2 = 3$. Przykładem takiego efektu może być połączenie firm, które różnią się od siebie w znaczący sposób, działają w różnych branżach, na różnych rynkach, stosując odmienne metody i sposoby działania (Mullins, 1993, s. 288).

W przypadku pracy zespołowej wyróżnia się szczególny rodzaj efektu synergicznego, jakim jest efekt organizacyjny. Definiowany jest on jako „przeciętna nadwyżka korzyści przypadająca na członka zespołu współdziałającego z pozostałymi członkami w sposób zorganizowany, w porównaniu z korzyścią możliwą do osiągnięcia w działaniu indywidualnym” (Matejun, Walecka, 2008, s. 167). Gdy działania indywidualne stają się częścią działań zespołowych, ich struktura ulega zmianom umożliwiającym podwyższenie stopnia zorganizowania. Spowodowane jest to między innymi:

- nabieraniem wprawy przez jednostki w specjalizacji i koncentracji działań,
- unikaniem marnowania czasu w wyniku zmian w wykonywanych czynnościach,
- wykorzystywaniem wyspecjalizowanych narzędzi,
- umożliwieniem skoncentrowania sił i środków w czasie oraz przestrzeni,
- zwiększeniem wydajności pracy ludzi działających w zespole, którzy wzajemnie się motywują.

Pozwala to zespołowi na wypełnianie luk, które nie zostały zauważone przez jednostki. Poszerzenie horyzontów członków zespołu, osiągnięte dzięki zsumowaniu ich wiedzy, pozwala na znalezienie nowych rozwiązań w przypadku skomplikowanych zadań. Koordynacja wysiłków daje szansę na wykorzystanie potencjału pracowników i zwiększenie efektywności działań.

Wydajniejsza praca możliwa jest również dzięki sformułowaniu wspólnego celu. Każda osoba identyfikująca się z postawionymi jej celami wkłada większy wysiłek w ich osiąganie. Grupa, której członkowie będą odczuwali wsparcie i zainteresowanie, pozwala na wytworzenie poczucia wspólnoty. Dyskusja oddziałuje na jednostki, dając im impuls do działania oraz wywierania wpływu na innych, co wpływa na poziom ich wydajności. W takim środowisku pracy jednostki wykazują się większą motywacją oraz mają większe zaufanie do podejmowanych decyzji, niż miałyby to miejsce, gdyby pracowali poza grupą. Przekłada się to jednocześnie na mniejszą rywalizację i współzawodnictwo. Każda z osób wie, że realizują wspólny cel, za który razem odpowiadają.

Niezwyczajnie ważna jest również właściwa komunikacja. Sposób pracy w grupie umożliwia przełamywanie barier w komunikowaniu się, co pozwala na lepszą wymianę pomysłów, szybsze rozwiązywanie pojawiających się problemów i znajdowanie sposobów na radzenie sobie z przeciwnościami.

Kolejne korzyści wynikające z pracy w grupie związane są z różnymi kompetencjami i kwalifikacjami jednostek. Ich różnorodność pozwala na taki przydział zadań, aby umiejętności i wiedza każdej z osób zostały jak najlepiej wykorzystane.

Pozwala to również na stosowanie różnych metod i podejść, które są wprowadzane przez poszczególnych członków grupy. Umożliwia to uczenie się od siebie nawzajem i poszerza metodykę działania grupy.

1.3.2. Zagrożenia w pracy grupowej

W pewnych okolicznościach praca oparta na wspólnym działaniu może okazać się nieodpowiednim rozwiązaniem. Sytuacja taka ma miejsce na przykład, gdy kultura organizacyjna, z uwagi na sztywne struktury lub przyjęte procedury działania, stanowi barierę dla pracy w zespole. Innym przykładem jest sytuacja, w której jedna osoba powołana do zespołu posiada całą wiedzę i kompetencje, ale również dysponuje wszystkimi zasobami niezbędnymi do wykonania zadań. Wówczas inne osoby, będąc całkowicie od niej zależne, nie będą w stanie samodzielnie realizować działania. Praca wspólna może okazać się nietrafionym rozwiązaniem również wtedy, gdy nie ma prawdziwego wspólnego celu członków grupy, a tym bardziej zespołu. Wówczas stanowią oni grupę o różnych celach i nie będą w stanie ze sobą współpracować.

W opisanych sytuacjach wybór realizacji zadań na podstawie wspólnych działań może rodzić wiele zagrożeń. Zostały one zestawione na rysunku 1.3.2. Jednym z pierwszych i najważniejszych jest rozproszona odpowiedzialność. Członkowie grupy lub zespołu w sytuacji krytycznej nie czują odpowiedzialności za rezultat, ponieważ rozkłada się ona na wszystkie osoby. Mają osłabione poczucie obowiązku działania, kiedy odpowiedzialność spoczywa na wszystkich. Taki stan może doprowadzić do skupiania się na celach pobocznych, rozpraszania się i szukania sposobu na spełnienie aspiracji poza grupą czy zespołem. Niekiedy też trudno ocenić wysiłek włożony przez poszczególnych członków we wspólne działanie i określić, kto zrealizował więcej, a kto mniej zadań. Najczęściej rozproszona odpowiedzialność pojawia się w dużych grupach, z uwagi na anonimowość poszczególnych członków.

W wyniku rozproszonej odpowiedzialności może również pojawić się zjawisko próżniactwa społecznego. Polega ono na mniejszym zaangażowaniu niż przy pracy indywidualnej z uwagi na anonimowość w grupie. Jednostka liczy, że nikt nie zauważy, że zrobiła niewiele, jeśli inny członek grupy zrobił więcej.



Rysunek 1.3.2. Zagrożenia w pracy wspólnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: West, 2012; Lencioni, 2019.

Innymi ważnymi zagrożeniami są konflikty i napięcia. Grupa lub zespół składa się z osób o różnych charakterach, postawach oraz poglądach. Może to prowadzić do różnicy zdań na określony temat, wpłynąć na planowanie i sposób realizacji zadań. Louis R. Pondy (1967, s. 300–305) przedstawił model procesu konfliktu, rozpoczynający się od konfliktu ukrytego, który z czasem staje się odczuwany (pojawia się wówczas element emocji), następnie jest spostrzegany (pojawia się element poznania), aż dochodzi do manifestacji konfliktu w postaci określonych zachowań. Jeżeli członkowie grupy lub zespołu nie będą w stanie poradzić sobie z sytuacją i odpowiednio zareagować, konflikt może wpłynąć negatywnie na wspólną pracę i jej efekty (Galata, 2006, s. 190). Należy pamiętać, że każda jednostka inaczej reaguje na konflikt.

Warto wspomnieć również o współzawodnictwie, które pojawia się, jeśli w grupie są osoby z silną osobowością. Mogą one zacząć rywalizować o pozycję lidera, co wpłynie negatywnie zarówno na atmosferę pracy, jak i na efektywność wykonywanych działań.

Kolejnym zagrożeniem związanym z pracą grupową jest konformizm. Pojawia się, gdy osoby podporządkowują się panującym w grupie zasadom i wartościom. Zatraca się jednocześnie indywidualizm, co uniemożliwia pojawienie się efektu synergii, a także uwidacznia się brak rozwoju poszczególnych jednostek. Konformizm ujawnia się najczęściej, gdy członkowie grupy chcą się dopasować i czuć się bezpiecznie.

Poważnym zagrożeniem jest również niski poziom satysfakcji indywidualnej. Ralph Katz (1978) podkreślał, że możliwość i zakres podejmowania decyzji przez pracowników to jeden z najważniejszych powodów satysfakcji, istotniejszy niż wynagrodzenie czy awanse. W niektórych grupach lub zespołach dochodzi do uzależnienia decyzji od innych osób, co wpływa na jakość i satysfakcję z pracy. W skrajnych sytuacjach może dochodzić do lekceważenia osób, które mają spokojniejsze usposobienie lub liczą się w grupie mniej oraz dominacji osoby charyzmatycznej, o mocnej osobowości. W takich sytuacjach pozostali członkowie czują, że mają ograniczony wpływ na podejmowane decyzje i działania, co przekłada się bezpośrednio na brak motywacji do pracy.

Podczas wspólnie wykonywanej pracy mogą pojawić się dwa syndromy: myślenia grupowego i ogłupienia grupowego. Oba mają negatywny wpływ na pracę. Syndrom myślenia grupowego występuje, gdy jeden członek grupy rzuca pomysł, a reszta go akceptuje, twierdząc, że uważa tak samo. Dochodzi do tego, ponieważ ludzie mają tendencję do cenzurowania własnych pomysłów, aby nie wypaść źle w oczach innych. Jednocześnie blokowana jest ich kreatywność, a grupa traci pomysły, które mogłyby wpłynąć pozytywnie na efektywność.

Syndrom ogłupienia grupowego pojawia się, gdy pracujące wspólnie osoby biorą pod uwagę tylko jeden pomysł. Członkowie grupy obierają jeden kierunek działania i nie szukają innych, alternatywnych, sposobów. Najczęściej dochodzi do takich sytuacji, gdy w skład grupy wchodzi osoba posiadająca specjalistyczną wiedzę z określonego zakresu. Inni członkowie grupy polegają na wiedzy danej osoby, akceptują jej pomysły i nie ujawniają własnych.

Ostatnim, ale równie ważnym jak wcześniejsze zagrożeniem jest niewłaściwe dobranie ról członkom grupy lub zespołu. Zagrożenie pojawia się, gdy osoby realizują zadania niewłaściwie dobrane do ich kompetencji i kwalifikacji, ale także jeśli zostały zrekrutowane niewłaściwie dobrane osoby. Jeśli zatrudniona zostanie osoba, która jest indywidualistą, jest zamknięta na pomysły innych, nie potrafi się komunikować z innymi, ceni własne pomysły wyżej niż koncepcje współpracowników, może to zakłócić działanie całej grupy lub zespołu.

Warto w tym miejscu wspomnieć o modelu stworzonym przez Patricka Lencioniego, który opisuje pięć wzajemnie powiązanych ze sobą dysfunkcji utrudniających wspólną pracę (tab. 1.3.2). Powodują one obniżenie efektywności grupy, zmniejszają wykorzystanie potencjału poszczególnych pracowników, a także utrudniają wymianę wiedzy i doświadczenia.

Tabela 1.3.2. Dysfunkcje zespołowości oraz sposoby na ich przezwyciężenie

Rodzaj dysfunkcji	Charakterystyka dysfunkcji	Sposób przezwyciężenia dysfunkcji
1	2	3
Brak zaufania	a) brak wiary w dobre intencje członków grupy; b) permanentna ostrożność i wynikające z tego przekonanie, że zawsze należy być gotowym na różnego rodzaju reakcje obronne; c) brak otwartości i mówienia innym członkom grupy o błędach, porażkach, problemach (własnych i innych); d) nieprośzenie o pomoc; e) troska o własne interesy i brak świadomości współzależności; f) niskie morale i duża, niezamierzona, rotacja członków grupy	a) jest długotrwały i trudny; b) inicjowanie działań sprzyjających poznaniu się członków grupy (np. spotkania integracyjne); c) pielęgnowanie pojawiającej się ufności w grupie; d) ukazywanie współzależności członków grupy i podejmowanie działań wpływających na spójność grupy
Obawa przed konfliktem	a) uznawanie konfliktu za tabu; b) brak możliwości oczyszczenia relacji między członkami grupy i rozładowania ich emocji; c) brak otwartej wymiany poglądów, dyskusji i wspólnego rozwiązywania pojawiających się trudności; d) tracenie czasu na powroty do nierozwiązanych spraw	a) uznanie, że konflikt może być produktywny; b) szkolenia członków grupy i oswajanie ich z konfliktem; c) podejmowanie działań sprzyjających poznaniu się przez członków grupy (np. badanie ich osobowości, preferencji zachowań); d) wywoływanie „zdrowych” konfliktów i pokazywanie modelowych sposobów ich rozwiązania

1	2	3
Brak zaangażowania	a) brak jasności i identyfikowania się z grupą utrudnia zaangażowanie się w działanie; b) podejmowanie działań aseku-ranckich oraz odwlekanie decyzji; c) konflikty, paraliż pracy i brak pewności siebie w grupie; d) niespójne polecenia i zakazy wpływają negatywnie na członków grupy; e) brak wymiany poglądów i opinii w grupie	a) dostarczanie członkom grupy sta-łych i aktualnych informacji o za-daniach; b) ustalanie i przestrzeganie termi-nów realizacji zadań; c) wspólne analizowanie wariantów działania (także scenariuszy pesy-mistycznych); d) szkolenie z podejmowania decyzji ryzykownych; e) wspólne działanie i podejmowanie decyzji w grupie
Atmosfera unikania odpo-wiedzialności	a) unikanie trudnych rozmów w grupie prowadzących do dys-komfortu interpersonalnego (np. brak dyscyplinowania członków grupy niewywiązujących się ze swoich zadań); b) brak wzajemnej odpowiedzial-ności; c) pretensje członków grupy zwią-zane z niespełnianiem oczeki-wań, obniżeniem standardów, co pogarsza relacje	a) publiczne informowanie o zada-niach, stawianych wymaganiach i terminach; b) regularne monitorowanie pracy grupy i wymiana opinii o osiągnię-ciach oraz zachowaniach człon-ków grupy; c) preferowanie nagród zespoło-wych; d) lider jest arbitrem w sprawach dyscypliny i nie pozwala na zrzu-canie odpowiedzialności na in-nych
Brak dbałości o wyniki	a) wskaźniki finansowe są podsta-wą wszelkich ocen; b) nadmierna koncentracja na sta-tusie grupy i/lub statusie indywi-dualnym członków; c) brak skupienia się na specyficz-nych celach grupy i jej oczeki-waniach	a) konkretne określenie oczekiwa-nych wyników grupy; b) nagradzanie tylko zachowań przy-czyniających się do osiągania wy-znaczonych celów; c) publiczne zobowiązania do reali-zacji zadań; d) bezinteresowność i obiektywność w rozdzielaniu nagród za osiąga-nie celów

Źródło: opracowanie własne na podstawie Lencioni, 2019; Leoński i in., 2020, s. 89.

Podsumowując przeanalizowane korzyści i zagrożenia w pracy grupowej, warto zaznaczyć, że nie zawsze jest ona najlepszym rozwiązaniem. Niekiedy takie samo zadanie, realizowane w różnych organizacjach, będzie wymagało innego podejścia. Innymi słowy, niekiedy problem wymaga rozwiązania w formie pracy wspólnej,

a niekiedy poradzi sobie z nim lepiej pojedynczy pracownik. Ważne jest, aby przeanalizować strukturę problemu i dopiero wówczas podjąć decyzję, czy to właśnie praca grupowa jest najlepszym rozwiązaniem. Należy wziąć pod uwagę między innymi: rodzaj problemu, stawiane cele, kontekst sytuacyjny, umiejętności i kompetencje pracowników, doświadczenie pracowników, dostęp do informacji i strukturę organizacyjną.

1.4. Otoczenie, w którym funkcjonują grupy i zespoły

Ważny wpływ na efektywność grup i zespołów w organizacji i wykonywanej przez nie pracy ma otoczenie, ponieważ „to, co się dzieje w otoczeniu, ma większe znaczenie dla przetrwania organizacji niż to, co odbywa się w jej ramach” (Nizard, 1998, s. 11). Widoczną asymetrię tych relacji obrazowo wyjaśnił Ricky W. Griffin (2022, s. 76), przyrównując otoczenie do rzeki, a organizację do przepływającego się przez nią pływaka (wydaje się, że to porównanie pasuje również do grupy). Brak zrozumienia przez pływaka warunków panujących w wodzie oraz właściwej oceny pojawiających się możliwości i trudności może skutkować niedopasowaniem podejmowanych decyzji do sytuacji i mieć katastrofalne skutki. Oznacza to, że kształtowanie relacji i współdziałania jednostek w grupie/ organizacji, a także związków między nimi pozostaje pod wpływem czynników pochodzących z otoczenia. Konieczne jest ich dopasowanie oraz takie postępowanie, by osiągnięte dostrojenie było trwałe i pozwalało realizować cele stawiane w grupie/ organizacji.

We współczesnych teoriach organizacji za otoczenie uznawany jest byt leżący poza granicami organizacji (Hatch, 2002, s. 77). Granice te są wyznaczone przez zbiór wartości, przekonań i sposób myślenia, który jest wspólny dla grupy jednostek mających wsparcie w konfiguracji organizacji. Są one płynne i trudne do jednoznacznego określenia, ponieważ wyznaczają je nie tylko obiekty fizyczne, w ramach których działają jednostki i grupy, ale również ich specyficzne zachowania. W praktyce można je określić poprzez identyfikację konturu zasięgu i znaczenia, jaki jest nadawany pojęciu „my” przez członków grupy czy organizacji (Allaire, Firsirotu, 2000, s. 318).

Zaprezentowane podejście do rozumienia otoczenia skutkuje bogactwem definicji, których wybór został ujęty w tabeli 1.4.1. Ich analiza jednoznacznie potwierdza, że otoczenie posiada wyodrębnione granice oraz wpływa na wydzielony z niego system, który Russell L. Ackoff rozumie jako „zestaw składników, między którymi zachodzą wzajemne stosunki i gdzie każdy składnik połączony jest z każdym innym bezpośrednio lub pośrednio” (Bielski, 1992, s. 56).

Tabela 1.4.1. Sposoby definiowania otoczenia

Otoczenie	Autor
To, z czego wyodrębniony został dany system (układ względnie odosobniony) i co ma na niego wpływ poprzez wyjścia	T. Pszczołowski
Zbiór wszystkich elementów nie należących do systemu, a pozostających w interakcji z nim	J. Trzcieniecki
Wszystkie te elementy, które nie wchodzą w jego skład „systemu”, ale są z nim związane, tzn. oddziałują na ten system lub system oddziałuje na nie	M. Bielski
Suma czynników, które wpływają lub mogą wpływać na jakikolwiek aspekt funkcjonowania przedsiębiorstwa, na jego cele, wielkość, strukturę, wyniki i metody działania	B. Kaczmarek, C. Sikorski
Całokształt zmiennych zewnętrznych nie podlegających woli organizacji	G. Nizard
Ogół warunków i wzajemnych zależności różnorodnych elementów (w tym innych organizacji), sfer, zjawisk, procesów, trendów, które nie wchodzą w skład rozpatrywanego systemu organizacyjnego i pozostają poza jego bezpośrednią kontrolą, ale są z nim związane, czyli wywierają wpływ na daną organizację oraz/lub podlegają wpływowi zachowań, podejmowanych działań i decyzji, procesów zarządzania, rozwiązań strukturalnych oraz perspektyw rozwojowych danej organizacji	M. Matejun, N. Nowacki
Wszystko to, co z zewnątrz organizacji może na nią oddziaływać	R.W. Griffin

Źródło: opracowanie własne na podstawie Pszczołowski, 1978, s. 156; Trzcieniecki, 1986, s. 114; Bielski, 1992, s. 59; Nizard, 1998, s. 24; Matejun, Nowicki, 2013, s. 153; Griffin, 2022, s. 76.

Biorąc pod uwagę zaprezentowane w tabeli 1.4.1 sposoby definiowania otoczenia, należy podkreślić, że rozpatrywanie grupy (również organizacji) ukazuje jej krąg wewnętrzny (rdzeń przyjętego punktu odniesienia, będący samodzielną całością zorganizowaną, w której można dostrzec określone elementy składowe – np. strukturę grupy – pkt. 1.2 niniejszej monografii) oraz krąg zewnętrzny utożsamiany obecnie w całości z otoczeniem.

Krąg zewnętrzny podlega dalszemu podziałowi na (Pluta, 2018, s. 10–13; Ziele-niewski, 1982, s. 161–163; Griffin, 2022, s. 76–88):

- a) otoczenie bliższe (szczegółowe, konkurencyjne, celowe, zadaniowe, sieć) – oddziałujące bezpośrednio na grupę czy organizację poprzez różnego rodzaju interakcje; stanowi niezbędne do funkcjonowania więzadło (grupa/ organizacja

czerpie to, co jest niezbędne do jej działania oraz rozwoju, jak również dokonuje na rzecz otoczenia świadectwa stanowiącego jej rację bytu);

- b) otoczenie dalsze (ogólne, makroekonomiczne) – zespół sił (zjawisk, procesów), wśród których działa grupa czy organizacja i które stanowią kontekst jej działalności, tworząc zarówno szanse, jak i zagrożenia.

Tak rozumiane otoczenie nie tylko wymusza podejmowanie działań dostosowawczych i adekwatnych do zaistniałej sytuacji. Obliguje również, by były to działania szybkie. Oznacza to, jak zauważa Harry I. Ansoff, (1985, s. 58–60), że otoczenie jest wymagającym egzaminatorem działania, który nakazuje dopasowanie do jego szybkości, nowości i intensywności, a także złożoności. Naturę tak rozumianego kontekstu funkcjonowania grupy i organizacji do niedawna opisywał termin VUCA (V – *volatility*, zmienność, ulotność; U – *uncertainty*, niepewność, nieprzewidywalność; C – *complexity*, złożoność; A – *ambiguity*, niejednoznaczność, niejasność) (Bennett, Lemoine, 2015, s. 24; Garrow, Varney, 2015, s. 14–15). W 2020 roku dokonano aktualizacji i używa się teraz akronimu BANI (Sridharan, 2021). Okazuje się bowiem, że obecnie nie wystarcza bycie świadomym niestabilności, trzeba też zdawać sobie sprawę z kruchości warunków działania (*brittle*), która burzy powszechny spokój (*anxious*), powodując, że zmniejsza się poczucie bezpieczeństwa i ludzie stają się niepewni oraz niespokojni. W efekcie teraźniejszość, ale i przyszłość podporządkowane są nieliniowym systemom logicznym, pozbawionym łańcucha przyczynowo-skutkowego (*non-linear*), a to prowadzi do niezrozumienia (*incomprehensible*), ponieważ brakuje punktów odniesienia, logicznych uzasadnień, sensu. Jednak to właśnie te trudności i pesymizm świata BANI pozwalają opisać współczesną rzeczywistość (Sidor-Rządkowska, 2022), zrozumieć skutki pandemii COVID-19 oraz wyjaśnić procesy, których należy spodziewać się w przyszłości w związku z czwartą rewolucją przemysłową (Schwab, 2018) i trendami technologicznymi, które wskazują analitycy biznesu (Tomaszewska, 2021).

Współczesne cechy otoczenia zmieniają działanie grup. Przeobrażeniu ulega praca, którą realizują jednostki oraz tworzone przez nie grupy. Wśród charakterystycznych cech współczesnej pracy wymienić można (Pluta, 2016, s. 176):

- a) szybkość – rośnie tempo realizacji zadań przez jednostki i grupy (widoczne jest przyspieszenie rytmu pracy, skracanie terminów realizacji zadań, co prowadzi do presji czasu);
- b) różnorodność – praca obejmuje realizowanie odmiennych od siebie zadań czy wykonywania wyraźnie różnych czynności;
- c) złożoność – wymusza wykorzystywanie różnych informacji, metod, narzędzi do osiągnięcia celów;

- d) nieprzewidywalność – utrudniająca planowanie czynności składających się na proces pracy;
- e) zobligowanie do rozwoju – nakładanie na wykonawców obowiązku stałego doskonalenia i rozwoju kompetencji;
- f) uzależnienie – wymaganie dyspozycyjności od wykonawców, co może wydłużać ich czas pracy;
- g) eksploatacja – zużywanie potencjału wewnętrznego wykonawców (ich sił, energii i zasobów wewnętrznych).

Praca staje się inna także ze względu na jej uwolnienie od czasu i przestrzeni oraz szerokie wykorzystanie cyfryzacji i technologii informacyjno-komunikacyjnych, jak w przypadku pracy zdalnej, pracy za pośrednictwem platform internetowych i aplikacji mobilnych, pracy freelancera itp. (Tomaszewska, 2021). W efekcie wykonawcy (jednostki i grupy) muszą nie tylko dbać o doskonalenie i rozwój posiadanych kompetencji, lecz także przygotowywać się do przyswajania zupełnie nowych. Stanowi to ogromne wyzwanie edukacyjne, nie tylko w kontekście przygotowania jednostek do realizacji zadań oraz nawiązywania pożądanых relacji z innymi członkami grupy, ale i funkcjonowania w nowym modelu pracy (tzw. zdalnej czy hybrydowej). Ważne staje się zachowanie harmonii nie tylko między pracą i życiem osobistym, lecz także między pracą i innowacyjną techniką – *tech-life harmony* (Gajdzik, 2018, s. 21–33).

W ostatnich latach zauważalne jest także coraz częstsze wykorzystanie sztucznej inteligencji (SI) w środowisku pracy. Poprzez doskonalenie komunikacji, automatyzację zadań, analizę danych i wsparcie współpracy ta nowoczesna technologia usprawnia działanie zespołów (The Future of Work Report, 2024). Niemniej wprowadzenie SI do pracy grupowej wymaga odpowiedniego zarządzania zmianą, dostosowania kultury organizacyjnej oraz przeszkolenia członków grup i zespołów pracowniczych.

Wydaje się, że uniwersalnym sposobem na poradzenie sobie z wyzwaniami, jakie stawia praca (w formie obecnej, ale i dopiero kształtowanej), jest tworzenie przyjaznych miejsc pracy dla jednostek oraz grup roboczych. Wśród praktyk, które zdaniem Jeffreya Pfeffera (1998, s. 64–98) pomagają w odniesieniu sukcesu w tej kwestii, można wymienić:

- a) zapewnienie bezpieczeństwa zatrudnienia, co skutkuje zaufaniem i zapewnia lojalność;
- b) używanie różnych kryteriów doboru pracowników, tj. bazowanie na kompetencjach posiadanych przez daną osobę, lecz także sprawdzanie najbardziej

- krytycznych dla osiągnięcia sukcesu umiejętności, zachowań oraz postaw, ocenianie dopasowania kulturowego i nastawienia do pracy;
- c) wykorzystywanie samodzielnie zarządzanych zespołów i decentralizacji prowadzące do zastąpienia kontroli hierarchicznej działaniem opartym na współpracy i zespołowości;
 - d) oferowanie wysokich wynagrodzeń, ale uzależnionych od wyników organizacji, co prowadzi do skupiania się na rzeczach istotnych w realizacji obowiązków zawodowych i zapewnia poczucie docenienia;
 - e) intensywne szkolenia i warsztaty kadry, zarówno nowych pracowników, jak i tych z długim stażem pracy; inwestycje w pracowników budują ich lojalność i zaufanie;
 - f) zmniejszanie różnic i barier statusowych, co wzmacnia więzi między członkami grupy, zwiększa ich zaangażowanie w pracę, a także stwarza możliwość odpowiedniego wykorzystania ich pomysłów, umiejętności i wysiłków;
 - g) udostępnianie informacji finansowych oraz dotyczących wyników, co wskazuje, że we wspólnym działaniu nie ma tajemnic, a za to jest zaufanie.

Rozdział 2

Budowanie zespołowości w organizacji

Sami możemy zrobić niewiele, razem tak dużo.

H. Keller

2.1. Kontrakt jako narzędzie wspierające zespołowość w organizacji

Zespołowość rozumiana jako budowanie poczucia wspólnoty w organizacji rozpoczyna się od przyciągnięcia jednostek i zatrudnienia ich do realizacji zadań umożliwiających osiągnięcie celu organizacji. Ważne jest, by dobór osób był przemyślany, zapewniał organizacji (pracodawcy) przetrwanie w zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu oraz umożliwiał rozwój w przyszłości. Konieczne jest zatem skupienie na obecnych i przyszłych potrzebach kompetencyjnych organizacji. Takie podejście nie tylko pozwala na podjęcie racjonalnych decyzji o zatrudnieniu, lecz także ukierunkowuje działania kadrowe związane z doбором personelu.

Aby zbudować grupę pracowniczą oraz zapewnić odpowiednie warunki współpracy jej członków, należy poszukiwać pracowników charakteryzujących się umiejętnością pracy zespołowej. Informacja o tym jest przekazywana przez organizację na etapie rekrutacji, będącej procesem „znajdywania i przyciągania dostatecznie dużej, dla celów selekcji, liczby kandydatów na nieobsadzone stanowisko pracy” (Ludwiczynski, 2024, s. 198). Precyzja w realizacji funkcji informacyjnej rekrutacji stanowi pierwszy krok w doborze właściwych pracowników do grupy/zespołu. Wiąże się to z umieszczeniem wśród wymagań stawianych pracownikowi kompetencji pracy zespołowej (np. w ogłoszeniu o pracę), ponieważ zwiększa się wtedy szansę organizacji na otrzymanie ofert pracy od właściwych kandydatów (dysponujących pożądanymi kompetencjami). Spełnianie przez kandydatów wskazanych warunków jest dokładnie weryfikowane podczas procesu selekcji, który sprowadza się do „oceny przydatności kandydatów i wyboru jednego z nich, najbardziej odpowiedniego z punktu widzenia wymagań stanowiska pracy i oczekiwań pracodawcy” (Ludwiczynski, 2024, s. 208). Dopiero wytypowanie kandydatów charakteryzujących się ważnymi dla organizacji kompetencjami i dokonanie oceny ich rzeczywistego poziomu pozwala na podjęcie racjonalnej decyzji o zatrudnieniu.

Następuje wtedy włączenie jednostki do organizacji i przypisanie jej do określonej grupy w strukturze organizacyjnej (nowo stworzonej lub już istniejącej). Dochodzi do nawiązania stosunku prawnego, którego przedmiotem jest świadczenie pracy (może przybrać charakter stosunku administracyjno-prawnego, cywilno-prawnego albo stosunku pracy) oraz zawarcia porozumienia między pracownikiem i zatrudniającą go organizacją, przybierającego formę kontraktu psychologicznego.

W ujęciu ogólnym kontrakt psychologiczny stanowi niepisany zbiór praw i zobowiązań określający naturę relacji między organizacją (pracodawcą) a pracownikiem oraz porządkujący te relacje (por. Schein, 1980, s. 20; Makin, Cooper, Cox, 2000, s. 9–10). Jest on zbiorem zobowiązań wzajemnych, ale widzianych z perspektywy pracownika. Budowany jest w umyśle pracownika i stanowi zestawienie obietnic składanych przez organizację w zakresie różnych świadczeń, najczęściej praktyk kadrowych (dotyczących np. płacy, bezpieczeństwa pracy, możliwości awansu), oraz tego, jak pracownik się za to odwzajemni organizacji (np. gotowością do pracy oraz uczenia się, zaangażowaniem w pracę, sumiennością, lojalnością) (Ratajczak, 2000, s. 100–101). Tak rozumiany kontrakt bazuje na trzech elementach: relacji łączącej pracodawcę i pracownika, jej nieformalnym charakterze oraz subiektywnie określanych oczekiwaniach i zobowiązaniach każdej ze stron. Oznacza to, że jest konstruktem subiektywnym, opierającym się na sugestiach i domysłach, a nie ustaleniach i uzgodnieniach, które poczyniły obie strony. Oczekiwania wynikające z kontraktu są autodefiniowane przez każdą ze stron indywidualnie, co niejednokrotnie powoduje, że pracownicy zatrudnieni na podobnych stanowiskach tworzą w swoich umysłach odmienne kontrakty psychologiczne (Ludwiczynski, Szmidt, 2017, s. 123).

Kontrakt ma charakter zindywidualizowany, a to niekiedy prowadzi do konfliktu kontraktowego (Antczak, Borkowska, 2014, s. 96). Pracodawca i pracownik mają wtedy różne lub nawet sprzeczne obrazy obowiązującego ich kontraktu. Zaistnienie takiej sytuacji może doprowadzić nawet do zerwania umowy o pracę, co zwykle silnie oddziałuje na pracownika i wymusza weryfikację przyjętej przez niego wizji kariery zawodowej. Ważne jest więc zwrócenie uwagi na to, aby kontrakt zawierał w miarę jednoznaczne i podobnie interpretowane ustalenia, ponieważ pozwoli odpowiednio kształtować zachowania każdej ze stron.

Powstawanie takiego mechanizmu porządkowania relacji między organizacją i pracownikiem, jakim jest kontrakt psychologiczny, nie ma cech formalnych. Pojawia się on w kontekście relacji wymiany. Pracownik uznaje, że jego zaangażowanie w wykonywane obowiązki zawodowe zobowiązuje organizację do odwzajemnienia się (Adamska, 2011, s. 268). Przekonanie o konieczności uzyskania gratyfikacji od pracodawcy wynika z teorii wymiany społecznej (Blau, 2009) i związanych z nią

norm wzajemności (Gouldner, 1960) oraz modelu zachęt i wkładów (March, Simon, 1958). Przybliżenie wymienionych koncepcji opisano w tabeli 2.1.1.

Tabela 2.1.1. Koncepcje będące podstawą kształtowania kontraktu psychologicznego

Lp.	Koncepcja	Podstawowe założenia
1.	teoria wymiany społecznej	Pierwotnie wyjaśniała motywację postaw i zachowań wymienianych między jednostkami. Obecnie opisuje również relacje między organizacją i jej pracownikami, co stanowi efekt personifikacji organizacji. Teoria ta zakłada, że działania oferowane pracownikom przez organizację (np. stosowanie zachęty) przyczyniają się do nawiązania relacji wymiany i zobowiązują pracowników do odwzajemnienia się. Wkład pracowników jest zależny od zastosowanej przez organizację zachęty, a te z kolei są uzależnione od udziału i zaangażowania pracownika w wypełnianie stawianych przed nim zadań. Wymiana ta ma więc charakter dwukierunkowy. Jest on dobrowolny i wynika z oczekiwania wzajemności (poczucia zobowiązania do świadczenia wzajemności)
2.	normy wzajemności	Stanowią powszechne prawo wymiany społecznej. Są mechanizmem wyjściowym kształtowania relacji i pozwalają doprowadzić wymianę społeczną między stronami do zaufania i emocjonalnego zaangażowania, co umożliwia nawiązanie wysokiej relacji wymiany społecznej. W tej sytuacji strony wymiany nie tylko rozumieją wzajemne zobowiązania i zapewniają sobie wzajemne korzyści, lecz także są skłonne do podejmowania działań wykraczających poza ich obowiązki
3.	model zachęt i wkładów	Jest oparty na wzajemnej wymianie między zachętami organizacji i wkładem pracownika. Kiedy pojawiają się rozbieżności między elementami wymiany, strony dążą do przywrócenia równowagi. Organizacja może wtedy zwiększać lub zmniejszać oferowane zachęty, a pracownicy mogą podejmować decyzje co do swoich obecnych i przyszłych zachowań, wprowadzając pozytywne lub negatywne zmiany w swoim wkładzie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rogozińska-Pawełczyk, 2021, s. 26–27; Blau, 2009; Gouldner, 1960; March, Simon, 1958; Gulski, 2011, s. 199–201; Piening, Baluch, Salge, 2013, s. 928–929; Chen, 2020, s. 73.

Zaprezentowane koncepcje budowania kontraktu psychologicznego podkreślają znaczenie nie tylko relacji wymiany, ale również wzajemności oraz zrównoważenia. Konieczne jest wzajemne zrozumienie się pracownika i jego pracodawcy oraz świadomość oczekiwań każdej ze stron. Z perspektywy pracownika ważne jest jego

postrzeganie zobowiązań wobec organizacji, co przekłada się na interpretację, jakich zachowań pracodawca od niego oczekuje, i dopasowanie do tego wysiłku wkładanego w pracę. Świadomość, jakich zachowań pracownicy oczekują od zatrudniającej ich organizacji, odzwierciedla się natomiast w opracowywanym systemie gratyfikacji, który stanowi obietnicę ze strony pracodawcy, w jaki sposób wywiąże się ze swoich zobowiązań wobec pracownika. Przykładowe oczekiwania obu stron zaprezentowano w tabeli 2.1.2.

Tabela 2.1.2. Oczekiwania pracowników i pracodawców wynikające z kontraktu psychologicznego

Oczekiwania pracowników	Oczekiwania pracodawców
traktowanie w sposób uczciwy i z należytą godnością	akceptowanie przez pracowników organizacji i jej wartości
otrzymywanie zadań adekwatnych do możliwości	lojalność pracowników, przy jednoczesnej rezygnacji z osobistych interesów
nagradzanie wynikające z włożonego wysiłku	praca z poświęceniem
możliwość wykazania się posiadanymi kompetencjami	okazanie posłuszeństwa
stworzenie szansy dalszego rozwoju zawodowego	budowanie pozytywnego obrazu organizacji wobec klientów i dostawców
zapewnienie bezpieczeństwa zatrudnienia	posiadanie wymaganych kompetencji
znajomość oczekiwań pracowników przez pracodawcę	
udzielanie informacji zwrotnych odnoszących się do jakości wykonywanej pracy	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Armstrong, 2007, s. 39; Warwas, Rogozińska-Pawełczyk, 2016, s. 120.

Zrównoważenie odgrywa kluczową rolę w ocenie relacji pracownik–organizacja i wpływa na wybór zachowania się pracownika w procesie pracy (Gulski, 2011, s. 199–201). Jeżeli powstaje rozbieżność między tym, czego oczekują pracownicy za realizację obowiązków zawodowych, a tym, co otrzymują, pojawia się dyskomfort. Będzie on źródłem niepokoju i niezadowolenia, co przyczyni się do zmiany zachowania pracownika mającej na celu przywrócenie równowagi. W zależności od tego, czy oczekiwania pracownika zostały przekroczone, spełnione czy niespełnione, zmiany zachowań mogą przybrać charakter pozytywny bądź negatywny.

Wyniki badań sugerują, że im bardziej pozytywny (negatywny) odbiór realizacji zobowiązań organizacji wobec pracowników, tym większy (mniejszy) poziom ich satysfakcji oraz wypełniania obowiązku wzajemności wobec organizacji (Piening i in., 2013, s. 928–929; Żołnierczyk-Zreda, 2016, s. 529–536). W ocenie liczy się nie tyle zrównoważona wymiana obietnic, co ich spełnienie (De Jong, Schalk, Cuyper, 2009, s. 329–351).

Analiza literatury pozwala dostrzec, że kontrakty psychologiczne najczęściej dzieli się ze względu na treść (opis wzajemnych obietnic i zobowiązań). Pozwala to wyróżnić dwa typy (Rousseau, 2000, s. 4–5; Makin i in., 2000, s. 11–12; Ludwiczynski, Szmidt, 2017, s. 121–122):

- a) kontrakty transakcyjne – skupiają się na ustaleniach krótkoterminowych, przybierających charakter monetarny (pracownikowi oferowane są wymierne dobra w zamian za rzetelne wywiązywanie się z obowiązków);
- b) kontrakty relacyjne – odnoszą się do otwartych ustaleń, które obejmują elementy społeczno-emocjonalne, a także ekonomiczne; opierają się na zaufaniu, dobrej woli i wzajemności w dłuższej, nieokreślonej, perspektywie.

Typologię tę wzbogaciła Denise M. Rousseau (2000), dzieląc psychologiczne kontrakty zatrudnienia według dwóch zmiennych: czasu trwania zatrudnienia (krótkoterminowego lub długoterminowego) oraz warunków pracy (ukazujących warunkowość wyników i nagród). Prezentacją graficzną tego podziału jest rysunek 2.1.1.

		<u>Warunki pracy</u>	
		Nieprzewidywalne	Przewidywalne
Czas trwania zatrudnienia	Krótkoterminowy	PRZEJŚCIOWY (brak zaufania, niepewność, erozja)	TRANSAKCYJNY (wąski, krótkoterminowy)
	Długoterminowy	RELACYJNY (stabilność, lojalność)	ZRÓWNOWAŻONY (zatrudnialność zewnętrzna, awans wewnętrzny, dynamiczna wydajność)

Rysunek 2.1.1. Typy psychologicznego kontraktu zatrudnienia wraz z komponentami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rousseau, 2000, s. 5–6.

Koncepcja ta pozwala wyróżnić cztery rodzaje wzajemnych zobowiązań między organizacją i pracownikami (Rousseau, 2000, s. 5–6):

1. Przejściowe (bez gwarancji), nie będące w istocie kontraktami, ale raczej stanami poznawczymi odzwierciedlającymi konsekwencje zmian organizacyjnych niezgodnych z wcześniejszymi ustaleniami dotyczącymi zatrudnienia. Ukazane jest przerwanie ciągłości relacji, które obejmuje trzy komponenty:
 - a) brak zaufania – pracownik uważa, że organizacja wysyła niespójne i mieszane sygnały dotyczące swoich zamiarów, co wiąże się z jego brakiem zaufania względem niej i na odwrót (pracodawca nie ma zaufania do pracownika);
 - b) niepewność – pracownik nie jest pewien charakteru swoich własnych zobowiązań wobec organizacji, natomiast pracodawca ocenia stopień ufności pracownika w odniesieniu do przyszłych zobowiązań wobec niego;
 - c) erozja – pracownik przewiduje, że w przyszłości otrzyma mniej korzyści z pracy na rzecz organizacji (w porównaniu z przeszłością), z kolei pracodawca wprowadza zmiany, które obniżają płace i świadczenia pracowników, pogarszając jakość ich życia zawodowego w porównaniu z poprzednimi latami;
2. Transakcyjne, będące umową na krótki lub ograniczony czas, obejmujący wąskie obowiązki i ograniczone zaangażowanie pracowników w organizację. Ten typ kontraktu dzieli się na:
 - a) wąski – pracownik jest zobowiązany do wykonywania tylko określonego lub ograniczonego zestawu obowiązków, za który otrzymuje wynagrodzenie; pracodawca zobowiązuje się do oferowania pracownikowi jedynie ograniczonego zaangażowania w organizację, niewielkiego lub żadnego szkolenia, lub pomoc w postaci innej możliwości rozwoju pracownika;
 - b) krótkoterminowy – pracownik nie ma obowiązku pozostania w organizacji, zobowiązuje się jedynie do pracy przez określony czas; pracodawca oferuje zatrudnienie tylko na określony lub ograniczony czas, nie jest zobowiązany do przyszłych zobowiązań dotyczących przyszłości.
3. Relacyjne – kształtujące długoterminowy lub nieokreślony w czasie kontrakt, oparty na wzajemnym zaufaniu i lojalności. Korzyści możliwe do osiągnięcia wynikają z członkostwa i uczestnictwa w organizacji i nie są dokładnie określone. Kontrakt relacyjny zawiera następujące komponenty:
 - a) stabilność – pracownik jest zobowiązany do pozostania w organizacji i robienia wszystkiego, co jest wymagane, aby utrzymać pracę; pracodawca zobowiązuje się do oferowania stabilnego wynagrodzenia i długoterminowego zatrudnienia;

- b) lojalność – pracownik zobowiązany jest do wspierania firmy, okazywania lojalności oraz zaangażowania w potrzeby i interesy organizacji; pracodawca zobowiązuje się do wspierania dobra i interesów pracowników oraz ich rodzin.
- 4. Zrównoważone – stanowiące długoterminowy kontrakt, w którym ustalenia dotyczące zatrudnienia są powiązane z sukcesem ekonomicznym organizacji i możliwościami rozwoju kariery zawodowej pracownika. Zarówno pracownik, jak i organizacja w dużym stopniu przyczyniają się do wzajemnego uczenia się i rozwoju. Korzyści dla pracowników są oparte na wynikach i wkładzie w przewagę komparatywną organizacji, szczególnie w obliczu zmieniających się wymagań wynikających z nacisków rynkowych. Rodzaje kontraktu tego typu to:
 - a) zatrudnialność zewnętrzna – pracownik ma możliwość rozwijania kariery zawodowej na zewnętrznym rynku pracy, ale jest zobowiązany do rozwijania umiejętności rynkowych; pracodawca zobowiązuje się do zwiększenia długoterminowej szansy na zatrudnienie pracownika zarówno poza organizacją, jak i wewnątrz niej;
 - b) awans wewnętrzny – pracownik ma możliwość rozwijania kariery zawodowej w ramach wewnętrznego rynku pracy, ale jest zobowiązany do rozwijania umiejętności cenionych przez obecnego pracodawcę; z kolei pracodawca zobowiązuje się do tworzenia możliwości rozwoju kariery pracowników w organizacji;
 - c) dynamiczna wydajność – pracownik jest zobowiązany do skutecznej realizacji nowych, bardziej wymagających celów, które mogą się ciągle zmieniać w przyszłości, aby pomóc organizacji stać się bądź pozostać konkurencyjną; pracodawca zobowiązuje się do promowania ciągłego uczenia się i pomagania pracownikom w skutecznym spełnianiu rosnących wymagań dotyczących wydajności.

Analiza literatury wskazuje, że w praktyce kontrakty psychologiczne zawierane są również między pracownikami a organizacją rozumianą jako grupa czy zespół, co pozwala określić relacje wzajemnej wymiany i ustalić zasady współpracy między członkami. Dokument, który jest zbliżony do kontraktu psychologicznego, to *Definition of Done* (DoD) (szerzej: Silva i in., 2017). Pierwotnie służył do określenia zbioru kryteriów, po spełnieniu których dane zadanie lub jego składnik można uznać za wykonane, skończone. Jako kontrakt grupy czy zespołu może dotyczyć zasad współpracy między jednostkami. Niektórzy praktycy używają też nazwy *Definition of Collaboration*.

Kontrakt zapewnia przejrzyste warunki współpracy. Jeśli do grupy dołącza ktoś nowy, jest w stanie szybko oswoić się z zasadami, przyjętym sposobem komunikacji i współpracy.

Pierwszą z kategorii w takim kontrakcie są wartości. Członkowie danej grupy/zespołu powinni je wybierać wspólnie, skupiając się na tych, które chcieliby, aby obowiązywały podczas ich pracy. Przydatna w tym celu jest lista wartości, tzw. *big values list*, która prezentuje ich ponad 200, na przykład: kreatywność, elastyczność, przyjaźń, wsparcie (pełna lista dostępna na stronie internetowej – Management 3.0). Członkowie wspólnie decydują, które wartości z listy są im bliskie.

Kolejną kategorią w kontrakcie jest komunikacja. Grupa lub zespół wspólnie określają kanały i środki komunikacji wykorzystywane do zapewnienia współpracy. Ważne jest także wskazanie częstotliwości komunikacji oraz kwestii, których ma ona dotyczyć. Członkowie decydują o tym, czy i kiedy wysyłać e-maile, tworzyć czat do wspólnych rozmów lub grupę na komunikatorze zewnętrznym, i ustalają, jak będą się kontaktować z interesariuszami czy zbierać *feedback*.

Tworząc taki kontrakt, warto również wskazać role i zakres odpowiedzialności członków, a także ogólne zasady współpracy, dotyczące między innymi urlopów, zastępstw, spotkań, integracji, kolokacji, informowania o nieobecności. Współpracujący ze sobą pracownicy powinni wspólnie zdecydować, które z tych informacji należy uznać za ważne i warto umieścić w kontrakcie.

Przygotowując taki kontrakt grupy czy zespołu, można skorzystać z narzędzia, jakim jest model 5R. Pozwala on na doprecyzowanie wspólnych uzgodnień w ramach współpracy. Następuje wtedy skupienie na pięciu elementach wskazujących (por.: Drzewiecki, 2018, s. 146–149):

- a) *retning* (kierunek) – cele, które grupa czy zespół chce osiągnąć; muszą one wspierać cele strategiczne organizacji;
- b) *rammer* (ramy) – ramy działania jednostek stanowiących grupę lub zespół, które obejmują strukturę, procedury oraz wykorzystywane procesy, a także zakresy decyzyjności oraz cele indywidualne członków.
- c) *roller* (role) – role, które wyznaczane są każdemu członkowi grupy lub zespołu (uwzględniające kompetencje poszczególnych członków, co pozwala właściwie przypisać im role i tym samym ułatwić realizację postawionych celów);
- d) *regler* (reguły) – zasady wspólnej pracy członków grupy lub zespołu oraz obowiązujących w jej ramach standardów; pozwalają na realizację zadań w sposób konsekwentny i spójny;
- e) *relationer* (relacje) – zbiór zachowań pozwalających na zbudowanie atmosfery zaufania i uzyskanie wsparcia podczas wspólnej pracy.

Wypracowanie takiego kontraktu to proces rozłożony w czasie, który wiąże się z koniecznością przejścia grupy (zespołu) przez określone etapy formacyjne. Wysiłek włożony przez jednostki umożliwia jednak zbudowanie poczucia wspólnoty i zespołowości.

2.2. Formowanie relacji współpracy w organizacji

Jak zauważa John Bellers (1695, s. 19), „jeden człowiek nie może, a dziesięciu ludzi musi się wysilić, aby podnieść ciężar tony, natomiast stu ludzi może to zrobić tylko siłą palca każdego z nich”. Oznacza to, że działanie uciążliwe dla jednej lub kilku osób może być z łatwością wykonane dzięki większej liczbie ludzi. Zaprezentowany punkt widzenia wskazuje, że powszechne od wieków przekonanie o geniuszu jednostki (Shenk, 2016, s. 13–21) i permanentne skupianie się na jej doświadczeniach, które wprost wyraża teoria potrzeb Abrahama Masłowa (Griffin, 2022, s. 517–518), to raczej szeroko zakorzeniony mit. Według Martina A. Nowaka (2006), aby doprowadzić do rozwoju, potrzebna jest współpraca. To właśnie współpraca, obok mutacji i doboru naturalnego, stanowi trzecią podstawową zasadę ewolucji.

Aby zaistniała współpraca, konieczne jest wykształcenie się więzi między ludźmi prowadzących do budowania poczucia wspólnoty, które ułatwia osiąganie trudnych i złożonych celów (charakterystykę więzi między jednostkami zawiera pkt 1.2). Należy jednak zaznaczyć, że proces tworzenia złożonych współzależności między ludźmi, zapewniających dobrą współpracę, nie jest prosty i natychmiastowy. Potrzebny jest czas i wysiłek wszystkich pracowników.

Najprościej i najszybciej można doprowadzić do tego poprzez nawiązanie współpracy między jednostkami w ramach diady (pary), która jest definiowana jako „dwie osoby pracujące razem, żeby zbudować coś wartościowego dla swoich klientów. Są myślowymi partnerami” (Helfand, 2020, s. 11), działającymi w ramach najpłynniejszej i najelastyczniejszej formy relacji (Shenk, 2016, s. 22). Działanie w duecie charakteryzuje się wzajemnym przyciąganiem i odpychaniem między dwiema jednostkami, co daje się opisać w sześciu etapach (tab. 2.2.1).

Dwie osoby mogą bardzo szybko nawiązać współpracę, ale ich relacje kooperacji, współdziałania są dynamiczne, przez co tandem bywa niestabilny i nietrwały. Po zakłóceniu łatwiej powrócić do równowagi, gdy do diady dołączy jedna osoba (powstaje wtedy tzw. triada) albo więcej, co tworzy małą grupę (jest w niej mniej niż dwudziestu członków) (Oyster, 2002, s. 29). Dlaczego? Głównie ze względu na usztywnienie zasad funkcjonowania większej liczby zjednoczonych jednostek,

które zapewnia stabilność. Mniejsza liczba osób w grupie sprzyja bliższym związkom między członkami, a lojalność jest wynikiem częstych bezpośrednich kontaktów (Webber, 1996, s. 119). Utrzymanie zwartości takiej grupy nie wymaga zatem podejmowania dodatkowych działań. Zapewnienie sprawiedliwości w podziale wysiłku i przyjemności może być przestrzegane i kontrolowane przez jednostki. Jednak im więcej osób liczy grupa, tym bardziej praktyki te są utrudnione i potrzebne jest podejmowanie działań pozwalających utrzymać jedność i współpracę. Konieczne staje się wtedy wprowadzenie przejrzystego podziału pracy i specjalizacji członków. Wymaga to wykształcenia pewnych form organizacji, które podlegają formalizacji. Sytuacja taka oznacza, że sposób funkcjonowania powstającej grupy jest określany przez jej stosunki liczbowe (Simmel, 1902, s. 1–46). Jednak niezależnie od liczebności jednostek w grupie, ich współdziałanie zachodzi w ramach wykonywanych czynności czy realizowanych zadań i sprowadza się do świadczenia wzajemnej pomocy (Kotarbiński, 2019, s. 101).

Tabela 2.2.1. Etapy formowania się współpracy w ramach diady

Lp.	Etap	Charakterystyka
1.	Spotkanie	Poznanie, które prowadzi do „wzajemnego iskrzenia”. Dochodzi wtedy do zidentyfikowania podobieństw i współlistniejących różnic, dzięki którym pojawia się między jednostkami chemia
2.	Konfluencja	Relacje jednostek wychodzą poza fascynację i zainteresowanie sobą. Powstaje para, która dzięki konkretnym elementom tożsamości indywidualnych tworzy tożsamość wspólną
3.	Dialektyka	Dochodzi do rozkwitu duetu dzięki rozdzielnym i splątanim rolom. Widoczna jest dychotomia w pracy tandemu
4.	Dystans	Aby w partnerstwie nie zgasł ogień, potrzebna jest nie tylko bliskość, ale również pewien dystans. Członkowie diady budują własną przestrzeń do indywidualnego rozwijania odrębnych idei oraz działania
5.	Nieskończona gra	Jednostki tworzące parę działają w sieci rywalizacji i współpracy. Na tym etapie może dochodzić do konfliktu między nimi
6.	Przerwanie	Duet przestaje istnieć. Energia, która uprzednio stanowiła napęd do działania, teraz jest przyczyną rozpadu relacji. Ogień wprowadzie tli się nadal, ale brakuje równowagi między przyciąganiem się i odpychaniem jednostek

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Shenk, 2006, s. 23–24.

Zjednoczenie jednostek, ich socjalizacja (Oyster, 2002, s. 96) i powstanie w każdej z nich poczucia zespołowości (której odzwierciedleniem jest współpraca) wymaga przechodzenia przez kolejne fazy rozwoju grupy. Najpopularniejszą teorię opisującą dynamikę procesów grupowych opracował Bruce W. Tuckman (1965). Swoją początkową hipotezę dotyczącą zjawisk grupowych kilka lat później udoskonalił wspólnie z Mary A. Jensen (Tuckman, Jensen, 1977). Stworzony model rozwoju grupy (w wersji czterofazowej, a następnie rozbudowanej – pięcioletniej) był wielokrotnie weryfikowany przez praktyków zarządzania i nadal jest podstawą dla teoretyków do bardziej szczegółowych badań. Przykładowo, literatura przedmiotu zawiera publikacje, które śledzą historię modelu rozwoju grupy (np. Bonebright, 2010) albo ukazują wyniki poszukiwania związków między modelem dynamiki grupowej a określonymi zmiennymi, np. wynikami zespołu projektowego Lean Six Sigma (Guttenberg, 2020).

Jeżeli grupa ma współpracować i sprawnie realizować pracę zespołową, by osiągać stawiane cele i odczuwać satysfakcję z wykonywanej pracy, niezbędne jest przejście jednostek przez cztery pierwsze fazy rozwoju grupy, do których zalicza się (Tuckman, Jensen, 1977, s. 425): 1) konstituowanie się/ formowanie (*forming*); 2) awanturowanie się/ rozruch/ szturmowanie/ burzowanie (*storming*); 3) normowanie (*norming*); oraz 4) działanie/ dojrzałość (*performing*). Piątą fazą jest zmiana/ odroczenie/ rozpad (*adjourning*), w której następuje zakończenie rozwoju grupy. Dochodzi wtedy do osłabienia więzi między pracownikami (np. ze względu na osiągnięcie celu, zrealizowanie zadania, które było powodem tworzenia grupy), co może prowadzić do wprowadzenia zmiany albo rozwiązania grupy. Szczegółową charakterystykę konstituującą socjalizację jednostek, która prowadzi do wytworzenia poczucia zespołowości, zawarto w tabeli 2.2.2.

Tabela 2.2.2. Cztery fazy rozwoju grupy

Lp.	Faza	Charakterystyka
1	2	3
1.	Konstituowanie się	Faza powstawania grupy. Widoczne jest wysokie napięcie w grupie, ponieważ członkowie znajdują się w nowej dla siebie sytuacji. Nie wiedzą, czego mogą się spodziewać i komu zaufać, co jest dla nich stresujące. Jednocześnie chcą się pokazać z jak najlepszej strony i mają pozytywne nastawienie do siebie. Jest to faza, w której członkowie grupy przyglądają się sobie i jeszcze nie dochodzi do konfliktów. Są dumni z wybrania do zespołu

1	2	3
2.	Awanturowanie się	Faza polaryzacji i ścierania się poglądów, której towarzyszą emocje i napięcia. Stanowi przełom i pierwszy krok w ewolucji grupy. Dochodzi do konfliktów i różnego rodzaju spięć między członkami, co wskazuje, że pojawiło się między nimi zaufanie. Bez zaufania nikt nie naraża się na konfrontację z grupą i wyrażanie własnych poglądów. Pojawiające się spory pozwalają członkom poznać się i lepiej zrozumieć
3.	Normowanie	Faza tworzenia systemu wartości grupy i krystalizowania się koegzystencji jej członków. Powstają przez wszystkich rozumiane i akceptowane zasady współpracy w grupie, kształtuje się kultura komunikacji między członkami. Rośnie zaufanie, chęć dzielenia się informacjami, świadczenia pomocy i kooperacji. Grupa radzi sobie z konfliktami
4.	Działanie	Faza pełnej dojrzałości grupy, w trakcie której można zaobserwować dużą skuteczność działania i pełne zaangażowanie w realizację zadań. Członkowie grupy doskonale się znają (swoje mocne i słabe strony) i akceptują, co minimalizuje napięcie, prowadzi do absolutnego zaufania i otwartej komunikacji. W tej fazie może pojawić się efekt synergii ($2 + 2 = 5$)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Józwik, 2019, s. 152–156; Oyster, 2002, s. 99–103; Baran, 2013, s. 41–45; Griffin, 2022, s. 631–632.

Przechodzenie grupy przez kolejne fazy rozwoju powinno być wspierane przez zarządzających, a szczególnie przez lidera grupy. Świadoma opieka nad procesem konsolidacji członków grupy ułatwia kształtowanie ich poczucia zespołowości i rozpoczęcie wzajemnej współpracy między jednostkami. Problemem jednak jest to, że zarządzający organizacjami często nie rozumieją procesu grupowego i nie wiedzą, jaką rolę mogą w nim pełnić. Wskazówki dotyczące zadań członków oraz znaczenia i zadań lidera w poszczególnych fazach rozwoju grupy opisano w tabeli 2.2.3.

Rozpoznanie przez lidera fazy rozwoju grupy pozwala poprawnie dostosować jego działania do potrzeb członków. Dzięki temu możliwe staje się optymalne wykorzystanie ich potencjału, nie dochodzi do jego marnotrawstwa. Urzeczywistnia się natomiast efekt synergiczny w grupie (istota synergii została omówiona w pkt. 1.2.1).

Tabela 2.2.3. Zadania członków i rola lidera w procesie rozwoju grupy

Lp.	Faza	Zadania członków grupy	Rola lidera i wynikające z niej zadania
1	2	3	4
1.	Konstituowanie się	a) uzyskanie jak największej liczby informacji o członkach grupy; b) autoprezentacja oraz poznanie członków grupy, ich mocnych i słabych stron; c) skupienie się na wyznaczonym zadaniu	BUFOROWANIE a) jasne zdefiniowanie kierunku działania i celów grupy; b) wyjaśnienie zadań grupy pozwalających osiągnąć wyznaczone cele; c) stworzenie warunków umożliwiających grupie zmierzenie się z wyzwaniem; d) wspieranie członków grupy w ujawnianiu indywidualnych potrzeb, stanowisk i punktów widzenia; e) troska o dobrą atmosferę w grupie
2.	Awanturowanie się	a) swobodne interakcje między członkami grupy; b) otwarta wymiana poglądów, oczekiwań, pomysłów pozwalających realizować stawiane przed grupą cele	PRZEWODZENIE a) zachęcanie grupy do kontynuowania prac nad osiągnięciem celu; b) pomoc grupie w radzeniu sobie z frustracją i trudnościami w komunikacji; c) podejmowanie działań pozwalających wprowadzić zasady i procedury rozwiązywania sporów i konfliktów
3.	Normowanie	a) działanie zgodne z przypisaną rolą; b) swobodne wypracowywanie sposobów działania i podejmowania decyzji; c) poszerzanie wiedzy i umiejętności przez członków grupy	WSPIERANIE a) nieingerujące czuwanie nad grupą i koordynacja jej prac; b) wzmacnianie zaufania między członkami grupy; c) doprowadzenie do dzielenia się wiedzą w grupie i wzajemnego uczenia się od siebie; d) zachęcanie do współpracy w grupie i samodzielnego wypracowywania sposobów osiągania wyznaczanych celów

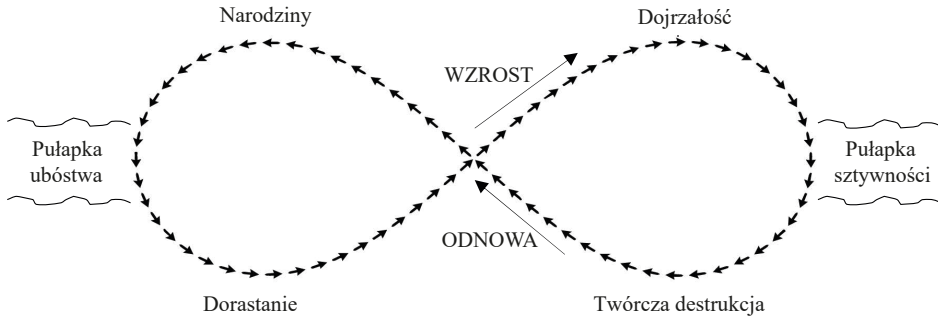
1	2	3	4
4.	Działanie	a) wykonywanie zadań pozwalających osiągnąć wyznaczone cele; b) samodzielne decydowanie o sposobie realizacji celów; c) samodzielne ustalanie zadań i rozdzielanie ich wśród członków grupy	DELEGOWANIE a) ograniczanie działań kierowniczych do niezbędnego minimum; b) dzielenie się przywództwem z innymi członkami grupy; c) wzmacnianie kreatywności grupy; d) wskazywanie grupie celów i warunków brzegowych ich osiągnięcia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Józwik, 2019, s. 152–156; Baran, 2013, s. 41–45; Griffin, 2022, s. 631–632.

Zaprezentowana dynamika rozwoju grupy opiera się na złotym standardzie skutecznego budowania grupy – stabilności i ciągłości. Jednak, jak zauważa Heidi Helfand (2020), takie podejście nie do końca odzwierciedla faktyczne funkcjonowanie grup, zwłaszcza w perspektywie tworzenia ich w organizacjach biznesowych, które są nastawione na ciągły rozwój. Skoro współczesny świat przeobraża się, a organizacje, reagując na te zmiany, adaptują się do nich, by odnosić sukcesy, to oznacza, że grupy nie mogą być statyczne. Ich funkcjonowanie (zwłaszcza analizowane w długim okresie) opiera się na rekonstrukcji: zmianie w budowie grupy, która prowadzi do ponownego konstytuowania się. Jedni członkowie przychodzą, inni odchodzą, grupa zaczyna się rozrastać i na nowo poznawać oraz wypracowywać relacje, co prowadzi do jej własnej transformacji. Tym samym nie należy rozpatrywać budowania grup w organizacji w ramach wyznaczonej ścieżki (podejście predykcyjne, liniowe), ale podchodzić do tego procesu ewolucyjnie. Wizualizację koncepcji permanentnego tworzenia się grupy (przechodzenia jednej grupy w drugą i ciągłego przeobrażania się) ukazano na rysunku 2.2.1.

Helfand (2020) dowodzi, opierając się na koncepcji cyklu adaptacyjnego (Gunderson, Holling, 2002), że proces tworzenia się grupy jest dynamiczny. Rozpoczyna się od fazy narodzin, w której dochodzi do połączenia się członków grupy. Następuje wtedy poznawanie się, zdobywanie doświadczeń we wspólnym działaniu, a to pozwala grupie dorastać. Kolejna jest faza dojrzałości, w której widoczne staje się zaufanie między członkami grupy i ich wzajemna współpraca w realizacji celu, zapewniająca efektywne działanie. Po pewnym czasie w dojrzałej grupie może jednak dojść do spowolnienia rozwoju. Grupa na tyle powiększyła swój skład, że utrudnia to jej działanie. Wpada wtedy w pułapkę sztywności, która tłumi jej dalszy wzrost

i hamuje zaangażowanie w działanie, a może nawet prowadzić do stagnacji i rozpadu. Jednak możliwe jest również przejście do kolejnej fazy – twórczej destrukcji.



Rysunek 2.2.1. Zmiany w grupie oparte na cyklu adaptacyjnym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Helfand, 2020, s. 3.

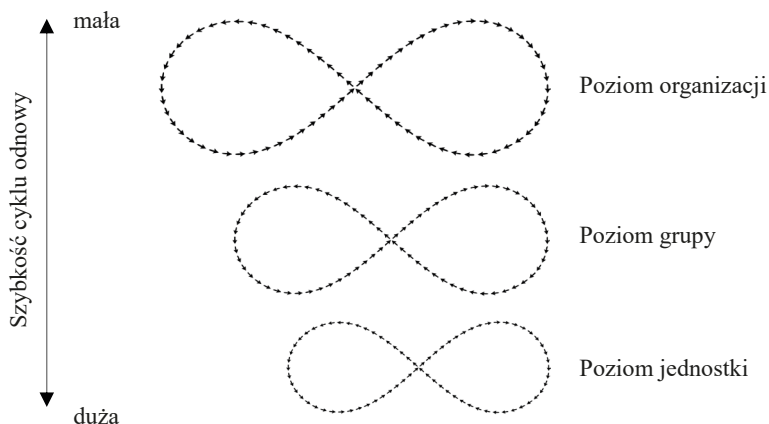
Pojawiające się zakłócenia (np. zmiana warunków działania) mogą przynieść grupie nowy początek – katalizować jej niesamowitą odnowę (np. grupa ulega podziałowi i powstają dwie mniejsze). Uruchomione zostają wtedy procesy prowadzące do ponownych narodzin grupy (każdej z osobna) w zmienionym składzie, dopasowanym do aktualnych potrzeb. Adaptuje się do działania w nowej sytuacji, stopniowo dołączają kolejne jednostki. Wchodzi w kolejną fazę dorastania, w której ponownie dąży do ukształtowania zespołowości, pozwalającej na wzajemną pomoc i współpracę.

Należy jednak zaznaczyć, że nie wszystkie grupy mają tyle szczęścia, by w pełni dorosnąć i przejść do fazy dojrzałości. Czasami nie nawiązują się odpowiednie relacje między członkami (nie ma między nimi chemii) i nie tworzą oni spójnej całości (np. z powodu utraty celu działania czy niemożności kontynuowania dotychczasowych działań). Zdaniem Helfand (2020, s. 3–7), grupa, której się to nie udaje, utknęła w pułapce ubóstwa. Sytuacja taka może też być wczesnym punktem wyjścia z dynamicznego ponownego łączenia sił jednostek w grupę.

Zaprezentowany cykl przechodzenia przez kolejne fazy transformacji może być rozpatrywany na różnych poziomach, co przypomina teorię zwaną panarchią (Gunderson, Holling, 2002), dzięki której można zrozumieć globalne systemy transformacyjne i adaptacyjne. Określenie „panarchia”, nawiązujące do greckiego boga Pana, „oddaje obraz nieprzewidywalnych zmian i [...] koncepcji hierarchii w różnych skalach, reprezentujących struktury, które podtrzymują eksperymenty, wyniki testów i umożliwiają ewolucję adaptacyjną” (Gunderson, Holling, 2002, s. 5).

Panarchia pozwala zauważyć, że nie tylko grupa, ale zasadniczo każda jednostka przechodzi wiele dość nieprzewidywalnych cykli odnowy. Dochodzi do nich jednocześnie, na różnych poziomach i w różnym tempie (Helfand, 2020, s. 7). Na rysunku 2.2.2 zilustrowana została panarchia na trzech poziomach.

Transformacja na poziomie jednostki dotyczy indywidualnych doświadczeń nabywanych w procesie dołączania do organizacji (w momencie zatrudniania się) i objęcia wyznaczonego stanowiska, co wiąże się z przystąpieniem do określonej grupy roboczej. Rozpoczyna się wtedy faza narodzin, która będzie trwała do chwili wystąpienia jakiegoś zakłócenia, np. zatrudnienia nowego pracownika, zmiany zajmowanego stanowiska organizacyjnego, roli pełnionej w organizacji, zmiany zakresu obowiązków, zmiany organizacji. Niektóre ze zmian mogą zachodzić bez świadomości pracownika, a inne – włącznie z twórczą destrukcją – mogą być przez niego wywoływane.



Rysunek 2.2.2. Panarchia a wielopoziomowa, dynamiczna odnowa grup.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Helfand, 2020, s. 8.

Przechodzenie przez cykl odnowy adaptacyjnej na poziomie grupy rozpoczyna się od momentu jej narodzin. Z czasem grupa dorasta i osiąga dojrzałość, która w pewnym momencie może doprowadzić do transformacji i dynamicznego połączenia sił według różnych wzorców. Podobny schemat działania można dostrzec na poziomie organizacji, ale proces jest tu zdecydowanie wolniejszy. Powolne tempo przechodzenia cyklu zapewnia stabilność działania organizacji jako całości, a wypracowane i zakorzenione zasady, pamięć o przeszłości, stanowią jej spoiwo (Helfand, 2020, s. 9). Pozwala to zapewnić ciągłość mniejszym grupom, które szybciej przechodzą cykl swojej odnowy adaptacyjnej.

Koncepcja dynamicznego ponownego tworzenia się grup zakłada wykorzystywanie jednej z pięciu możliwych strategii odnowy (Helfand, 2020, s. 39–136):

- a) wzór jeden po drugim – dodanie lub usunięcie tylko jednej osoby do grupy (okazuje się, że nawet taka mała zmiana prowadzi do ukształtowania się zupełnie nowej grupy);
- b) wzór wzrostu i podziału – grupa się powiększa, aż dochodzi do jej rozbicia na mniejsze grupy (szybsze, bardziej wyspecjalizowane);
- c) wzór łączenia – dwie mniejsze grupy lub więcej łączy się w jedną większą (jest to odwrotność poprzedniej strategii);
- d) wzór izolacji – wyodrębnienie małej grupy z większej i zapewnienie jej swobody działania w zupełnie inny sposób (inaczej niż dotychczas);
- e) wzór przełączenia – świadome wprowadzanie zmian w działaniu grupy w celu zapobiegania stagnacji i przedłużenia jej żywotności, a także pomocy w rozwoju.

Odnowa grupy z wykorzystaniem wymienionych wzorców w większości przypadków jest wynikiem wewnętrznej potrzeby lub motywacji. Zdarza się jednak, że do ponownego połączenia dochodzi w wyniku celowych działań odgórnych (Helfand, 2020). Aby działania te miały charakter humanitarny (były przyjazne dla członków), warto wykorzystywać pętle informacji zwrotnej, które pomagają identyfikować rezultaty, ale również przyczyny zachodzących zmian i problemy w grupie, które należy rozwiązać, by wykształcić u jej członków poczucie zespołowości.

Budując grupę i monitorując poszczególne fazy jej rozwoju (tworzenia pierwotnego lub ponownego), warto eliminować dysfunkcje (omówione w punkcie 1.3.2: brak zaufania, obawa przed konfliktem, atmosfera unikania odpowiedzialności, brak dbałości o wyniki). Mogą one utrudniać osiągnięcie takiego poziomu zespołowości, który pozwala szybko i łatwo realizować wyznaczone cele. Zdaniem Lencioniego (2019, s. 11) prawdziwa praca zespołowa występuje rzadko i pomimo podejmowania działań zmierzających do jej wdrożenia w wielu organizacjach/ grupach, nadal nie jest używana. Dlatego ważne jest, aby mieć świadomość, jakie trudności może napotkać grupa pretendująca do stania się zespołem (chcącą charakteryzować się zespołowością) oraz jak można je przezwyciężyć (Leoński i in., 2020, s. 89).

Budowanie zespołowości nie jest zadaniem łatwym. Członkowie bowiem, podlegając socjalizacji, kształtują również indywidualne postawy i zachowania.

2.3. Formy organizacyjne grup i zespołów

Budowanie zespołowości w organizacji wymaga przygotowania odpowiednich warunków realizacji zadań i takiego zorganizowania pracy, aby możliwa stała się współpraca między członkami grupy oraz osiąganie stawianych przed nimi celów (indywidualnych i grupowych). To właśnie wtedy dochodzi do utrwalenia się relacji między pracownikami organizacji i formalnego ich urzeczywistnienia. Można do tego wykorzystać pięć podstawowych elementów konstrukcyjnych (por. Griffin, 2022, s. 334):

- a) wyznaczanie funkcji przypisanych jednostkom poprzez projektowanie stanowisk i ich różnicowanie;
- b) łączenie stanowisk pracy (grupowanie ich) według logicznego układu wyznaczającego podział organizacyjny (utworzenie grup/ zespołów w organizacji);
- c) ustalanie hierarchii zależności między grupami/ zespołami oraz jednostkami;
- d) rozdzielanie uprawnień decyzyjnych w ramach przyjętego podziału organizacyjnego;
- e) koordynowanie czynności pozwalających na bieżące współdziałanie grup/ zespołów w organizacji.

Efektom implementacji wskazanych elementów konstrukcyjnych jest stworzenie struktury organizacyjnej, która stanowi odzwierciedlenie oficjalnych relacji (indywidualnych oraz grupowych) między wszystkimi członkami.

2.3.1. Projektowanie stanowisk i ich różnicowanie

Projektowanie stanowisk sprowadza się do określenia funkcji przypisanych do poszczególnych osób zatrudnionych w organizacji jako całości. Wiąże się to z dokładnym wskazaniem zakresu ich zadań, uprawnień i odpowiedzialności oraz więzi łączących dane stanowisko z innymi w organizacji (por. Sysko, 2008, s. 119). Takie podejście wiąże się z indywidualną perspektywą porządkowania organizacji według zasad podziału procesu pracy. Działanie to jest niezbędne, aby móc projektować oficjalne i rzeczowe relacje między jednostkami w grupie oraz między grupami.

Wyznaczenie zadań polega na określeniu, co konkretnie dana osoba ma zrobić w organizacji, jakie czynności wykonać, aby osiągnąć stawiany jej cel. Aby było to możliwe, musi mieć prawo do realizacji tych zadań, czyli uprawnienia. Istotne jest, aby źródłem tej władzy były wiedza i umiejętności. Zadania i uprawnienia są natomiast podstawą do określenia zakresu odpowiedzialności. Stanowi ona zobowiązanie jednostki do wykonania wyznaczonych obowiązków. Niedotrzymanie warunków

realizacji przydzielonych zadań wiąże się z sankcjami, z kolei wypełnienie ustaleń pozwala na otrzymanie nagrody.

Przyjęty podział procesu pracy pozwala zdobyć biegłość w działaniu, osiągnąć wprawę w wąskiej dziedzinie i stanowi istotę specjalizacji. Za specjalizację pionową uważa się określenie „szczegółowego zakresu czynności, jakie ma wykonać dany członek organizacji”. Specjalizacja pozioma natomiast dotyczy swobody działania (możliwość decydowania o sposobie pracy), którą przyznaje się pracownikowi w ramach wykonywanej pracy (Glinka, Hensel, 1999, s. 31). Wprowadzenie specjalizacji powoduje, że nie tylko możliwe jest skrócenie procesu pracy, ale również wzrasta szansa na jego prawidłowe wykonanie i w efekcie osiągnięcie założonego celu. Zalety tak rozumianej specjalizacji dostrzeżono już dawno, podobnie jak jej negatywne skutki, które występują, jeżeli jest ona zbyt daleko posunięta (Piotrowski, 1995, s. 466–467). Obecnie, aby temu zapobiec, wprowadza się (Glinka, Hensel, 1999, s. 31; Griffin, 2022, s. 336–339):

- a) rotację czynności, zadań – przechodzenie od jednej czynności do drugiej albo od jednego zadania, stanowiącego drobny wycinek, do drugiego w ciągu dnia bądź tygodnia;
- b) rozszerzenie zakresu pracy – łączenie na danym stanowisku kilku zadań, czynności i wykonywanie dużego zakresu pracy, bardziej zróżnicowanego;
- c) wzbogacenie pracy – zwiększenie liczby zadań, ale jednocześnie przejęcie kontroli nad ich wykonywaniem, co wiąże się np. ze swobodą w ich realizacji w zakresie określania tempa pracy czy wyboru sposobu pracy.

Należy również zaznaczyć, że projektując stanowiska, trzeba określić ich typ. Choć w wielu współczesnych organizacjach dochodzi do zaniku różnic między stanowiskami, tworzone są jednak dwa ich rodzaje (Griffin, 2022, s. 354):

- a) liniowe – będące w łańcuchu bezpośredniego wydawania poleceń; osoby je zajmujące realizują konkretne zadania, które w prostej linii przyczyniają się do osiągnięcia wyznaczonych celów;
- b) sztabowe – służące pomocą i wsparciem stanowiskom liniowym; osoby je zajmujące nie przyczyniają się bezpośrednio do realizacji wyznaczanych celów, jedynie doradzają i poprzez to ułatwiają ich osiągnięcie.

2.3.2. Grupowanie stanowisk pracy

Dotychczasowe rozważania wskazują, że organizacja stanowi zespolenie grup oraz jednostek, które tworzą grupy. Jednostki są zatrudniane na określonych stanowiskach, które są połączone oficjalnymi więziami. Podstawy podejmowania takich

działań mogą być różne. Najczęściej spotykane kryteria grupowania stanowisk to (Glinka, Hensel, 1999, s. 33–36; Griffin, 2022, s. 339–343): funkcje, produkty, regiony, technologia, klienci, czas pracy, wiedza i umiejętności. Ich charakterystykę opisano w tabeli 2.3.1.

Tabela 2.3.1. Kryteria grupowania stanowisk

Lp.	Kryterium	Istota	Przykłady
1.	funkcje	Klasyczne kryterium grupowania, sprowadzające się do łączenia stanowisk realizujących te same zakresy obowiązków czy czynności	– sprzedaż, – produkcja, – finanse, – kadry itp.
2.	produkty	Grupowane są stanowiska, których działanie prowadzi do uzyskania określonego produktu	– sok wiśniowy; – sok pomidorowy itp.
3.	regiony	Połączone są stanowiska zlokalizowane na tym samym obszarze (ich praca dotyczy tego samego regionu)	– zachodniopomorskie; – lubuskie; – wielkopolskie itp.
4.	technologia	Łączone są stanowiska wykorzystujące zbliżoną technologię (fazy procesu produkcyjnego)	– przędzalnia; – tkalnia; – farbiarnia itp.
5.	klienci	Grupowane są stanowiska, których zadania dotyczą tych samych specyficznych rynków	– sprzedaż hurtowa; – sprzedaż detaliczna
6.	czas pracy	Wykorzystywane w organizacjach działających w systemie zmianowym: grupowane są te stanowiska, na których pracownicy pracują w tym samym czasie	– praca na zmiany (pierwsza, druga, trzecia zmiana) w szpitalach, fabrykach itp.
7.	wiedza i umiejętności	Dotyczy organizacji przywiązujących dużą wagę do wiedzy i umiejętności lub metod pracy; grupowane są stanowiska zajmowane przez pracowników o podobnym zakresie wiedzy	– wydziały, instytuty, katedry itp. na uczelniach
8.	mieszane	Najczęstsza sytuacja; do łączenia stanowisk jest wykorzystanych kilka kryteriów	– produkty, funkcje i regiony

Źródło: opracowanie własne na podstawie Glinka, Hensel, 1999, s. 33–36; Griffin, 2022, s. 339–343.

2.3.3. Hierarchia zależności

Relacje kształtujące się w organizacji (między jednostkami w ramach grupy, ale także między grupami) podlegają określonemu podporządkowaniu. Prowadzi to do wytworzenia się hierarchii organizacyjnej, czyli określenia jasnych i wyraźnych linii podległości obowiązujących wszystkie stanowiska (Griffin, 2022, s. 343), a tym samym zatrudnionych na nich pracowników.

Podporządkowanie opiera się na trzech zasadach (Zakrzewska-Bielawska, 2017, s. 266; Griffin, 2022, s. 344):

- a) jedności kierowania (rozkazodawstwa) – każde stanowisko i zajmująca je osoba jest podporządkowana jednemu i tylko jednemu szefowi, tj. jednemu ośrodkowi podejmowania decyzji oraz kontroli;
- b) rozpiętości kierowania – określającej liczbę osób bezpośrednio podporządkowanych jednemu szefowi (im rozpiętość kierowania mniejsza, tym większe rozbudowanie pionowe w organizacji, charakterystyczne dla struktury smukłej; natomiast im rozpiętość większa, tym struktura bardziej płaska i rozbudowana w poziomie);
- c) drogi służbowej (skalarna) – wskazującej wyraźną i nieprzerwaną linię władzy w organizacji (od najwyższego do najniższego stanowiska).

Hierarchia zależności zyskała popularność na początku XX wieku i do dziś stanowi dominujący model funkcjonowania organizacji i tworzonych w jej ramach grup. Jednak za sprawą Frederica Laloux (2014) i stworzonej przez niego koncepcji Organizacji Turkusu (nowatorskiej metody realizacji pracy zespołowej) hierarchia zaczyna podlegać krytyce i odrzuceniu. Piramida organizacyjna, którą tworzy, często wyklucza podmiotowe podejście do pracownika. Silne nastawienie na jednostkową kontrolę wydajności oraz nacisk na posłuszeństwo i obowiązkowość nie tworzą przestrzeni do budowania wspólnoty i kształtowania się poczucia zespołowości (Pluta, 2022, s. 9). Dlatego Laloux proponuje odrzucenie hierarchii na rzecz samoorganizujących się zespołów. Jednostki mogą w nich być w pełni autentyczne i realizować cele zgodne z indywidualnymi wartościami (Laloux, 2014, s. 56–234; Leoński i in., 2020, s. 167). Budowane są wtedy zdrowe relacje, oparte na zaufaniu, lojalności, sprawiedliwości, a to prowadzi do tworzenia związków (zależności) dopasowanych do oczekiwań współczesnych ludzi (Laloux, 2014, s. 43–51; Blikle, 2017, s. 55–56). W efekcie powstają spłaszczone organizacje składające się z grup pracowników, którzy wypełniają funkcje dopasowane do potrzeb aktualnie realizowanego celu.

Działają oni na zasadzie zespołów autonomicznych przyjmujących formę (Laloux, 2014, s. 319–325; Robertson, 2016, s. 12):

- a) zespołów równoległych – wypełniane funkcje i wszystkie wzajemne zobowiązania są ustalane przez osoby tworzące zespół;
- b) sieci indywidualnego kontraktowania – budżet i wyniki są omawiane i ustalane w ramach zespołu, ale role i zobowiązania jego członków są wypracowywane podczas indywidualnych interakcji (przyjmowane ustalenia często przybierają formę spisanego dokumentu);
- c) holakracji (zespołów zagnieżdżonych) – zespoły są w pełni autonomiczne (decydują o zadaniach, sposobach ich wykonania, budżecie oraz wzajemnych zobowiązaniach), a jednostki mogą swobodnie przemieszczać się między nimi i pełnić funkcję, która jest aktualnie opłacalna dla całości organizacyjnej.

Koncepcja Laloux nie jest utopią, raczej jedną z ciekawych możliwości budowania zespołowości (Pluta, 2022). Jest nowatorska, ale warta rozważenia, ponieważ Frederic Laloux (2014) oraz Andrzej J. Blikle (2017) opisują przykłady organizacji, które przyjęły tę formę działania i odnoszą sukcesy.

2.3.4. Podział uprawnień decyzyjnych w organizacji

Proces przekazywania zadań oraz uprawnień potrzebnych do ich wykonania nazywa się delegowaniem lub zlecaniem (Griffin, 2022, s. 348). Dzięki niemu określa się pożądaną stopień centralizacji lub decentralizacji władzy (Zakrzewska-Bielawska, 2017, s. 267–269; Griffin, 2022, s. 349–350), od czego zależy możliwość podejmowania decyzji.

Centralizacja sprowadza się do systematycznego utrzymywania władzy i autorytetu przez jednostki zajmujące stanowiska na szczycie piramidy organizacyjnej. Uprawnienia decyzyjne (prawo do decydowania) odbierane są niższym w hierarchii stanowiskom i skupione tylko na najwyższych szczeblach. Występuje wtedy większa poufność opracowywanych planów działania oraz możliwość ściślejszej koordynacji ich wykonania. Takie postępowanie osłabia jednak elastyczność działania, wydłuża czas podejmowania decyzji i wpływa na ich rzetelność, a także utrudnia identyfikację z celami pracowników zajmujących niższe stanowiska w hierarchii organizacyjnej oraz prowadzi do braku poczucia odpowiedzialności za nie (Zakrzewska-Bielawska, 2017, s. 269).

Decentralizacja natomiast oznacza proces systematycznego delegowania władzy i autorytetu w dół hierarchii organizacyjnej. Niższe szczeble piramidy organizacyjnej oprócz sprawowania funkcji wykonawczych otrzymują prawo do podejmowania

decyzji. Dzięki temu skraca się czas decydowania, zwiększa elastyczność działania, a ludzie są bardziej zmotywowani do realizacji stawianych im zadań. Decentralizacja ma też wady: może prowadzić do zwiększenia zapotrzebowania na wysoko wykwalifikowanych pracowników, wywoływać spory kompetencyjne, a także stwarzać niebezpieczeństwo utraty kontroli nad niektórymi zadaniami (Zakrzewska-Bielawska, 2017, s. 269).

Należy zaznaczyć, że jeżeli budowana jest Organizacja Turkusu, to dochodzi w niej do pełnej decentralizacji, ale ograniczone są negatywne skutki jej wdrożenia. W jaki sposób można to osiągnąć? Otóż należy stworzyć miejsce pracy pełne empatii, zrozumienia, równości i otwartości. Okazuje się to możliwe, jeżeli respektuje się fakt, że zadania każdej jednostki zawierają się w czterech zasadach (Blikle, 2017, s. 56):

- „(1) robisz to, co potrafisz;
- (2) robisz to, co jest potrzebne;
- (3) jesteś za to odpowiedzialny;
- (4) to, co robisz, możesz zmienić, ale z zachowaniem zasady 1, 2 i 3”.

W ramach tych zadań każdy ma prawo do podejmowania decyzji. Okazuje się jednak, że w praktyce te proste zasady wcale nie są łatwe do wdrożenia i mogą wywoływać wiele problemów. Wydaje się, że właśnie to jest jednym z powodów krytyki koncepcji Organizacji Turkusu (Pluta, 2022).

2.3.5. Koordynowanie czynności

Koordynacja jest mechanizmem zapewniającym bieżące współdziałanie różnych części organizacji (Glinka, Hensel, 1999, s. 29). To proces integrowania działań grup i zespołów w organizacji (Griffin, 2022, s. 351), a także jednostek wchodzących w skład grupy. Im większa jest współzależność realizowanych przez nie zadań i celów, tym zwiększa się potrzeba koordynacji (Glinka, Hensel, 1999, s. 29). Trzy podstawowe formy współzależności występujące w organizacjach ukazano w tabeli 2.3.2.

Tabela 2.3.2. Główne formy współzależności

Lp.	Forma współzależności	Opis
1	2	3
1.	Sumująca	a) polega na sumowaniu efektów działania jednostek na wyższym poziomie (np. o efekcie działania grupy świadczą zsumowane wyniki pracy poszczególnych członków); b) widoczny jest niewielki zakres interakcji oraz wysoki stopień niezależności w realizacji zadań

1	2	3
2.	Sekwencyjna	a) wynik pracy jednej osoby staje się elementem nakładów dla innej (jak w ogniwach łańcucha); b) występuje tu umiarkowany, jednostronny stopień współzależności
3.	Wzajemna	a) wynik działania jednej osoby jest uzależniony od działań innych (występuje jednoczesna zależność jednostek od realizowanej przez nie pracy); b) interakcje między jednostkami są dwustronne (największy stopień współzależności)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Glinka, Hensel, 1999, s. 29; Zakrzewska-Bielawska, 2017, s. 270.

Wzrost współzależności wymaga podjęcia działań pozwalających wzmocnić koordynację. Do podstawowych mechanizmów koordynacji (mechanizmów spajających) zalicza się (Glinka, Hensel, 1999, s. 30):

1. Wzajemne dostosowywanie się – koordynacja opiera się na nieformalnej komunikacji w grupie/ organizacji. Wszyscy się znają i wzajemnie uzupełniają w trakcie realizacji zadań (typ koordynacji stosowany w bardzo małych grupach/ organizacjach).
2. Bezpośredni nadzór – jedna osoba czuwa nad osiągnięciem celu, wyznacza zadania i nadzoruje ich wykonanie (wykorzystywany przez małe organizacje, jak np. zakład rzemieślniczy, mała firma budowlana).
3. Zestandaryzowanie pracy – wprowadzenie jednolitych reguł i procedur w ramach:
 - a) „wejścia” – określenie kompetencji osób, które będą realizowały wskazane zadania;
 - b) procesu przetwarzania (procesu pracy) – opracowanie zestawu czynności, które powinny być wykonywane, aby osiągnąć wyznaczone cele (szczegółowa instrukcja wykonania pracy, zestaw wymaganych czynności);
 - c) „wyjścia” (wyników) – dokładne określenie efektu końcowego procesu pracy (wskazanie cech, którymi powinien charakteryzować się skutek działania).

Biorąc pod uwagę zaprezentowane mechanizmy koordynacji, można stwierdzić, że do najbardziej użytecznych narzędzi jej utrzymania należy (Griffin, 2022, s. 351–354; Zakrzewska-Bielawska, 2017, s. 271):

- a) hierarchia – zadania koordynacyjne są przypisane do stanowisk nadrzędnych w organizacji (stanowisk kierowniczych);
- b) reguły i procedury – opracowane zasady koordynowania są utrwalane poprzez zapamiętanie lub zapisanie i stanowią źródło informacji określającej przyjęte mechanizmy współdziałania jednostek/ grup w ramach realizacji zadań;

- c) role łącznikowe (stanowiska koordynatora) – łączenie współzależnych jednostek/ grup odbywa się za pośrednictwem specjalnie do tego wyznaczonej osoby, która umożliwia wzajemne kontakty między nimi i wymianę informacji;
- d) zespoły zadaniowe (grupy projektowe) – specjalnie powołane grupy do realizacji pilnych działań koordynacyjnych (współzależność między jednostkami/grupami jest złożona, a dotychczasowy łącznik okazuje się niewystarczający), które rozwiązują się po zakończeniu prac będących powodem ich powstania (jeżeli zespół koordynujący ma charakter stały, nazywa się go zespołem integrującym);
- e) wydziały integrujące – mają bardziej trwały charakter niż zespoły zadaniowe oraz posiadają więcej uprawnień; na ogół składają się z określonej liczby stałych członków oraz członków z różnych grup (części organizacji) oddelegowanych czasowo do realizacji zadań koordynacyjnych.

Należy zaznaczyć, że rozwój technologii dostarcza dodatkowych użytecznych sposobów koordynacji (Griffin, 2022, s. 354). Powstają nowe sposoby komunikowania się między ludźmi i łatwiejsze w obsłudze niż te wcześniejsze narzędzia (np. poczta elektroniczna, aplikacje do planowania pracy i spotkań, media społecznościowe). Prowadzi to do przyspieszenia komunikacji, a to ułatwia i uskutecznia koordynację.

Rozdział 3

Trudności w funkcjonowaniu grup w organizacji

Gdy dwie lub więcej osób współdziała harmonijnie i pracuje dla osiągnięcia określonego celu, to dzięki jednoczeniu sił stawiają siebie w pozycji, która umożliwia im czerpanie mocy bezpośrednio z wielkiego magazynu Nieskończonej Inteligencji.

N. Hill

3.1. Różnorodność członków grupy

Jedną z poważnych trudności oraz wyzwaniem w funkcjonowaniu grup w organizacji wydaje się różnorodność pracowników w miejscu pracy. Należy podkreślić, że nie jest to zjawisko nowe i było widoczne już wcześniej. Obecnie jednak termin nie odnosi się tylko do mniejszości i kobiet jako pracowników (podejście z lat 60. i 70. ubiegłego wieku). Nie zakłada również dążenia do zwiększenia reprezentacji osób różniących się płcią, rasą i pochodzeniem etnicznym, wiekiem, religią, orientacją seksualną czy sprawnością. Ważna jest nie tylko świadomość rosnącej różnorodności pracowników, ale też jej akceptowanie, celebrowanie i czerpanie korzyści z faktu, że ona występuje w grupie/ organizacji (Leoński i in., 2020).

Rozpatrując różnorodność, należy się skupić na odmienności pracowników wchodzących w skład grupy roboczej czy zespołu. Okazuje się jednak, że nie ma prostej odpowiedzi, czym ona jest (Gross-Gołacka, 2019, s. 35–54). Choć współczesny świat stał się mniejszy (dzięki nowoczesnym technologiom), różnorodność uległa zwiększeniu, ponieważ jest bardziej widoczna. W literaturze przedmiotu jest traktowana zwykle jako zbiór/ wykaz możliwych elementów (cech, aspektów, wymiarów), które powodują, że ludzie różnią się między sobą, ale również są do siebie podobni (Gross-Gołacka, 2019, s. 42). Okazuje się jednak, że elementów różnicujących może być bardzo wiele i w różny sposób można je klasyfikować. Przykładowe sposoby rozpatrywania różnorodności wraz z ukazaniem przypisanych im konkretnych cech/ wymiarów zawarto w tabeli 3.1.1.

Tabela 3.1.1. Wymiary różnorodności

Lp.	Podejście do klasyfikowania różnorodności	Płaszczyzna podziału	Cechy/ wymiary różnorodności
1	2	3	4
1.	oparte na różnicach i podobieństwach między ludźmi	pierwotna – wynikająca z różnic między ludźmi, które są wrodzone i widoczne wtórna – obejmuje cechy mniej widoczne albo nawet niedostrzegane, ale jednak mające znaczenie w życiu człowieka (mniejsze lub większe); co ważne, cechy te podlegają zmianie	pleć, pochodzenie etniczne, rasa, wiek, (nie)pełnosprawność, orientacja seksualna wygląd fizyczny, styl życia, system wartości, wykształcenie, miejsce pracy, doświadczenie zawodowe, poziom dochodów, klasa społeczna, stan cywilny, religia, język
2.	oparte na postrzeganiu różnorodności i jej znaczenia w organizacji	tożsamość pierwotna – rdzeń kształtujący wizerunek własny człowieka (jego postrzeganie siebie), który jest rezultatem socjalizacji i silnie oddziałuje na człowieka na różnych etapach jego życia oraz stanowi podstawę wydawanych przez niego sądów na temat innych ludzi (np. poprzez stereotypy) tożsamość wtórna – obszar doświadczeń człowieka definiujących jego rzeczywistość; jest kształtowana w toku życia człowieka i podlega zmianom na skutek podejmowanych decyzji osobistych i zawodowych tożsamość organizacyjna – najbardziej zewnętrzny wymiar różnorodności, który dotyczy kultury występującej w środowisku pracy (wynika z zatrudnienia i miejsca pracy)	pleć, pochodzenie etniczne, rasa, wiek, orientacja seksualna, cechy/ zdolności fizyczne wygląd, wykształcenie, hobby, stan cywilny, język, narodowość, kultura, pochodzenie geograficzne, miejsce zamieszkania, klasa społeczna, styl życia, stan majątkowy, orientacja polityczna, poglądy polityczne itp. miejsce pracy, zajmowane stanowisko, zakres realizowanych prac, status zatrudnienia, pełniona funkcja, sektor zatrudnienia, staż pracy, doświadczenie zawodowe, styl myślenia, motywacja do robienia kariery, przynależność do związków zawodowych, członkostwo w fundacjach/ stowarzyszeniach itp.

1	2	3	4
3.	oparte na analogii do góry lodowej, która tylko w części jest widoczna, a zasadnicza część jest ukryta pod powierzchnią wody	cechy widoczne	płeć, pochodzenie etniczne, rasa, wiek, (nie)pełnosprawność,
		cechy niewidoczne, ale łatwe do zidentyfikowania	język, wykształcenie, wiedza, status materialny, religia
		cechy niewidoczne	doświadczenie, talenty, narodowość, styl życia, wartości, wiara, styl uczenia, natura, osobowość, orientacja seksualna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Loden, Rosener, 1991; Arredondo, 1996, s. 8; Spencer, Spencer, 1993, s. 11–13; Gross-Gołacka, 2019, s. 38–45.

Radzenie sobie organizacji z różnorodnością pracowników wymaga z jednej strony wdrażania kompleksowych rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (prowadzącego do zapewnienia i utrzymania sprawnej kadry pracowniczej) oraz zarządzania różnorodnością w organizacji (sprowadzającego się do maksymalizowania korzyści i eliminowania zagrożeń wynikających z posiadania heterogenicznej kadry). Wiąże się to z realizacją działań kadrowych, które pozwolą budować grupy i zespoły złożone z różniących się od siebie pracowników, docierać do różnorodnego grona potencjalnych kandydatów na pracowników, podejmować decyzje dotyczące zatrudnienia różnorodnych pracowników, ale przede wszystkim kreować środowisko pracy pozwalające takim pracownikom w pełni zaangażować się w zlecane zadania i nie doświadczać dyskryminacji czy odtrącenia (Gross-Gołacka, 2018). Konieczne jest wdrażanie praktyk, które zapewnią integrację pracowników, dadzą im poczucie bezpieczeństwa, akceptacji, szacunku i docenienia (Leoński i in., 2020).

Z drugiej strony różnorodność pracowników w grupie roboczej czy zespole obli-guje organizację do promowania przywództwa, które pozwoli heterogenicznej grupie skutecznie realizować stawiane zadania. Wymaga to od osób sprawujących funkcje przywódcze stawiania ludzi na pierwszym miejscu oraz świadomości wagi takiego podejścia (rozważania na temat przywódcy jako elementu struktury grupy zawiera pkt 2.2 monografii). Akcent jest położony na przywódców, ponieważ ich zadaniem jest podejmowanie działań lub tworzenie idei, które przyciągają i jednoczą członków grupy/ organizacji przez dłuższy czas (Mrówka, 2010, s. 21), przy pełnej akceptacji i szacunku dla ich odmienności.

3.1.1. Przywództwo w heterogenicznej grupie pracowniczej

Zapewnienie sprawnej realizacji zadań przez grupę, w której skład wchodzi różniący się od siebie pracownicy, wymaga skoncentrowania się przywódców na wykonywanej pracy pozwalającej osiągać wyznaczone cele, ale również uwypukla konieczność zorientowania na członków grupy i ich wzajemne relacje. Podejście takie doprowadziło już wcześniej do powstania wielu koncepcji zachowań przywódczych. Najbardziej popularne to:

- a) siatka kierownicza Roberta Blake'a i Jane S. Mouton (1964), która stanowi ukazany na układzie współrzędnych model mapy mentalnej pokazującej 81 zachowań przywódczych uwzględniających różne sposoby łączenia stylów zorientowanych na zadania (oś pozioma) i zorientowanych na ludzi (oś pionowa);
- b) skrzynka stylów przywódczych Williama J. Reddina (1970), będąca trójwymiarowym rozwinięciem siatki kierowniczej, w którym dołożono dodatkowego aspektu – efektywność kierowania; styl przywództwa jest wybierany w zależności od specyfiki działania grupy i sytuacji, w której podejmowane są działania przywódcze;
- c) ewolucyjna teoria przywództwa Paula Herseya i Kennetha Blancharda (1982), wskazująca, że nie ma uniwersalnego stylu przywództwa możliwego do zastosowania wobec wszystkich pracowników; jego wybór zależy od dojrzałości podwładnych (ich wiedzy, umiejętności i doświadczenia w realizacji zadań oraz pragnienia osiągnąć czy chęci brania odpowiedzialności za zadanie); stopień dojrzałości pracowników wpływa na zmianę stylu przywództwa i przechodzenie przez cztery kolejne fazy – od znacznej orientacji na zadania aż do pozostawienia swobody działania podwładnym.

Świat BANI (scharakteryzowany w pkt. 1.4 monografii) wymusza jednak dalsze poszukiwanie najlepszych zachowań przywódczych, które – jak zauważa Brené Brown (2018) – muszą być bardziej ludzkie, płynące „z serca”. Wymaga to wzięcia pod uwagę wrażliwości, wartości, zaufania i odporności. Na konieczność takiego podejścia wskazują dwa komentarze, które pojawiły się w przestrzeni publicznej (Fricke, 2021). Pierwszy został wypowiedziany w 2018 roku przez Minouche Shafik. Stwierdziła ona, że „w przeszłości praca dotyczyła mięśni, teraz dotyczy mózgu, ale w przyszłości będzie dotyczyć serca”. Drugi został sformułowany w 2019 roku przez Seana Gallaghera. Uważa on, że „im bardziej cyfrowe stają się nasze miejsca pracy, tym bardziej ludzie musimy być”. Jak zauważa Hayden Fricke, podążanie tak wytyczoną ścieżką stanowi wyzwanie dla przywódców grup i organizacji,

ale sprostanie temu i znalezienie konkretnych rozwiązań możliwych do zastosowania w praktyce wydaje się mieć pozytywny wpływ na grupy i budowanie ich zespołowości.

Kierowanie się sercem przez przywódcę prowadzi do poszukiwania zachowań, których wspólnym mianownikiem wydaje się odejście od „przywództwa dominującego przez długi czas w organizacjach, które jest oparte na rozkazywaniu oraz kontroli i przejścia do innego przywództwa bardziej otwartego [...]” (Leoński i in., 2020, s. 91). Wymaga to bazowania na przekonaniu, że każda jednostka (nieważne jak mocno różniąca się od pozostałych członków grupy) wiele wnosi do organizacji i ma potencjał, który można i należy wykorzystać. Przywódca musi też rozumieć, że nie ma dwóch identycznych osób i błędem jest przyjmowanie założenia, że można stosować uniwersalne podejście do przewodzenia wszystkimi osobami w grupie (Conley, 2023). Dobry lider umie patrzeć i słuchać, by dostosować swoje zachowanie do potrzeb każdego z członków grupy oraz stwarzać warunki do ich aktywnego uczestnictwa w realizacji zadań. Tworzy miejsce pracy, w którym pielęgnuje się atmosferę zaufania i akceptacji oraz zachęca jednostki do zaangażowania, bo to wyzwala ich potencjał. Koncepcje przywództwa spełniające te wymagania to:

- a) przywództwo inkluzywne (włączające; *inclusive leadership*) – pozwalające zmaksymalizować wydajność jednostek, grup oraz całych organizacji (Tapia, Polonskaia, 2020);
- b) przywództwo służebne (*servant leadership*) – zapewniające wydajność i zaangażowanie w pracę przy jednoczesnej gwarancji satysfakcji z pracy (Blanchard, 2019).

Wykorzystanie przywództwa włączającego prowadzi w praktyce do „robienia rzeczy z ludźmi, a nie dla nich” (Hollander, 2009, s. 3). Członkowie grupy odgrywają istotną rolę w procesie przywództwa, są włączeni w jego przebieg, a to powoduje, że jego skuteczność jest efektem zdolności grupy, a nie tylko jednej osoby – przywódcy. Zadaniem przywódcy jest za to (Rojnik, 2018, s. 5; Leoński i in., 2020, s. 94–95):

- a) świadome przełamywanie barier w grupie, które zagrażają jednostkom narażonym na wykluczenie;
- b) docenianie różnorodności grupy i stwarzanie możliwości wpływania na rzeczywistość (decydowania) każdej jednostce wchodzącej w jej skład;
- c) utrzymywanie równowagi między realizowanymi zadaniami, wprowadzanymi zmianami oraz zaspakajaniem potrzeb i oczekiwań członków grupy.

Przywódca w takiej sytuacji nie narzuca grupie swoich sposobów myślenia i działania. Jego zadaniem jest ułatwianie funkcjonowania grupy (Rock, 2019), wykorzystywanie poczucia zespołowości jednostek i angażowanie wszystkich we wspólne

rozwiązywanie problemów pojawiających się w trakcie realizacji obowiązków zawodowych. Dzięki temu może lepiej zagospodarować energię grupy, wykorzystując motywację jej członków i doświadczenie.

Przywództwo służebne z kolei sprowadza liderowanie do bycia sługą w grupie. Wiąże się to z odrzuceniem wykorzystywania jednostek na rzecz dbałości o ich dobro, co wyraża się podejmowaniem działań przyczyniających się do wzrostu ich mądrości, bezinteresowności, wspieraniu w służeniu innym i utrzymywaniu dobrego zdrowia (Greenleaf, 2005, s. 26). Przywódca dba o prawidłowe relacje między członkami grupy, a także wspiera i integruje wszystkich na wspólnym osiągnięciu celów. Podejście takie przesuwą punkt ciężkości przywództwa z procesu i wyników na ludzi i przyszłość (Wong, Davey, 2007), a to może ułatwiać funkcjonowanie grup na zasadzie autonomicznych zespołów (omówione w pkt. 2.3 monografii).

Przykładem takiego podejścia do kierowania ludźmi w grupie lub zespole może być idea Totalnego Przywództwa nauczana przez Stewarta D. Friedmana (2012) na całym świecie. Nazwa wskazuje na ukierunkowanie na wszystkie aspekty ludzkiego życia (totalne) oraz respektowanie idei zrównoważonej i trwałej zmiany, przynoszącej korzyści liderowi i ludziom, którzy go otaczają (przywództwo). Wymaga to działania na podstawie trzech zasad (Friedman, 2012, s. 114):

- a) prawdziwości – zachowanie autentyczności w każdym działaniu poprzez jasne określenie tego, co jest ważne, czyli kluczowych wartości;
- b) kompletności – pozwalającej na okazanie sobie szacunku poprzez wysoki stopień integralności podejmowanych działań;
- c) innowacyjności – skłaniającej do kreatywnego załatwiania spraw, eksperymentowania.

Totalne Przywództwo oznacza bycie liderem na czterech frontach (Friedman, 2012, s. 111–128): pracy, domu, społeczności i rozwoju osobistego. Prowadzi to do uwolnienia się od kompromisów, jakie często są dokonywane między różnymi obszarami życia zawodowego i pozazawodowego (Tomaszewska-Lipiec, 2018), co jest szczególnie widoczne w przypadku pracowników zatrudnionych w organizacjach działających w świecie BANI. Pozwala, by realizowane działania dawały uczucie spełnienia, były zgodne z wyznawanymi wartościami i nie prowadziły do wyczerpania, wynikającego z podejmowania prób pogodzenia wszystkiego. Konieczne do tego jest uporządkowane postępowanie, mające trzy etapy (Friedman, 2012, s. 127–128):

- a) refleksja – zastanowienie nad wyznawanymi wartościami, określenie istotności każdego z czterech obszarów życia oraz sprawdzenie, czy czas i energia są odpowiednio na nie ukierunkowane (czy prowadzi do zadowolenia z życia);

- b) rozważenie możliwości – stworzenie listy eksperymentów, które pozwolą osiągnąć zadowolenie z życia (często to nowe sposoby działania, które wiążą się z minimalnym ryzykiem i pozwalają na szybką ocenę rezultatu);
- c) wybór eksperymentów – ograniczenie listy eksperymentów do trzech, które podnoszą poziom zadowolenia i wyniki w większości obszarów życia, mają największy pozytywny wpływ na ludzi oraz pozwolą na największy zwrot z inwestycji (bierze się pod uwagę również to, czy wywołają największy żal, jeśli nie będą wprowadzone).

Model Totalnego Przywództwa to tylko jedno z możliwych działań realizowanych przez liderów grup. Pozwala zaprowadzić harmonię w życiu lidera, a ta może przenosić się na członków jego grupy lub zespołu i wzbogacać poszczególne obszary ich życia. Podjęcie się tego wyzwania wymaga jednak od przywódcy odwagi i chęci.

Należy jednak podkreślić, że przemiany w organizacji pracy i przejście na działanie na zasadzie zespołów autonomicznych (szerzej w pkt. 2.3.3 monografii) skutkuje niekiedy całkowitą zmianą podejścia do realizacji przywództwa w grupie. Zespołowość może bowiem ułatwiać przyjmowanie bardziej aktywnej roli wszystkich członków w sprawowaniu funkcji kierowniczych i prowadzić do promowania przywództwa rozproszonego (Zgrzywa-Ziemak, 2009). Koncepcja ta proponuje współprzewodzenie, które sprowadza się do dzielenia przywództwa między wielu aktorów. Władza jest wtedy nietrwała i przechodnia. Nie zależy od miejsca w hierarchii organizacyjnej i nie bazuje na środkach przymusu. Jest natomiast efektem zaangażowania i posiadanych kompetencji, a także rodzaju zadania i warunków jego realizacji. Tak rozumiane przywództwo dotyczy każdego członka grupy. Jak zauważają Andrzej K. Koźmiński i Włodzimierz Piotrowski (1998, s. 446), nawet „szeregowy pracownik, gdy odkryje coś ważnego, przez jakiś czas może być liderem wobec swoich kierowników, pod warunkiem, że będą oni chcieli i mogli skorzystać z jego wpływu”. Takie czasowe przywództwo jest rozwiązaniem, które łatwo zaaplikować w sytuacji funkcjonowania grup autonomicznych.

3.2. Praca w grupach a kreatywność

Wraz z wygłoszeniem przez Kartezjusza słynnego twierdzenia *Cogito ergo sum* racjonalność zagościła w umysłach ludzi. Skomentował to po latach Albert Einstein, wskazując, że „intuicyjny umysł jest świętym darem, a umysł racjonalny jego wiernym sługą. Stworzyliśmy społeczeństwo, które oddaje cześć słudze, zapomniawszy zupełnie o samym darze” (za: Hardt, 2013, s. 28). Aby przetrwać w świecie BANI,

a tym bardziej rozwijać się oraz osiągać sukcesy, grupy, zespoły i całe organizacje nie mogą działać wyłącznie racjonalnie, bo to prowadzi do wykorzystywania jedynie znanych i sprawdzonych rozwiązań. Obecnie walutą sukcesu są pomysły (Lucas, 2006), warto zatem dysponować kompetentnymi pracownikami, którzy potrafią wyzwolić jedną ze swoich cenniejszych kompetencji – twórczą energię (Kelley, Kelley, 2019). Tym samym uwolnienie się od racjonalności i wejście na drogę kreatywności wydaje się kolejnym trudnym zadaniem, które stoi przed grupami i zespołami.

Analiza raportów dotyczących oczekiwanych kompetencji pracowników wskazuje, że kreatywność stanowi jedną z najbardziej pożądanych, a jednocześnie deficytowych cech (Dębkowska, Kłosiewicz-Górecka, Szymańska, Ważniewski, Zybertowicz, 2022, s. 4). Przewiduje się, że w gospodarce 4.0 nadal będzie ważnym elementem, ponieważ jej zastąpienie przez działanie maszyny jest stosunkowo ograniczone (Głomb, 2020, s. 45; Du Sautoy, 2020). Jest to kompetencja poznawcza, zaliczona do kanonu kompetencji przyszłości czy kompetencji ery cyfrowej (WEF, 2020; Głomb, 2020, s. 16 i n.). Najczęściej bywa utożsamiana ze zdolnością lub talentem do generowania pomysłów (Sloane, 2005, s. 18), a dokładniej „łatwością znajdowania nieoczywistych rozwiązań” (Dębkowska i in., 2022, s. 13). Tak rozumiana kreatywność nie jest postrzegana jako cel sam w sobie, ale środek pozwalający na osiągnięcie innowacji, stanowiącej wdrożenie twórczych pomysłów, ich urzeczywistnienie (Sloane, 2005, s. 18). Zgodnie z taksonomią i ramami uczenia w XXI wieku kreatywność obejmuje (P21, 2019):

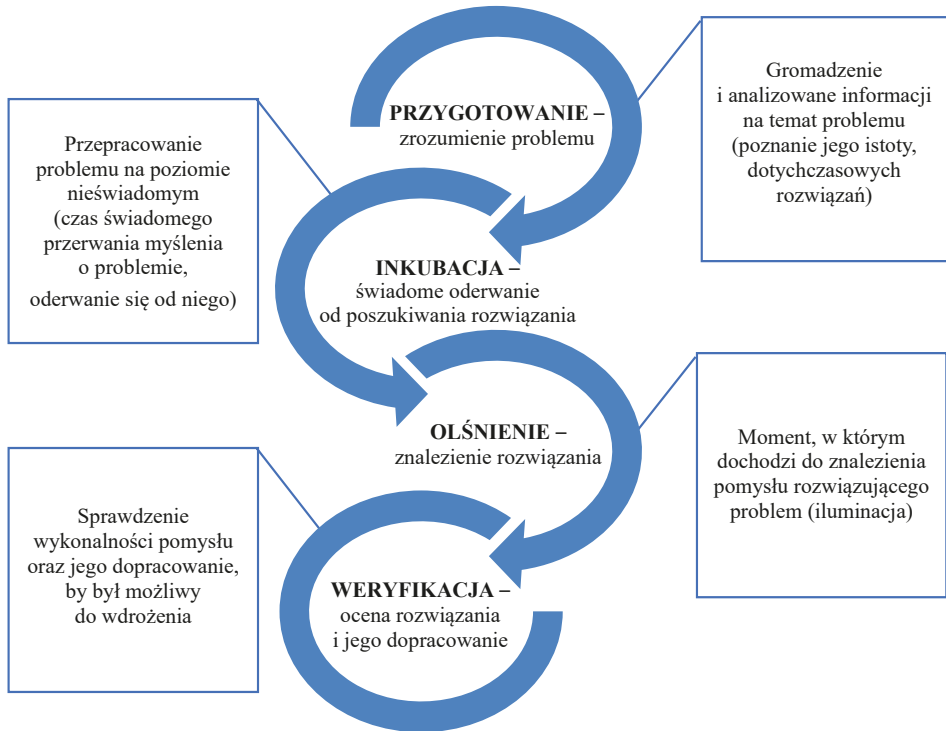
- a) myślenie kreatywne – korzystanie z różnych technik twórczego myślenia w celu tworzenia nowych pomysłów i ich opracowania;
- b) twórczą pracę z innymi – wiąże się to z otwartością na nowe perspektywy i informację zwrotną grupy, opracowywaniem, wdrażaniem i przekazywaniem nowych pomysłów, które charakteryzują się oryginalnością, a także zrozumieniem, że kreatywność to droga, na której mogą pojawiać się porażki mogące czegoś nauczyć;
- c) wdrażanie innowacji – wnoszenie wkładu w daną dziedzinę, rzeczywistość.

Oznacza to, że kreatywność to impuls, który uwalnia jednostkę z wyuczonych formuł i rutyn, powodując, że schodzi ona z utartych ścieżek na nieznanne tereny. Zdaniem M. Boden można to robić na trzy sposoby (Du Sautoy, 2020, s. 15–24):

- a) to, co już jest, uznawać za fundament (podstawę, którą należy zgłębić i dokładnie poznać), a następnie badać jego zewnętrzne kontury, rozszerzając granice możliwości przy jednoczesnym przestrzeganiu reguł (kreatywność

- eksploracyjna, stanowiąca 97% całej ludzkiej kreatywności; coś nowego wyłania się z głębokiego zrozumienia tego, co do tej pory stworzono);
- b) przenoszenie reguł rządzących w jednej dziedzinie do drugiej i odkrywanie nowych wzorców i zasad (kreatywność kombinacyjna, łącząca zupełnie różne twory, krzyżująca je);
 - c) zupełne zmienianie dotychczasowych zasad, łamanie ich i tworzenie nieznanego dotąd nowego porządku (kreatywność transformacyjna, najbardziej enigmatyczna i nieuchwytna, odrzucająca istniejące ograniczenia i testująca *status quo*).

Do ukształtowania kreatywnego myślenia jednostki, które uwzględnia zaprezentowane trzy modele, dochodzi w trakcie procesu składającego się z czterech etapów. Jego wizualizację zaprezentowano na rysunku 3.2.1.



Rysunek 3.2.1. Proces kreatywnego myślenia jednostki.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Thomas, 2009, s. 15.

Za najbardziej twórcze etapy uważa się te, które wiążą się bezpośrednio z generowaniem pomysłów, czyli etapy inkubacji i olśnienia. W trakcie pierwszego z nich dochodzi do nieświadomego analizowania sytuacji problemowej i poszukiwania rozwiązania. Czas trwania jest uzależniony od stopnia trudności problemu, liczby podejmowanych prób stworzenia koncepcji, stopnia zaangażowania emocjonalnego w znalezienie rozwiązania i ilości informacji wymagających przeanalizowania w celu zrozumienia istoty problemu. Oznacza to, że pojawienie się pomysłów musi być poprzedzone świadomą pracą (etap przygotowania), która sprowadza się do gromadzenia wszelkich informacji o sytuacji problemowej i wszechstronnego ich rozważenia. Dopiero wtedy może pojawić się „intuicja, natchnienie i spontaniczna ekspresja” (Bieniok, Grószczyńska-Malec, Królik, 1998, s. 21), które doprowadzą do uwolnienia się od racjonalnego myślenia (będącego często myśleniem wertykalnym, jednotorowym) i spowodują przejście do myślenia wielotorowego (lateralnego), sprzyjającego eksplozji nowatorskich idei (drugi etap generowania pomysłu). Moment pojawienia się ich w umyśle oznacza uświadomienie sobie, że problem może być rozwiązany (doświadczenie stanu „aha!”). Jednostkę ogarnia wtedy entuzjazm, który – odpowiednio ukierunkowany – pozwala dopracować pomysły, by móc wybrać najlepsze rozwiązanie i je wdrożyć.

Należy jednak zaznaczyć, że wdrażanie oryginalnych i nieszablonowych idei często napotyka na opór grupy (zespołu) bądź organizacji. Nowatorstwo nie zawsze jest zrozumiałe, ponieważ w jego ocenie nie można bazować na doświadczeniu. W związku z tym pojawia się sceptycyzm i wątpliwości, czy pomysł jest dobry, możliwy do realizacji, czy zapewni oczekiwane korzyści. Profilaktycznie ludzie wolą więc odrzucić nowatorskie rozwiązanie i skupić się na czymś, co jest im znane i czego konsekwencje potrafią przewidzieć. U twórcy oryginalnej i niekonwencjonalnej idei początkowy entuzjazm zaczyna się wtedy przekształcać w irytację, paraliż i beznadzieję, która niekiedy może prowadzić do rezygnacji i wycofania się z próby rozwiązania problemu. Tylko te jednostki, które poradzą sobie z frustracją i doprowadzą do wdrożenia swojego pomysłu, mają szansę na sukces. Przygotowując się do procesu twórczego rozwiązywania problemów, warto mieć świadomość, że istnieje piąty, nieformalny etap – frustracja (Bieniok i in., 1998).

Przejście frustracji, ale również w pełni skuteczna realizacja procesu kreatywnego myślenia wymaga wspierania jednostki. Z jednej strony podejmowane działania powinny uświadamiać jednostce, że jest kreatywna, i wzmacniać w niej to poczucie, z drugiej konieczne jest tworzenie w grupie (zespole czy organizacji) warunków, w których jednostki mogą bez przeszkód praktykować kreatywne rozwiązywanie

pojawiających się problemów. Mają zapewnioną swobodę działania i nie odczuwają presji czasu, która ogranicza ich zdolności twórcze (Amabile, Hadley, Kramer, 2002). Mogą się skupić na konkretnym zadaniu, gdyż więcej mogłoby ich rozpraszać. Podstawą stworzenia takich warunków jest podejmowanie działań mających na celu wspieranie i rozwijanie kreatywności jednostek. Ich propozycję, ujętą w formie zasad stymulujących kreatywność jednostki, zawarto w tabeli 3.2.1.

Tabela 3.2.1. Zasady stymulujące kreatywność jednostki

Lp.	Zasada	Istota
1.	Wierz we własne możliwości	Kreatywności sprzyja wysoka samoocena i pewność siebie. Wiara we własną wiedzę, posiadane umiejętności pozytywnie oddziałuje na jednostkę. Brak wiary sprzyja pojawianiu się obaw przed ośmieszeniem i zniechęca do zgłaszania pomysłów rozwiązania problemu
2.	Bądź konstruktywnie niezadowolony z dotychczasowych rozwiązań	Nie akceptuj <i>status quo</i> . Staraj się dostrzegać mankamenty dotychczasowych rozwiązań, krytykuj sprawdzone sposoby działania. Takie stałe niezadowolenie oraz rewidowanie istniejącego porządku prowadzi do nowych rozwiązań
3.	Bądź nonkonformistą	Kreatywność wymaga uwolnienia się od norm i zwyczajów obowiązujących w danym środowisku. Warto być indywidualistą i nie przyjmować bezkrytycznie opinii większości
4.	Stale pytaj i miej wątpliwości	Zadawanie pytań pozwala nie tylko poznać rzeczywistość i ją zrozumieć, ale również skłania do przemyśleń i rozbudza ciekawość. Rozważając co, dlaczego, jak, kto, kiedy, gdzie, można stymulować własną kreatywność
5.	Bądź przygotowany i skoncentrowany, nie szczędź wysiłków	Przystępując do rozwiązania problemu, warto go zrozumieć i dokładnie poznać. Dzięki temu nie traci się czasu na wymyślanie czegoś, co już dawno jest stosowane. Pomysłowość musi być poprzedzona mozolną pracą
6.	Odwołuj się do intuicji i wyobraźni	Kreatywność oznacza dochodzenie do rozwiązania niekoniecznie na podstawie faktów. Ważne jest złagodzenie samokontroli procesów myślowych i pozwolenie sobie na fantazjowanie
7.	Notuj pomysły	Niestandardowe pomysły są ulotne. Zapis je utrwała i pozwala na ich głębszą analizę w przyszłości. Warto zapisywać pojawiające się pomysły, notując je w tradycyjny sposób lub nowocześnie, np. mapy myśli

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pluta, 2018, s. 34–35; Bieniok i in., 1998, s. 30–38.

Stymulowanie jednostki dzięki zaprezentowanym zasadom uruchamia jej kreatywność, która uwidacznia się w następujących cechach myślenia (Proctor, 2002, s. 34–35; por. Alder, 2003, s. 61–63; Fazlagić, 2012, s. 66–67; Pluta, 2018, s. 32–33):

- a) płynność – zdolność do swobodnego tworzenia wielu pomysłów (naturalnie i bez wysiłku);
- b) giętkość – elastyczność deliberacji, która powoduje odejście od powielania dotychczasowych wzorców i perspektyw myślenia, uwolnienie się od schematów i tworzenie nowych idei, pomysłów;
- c) oryginalność – pojawiające się pomysły i proponowane rozwiązania są nowatorskie, unikalne, nieszablonowe, niezwykle, świeże i śmiałe;
- d) opracowywanie szczegółów – opisanie pomysłu w sposób pozwalający na jego wdrożenie i urzeczywistnienie; wymaga to dopracowania i uzupełnienia niezbędnych szczegółów.

Wzmocnieniem takiego sposobu myślenia jednostki jest rozwiązywanie problemów w grupie czy zespole. Dochodzi wtedy do wymiany informacji między członkami grupy, poznania i zrozumienia odmiennych sposobów patrzenia na świat i poszukiwania sposobów działania. Wzrasta szansa na znalezienie nowatorskiego pomysłu, ponieważ – w myśl powiedzenia: co dwie głowy to nie jedna – zbiorowy wysiłek sprzyja tworzeniu dużej liczby potencjalnych rozwiązań. Pojawiające się pomysły są łączone, uzupełniane, rozpatrywane z różnych perspektyw przez poszczególnych członków. Jednak taka otwartość i chęć wzajemnej pracy wymaga przestrzegania wskazówek związanych z twórczością, a dotyczących uruchamiania mechanizmów ułatwiających i pobudzających do kreatywności; ograniczają one też działanie hamulców twórczego myślenia. W katalogu zaleceń związanych z kreatywnością znajdują się takie zasady (Pluta, 2018, s. 33–34; Bieniok i in., 1998, s. 29–42):

- a) procesy twórcze można popularyzować – ważne jest uświadamianie możliwości kreatywnego myślenia i uczenie praw rządzących procesem twórczym poprzez różnego rodzaju szkolenia (np. treningi twórczości, warsztaty kreatywnego myślenia, ale również szkolenia z komunikacji międzyludzkiej);
- b) myślenie twórcze warto ukierunkować – można wyznaczać cel myślenia, skupić się na konkretnym problemie i przygotować do jego rozwiązania (można zbierać materiały na temat problemu i analizować je, aby problem dobrze rozpoznać);
- c) zabawa i dowcip sprzyjają kreatywności – niekonwencjonalne rozwiązania wymagają odejścia od sztywnych zasad postępowania, dlatego warto budować swobodną atmosferę pracy, która sprzyja dyskusji i wymianie pomysłów;

- d) należy unikać nastawienia przygotowawczego w czasie rozwiązywania problemu – grupa rozwiązująca problem nie może być jednorodna, bo to zawęża zrozumienie problemu i poszukiwanie jego rozwiązania; warto zadbać o różnorodność członków pracujących nad problemem;
- e) odkrycia są domeną ludzi młodych – wśród osób pracujących nad kreatywnym rozwiązaniem powinny znaleźć się jednostki bez doświadczenia (życiowego, ale i zawodowego), a także mające krótki staż pracy w organizacji; brak nawyków i nieznanostwo przyjmowanych w organizacji wzorców działania może sprzyjać niestandardowym kierunkom myślenia;
- f) liczba pomysłów przechodzi w jakość – przystępując do rozwiązania problemu, należy dążyć do stworzenia jak najdłuższej listy potencjalnych rozwiązań, gdyż te naprawdę nowatorskie pojawiają się dopiero, gdy wyczerpie się repertuar rozwiązań już stosowanych;
- g) nie używaj wyrażen destruktacyjnych w czasie pracy twórczej – są one hamulcem twórczości własnej i innych osób i potrafią skutecznie zablokować niekonwencjonalne myślenie (przykładowe wyrażenia destruktcyjne to krótkie stwierdzenia dewaluujące przedstawiany pomysł i osobę, która go zgłasza: „ale wymyśliłeś”, „długo nad tym myślałeś?”, „też coś”, „to zbyt fantastyczne” itp.);
- h) doceniaj każdy pomysł – pierwsze wrażenie może być mylące i dopiero głębsza analiza pozwala w pełni ocenić wartość zgłoszonego rozwiązania;
- i) odraczaj ocenę i wartościowanie pomysłów – chodzi o oddzielenie fazy tworzenia rozwiązań problemu od fazy ich oceny; dzięki temu jednostki nie rozpraszają się i są skupione na stworzeniu długiej listy pomysłów;
- j) unikaj efektu ojcowskiego – oceniając stworzone rozwiązania problemu, należy pamiętać, że twórca przecenia własne pomysły, a nie docenia pomysłów innych;
- k) myśl twórczo – wykorzystanie w procesie twórczym technik kreatywności ułatwia uwolnienie się od schematów i pozwala uruchomić wyobraźnię.

3.2.1. Narzędzia do stymulowania kreatywności grupy lub zespołu

Wyzwoleniu kreatywności grupy sprzyjają różnego rodzaju zalecenia, które jednocześnie stanowią podstawę wielu technik twórczego myślenia. Wybrane techniki stymulujące członków do oryginalnego, nieszablonowego rozwiązania problemów i generowania pomysłów zaprezentowano w tabeli 3.2.2.

Tabela 3.2.2. Narzędzia stymulujące do kreatywnego rozwiązywania problemów

Rodzaj	Narzędzie	Istota
1	2	3
Techniki pobudzające kreatywność indywidualną	Mapa myśli	Sposób notowania wykorzystujący synergiczną współpracę obu półkul mózgowych. W centrum mapy znajduje się słowo-problem, od którego promienie się rozchodzą się ważne dla twórcy elementy i pojawiające się pomysły. Odmianą tej techniki jest kwiat lotosu – w kole na środku kartki wpisywany jest problem, a w koła przyległe – możliwe rozwiązania, a następnie związane z nimi modyfikacje rozwiązania
	Superpozycja	Łączenie dwóch lub większej liczby znanych pomysłów i tworzenie na tej podstawie nowych rozwiązań (uszczegółowienie i doprecyzowanie rozwiązań)
	Technika historyczna	Badanie historii zdarzeń, które przyczyniły się do wypracowania określonego rozwiązania. Analiza w czasie pozwala poznać i zrozumieć genezę pomysłu
	Myślenie życzeniowe	Skupianie się na własnych marzeniach, wizualizacja własnych pragnień bez odniesienia do obecnych ograniczeń. Pozwala wygenerować oryginalne rozwiązania, które następnie trzeba skonfrontować z rzeczywistością
	Karykatura	Przejaskrawianie istniejących rozwiązań stanowi podstawę do poszukiwania pomysłów (doskonalenie zaobserwowanych luk, niedociągnięć)
	Macierz odkrycia	Stworzenie tablicy, której wiersze ukazują cechy problemu, a kolumny istniejące rozwiązania. Na przecięciach wierszy i kolumn powstają różne możliwości rozwiązania, a niewykorzystane obszary stanowią istotny kierunek dalszych poszukiwań rozwiązania problemu
	AMW (alternatywy, możliwości, wybór)	Świadome kierowanie procesem analizy problemu i generowania pomysłów. Fazę pierwszą stanowi tworzenie długiej listy rozwiązań problemu. Faza druga to przypisanie do każdego rozwiązania działań koniecznych do wdrożenia. Faza trzecia to wybór rozwiązania

1	2	3
Techniki grupowego stymulowania umysłów	Burza mózgów	Grupowe generowanie pomysłów opierające się na dwóch podstawowych założeniach metodycznych: 1) stworzeniu długiej listy potencjalnych rozwiązań; 2) niekrytykowaniu pojawiających się pomysłów. Grupa twórcza składa się z osób, które znają się na problemie (specjaliści z obszaru problemowego), specjalistów z dziedzin pokrewnych i laików. Stworzone przez nich rozwiązania są oceniane przez ekspertów, którzy dokonują wyboru wariantu do wdrożenia. Odmiany: a) Phillips 66 – sześć zespołów przez sześć minut pracuje nad problemem w odosobnieniu, a następnie na wspólnej sesji twórczej prezentowane są zgłoszone pomysły i dopisywane nowe; naprzemienna praca w małych i dużych grupach jest powtarzana do czasu opracowania długiej listy potencjalnych rozwiązań; b) technika 635 (<i>brainwriting</i>) – sprowadza się do jednoczesnego zapisywania na kartce pomysłów przez 6 osób; pracują one każdorazowo przez 5 minut i w tym czasie mają stworzyć 3 rozwiązania problemu; kartka z zapisywanymi pomysłami krąży do momentu aż na każdej znajdzie się 18 rozwiązań (każdy z uczestników ma daną kartkę tylko raz); c) metoda kruszenia – uczestnicy sesji twórczej skupiają się na wymienieniu wad istniejących rozwiązań problemu, które później są analizowane; pomysły na ich wyeliminowanie prowadzą do stworzenia nowych rozwiązań; d) metoda Walta Disneya – zakłada spojrzenie na problem z trzech perspektyw: marzyciela (fantazjowanie na temat możliwych rozwiązań bez jakichkolwiek ograniczeń), realisty (skupienie na dopracowaniu istotnych aspektów marzeń, co pozwoli doprowadzić do ich urzeczywistnienia), krytyka (znajdowanie słabych punktów rozwiązań zaproponowanych przez realistę, nigdy marzyciela); cykl przechodzenia przez kolejne perspektywy jest powtarzany do momentu wypracowania rozwiązania problemu
	Synektyka	Sprowadza się do myślowego łączenia ze sobą pozornie niezwiązanych elementów. Uczestnicy najpierw zapoznają się z problemem, następnie – poprzez skojarzenie problemu z analogią (osobistą, prostą, symboliczną czy fantastyczną) – dokonują próby stworzenia nowego rozwiązania
	Skrzynka morfologiczna	Polega na zestawieniu w jednej tablicy jak największej liczby potencjalnych rozwiązań problemu. Do rozwiązań całościowych dochodzi poprzez kombinację rozwiązań częściowych (ukazujących kategorie problemu i potencjalne cechy możliwe do określenia w ramach każdej z nich)

1	2	3
Techniki grupowego stymulowania umysłów	Sześć myślowych kapeluszy	Pozwala uczestnikom sesji twórczej poznać uczucia innych ludzi i inaczej spojrzeć na rzeczywistość, odsuwając na bok własne priorytety. W momencie założenia kapelusza o określonym kolorze (dowolny wybór) należy zgodnie z jego ideą zabrać głos (biały – styl obiektywny i trzymanie się faktów; czerwony – styl emocjonalny, wyrażanie przeczuci i emocji; zielony – styl produktywny, przedstawianie nowych pomysłów i modyfikacja istniejących; żółty – styl konstruktywny, przedstawianie korzyści i nadziei związanych z rozwiązaniem; czarny – styl krytyczny, ukazanie wad i niedociągnięć rozwiązania; niebieski – styl kontrolujący, zadawanie pytań dopracowujących problem i wyciąganie wniosków)
	Adwokat diabła	Propozycje rozwiązań problemu są poddawane krytyce już na etapie ich planowania. Umożliwia to wprowadzanie poprawek do pomysłów i doskonalenie koncepcji
	Technika sztafety	Głównym założeniem jest doskonalenie zgłaszanych wcześniej rozwiązań poprzez ich uzupełnianie, przekształcanie lub ulepszanie. Według wcześniej ustalonej kolejności, każdy uczestnik sesji twórczej modyfikuje dany pomysł
	Technika <i>disruption</i>	Burzenie dotychczasowego sposobu działania poprzez ustalenie, które z segmentów pomysłu mają być niezmiennie, a nad którymi należy dalej pracować, by stworzyć oryginalne rozwiązanie
	Skutki i następstwa	Tworzenie scenariuszy o bliskim, średnim i dalekim horyzoncie czasowym, które prezentują odmienny punkt widzenia i pozwalają na generowanie różnych rozwiązań
Metody i techniki grupowe zaawansowane	Metoda delficka	Pozwala zasięgnąć opinię na dany temat od grona ekspertów w dyskusji korespondencyjnej. Indywidualna indagacja kwestionariuszowa umożliwia uzyskanie niezależnych i obiektywnych opinii. Wypowiedzi ekspertów są zbierane, analizowane i na ich podstawie budowany jest kwestionariusz dyskusji. Działania te są powtarzane aż do momentu wyklarowania się konkretnych odpowiedzi na zadany temat
	Technika bezpieczeństwa ziemi (ziemi niczyjej)	Polega na poszukiwaniu rozwiązań problemu z pogranicza dwóch lub większej ilości dyscyplin naukowych. Żadna z nich nie może poradzić sobie z zaistniałą trudnością sama. Interdyscyplinarna integracja może przyczynić się do znalezienia oryginalnego rozwiązania

1	2	3
Metody i techniki grupowe zaawansowane	Technika przyczynowo-skutkowa (myślenia wstecz)	Założeniem jest twierdzenie, że każde zdarzenie lub zjawisko ma pierwotną przyczynę. Zaangażowanie różnych osób (niekoniecznie związanych z zaistniałym problemem) pozwala lepiej zrozumieć istotę problemu i znaleźć powody jego wystąpienia, a to sprzyja przygotowaniu propozycji rozwiązania oraz wczesnego eliminowania przyczyn prowadzących do jego wystąpienia w przyszłości. Uzupełnieniem tej techniki jest diagram Ishikawy (rybi szkielet), który stanowi graficzne ukazanie powiązań między czynnikami oddziałującymi na dane zjawisko i jego skutkami
	ZWI (wady, zalety, interesujące)	Umożliwia wielokierunkowe spojrzenie na problem i jego rozwiązanie, co pozwala ustrzec się od przyjmowania rutynowego sposobu działania. Brane są pod uwagę zalety zgłaszanego pomysłu (także te absurdalne), jego wady i na tej podstawie wskazanie interesujących aspektów proponowanego rozwiązania
	Scenariusz marzeń	Jest to spojrzenie w przyszłość, które odbywa się podczas dwudniowej sesji. Rozpoczyna się od generowania różnych scenariuszy marzeń (np. o charakterze optymistycznym, pesymistycznym, najbardziej prawdopodobnym, najbardziej nieprawdopodobnym). Pomysły są tworzone w odpowiedzi na dany scenariusz (zawierają reakcje na możliwości i zagrożenia, które mogą pojawić się po jego urzeczywistnieniu). Następnie omawiane są prezentowane prognozy i odpowiadające im sposoby działania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Soroka-Potrzebna, 2021, s. 49–84; Bieniok i in., 1998, s. 45–90.

Sposoby twórczego rozwiązywania problemów omówione w tabeli 3.2.2 koncentrują się na stworzeniu długiej listy potencjalnych rozwiązań. Pozwalają oderwać się od codziennej rutyny, schematycznego podejścia do trudności pojawiających się w procesie pracy i spojrzeć na sytuację z nowej perspektywy. Niektóre z nich mogą być stosowane przez jednostki do pobudzania własnej kreatywności, a inne wymagają pracy w grupie. Wybór narzędzia powinien być uzależniony od rodzaju, zasięgu i natury problemu, ale również od czasu, w jakim należy wdrożyć rozwiązanie, możliwości finansowych czy zasobów kompetencyjnych pracowników organizacji.

Pobudzona kreatywność jednostek prowadzi do wymyślenia długiej listy pomysłów. Wśród nich znajdują się takie, które nie mają sensu, ponieważ obecny poziom rozwoju technologicznego jeszcze nie pozwala na ich realizację, ale również takie, które stanowią nowatorskie i oryginalne rozwiązanie możliwe do wdrożenia. Niektóre z nich można wprowadzić prawie natychmiast, inne wymuszają proces żmudnych

przygotowań. Jedne są bardzo kosztowne, a inne nie wymagają dużych nakładów finansowych. Aby dokonać racjonalnego wyboru pomysłu, który będzie podlegał dalszemu opracowaniu pod kątem wdrożenia go w życie, konieczne jest dokonanie szczegółowej analizy każdego rozwiązania z wielu punktów widzenia. Pomocne może być wykorzystanie kreatywnych narzędzi do oceny i weryfikacji rozwiązań, których zestawienie znajduje się w tabeli 3.2.3.

Tabela 3.2.3. Wybrane techniki oceny wypracowanych pomysłów

Narzędzie oceny	Istota
Ocena twórcza	Technika umożliwiająca szybką analizę pomysłów ze względu na wykorzystanie trzech kryteriów: nakładów finansowych, czasu oraz technicznych możliwości realizacji. Pozwala podzielić stworzone pomysły na: proste, złożone i trudne do realizacji
Technika zamku	Wygenerowane rozwiązania są oceniane ze względu na trafność (czy rzeczywiście rozwiązują problem), oryginalność (nowatorstwo) oraz pragmatyczność (możliwość wdrożenia)
Technika kreski (hitów)	Rozpoczyna się od ponumerowania pomysłów i poddania ich analizie. Atrakcyjne koncepcje należy wyróżnić. Następnie pomysły łączone są w pakiety i poddawane kolejnej analizie. Wnioski z analiz stanowią podstawę wyboru rozwiązania problemu
Pro-kontra	Możliwa do zastosowania, gdy w grupie są zwolennicy i przeciwnicy określonych rozwiązań. Obie grupy przygotowują jak największą liczbę argumentów, a następnie są one prezentowane i dyskutowane

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Soroka-Potrzebna, 2021, s. 49–84; Bieniok i in., 1998, s. 45–90.

3.3. Bezpieczeństwo psychologiczne członków grupy

Zapewnienie zaangażowania pracowników w realizację obowiązków zawodowych, wyzwolenie w nich poczucia zespołowości, które pozwala na integrację różnych jednostek i zbiorowe działanie oraz rozwiązywanie problemów, jest niełatwym zadaniem. Zadanie to ulega dalszym komplikacjom ze względu na warunki, jakie stwarza świat BANI. Okazuje się bowiem, że obecnie nie wystarczy radzić sobie z trudnościami, trzeba jeszcze robić to nieszablonowo, oryginalnie, co wymaga uwolnienia indywidualnego i zbiorowego potencjału pracowników, a szczególnie ich kreatywności. Zachęcanie do współpracy i wspólnego działania oraz twórczego generowania pomysłów czy wykorzystywanie przez grupy różnych metod kreatywnego rozwiązywania problemów nie gwarantuje jednak sukcesu, jeżeli organizacja

nie zapewnia odpowiednich warunków pracy. Jeśli pracownicy nie mają poczucia bezpieczeństwa, szczególnie w momencie zgłaszania nowatorskich rozwiązań, czy odczuwają lęk przed wdrożeniem ich w życie i wypróbowaniem, jak działają, trudno oczekiwać, że będą w pełni zaangażowani. Strach przed konsekwencjami ewentualnej porażki bywa paraliżujący i skutecznie hamuje chęć wykazania się pomysłowością. Kłopotliwa sytuacja, w której znalazła się grupa robocza, nie ma wtedy pozytywnego rozstrzygnięcia, pojawiają się natomiast nerwowość, rozczarowanie, zakłopotanie, a nawet lęk przed dalszą pracą.

Strach nie jest motywatorem do działania, ponieważ utrudnia współpracę i uczenie się (Todes, 2014). Wywołuje ciszę w organizacji, której najbardziej widocznym objawem jest brak dzielenia się informacjami (Edmondson, 2021). Eliminacja strachu staje się zatem priorytetem. Chcąc czerpać korzyści z poczucia zespołowości (szerzej na ten temat w rozdziale 2 monografii), zintegrowania i wspólnego działania, nie można poprzestać na zatrudnianiu kompetentnych osób. Ważne jest tworzenie przyjaznych grupie warunków pracy, w których jednostki mogą sobie pomagać, wymieniać się informacjami i mają bezpieczną przestrzeń do podejmowania ryzyka interpersonalnego. Amy Edmondson (2021) stwierdza, że jest to środowisko zapewniające bezpieczeństwo psychologiczne (zwane również bezpieczeństwem psychicznym). Nie sprowadza się ono do posiadania przez członków grupy immunitetu chroniącego przed konsekwencjami własnych działań, a raczej wiąże ze świadomością, że w trakcie realizacji obowiązków zawodowych można napotkać trudności, popełnić błąd i otwarcie mówić o wszystkich problemach i bolączkach. Prowadzi to do wymiany informacji i opinii, co sprzyja przyrostowi wiedzy organizacyjnej. Jednostki nie blokuje strach i chęć ukrycia trudnej dla niej sytuacji, wręcz przeciwnie: czuje ona potrzebę podzielenia się z członkami grupy czy zespołu swoimi działaniami i ich konsekwencjami. Postępując tak, nie napotka na szykany, wymówki czy pretensje, ale otrzyma informacje, które mogą jej pomóc zrozumieć istotę problemu, poznać przyczyny jego wystąpienia, poradzić sobie z nim, a nawet podjąć działania zapobiegające jego pojawieniu się w przyszłości. Rozmowa z innymi nie tylko staje się elementem budowania trwałych relacji z członkami grupy, lecz także wzmacnia zaufanie do nich oraz stanowi ważny składnik procesu uczenia się i zdobywania doświadczenia. Jest cenną lekcją, nie tylko dla osoby, która podzieliła się trudnymi doświadczeniami, ale również służy jako wskazówka wszystkim uczestnikom.

Badania wykazują, że bezpieczeństwo psychologiczne jest najważniejszym czynnikiem wyróżniającym najlepsze zespoły (Duhigg, 2016). Jest ono rozumiane w szerokim ujęciu jako klimat, „w którym ludzie czują się swobodnie, wyrażając swoje opinie i będąc sobą” (Edmondson, 2021, s. 13). Mogą szczerze rozmawiać o pracy,

przedstawiać swoje pomysły oraz obawy, mówić o błędach. Nie ma sekretów między członkami grupy i nic nie jest zatajane, ponieważ jednostki nie odczuwają lęku przed upokorzeniem, kompromitacją, wykluczeniem czy karą. Wiedzą, że mogą nie tylko przekazywać informacje, ale również ich poszukiwać i pytać, jeżeli czegoś nie wiedzą lub nie są pewne albo natknęły się na trudności (Yánez Morales, Pan, Ali, 2020). Nie mają obaw, że postępując tak, będą posądzone o brak kompetencji czy sianie zamętu. Dzięki temu trudne sytuacje i błędy pojawiające się w procesie realizacji obowiązków zawodowych nie są tematem tabu (Pluta, 2020), a informacja o ich wystąpieniu bardzo szybko jest ujawniana i wszyscy mogą przystąpić do ich usunięcia. Jednocześnie środowisko pracy, w którym można podejmować takie ryzyko interpersonalne, ma kluczowe znaczenie dla pobudzania kreatywności członków grupy, ponieważ zwiększa się wtedy motywacja i chęć wykazania się kreatywnością (Carmeli, Reiter-Palmon, Ziv, 2010) oraz umożliwia przezwyciężenie strachu przed porażką (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan, Vracheva, 2017).

Bezpieczeństwo psychologiczne pozwala jednostce postrzegać grupę jako zbiór osób, którym można zaufać i od których można otrzymać wsparcie oraz opiekę. Jednostka jest wtedy przekonana, że ma możliwość swobodnego wypowiedzania się na różne tematy, nie będzie to przez członków grupy źle odebrane czy wyśmiane oraz nie wpłynie negatywnie na jej postrzeganie przez grupę i przyszłe relacje. Badania zaufania społecznego przeprowadzane w Polsce od 20 lat przez Centrum Badania Opinii Społecznej niezmiennie wskazują, że poczucie, iż większości ludzi można zaufać, wyraża jedynie mniej niż co piąty badany (19%), a zdecydowana większość (77%) uważa, że w relacjach z innymi trzeba wykazywać ostrożność (Omyła-Rudzka, 2022, s. 1). Jednocześnie średnia wartość wskaźnika zaufania w 2022 roku wynosiła $-0,83$ (Omyła-Rudzka, 2022, s. 5), co oznacza, że „w społeczeństwie polskim nieufność jest silniej artykułowana niż postawy oparte na otwartości i zaufaniu”. Wyraźny kryzys zaufania nie ułatwia budowania atmosfery bezpieczeństwa psychologicznego. Jak jednak zauważają Stephen M.R. Covey i Rebecca R. Merrill (2009), zaufanie można kształtować i szybko doprowadzić do jego wzrostu.

Kluczem jest zrozumienie jego istoty. Jak podaje metaforycznie Piotr Sztompka (2016, s. 157), jest ono „mostem na morzu niepewności”, a Russell Hardin (2009, s. 35) wzbogaca tę definicję, stwierdzając, że „jest aktem polegania na danej osobie bądź na instytucji”, do którego dochodzi po dokonaniu rozważnej oceny. Pozwala to w prosty i najbardziej ogólny sposób zdefiniować zaufanie jako zakład podejmowany „na temat niepewnych przyszłych działań ludzi” (Sztompka, 2016, s. 157). Ryzyko tego zakładu może być mniejsze lub większe i wiąże się z oczekiwaniem, że druga

strona prawdopodobnie postąpi racjonalnie, uczciwie, etycznie. W tak rozumianym zaufaniu istotną rolę odgrywają trzy filary (Sztompka, 2016, s. 158–162):

- a) osobowość – ludzkie działania są uwarunkowane skłonnością do przejawiania zaufania lub podejrzliwości wobec innych;
- b) racjonalna kalkulacja – zaufanie rzadko jest efektem spontanicznego impulsu, raczej wynika z oceny wiarygodności innych (ich rzetelności oraz wywiązywania się z przyjętych zobowiązań), co ma ograniczyć ryzyko i zwiększyć szansę na osiągnięcie korzyści;
- c) kultura zaufania – system reguł dotyczących wiarygodności, który opiera się na dwóch kluczowych zasadach:
 - należy wszystkim ufać (zarówno znajomym, jak i nieznajomym), zakładając ich wiarygodność, dopóki nie okaże się, że tak nie jest;
 - należy poważnie podchodzić do zaufania okazywanego przez innych i wypełniać związane z nim zobowiązania, dopóki nie okaże się, że zaufanie było pozorowane.

Zaufanie jest słuszną postawą w relacjach międzyludzkich, niezbędną do budowania zespołowości i czerpania z tego korzyści. Wymaga jednak odpowiedniego zachowania. Praktyczny zestaw wskazówek, które mogą w tym pomóc, zawarto w tabeli 3.3.1.

Tabela 3.3.1. Zachowanie budujące zaufanie w relacjach

Lp.	Zachowanie	Kluczowe elementy zachowania	Zachowania przeciwnie (fałszywe)
1	2	3	4
1.	Mówienie wprost	Uczciwość. Mówienie prawdy. Informowanie innych o swoim stanowisku. Mówienie prostym językiem. Nazywanie rzeczy po imieniu. Okazywanie prawości. Niemanipulowanie ludźmi oraz faktami. Niestwarzanie fałszywego wrażenia	Stosowanie wykrętów i półprawd. Kłamanie. Chęć przypodobania się innym. Nieszczerość
2.	Okazywanie szacunku	Prawdziwa troska o innych i jej okazywanie. Szanowanie godności każdego człowieka i każdej roli. Traktowanie wszystkich ludzi z szacunkiem (zwłaszcza tych, którzy nic dla nas nie mogą zrobić). Okazywanie uprzejmości w drobnych sprawach. Szczerłość, bez udawania dbałości. Brak wyrachowania	Brak szacunku dla innych. Lekceważenie innych. Interesowne okazywanie szacunku innym.

1	2	3	4
3.	Dbanie o przejrzystość wypowiedzi	Mówienie prawdy w sposób, który pozwala ludziom na weryfikację. Dążenie do prawdy i rzetelności. Otwartość i autentyczność. Opowiadanie się za jawnością. Działanie zgodnie z zasadą: co widzisz, to masz. Nieukrywanie zamiarów i informacji	Sekrety. Ukrywanie informacji. Udawanie
4.	Naprawianie krzywd	Przyznawanie się do pomyłek. Rekompensowanie krzywd, naprawianie błędów. Szybkie przeproszanie. Okazywanie pokory, nie pychy. Nieukrywanie i nietuszowanie potknięć	Tuszowanie błędów i ukrywanie ich. Nieprzyznawanie się do pomyłek. Nienaprawianie błędów
5.	Okazywanie lojalności	Hojne okazywanie uznania. Docenianie wkładu innych w realizację zadań. Mówienie o innych ludziach tak, jakby byli obecni. Reprezentowanie interesów osób nieobecnych. Nieobgadywanie innych. Nieujawnianie poufnych informacji o innych	Przypisywanie sobie zasług innych. Obwinianie innych. Hipokryzja, obłuda i nieszczerść
6.	Wykazywanie się rezultatami	Dbanie o historię osiągniętych wyników. Robienie rzeczy właściwie. Działanie. Wywiązywanie się z wyznaczonych obowiązków. Terminowe realizowanie zadań i trzymanie się budżetu. Dostosowywanie działań do możliwości (bez niepotrzebnych obietnic). Nietłumaczenie się z tego, co nie zostało zrobione, usprawiedliwianie się	Brak wyników. Wykazywanie aktywności bez rezultatów
7.	Doskonalenie się	Nieustanne uczenie się i doskonalenie. Rozwijanie umiejętności. Docenianie informacji zwrotnych (formalnych i nieformalnych) i działanie na ich podstawie. Dziękowanie za informacje zwrotne. Nastawienie na ciągły rozwój wiedzy i umiejętności	Przekonanie o własnej doskonałości. Nieuczenie się. Brak działania ukierunkowanego na rozwój
8.	Konfrontacja z rzeczywistością	Bezpośrednie podchodzenie do trudnych spraw. Wyjaśnianie niepowodzeń. Odważne prowadzenie rozmów. Argumentowanie swojego punktu widzenia. Mierzenie się z problemami i niechowanie głowy w piasek	Brak skupienia na istocie problemu. Udawanie, że problemu nie ma. Nieostrzeganie czegoś niewygodnego

1	2	3	4
9.	Precyzowanie oczekiwań	Ujawnianie i wyjaśnianie własnych oczekiwań. Rozmawianie o oczekiwaniach i uzasadnianie ich, negocjowanie w razie potrzeb i możliwości. Niezawodzenie oczekiwań. Wyjaśnianie oczekiwań obu stron, aby nie było nieporozumień i wątpliwości (niezakładanie, że wszystko jest jasne dla wszystkich)	Niedokładne formułowanie oczekiwań. Zakładanie, że inni znają nasze oczekiwania
10.	Przyjmowanie odpowiedzialności	Wymaganie odpowiedzialności od siebie i innych. Branie odpowiedzialności za rezultaty. Jasne komunikowanie. Nieuchylanie się od odpowiedzialności. Niewytykanie innym, że coś idzie źle. Nieobwinianie innych	Unikanie odpowiedzialności. Nieprzyznawanie innym odpowiedzialności
11.	Najpierw słuchanie	Odzywanie się dopiero po wysłuchaniu innych. Dążenie do zrozumienia innych. Stawianie diagnozy. Słuchanie uszami, ale również oczami i sercem. Odkrywanie zachowań ważnych dla innych ludzi. Niezakładanie, że wszystko się wie, zna i rozumie (zwłaszcza w odniesieniu do innych osób)	Niesłuchanie innych. Mówienie, a potem słuchanie. Słuchanie bez zrozumienia. Udawanie słuchania
12.	Dotrzymywanie zobowiązań	Mówienie o tym, co się zamierza zrobić, a następnie działanie zgodnie z tym postulatem. Ostrożne obiecywanie i dotrzymywanie obietnic. Uznawanie za punkt honoru dotrzymywania zobowiązań. Niezawodzenie zaufania. Poważne traktowanie obietnic i niemanipulowanie w przypadku ich niedotrzymania	Łamanie obietnic. Niepodejmowanie zobowiązań. Niedotrzymywanie obietnic
13.	Obdarzanie zaufaniem	Okazywanie skłonności do zaufania. Hojne obdarzanie zaufaniem tych, którzy na to zasługują. Warunkowe obdarzanie zaufaniem tych, którzy dopiero na nie pracują. Doskonalenie obdarzania zaufaniem innych na podstawie racjonalnej kalkulacji. Dawanie kredytu zaufania w rozpoczynaniu relacji pomimo ryzyka, które się z tym wiąże	Niechęć do zaufania. Pozorowanie zaufania. Nadmierna kontrola innych. Przyznawanie odpowiedzialności osobom bez uprawnień

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Covey, Merrill, 2009, s. 169–279.

Znajomość zachowań, które pomagają i utrudniają budowanie zaufania w relacjach, pozwala odpowiednio zaplanować strategię kształtowania zaufania w grupie bądź w zespole. Jej wdrożenie może doprowadzić do renesansu zaufania pomimo kryzysu (Covey, Merrill, 2013). Wystarczy jeden człowiek, aby dokonała się zmiana w tym zakresie. Od niego zacznie się obdarzanie zaufaniem innych i budowanie go zgodnie z efektem rozchodzącej się fali.

Rozdział 4

Zespoły projektowe w organizacji jako przykład pracy zespołowej

*Silą jest zespół! Można dużo zrobić w pojedynkę,
ale największe sukcesy osiąga się przy wsparciu innych.*

Piotr Śliwiński

4.1. Zespół projektowy – definicja i cechy

Współcześnie dostrzega się zasadniczy wzrost znaczenia projektów w funkcjonowaniu organizacji (Kerzner, 2006). Zorientowanie wysiłków menedżerskich na projekty pociąga za sobą przeobrażenia w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw, w tym tworzenie tymczasowych zespołów projektowych. Znajomość specyfiki tychże zespołów, jak i właściwe zarządzanie nimi zwiększa szansę na sukces projektu (Spalek, 2018, s. 155–167). Zgodnie z raportem Standish Group w roku 2020 tylko 31% projektów zakończyło się sukcesem, podczas gdy aż 19% – porażką (Standish-Group, 2020). Przyczyny takich wskaźników można upatrywać we współczesnych trendach rynkowych, do których zaliczamy przede wszystkim niestabilność oraz wysoką zmienność otoczenia biznesowego. Główne cechy dynamicznego otoczenia biznesowego opisywane są akronimem VUCA lub BANI (szczegółowe omówienie w podrozdz. 1.4). W tak turbulentnym otoczeniu organizacje, w tym również zespoły projektowe, muszą na nowo formułować zasady funkcjonowania. Głównym zadaniem jest więc adaptacja do zmieniającego się otoczenia poprzez właściwe dobranie członków zespołu projektowego do charakteru i rodzaju realizowanego projektu.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji terminu „zespół projektowy”, które podkreślają, że jest to grupa ludzi działających w ramach określonego projektu, co oznacza, że ich praca jest ograniczona czasowo i związana z osiągnięciem konkretnych celów. Definicje zasługujące na szczególną uwagę zostały zaprezentowane w tabeli 4.1.1.

Tabela 4.1.1. Definicje pojęcia „zespół projektowy”

Definicja	Autorzy
Zbiorowość osób, które się uzupełniają z uwagi na posiadane umiejętności. Podstawą jest dla nich działanie w celu realizacji wspólnych zadań. Komunikują się swobodnie, wymieniając pomysły i poglądy dotyczące rozwiązania postawionych przed nimi zadań	J. Kaczmarek-Krawczak
Zespół powołany do realizacji określonego projektu	M. Stor
Grupa ludzi, która wspólnie pracuje dla zrealizowania określonego celu bądź celów projektu. Zespół ten mogą tworzyć pracownicy różnych działów przedsiębiorstwa, przedstawiciele podwykonawców i zamawiającego projekt	P. Pietras, M. Szmit
Jednostka organizacyjna, powołana na zasadzie specjalizacji przedmiotowej, realizująca projekt pod bezpośrednim nadzorem menedżera projektu	J. Rosiński
Grupa wyspecjalizowanych i wysoce współzależnych osób, które współpracują ze sobą w celu wytworzenia określonych produktów lub usług w określonych ramach czasowych	I. Pavez, H. Gómez, C. Liu, V.A. González
Grupa osób odpowiedzialnych za projekt	Project Management Institute
Niewielka liczba osób, które posiadają komplementarne umiejętności, są zaangażowane w realizację wspólnego celu ogólnego oraz celów częściowych, a ich podejście opiera się na współodpowiedzialności	J. Katzenbach, D. Smith

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kaczmarek-Krawczak, 2013; Stor, 2013; Pietras, Szmit, 2003; Rosiński, 2003; Pavez, Gómez, Liu, González, 2022; PMI, 2021; Katzenbach, Smith, 2005.

Członkowie zespołu projektowego zazwyczaj mają przypisane konkretne zadania i odpowiedzialności, które realizują w ramach harmonogramu projektu. W skład zespołu projektowego wchodzi zazwyczaj (Piwowar-Sulej, 2012):

- kierownik projektu, czyli osoba odpowiedzialna za ogólne zarządzanie projektem, koordynację działań zespołu oraz nadzór nad postępem i realizacją celów,
- wykonawcy prac, stanowiący zespół podstawowy,
- dodatkowi wykonawcy prac, stanowiący zespół rozszerzony.

Decyzja o składzie zespołu, a także podział zadań pomiędzy członków to jedno z głównych obowiązków kierownika projektu, odpowiedzialnego również za zdefiniowanie ról poszczególnych osób.

Zespół projektowy pracuje nad konkretnym projektem, który ma swój początek i koniec. Wpływa to na specyficzne cechy, którymi charakteryzuje się właśnie ten rodzaj zespołów. Członkowie pracują w pełnym wymiarze godzin do momentu ukończenia projektu, a następnie rozdzielają się, aby pracować nad kolejnymi projektami, być może z innymi członkami zespołu. Zespół projektowy składa się z osób posiadających różne kompetencje, reprezentujących różne działy (np. marketing, produkcja i finanse) lub dyscypliny (np. biologia, chemia i matematyka). Ocena efektywności zespołu projektowego opiera się głównie na przestrzeganiu terminów oraz głównych kamieni milowych prowadzących do zakończenia projektu, dlatego też współpraca członków zespołu jest kluczowa dla pomyślnego zakończenia projektu.

Organizacje realizujące projekty i tworzące zespoły do ich wykonania muszą skutecznie nimi zarządzać, co może być osiągnięte poprzez wykorzystanie różnorodnych metodyk, standardów oraz procedur. Wspólna praca członków zespołu i kierownika projektu w ich implementacji przyczynia się do efektywnej realizacji przedsięwzięcia. Same przedsiębiorstwa wyróżniają wiele korzyści wynikających z wdrożenia odpowiedniego zarządzania zespołem projektowym. Należą do nich wzrost zwrotu z inwestycji, wzrost sprzedaży czy wzrost zadowolenia klienta. Wykorzystują je nie tylko do pozyskania przewagi konkurencyjnej, ale także do wejścia na nowe rynki zbytu czy do zatrzymania dotychczasowych klientów. Najbardziej popularny podział wyróżnia dwa podejścia do zarządzania zespołami projektowymi: tradycyjne oraz zwinne.

4.2. Zarządzanie zespołem projektowym

Zarządzanie zespołem projektowym stanowi kluczowy element procesu realizacji projektu. Członkowie grupy angażują się w przedsięwzięcie oraz biorą odpowiedzialność za wykonywanie przydzielonych im zadań, które stanowią integralną część projektu jako całości. Od ich zaangażowania i pracy zależy sukces projektu.

Od lat 70. ubiegłego stulecia zarządzanie zespołem projektowym zaczęło przybierać sformalizowaną formę. W praktyce projektowej zaczęto posługiwać się metodykami, które miały ułatwiać prowadzenie projektów. Jedną z pierwszych stworzonych metodyk, była metodyka PROMPT, stosowana głównie w firmach informatycznych. W 1996 roku została ona przekształcona w metodykę PRINCE2,

szczególnie popularną w sektorze publicznym w przypadku zarządzania projektami administracyjnymi (Wodecka-Hyjek, 2010, s. 361–362). Obecnie składa się ona z siedmiu procesów, kilkudziesięciu technik, dokumentów i ról, dając przykłady konkretnych scenariuszy postępowania w trakcie prowadzenia projektu, w tym zarządzania zespołem projektowym.

Inną tradycyjną metodyką zarządzania projektami jest PMBOK® *Guide*, opracowany przez Project Management Institute (PMI), amerykańskie stowarzyszenie zajmujące się tworzeniem i promowaniem standardów zarządzania projektami (www.pmi.org). To zbiór dobrych praktyk w prowadzeniu projektów, podzielony na ponad 40 procesów zarządzania projektami. Wyróżnione procesy mogą być konfigurowane w zależności od potrzeb organizacji dzięki wykorzystaniu odpowiednich technik i narzędzi. Ich wybór spośród dziesiątek dostępnych tworzy tzw. metodykę prowadzenia projektów. To jedna z najbardziej popularnych metodyk, w której kluczową rolę odgrywa zarządzanie zespołem projektowym.

Tradycyjne metodyki mają jednak wiele ograniczeń, przede wszystkim w zakresie elastyczności zespołu projektowego oraz niedopasowania do zmian w otoczeniu. W odpowiedzi wprowadzono podejście *agile*, oparte na pracy Kena Schwabera i Jeffa Sutherlanda. Koncepcja ta ugruntowana została w 2001 roku manifestem *Agile* (Mastalerz, 2015, s. 80; Lacey, 2014, s. 369).

Najstarszą i najszerzej stosowaną metodyką zwinną jest SCRUM® (Soroka-Potrzebna, 2019). Opisuje ona ramy procesu (*framework*) działania zespołów, których zadaniem jest wytworzyć i dostarczyć klientowi określony produkt. SCRUM® nie zawiera założeń dotyczących czasu, kosztu i zakresu projektu, a jedynie mechanizmy kontrolne w postaci priorytetów wymagań oraz liczby sprintów, tj. cykli produkcyjnych (www.scrum.org). Drugą znaną metodyką zwinną, powstałą na bazie podejścia *The DSDM* (ang. *Dynamic Systems Development Method*) *Agile Project Framework*, jest *AgilePM*® (Moran, 2015, s. 6). Umożliwia ona realizację projektów, których zakres może ulegać zmianie, w organizacjach wymagających precyzji i przejrzystości w całym cyklu projektowym. Metodyka zakłada, że zmiana jest nieunikniona, naturalna i zalecana (zob. www.4pm.pl).

Zarządzanie zespołem projektowym różni się w zależności od wybranej metodyki. Zgodnie z wytycznymi PMBOK *Guide* stanowi ono ostatni etap procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Polega na śledzeniu skuteczności zespołu, wymianie informacji pomiędzy członkami zespołu, rozwiązywaniu problemów i optymalizacji wydajności. Ważnym elementem jest dostarczanie informacji zwrotnych dotyczących pracy wykonywanej przez członków zespołu, w tym konstruktywnej krytyki oraz pochwał.

Zarządzanie zespołem projektowym umożliwia rozwiązanie wszystkich pojawiających się problemów, nieporozumień oraz konfliktów, jakie pojawiają się pomiędzy członkami zespołu projektowego. Ponadto etap ten pozwala na optymalizację pracy i wypracowanie istotnych wartości. Najważniejszą korzyścią jest jednak wpływ na zachowanie członków, motywowanie ich, a także wyciąganie wniosków na przyszłość.

Opisując etap zarządzania zespołem projektowym, metodyka wskazuje na przydatne narzędzia i techniki, wśród których znajdują się (PMI, 2021):

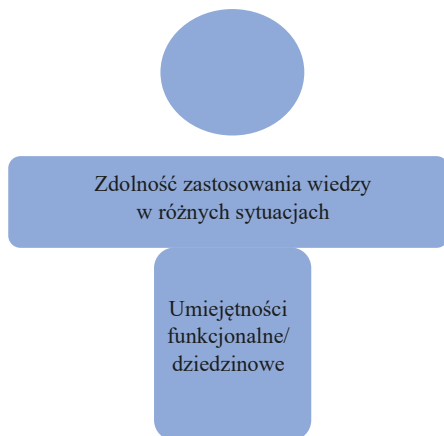
- obserwacja – monitorowanie wydajności, zachowań, a także dostarczanego produktu,
- dialog – indywidualne oraz cykliczne spotkania informacyjne,
- ocena wydajności – wprowadzenie struktury nagród, konstruktywna krytyka, rozwiązywanie problemów,
- zarządzanie konfliktem – wybór spośród pięciu dostępnych technik rozwiązywania konfliktów: unikanie, łagodzenie, kompromis, nakierowanie, współpraca,
- umiejętności interpersonalne – odnoszące się przede wszystkim do kierownika zespołu projektowego, jego umiejętności wpływania na zespół oraz interesariuszy.

Zgodnie z metodyką zespół projektowy posiada podział na role z dokładnie opisanymi zadaniami, obowiązkami i schematami komunikacji. Zarządzanie zasobami ludzkimi odbywa się na trzech poziomach. Na najniższym znajduje się kierownik zespołu, który bezpośrednio kieruje członkami, a także doradza w kwestiach dotyczących zarówno członków zespołu projektowego, jak i interesariuszy. Na poziomie środkowym znajduje się kierownik projektu, który przygotowuje i aktualizuje strukturę zespołu projektowego, a także opisuje role poszczególnych jego członków. Ponadto opracowuje i aktualizuje strategię zarządzania komunikacją. Na najwyższym poziomie znajduje się natomiast przewodniczący komitetu sterującego, który mianuje kierownika projektu, zatwierdza strukturę zespołu projektowego oraz strategię zarządzania komunikacją.

Zespół projektowy według SCRUM jest niewielki, nie dzieli się na podzespoły i nie obowiązuje w nim hierarchia. Z założenia Scrum Team jest spójną grupą profesjonalistów skupionych na jednym celu, określonym jako cel produktu. Wielokrotnie zespoły są interdyscyplinarne, co oznacza, że ich członkowie mają wszystkie umiejętności potrzebne do realizacji celu. Ponadto metodyka zakłada, że zespoły są samozarządzające, a więc samodzielnie podejmują decyzje o tym, kto będzie wykonywał

określone zadania, kiedy i w jaki sposób. Tym samym zespół ponosi odpowiedzialność za wszystkie działania związane z produktem; obejmuje to zarówno współpracę z interesariuszami, analizę, obsługę, weryfikację, badania, rozwój, jak i wszelkie inne konieczne działania.

Według metodyki zespół powinien łączyć ludzi posiadających specjalistyczną wiedzę z różnych obszarów, a do najefektywniejszej współpracy dochodzi w zespołach, których członkowie mają dogłębną wiedzę ze swojej dziedziny oraz rozumieją, jak ta dziedzina łączy się z innymi (przedstawia to rys. 4.2.1). W tworzonych zespołach DSDM wspólna praca ludzi biznesu i środowiska służy jednemu wspólnemu celowi. W zespole zidentyfikowane są role, a przywódca charakteryzuje się stylami facylitatywnym i współpracującym. Lider jest też aktywnym uczestnikiem działań zespołu i zachęca zespół do samoorganizowania się.



Rysunek 4.2.1. Umiejętności „T”.

Źródło: DSDM Consortium, 2019.

Wybór podejścia do zarządzania projektami ma wpływ na wydajność, jakość i ostatecznie prawdopodobieństwo sukcesu projektu (Joslin, Muller, 2015, s. 1377–1392). Zależy od wielu czynników, ale jednym z kluczowych są kompetencje członków zespołu projektowego. Jeśli w jego skład wchodzi osoby nieposiadające wysokich kwalifikacji lub kompetencji, będą wybierały podejście tradycyjne. Braki kompetencyjne mogą zostać wówczas zrównoważone przez doświadczenie oraz szeroką wiedzę kierownika projektu. Nadzorując budżet, zakres i harmonogram działań projektowych, może dokonać on wymaganych zmian zarówno w przydziale zadań, jak i w składzie zespołu.

Zespoły projektowe, które mają w składzie osoby o wysokim poziomie kompetencji i z doświadczeniem, mogą wykorzystywać metodyki zwinne. Praca bazuje tam na małych, samodyscyplinujących oraz samoorganizujących się zespołach. Mają one jasno określony cel, do którego dostosowują zakres, czas trwania, jak i jakość wykonania projektu. Projekt jest wspólną własnością wszystkich jego członków. Pozwala to na pełne zrozumienie celu i doprecyzowanie wymagań, ale również ograniczenie nie-trafionych pomysłów, które mogłyby być zrealizowane. Największy nacisk położony jest na współpracę, komunikację oraz integrację członków zespołu projektowego. Sukces czy porażka jednostki jest sukcesem lub porażką całego zespołu. Kierownik projektu nie nadzoruje członków zespołu, jego praca koncentruje się na dostarczeniu rezultatów projektu i współpracy z członkami.

Tabela 4.2.1. Porównanie zespołów projektowych w podejściu tradycyjnym i zwinnym

Kryterium	Podejście tradycyjne	Podejście zwinne
Organizacja pracy	zespoły rozłączne	samoorganizacja, samodyscyplina
Osiągany sukces	indywidualny	zespołowy
Cel	jasno określony	jasno określony
Plan działania	doprecyzowany	niepełny
Kompetencje członków zespołu	dowolne	wysokie
Kierownik projektu	nadzoruje pracę członków zespołu	współpracuje z członkami zespołu, pełni rolę coacha

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiona charakterystyka obu podejść pozwala na porównanie zespołów tradycyjnych i zwinnych ze względu na wybrane kryteria (tab. 4.2.1). Jak widać, zespoły projektowe realizujące projekt według innych podejść różnią się pod wieloma względami. Jednym z ważniejszych jest rola kierownika projektu. W podejściu tradycyjnym znajduje się on bliżej biznesu, gdyż współpracuje ściśle ze stronami biznesu, przedstawicielem użytkownika finalnego oraz dostawców. Zajmuje się zarządzaniem projektem jako całością, obejmując z reguły samodzielne i decyzyjne stanowisko. Jego zadania koncentrują się na realizacji wyznaczonego celu, wykonując ustalone procesy zgodnie z określoną kolejnością zadań, przy wykorzystaniu z góry określonych narzędzi. Tym samym dba o procedury, ale również o zadowolenie klienta, jednocześnie zarządzając zasobami ludzkimi.

W metodyce zwinnej kierownik pełni przede wszystkim rolę coacha, mentora oraz moderatora działań. Zadanie to realizuje poprzez codzienne motywowanie członków zespołu projektowego do wypełniania zadań służących osiągnięciu wyznaczonego celu. Dzięki temu unika problemów, które mogłyby obniżyć wydajność pracy zespołu. Kierownik planuje i organizuje sprinty, codzienne spotkania zespołu, przeglądy informacji, a także retrospekcję. Stara się równoważyć obciążenie pracą wśród członków zespołu tak, aby poszczególne elementy projektu realizowane były zgodnie z przyjętym planem. Jego działania w dużo większym stopniu niż w podejściu tradycyjnym koncentrują się na ludziach, co ukazano w zestawieniu w tabeli 4.2.2.

Tabela 4.2.2. Porównanie roli kierownika projektu w tradycyjnym i zwinnym zarządzaniu zespołami

Podejście tradycyjne	Podejście zwinne
1	2
Angażuje przedstawicieli kierownictwa organizacji, użytkowników oraz dostawców	Tworzy samoorganizujące się zespoły
Udział w zarządzaniu strategicznym oraz operacyjnym projektu	Upraszczenie działań projektowych oraz procedur i procesów
Odpowiada za dostarczanie określonych produktów, zgodnie z ich jakością w określonym czasie i za określony budżet	Zapewnia ukończenie sprintu na czas
Ponosi odpowiedzialność za bieżące planowanie, zarządzanie i sterowanie	Organizuje właściwe zasoby do danych prac w zakresie do tego wymagany
Odpowiada za dostarczenie produktów	Motywuje zespoły do działań oraz dostarczenia wartości dla klienta
Odpowiada za opracowanie i aktualizację wszelkich planów w projekcie	Przygotowuje plany projektów i wprowadza zmiany w razie potrzeby
Dokonyuje odbioru grupy zadań	Przypisuje zadania członkom zespołu i równoważy obciążenie pracą, tak aby segmenty projektu zakończone zostały planowo
Prowadzi dokumentację projektu	Zarządza ograniczeniami umiejętności technicznych, budżetem, by nie wpływały negatywnie na realizację projektu
Dokonyuje rejestracji zagadnień projektowych	Rozwiązuje problemy w celu utrzymania projektu, rozstrzyga konflikty międzyludzkie

1	2
Raportuje stan zaawansowania i postępów projektu	Przekazuje informacje odnośnie do statusu projektu lub zaistniałych zmian zainteresowanym stronom. Zarządza problemami i eskalacją do właściwych władz
Zarządza ryzykiem	Podjęmuje działania zapobiegawcze w celu uniknięcia ryzyka. Opracowuje plany zarządzania ryzykiem oraz zarządza nimi

Źródło: opracowanie własne.

Metodyki zarządzania projektami podlegają stałej ewolucji, co powoduje powstawanie podejść integrujących zarządzanie zespołem projektowym w sposób tradycyjny oraz zwinny. Twórcy łączą tradycyjne narzędzia zarządzania zespołem projektowym z elastyczną filozofią, wartościami i technikami podejścia zwinnego. Podejście takie określa się jako hybrydowe zarządzanie zespołem projektowym.

4.3. Budowanie tożsamości zespołu projektowego

Zarządzanie zespołem projektowym nie ogranicza się jedynie do wyboru właściwego podejścia. Konieczne jest również zbudowanie tożsamości zespołu, aby jego członkowie wykazywali przynależność, lojalność, jak i chęć współpracy. Budowanie tożsamości zespołu pozwala odróżnić go od innych, tak aby jednostki były dumne z przynależności do określonej grupy, zadowolone z warunków pracy i miały poczucie unikalności.

Tożsamość zespołu jest odpowiedzią na pytanie „kim jesteśmy”, „obrazem grupy, zintegrowanym systemem elementów, które reprezentują jej zasadnicze cechy i odróżniają ją od innych grup, a także określają ich wzajemne relacje” (Palczyński, 2008, s. 8). Składają się nań trzy oddzielne elementy:

- dostosowanie poznawcze – osiągane dzięki jasnej komunikacji pomiędzy członkami zespołu, którzy w pełni rozumieją cel, do którego dąży zespół; tym samym odnosi się do każdego członka zespołu;
- dopasowanie emocjonalne – dotyczy tych członków zespołu, którzy ćwiczą efektywną komunikację i są wrażliwi na uczucia współpracowników;
- dopasowanie behawioralne – proces skoordynowanego działania i zaspokajania potrzeb zespołu przed potrzebami jednostki.

Zespół o silnej tożsamości składa się z członków wykazujących wysoki stopień lojalności i przynależności, gotowych do współpracy oraz mających jasność co do swojej roli w zespole. Osoby należące do takiego zespołu stawiają potrzeby grupy ponad swoimi. Kluczową rolę w kształtowaniu tożsamości zespołu projektowego odgrywają nie tylko selekcja nowych pracowników, lecz także skuteczna motywacja, wyznaczenie celów oraz integrowanie zespołu w trakcie przyjmowania nowych członków. Pierwszym krokiem jest zorganizowanie spotkania inauguracyjnego, tzw. *kick off meeting*. Ustalany jest wówczas styl pracy oraz reguły dotyczące zachowań członków zespołu. Przebieg spotkania powinien uwzględniać kilka etapów, które zostały zaprezentowane w tabeli 4.3.1, co pozwala na spojrzenie na projekt całościowo. Na każdym etapie każdy członek zespołu może przedstawić elementy, które są dla niego ważne i które należałoby wziąć pod uwagę. Dyskusja umożliwia wypracowanie spójnej strategii, dzięki której projekt będzie mógł zostać zakończony z sukcesem. Po zakończeniu spotkania każdy członek zespołu powinien mieć jasny obraz projektu i swojej roli w jego realizacji (Pawlak, 2006).

Tabela 4.3.1. Przebieg *kick off meeting*

Etap	Opis szczegółowy	Rezultat
1	2	3
Przedstawienie ról	a) przedstawienie członków zespołu; b) omówienie funkcji poszczególnych członków zespołu; c) stworzenie procedur obowiązujących wszystkich członków zespołu	Każdy członek zespołu wie, czym zajmują się pozostałe osoby i z kim należy się konsultować w określonych sytuacjach
Określenie celów	a) omówienie celów i założeń projektu; b) analiza potencjalnego odbiorcy; c) sposoby dotarcia do wyznaczonych celów	Wszyscy członkowie zespołu rozumieją, do czego dążą, co pozwala im łatwiej wybrać ostateczne rozwiązania
Przedstawienie zakresu projektu	a) określenie zadań do wykonania	Członkowie zespołu mają wyobrażenie o tym, jakimi krokami dotrą do ustalonego wcześniej efektu końcowego

1	2	3
Wyjaśnienie sposobu współpracy	a) wskazanie narzędzi, które zostaną użyte przy tworzeniu projektu; b) ustalenie zasad współpracy w zespole projektowym	Sprawdzony zestaw narzędzi i zasad zagwarantuje efektywną i szybką realizację zadań przez członków zespołu projektowego
Wybór kanałów komunikacji	c) omówienie kanałów komunikacji, którymi będą porozumiewać się członkowie zespołu	Właściwie dobrane kanały komunikacji sprawią, że każdy członek zespołu będzie dobrze poinformowany. Wpłyne to również na szybkość realizowania zadań
Omówienie budżetu	a) omówienie pozycji budżetu	Zasady rozliczenia będą jasne i satysfakcjonujące dla wszystkich beneficjentów projektu
Sesja pytań i odpowiedzi	a) czas na zadawanie pytań przez uczestników spotkania; b) odpowiedzi na pytania lub deklaracja uzyskania odpowiedzi na te pytania i przekazania ich członkom zespołu	Rozwiane zostaną wszelkie wątpliwości członków zespołu projektowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pawlak, 2006; Wysocki, 2018.

Pierwszym etapem *kick off meeting* jest ustalenie ról członków zespołu. Każdy powinien wiedzieć, jakie zadania ma do zrealizowania, ale także co inni mają na swojej liście zadań. Każdy członek zespołu przedstawia reszcie swoją rolę w projekcie i omawia swoje obowiązki. Dzięki temu wszyscy wiedzą, z kim się kontaktować, gdy zachodzi taka potrzeba. Jest to również ważne dla budowania tożsamości, bo zespół poznaje się i zaczyna tworzyć spójną całość. Na tym etapie warto również ustalić nazwę oraz logo zespołu, co uaktywnia członków i pozwala im się zintegrować.

Kolejnym krokiem jest określenie celów projektu, które będą motywowały pracowników, umożliwiały im identyfikowanie się z założeniami projektu, a także skłonią ich do przyjmowania określonych postaw i zachowań. Przejrzyście określone cele, charakteryzujące sytuację pożądaną na miarę sił i możliwości wykonawcy, motywują członków zespołu do działania. Cele projektu powinny jednocześnie gwarantować najwyższą jakość podejmowanych działań, wskazywać optymalny czas ich realizacji i osiąganie najlepszych rezultatów i efektów przy wykorzystaniu odpowiednich zasobów oraz budżetu. Jednak należy pamiętać, aby były one na miarę

sił i możliwości członków zespołu projektowego. Wpływają one wówczas na chęć współpracy, a to z kolei na budowanie tożsamości zespołu (Wysocki, 2013, s. 49; Doran, 1981; Janasz, Wiśniewska, 2014, s. 55).

Warto w tym miejscu zaznaczyć szczególną rolę zasady SMART, która wspomaga prawidłowe formułowanie celów. To akronim, na który składają się określenia (Piwoni-Krzeszowska, Małkus, 2014, s. 221–222):

1. Specyficzny (ang. *specific*) – oznacza precyzję w opisanii tego, co chcemy osiągnąć w przyszłości, a nie w szczegółowym opisie sposobu, w jaki będziemy to osiągać. Cele muszą być jasne i zrozumiałe dla każdego członka zespołu. Ponadto powinno się je móc łatwo sobie wyobrazić i zmierzyć.
2. Mierzalny (ang. *measurable*) – oznacza możliwość zmierzenia oraz monitorowania celów za pomocą odpowiednich wskaźników. Mierzalność pozwala jednoznacznie określić, czy cel został osiągnięty.
3. Osiągalny (ang. *achievable*) – członkowie zespołu muszą zaakceptować cel, aby projekt mógł się rozpocząć. Muszą oni mieć dostęp do niezbędnych zasobów, które będą potrzebne do realizacji postawionego celu, np. materiałów, czasu, pieniędzy, pracowników, umiejętności, wiedzy, motywacji, samooceny. Ważne przy tym jest, aby upewnić się, że osoby, które realizują wyznaczony cel, mają realny wpływ na możliwość jego realizacji.
4. Istotny (ang. *relevant*) – cel powinien oznaczać postęp, a także stanowić wartość dodaną dla członków zespołu. Powinni oni móc utożsamić się z celem i czuć, że ich rola w jego realizacji jest istotna. Aby to osiągnąć, cel musi być słuszny i mieć sens.
5. Określony w czasie (ang. *time-bound*) – należy określić terminy osiągnięcia celów. Wpływa to na poziom mobilizacji do działania, a także stanowi warunek skutecznego monitorowania realizacji celów. Ustalenie dokładnych dat początku i zakończenia działań, a także poszczególnych etapów, zmniejsza ryzyko popełnienia błędu, jakim jest ciągle odkładanie celu na później. Należy jednak uważać, by nie przyjąć nierealistycznych założeń, tj. wyznaczyć zbyt krótkiego lub zbyt długiego okresu. Obie sytuacje mogą negatywnie wpłynąć na motywację członków zespołu projektowego.

Po ustaleniu celów projektu kolejnymi ważnymi etapami z uwagi na budowanie tożsamości zespołu są ustalenie zasad współpracy oraz kanałów komunikacji. Zasady dobierane są do każdego zespołu indywidualnie, zależnie od osób, które go tworzą. Niejednokrotnie zespoły wykorzystują w tym celu takie narzędzia jak kontrakt (szerzej opisany w podrozdziale 2.1) czy *Delegation Poker* (zaprezentowany w podrozdziale 4.3.1).

Szczególnie ważne dla budowania tożsamości jest również ustalenie sposobów oraz kanałów komunikacji. Komunikacja w zespole projektowym oparta jest na powszechności informacji oraz wzajemności. Zespoły projektowe mogą korzystać z dwóch form komunikacji:

1. Werbalnej, która bazuje na słowach zapisanych lub wypowiedzianych. Wyróżnia się:
 - a) komunikację ustną, tj. bezpośrednie rozmowy, dyskusje grupowe, rozmowy telefoniczne oraz inne sytuacje, w których członkowie zespołu używają mowy do komunikowania się. Jest to forma łatwa w użyciu, dzięki której możliwa jest szybka wymiana poglądów;
 - b) komunikację pisemną, która wykorzystuje słowo pisane, a więc opiera się między innymi na: notatkach, raportach, sprawozdaniach, listach. Jest to forma, która charakteryzuje się większą dokładnością niż komunikacja ustna, a także pozostawia trwałe ślady.
2. Niewerbalnej, która posługuje się mową ciała. Wyróżnia się cztery kategorie:
 - a) sygnały niewerbalne pochodzące z ciała;
 - b) sygnały wywodzące się z kultury, powiązane z systemem percepcji społecznej;
 - c) kod medialny;
 - d) kod kontekstu.

Najczęściej wybierana przez członków zespołów projektowych jest komunikacja werbalna. Ważne jest jednak odpowiednie zaplanowanie i opisanie:

- a) procedur i zasad komunikacji w ramach prac projektowych poprzez stworzenie planu komunikacji; powinien on zawierać wytyczne dotyczące kanałów komunikacji, form komunikacji w ramach każdego z kanałów, metody komunikacji (np. zebrania, prezentacje, wideokonferencje, notatki, e-maile, sprawozdania, raporty), czasu na odpowiedź lub częstotliwość występowania;
- b) sposobu organizacji dystrybucji informacji, raportowania i dokumentowania,
- c) zestawu technik i narzędzi teleinformatycznych do realizacji planu komunikacji.

Wybór metod komunikacji zależny jest od członków zespołu, gdyż wszystkie mają wady i zalety. Podstawowe metody komunikacji wykorzystywane w projektach to cykliczne przeglądy, dystrybuowanie raportów, spotkania, konferencje, czaty, e-maile.

Kanał komunikacyjny oznacza sposób, w jaki komunikat pokonuje dystans przestrzenny oraz dystans czasowy pomiędzy nadawcą a odbiorcą (Tokarz, 2006, s. 22).

W obrębie zespołu projektowego mającego n członków liczba potencjalnych kanałów komunikacyjnych wynosi:

$$(n^2 - n) : 2.$$

Zaburzenia pojawiające się w kanałach przekładają się na realizację projektu.

Kanały mogą obejmować wszystkich członków zespołu projektowego lub tylko wybrane osoby. Wyróżnia się kanały (Potocki, 2001, s. 14):

- ustne – spotkania w cztery oczy, w małym zespole, przez telefon, podczas cyklicznych spotkań, narad, obrad,
- pisemne – z wykorzystaniem dokumentów pisemnych, notatek, e-maili, komunikatorów, strony internetowej,
- wizualne – wykresy, fotografie, nagrania wideo, prezentacje.

Każdy kanał ma swoje wady i zalety (tab. 4.3.2), stąd komunikacja w zespołach projektowych powinna charakteryzować się dużą dynamiką.

Tabela 4.3.2. Zalety i wady kanałów komunikacji

Rodzaj komunikacji	Zalety	Wady
Ustna	a) natychmiastowa reakcja zwrotna i wymiana poglądów; b) łatwość i szybkość użycia; c) brak konieczności używania urządzeń i przyrządów; d) brak sformalizowania	a) możliwa niedokładność przekazu; b) efekt głuchego telefonu; c) brak trwałego zapisu
Pisemna	a) duża dokładność przekazu; b) utrwalenie na nośniku informacji; c) możliwość korekty i dopasowania do odbiorcy; d) możliwość przechowywania i weryfikacji przez długi czas; e) dostęp do informacji o każdej porze dnia i nocy	a) brak informacji zwrotnej; b) czasochłonna; c) pracochłonna; d) przekazywane informacje mogą się dezaktualizować; e) może powodować wzrost biurokracji i formalizmu; f) brak gwarancji odczytania w zaplanowanym czasie; g) brak gwarancji zrozumienia przez odbiorcę
Wizualna	a) uniwersalność; b) skrócenie czasu przekazu; c) silne wrażenie na odbiorcy, co służy zapamiętaniu	a) subiektywna interpretacja; b) brak szczegółów lub ich ograniczona ilość

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lachiewicz, 2008, s. 127; Potocki, 2001, s. 14–15.

Do budowania tożsamości zespołu przyczynia się również zaangażowanie w projekt, które wspiera system motywacyjny. Do właściwego motywowania członków konieczne jest poznanie ich samych oraz ich potrzeb. W tym celu zespoły projektowe mogą wykorzystywać różne narzędzia, na przykład *Moving Motivators* czy *Kudo cards*. Zostaną one szczegółowo omówione w kolejnym podrozdziale.

4.3.1. Narzędzia do budowania tożsamości zespołu

Osiągnięcie spójności zespołu wymaga nie tylko ustalenia strategii, lecz także dobrania oraz wykorzystywania właściwych narzędzi wsparcia. Zespoły projektowe mogą korzystać z różnorodnych narzędzi, służących do:

- badania osobowości członków zespołu,
- tworzenia atmosfery współpracy,
- motywowania do działania,
- dzielenia się doświadczeniem i wiedzą.

Jednym z powszechnie stosowanych narzędzi do zrozumienia różnic osobowości jest test MBTI, tj. Myers-Briggs Type Indicator (Briggs Myers, 1998; Jackson, Parker, Dipboye, 1996; Lorr, 1991; Saggino, Kline, 1996; Salter, Evans, Forney, 2006; Tzeng, Outcalt, Boyer, Ware, Landis, 1984; Zumbo, Taylor, 1993; Randall, Isaacson, Ciro, 2017). Został stworzony przez I. Briggs Myers i K. Cook Briggs na podstawie teorii psychologicznych C.G. Junga (King, Mason, 2020, s. 315–319). Ma pomóc ludziom zrozumieć siebie i własne preferencje oraz zachowania w różnych sytuacjach. To, że ma już 50 lat, a także fakt, że został przetłumaczony na trzydzieści języków, świadczy o jego popularności wśród praktyków.

Kwestionariusz składa się z serii pytań, które pomagają określić, który z 16 typów osobowości ma dana osoba. Typy te są wynikiem kombinacji czterech spośród ośmiu preferencji, które kształtują podstawowe funkcje psychologiczne. Oznaczone są pierwszymi literami nazw w języku angielskim. Typ psychologiczny ustalany jest poprzez stworzenie kodu składającego się z czterech liter wskazujących dominujące preferencje w czterech wymiarach. Każdy wymiar obejmuje alternatywy (Kopczewski, Szwarz, 2009, s. 26–33; Čakrt, 2006):

1. Wymiar E–I – preferencje dla jednego z dwóch źródeł pobudzenia (stymulacji psychologicznej):
 - a) ekstrawersja (ang. *extraversion*) – czerpanie inspiracji do działania z otoczenia zewnętrznego, a także z interakcji z ludźmi; ekstrawertycy to osoby nastawione na działanie aktywne i otwarte, które interesują się światem

i zachodzącymi w nim zmianami; preferują komunikację poprzez bezpośrednią rozmowę, kiedy najpierw mówią, a później słuchają; dążą do sytuacji, w których są w centrum uwagi;

- b) introwersja (ang. *introversion*) – szukanie stymulacji wewnętrznej; introwertycy to osoby, które przed podjęciem jakiegokolwiek działania muszą je najpierw dokładnie przemyśleć; bazują na własnych ideach, odczuciach, pomysłach i refleksjach, z których wypływa ich energia życiowa; preferują komunikację pośrednią, która umożliwi im dokładne przeanalizowanie tematu, zanim się wypowiedzą. Dążą do zachowania prywatności.
2. Wymiar S–N – preferencje dla jednego z dwóch rodzajów percepcji (poznawanie rzeczy, ludzi i zdarzeń):
 - a) poznanie (ang. *sensing*) – odbiór świata poprzez pięć zmysłów: wzrok, słuch, dotyk, węch i smak; koncentracja na rzeczach realnych i aktualnych, konkretnych danych; osoby o tej preferencji ufają własnemu doświadczeniu i poszukują informacji krok po kroku;
 - b) intuicja (ang. *intuition*) – odbiór świata poprzez szósty zmysł, czyli intuicję; zwracanie uwagi na ukryte informacje, związki i połączenia pomiędzy różnymi faktami, odnoszące się do tego, co dzieje się wokół; osoby o tej preferencji myślą abstrakcyjnie i skupiają się na spojrzeniu ogólnym.
 3. Wymiar T–F – preferencje dla jednego z dwóch sposobów decydowania (wyciąganie wniosków dotyczących poznanych rzeczy, a także ich ocena):
 - a) myślenie (ang. *thinking*) – dokonywanie wnikliwej analizy informacji, która pozwala na podjęcie logicznych i obiektywnych decyzji; analiza sytuacji obejmuje przyczyny i skutki, tak aby ocena była obiektywna; osoby o tej preferencji korzystają z zasad logiki, są dociekliwe i kierują się zasadą prawdy;
 - b) odczuwanie (ang. *feeling*) – podjęcie decyzji na podstawie osobistego stosunku do określonego zjawiska lub sytuacji, a także wartości ważnych dla ludzi; osoby o tej preferencji zastanawiają się, co jest ważne dla innych i dla nich, a nawet starają się wczuć w sytuacje innych osób; ich celem jest równowaga i docenienie, które osiągają poprzez wsparcie i sympatię wobec osób wokół.
 4. Wymiar J–P – preferencje dla jednej z dwóch postaw wobec rzeczywistości, która nas otacza:
 - a) osądzanie (ang. *judging*) – skłonność do uporządkowanego trybu życia, z rygorystycznym osądem otoczenia i skłonnością do podejmowania stanowczych decyzji; trzymanie się planów, harmonogramów, które pozwalają na systematyczność i wykonywanie wszystkich ustalonych wcześniej zadań;

- b) obserwacja (ang. *perceiving*) – skłonność do spontanicznego i elastycznego trybu życia, z tolerancyjnym stosunkiem do otoczenia i wykorzystywaniem nadarzających się okazji; podejmowanie decyzji w ostatniej chwili, zdawanie się na przypadek; osoby o tej preferencji stronią od planów i harmonogramów, poszukują doznań poprzez obserwację życia i świata zewnętrznego.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że każdy człowiek posiada w sobie wszystkie wymienione preferencje, ale w różnym stopniu uwydatnione. Indywidualna kombinacja tworzy typ osobowości. Aby stworzyć zespół projektowy, którego tożsamość łatwo będzie zbudować, należy dobrać członków o właściwej kombinacji osobowości.

Innym narzędziem, które służy do badania osobowości, jest pięcioczynnikowy model osobowości opracowany przez Paula Costę i Roberta McCrae. Wielka Piątka zakłada, że osobowość każdego człowieka składa się z pięciu głównych składowych, których natężenie można opisać przy wykorzystaniu skali. Wymiary osobowości to (Ostendorf, Angleitner, 1992, s. 73–109; Cervone, Pervin, 2011, s. 313–362; Zawadzki, Strelau, Szczepaniak, Śliwińska, 2010, s. 12–17):

1. Otwartość na doświadczenie (ang. *openness to experience*) – skłonność jednostki do poszukiwania doświadczeń życiowych, ale również ich pozytywnego wartościowania. Ponadto odnosi się do ciekawości poznawczej i tolerancji wobec nowości. Takie osoby są kreatywne, czerpią ze świata zewnętrznego i wewnętrznego. Zaś osoby o małej otwartości cenią sobie tradycję, są stałe w poglądach i zachowują się konwencjonalnie.
2. Sumienność (ang. *conscientiousness*) – stosunek człowieka do pracy, określający stopień zorganizowania, samodyscypliny i wytrwałości w dążeniu do realizacji wyznaczonego celu. Osoby sumienne cechują się silną wolą, skrupulatnością, rzetelnością i obowiązkowością. Najczęściej mają duże osiągnięcia zawodowe, co często wiąże się z pracoholizmem, perfekcjonizmem lub kompulsywną skłonnością do utrzymywania porządku. Z kolei osoby o niskim poziomie sumienności nie przykładają wagi do wypełniania swoich obowiązków, często działają spontanicznie.
3. Ekstrawersja (ang. *extraversion*) – odnosi się do ilości oraz jakości interakcji międzyludzkich, a także poziomu energii, aktywności i zdolności do odczuwania pozytywnych emocji. Osoby ekstrawertyczne są rozmowne, przyjacielskie, skłonne do zabawy i angażowania się w ciekawe aktywności. Introwertyk natomiast będzie trzymał dystans w kontaktach społecznych, wynikający z nieśmiałości i skrytości.

4. Ugodowość (ang. *agreeableness*) – pozytywne lub negatywne nastawienie do świata społecznego. Cecha ta przejawia się na trzech poziomach: poznawczym (zaufanie do innych lub brak zaufania), emocjonalnym (wrażliwość lub obojętność na sprawy innych ludzi), behawioralnym (nastawienie kooperacyjne lub rywalizujące). Osoby ugodowe to ludzie sympatyczni, chętni do pomocy, szczerzy i ufni. Mniejsze nasilenie cechy oznacza egocentryzm, sceptycyzm wobec intencji innych i czerpanie motywacji z rywalizacji z innymi.
5. Neurotyczność (ang. *neuroticism*) – tendencja do przeżywania negatywnych emocji, takich jak niepokój, gniew, niezadowolenie, zmieszanie, poczucie winy, smutek. Osoby neurotyczne są podatne na stres psychologiczny, a także słabo kontrolują swoje emocje. Osoby o mniejszym nasileniu neurotyczności są stabilne emocjonalnie, optymistycznie patrzą na świat, radzą sobie ze stresem bez doświadczania wewnętrznego napięcia i rozdrażnienia.

Cechy w Wielkiej Piątce to podobnie jak w teście MBTI dwubiegunowe wymiary. Oznacza to, że zachowania osób można umiejscowić pomiędzy dwoma krańcami tychże wymiarów. Liczne badania pozwoliły ustalić szczególną zależność pomiędzy wskazanymi wymiarami osobowości a efektywnością zawodową. Jak podają Stephen P. Robbins i Timothy A. Judge, „każda z pięciu cech okazała się przydatna do zrozumienia indywidualnych zachowań” (Robbins, Judge, 2012, s. 48) zarówno w organizacjach, jak i w zespołach. Wskazano, że praca zespołowa związana jest przede wszystkim z wymiarem ugodowości, który odnosi się do efektywnej współpracy z innymi, okazywania wsparcia i umiejętności współdziałania.

Ważnym aspektem pracy zespołu jest podejmowanie decyzji oraz dbanie o samoorganizację członków. Narzędziem wspomagającym te elementy jest *Delegation Poker*, stworzony przez Jurgena Appelo. Celem *Delegation Poker* jest ugruntowanie idei delegowania decyzji i zadań swojemu zespołowi w kontrolowanym środowisku (zob. www.management30.com).

Każdy zespół może korzystać z narzędzia na swój własny sposób, w zależności od tego, jak postrzega delegowanie i samoorganizację. Pierwszym krokiem w wykorzystaniu narzędzia jest sporządzenie listy predefiniowanych przypadków lub sytuacji, w których zespół chce stworzyć politykę delegowania i ustalić, kto ma jaki wpływ. Przykłady takich sytuacji to zatrudnienie nowego członka, planowanie spotkań czy zakup materiałów. W drugim kroku każdy członek zespołu otrzymuje zestaw kart ponumerowanych od 1 do 7, które oznaczają siedem poziomów delegacji (zaprezentowane na rys. 4.3.1):

1. „Powiedz” – kierownik zespołu podejmuje decyzję samodzielnie i tylko informuje o niej zespół. Nie pyta o zdanie, nie przekonuje nikogo ani się nie tłumaczy.

2. „Przekonaj” – kierownik zespołu podejmuje decyzję samodzielnie, ale wyjaśnia swoje motywacje członkom zespołu tak, by je zrozumieli i poparli.
3. „Skonsultuj” – zanim kierownik zespołu podejmie decyzję, pyta członków o zdanie. Po rozpatrzeniu zdania innych, podejmuje i ogłasza decyzję.
4. „Uzgodnij” – głos każdego członka zespołu jest tak samo ważny. Decyzja podejmowana jest wspólnie.
5. „Doradź” – zespół podejmuje decyzję po konsultacji z kierownikiem. Zespół nie musi uwzględniać zdania i opinii kierownika.
6. „Zapytaj” – zespół podejmuje decyzję i wyjaśnia swoje motywacje kierownikowi.
7. „Oddeleguj” – członkowie zespołu sami podejmują decyzję i realizują działania, nie przekazują żadnej informacji kierownikowi.



Rysunek 4.3.1. Delegation Poker.

Źródło: <https://management30.com/practice/delegation-poker/> [dostęp: 21.08.2023].

Każdy z poziomów odpowiada innemu sposobowi działania. Najbardziej skrajne to 1 – dyktator, i 7 – oznaczający anarchistów. Poziomy 2 i 6, a także 3 i 5 są lustrzanymi odbiciami, na poziomie 4 natomiast wszyscy są równi, a procesem decyzyjnym rządzi konsensus. Członkowie zespołu po kolei omawiają każdą sytuację i przypadek z listy sporządzonej na początku i głosują przy pomocy kart. W ten sposób wspólnie ustalają zasady współpracy w zespole.

Jednym z narzędzi, które wpływa na motywację wewnętrzną w pracy zespołowej, jest *Moving Motivators*. Jest to narzędzie opracowane przez J. Apello, który uprościł i połączył różne modele związane z motywacją, między innymi 16 podstawowych pragnień S. Reiss, teorię A. Masłowa i model SCARF D. Rocka. Na podstawie analizy wymienionych teorii stworzył model CHAMPFROGS, którego elementy zaprezentowane zostały w tabeli 4.3.3. To zestaw 10 czynników, które mają wpływ na motywację wewnętrzną.

Tabela 4.3.3. Czynniki motywacyjne w modelu CHAMPFROGS

Nazwa	Wyjaśnienie
Curiosity (ciekawość)	Mam mnóstwo rzeczy do zbadania i przemyślenia
Honor (honor)	Czuję się dumny, że moje wartości znajdują odzwierciedlenie w tym, jak pracuję
Acceptance (akceptacja)	Ludzie wokół mnie akceptują to, co robię i kim jestem
Mastery (mistrzostwo)	Moja praca jest wyzwaniem dla moich kompetencji, ale nadal mieści się w zakresie moich możliwości
Power (moc)	Mam wpływ na to, co dzieje się wokół mnie
Freedom (wolność)	Jestem niezależny w swojej pracy i wykonywaniu obowiązków
Relatedness (pokrewieństwo)	Mam dobre kontakty z ludźmi, z którymi pracuję
Order (porządek)	Istnieje wystarczająca liczba zasad, aby zapewnić stabilne środowisko
Goal (cel)	Mój cel w życiu znajduje odzwierciedlenie w pracy, którą wykonuję
Status (status)	Moje stanowisko jest szanowane przez ludzi, którzy ze mną pracują

Źródło: <https://management30.com/practice/moving-motivators/> [dostęp: 21.08.2023].

Moving Motivators składa się z trzech etapów. W pierwszym kroku członkowie zespołu definiują, które motywatory są dla nich ważne. Układają karty obrazujące elementy modelu CHAMPFROGS (rys. 4.3.2) od lewej (najmniej ważne) do prawej (najważniejsze).



Rysunek 4.3.2. Karty Moving Motivators.

Źródło: <https://management30.com/practice/moving-motivators/> [dostęp: 21.08.2023].

Kolejnym krokiem jest dyskusja o tym, jak zmiana wpłynęłaby na układ motywatorów. Ostatnim, trzecim krokiem jest refleksja i dyskusja. Członkowie zespołu mogą przedyskutować, które motywatory są dla nich najmniej ważne, a które najważniejsze. Dzięki temu poznają motywację swoich współpracowników, a także wzmacniają relacje i zacieśniają współpracę.

Niezwykle ważnym elementem efektywnej pracy zespołowej jest zaangażowanie członków zespołu, na które wpływa docenienie ich pracy i włożonego wysiłku. Docenić może nie tylko lider zespołu, ale również jego pozostali członkowie. Przydatnym narzędziem w tym zakresie są *kudo cards*, zwane również kudosami.

Narzędzie to bazuje na stworzeniu mechanizmu, za pomocą którego członkowie zespołu mogą podziękować sobie za zrealizowane zadanie lub okazać uznanie w momencie osiągnięcia rezultatów. W tym celu wykorzystywane są karty, na których członek zespołu może zapisać, za co chce podziękować lub czego gratuluje konkretnej osobie. Zespół może korzystać z gotowych wzorów (rys. 4.3.3) lub stworzyć własne.



Rysunek 4.3.3. Przykładowe karty *kudo cards*.

Źródło: <https://management30.com/practice/kudo-cards/> [dostęp: 3.09.2023].

Wykorzystując kudosy, należy pamiętać o kilku ważnych zasadach:

1. Oddzielenie używania *kudo cards* od systemu bonusowego, który obowiązuje w organizacji. Narzędzie ma być niespodziewaną przyjemnością, formą drobnego docenienia. Kudosy nie mogą stać się celem dla pracownika, powinny być jedynie efektem jego zaangażowania w wykonywaną pracę, miłym dodatkiem. Inne nagrody przyjęte w systemie motywacyjnym powinny być wyraźnie oddzielone od używania *kudo cards*.
2. Kudosy mają być spontanicznym, codziennym wyrażaniem uznania. Karty powinny być wręczane w momencie, kiedy czujemy wdzięczność lub uznanie, nie w zaplanowanym dniu. Niekiedy zespoły włączają narzędzie w agendę regularnych spotkań, choć może to prowadzić do unikania wykorzystywania kart przy innych okazjach.
3. Karty powinny być wręczane publicznie, gdyż promują w ten sposób pożądane postawy. Każdy członek zespołu wie, co jest nagradzane, i rozumie, dlaczego właśnie to. Taka praktyka wykonywana przez dłuższy okres wpływa korzystnie na zachowania innych.
4. Kudosy należy wręczać za określone, pożądane zachowania, nie zaś za wyniki. Niejednokrotnie osiągnięte rezultaty są wynikiem szczęścia lub podążania skrótami,

postawy zaś są efektem ciężkiej pracy. Wykorzystywanie kudosów tylko do nagradzania zachowań sprawia, że stają się one nawykami.

5. Narzędzie powinno być wykorzystywane przez cały zespół, aby jego członkowie wzajemnie się doceniali. Okazanie uznania innym daje możliwość budowania kultury doceniania w zespole.
6. Wręczane karty nie powinny być anonimowe. Osoby wręczające, podpisując się pod swoimi słowami, biorą odpowiedzialność za jakość udzielanego feedbacku. Osoby, które otrzymują kartę, mają sposobność podziękowania, jak i zgłębienia uzyskanych informacji.

4.3.2. Narzędzia do komunikacji online

Wielokrotnie komunikacja pomiędzy zespołami projektowymi odbywa się tylko przy wykorzystaniu narzędzi informatycznych, czyli zdalnie. Tak się dzieje zwłaszcza w sytuacjach, w których zespół pracuje w różnych częściach kraju lub nawet świata. Przydatne są wówczas platformy, na których pracują wszyscy członkowie zespołu, a niejednokrotnie i całej organizacji. Na podstawie krytycznego przeglądu artykułów praktycznych publikowanych na platformach takich jak: PMI, PMWorld 360 Magazine, Harvard Business Review czy TechRepublic, poświęconych między innymi sprawom komunikacji w zarządzaniu projektami, wyodrębniono i omówiono kilka narzędzi, które są najczęściej wykorzystywane. Wśród nich znajdują się:

1. Microsoft Teams



Platforma komunikacji biznesowej opracowana przez firmę Microsoft, będąca częścią rodziny produktów Microsoft 365. Aplikacja umożliwia między innymi (www.microsoft.com):

- a) komunikowanie się w dwukierunkowych czatach z jednym lub wieloma uczestnikami; uczestnicy mogą wysyłać wiadomości tekstowe, emotikony, naklejki i GIF-y, a także udostępniać linki i pliki;
- b) tworzenie dla społeczności, grup, zespołów wspólnego obszaru roboczego, w którym udostępniane są wiadomości i treści cyfrowe dotyczące określonego tematu;
- c) komunikowanie się bez użycia e-maili lub SMS-ów;
- d) prowadzenie rozmów grupowych poprzez udostępnianie wiadomości błyskawicznych, połączeń audio i wideo;
- e) łączność z systemem publicznej sieci telefonicznej, w tym możliwość organizowania połączeń konferencyjnych z wieloma uczestnikami;

- f) prowadzenie transmisji na żywo, w której może uczestniczyć do 10 tysięcy uczestników;
- g) podział grupy na pokoje, w których może odbywać się praca w mniejszych zespołach.

W styczniu 2023 roku platforma miała około 280 milionów użytkowników (Novet, 2023).

2. Slack



Program zaprojektowany przez Slack Technologies. Aplikacja umożliwia między innymi (www.slack.com):

- a) prowadzenie rozmów w pokojach tematycznych oraz prywatnych grupach i przysyłanie bezpośrednich wiadomości;
- b) komunikowanie się członków zespołu bez użycia e-maili lub grupowych SMS-ów;
- c) komunikowanie się poprzez kanały, które pozwalają na prywatne rozmowy w mniejszych zespołach;
- d) wysyłanie prywatnych wiadomości do określonych użytkowników, a nie do grupy osób;
- e) udostępnianie ekranu wybranego członka zespołu, rysowanie na udostępnionym ekranie i zapraszanie innych do czatu;
- f) integrację z usługami stron trzecich, w tym Google Drive, Trello, Dropbox, Box, Heroku, IBM Bluemix, Crashlytics, GitHub, Runscope, Zendesk i Zapier;
- g) dodawanie i dostosowywanie chatbotów, które mogą między innymi wysyłać powiadomienia lub przypomnienia, udzielać niestandardowych odpowiedzi na określone frazy.

3. Zoom



Program opracowany przez Zoom Video Communications. Aplikacja umożliwia (www.zoom.us):

- a) prowadzenie spotkania jeden na jednego, ale także grupowych wideokonferencji; w zależności od wersji programu spotkania mogą obejmować grupę o wskazanej maksymalnej wielkości, a czas może być z góry określony;
- b) udostępnianie ekranu;
- c) nagrywanie spotkań i ich automatyczną transkrypcję;
- d) ochronę spotkania poprzez specjalnie generowane hasło, uwierzytelnianie użytkowników, poczekalnię, zablokowanie spotkania, wyłączanie udostępniania ekranu uczestnikom, losowe generowanie identyfikatorów oraz usuwanie przez gospodarza przeszkadzających uczestników.

4. Google Meet



Usługa komunikacji wideo opracowana przez Google. Aplikacja umożliwia między innymi (www.meet.google.com):

- a) dwukierunkowe i wielokierunkowe połączenia audio-wideo oraz czat;
- b) filtr audio z redukcją szumów oraz filtr wideo przy słabym oświetleniu;
- c) funkcje połączeń: wspólna tablica, reakcje, ankiety, głosowanie, pytania i odpowiedzi;
- d) udostępnianie dokumentów Google, ekranu, kart przeglądarki;
- e) integrację z innymi narzędziami Google, takimi jak kalendarz czy kontakty;
- f) podgląd dzwoniącego na żywo, zanim odbiorca odbierze;
- g) możliwość dołączania do spotkań przy użyciu numeru telefonu.

W kwietniu 2020 roku z aplikacji Google Meet korzystało dziennie 100 milionów użytkowników (Lardinois, 2020).

5. Google Chat



Usługa komunikacyjna opracowana przez Google. Pozwala na przysyłanie wiadomości, rozmowy grupowe i organizowanie miejsc, które służą tworzeniu i przypisywaniu zadań oraz udostępnianiu plików. Czat Google podzielony jest na dwie sekcje: czat i pokoje. Pierwsza to rozmowy bezpośrednie oraz rozmowy grupowe. Pokoje służą do współpracy, są zorganizowane tematycznie, pozwalają na udostępnianie plików, zadań i rozmowy (www.workspace.google.com).

Oprócz wymienionych wyżej aplikacji przydatne w pracy zespołowej są narzędzia do współpracy wizualnej, takie jak: Mural, Microsoft Whiteboard czy Google Jamboard. Są dostępne online, a za ich pomocą zespół może pracować synchronicznie lub asynchronicznie. Łączy je biała tablica, na której zespół może zamieszczać informacje w różnej formie, między innymi karteczek, zdjęć, grafów. Narzędzia te pozwalają wszystkim członkom zespołu zaangażować się w omawiany problem, jednocześnie podnoszą efektywność pracy zespołowej poprzez włączenie elementów wizualnych.

Stałe doskonalenie istniejących, jak i wprowadzanie nowych narzędzi do pracy zespołowej pozwala na efektywniejszą i sprawniejszą realizację zadań. Ważna jest przy tym znajomość potencjału i ograniczeń tychże narzędzi, aby móc je dobrać do kompetencji i kwalifikacji członków zespołu, ale również realizowanego zadania.

Zakończenie

Talent wygrywa mecze, ale praca zespołowa i inteligencja wygrywają mistrzostwa.

Michael Jordan

Współczesny świat i rysująca się przyszłość wymagają otwarcia na kwestie zespołowości i pracy wśród innych osób. Do Czytelnika należy ocena, czy cel naszego opracowania – popularyzacja i przybliżenie działań grupowych oraz istoty kształtowania zespołowości w organizacji – został osiągnięty. Liczymy, że lektura monografii pozwoliła na chwilę refleksji nad grupą, zespołem i ich działaniem w świecie BANI, a podejmowane wątki okazały się fascynującym wstępem do pogłębiania wiedzy i inspiracją do jej dalszego poszukiwania.

Zdajemy sobie sprawę, że nasze ujęcie zagadnienia zespołowości nie wyczerpuje podjętej tematyki i do tych rozważań można by włączyć jeszcze wiele kwestii. Planujemy dalsze prace, które pozwolą rozszerzyć poruszane zagadnienie i ukazać jego bogactwo i złożoność.

Doceniamy, że na ostateczny kształt naszej monografii miało wpływ kilka osób, i pragniemy im złożyć najszczerze podziękowania. Rozmowy z nimi pozwoliły rozstrzygnąć dylematy związane z doбором treści i dostarczyły pomysłów na prezentację omawianych zagadnień.

Dziękujemy Pani Dyrektor ds. Rozwoju Instytutu Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego dr hab. Katarzynie Gadomskiej-Lili, prof. US za wsparcie i utwierdzenie w przekonaniu, że monografia poświęcona tematyce zespołowości w organizacji jest ważna. Tworzona przez nią atmosfera pracy pozwoliła podjąć trud wspólnego pisanie.

Słowa podziękowania kierujemy również do naszej koleżanki z Katedry Organizacji i Zarządzania w Instytucie Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego dr Aleksandry Rudawskiej. Rozmowy z nią były pełne wsparcia, ale również stały się inspiracją do poszukiwania aktualnych kwestii związanych z kształtowaniem zespołowości w organizacji.

Szczególne podziękowanie składamy recenzentce naszej monografii dr hab. Justynie M. Bugaj, prof. Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej. Jej wskazówki i cenne uwagi pozwoliły wprowadzić poprawki, które przyczyniły się do podniesienia wartości merytorycznej pracy. Dziękujemy za poświęcony czas oraz wnikliwą ocenę.

Bibliografia

- Adamska, K. (2011). Kontrakt psychologiczny w organizacji – Kwestionariusz Kontraktu Psychologicznego. *Psychologia Społeczna*, 18 (3), 267–283.
- Alder, H. (2003). *Inteligencja kreatywna*. Warszawa: Amber.
- Allaire, Y., Firsirotu, M.E. (2000). *Myślenie strategiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Amabile, T.M., Hadley, C.N., Kramer, S.J. (2002). Creativity under the Gun. *Harvard Business Review*, 80 (8), 52–61.
- Ansoff, H.J. (1985). *Zarządzanie strategiczne*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Antczak, Z., Borkowska, S. (red.) (2014). *Przyszłość zarządzania zasobami ludzkimi. Dylematy i wyzwania*. Warszawa: Difin.
- Armstrong, M. (2007). *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik dla menedżerów liniowych*. Poznań: Rebis.
- Arredondo, P. (1996). *Successful Diversity Management Initiatives. A Blueprint for Planning and Implementation*. London: Sage Publications.
- Avdiaj, B. (2022). Size and Decision-Making. A Systematic Literature Review on Groups and Teams. *Management and Economics Review*, 7 (1), 14–32.
- Bańka, W. (2002). *Zarządzanie personelem – teoria i praktyka*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Baran, A. (2013). Komunikacja dydaktyczna. W: A. Rozmus (red.), *Wykładowca doskonały* (s. 17–49). Warszawa: Wolters Kluwer business.
- Barrett, P. (2002). Tworzenie zespołu. W: D.M. Stewart (red.), *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Belbin, M. (2010). *Nie tylko zespół*. Warszawa: Wolters Kluwer business.
- Belbin, R.M. (2003). *Twoja rola w zespole*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Bellers, J. (1695). *Proposals for Raising a Colledge of Industry of All Useful Trades and Husbandry with a Profit for the Rich, a Plentifful Living for the Poor and a Good Education for Youth. Which Will be Advantage to the Government by the Increase of the People and their Riches*. Printed and Sold by T. Sowle, in White-Hart-Court in Gracious-Street, London. Pobrano z: <https://quod.lib.umich.edu/e/eebo/A27366.0001.001?rgn=main;view=fulltext>.

- Bennett, N., Lemoine, G.J. (2015). Co oznacza VUCA. *Harvard Business Review Polska*, numer specjalny, 24.
- Berber, N., Slavic, A., Aleksic, M. (2020). Relationship between Perceived Teamwork Effectiveness and Team Performance in Banking Sector of Serbia. *Sustainability*, 20 (12), 8753.
- Bielenia-Grajewska, M. (2011). Plotka w korporacyjnej komunikacji kryzysowej. *Prakseologia*, 151, 209–222.
- Bielski, M. (1992). *Organizacje. Istota, procesy, struktura*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Bieniok, H., Gruszczyńska-Malec, G., Królik, G. (1998). *Elementarz twórczego myślenia*. Katowice: Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego.
- Bieniok, H., Rokita, J. (1984). *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Blake, R.R., Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Blanchard, K. (2019). Czym jest przywództwo służebne? W: K. Blanchard, R. Broadwell (red.), *Servant leadership w praktyce* (s. 14–23). Warszawa: MT Biznes.
- Blau, P.M. (2009). *Wymiana i władza w życiu społecznym*. Kraków: Nomos.
- Blikle, A.J. (2017). *Doktryna jakości. Wydanie turkusowe*. Gliwice: Helion.
- Bolesta-Kukułka, K. (1995). Świat organizacji. W: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bonebright, D.A. (2010). 40 Years of Storming. A Historical Review of Tuckman's Model of Small Group Development. *Human Resource Development International*, 13 (1), 111–120.
- Briggs Myers, I. (1998). *Introduction to Type* (6th ed.). Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Brown, B. (2018). *Dare to Lead. Brave Work, Tough Conversations, Whole Hearts*. New York: Random House.
- Brzezińska, E., Paszkowska-Rogacz, A. (2009). *Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą*. Warszawa: Difin.
- Buchanan, D.A., Huczynski, A.A. (2019). *Organizational Behavior*. London: Pearson UK.
- Čakrt, M. (2006). *Kto jest kim. Typy osobowości dla menedżerów*. Gliwice: Helion.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace. The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 22 (3), 250–260.

- Cervone, D., Pervin, L.A. (2011). *Osobowość. Teoria i badania*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Chen, Ch. (2020). The Effect of Leader Knowledge Hiding on Employee Voice Behavior – The Role of Leader-Member Exchange and Knowledge Distance. *Open Journal of Social Sciences*, 4 (8), 69–95.
- Chen, Y.-C. (2009). *Organizations' Characteristics Influence On Teamwork and Organizational Commitment in Taiwan*. Pennsylvania: The Pennsylvania State University.
- Chrisidu-Budnik, A., Korczak, J., Pakuła, A., Supemat, J. (2005). *Nauka organizacji i zarządzania*. Wrocław: Kolonia.
- Conley, R. (2023, 19 lipca). *Using Your Head, Heart and Hands to Become a More Empathetic Leader*. Pobrano z: www.chieflearningofficer.com.
- Covey, S.M.R., Merrill, R.R. (2009). *Szybkość zaufania*. Poznań: REBIS.
- Covey, S.M.R., Merrill, R.R. (2013). *Mądrość zaufania*. Poznań: REBIS.
- De Jong, J., Schalk, R., de Cuyper, N. (2009). Balanced versus Unbalanced Psychological Contracts in Temporary and Permanent Employment. Associations with Employee Attitudes. *Management and Organization Review*, 5 (3), 329–351.
- Deloitte Insights (2021). *The Social Enterprise in a World Disrupted. Leading the Shift from Survive to Thrive*. Deloitte Global Human Capital Trends.
- Dębkowska, K., Kłosiewicz-Górecka, U., Szymańska, A., Ważniewski, P., Zybortowicz, K. (2022). *Kompetencje pracowników dziś i jutro*. Warszawa: Polski Instytut Ekonomiczny.
- Donelson, R.F. (2018). *Group Dynamics*. Belmont: Wadsworth Cengage Learning.
- Doran, G.T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, 70 (11), 35–36.
- Driskell, J.E., Salas, E., Driskell, T. (2018). Foundations of Teamwork and Collaboration. *American Psychologist*, 73 (4), 334–348.
- Drzewiecki, R. (2018). *Strategia lean*. Warszawa: Drzewiecki Radosław Leanpassion.
- DSDM Consortium (2019). *AgilePM® – Agile Project Management, Handbook v2*. Kent: Agile Business Consortium.
- Du Sautoy, M. (2020). *Kod kreatywności. Sztuka i innowacje w epoce sztucznej inteligencji*. Kraków: Copernicus Center Press.
- Duarte, D., Snyder, N. (2006). *Mastering Virtual Teams. Strategies, Tools, and Techniques that Succeed*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Duhigg, Ch. (2016). What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. *The New York Times Magazine*. Pobrano z: www.nytimes.com.
- Edmondson, A.C. (2021). *Firma bez strachu*. Warszawa: MT Biznes.

- Fazlagić, J. (2012). *Czy Twoja firma jest innowacyjna? Jak poszukiwać innowacji w sektorze usług? Podpowiedzi dla MSP*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Flores-Szwagrzak, K., Treibich, R. (2020). Teamwork as Individual Productivity. *Management Science*, 66 (6), 1212–1227.
- Frazier, M.L., Fainshmidt S., Klinger, R.L., Pezeshkan, A., Vracheva, V. (2017). Psychological Safety. A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70 (1), 113–165.
- Fricke, H. (2021). *The Future of Work – More Human than You May Have Thought!* Pobrano z: www.steople.com.au.
- Friedman, S.D. (2012). *Bądź lepszym przywódcą i żyj pełnią życia*. W: *O zarządzaniu sobą*. Warszawa: ICAN Institute.
- Gajdzik, B. (2018). Przejście od „Work-life balance” do „Tech-life harmony” w Przemysle 4.0. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach*, 14 (1), 21–33.
- Galata, S. (2006). *Uwarunkowania działań zespołowych*. Kraków: Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne.
- Garrow, V., Varney, S. (2015). *Organisation Design in a VUCA Word*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Gellert, M., Nowak, K. (2008). *Zespół*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Glinka, B., Hensel, P. (1999). *Projektowanie struktur organizacyjnych*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego.
- Głomb, K. (2020). *Kompetencje 4.0. Część I – Cyfrowa transformacja rynku pracy i przemysłu w perspektywie roku 2030*. Warszawa: Agencja Rozwoju Przemysłu S.A.
- Gołębiowska, G. (1993). Organizacja formalna i nieformalna. W: J. Jamroga (red.), *Materiały do ćwiczeń z organizacji i zarządzania*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Gouldner, A. (1960). The Norm of Reciprocity. A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25 (2), 161–178.
- Greenleaf, R.K. (2005). Who is the Servant Leader? *The International Journal of Servant Leadership*, 1 (1), 21–28.
- Griffin, R.W. (2022). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gross-Gołacka, E. (2018). *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji*. Warszawa: Difin.

- Gross-Gołacka, E. (2019). Różnorodność i zarządzanie różnorodnością – jak je rozumieć? W: I. Warwas (red.), *Oblicza zarządzania różnorodnością w Polsce* (s. 35–54). Łódź: Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Gulski, B. (2011). Nierównowaga organizacyjna w zmianie modelu biznesu. *International Journal of Management and Economics*, 32, 197–216.
- Gunderson, L.H., Holling C.S. (red.) (2002). *Panarchy. Understanding Transformations in Human and Natural Systems*. Washington: Island Press.
- Guttenberg, J.L. (2020). Group Development Model and Lean Six Sigma Project Team Outcomes. *International Journal of Lean Six Sigma*, 11, 635–666.
- Haber, L.H. (1993). *Management. Zarys zarządzania małą firmą*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Employee Productivity in Higher Education Sector. *International Journal of Learning and Development*, 6 (1), 164–178.
- Hardin, R. (2009). *Zaufanie*. Warszawa: Sic!
- Hardt, J.V. (2013). *Sztuka kreatywnego myślenia*. Santa Clara: Biocybernaut Press.
- Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Heidema, J.M., McKenzie, C.A. (2006). *Budowanie zespołu z pasją*. Poznań: Rebis.
- Helfand, H. (2020). *Dynamic Reteaming. The Art and Wisdom of Changing Teams*. Sebastopol: O'Reilly Media, Gravenstein Highway North.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. (1982). *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hollander, E.P. (2009). *Inclusive Leadership. The Essential Leader-Follower Relationship*. New York: Routledge.
- Holpp, L. (2001). *Jak kierować zespołami*. Warszawa: RM.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organization*. New York: McGraw Hill.
- House of Skills (2023). *Trendy w rozwoju ludzi na rok 2023*. Pobrano z: www.houseof-skills.pl.
- Isik, M., Timuroglu, M.K., Aliyev, Y. (2015). The Relationship between Teamwork and Organizational Trust. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 4 (1), 2147–4478.
- Jackson, S.L., Parker C.P., Dipboye R.L. (1996). A Comparison of Competing Models Underlying Responses to the Myers-Briggs Type Indicator. *Journal of Career Assessment*, 4 (1), 99–111.
- Janasz, K., Wiśniewska, J. (2014). *Zarządzanie projektami w organizacji*. Warszawa: Difin.

- Janis, I.L. (1982). *Groupthink. Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. New York: Houghton Muffin.
- Janowska, Z. (2010). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Jeruska, U., Wolan-Nowakowska, M. (2020). *Zarządzanie różnorodnością w organizacji. Aspekty psychopedagogiczne*. Warszawa: Difin.
- Joslin, R., Müller, R. (2015). Relationships between a Project Management Methodology and Project Success in Different Project Governance Contexts. *International Journal of Project Management*, 33 (6), 613–626.
- Jóźwik, M. (2019). Prowadzenie spotkań zespołu. W: A. Baczyńska, A. Czarczyńska (red.), *Najlepsze praktyki skutecznego menedżera*. Warszawa: Poltext.
- Kaczmarek B., Sikorski C. (1996). *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*. Łódź: Absolwent.
- Kaczmarek-Krawczak, J. (2013). Uwarunkowania kształtowania zespołu projektowego w organizacji. W: T. Listwan, *Spoleczne problemy zarządzania projektami* (s. 51–64). Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Katz, R. (1978). The Influence of Job Longevity on Employee Reactions to Task Characteristics. *Human Relations*, 31 (8), 703–725.
- Katzenbach, J.R., Smith, D.K. (2005). The Discipline of Teams. *Harvard Business Review*, 72 (2), 111–120.
- Kelley, T., Kelley, D. (2019). *Twórcza odwaga. Otwórz się na design thinking*. Warszawa: MT Biznes.
- Kerzner, H. (2022). *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- King, S.P., Mason, B.A. (2020). *Myers-Briggs Type Indicator*. W: B.J. Carducci, Ch.S. Nave, J.S. Mio, R.E. Riggio (red.), *The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences. Measurement and Assessment* (s. 315–319). New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Kopczewski, M., Szwarz, E. (2009). *Wykorzystanie techniki MBTI w budowaniu zespołu projektowego*. W: R. Knosala (red.), *Komputerowo Zintegrowane Zarządzanie*, t. II. Opole: Oficyna Wydawnicza PTZP.
- Kotarbiński, T. (2019). *Traktat o dobrej robocie*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kowalewski, K. (2018). *Formowanie zespołu a jego innowacyjność. Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie*, 130, 357–368.

- Kowalewski, M., Głowicki, P. (2017). Wykorzystanie metod pracy grupowej w nauczaniu. *Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica*, 335 (87), 131–140.
- Kozłowski S.W., Bell, B.S. (2003). Work Groups and Teams in Organizations. W: W.C. Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski (red.), *Handbook of Psychology. Industrial and Organizational Psychology*, t. 12 (s. 333–375). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kozłowski, S., Bradford, S. (2012). *Work Groups and Teams in Organizations*. W: *Handbook of Psychology* (s. 412–469). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Koźmiński, A.K., Piotrowski, W. (red.) (1998). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kożusznik, B. (2005). *Kierowanie zespołem pracowniczym*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kożusznik, B. (2014). *Zachowania człowieka w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Krasiński, M. (2013). Ewolucja form pracy zespołowej w wybranych japońskich przedsiębiorstwach w Polsce. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, 283, 145–153.
- Lacey, M. (2016). *The Scrum Field Guide*. London: Pearson.
- Lachiewicz, S. (red.) (2008). *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations*. Brussels: Nelson Parker.
- Lardinois, F. (2020). *Google is Making Meet Free for Everyone*. Pobrano z: www.techcrunch.com.
- Lencioni, P. (2019). *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej*. Warszawa: MT Biznes.
- Leoński, W., Pluta, A., Wieczorek-Szymańska, A. (2020). *Zarządzanie różnorodnością w organizacji*. Warszawa: CeDeWu.
- Lock, D. (2003). *Podstawy zarządzania projektami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Loden, M., Rosener, J.B. (1991). *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. New York: McGraw-Hill Education.
- Lorr, M. (1991). An Empirical Evaluation of the MBTI T0ypology. *Personality & Individual Differences*, 12 (11), 1141–1145.
- Lucas, B. (2006). *Twój umysł stać na więcej*. Warszawa: Świat Książki.
- Ludwiczynski, A. (2024). Alokacja zasobów ludzkich organizacji. W: H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału organizacji* (s. 191–130). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Ludwiczynski, A., Szmidt, C. (2017). Różnorodność kontraktów psychologicznych i ich uwarunkowania. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 45 (3), 119–139.
- Łasiński, G., Głowicki, P. (2013). Praca grupowa jako efektywne narzędzie rozwijania kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwach. *Studia Ekonomiczne*, 161, 19–26.
- Łasiński, G., Grala, E., Stosik, A., Głowicki, P. (2010). Praca grupowa jako instrument wspierający procesy zmian w organizacji na przykładzie koncernu Volkswagen AG w Polsce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 115, 410–418.
- Łucewicz, J. (1999). *Organizacyjne zachowania człowieka*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Makin, P., Cooper, C., Cox, C. (2000). *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Makowski, K. (red.) (2001). *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*. Warszawa: Poltext.
- Mandziej-Jeżyna, M. (2001). Górą zespół – zasady efektywnego kierowania zespołami pracowniczymi. *Personel*, 17, 30–33.
- March, J., Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Marlow, S. (2020). *Teamwork*. W: V. Zeigler-Hill, T.K. Shackelford (red.), *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (5384–5386). Cham: Springer.
- Mastalerz, M.W. (2015). Zwinne podejście w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica*, 36, 75–89.
- Matejun, M., Nowicki, M. (2013). *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*. W: A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne* (s. 152–221). Warszawa: Wolters Kluwer business.
- Matejun, M., Walecka, A. (2008). *Funkcjonowanie zespołów pracowniczych w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii*. W: E. Jędrych, A. Pietras, A. Stankiewicz-Mróz (red.), *Funkcja personalna w zmieniającej się organizacji. Diagnoza i perspektywy* (s. 166–178). Łódź: Wydawnictwo Media Press.
- McGregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Moran, A., (2015). *Managing Agile. Strategy, Implementation, Organisation and People*. Zurich: Springer.
- Mrówka, R. (2010). *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*. Warszawa: Wolters Kluwer business.
- Mruk, H. (red.). (2004). *Komunikowanie się w marketingu*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
- Mullins, L.J. (1993). *Management and Organisational Behaviour*. London: Pitman Publishing.

- Muszyńska, A. (2008). *Przedmiot i metodyka nauki organizacji i zarządzania*. W: B. Dobrodziej (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Nizard, G. (1998). *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Novet, J. (2023). *Microsoft Says Its New Version of Teams is Twice as Fast*. Pobrano z: <https://www.cnbc.com/2023/03/27/microsoft-starts-public-preview-of-new-teams-for-commercial-clients.html>.
- Nowak, M.A. (2006). Five Rules for the Evolution of Cooperation. *Science*, 314, 1560–1563.
- Omyła-Rudzka, M. (2022). *Zaufanie społeczne. Komunikat z badań CBOS*, nr 37, marzec. Pobrano z: www.cbos.pl.
- Ostendorf, F., Angleitner, A. (1992). On the Generality and Comprehensiveness of the Five-Factor Model of Personality. Evidence for Five Robust Factors in Questionnaire Data. W: G.V. Caprara, G.L. van Heck (red.), *Modern Personality Psychology. Critical Reviews and New Directions* (s. 73–109). Chichester: Wiley.
- Oteshova, A.K., Niyazbayeva, A.A., Prodanova, N.A., Sabirova, R.K., Zayed, N.M. (2021). The Effect of Teamwork on Employee Productivity. *Academy of Strategic Management Journal*, 20 (5), 1–8.
- Oyster, C.K. (2002). *Grupy. Psychologia społeczna*. Poznań: Zys i S-ka.
- Ozigbo, A.M., Maryam, I., Ngige, C.D. (2020). Team Building and Performance in Organizations. An exploration of Issues. *International Journal of Management and Entrepreneurship*, 2 (1), 184–199.
- P21(2019). *Framework for 21st Century Learning Definitions, Partnership for 21st Century Learning*. Pobrano z: www.static.battelleforkids.org.
- Paleczny, T. (2008). *Socjologia tożsamości*. Kraków: Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.
- PARP (2019). *Monitoring trendów krajowych i światowych. Raport 6*. Pobrano z: www.parp.gov.pl.
- Pavez, I., Gómez, H., Liu, C., González, V.A. (2022). Measuring Project Team Performance. A Review and Conceptualization. *International Journal of Project Management*, 40 (8), 951–971.
- Pawlak, M. (2006). *Zarządzanie projektami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation. Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press.
- Piening, E.P., Baluch, A.M., Salge, T.O. (2013). The Relationship between Employees' Perceptions of Human Resource Systems and Organizational Performance.

- Examining Mediating Mechanisms and Temporal Dynamics. *Journal of Applied Psychology*, 98 (6), 926–947.
- Pietras, P., Szmit, M. (2003). *Zarządzanie projektami wybrane metody i techniki*. Łódź: Horyzont.
- Piotrowski, W. (1995). Organizacja i zarządzanie. Kierunki, koncepcje, punkty widzenia. W: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka* (s. 615–765). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Piwoni-Krzeszowska, E., Małkus, T. (red.) (2014). *Współczesne problemy zarządzania organizacjami*. Kraków: Mfiles.pl.
- Piowar-Sulej, K. (2012). Rola działu HR w organizacji zorientowanej na projekty – ujęcie modelowe versus wyniki badań empirycznych. W: A. Stankiewicz-Mróż, J.P. Lendzion (red.), *Jakość zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach*. Łódź: Media Press.
- Pluta, A. (2008). Organizacja jako obiekt badań nauki. W: B. Dobrodziej (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Pluta, A. (2016). Przemiany w pracy współczesnych pracowników i ich konsekwencje. *Szkola–Zawód–Praca*, 12, 171–182.
- Pluta, A. (2018). Zarządzanie strategiczne organizacją. W: A. Lozano Platonoff, K. Gadomska-Lila (red.), *Zarządzanie strategiczne. Kształtowanie konkurencyjności współczesnych organizacji* (s. 7–46). Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Pluta, A. (2020). Błąd to porażka i organizacyjne tabu, czy powód do uczenia się? W: R. Tomaszewska (red.), *Praca i kariera w warunkach nowego milenium. Implikacje dla edukacji* (s. 220–230). Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Pluta, A. (2022). Turkusowe miejsce pracy – między idealizmem a pragmatyzmem. *Przegląd organizacji*, 12, 8–15.
- PMI (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK® Sixth Edition*, Pennsylvania.
- Pondy, L.R. (1967). Organizational Conflict. Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, 12 (2), 296–320.
- Potocki, A. (2001). *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Proctor, T. (2002). *Twórcze rozwiązywanie problemów*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

- Pszczółowski, T. (1978). *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław: Ossolineum.
- Pyszka, A. (2015). Modele i determinanty efektywności zespołu. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 230, 36–54.
- Randall, K., Isaacson, M., Ciro, C. (2017). Validity and Reliability of the Myers-Briggs Personality Type Indicator. A Systematic Review and Meta-analysis. *Journal of Best Practices in Health Professions Diversity*, 10 (1), 1–27.
- Ratajczak, Z. (2000). *Psychologia pracy i organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Reimer, T., Russell, T., Roland, Ch. (2017). Groups and Teams in Organizations. W: R.S. Craig, L. Lewis, *The International Encyclopedia of Organizational Communication* (s. 1–23). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Robbins, S.P. (2004). *Zachowania w organizacji*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. (2012). *Zachowania w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Robertson, B.J. (2016). *Holacracy. The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy*. New York: Penguin Random House.
- Rock, D. (2019). *Ciche przywództwo*. Poznań: REBIS.
- Rogozińska-Pawelczyk, A. (2021). *Kontrakt psychologiczny w zmieniającym się świecie pracy – przed pandemią COVID-19 i w trakcie jej trwania*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Rojnik, I. (red.) (2018). *Przywództwo włączające. Zarys teorii*. Inclusive Leadership.
- Rosiński, J. (2003). *Zarządzanie Projektem. Model najlepszych praktyk*. Kraków: IFC PRESS.
- Rousseau, D. (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report*. Boston: British Library.
- Rutka, R. (1996). *Organizacja przedsiębiorstw. Cz. I: Przedmiot projektowania*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Saggino, A., Kline, P. (1996). The Location of the Myers-Briggs Type Indicator in Personality Factor Space. *Personality and Individual Differences*, 21 (4), 591–597.
- Salas, E., Shuffler, M.L., Thayer, A.L., Bedwell, W.L., Lazzara, E.H. (2014). Understanding and Improving Teamwork in Organizations. A Scientifically Based Practical Guide. *Human Resources Management*, 54 (4), 599–622.

- Salter, D.W., Evans, N.J., Forney, D.S. (2006). A Longitudinal Study of Learning Style Preferences on the Myers-Briggs Type Indicator and Learning Style Inventory. *Journal of College Student Development*, 47 (2), 173–184.
- Schein, E.H. (1980). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Schermerhorn, J.J.R. (2014). *Exploring Management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Schwab, K. (2018). *Czwarta rewolucja przemysłowa*. Warszawa: Studio Emka.
- Sebo, S., Stoll, B., Scassellati, B., Jung, M.F. (2020). Robots in Groups and Teams. A Literature Review. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 4 (CSCW2), 1–36.
- Shenk, J.W. (2016). *Sila duetów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sidor-Rządkowska, M. (2022). VUCA or BANI? – The Challenges of Human Capital Management in Post(?)pandemic Times. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 159, 393–402.
- Sienkiewicz, P. (1994). *Analiza systemowa. Podstawy i zastosowania*. Warszawa: Bellona.
- Silva, A., Araújo, T., Nune, J., Perkusich, M., Dilorenzo, E., Almeida, H., Perkusich, A. (2017). *A Systematic Review on the Use of Definition of Done on Agile Software Development Projects*. W: *Proceedings of the 21st International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering* (s. 364–373). New York: Association for Computing Machinery.
- Simmel, G. (1902). The Number of Members as Determining the Sociological Form of the Group. *American Journal of Sociology*, 8, 1–46.
- Skrzek-Lubasińska, M., Gródek-Szostak, Z. (2019). *Różne oblicza samozatrudnienia*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Sloane, P. (2005). *Twórcze myślenie w zarządzaniu*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Soroka-Potrzebna, H. (2019). Zarządzanie projektami–podejście tradycyjne czy zwinne? *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 20 (1), 89–98.
- Soroka-Potrzebna, H. (2021). *Metody i techniki heurystyczne w zarządzaniu projektami*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Spalek, S. (2013). Rozwój metod i koncepcji w zarządzaniu projektami od lat 50. ubiegłego stulecia do dziś. W: A. Czech, A. Szplit (red.), *Nauki o zarządzaniu dla przedsiębiorstw i biznesu* (s. 593–602). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Spalek, S. (2018). Rozpoznawalność i stosowanie zwinnego zarządzania projektami w polskich przedsiębiorstwach w świetle badań empirycznych. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 159, 155–172.

- Spencer, L., Spencer, S. (1993). *Competence at Work. Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Sridharan, M. (2021). *BANI – How to Make Sense of a Chaotic World?* Think Insights.
- Standish-Group (2020). *CHAOS Report*. Pobrano z: www.standishgroup.com.
- Stor, M. (2013). *Kwalifikacje i kompetencje członków międzynarodowych zespołów projektowych w obszarze ZZL*. W: T. Listwan (red.), *Społeczne problemy zarządzania projektami* (s. 207–230). Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
- Stowarzyszenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2022). *Diversity in Check. Raport z badania / 2 edycja*. Warszawa: Stowarzyszenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Sysko, S. (2008). *Struktura organizacyjna*. W: B. Dobrodziej (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Szaniawska, A. (2013). *Rola grup i zespołów pracowniczych w organizacji*. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie*, 97, 491–496.
- Sztompka, P. (2016). *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej* Kraków: Znak Horyzont.
- Tapia, A.T., Polonskaia, A. (2020). *The 5 Disciplines of Inclusive Leaders. Unleashing the Power of All of Us*. Pobrano z: kornferry.com.
- The Future of Work Report (2024). *The World of Work AI-ed*. Pobrano z: www.talent-alpha.com.
- Thomas, M. (2010). *Mistrzowskie zarządzanie ludźmi*. Warszawa: Wolters Kluwer business.
- Thomas, N. (red.) (2009). *Kreatywność i innowacje według Johna Adaira*. Kraków: Wolters Kluwer business.
- Todes, D.P. (2014). *Ivan Pavlow. A Russian Life in Science*. Oxford: Oxford University Press.
- Tokarz, M. (2006). *Argumentacja. Perswazja. Manipulacja*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Tomaszewska, R. (2021). *Wokół wybranych zagadnień relacji Osoba-Wychowanie-Praca*. W: W. Furmanek (red.), *5 lat później. Suplement Księgi Jubileuszowej Profesora Waldemara Furmanka OSOBA-WYCHOWANIE-PRACA* (s. 196–209). Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
- Tomaszewska-Lipiec, R. (2018). *Praca zawodowa – życie osobiste. Dysonans czy synergia?* Bydgoszcz: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Trippner-Hrabi, J. (2019). *Organizacja zespołów wiedzy. Charakterystyka, funkcjonowanie, rozwój*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

- Trzcieniecki, J. (1986). Istota systemu zarządzania. W: A. Stabryła, J. Trzcieniecki (red.), *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki* (s. 112–124). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Tuckman, B.W. (1965). Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 63 (6), 384–399.
- Tuckman, B.W., Jensen, M.A. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Management*, 4 (2), 419–427.
- Tzeng, O.C.S., Outcalt, D., Boyer, S.L., Ware, R., Landis, D. (1984). Item Validity of the Myers-Briggs Type Indicator. *Journal of Personality Assessment*, 48 (3), 255–256.
- UpSkill (2021). *Badanie kompetencji na współczesnym rynku pracy*. Raport z badań. Pobrano z: upskill.net.pl.
- Valsecchi, R., Wise, S., Mueller, F., Smith, Ch. (2012). The Practice of Teamwork in Health Industry Call Centers. *Employee Relations*, 34 (3), 288–305.
- Warwas, I., Rogozińska-Pawelczyk, A. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Wawrzyniak, B. (1972). *Organizacja formalna zakładu pracy*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Webber, R.A. (1996). *Zasady zarządzania organizacjami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- West, M.A. (2012). *Effective Teamwork. Practical Lessons from Organizational Research*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Wiśniewska, E. (2015). Praca w hierarchii wartości studentów (na przykładzie Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku). *Społeczeństwo. Edukacja. Język*, 3, 219–233.
- Wiśniewska, J. (2014). Podstawy zarządzania projektami. W: K. Janasz, J. Wiśniewska (red.), *Zarządzanie projektami w organizacji*. Warszawa: Difin.
- Wodecka-Hyjek, A. (2010). Metodyka PRINCE 2 w zarządzaniu realizacją projektów. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica*, 234, 361–375.
- Wong, P.T.P., Davey, D. (2007). *Best Practices in Servant Leadership*. Pobrano z <https://www.regent.edu>.
- World Economic Forum (2016). *The Future of Jobs. Report*. Pobrano z: www3.weforum.org.
- World Economic Forum (2020). *The Future of Jobs Report*. Pobrano z: www3.weforum.org.

- Wysocki, R.K. (2013). *Efektywne zarządzanie projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne*. Gliwice: Helion.
- Wysocki, R.K. (2018). *Efektywne zarządzanie projektami*. Gliwice: Helion.
- Yáñez Morales, V.P., Pan, A., Ali, U. (2020). How Helping Behaviours at Work Stimulate Innovation in the Organization. Evidence from a Moderated-Mediation Model. *Innovation*, 22 (1), 71–90.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2017). Organizowanie działalności przedsiębiorstwa. W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia* (s. 251–287). Kraków: Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Zamojski, P. (2005). Praca grupowa. W: T. Pilch (red.), *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, t. 3. Warszawa: Żak.
- Zawadzki, B., Strelau, J., Szczepaniak, P., Śliwińska, M. (2010). *Inwentarz Osobowości Paula T. Costy Jr i Roberta R. McCrae. Adaptacja polska*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.
- Zgrzywa-Ziemak, A. (2009). Czynniki kształtujące zdolność uczenia się przedsiębiorstwa. W: A. Zgrzywa-Ziemak, R. Kamiński (red.), *Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa* (s. 39–137). Warszawa: Difin.
- Zieleniewski, J. (1970). *O problemach organizacji*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Zieleniewski, J. (1981). *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Zieleniewski, J. (1982). *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierownictwa*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Zumbo, B.D., Taylor, S.V. (1993). The Construct Validity of the Extraversion Subscales of the Myers-Briggs Type Indicator. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 25 (4), 590–604.
- Żołnierczyk-Zreda, D. (2016). Kontrakt psychologiczny w świetle elastycznego zatrudnienia pracowników – przegląd badań. *Medycyna Pracy*, 67 (4), 529–536.

Spis rysunków i tabel

Spis rysunków

Rysunek 1.2.1. Kształtowanie się grup pracowniczych w organizacji.....	22
Rysunek 1.3.1. Korzyści z pracy w zespole	42
Rysunek 1.3.2. Zagrożenia w pracy wspólnej	45
Rysunek 2.1.1. Typy psychologicznego kontraktu zatrudnienia wraz z kom- ponentami	59
Rysunek 2.2.1. Zmiany w grupie oparte na cyklu adaptacyjnym.....	69
Rysunek 2.2.2. Panarchia a wielopoziomowa, dynamiczna odnowa grup.....	70
Rysunek 3.2.1. Proces kreatywnego myślenia jednostki.....	89
Rysunek 4.2.1. Umiejętności „T”	110
Rysunek 4.3.1. Delegation Poker	123
Rysunek 4.3.2. Karty Moving Motivators	125
Rysunek 4.3.3. Przykładowe karty <i>kudo cards</i>	126

Spis tabel

Tabela 1.1.1. Definicje pojęcia „grupa”	12
Tabela 1.1.2. Przyczyny współpracy w ramach grupy oraz korzyści z niej wynikające	14
Tabela 1.1.3. Definicje pojęcia „zespół”	15
Tabela 1.1.4. Porównanie grup i zespołów.....	19
Tabela 1.2.1. Struktura i charakterystyka składników grupy formalnej i nieformalnej.....	25
Tabela 1.2.2. Źródła pozycji nieformalnej związane i niezwiązane z pracą	26
Tabela 1.2.3. Role członków grupy.....	27
Tabela 1.2.4. Rodzaje grup w organizacji	31
Tabela 1.2.5. Typologia zespołów	34
Tabela 1.3.1. Definicje pojęć „praca grupowa” oraz „praca zespołowa”	38
Tabela 1.3.2. Dysfunkcje zespołowości oraz sposoby na ich przezwycięzenie	47

Tabela 1.4.1.	Sposoby definiowania otoczenia.....	50
Tabela 2.1.1.	Koncepcje będące podstawą kształtowania kontraktu psychologicznego	57
Tabela 2.1.2.	Oczekiwania pracowników i pracodawców wynikające z kontraktu psychologicznego	58
Tabela 2.2.1.	Etapy formowania się współpracy w ramach diady	64
Tabela 2.2.2.	Cztery fazy rozwoju grupy	65
Tabela 2.2.3.	Zadania członków i rola lidera w procesie rozwoju grupy.....	67
Tabela 2.3.1.	Kryteria grupowania stanowisk	74
Tabela 2.3.2.	Główne formy współzależności.....	77
Tabela 3.1.1.	Wymiary różnorodności.....	82
Tabela 3.2.1.	Zasady stymulujące kreatywność jednostki.....	91
Tabela 3.2.2.	Narzędzia stymulujące do kreatywnego rozwiązywania problemów	94
Tabela 3.2.3.	Wybrane techniki oceny wypracowanych pomysłów.....	98
Tabela 3.3.1.	Zachowanie budujące zaufanie w relacjach	101
Tabela 4.1.1.	Definicje pojęcia „zespół projektowy”	106
Tabela 4.2.1.	Porównanie zespołów projektowych w podejściu tradycyjnym i zwinnym	111
Tabela 4.2.2.	Porównanie roli kierownika projektu w tradycyjnym i zwinnym zarządzaniu zespołami.....	112
Tabela 4.3.1.	Przebieg <i>kick off meeting</i>	114
Tabela 4.3.2.	Zalety i wady kanałów komunikacji.....	118
Tabela 4.3.3.	Czynniki motywacyjne w modelu CHAMPFROGS	124

Notki biograficzne Auterek

dr hab. **Anna Pluta**, prof. US – pracownik Katedry Organizacji i Zarządzania w Instytucie Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego. Specjalizuje się w tematyce zarządzania zasobami ludzkimi, przywództwa i kierowania różnorodnym zespołem pracowników, zarządzania czasem, zarządzania twórczego. Wiedzę zdobywała na Uniwersytecie Szczecińskim, Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, a także w The Manchester Metropolitan University (program TEMPUS). Prowadzi szkolenia z zakresu zarządzania organizacją i kierowania zespołami pracowniczymi dla firm województwa zachodniopomorskiego. Autorka kilkudziesięciu publikacji poruszających zagadnienia nauki o zarządzaniu i jakości. W 2018 roku nakładem Wydawnictwa Naukowego US opublikowała monografię pt. *Kształtowanie sprawności pracowników wiedzy działających pod presją czasu*, która w 2019 roku zdobyła wyróżnienie w XIII Konkursie na Prace Naukowe organizowanym przez Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk. Członkini Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa Oddział Szczecin, Towarzystwa Wiedzy Powszechnej oraz Towarzystwa Krzewienia Kultury Fizycznej.

dr **Hanna Soroka-Potrzebna** – pracownik Katedry Organizacji i Zarządzania w Instytucie Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego. Jej zainteresowania naukowe obejmują zarządzanie projektami, zarządzanie ryzykiem w projektach, zarządzanie zasobami ludzkimi oraz metody i techniki heurystyczne. Wiedzę zdobywała na Uniwersytecie Szczecińskim oraz Uniwersytecie Wrocławskim (program MOST). Posiada certyfikaty z zakresu zarządzania projektami, m.in. PRINCE2® Foundation, MoR® Foundation, PRINCE2 Agile® Practitioner Certificate in Agile Project Management. W 2021 roku kierowała projektem „Wpływ czynników kulturowych na dobór technik i narzędzi w zarządzaniu ryzykiem w projekcie – badania pilotażowe”, finansowanym przez Narodowe Centrum Nauki. Była członkiem zespołów realizujących projekty krajowe i międzynarodowe, m.in.: „Project Management Training”, „Project Management in Universities and Research organizations”, „CONSIDERATION – CompeteNceS Inclusive Digital grEen tRAnSformaTION”. Opublikowała ponad 40 publikacji naukowych, a swoje badania prezentowała podczas wielu krajowych oraz międzynarodowych konferencji. Członkini stowarzyszenia International Project Management Association Polska (IPMA Polska) oraz KES International Programme Committee.

Nie zawsze zdajemy sobie sprawę czy pracujemy w grupie, czy w zespole. Ma to jednak znaczenie dla naszej motywacji, spójności i efektów działania. Autorki w ciekawy sposób przedstawiły moment przekształcenia się grupy w zespół jako jeden z najważniejszych etapów w procesie kierowania pracownikami. Opisały również różnice i części wspólne między tymi metodami pracy, podkreślając rolę relacji, współpracy i bezpieczeństwa psychicznego. Ukazały wyzwania stojące przed grupami pracowniczymi i charakter zwinnych zespołów z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości. Sprawnie usystematyzowały wykorzystywane w monografii pojęcia oraz omówiły proces kształtowania zespołowości w organizacji. Niewątpliwą wartość monografii stanowi autorski dobór i sposób prezentacji omawianych treści.

Z recenzji dr hab. Justyny M. Bugaj,
prof. Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej



71-101 Szczecin, ul. Mickiewicza 64
tel. 91 444 20 06, 91 444 20 09
e-mail: wydawnictwo@usz.edu.pl
www.wn.usz.edu.pl

ISBN 978-83-7972-774-2 (online)
ISBN 978-83-7972-773-5 (print)



9 788379 727735