

**PRACA ZESPOŁOWA JAKO CZYNNIK ZWIĘKSZANIA
EFEKTYWNOŚCI ZARZĄDZANIA
WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH.
PRZYCZYNY, UWARUNKOWANIA I METODY ZWIĘKSZANIA
EFEKTYWNOŚCI PRACY ZESPOŁÓW**

Konrad Rokoszewski

Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej i Zarządzania
ul. Newelska 6, 01-447 Warszawa

Streszczenie: Artykuł zawiera analizę uwarunkowań tworzenia i funkcjonowania zespołów we współczesnych organizacjach. Szczególna uwaga zwrócona została na zagadnienia roli zespołów w organizacjach, sposobu formułowania celów, kontekstu kulturowego, skuteczności pracy zespołów. Rozważania uzupełnione zostały ponadto omówieniem znaczenia przywództwa w tworzeniu i zarządzaniu zespołami oraz roli, jaką odgrywają zespoły w budowaniu zaangażowania. Przedmiotem zainteresowania było również zaprezentowanie możliwych dysfunkcji pracy zespołowej i sposobów ich przezwyciężania.

Słowa kluczowe: praca zespołowa, role zespołowe, uwarunkowania kulturowe, przywództwo w budowaniu zespołu, role zespołowe, zaangażowanie, dysfunkcje pracy zespołowej.

1. Wprowadzenie

W warunkach coraz większej konkurencji, nasycenia rynku i wynikających z tego trudności w poszukiwaniu przewag konkurencyjnych w wielu organizacjach zwiększa się nacisk na optymalizację wewnętrznych procesów oraz udoskonalanie metod zarządzania. Nie wystarczają już proste reguły budowania przewag konkurencyjnych. Środowisko funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw staje się coraz bardziej złożone i wymagające. Problemy, które pojawiają się w procesach zarządzania przekraczają często możliwości ich samodzielnego rozwiązywania przez pojedyncze osoby. Wynika to z potrzeby wykorzystywania zróżnicowanej i rozproszonej w różnych częściach organizacji wiedzy. Potrzeba budowania przewag konkurencyjnych i wyróżnienia się na rynku wymaga coraz większej reaktywności i zaangażowania ze strony pracowników, których często określa się w kategoriach kapitału intelektualnego lub pracowników wiedzy. Kapitał intelektualny to pracownicy ze swoimi umiejętnościami, wykształceniem, doświadczeniem czy postawami. Jest on sumą różnorodnej wiedzy posiadanej przez ludzi i tworzących społeczność przedsiębiorstwa

oraz praktycznym jej przekształceniem w składniki jego wartości. Obecnie twierdzi się, że o powodzeniu przedsiębiorstwa w tworzeniu wartości ekonomicznej decydują zachodzące relacje między różnorodnymi zasobami.

Dlatego wzmacnia się posiadane zasoby, inwestuje w nie, by podnieść ich strategiczną wartość, prowadzi do łączenia lub przekształcania, aby pełniły odmienne funkcje i lepiej pomagały adaptować organizacje do zachodzących zmian, por. Antczak (2004). Nic jednak samo się nie dzieje – i, aby stymulować pracowników do określonych zachowań i doprowadzać do odpowiedniego poziomu zaangażowania, potrzebne jest przyjęcie takiej logiki i filozofii zarządzania, która będzie tworzyć sprzyjające warunki do tego, aby potencjał ludzki, zatrudniony w organizacji miał zarówno wolę oraz chęć, jak i motywację do wykraczania poza schematy tradycyjnie przypisanych ról, czy wnoszenia nowej wartości dodanej w postaci propozycji metod usprawnień, nowych pomysłów, a także rozwiązań. Można w związku z tym postawić tezę, że w warunkach współczesnych organizacji istnieje coraz szersza przestrzeń do wprowadzania nowych metod zarządzania w postaci animowania warunków do pracy zespołowej oraz zwiększania poziomu partycypacji. Wynika to w dużej mierze z wymagań, przed jakimi stawiane są organizacje w kontekście zmian otoczenia, procesów konkurencji, globalizacji i utowarowienia. Jakkolwiek kwestia ta dotyczy przede wszystkim podmiotów komercyjnych, nie da się ukryć, że zależności te dostrzegane są również w środowisku organizacji społecznych, które muszą rywalizować, przede wszystkim innowacyjnością, w podejściu do wielu kwestii, które stanowią przedmiot ich działalności statutowej. Dotyczy to również instytucji publicznych, których sprawność działania jest przecież podobnie wypadkową stopnia przygotowania personelu do zmieniających się wymagań, czego wyrazem są nowe koncepcje w zarządzaniu publicznym, takie jak np. *new public management*. Warto więc zastanowić się jakie są wytyczne skutecznej pracy zespołowej w zarządzaniu organizacjami. Pytanie to znajduje legitymizację tym bardziej, że wiele badań, do części których dokonane zostaną odniesienia również w poniższym artykule, wyraźnie pokazuje, że organizacja pracy w zespołach zwiększa ich wydajność i tworzy warunki lepszej adaptacyjności, por. Pfeffer (2003).

2. Praca zespołowa: cele oraz kulturowy kontekst?

2.1. Zespół i jego cele

Na temat pracy zespołowej, jej zalet i uwarunkowań napisano już bardzo wiele publikacji i przeprowadzono szereg badań. Trudno zatem byłoby wnioski wynikające z tych opracowań zebrać w ograniczonym co do objętości artykule. Czym jest zespół, co definiuje jego skuteczność i efektywność działania? Odpowiedź na te pytania nie może być jednoznaczna, co wynika z faktu, że zespoły funkcjonują w różnych organizacjach, często nawet w strukturach nieformalnych, stąd proste generalizacje i uogólnienia nie mają sensu. Przyjmując najprostszą definicję, *zespół to niewielka grupa*

ludzi, obdarzonych uzupełniającymi się umiejętnościami, zaangażowanych w realizację wspólnego celu, przy pomocy ustalonych wspólnie standardów działania, za których utrzymanie odpowiadają wzajemnie przed sobą, Brzezińska, Paszkowska-Rogacz (2009). Jest to rozumienie zespołu podobne do tego, jaki reprezentują J. R. Katzenbach i D. K. Smith, którzy zwracają wyraźnie uwagę na konieczność odróżniania zespołu od grupy roboczej. Twierdzą oni, że dopóki nie będzie jasnego rozróżnienia między zespołami a innymi grupami ludzi, pracujących razem, dopóty nie będzie zrozumienia istoty pracy zespołowej. Wielkość wkładów, wnoszonych przez poszczególnych członków, warunkuje efektywność grupy roboczej, natomiast na efektywność zespołu składają się zarówno indywidualne wyniki, jak i to, co nazywamy produktem pracy zbiorowej (Katzenbach i Smith, 2012). Mimo różnic, jakie zachodzą między zespołami i stawianymi przed nimi zadaniami, wynikającymi z warunkowań ich funkcjonowania, istnieją pewne wytyczne, dotyczące pożądanых cech skutecznych zespołów, do których zalicza się przede wszystkim wspólny, najlepiej trudny do osiągnięcia i działający na wyobraźnię, oraz przekładający się na konkretne zadania, cel. Następnym elementem jest przyjęcie akceptowanego przez wszystkich sposobu pracy oraz posiadanie przez członków zespołu wzajemnych uzupełniających się umiejętności specjalistycznych i interpersonalnych. Do grupy czynników mających definiować skuteczność zespołów dodaje się również stworzenie warunków, w których każdy z członków powinien pracować na rzecz zespołu i przed nim być odpowiedzialny, a także warunek, że wszyscy powinni być zaangażowani w to, co robią i odpowiedzialni za to, co robią (Brzezińska, Paszkowska-Rogacz, 2009; Organ, Hammer, 1982).

Już z tego krótkiego zestawienia widać, że praca zespołowa nie jest zadaniem łatwym i na jej skuteczność wpływać będzie szereg zróżnicowanych czynników. Niemniej trudno byłoby sobie wyobrazić skuteczną organizację dnia dzisiejszego, bez wbudowanych mechanizmów pracy zespołowej. Już M. Crozier, autor monumentalnej książki *Przedsiębiorstwo na podsluchu* stwierdzał, że zespół to zorganizowana sieć stosunków, interakcji i aktów wzajemnej wymiany, bez której człowiek nie może istnieć ani jako istota emocjonalna, ani jako chłodno kalkulujący, racjonalny decydent. Twierdził jednocześnie, że współcześnie można mówić jedynie o nowym rozumieniu zespołu, nowym w stosunku do wcześniejszego pojmowania tego pojęcia, zgodnie z którym zespół traktowany był w kategoriach egalitarystycznych, łączących go z zjawiskami stratyfikacji i hierarchii. Takie rozumienie zespołowości traktowało to zjawisko jako skuteczne w sytuacjach, gdy przychodziło ludziom bronić się przed zwierzchnikami, państwem, światem zewnętrznym. Było to jednocześnie postrzeganie zespołowości z punktu widzenia różnych kolektywistycznych ideologii, w których kolektyw był wspólnotą obronną, składającą się z abstrakcyjnych aktorów, opartą na wąsko rozumianym mechanizmie władzy i podziału zasobów, z logiką gry o sumie zerowej. Konieczność nowego spojrzenia na zespół to traktowanie go jako otwartego układu społecznego, w którym wpływy, władza i zróżnicowanie są zjawiskami w pełni akceptowalnymi. W przypadku takiego zespołu nie mówi się o grze społecznej

jako grze o sumie zerowej, natomiast mówi się o zespole, w którym liczy się innowacyjność. Uczenie się, innowacja i zespół to pojęcia, które definiuje współzależność, Crozier (1993). Cytowany autor wyraźnie stwierdza, że zasady i reguły nowej gry uczestnicy systemów organizacyjnych muszą odkrywać sami, co ewidentnie odnosi się do zagadnienia budowania zespołu i ról zespołowych, które są bardzo istotnym elementem jego konstytuowania się. Bardziej liczy się w tej nowej „grze” droga, którą się podąża, aniżeli sam cel. Wiele racji ma Crozier twierdząc, że zafascynowanie zaletami jednoosobowych decyzji, rozumianych jako akty woli najwyższej władzy, uniemożliwia widzenie społecznej rzeczywistości w całej jej złożoności (Crozier, 1993). Choć od opublikowania cytowanej książki minęło już wiele lat, należy zgodzić się z autorem i z jego sposobem rozumowania, wiele z tych prawd zachowuje nadal aktualność.

2.2. Kulturowe uwarunkowania powstawania i funkcjonowania zespołów

Zdaniem Cz. Sikorskiego, globalizacja działalności i sieciowe struktury organizacyjne skłaniają do nowego spojrzenia na problem indywidualizmu i kolektywizmu w organizacji. Choć z jednej strony wskazuje się na triumf koncepcji indywidualistycznej, z którą wiąże się dodatkowo rozpowszechniony model elastycznego zatrudniania, w którym pracownicy rywalizują ze sobą o miejsce pracy i możliwość jej wykonywania, z drugiej strony koncepcja pracy w zespołach robi niesłychaną karierę. Dzieje się tak dlatego, że stopień złożoności zadań i warunków ich realizacji we współczesnych organizacjach nie pozostawia żadnych wątpliwości, że mogą być one wykonywane jedynie zespołowo, a nie indywidualnie (Sikorski, 1999). Wspomniany autor zaznacza, podobnie jak cytowany wcześniej Crozier, że podejście do zespołowości ewoluowało, przy czym zwraca on uwagę na zmianę w podejściu do kwestii integracji celów osobistych z organizacyjnymi. Klasyczne koncepcje, reprezentowane przez tak znane nazwiska jak F. Taylor, H. Ford, czy H. Fayol, zwracały uwagę na pracę zespołową, ale wyraźnie postulowały podporządkowywanie interesu osobistego interesowi organizacji. Zmiana w myśleniu polega na równoprawnym traktowaniu celów indywidualnych i organizacyjnych – w nowoczesnej organizacji zarówno potrzeba integracji organizacyjnej, jak i potrzeba autonomii pracowników mogą być zaspokojone. Wzmacnia to również poczucie partycypacji, bowiem dopuszczenie inicjatywy indywidualnej i przyznawanie pola działania kreuje dwustronny proces uczenia się, w którym przedsiębiorstwo czerpie korzyści z pomysłów pracowniczych, zaś każdy pracownik może liczyć na pomoc ze strony całego przedsiębiorstwa, Sikorski (1999).

Kontynuatorem badań, które dały podwaliny nowoczesnej wiedzy o zespołach, a dokładniej – o relacjach interpersonalnych w organizacji, relacjach między przełożonymi a podwładnymi, relacjach nieformalnych zachodzących między pracownikami oraz innymi aspektami zachowań ludzi w organizacjach, był znany badacz E. Mayo. Choć dzisiaj wnioski z tych analiz wydawać się mogą oczywiste, stanowiły

one jednak punkt wyjścia do pogłębionych analiz związanych z zespołami. Główne wnioski dotyczyły, oprócz znaczenia podmiotowego traktowania pracowników, znaczenia grup pracowniczych w organizacjach, w tym grup nieformalnych, ich wpływu na jakość pracy, znaczenia współzależności w organizacji jako systemie społecznym czy znaczenia norm grupowych, por. Szaban (2007). Wracając do zagadnienia wspomnianego wcześniej indywidualizmu i kolektywizmu w kontekście kulturowych uwarunkowań funkcjonowania zespołów, należy zaznaczyć, że pojęcia te mogą być rozumiane w różnych kontekstach. Przykładem jest klasyfikacja opracowana na podstawie wieloletnich badań G. Hofstede, zgodnie z którą, jako jeden z wymiarów określających wpływ kultur narodowych na organizację autor wymienia podział na kultury indywidualistyczne i kolektywistyczne. Sam fakt zaklasyfikowania danego kraju jako posiadającego znamiona indywidualistyczne, wcale nie musi oznaczać, że w organizacjach funkcjonujących w tej kulturze nie upowszechniają się praktyki pracy zespołowej. Wiele dobrych praktyk współpracy zespołowej i zaleceń w tym temacie pochodzi z krajów takich jak Wielka Brytania czy Stany Zjednoczone. Również trudno byłoby uznać przykładowo Holandię za kraj, w którym nie upowszechniają się wzorce pracy zespołowej, gdyż na te właśnie aspekty zwraca się uwagę już w systemie edukacji. Tymczasem wskaźniki indywidualizmu, m.in. dla tych krajów, przyjmują według badań grupy G. Hofstede duże wartości (Hofstede i in., 2011). Zgodnie z koncepcją tego autora bardziej chodzi o pewne zaprogramowanie umysłu. Model ten jest wykorzystywany do zrozumienia różnic międzykulturowych oraz ich wpływu na funkcjonowanie ludzi w społecznościach i relacjach międzynarodowych. Wychodzi się z założenia, że menadżerowie i przywódcy, podobnie jak ludzie, z którymi oni pracują, są częścią społeczności narodowych, stąd, aby zrozumieć ich zachowania, należy poznać specyfikę danego społeczeństwa, patrz Hofstede i in. (2011). Chodzi tu jednak o pewne dominujące wzorce, dotyczące modelu funkcjonowania rodziny, wychowywania dzieci, działania systemu edukacji, sposobu organizacji systemu politycznego, wcześniejszych doświadczeń historycznych. Cała ta wiedza umożliwi pełniejsze zrozumienie metod zarządzania stosowanych w danym kraju. Dlatego właśnie różnice między krajami, oparte na wymiarach indywidualizm – kolektywizm nie są jednak bez wpływu na sposoby podejścia i traktowania pracowników i przekonania co do ich roli w organizacji. W społeczeństwach kolektywistycznych (np. Japonia, Korea, Chiny) miejsce pracy jest zazwyczaj dla pracownika miejscem silnej identyfikacji grupowej, w społeczeństwach indywidualistycznych relacje te są postrzegane w kategoriach transakcji handlowej. Różnice dotyczą ponadto traktowania pracowników - w kulturach kolektywistycznych pracodawcy traktują pracowników jako członków grupy, zaś w indywidualistycznych wychodzi się z założenia, że pracownik będzie działał zarówno we własnym interesie, jak i interesie pracodawcy. Inne założenia dotyczą też zasad rekrutacji, rozwiązywania konfliktów, motywowania.

Niemniej, praktyka pokazuje, że zarówno w jednych, jak i w drugich kulturach w relacjach między pracodawcą a pracownikiem dają się zauważyć odstępstwa od

tych założeń. Wiele kultur organizacyjnych odbiega niejednokrotnie od ogólnie obowiązujących norm, zaś ta swoista oryginalność jest dla nich źródłem przewag konkurencyjnych (Hofstede i in., 2011; Kostera, Śliwa, 2012). Jak już zaznaczono, rozróżnienie na indywidualizm – kolektywizm jest jedynie jednym z zaprezentowanych przez Hofstede i jego zespół wymiarów definiujących kulturowe różnice narodowe, jako tła dla kultur organizacyjnych, a tym samym środowiska budowania zespołów. Pozostałe, które zdefiniował w wyniku badań to dystans władzy (mały-duży), męskość-kobiecość, unikanie niepewności, orientacja długo i krótkoterminowa, a także przyzwolenie-restrykcyjność. Z pewnością uwzględnienie również pozostałych wymiarów pozwalałoby na jeszcze bardziej pogłębioną analizę w zakresie determinant kulturowych jako środowiska organizacji, budowania i funkcjonowania zespołów, Hofstede i in. (2011).

Osobną, ale równie godną uwagi kwestią jest sytuacja – coraz częściej mająca miejsce w organizacjach działających w skali międzynarodowej – zarządzania zespołami wielokulturowymi. Wątek ten nie będzie dalej rozwijany, niemniej należy zaznaczyć, że odmienności kulturowe mogą prowadzić do powstawania istotnych barier efektywnej współpracy, początkowo niezauważalnych i przekształcających się w miarę upływu czasu w duże problemy. W gronie przyczyn tej sytuacji mogą znajdować się np. problemy komunikacyjne, problemy z akcentem i płynnym mówieniem w obcym języku, różne postawy względem hierarchii i autorytetu, czy odmienny tryb podejmowania decyzji, Brett i in. (2010). Doświadczenia wielu firm i innego typu organizacji pokazują jednak, że to właśnie współpraca i współdziałanie w wielu przekrojach działania tych podmiotów była źródłem budowania wyróżniających się pozycji. Na ten właśnie argument powołują się również autorzy książki *Zespoły po polsku...*, wskazując na wybrane publikacje zagraniczne zawierające wyniki badań potwierdzające pewien wzrostowy trend polegający na upowszechnianiu się modeli pracy zespołowej i wynikający z tego wzrost produktywności i innowacyjności zarówno w firmach komercyjnych, takich jak np. Procter & Gamble, Caterpillar, Honeywell, Boeing, Xerox, jak i instytucji publicznych – NASA, armia amerykańska, por. Puszcz, Dąbrowski, Zaborek (2011). O sile zespołów i kultur organizacyjnych nastawionych na współpracę i ich pozytywnym wpływie na sukcesy organizacji wspominają również inni autorzy, używając określenia ”społeczności nastawione na współpracę” (*collaborative community*). W organizacjach tych zachęca się ludzi do ciągłego wykorzystywania swoich unikatowych uzdolnień na potrzeby przedsięwzięć grupowych. Jednocześnie zachęca się także do czerpania motywacji ze wspólnej misji, a nie tylko osobistej korzyści lub z przyjemności, jaką daje nieskrępowana kreatywność. Mariaż poczucia wspólnego celu wraz z odpowiednio dobranymi strukturami organizacyjnymi sprawia, że przedsiębiorstwa, które mają w swoją filozofię działania wpisane nastawienie na współpracę, są w stanie efektywnie wykorzystywać talenty pracowników oraz ich fachowość, zwłaszcza na potrzeby elastycznych, łatwych do zarządzania przedsięwzięć opartych na pracy zespołowej. Efektem są wyższe marże z przedsięwzięć wymagających dużego nakładu wiedzy, patrz Adler i in.

(2014). Dziesiątki badań empirycznych potwierdza, że systemy bazujące na współpracy cechuje większa stabilność i skuteczność od tych, które wykorzystują indywidualne zachęty, Benkler (2016).

Na znaczenie zespołów, zwłaszcza w kontekście procesów monitorowania wyników działalności i stopnia realizacji zakładanych celów, zwraca uwagę również autor znanego opracowania o przyczynach sukcesu niemieckich firm małej i średniej wielkości, tzw. „tajemniczych mistrzów”, H. Simon. U „tajemniczych mistrzów”, społeczna kontrola sprawowana przez grupę, ale i indywidualna kontrola zakorzeniona w systemie wspólnych wartości, odgrywają zdecydowanie większą rolę niż w bardziej anonimowych wielkich korporacjach. Kontrola sprawowana przez grupę obejmuje zazwyczaj wiele obszarów, wśród których wyliczyć można dobór w okresie próbnym, kulturę wysokiej efektywności i lojalność pracowników. Choć autor nie rozwija wątku pracy zespołowej szczególnie szeroko, logiczne jest, że sprawność funkcji kontrolnej, o której pisze, musi być wypadkową sprawnie działających i zorganizowanych zespołów, mającą również swoją genezę w często stosowanych przez „tajemniczych mistrzów” procesach decentralizacji, patrz Simon, Dietl (2009).

Ch. Hampden-Turner i A. Trompenaars, w znanej i przetłumaczonej na wiele języków książce pt. *Siedem kultur kapitalizmu* prezentują wartę uwagi stanowisko odnośnie indywidualizmu i kolektywizmu jako organizacyjnego tła kulturowego. Uważają oni, że indywidualizm, będący charakterystyką społeczeństwa amerykańskiego, tak naprawdę gardzi swoimi korzeniami, tkwiącymi w przychylniej mu zbiorowości. W skrajnej postaci, jest on lepiej przystosowany do konsumpcji niż do produkcji. Ludzie konsumują jako jednostki, a narastająca z roku na rok różnorodność towarów i usług skłania do przybierania indywidualnych postaw i kształtowania indywidualnych stylów. Natomiast wytwarzanie towarów jest zdyscyplinowanym wysiłkiem zbiorowym. Cytowani autorzy przedstawiają ciekawy punkt widzenia, twierdząc, że cała dotychczasowa wiedza o rozwoju osobowości i jej niezależności prowadzi do konstatacji, że główną rolę w tych procesach odgrywały rodziny, przyjaciela, szkoły, rówieśnicy i organizacje. *Ludzie nie umacniają swoich poglądów i niezależności dzięki odtrącaniu ich przez zbiorowość, lecz dzięki miłości, akceptacji i wsparciu.(...) To paradoks, że zawdzięczają tę postawę wszystkim sytuacjom, w których otoczenia wsparło ich inicjatywy, oraz jakości grup, których byli członkami* (Hampden-Turner, Trompenaars, 1998). Autorzy celnie zauważają, że przyjmując tezę o opiekuńczej zbiorowości jako o kolebce indywidualizmu, w przedsiębiorstwach można wprowadzić wiele zmian, kształtując je na wzór zbiorowości, która jednocześnie tworzyć będzie warunki potęgujące indywidualność każdego z jej członków, zamiast ją umniejszać, por. Hampden-Turner, Trompenaars (1998). Wynikające z tego przesłanie oznacza, że skuteczna i efektywna praca i zarządzanie nawet bardzo zgranymi zespołami, nie powinno oznaczać lekceważenia poszczególnych członków. Każdy chce być ceniony jako członek grupy i potrzebuje uznania jako jednostka. Logicznym następstwem jest więc obdarzanie podwładnych potrzebną im uwagą, ale zawsze w kontekście zespołu (Hill, Lineback, 2012; Batt, 1996).

Na gruncie polskim, znanym propagatorem pracy zespołowej, jako klucza do budowania efektywności organizacji jest od wielu lat A. Blikle. Swoje podejście w tej materii wyraził w znanej, wielokrotnie wznawianej publikacji *Doktryna jakości*, w której wyraźnie nawołuje do odejścia od rywalizacyjnych form organizacji pracy, które powodują wiele negatywnych konsekwencji i straconych szans. Zdaniem A. Blikle podstawowym zagrożeniem dla współpracy jest współzawodnictwo. Prowadzi ono – jako przeciwieństwo współpracy – to ustawiania ludzi przeciwko sobie. *W swojej istocie bowiem współzawodnictwo polega nie na tym, aby być dobrym, bardzo dobrym lub coraz lepszym, ale na tym, aby być lepszym od innych. A aby być lepszym od innych, nie trzeba być nawet dobrym. Wystarczy, aby inni byli gorsi! Jakże często współzawodnictwo prowadzi do wyboru takiej właśnie strategii* (Blikle, 2014).

Współpraca zespołowa, szczególnie praca w małych grupach, jest również składową popularyzowaną od wielu lat filozofii *kaizen* w zarządzaniu. W tym przypadku chodzi o nieformalne, dobrowolne, wewnątrzfirmowe grupy, które realizują określone zadania w środowisku pracy, nazywane kołami jakości. Odgrywają one wiele znaczących ról nie tylko w odniesieniu do jakości, ale także w zakresie kosztów, bezpieczeństwa i produktywności, patrz Imai (2012). Ciekawy sposób podejścia do pracy zespołowej wyrażony został w podsumowaniu opracowania A. Lipki – *Współdziałanie. Zmierzch rywalizacji pracowników*. Należy zgodzić się ze stwierdzeniem, że rywalizacja, w obecnym obrazie rzeczywistości społeczno-ekonomicznej, wpisuje się na równi z kulturą zespołów, będąc dostarczycielem niezbędnej dawki „adrenaliny” dla wielu pracowników. Ludzie zarówno współdziałają, jak i rywalizują, a jedno nie musi, w opinii cytowanej autorki, wykluczać drugiego, gdyż *„podzbiory obszarów działań uczestników organizacji są wprawdzie skończone, ale dostatecznie duże i nie wszystkie mają ze sobą części wspólne”*, Lipka (2004). Lepiej jest przyjąć założenie, że poszczególne formy współdziałania i rywalizacji dają określone możliwości, ale też i mają określone granice. Istotne zatem staje się wypracowywanie swoistej intuicji organizacyjnej i wspieranie jej dodatkowo odpowiednimi analizami stanu i potencjału do stosowania zarówno narzędzi rywalizacji jak i zachęcania do współpracy. Warto wreszcie każde stosowane narzędzie personalne oceniać pod kątem jego wpływu na kształtowanie się zachowań rywalizacji i współdziałania.

Z obszaru dyskusji na temat znaczenia i roli pracy zespołowej nie może ponadto zniknąć fakt, że jej upowszechnianiu raczej nie sprzyja postępujący wzrost różnorodności modeli zatrudnienia i organizacji czasu pracy, a także akcentowanie wagi inwestowania w „osobisty kapitał ludzki”, Lipka (2004). W tym samym, niestety niezbyt optymistycznym dla pracy zespołowej tonie wypowiada się również R. Sennet, twierdząc, że nowe formy kapitalizmu kładą nacisk na krótkoterminową pracę i fragmentację instytucjonalną, co w rezultacie sprawia, że pracownicy nie potrafią wspierać się nawzajem, Sennet (2013).

W dużym stopniu powiązane jest z tym obserwowane już od wielu lat zjawisko prekariatu. Od prekariuszy, osób o niepewnym statusie i perspektywie dalszego zatrudnienia, trudno oczekiwać pełnego otwarcia na innych i dążenia do współpracy. Prekariat doświadcza zdaniem G. Standinga, ograniczeń co do relacji zaufania, szczególnie w pracy. Mimo głoszonych przez psychologię społeczną prawd o naturalnych predyspozycjach człowieka do zaufania i współpracy, prekariusze, czujący zagubienie z powodu trudności w odczytaniu swojej pozycji i etapu życia, na jakim aktualnie się znajdują, nie są w stanie tworzyć wystarczających podstaw tegoż zaufania. Staje się ono kruche i przypadkowe, a wciąż zmieniające się i nie zapewniające bezpieczeństwa otoczenie zagraża wszelkiej chęci współpracy czy moralnego konsensu. Prekariusze i prekariuszki są bardziej skłonni do zachowania psychologicznego dystansu względem pracy zarobkowej, angażują się w nią jedynie tymczasowo i traktują instrumentalnie, por. Standing (2015). Ludzie zaczynają wówczas działać oportunistycznie, na krawędzi moralności. Elastyczne rynki pracy budzą obawy zamykania się na długoterminowe związki emocjonalne, z powodu możliwego nieodwzajemnienia. Wciąż odczuwana konkurencja i rywalizacja prowadzą do tego, że ukrywa się przed innymi swoją wiedzę, informacje, kontakty i zasoby, w obawie, że ich ujawnienie spowoduje utratę przewagi. Jest to, podążając dalej myślą cytowanego autora, zagrożenie dla „profesjonalizmu”, który wiąże się z przynależnością do wspólnoty, standardów, kodów etycznych i wzajemnego szacunku, opartego na kompetencjach i respektowaniu długo istniejących norm zachowań. *Jeżeli wiesz, że to co robisz, może się zmienić w każdej chwili – że można od ręki wymienić pracownika, kolegów, a przede wszystkim to, kim jesteś- to etyka pracy zanika na korzyść doraźnych korzyści* (Standing, 2014); por. także Bauman (2013), Standing (2015), Urbański (2014).

Podobny wydzźwięk mają słowa M. Castellsa, który zauważa, że w dobie zmieniających się konfiguracji firm komercyjnych, organizacji i instytucji w kierunku sieci o zmiennej geometrii, wzajemnie przecinających się sektorach rozprzestrzeniających się wzdłuż geograficznych skupisk jednostek gospodarczych, zmienia się proces pracy. Staje się on coraz bardziej zindywidualizowany, siła robocza podlega dezagregacji, jeśli chodzi o wykonywanie pracy, i reintegracji, jeśli chodzi o jej produkt. Dzieje się to na skutek mnogości wzajemnie powiązanych zadań realizowanych w różnych miejscach, wprowadzając tym samym nowy podział pracy, oparty raczej na własnościach i zdolnościach każdego pracownika niż na organizacji zadania, Castells (2008). Strategie takie, według Castellsa, w rzeczywistości kłócą się zdecydowanie z możliwościami ulepszania pracy i osiągnięcia trwałej wysokiej produktywności, które otwiera transformacja procesu pracy w warunkach informacyjnego paradygmatu, Castells (2008).

We współczesnych realiach gospodarki opartej na informacji, upowszechniający się model pracy opiera się coraz częściej na rdzeniu siły roboczej, tworzoną przez operujących informacjami menadżerów oraz na symbolicznych analitykach. Trzecia grupa to rozporządzalna siła robocza, która może podlegać automatyzacji i/lub najmowi/zwalnianiu/ przenoszeniu za granicę, w zależności od popytu i kosztów

pracy, Castells (2008). To właśnie tacy pracownicy tworzą trzon wspomnianego już prekariatu. Zważywszy na wymienione uwarunkowania, w okolicznościach postępującej dezintegracji pracy i osłabiania więzi z organizacją, trudno uznać, aby zachodziły szczególnie sprzyjające warunki dla pracy zespołowej. Dodatkowo, postępujące procesy eksternalizacji pracy w gospodarkach rozwiniętych poprzez coraz powszechniejsze zlecanie na zewnątrz i podwykonawstwo, możliwości te również osłabiają.

Trzeba jednak pamiętać, jak zauważa również autor *Spoleczeństwa sieci*, że świat, i zachodzące w nim procesy nie są w pełni jednoznaczne i trudno mówić o jednym ewolucyjnym nurcie procesów zmian, jakiemu podlegają wszystkie organizacje. Procesy te są bowiem bardzo różne, aczkolwiek wzajemnie powiązane. Z jednej więc strony mamy do czynienia z dezintegracją pracy, z drugiej, jak trafnie zauważa Castells, jednym z kluczowych trendów rozwojowych, dotyczących zarządzania jest *toyotyzm*, powiązany ze wspomnianą wcześniej koncepcją *kaizen*. Toyotyzm, oprócz szeregu założeń związanych z eliminacją strat, optymalizacją zarządzania zapasami, minimalizacją wad itp., zakłada, że głównym czynnikiem sukcesu jest zaangażowanie pracowników w proces produkcyjny dzięki pracy zespołowej, decentralizacji inicjatywy, zwiększeniu autonomii decyzji na hali produkcyjnej, nagradzaniu osiągnięć zespołowych i spłaszczanie hierarchii kierowniczej z niewielką liczbą rozróżnień statusu w codziennym życiu firmy. Tak więc różne konteksty, uwarunkowania kulturowe, historyczne, zdolność do adaptacji nowych rozwiązań, umiejętność ich modyfikacji, wcześniejsze doświadczenia i wiele innych czynników definiują mniej lub bardziej przychylne podłoże pod wdrażanie założeń pracy zespołowej.

3. Warunki skuteczności pracy zespołowej

O zespołach i pracy zespołowej łatwo się mówi, trudniej natomiast wprowadzać proste prawdy w życie. Wyszczególnienie wszystkich zasad i zaleceń, jakie kieruje się do osób organizujących pracę zespołową przekraczałoby możliwości pojedynczego artykułu. W dalszej części niniejszego tekstu uwaga skupiona zostanie na wybranych, najbardziej istotnych według autora aspektach pracy zespołowej, popartych wynikami dostępnych badań i publikacji. Warto zgodzić się z cytowanymi już wcześniej autorami opracowania *Zespoły po polsku*, iż nie ma tak naprawdę uniwersalnego modelu pracy zespołowej, który można wykorzystać w biznesie w każdej sytuacji, gdyż to charakter rozwiązywanego problemu decyduje o formie pracy zespołowej. Trafna wydaje się również teza mówiąca, że zespoły zawsze funkcjonują w szerszym kontekście i wymagają odpowiedniego umocowania oraz wsparcia ze strony zarządzających organizacją oraz ta, która stwierdza, że dobra praca zespołowa przynosi niezwykle rezultaty zarówno w wymiarze ekonomicznym jak i interpersonalnym, zaś sam zespół, jeśli jest dobrze skonstruowany, zawsze walczy z określonym problemem. Jest to również, zdaniem autorów wspomnianego opracowania, zawsze poważna inwestycja (Puszcz i in., 2011).

Często występującym zaleceniem efektywnej pracy zespołowej jest **współzależność**. Bez niej można mówić co najwyżej o grupie roboczej, współpracownikach, ale nie o teamie. Wiele zależeć będzie, jak już wspomniano, od rodzaju zadań i kontekstu środowiskowego. Przykładowo, zespoły jednorodne dobrze sprawdzają się w stabilnych, przewidywalnych warunkach, wypracowując wzorce rutyny. Natomiast zespoły różnorodne, które bywają miotane częstszymi konfliktami, sporami, krytycznymi spojrzeniami, mimo wszystko lepiej radzą sobie z sytuacjami kryzysowymi, por. Srokowski (2012). Współzależność pojawi się wówczas, gdy członkowie zespołu mają poczucie bycia elementem wspólnoty. To zaś nie pojawia się samoistnie i potrzeba niejedenkrotnie dużego wycucia, zwłaszcza w grupach ludzi, którzy dotąd nie praktykowali pracy zespołowej, aby przekonać ich, że powinni razem pracować, chociaż nie muszą. Opierając się na własnych doświadczeniach, J. Abele, autor wielu przełomowych innowacji, założyciel Boston Scientific, proponuje, aby próbować zainspirować ludzi wizją zmiany, której żaden z nich nie zdoła spowodować w pojedynkę. Ważnym jest doprowadzenie do przekonania, że pozostali współpracownicy są konieczni dla powodzenia projektu i równie ważni, jeśli grupa ma sprostać wyzwaniu. Dla powstania prawdziwej wspólnoty istotne jest również sprawdzanie, żeby żadna ze stron nie czerpała z inicjatywy korzyści, które wprawiłyby innych w poczucie, że są wykorzystywani, Abele (2014).

Y. Morieux, w temacie zwiększania współzależności członków zespołu i wyrabiania w nich więcej samodzielności, proponuje sześć metod, obejmujących aktywizowanie pracowników oraz ich mobilizowanie. W obszarze *aktywizowania* chodzi o udostępnianie informacji potrzebnych, by współpracownicy zrozumieli sedno problemu i byli upoważnieni do dokonywania właściwych wyborów. W drugim obszarze – *mobilizowania*, chodzi o motywowanie, aby wykorzystywać swoje zdolności i podejmować współpracę. W pracy zespołowej nie chodzi jedynie o to by żyć ze sobą w zgodzie, tylko o to, by brać pod uwagę ograniczenia i cele innych. Konkretnie zalecenia badacza obejmują pogłębianie wiedzy podwładnych o pracy kolegów, wzmocnienie pozycji integratorów, rozszerzanie zakresu dostępnej władzy, również w obszarach odpowiedzialności zadziałania, które wpływają na pracę innych osób i wydajność firmy. Zaleca również podsycanie potrzeby wzajemnych powiązań, pozwalanie odczuwania „cienia przyszłości” oraz obarczanie winą tych, którzy odmawiają współpracy. Wszystkie te mechanizmy tworzą „pętle” przyczynowo-skutkowe (*feedback loops*), pozwalające firmie pozbywać się uciążliwych mechanizmów koordynacyjnych, zaś pracownikom odczuwać konsekwencje własnych działań, Morieux (2012). Jednym słowem, budowanie zespołu polega w dużej mierze na pomocy ludziom w zidentyfikowaniu się z nim, przekroczeniu egocentrycznych ograniczeń i skoncentrowaniu się na służbie w imię długoterminowego celu grupy (por. Santorski, 2012a). Doświadczenia wielu organizacji potwierdzają istnienie kilku kluczowych posunięć organizacyjnych, przyczyniających się do efektywności zespołów:

- zdefiniowanie wspólnego celu i wypracowania go,
- przestrzegania etyki kontrybucji,

- stworzenia procesów, które pozwalają ludziom wspólnie realizować elastyczne, ale uporządkowane projekty,
- zbudowanie systemu, w którym współpraca jest ceniona i nagradzana (Adler i in., 2012, 2014).

Wspólny cel powinien ukierunkowywać działania pracowników na wszystkich poziomach organizacji, być wielowymiarowy, praktyczny i ciągle wzbogacany w trakcie debat nad konkretnymi problemami. Etyka kontrybucji to sztuka wychodzenia poza własne, formalne obowiązki i role w celu rozwiązywania szerszych problemów, osiągania wspólnego celu. Jeśli chodzi o procesy, powinny być one tak projektowane, aby maksymalizować korzyści wynikające z relacji poziomych, tak, aby istniała możliwość dostrajania do wspólnego celu zarówno działań realizowanych w ramach poszczególnych projektów, jak i działań realizowanych w ramach wszystkich projektów, jako całości. Nazywa się to zarządzaniem procesami współzależnymi (*interdependent process management*). Wreszcie zbudowanie systemu, w którym współpraca jest ceniona i nagradzana, to stworzenie takiego systemu, który można nazwać partycypacyjną centralizacją, w którym dąży się do wykorzystywania wiedzy każdego pracownika, ale ma się również na uwadze, że przepływ ten powinien być odpowiednio korekowany, aby wiedza była użyteczna dla wszystkich.

W dobie zachodzących zmian w zakresie firm i rodzajów struktur organizacyjnych zmieniają się także role menadżerów. Mimo, iż następuje rozszerzanie granic organizacji, pojawiają się organizacje rozproszone i samoorganizujące się, następuje spłaszczanie struktur hierarchicznych, prowadzące do spadku znaczenia formalnych atrybutów władzy i wzrostu znaczenia nieformalnych metod oddziaływania i wywierania wpływu, wielu specjalistów od zarządzania, w tym A. McAfee czy G. Hamel nie zakładają sytuacji, w której zabraknie zajęć dla menadżerów, jako istotnych elementów zespołów. Jak twierdzi A. McAfee – nawet w dobie zawansowanych technologii menadżerowie będą nadal potrzebni, choćby po to, aby wypracowywać strategię dla organizacji, zakomunikować ją, zorganizować pracę zespołów, odpowiednio naprowadzić je na osiągnięcie określonego celu, czy też rozwiązywać pojawiające się problemy w pracy zespołów, por. Prokurat, Świerżewski (2013). Autorzy ci wyraźnie zwracają uwagę także na inną ciekawą kwestię, a mianowicie inną niż powszechnie przyjęta rolę wynagrodzeń. W firmach nastawionych na współpracę, systemy wynagrodzeń nie są najsilniejszym bodźcem do pracy. Jeszcze dalej w tym sposobie rozumowania podąża cytowany wcześniej A. Blikle, twierdząc, że bodźce ekonomiczne przyczyniają się do zniszczenia poczucia obowiązku moralnego i społecznego, Blikle (2014). Systemy oparte na ludzkiej dbałości o własne interesy – czyli stosujące kary i nagrody materialne – często odnotowują gorszą produktywność niż te, w których preferowane jest podejście oparte na motywacji społecznej (por. Benkler 2016).

Znamienne są wyniki badań w tym zakresie, przeprowadzonych przez Massachusetts Institute of Technology oraz London School of Economics, które przedstawił

w swojej książce D. Pink. Obserwując aktywność mózgow pracowników, naukowcy dostrzegli, że aktywność prawej półkuli, odpowiedzialnej za kreatywne myślenie i rozwiązywanie problemów, zmniejszała się wraz ze zwiększaniem bodźców finansowych. Jeden z wniosków, jaki nasuwa się z tych badań mówi, że w firmach, gdzie konieczne jest kreatywne podejście do rozwiązywania problemów, lepiej motywować pojedynczych pracowników, ale równolegle i zespoły, dając im autonomię i pozwalając pracować w taki sposób, jaki najbardziej im odpowiada, (Kowalczyk, Grubizna, 2014; por. Cialdini, 2016).

Nie jest zapewne tak, że czynnik finansowy nie odgrywa żadnej roli, niemniej sam w sobie może już nie wystarczać. Jednak słusznie zauważają niektórzy autorzy, że ludzie w większości akceptują płacę, którą uważają za uczciwe wynagrodzenie za daną pracę, i poprzestają na niej, poszukując innych form satysfakcji oraz samorealizacji. Istotnego znaczenia nabierają elementy związane z istotą wykonywanej pracy, a nie czynniki zewnętrzne. Najbardziej zadowoleni z pracy są zazwyczaj ci ludzie, którzy funkcjonują zgodnie z właściwymi dla nich rolami zespołowymi i rolami pracy w dziedzinie pozwalającej im rozwijać zainteresowania i wykorzystywać swoje uzdolnienia lub umiejętności (Balbin, 2010). W związku z powyższym postuluje się tworzenie systemów opartych na zaangażowaniu, komunikacji oraz poczuciu wspólnego celu i tożsamości. Większość firm odniosłaby wiele korzyści, odrzucając założenie, że ludzie kierują się wyłącznie egoizmem, równolegle ułatwiając angażowanie się, demonstrowanie współdziałania i wielkoduszności.

Ciekawe są też ustalenia neuronauki, wskazujące, że gdy współpracujemy, w mózgu aktywuje się układ nagrody, co – jak twierdzą naukowcy – skłania do stwierdzenia, że część ludzi, mając możliwość wyboru, woli współdziałać, ponieważ dzięki temu dobrze się czują, Benkler (2016). Na czynniki te zwraca uwagę również D. Goleman, wymieniając jako jedne z elementów definiujących najlepsze zespoły – pracę, która jest sama w sobie przyjemnością i nagrodą: *Członkowie zespołu pracują nie tyle dla „zewnętrznych” bodźców, takich jak pieniądze, awans czy prestiż, ile dla wewnętrznego zadowolenia, jakie daje sama praca. Bez względu na to, czy ten dreszczyk rozkoszy jest wynikiem dążenia do osiągnięć, potrzeby wywarcia na coś wpływu, prześcignięcia czy przewyższenia innych, bycie członkiem takiego zespołu daje ogromną satysfakcję emocjonalną*, Goleman (1999). Używa on pojęcia „uskrzydlenie grupowe” opisujące, oprócz wspomnianego czynnika również inne, które łącznie składają się na odczuwanie tej specyficznej emocji. W dużym stopniu pokrywają się one z wcześniej przedstawionymi wnioskami Adlera, Heckschera i Prusaka. Autor *Inteligencji emocjonalnej* zaliczył do tego dodatkowo następujące czynniki, Goleman (1999):

- trudne zadanie albo szlachetny cel,
- silną lojalność grupową,
- duży wachlarz różnorodnych talentów,
- zaufanie i bezinteresowną współpracę,
- skupienie i pasję.

W spójnym zespole istnieje potrzeba uwzględniania potrzeb każdego z jego członków po to, aby każdy doświadczał: poczucia przynależności, kontroli i uznania. To pierwsze to świadomość, że stanowi się część grupy, czyli większej całości. Poczucie kontroli to świadomość, że ma się wpływ na decyzje i działania zespołu, a więc, że będzie się wysłuchanym i potraktowanym poważnie. Poczucie uznania to świadomość, że jest się akceptowanym i lubianym, por. McKay i in. (2006). W takim samym stopniu jak wymienione prawidłowości odnoszą się do członków zespołu, postuluje się także odpowiednie „upełnomocnienie” (*empowerment*) zespołów w organizacjach. Im wyższy poziom upełnomocnienia, tym większe poczucie własności wyników pracy, duma, poczucie przynależności i zaangażowanie. Brak *empowerment* powoduje, że nawet zrównoważone zespoły mają małe szanse rozwijać się w ich dojrzałe formy, Belbin (2003). Dobre rady łatwo formułować, jednak ich wdrażanie nie zawsze jest w praktyce łatwe, zwłaszcza w organizacjach, w których dopuszcza się duży zakres autonomii w obrębie funkcjonowania grup i zespołów. Elementem w największym stopniu spajającym zespoły jest, według niektórych podejść, wspomniane już umiejętne postawienie celu, w tym powiązanie celu głównego z celami szczegółowymi. Jasno sformułowane cele szczegółowe pozwalają zespołowi śledzić postępy prac, sprzyjają rozwijaniu odpowiedzialności, zaś cel główny, szerszy od nich, z natury rzeczy bardziej ambitny i szlachetny, ma nadawać działaniom zespołu szczególnego znaczenia i pobudzać energię emocjonalną, patrz Katzenbach, Smith (2012).

Na ten sam aspekt relacji między celem głównym a celami szczegółowymi zwraca uwagę H. G. Halvorson, która jako pomoc w ustalaniu celów, proponuje metodę nazywaną przez naukowców planowaniem warunkowym (*if-then planning*). Zakłada ona, że między zamierzeniami koncepcyjnymi pracy zespołów a ich zrozumieniem istnieje często wyraźna luka, co po części wynika z tego, że często zespoły lub firmy używają ogólnikowego, abstrakcyjnego języka. Choć badania, na które powołuje się autorka, a które zapoczątkował psycholog P. Gollwitzer, dotyczące planowania warunkowego, prowadzone były dotychczas na jednostkach, w ostatnich latach znajdują one coraz większe zastosowanie w grupach. Metoda ta, zgodnie z wynikami badań eksperymentalnych, podnosi wydajność zespołów przez wzmocnienie koncentracji grupy i mobilizowanie członków do punktualnego wykonywania najważniejszych zadań, Halvorson (2014-2015). W dużym skrócie polega ona na formułowaniu planów w postaci schematu zachowania, przy czym najistotniejsze jest wcześniejsze rozbitcie go na mniejsze, bardziej szczegółowe cele podrzędne, a następnie określenie działań koniecznych, aby każdy z tych celów osiągnąć. Tworzy się w ten sposób swoisty pomost między intencjami a rzeczywistością, wzmacniając jednocześnie poczucie odpowiedzialności wśród członków zespołów i programowanie ich od nowa do działania. Planowane warunkowe, jako konkretna metoda usprawniająca działanie zespołów pozwala także unikać kilku powszechnych problemów, takich jak myślenie stadne czy fiksacja na kosztach utopionych, szerzej opisanych m.in. przez D. Kahnemana i A. Tverskiego.

Uzupełnieniem sztuki stawiania i formułowania celów, przekładających się na ambitne zadania, wyznaczające kierunek, są ponadto kryteria doboru członków zespołu, oparte na posiadanych i potencjalnych umiejętnościach, a nie osobowości, zwracanie uwagi na pierwsze wrażenie w budowaniu zespołów, czy ustalenie regulaminu zespołu. Zaleca się również, dla utrzymania odpowiedniej dynamiki i motywacji do działania, wyznaczać kilka zadań, które można szybko wykonać, i gdzie wystąpi szybki feedback, co pozwoli na zjednoczenie zespołu wokół pierwszych wspólnych dokonań. Bieżący feedback jest konieczny i powinien opierać się na dostarczaniu zespołowi nowych faktów i informacji, gdy konieczna jest modyfikacja zadań i związana z tym konieczność przedefiniowania celów metod działania. Dobry efekt przynosi powiązanie informacji zwrotnej nie tylko jako potencjalnego wskaźnika modyfikacji działań, ale także jako elementu uznania i nagrody, zgodnie z wcześniej postawioną tezą o dużej wartości satysfakcji z pracy jako czynnika motywującego.

Efektywny zespół spędza ze sobą dużo czasu, nawet jeśli nie fizycznie, to za pomocą dostępnych środków komunikacji elektronicznej, co jest zrozumiałe w związku ze skalą działania wielu organizacji i charakterem współczesnej pracy (Katzenbach, Smith, 2012; Grzebielec, 2012). Uzyskiwanie przez zespół reakcji zwrotnej prowadzi do tworzenia klimatu „małych zwycięstw” (*small wins*), których efekty są bardziej elastyczne, aniżeli efekty dużej skali, ponieważ prowadzą do stopniowych, zauważalnych i podbudowujących, zarówno na poziomie jednostkowym jak i grupowym, działań. (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, 2003; Gibson, Blackwell, 1999).

Wymienione wyżej podejścia nie wyczerpują katalogu zaleceń w kwestii efektywności zespołów, jednak w wielu przypadkach czynniki wchodzące w ich skład w dużej mierze powtarzają się. Można to zauważyć chociażby w podejściu reprezentowanym przez innych badaczy, w tym np. R. Hackmana, zwracającego również uwagę – tak jak we wcześniej zaprezentowanych podejściach – na wyznaczanie przekonującego kierunku (celów). Wskazuje on także wagę struktury, rozumianej jako dostęp do odpowiedniej liczby wzajemnie uzupełniających się członków zespołów. Kluczowe jest również budowanie odpowiedzialności, ustanawianie jasnych reguł zachowania i dysponowanie odpowiednimi zasobami, rozumianymi jako adekwatne systemy wynagradzania. Znaczące jest ponadto w opinii tego badacza, istnienie systemu informacyjnego co do wystarczających zasobów materialnych potrzebnych do efektywnej pracy, jak i związane z tym technologiczne wsparcie. Wśród czynników o wielkiej wadze w efektywnej pracy zespołowej R. Hackman wskazuje także wspólne nastawienie, rozumiane jako mocna identyfikacja grupowa oraz zdolność do wymiany informacji, połączona ze wzajemną znajomością swoich warunków pracy (Haas, Mortensen, 2016; Hackman, 2011).

Nie ulega wątpliwości, że bez względu na rodzaje klasyfikacji czynników, mających decydować o efektywności zespołów, trudno mówić o prawdziwym zespole, gdy nie istnieją w nim odpowiednie wzorce komunikacji. W każdej definicji zespołu

znajduje się wymóg współpracy, która, aby była efektywna, wymaga przecież odpowiedniej komunikacji. Ciekawe i inspirujące, z punktu widzenia praktyki, badania w tym temacie przeprowadził ze swoim zespołem A. Pentland, badając prognostyki zgranych zespołów. Wynikiem tych badań było odkrycie, że kluczem wysokiej efektywności są stosowane wzorce komunikacji. Nie byłoby w tym nic odkrywczego, jednak, jak trafnie zwraca uwagę sam autor badania, wcześniej stosunkowo rzadko zwracano uwagę na ten aspekt budowania zespołu. Poza tym, aby dojść do wyników badań, zespół badawczy wykorzystał innowacyjne narzędzia socjometryczne, wyposażając badanych w specjalne plakietki rejestrujące różne aspekty indywidualnych zachowań komunikacyjnych, takich jak ton głosu, język ciała, to, z kim badani rozmawiali i jak długo mówili. Badania prowadzono na zespołach pracujących nad innowacjami, personelu szpitalnych oddziałów pooperacyjnych, pracowników bankowych odpowiedzialnych za obsługę klientów, zespołach pełniących operacyjne funkcje wsparcia, czy ekipach call center, Pentland (2012). Badania wykazały, że zespoły odnoszące sukcesy mają kilka istotnych cech wspólnych:

1. Wszyscy członkowie zespołu poświęcają mniej więcej tyle samo czasu na mówienie i słuchanie innych, a ich wypowiedzi są krótkie i uprzejme.
2. Członkowie zwracają się do siebie twarzą, a ich rozmowy i gesty są bardzo energiczne.
3. Członkowie komunikują się bezpośrednio między sobą, nie tylko z liderem zespołu.
4. Członkowie okresowo rozstają się, aby kontaktować się z osobami spoza zespołu (Pentland, 2012; por. Buchanan, Huczynski, 1997).

W wyniku przeprowadzonych badań wyodrębniono trzy aspekty komunikacji, które wpływać mają na wydajność zespołów. Pierwszy z nich to energia, tj. liczba i charakter zdań wymienianych między członkami zespołu. Drugi – zaangażowanie, które odzwierciedla rozkład energii między członkami zespołu. Trzeci zaś to eksploatacja, czyli komunikacja między członkami a osobami spoza zespołu lub inaczej – poziom energii w relacjach między zespołem a innymi zespołami, z którymi utrzymuje on kontakt, Pentland (2012). W procesach budowania zespołu zaleca się, aby dane zbierane w wyniku badań socjometrycznych, przekładać na trzy kroki – *wizualizację*, aby dane z badań nie były „surowe” i mogły być odpowiednio zinterpretowane przez zespół, *szkolenie*, mające na celu poprawienie wydajności przez regularne przekazywanie graficznych informacji zwrotnych oraz *podnoszenie wydajności* polegające na zestawianiu map energii i zaangażowania z parametrami wydajności. Wprawdzie przedstawione narzędzie jest dość zawansowane metodologicznie i wiele organizacji nie byłoby po prostu stać na jego implementację, wyraźnie widać, jak daleko podążają dziś badania w przedmiocie poszukiwania efektywnych mechanizmów pobudzania efektywności zespołów.

W praktyce, również na gruncie polskim spotkać można podobnego rodzaju propozycje w zakresie wykorzystywania socjometrii, np. badające relacje wzajemności w ramach zespołów w organizacjach, a dokładniej relacje interpersonalne, sympatie, antypatie w zespole na tle formalnej struktury. Takie, trwające około 15 minut badania w małych grupach, pozwalają określić m.in. status socjometryczny danej osoby i przydatne są, np. w kontekście planów poprawienia wzajemnych relacji w zespole czy przegrupowania ludzi w zespole celem obniżenia niechęci między jego członkami. Niemniej, badania takie mają również pewne ograniczenia i trudno uznać je za ostateczną metodę rozwiązywania problemów wewnątrzgrupowych czy też diagnozy siatki emocjonalnej w zespole (Boleska, 2012). Należy również pamiętać, że kwestie komunikacji w funkcjonowaniu zespołów nie dotyczą jedynie wewnętrznych uwarunkowań ich funkcjonowania, ale również tego, jak firma komunikuje się z pracownikami. Wątek ten nie będzie w dalszej części rozwijany, warto jednak zauważyć, że coraz częściej zwraca się uwagę na problemy w tym obszarze, które nie polegają, jak mogłoby się wydawać, na deficytach ilości informacji docierającej do pracowników, ale ich nadmiarze i konieczności zarządzania jej przepływem. Wielość kanałów przepływu informacji, w połączeniu z trudnościami w ich uporządkowaniu, sprawiają, że zarówno pojedynczy pracownicy, jak i zespoły są często przeciążeni nimi. Zaleca się zasadę „mniej jest więcej”, w tym rozszerzony dialog między poziomami zarządzania i większą skłonność do słuchania tego, co mówią pracownicy, por. Sonntag (2008).

4. Role w zespole

Metody, które scharakteryzowano powyżej, są z pewnością pomocne, jednak wiele tego typu działań może okazać nieskutecznych, gdy nie uwzględnia się zróżnicowania członków zespołów, w powiązaniu z rolami, jakie mieliby w zespołach pełnić. Jest to bardzo obszerny temat, zatem w dalszej części artykułu uwaga zostanie skupiona jedynie na wybranych zagadnieniach z jego obszaru. Role w zespole związane są z indywidualnymi predyspozycjami do podejmowania określonych zachowań w grupie. To typy zachowań w pracy zespołowej, wynikające z cech osobowości członków zespołu, istotne z punktu widzenia funkcjonowania zespołu jako całości. Rola zespołowa oznacza tendencję do zachowania jednostki w zespole oraz sposób, w jaki ona pracuje i wchodzi w relacje z innymi członkami zespołu, Belbin (2008). W zakres roli zespołowej wchodzi zarówno określone kompetencje w zakresie realizacji zadania, jak i wymiar społeczny funkcjonowania osoby w zespole. Każda rola niesie ze sobą mocne i słabe strony. Łatwo się domyślić, że rola może przyczyniać się do rozwoju i satysfakcji bycia w grupie, a gdy dana osoba funkcjonuje w niewłaściwie przypisanej jej roli – do frustracji lub konfliktów w zespole, por. Kromer, Jackiewicz (2015).

Zalecenia, dotyczące ról zespołowych nie wartościują poszczególnych ról, można więc uznać, że nie ma dobrych, ani złych ról zespołowych. To cele, zadania

zespołu, a często okoliczności, w jakich zespół pracuje warunkują ich wartość. Efektywna praca zespołu uzależniona jest także, między innymi, od świadomości pracowników, dotyczącej pełnionych przez nich oraz przez współpracowników ról zespołowych, akceptacji dla ról wszystkich członków zespołu oraz chęci współpracy i dostosowania się do specyfiki działania innych osób w zespole. Praktycy, zajmujący się na co dzień doradztwem i badaniami związanymi z budowaniem zespołów podkreślają, że w zależności od zespołu, dziedziny i etapu pracy, układ ról należy zawsze analizować na nowo i z różnego punktu widzenia. Twierdzą również, że nie istnieje tak naprawdę optymalny skład zespołu, który zachowany na wszystkich etapach pracy, przynosi jednakowo dobre wyniki, a dzieje się tak z kilku przyczyn, których świadomość istnienia pozwala zrozumieć ideę właściwego doboru członków zespołu (patrz Gellert, Nowak, 2008):

- kompetencje i struktury osobowościowe w znaczącej większości przypadków muszą być rozpatrywane jako zależne od danego etapu pracy i długości współpracy,
- zespołów nie da się prowadzić bezkonfliktowo, bo tak zwanego czynnika ludzkiego nie można wcześniej zaplanować dla wszystkich sytuacji,
- skład zespołu zawsze trzeba rozpatrywać z systemowego punktu widzenia, co oznacza, że zmiana jednego z elementów zespołu (np. wymiana jednego z członków zespołu) na nowo wprawia w ruch cały układ ról i „sortuje” cały system.

Zastrzeżenia poczynione przez cytowanych autorów są z pewnością trafne i wynikają z samej istoty budowania zespołów, związanych z tym częstych ograniczeń w dostępie do odpowiednich osób, ograniczeń czasowych, organizacyjnych i wielu innych. Niemniej w literaturze przedmiotu, a także w ramach różnego rodzaju programów szkoleniowych, można znaleźć liczne klasyfikacje zalecanych ról zespołowych. Klasyfikacje te są do siebie bardzo podobne, choć różne są ich punkty wyjścia i podstawowe założenia. Przykładowo K. Benne i P. Sheats zdefiniowali role ze względu na to, jak w sytuacji społecznej zachowują się poszczególne osoby. Wyróżnili role zadaniowe, które służą realizacji zadań powierzonych grupie, role osobiste i społeczne (interpersonalne), dotyczące zachowań tworzących właściwą atmosferę w grupie oraz role dysfunkcyjne lub indywidualistyczne (skoncentrowane na ego), za którymi kryją się zachowania wyrażające potrzeby jednostki, osłabiające spójność zespołu, działające destrukcyjnie na grupę, zaburzające zdolność realizacji zadania, por. Morreale, Spitzberg, Barge (2007).

Jedną z najbardziej znanych i często cytowanych klasyfikacji jest propozycja cytowanego już M. Belbina. Określił on dziewięć ról zespołowych, które występują w pracujących w organizacjach zespołach i podzielił je na trzy następujące grupy (Belbin, 2008):

- role ukierunkowane na zadania: Lokomotywa / Realizator / Perfekcjonista,
- role ukierunkowane na ludzi: Koordynator / Dusza Zespołu / Poszukiwacz Źródeł,
- role intelektualne: Kreator / Krytyk Wartościujący / Specjalista.

Według Belbina, w kreatywnych zespołach istnieje równowaga wszystkich tych ról. Różni ludzie wypełniają role na zasadzie komplementarności. Nie oznacza to, że zespół musi posiadać minimum dziewięć osób, gdyż pojedyncza osoba może pełnić różne role, por. Buelens i in. (2011) W dalszej części artykułu nie będą omawiane poszczególne wymienione role, warto jedynie zwrócić uwagę na wspomniane już różnice w przyjmowanych założeniach. Widać to dobrze w świetle porównania modelu M. Belbina z propozycją cytowanych również wcześniej autorów książki *Zespół*. W modelu Belbina widoczna jest koncentracja na konkretnych osobach, z ich rzeczywistymi pozytywnymi i problematycznymi cechami. Szuka się w związku z tym w konkretnym zespole „tego jedynego” *Realizatora* czy *Duszy Zespołu*. Autorzy *Zespołu* koncentrują się natomiast – co należy uznać za słuszne – na indywidualnych produktywnych aspektach ról, które w dobrze funkcjonującym zespole, powinny być obecne – nieważne czy u jednego, czy u kilku członków zespołu. Wymieniają oni, przykładowo, następujące sześć ról zespołowych, z których duża część pokrywa się z podziałem M. Belbina: Kierownik/Moderator, Realizatorzy/Koordynator, Kreatywny Pomysłodawca, Łącznik, Dusza Zespołu, Szczegółowy Wykonawca (patrz Gellert, Nowak, 2008).

Pewne jest, że każdy zespół to zbiór osobowości i kompetencji, odpowiednie nim kierowanie to doprowadzenie do właściwego zrównoważenia cech osobowościowych, kompetencji merytorycznych i właściwości ról, wynikających z kolei ze specyfiki zadań, relacji wewnątrzorganizacyjnych, oczekiwań czy zasobów czasu. Nawet najlepsze założenia i metody pracy nie zapewnią, że w działaniu zespołu nie pojawią się problemy. Mogą mieć one zróżnicowaną naturę. Dobrą klasyfikację często występujących dysfunkcji związanych z pracą zespołową oraz metod ich minimalizacji zaproponował P. Leoncini w dwóch znanych książkach *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej* oraz *Przezwyciężanie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej*. Są to: brak zaufania, strach przed konfliktem, brak zaangażowania, unikanie odpowiedzialności, brak przywiązywania wagi do rezultatów (Leoncini, 2011, 2012). W przedstawionej przez siebie propozycji autor zaznacza, że praca zespołowa psuje się nawet wtedy, gdy pozwolimy by rozwinęła się tylko jedna dysfunkcja. Wniosek jest więc taki, że tworzą one model, zawierający wzajemne powiązania, co implikuje konieczność profilaktyki w każdym z wymienionych obszarów, Leoncini (2011).

Ten sposób argumentacji wydaje się w pełni logiczny i zrozumiały. Brak zaufania, wynikający z niechęci do uzależnienia się od grupy, braku otwartości w sprawach własnych błędów i słabości, prowadzi do obawy przed konstruktywnym i wnoszącym nowego ducha i pomysły konfliktem. Z kolei brak konstruktywnego konfliktu

w połączeniu z brakiem zaufania pociąga za sobą brak zaangażowania. Naturalną konsekwencją tego stanu rzeczy będzie w następnej kolejności budowanie atmosfery unikania odpowiedzialności i niechęć do interwencji w przypadku nawet niewłaściwego postępowania innych członków zespołu. Stąd już tylko krok do ostatniej z dysfunkcji „zabijającej” zespół, czyli braku dbałości o wyniki i związanego z tym przedkładania swoich własnych, partykularnych potrzeb ponad cele zespołu (Leoncini, 2011, 2012). Każdy z wymienionych czynników wymaga uwagi i samoistnie się nie rozwiąże. Zaufanie nie powstaje automatycznie, podobnie jak i zaangażowanie, o którym więcej w dalszej części artykułu. Oczywiście nie jest to zamknięty katalog możliwych dysfunkcji, do których można zaliczyć wiele innych, uzależnionych od kontekstu działania zespołu, atmosfery w nim panującej, stopnia zrozumienia celów przez członków zespołu, swobody wyrażania opinii, stopnia elastyczności działań, roli lidera, obowiązujących standardów i norm, sposobu podejmowania decyzji, występowania różnic osobowościowych i innych (patrz Armstrong, 2005).

W odniesieniu do konfliktu, długi czas istniało przekonanie, że generalnie konfliktów w zespołach należy unikać. Tymczasem to właśnie umiejętne zarządzanie nim jest „paliwem” kreatywności. K. M. Eisenhardt, J. L. Kahwajy i L. J. Bourgeois, opierając się na dostępnych wynikach badań, stawiają tezę, że „gdy nie dochodzi do konfliktów merytorycznych, rośnie prawdopodobieństwo, że proces decyzyjny będzie nieskuteczny”, Eisenhardt, Kahwajy, Bourgeois (2005). Badacze ci odkryli ponadto, że zespoły, które angażowały się w zdrowe konflikty merytoryczne, nie tylko podejmowały lepsze decyzje, ale szybciej posuwały się naprzód. Inne ciekawe odkrycie można przedstawić w postaci konkluzji, że alternatywą dla konfliktu, nie jest – jak mogłoby się wydawać – zgoda, ale apatia i wycofanie się. Badane zespoły o niskich wskaźnikach konfliktowości często zapominały o rozważaniu kluczowych problemów, często były też nieświadome pewnych ważnych aspektów swojej sytuacji strategicznej, przepuszczając okazje do zakwestionowania fałszywych, ograniczających założeń lub sformułowania zupełnie nowych.

Na dynamicznych rynkach, jednym z warunków skutecznego działania staje się otwartość zespołów na często burzliwe i obejmujące szereg zmiennych decyzyjnych konflikty, pozwalające przeciwdziałać stagnacji, konformizmowi i utartym, nie zawsze skutecznym, aczkolwiek utrwalonym schematom i metodom postępowania. Kluczem do sukcesu jest też łagodzenie konfliktów osobistych. Zróżnicowany kompetencyjnie zespół, regularne i częste spotkania, zachęcanie członków zespołu do przejmowania ról przekraczających ich rzeczywisty zakres odpowiedzialności geograficznej, funkcjonalnej czy produktowej, stosowanie odmiennego podejścia do każdego zagadnienia oraz aktywne zarządzanie konfliktem to w opinii wspomnianych badaczy drogi do konstruktywnego zarządzania konfliktem, por. Eisenhardt, Kahwajy i Bourgeois (2005).

Mimo wielu zaleceń i sugestii trudno byłoby wskazać jedną uniwersalną receptę na skuteczne rozwiązywanie i zarządzanie konfliktami. Pewne jest natomiast to,

że konflikty, którymi się nie zarządza, łatwo mogą zniszczyć współpracę, prowadzić do destrukcji i chaosu, obniżyć skuteczność działania zespołu, a nawet prowadzić do jego rozpadu. Powstaje wówczas poczucie bezradności, apatia oraz wycofanie się (Bonk, 2013). Często obniża to chęć wykazywania inicjatywy, wkracza koncentracja na problemach a nie rozwiązaniach, pojawia się narzekanie, zwiększona absencja i rotacja pracowników, Markert (2014). Podobne opinie na temat znaczenia konfliktów i umiejętnego kierowania nimi wyrażają inni badacze, według których funkcjonowanie poznawcze ludzi staje się sztywne i ograniczone, jeśli oczekują konfliktów rywalizacyjnych lub angażują się w nie, lecz nie w przypadku konfliktów kooperacyjnych. W trakcie tych drugich, potrafią lepiej łączyć kategorie, dostrzegać wspólne aspekty swych stanowisk i lepiej wynajdywać rozwiązania integracyjne, aniżeli ma to miejsce w konfliktach rywalizacyjnych. Przesłanki, jakie płyną z tych ustaleń dla zespołów są takie, że sprawnie zarządzany konflikt, definiowany jako problem wspólny do rozwiązania przez wszystkie strony w kooperacji ze sobą, otwiera uczestników na umiejętność twórczego myślenia o problemie i jego rozwiązaniu (Coleman, Deutsch 2005; por. także Isaacson 2011, 2012).

Niektórzy wysnuwają jeszcze dalej idące wnioski i przemyślenia w tej materii, twierdząc, że dopóki nie skupi się uwagi na kwestii konfliktów, dopóty nie może być mowy o poprawie współdziałania. Błędne jest rozumowanie, że dobra kooperacja zmniejsza prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktu. Starcie między stronami sporu jest kuźnią, w której wykuwają się twórcze rozwiązania i mądre wybory między konkurencyjnymi celami. Eliminacja konfliktu powinna być zastępowana akceptacją jego istnienia i stworzeniem formalnych mechanizmów zarządzania nim, por. Weiss, Hughes (2014). Konflikt funkcjonalny daje ludziom w ramach zespołu i w relacjach międzypozespołowych szanse do przedyskutowania spraw z różnych punktów widzenia, lepszego zrozumienia sytuacji, przemyślenia możliwych rozwiązań i interwencji. Dodatkowo, prowadzi do wzmocnienia relacji, uczciwej i sprawiedliwej ugody, większej samoświadomości i kreatywności w rozwiązywaniu problemów (Gilley, 2010; Amason, 1996). Niezbędne jest jednak do tego tworzenie klimatu akceptacji bycia sobą i podejmowania ryzyka.

W miejscach pracy, w których ludzie powstrzymują się od pewnych zachowań z obawy przed byciem postrzeganym jako nastawionym negatywnie, niekompetentnym, czy niechętnym pracy zespołowej, współpraca nie pojawi się w naturalny sposób, de Rond (2012). Waga i znaczenie zarządzania konfliktem rośnie dodatkowo w sytuacjach gdy zarzewiem konfliktów jest rywalizacja zespołów o ograniczone zasoby, np. w sytuacji kryzysu ekonomicznego i konieczności dokonywania wyboru między rozwijaniem działalności innowacyjnej a działalnością podstawową. Według stanowisk niektórych badaczy, w takich sytuacjach firma dobrze prosperuje, gdy zespół menadżerów wyższego szczebla akceptuje napięcia między starym a nowym oraz podtrzymuje stan nieustannego kreatywnego konfliktu na szczycie firmowej hierarchii, Tushman, Smith, Binns (2016). Tworzy to pole do otwartej, ciągłej, śmiałej dyskusji na temat konfliktów w łonie organizacji i zapobiega „feudalnym” rozgrywkom

opartym na wzajemnym siłowaniu się. Konflikty mogą być więc wykorzystywane przez tworzenie algorytmów wyboru rozwiązań na styku obszarów konfliktowych, por. Koperska, Kukielka-Pucher (2014).

5. Przywództwo i budowanie zaangażowania poprzez pracę zespołową

Truizmem jest stwierdzenie, że zespoły nie funkcjonują w oderwaniu od struktury zarządczej. W organizacjach może istnieć mniej lub bardziej przychylnie środowisko dla pracy zespołowej, a wiele zależy będzie od pełniących funkcje przywódcze. Uprawnione będzie w związku z tym sformułowanie pytania – jakie cechy określają przywództwo zorientowane na pracę zespołową i wykorzystujące korzyści z tej pracy wynikające. Nie ulega wątpliwości, że w dzisiejszych warunkach organizacyjnych nie ma już akceptacji dla przywództwa w rodzaju „rozkazuj i rozdzielaj”. Co ciekawe, zauważa się to już nawet w takich instytucjach jak armia, która jest typową hierarchiczną strukturą, której jądrem celu istnienia jest zawsze w ostateczności udział w walce. Sami wojskowi, na co wskazuje przykład Bundeswehry często twierdzą, że owszem – w warunkach walki nie ma za dużo przestrzeni dla demokratycznych form zarządzania, ale poza polem walki powinno się dopuszczać tak wiele partycypacji, jak to możliwe. Czasy, w których zarządzało się i dowodziło w oparciu o strach, już minęły. W warunkach funkcjonowania armii podstawą jest wzajemny respekt i uwzględnianie opinii, Laudenbach (2011).

W codziennych warunkach funkcjonowania organizacji, gdy wzrasta ogólny poziom wykształcenia, coraz częściej ludzie przejawiają potrzebę, aby dowiedzieć się, dlaczego mają wykonać określone zlecane im czynności, jaki jest ich sens. Obowiązkiem lidera / przywódcy w kontekście pracy zespołowej jest wyjaśnienie kontekstu działań, tak aby wyzwania stawiane przed zespołem, były zrozumiałe dla wszystkich współpracowników (patrz Ridderstrale, Wilcom, 2009). Bardziej zaczyna się liczyć dialog, jako narzędzie szczerego i otwartego przepływu informacji. Bardzo duże znaczenie ma to w komunikowaniu zasad strategicznych firmy – przywódca nie powinien ograniczać się do ich obwieszczenia, tylko starać się je tłumaczyć, nie zabiegać o wymuszoną aprobatę, a bardziej o ich akceptację. Znamienne są słowa J. Welcha, słynnego, wieloletniego szefa General Electric: „*samemu często zdarzało mi się w ciągu dnia tyle razy mówić o kierunku firmy, że robiło mi się wręcz niedobrze od słuchania samego siebie*” (Welch, 2005). Welch zwraca przy tym uwagę na fakt, że jednym z najczęstszych problemów w firmach jest to, że liderzy przedstawiają wizję jedynie swoim najbliższym współpracownikom, ale rzadko dociera ona do pracowników „na linii ognia”. B. Groysberg i M. Slind, na podstawie prowadzonych przez siebie badań, wyodrębnili cztery elementy dialogu organizacyjnego: zażyłość, interaktywność, poczucie przynależności i celowość, które odpowiadają cechom rozmowy między ludźmi. Choć, zgodnie z tym modelem liderzy pobudzający do działa-

nia przy użyciu praktyk opartych na dialogu nie muszą stawiać na wszystkie wymienione elementy, to jednak wzmacniają się one nawzajem i ostatecznie zlewają w jeden zintegrowany proces, por. Groysberg, Slind (2012).

Jeśli przyjąć za prawdziwą tezę postawioną w tym artykule, mówiącą o wzrastającej roli zespołów we współczesnych organizacjach, i to, że zespoły stają się trwałym elementem krajobrazu organizacyjnego, to współczesny lider powinien wykorzystywać metody tworzenia wspólnoty w celu wykreowania warunków umożliwiających funkcjonowanie wielu liderów, dążąc do ukierunkowania całej energii i inspirowania do działania przez opis wspólnej wizji przyszłości. Kluczowe stają się umiejętności słuchania i rozważania różnych koncepcji. Umiejętność kreowania wielu liderów to jednocześnie zaakceptowanie organizacji jako *wspólnot „przedsiębiorców” kierujących wieloma mniejszymi i współdziałającymi ze sobą firmami, przypominającą bardziej strukturę rynkową demokratycznego państwa niż system totalitarny. (...) Władza do podejmowania zasadniczych decyzji dotyczących działań, takich, jak, co należy robić i z kim, będzie stopniowo powierzana mniejszym, samokierującym się grupom, które wspólnie podejmą stosowne decyzje*, Pinchot (1997). To nic innego jak zwrócenie uwagi na wzrastające znaczenie zespołów. Zespołów, które są odpowiedzią na zmiany w systemie dystrybucji władzy. Zespołów, jako wspólnot samodzielnie określających swoje cele i sposoby ich realizacji i dokonujących pełnej integracji zadań z ich wykonaniem, których wzrastającą autonomię i koordynację wspiera coraz bardziej zaawansowana technologia informacyjna, por. Helgesen (1997).

Dla przywództwa ważna jest percepcja otoczenia. Przywódca, swoje decyzje musi uzupełniać określonymi zachowaniami i postawą, dzięki której to właśnie otoczenie (członkowie zespołów) stwierdzi, że warto za nim iść. Działania, aby można je było nazwać przywódczymi, muszą skutkować podjęciem przez innych decyzji, że z własnej, nieprzymuszonej woli akceptują czyjeś przywództwo, przy czym przywództwo nie jest przypisane do określonej funkcji. Można być sprawnym menadżerem, nie będąc jednocześnie przywódcą, patrz Kamieński (2012). Rola menadżerów jest bardziej stabilizacyjna, strukturalizująca, a zajmowana pozycja jest przez nich wykorzystywana do uzyskania władzy. W przeciwieństwie do tego, prawdziwi przywódcy / liderzy kreują zmiany, tworzą kulturę organizacyjną opartą na wartościach i zasadach etycznych, potrafią budować emocjonalne relacje i związki z pracownikami, wykorzystywać wiedzę, doświadczenie i cechy osobowe, aby budować autorytet (Nahavandi, 2006). Zestaw tych cech pokrywa się z koncepcją przywództwa autentycznego, w dużej mierze pokrywającą się z przywództwem transformacyjnym. U podstaw tej koncepcji leżą: zwiększona samoświadomość przywódców, samokontrola i dawanie dobrego przykładu innym. Przywódcy skuteczni wspierają również autentyczność u swoich podwładnych, co poprawia ich samopoczucie i ułatwia osiąganie dobrych wyników.

Poza tym, zwiększona autorefleksja u podwładnych przekłada się na ich świadomość własnych wartości, celów i odczuć. Mieści się tym także zachęcanie do otwartości i przełamywania schematów, co F. Gino nazywa konstruktywnym nonkonformizmem, oznaczającym podejmowane z korzyścią dla przedsiębiorstwa zachowania odbiegające od norm, działań innych ludzi, lub od powszechnych oczekiwań. Wspomniana badaczka wskazuje na szereg przyczyn konformizmu, wśród których wymienia presję otoczenia, akceptację status quo oraz stronnicze interpretowanie informacji. Proponuje ona jednocześnie sześć strategii wdrażania tego rozwiązania, prowadzących się do uzyskania odpowiedniej równowagi między konformizmem, który w wielu sytuacjach również może przynieść pewne korzyści a nonkonformizmem. W gruncie rzeczy jest to wyznaczanie granic, w obrębie których pracownicy mogą swobodnie naruszać status quo, Gino (2017).

Przywódca autentyczny, zarządzający w zgodzie z samym sobą, wzbudza w swych naśladowcach większe zaufanie zarówno do siebie, jak i organizacji. Przywódca czy lider musi być spójny w tym co mówi i co robi, i działać zgodnie z głoszonymi wartościami. Inaczej rozdzźwięk wywołuje frustrację i fatalną atmosferę w przedsiębiorstwie, Smoliński, Zakrzewska (2017). Dzięki spójności i autentyczności wytwarza się pozytywny klimat w organizacji, Ciuk (2012). Błędem jest zabijanie indywidualności członków zespołu i dążenie do organizowania zespołów klonów, ludzi, którzy reagują w każdej sytuacji tak samo, jak zrobiliby to przywódcy. Każdy bowiem z członków zespołu posiada wyjątkowe zdolności i pewne zasoby kreatywności, które trzeba w odpowiedni sposób zdiagnozować. Popierając kreatywność i wyjątkowość członków swojego zespołu, można stworzyć pewną dynamiczną strukturę, charakteryzującą się synergią. Kreatywność każdego z członków zespołu zwiększa kreatywność całej grupy, zyskując znacznie większy wymiar. To prawda potwierdzająca wartość różnorodności członków zespołu, por. Holliday (2006). Przywódca rozumiejący te zależności i umiejący je wykorzystać nazywany jest przywódcą „inspiratorem” (*multipliers*), który zarządza pięcioma obszarami – talentów, kultury, strategii, podejmowania decyzji i realizacji zadań w całkiem inny sposób niż stojący na przeciwległym biegunie – marnotrawcy (*diminishers*). Inspiratorzy wychodzą z założenia, że zadanie lidera w pracy zespołowej polega na łączeniu ze sobą właściwych ludzi w sprzyjającym środowisku, dzięki któremu osiągną szczytową formę intelektualną. Sam zaś – jako lider – powinien wyczuwać, kiedy usunąć się w cień. Dla tego typu lidera intelekt ewoluuje i można go rozwijać, zaś podstawowe pytanie brzmi – „jak przejawia się mądrość danego pracownika”, a nie „czy ten człowiek jest mądry?”, por. Wiseman, McKeown (2010). Lider taki posiada osobowość kierowniczą, dla której nie ma oporów przed dzieleniem się władzą, jest za to zdolność do odkrywania nieprzeciętnego potencjału wśród „przeciętnych” ludzi oraz zdolność podejmowania decyzji w równowadze między ideami a pragmatyką. Profesor Linda A. Hill nazywa to „kierowaniem z tyłu” (*leading from behind*), Hill (2008). Tak więc, rola lidera to umiejętność słuchania opinii innych z otwartym umysłem oraz budowanie klimatu uczenia się od siebie, pobudzania entuzjazmu i nakłanianie do współpracy,

Kozielski (2012). Jest to także odpowiednie zarządzanie energią – swoją i innych wokół siebie, Clawson (2006).

Nie należy natomiast przesadzać z gloryfikowaniem zalet cechy, jaką jest charyzma, bowiem charyzma sama w sobie nigdy nie wystarcza, zwłaszcza gdy przyjęto błędne założenia strategiczne. Poza tym prowadzone na temat charyzmy badania w zakresie neuronauk, metodami skanowania z wykorzystaniem rezonansu magnetycznego dowodzą, że w mózgu osoby, która spotyka się z charyzmatycznym liderem, zmniejsza się aktywność obszarów odpowiedzialnych za sceptycyzm i czujność. Dodatkowo zauważa się, że podkorowe struktury mózgu nie rozpatrują treści odbieranego przekazu, lecz samą formę. Sprawia to, że do grona charyzmatycznych przywódców należą postacie skrajnie od siebie różne, jeśli chodzi o ich dokonania i intencje. Odwoływanie się charyzmatycznego lidera do wartości działa niezależnie od tego, jakie to są wartości. Wniosek jest taki, że często potrzebny będzie klucz do odróżnienia charyzmy niebezpiecznej od potrzebnej, dający się zastosować w rozwoju biznesowego przywództwa. J. Santorski, znany coach biznesu i psycholog społeczny, pozytywną charyzmę określa jako jej trzeci przez siebie wymieniony rodzaj – rzeczywisty autorytet, w odróżnieniu od charyzmy pierwszego typu – nawiedzonych i drugiego typu – komiwojażerów. Rzeczywisty autorytet odwołuje się do uczciwej intelektualnie i moralnie misji i wartości. Jest to ten typ przywódcy, który osiąga często długoterminowe rezultaty mimo charyzmy, a nie dzięki niej. Budzi zaufanie, inspirowanie, posiada autorytet, jednocześnie wyważając narzędzia retoryki i perswazji bez zbędnej przesady (Santorski, 2012c).

Skuteczny przywódca, tworzący sprzyjający klimat pracy zespołowej to również osoba, która ma realny wpływ na zmiany oraz poprawę funkcjonowania organizacji, mająca odwagę wyjść przed szereg i głośno zakwestionować „konwencjonalną” mądrość ogółu. Przywódca musi umieć zadawać pytania, celem lepszego naprowadzenia zespołu na właściwą drogę, w sytuacji, gdy ten zblądził, krytykowania, podważania status quo oraz – gdy wymaga tego sytuacja – pójsia pod prąd, por. Fita (2012). To człowiek potrafiący „wykroić” mentalną przestrzeń, w której zespół może realizować i wykazywać się innowacyjnością (por. Furr, Dyer, 2015). Przywódca umiejętnie równoważy proporcje między serdecznością a wykazywaniem się kompetencjami. Demonstrowanie tych cech równocześnie jest trudne, jednakże wzmacniają się one nawzajem, przynosząc ogromne korzyści. Zdobywanie zaufania i uznania otaczających lidera osób, zapewnia dobre samopoczucie. Panowanie nad sytuacją – również. Oba te czynniki pozwalają skutecznie oddziaływać na innych, przy czym sam lider, aby być pewnym siebie i mieć poczucie, że panuje nad sytuacją, musi być w kontakcie z samym sobą. Kiedy ta więź zostanie zawiązana, łatwiej jest zbliżyć się do innych. Potrzebne jest również respektowanie podstawowych potrzeb współpracowników w relacjach grupowych, jakimi są potrzeba przynależności i pragnienie bycia zrozumianym, por. Cuddy, Kohut, Neffinger (2015).

Odpowiednie podejście jest potrzebne również szczególnie mocno w trudnych, problemowych sytuacjach, jakie pociągać mogą za sobą zmiany, zarówno w odniesieniu do pojedynczych pracowników, jak i całych zespołów. W takich sytuacjach ludzie pragną, aby zadbać o ich potrzeby w czterech obszarach: przewidywalności, rozumienia sytuacji, kontroli nad wydarzeniami, ale także współczucia, choć może lepszym określeniem byłaby w tym przypadku empatia, por. Sutton (2009). Jest to zgodne z zaleceniem, mówiącym, że gdy ludzie rozumieją istotę problemu, w istotny sposób i szczerze uczestniczą w poszukiwaniu jego rozwiązania, Covey (2004). Prawdziwych liderów ludzie szanują, nigdy się ich nie boją. Prawdziwi liderzy przejawiają empatię i współczucie, nigdy nie są okrutni, i nie są jak wojskowi despoci, chowający się za swoim stopniem, żeby rządzić. Jasno wyrażają przekonania, jeśli trzeba, robią to stanowczo, ale nigdy w sposób uwłaczający komuś czy obraźliwy (por. Palmer, 2010).

Takie podejście jest czymś zupełnie innym w stosunku do tego, co prof. J. Hryniewicz nazywa, opierając się na własnych badaniach, folwarczną kulturą zarządzania, mając na myśli pewien archetyp działań zbiorowych, kształtujący się od XVI wieku na wschód od Łaby, a z którymi, jakże często mamy do czynienia w we współczesnych polskich realiach organizacyjnych. Zdaniem tego uznanego, posiadającego bardzo obszerny dorobek socjologa, nadal mamy do czynienia z przenikaniem się w polskiej kulturze organizacyjnej wzorów folwarcznych i właściwych dla kultury rynkowej. Defekty zarządzania, związane z folwarkiem polegały na zmienności, nieprzewidywalności i braku oddzielenia relacji osobistych od służbowych. Po stronie kierowników / właścicieli folwarku mieliśmy nieskrępowaną władzę i świadomość decyzyjności nieograniczonej przepisami, zaś po stronie chłopów wykształcił się etos wymuszonego lub zinternalizowanego posłuszeństwa, w połączeniu z brakiem poczucia odpowiedzialności i zapotrzebowaniem na szczegółowe instrukcje w pracy i opiekę kierownika poza pracą (Hryniewicz, 2007; por. Lewandowski, 2008).

Według badań J. Hryniewicza, najmniej rozpowszechnionym stylem kierowania w polskich organizacjach jest styl demokratyczny, angażujący pracowników w analizę problemów i podejmowanie decyzji. Mamy z tym do czynienia jedynie w przypadku co piątego pracownika. Dominują postawy wodzowskie, autorytarne, biurokratyczne. Zarządzanie jest mało przewidywalne, dyskrecjonalne. Najgorsze jest to, że pracownikom na ogół odpowiada taki styl kierowania. Jest to obraz rodem z folwarków, gdzie pan lub ekonom był despota, często nieprzewidywalnym, ale można go było udobruchać, podejmując pod kolana (*Polityka*, 2009, Santorski, 2011c)¹. Takie warunki trudno byłoby nazwać optymalnymi dla rozwoju efektywnej pracy zespołowej. Niestety, jak słusznie zauważają autorzy cytowanej już książki *Zespoły po*

¹ Podejście Prof. Hryniewicza można odnieść do teorii wdrukowanych zasad głoszącej, że w społeczeństwie trwają ukształtowane postawy mimo zmieniającej się rzeczywistości

polsku, dużą część polskich kierowników nie wyobraża sobie skutecznego pełnienia swojej funkcji, jeśli nie będą wykazywać się odpowiednią „twardością” wobec swoich podwładnych. Kultura ma wpływ zarówno na sposób myślenia i zachowania kierujących, jak i podwładnych. Efektem tego jest sytuacja, w której przekonania menadżerów co do konieczności autokratycznego sposobu zarządzania są pochodną oczekiwań podwładnych, którzy szanują i respektują twardość oraz sprawiedliwość szefa. Wyrażana w zachowaniu miękkość, otwartość i mniejszy dystans budzą nieufność i niepokój co do ewentualnych nieczystych intencji szefa, albo są wręcz odbierane jako słabość, którą trzeba wykorzystać. Rodzi to formalizm stosunków, hierarchiczny dystans, niskie zaufanie oraz brak otwartej komunikacji, jakże niezbędnej do poszukiwania innowacyjności i wykorzystywania potencjału tak pracowników, jak całych zespołów (Puszcz, Dąbrowski, Zaborek, 2011; Santorski, 2012b). Eksperci wskazują jeszcze na cechujące nas: wysoki dystans do władzy i silne unikanie niepewności. Wiąże się to z wysoką akceptacją dla nierówności przywilejów i praw. W takich okolicznościach podwładni oczekują instrukcji od przełożonego, gdzie nie ma przestrzeni dla innowacji, kreatywności czy podejmowania samodzielnych decyzji, zgodnie z maksymą, że „góra wie lepiej”. Dla pracy zespołów ważny jest też czynnik unikania niepewności. Zbyt stresujący jest niepokój związany z sytuacjami nowymi i niejednoznaczными, które uznawane są za niebezpieczne.

Dla polskiego społeczeństwa charakterystyczny jest także wysoki stopień akceptacji gry o sumie zerowej. Uważa się, że sukces życiowy, czy to w pracy, czy w finansach, czy nawet w sprawach osobistych, jest możliwy jedynie dzięki odebraniu korzyści innym. Na gruncie pracy zespołowej jest to podejście – nasza wygrana – przegrana rywali. Żebyśmy mogli wygrać, ktoś inny musi przegrać. Kompromis uważany jest nadal za kompromitację. Jest to swoisty zakodowany wzorzec przeżywania tożsamości, w którym się nie poszukuje wspólnoty opartej na interesach, tylko na wartościach (Drzewiecki, 2016).

Oczywiście generalizowanie, iż jest to model dominujący w polskich warunkach byłoby zbyt daleko idące, ale nie jest tajemnicą, że ten sposób zarządzania niestety występuje dość często. Nie jest to zjawisko pozytywne, ale nie trzeba zbytnej dociekliwości i szczególnie zaawansowanych badań, aby stwierdzić, że taki folwarczny model zarządzania może występować w wielu organizacjach, niezależnie od ich umiejscowienia w przestrzeni historycznej danego kraju. Wówczas będzie to określone np. jako autorytarny styl zarządzania. Docelowo nie jest to model efektywny. Ciekawe i skłaniające do refleksji wnioski na temat przywództwa, a dokładniej jednej z jego cech – wizjonerstwa, przedstawia debata przeprowadzona na łamach *Gazety Prawnej*. Uczestniczący w niej doświadczeni naukowcy i szefowie dużych firm podkreślali, że często zbyt szybko posługujemy się w określaniu ludzi mianem przywódcy i wizjonera. Zgodnie stwierdzają także, że nie każdy pracownik i nie każdy przywódca odnajdzie się określonych warunkach. Wiele zależy od środowiska i interakcji między stylem zarządzania i mentalnością. Profesor Koźmiński – uczestnik

wspomnianej debaty, uważa, że lider, efektywnie zarządzający zespołem, musi sprawnie dysponować trzema „maskami” – menadżera, która przełoży się na jego skuteczność, artysty – bowiem dobry przywódca musi sobie wyobrazić rzeczy, których inni nie będą w stanie oraz kapłana – przywódca musi być twórcą i strażnikiem wartości (Gazeta Prawna, 2016).

I. Nonaka i H. Takeuchi rozszerzają ten katalog ról przywódców. Twierdząc, że podstawowym atutem przywódcy, sprawnie kierującymi zespołami ludzkimi jest posiadanie i posługiwanie się wiedzą praktyczną, wskazują jednocześnie, że nowy przywódca musi przywdziewać role filozofa, rzemieślnika, idealisty, polityka, powieściopisarza i nauczyciela. W myśleniu tym, co zrozumiałe, zważywszy na pochodzenie autorów, przebija filozofia japońskiego modelu zarządzania, zwracająca szczególnie uwagę na postulowanie konieczności dostarczania przez firmy zarówno wartości ekonomicznej, jak i społecznej. *Filozof* rozumie istotę problemu i wyciąga ogólne wnioski z luźnych obserwacji. *Rzemieślnik* rozumie najważniejsze problemy chwili i natychmiast je rozwiązuje. *Idealista*, postępuje zgodnie z własnym poczuciem tego, co jest dobre zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i społeczeństwa. *Polityk* potrafi mobilizować i motywować ludzi do działania. *Powieściopisarz* biegle posługuje się metaforami, opowieściami i zasadami retoryki. *Nauczyciel* wyznaje wartości i wpaja zasady, zaś inni chcą się od niego uczyć (Nonaka, Takeuchi, 2015).

Z kolei J. Santorski, opierając się na własnych doświadczeniach praktycznych w prowadzonej przez siebie i partnerów firmy Values, wymienia aż 16 cech naturalnego lidera, pogrupowanych w cztery kategorie związane z nastawieniem, zarządzaniem sobą i relacjami, kompetencjami szefowskimi oraz spójnością (Santorski, 2011a, por. także Santorski, 2011b, 2013a). Są to złożone role, ale i coraz bardziej złożone stają się środowiska zarządzania organizacjami. W dużej mierze trafne jest stwierdzenie, że przywództwo to sztuka improwizacji. Można kierować się wizją, jasnymi wartościami i planem strategicznym, ale trudno jest napisać scenariusz tego, co rzeczywiście będzie trzeba wykonać minuta po minucie. Przywódca musi reagować na to, co dzieje się, na bieżąco, por. Heifetz, Linsky (2013). Cenna staje się umiejętność prowadzenia zespołów przez zmiany w sposób angażujący i otwarty, a zarazem wymagający. Dowodem tego są liczne programy trenerskie i szkoleniowe nastawione na tą właśnie umiejętność. (Santorski, 2011d, 2013b).

Reasumując dotychczasowe rozważania można śmiało postawić tezę, że zarówno efektywnie działające zespoły, jak i dobrany do uwarunkowań organizacyjnych model przywództwa, sprzyjający współpracy, nastawiony dialogowo i kooperacyjnie, sprzyjać będą temu, co często określa się mianem zaangażowania organizacyjnego, a zwłaszcza tego komponentu, który nazywany jest zaangażowaniem afektywnym (*affective commitment*). Oznacza ono emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji, odzwierciedlające to, w jakim stopniu jednostka chce być w organizacji. Dwa pozostałe – zaangażowanie trwania (*continuance commitment*) i zaangażowanie normatywne (*normative commitment*), odzwierciedlają konieczność i poczucie

obowiązku (por. Spik, Klincewicz, 2012). Pracownicy docenieni, czujący wsparcie emocjonalne, traktowani podmiotowo i w sposób zindywidualizowany, z pewnością silnie odczuwać będą to, co charakteryzuje zaangażowanego pracownika, czyli pragnienie, aby pozostać członkiem organizacji, skłonność do wysokiego poziomu wysiłku na jej rzecz oraz wiary w cele i wartości swojej organizacji (Cohen, 2007; Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2012). Wprawdzie większość modeli zaangażowania organizacyjnego skupia uwagę bardziej na indywidualnych relacjach pracownik-firma, niemniej, zważywszy na coraz szerszy kontekst uwarunkowań organizacyjnych, tworzących pole do współpracy we współczesnych organizacjach, uprawnionym jest odnoszenie tego zagadnienia również do głównego wątku niniejszego artykułu, jakim jest właśnie praca zespołowa. W temacie zaangażowania, specjaliści od zarządzania personelem zwracają jednak uwagę na to, aby nie skupiać się jedynie na satysfakcji z pracy, gdyż zaangażowanie to coś zdecydowanie więcej. Prawdziwe zaangażowanie przejawia się w przekonaniu o tym, co się robi i dlaczego, czyli budowaniu środowiska, w którym pracownicy mają poczucie wpływu na to, co dzieje się w ich najbliższym otoczeniu, i wiedzą, po co robią, to co robią, czyli poczucie sprawstwa (por. Borejza, 2012).

System budowania zaangażowania wśród pracowników powinien być dopasowany nie tylko do potrzeb danej firmy, do jej strategii czy kultury, ale także do istniejących zespołów, które mogą się przecież bardzo między sobą różnić pod wieloma względami. Zaangażowani pracownicy zespołowi wykonują swoje obowiązki na najwyższym poziomie i jednocześnie poszukują nowych rozwiązań, mogących usprawnić i rozwijać biznes, a tym samym podnosić konkurencyjność firmy (Augustyniak, 2015; Wilczyńska, 2015; Kujawska-Krakowiak, 2015).

Jest o co walczyć, bowiem badania Instytutu Gallupa dowodzą, że firmy z najwyższymi wskaźnikami pracowników zaangażowanych osiągają najwyższe zyski i są najodporniejsze na recesję gospodarczą (*State of the Global Workplace*, 2013). Podobne wnioski potwierdzają wykonywane etapami badania brytyjskie – górny kwartył badanych firm z czołówki rankingu osiągnął podwojone zyski w porównaniu z firmami, w których poziom zaangażowania kształtował się na poziomie niższym niż średnia, znajdujących się na końcu notowania. Firmy te są również 12 % częściej polecane przez konsumentów, MacLeod, Clarke (2012). W cytowanym raporcie badawczym odniesiono się również do innych badań, prowadzonych w różnych odstępach czasu przez inne ośrodki badawcze, w zakresie takich parametrów jak wskaźnik absencji z powodu choroby, innowacyjność, zysk operacyjny, wypadki przy pracy, rotacja, produktywność, czy rentowność (por. Huselid, 1995; Payne, Weber, 2006; Hartner, Schmidt, Hades, 2002; Fulmer, Gerhart, Scott, 2003). Wyniki badań wyraźnie pokazują, że w każdym w zasadzie aspekcie z wyżej wymienionych, firmy odznaczające się wyższymi wskaźnikami zaangażowania odnotowują lepsze wyniki. Zasygnalizowane zależności potwierdzają również prowadzone globalnie analizy firmy badawczej Aon Hewitt, której metodologia badań nad zaangażowaniem pracowników

w regionach Europy Środkowo-Wschodniej, podobnie jak w przypadku Gallupa przyporządkowuje firmy do jednej z trzech kategorii: strefy niepewności i braku zaufania², strefy neutralnej oraz strefy wysokich wyników². Wskaźnik *Total Shareholder Return (TSR)*, oznaczający całkowitą stopę zwrotu dla akcjonariuszy wskazuje, że wyniki finansowe w firmach znajdujących się w strefie wysokich wyników przekraczają przeciętne rezultaty finansowe o połowę, por. Aon Hewitt (2014). Są to wiarygodne argumenty za sensem budowania zaangażowania organizacyjnego. A praca zespołowa z pewnością może do tego prowadzić.

6. Dysfunkcje pracy zespołowej

Wszystkie wymienione zalety, związane z samą pracą zespołową i wpływem czynników kształtujących jej efektywność, nie powinny powodować tracenia z pola widzenia również tego faktu, że często można spotkać krytyczne opinie na temat pracy zespołowej i zespołów, lub możliwych wypaczeń związanych z przewartościowymaniem tego rodzaju pracy. Najczęściej spotkać można opinie związane ze zjawiskiem próżniactwa społecznego (efektu Ringelmann), konfliktem silnych osobowości (syndrom Apollo), dezorganizującym wpływem presji czasu na wspólną pracę grupy, napięciem emocjonalnym związanym z różnicami charakterów i osobowości, polaryzacją grupową, facylitacją społeczną, syndromem stadnego myślenia, przekonaniem o wyłącznej słuszności moralnej grupy, czy też koncentracją na tym „co wiedzą wszyscy członkowie grupy” i ignorowaniem faktów znanych tylko nielicznym. Wszystkie te zagadnienia zostały szeroko opisane w literaturze przedmiotu. (zob. Kenrick, Neuberg, Cialdini, 2002; Karau, Williams, 1993; Flippen, 1999; Harkins, Szymański, 1989).

Myśląc o pracy zespołowej, często zapomina się o tym, że nie zawsze musi być ona najlepszym rozwiązaniem. Eksperci zastrzegają, że nawet z pozoru identyczne zadanie w każdej z firm będzie się charakteryzować inną naturą. Dlatego tak trudno z góry założyć, czy lepiej, by problem rozwiązywała grupa zadaniowa, czy też pojedynczy pracownicy. Zaleca się, aby dokładnie przeanalizować strukturę problemu pod kątem decyzji, czy to właśnie zespół jest najlepszym rozwiązaniem. Decydować o tym może m.in. kwestia wagi czy wysokiej jakości merytorycznej decyzji, dostępu do informacji do podjęcia decyzji o wysokim stopniu jakości merytorycznej, poziom ustrukturalizowania problemu, roli akceptacji decyzji przez podwładnych w kontekście jakości jej wdrożenia, przeświadczenie pracowników o roli rozwiązania

² Strefa niepewności oznacza, że wskaźnik zaangażowania nie przekracza 39 %, strefa neutralna oznacza, że wskaźnik ten mieści się w przedziale od 39 do 56 %, zaś strefa wysokich wyników, że wskaźnik przekracza 65%, zob. Aon Hewitt (2014).

problemu w osiągnięciu celów organizacji, czy też możliwy konflikt pomiędzy podwładnymi w preferowanym rozwiązaniu (por. Makin i in., 2000).

Wśród innych, często występujących uproszczeń dotyczących tworzenia i budowania efektywnych zespołów, przyjmuje się, że liderzy / menadżerowie mają możliwość budowania ich od podstaw. Tymczasem jest to dość rzadko występujący „lukus”. Najczęściej stawiani są oni bowiem w sytuacji konieczności przejęcia już funkcjonujących zespołów z wszystkimi tego zaletami i wadami. W takich przypadkach potrzebne jest zupełnie inne podejście. Według jednej ze szkół, powinno się kłaść nacisk na odpowiednią ocenę dotychczasowej pracy zespołu, jego dynamiki i poszczególnych członków, jego restrukturyzację / transformację poprzez określenie wspólnie podzielanej wizji, budowanie spójności, reguł zachowania w kontekście wspólnych wyzwań oraz przyspieszenie rozwoju zespołu poprzez system odpowiednio sformułowanych celów, pozwalających na uzyskanie widocznych i odczuwalnych sukcesów, Watkins (2016).

Twierdzi się również, że zanim zarządzający przedsiębiorstwem zdecyduje, w jaki sposób spróbować dojść do rozwiązania problemu, powinien najpierw zdefiniować jego charakter i dobrze poznać predyspozycje załogi, która ma się z nim zmierzyć. O tym właśnie zapominają szefowie wielu firm, idąc z duchem czasu i bezrefleksyjnie narzucając pracownikom kulturę pracy zespołowej jako recepty na wszystkie biznesowe wyzwania, co jest błędem, por. Drzewiecki (2014). W przypadku polskich pracowników, wśród których, co potwierdzają również cykliczne badania *Diagnoza społeczna*, wobec niewielkich zasobów kapitału społecznego, szczególnie istotne jest doprowadzenie do sytuacji, w której osoby, mające rozwiązać dany problem, zaczynają sobie ufać. Jeśli przywódca uda się znaleźć wśród załogi osobę, która doprowadzi do wzrostu zaufania, czy wręcz w ogóle do powstania w grupie ufności, nawet w jej podstawowym stopniu, to pojawi się szansa na sukces. W przeciwnym razie członkowie grupy się wycofają, bo ich zaszczości mentalne, obawy i uprzedzenia wezmą górę.

Przykładowo, rozwijając jedno z wyżej wymienionych ograniczeń pracy zespołowej, można wskazać problem, jaki dotyczy grup, szczególnie istotny w dobie gospodarki opartej na wiedzy, który związany jest z niewykorzystaniem w pełni swoich możliwości w sensie podmiotów decyzyjnych. Zamiast gromadzić wiedzę i korzystać z mądrości wszystkich członków, grupy niejednokrotnie popełniają większe błędy niż pojedynczy członkowie. Bierze się to z wyczulenia na sygnały informacyjne płynące z wypowiedzi innych, nawet, jeśli informacje te są błędne czy mylące. Często występuje też presja wizerunkowa, powodująca, że członkowie zespołu milczą lub zmieniają poglądy, aby dopasować się do reszty, nawet, gdy wiedzą, że pozostali popełniają błąd. Efektem jest to, że grupy często potęgują błędy jednostek, ślepo zmierzają ku nietrafionym decyzjom, skupiają się na skrajnych opcjach, a także – jak już wcześniej wspomniano – ignorują informacje, które nie są powszechnie dostępne, por.

Sunstein, Hastie (2015). Zjawisko to może się uwidaczniać szczególnie silnie w krajach o kulturach kolektywistycznych, gdzie grupa „przeważa” nad jednostką. Organizacje w tego typu kulturach mogą „produkować” niejednokrotnie wyższy poziom postaw konformistycznych niż w organizacjach z kultur indywidualistycznych, por. Bond, Smith (1996). Nazywane jest to efektem Ascha od nazwiska psychologa, który prowadził badania nad zjawiskiem konformizmu. Mimo, że trudno byłoby oszacować w sposób mierzalny ten wpływ, profesjonalści od pracy zespołowej zalecają uwzględniać możliwość występowania tego efektu.

Inne możliwe dysfunkcje mogą polegać na tym, że w grupie często dochodzi do lekceważenia osób, które mniej się liczą, czy nie potrafią się dobrze sprzedać. Częstym zjawiskiem związanym z powyższym problemem, wcześniej już wzmiankowanym, jest zdominowanie zespołów przez charyzmatycznych czy aroganckich liderów o mocnej osobowości, którzy owładnięci misją i wiarą we własne umiejętności, odrywają się często od rzeczywistości i podejmują fatalne decyzje.

Jeszcze inna perspektywa, reprezentowana przez wybitnych psychologów, zwracająca uwagę na możliwe problemy w pracy zespołów, zaprezentowana przez takich badaczy jak H. Eysenck, wprost mówi, że umysł jest najbardziej twórczy i wnikliwy, gdy jest skoncentrowany na zadaniu i nie rozpraszają go relacje społeczne. Oczywiście takie uproszczenie jest zbyt daleko idące, gdyż wiele zależy od tego czy zespół ma do rozwiązania problemu o charakterze analitycznym czy otwartym. W tym pierwszym przypadku nie zaleca się pracy zespołowej, gdyż wymagana jest praca we własnym tempie, a nadmiar osób i różne tempa pracy mogą w takim przypadku wywołać chaos. Z kolei M. Csikszentmihalyi i G. Fest wykazali, że najbardziej kreatywni ludzie są często zamknięci w sobie i nie lubią pracy zespołowej, która ich wykańcza, por. Hendler (2015).

Nadmiar pracy zespołowej może być dla organizacji szkodliwy. Kiedy zapotrzebowane na współpracę jest zbyt wysokie lub nie rozkłada się równo między wszystkich pracowników, w procesach mogą pojawiać się wąskie gardła, a część pracowników – tych najbardziej zaangażowanych we współpracę i pomoc innym – odczuwa skutki wypalenia zawodowego. Badania R. Coss oraz A. Granta, przeprowadzone w ponad 300 organizacjach pokazują, że podział obowiązków wymagających współpracy jest zdecydowanie nierówny. W większości przypadków aż 20-35% wspólnie realizowanych zadań dostarczających wartości dodanej wykonuje zaledwie 3-5% pracowników, Cross, Grant (2017). Osoby, znane w organizacji z chęci pomagania innym i otwartości na współpracę, często są obsadzone w liczących się rolach, przyczyniając się do podnoszenia jakości pracy i wyników zespołowych. W miarę jednak upływu czasu osoby takie stają się swoistymi „wąskimi gardłami”, bez których żaden projekt nie może się udać. Prowadzi to do przeciążenia i utraty indywidualnej wydajności. Niejednokrotnie ilość oraz różnorodność pracy, jaką wykonują dla in-

nych, przestaje po pewnym okresie czasu być zauważana, z racji szerokiego zaangażowania w pomoc różnym innym osobom, zespołom z organizacji, a nierzadko spoza niej.

W tym też kontekście istotne jest, aby przywódcy tworzyli lepsze mechanizmy zarządzania współpracą, na przykład w postaci proponowanych przez wspomnianych badaczy map zapotrzebowania na pomoc i możliwości jej udzielania, eliminując tym samym część zadań i przydzielając je innym osobom oraz motywując ludzi do skuteczniejszego współdziałania. Aby tego jednak dokonać zalecają oni uświadomienie sobie i zdefiniowanie trzech rodzajów tzw. „zasobów kooperacyjnych”, do których zalicza się zasoby *informacyjne*, *społeczne* i *osobiste*. Mają one różny poziom efektywności, co sprawia, że zarządzanie nimi musi uwzględniać kontekst sytuacyjny, organizacyjny czy osobisty. Zasoby informacyjne obejmują pokłady wiedzy oraz umiejętności, które można utwalić i przekazywać dalej. Zasoby społeczne to usytuowanie konkretnej osoby w sieci kontaktów, jej dostępność, koneksje i pozycja, jaka zajmuje. Są to czynniki, które można wykorzystywać, aby umożliwić współpracownikom lepszą współpracę. W zakresie zasobów osobistych mieszczą się natomiast czas, jakim dysponuje pracownik i posiadana przez niego energia, por. Cross, Grant (2017).

Wybór działania poprzez zespół wymaga więc rozważenia wielu kwestii, począwszy od rodzaju problemów do rozwiązania, stawianych celów, kontekstu sytuacyjnego, umiejętności członków zespołu, ich wcześniejszych doświadczeń i wielu innych jeszcze zagadnień. Wreszcie – jak słusznie zauważa R. K. Sprenger, autor znanych książek z zakresu zarządzania, termin *zespół* i *praca zespołowa* bywa często nadużywany w praktyce, jako modne określenie czegoś, co w istocie pracą zespołową wcale nie jest (Sprenger 2001, 2002). Tym samym nie zawsze zespół oznacza wspólną pracę i kooperację, a w tradycyjnym, nadużywanym pojęciu wręcz może prowadzić do braku odpowiedzialności, braku skutecznego planowania i trudności w kierowaniu, por. Lotter (2002). Należy więc być ostrożnym w używaniu tego określenia i nie podążać bezrefleksyjnie za modami i radami modnych w ostatnim czasie doradców w tym zakresie, którzy nie zawsze trafnie diagnozują potrzeby organizacji, i pamiętać o tym, że rynek usług doradczych w tym zakresie, obejmujący broszury, publikacje, seminaria, szkolenia to wielki interes i nie mniejsza chęć zarobku ze strony „doradców”.

7. Zakończenie

Od zespołów we współczesnych organizacjach nie ma odwrotu. Powołanie zespołów nie można traktować jako leku na wszystkie problemy w organizacji. Jednak poznawanie niuansów tworzenia i funkcjonowania zespołów będzie niewątpliwie wchodzić w standardowe wyposażenie kompetencyjne współczesnych przywódców, liderów, menadżerów, bez względu na przyjętą nomenklaturę określającą osoby kierujące. Coraz większe zróżnicowanie zadań do rozwiązania, ich stopień złożoności,

coraz większa liczba powiązań organizacji z otoczeniem, jego częste zmiany, konieczność adaptacji do nich z jednej strony, a potrzeba wyprzedzania z drugiej, sprawiać będą, że po zespoły sięgać się będzie często. Nie tylko od samych liderów wymaga się współcześnie wiedzy o zespołach i umiejętności kierowania nimi. Nie dziwi już bowiem podczas prowadzonych rekrutacji rozmowy i testy badające predyspozycje przyszłego pracownika właśnie do pracy zespołowej. Nierzadko w czasie swojej kariery, wielu pracowników, którzy początkowo nie przypuszczali, że kiedykolwiek tak się stanie, będzie zmuszonych do przyjmowania ról kierowniczych w zespołach, mimo braku formalnego odwzorowania ich funkcji kierowniczych w formalnych strukturach organizacyjnych.

Rzeczywistość organizacyjna ulega zmianie, zaś jej trwałym elementem będą zespoły. Zawarta w tezie artykułu teza znajduje pełne potwierdzenie. W artykule nie poruszono wielu innych, równie istotnych kwestii dotyczących zespołów, chociażby związanych z jego dynamiką, budowaniem, czy narzędziami pracy w zespole. Zostały on jedynie wzmiankowane, niemniej przedstawiona analiza wybranych zagadnień wyraźnie wskazuje na złożoność tematu jakim są zespoły, ich rola i znaczenie we współczesnych organizacjach, poszukiwanie przestrzeni dla ich funkcjonowania, zasad działania ale i ograniczeń i możliwych dysfunkcji.

Literatura

- Abele J. (2014) Jednoczenie umysłów. W: *O efektywnej współpracy, Harvard Business Review Polska*, ICAN Institute, Warszawa.
- Adler P., Heckscher Ch., Prusak L. (2014) Jak zbudować firmę nastawioną na współpracę. W: *O efektywnej współpracy, Harvard Business Review Polska*, ICAN Institute, Warszawa.
- Adler P., Heckscher Ch., Prusak L. (2012) Jak zbudować firmę nastawioną na współpracę. *Harvard Business Review Polska*, luty.
- Amason A.C. (1996) Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. *Academy of Management Journal*.
- Antczak Z. (2004) *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia praktyki i teorii zarządzania funkcją personalną w świetle badań*. Antykwa, Warszawa, Kluczbork.
- Aon Hewitt (2014) *Trends in Global Employee Engagement*. Aon Hewitt.
- Aon Hewitt (2015) http://bestemployerseurope.aon.com/pl/wp-content/uploads/2015/10/Aon-Hewitt_Program-Najlepsi-Pracodawcy-2015_Najwazniejsze_informacje_06.2015.pdf, dostęp z dnia 01.09.2016.
- Armstrong M. (2005) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wyd. 3, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Augustyniak R. (2015) Jak wpływać na wewnętrzną motywację? *Personel Plus*, 2(87).
- Batt R. (1996) Outcomes of Self-Directed Groups in Telecommunications Services. W: P. Voos, (ed.), *Proceedings of the 48th Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association*, Madison, Industrial Relations Research Association, 340-347.

- Bauman Z. (2013) O łasce pańskiej, prekariuszach oraz pieczeniarniach. *Charaktery* 1(192).
- Belbin M. (2003) The Critical Factors That Build or Break Teams. W: *Best Practice Handbook*, Bloomsbury Publishing, 398.
- Belbin R.M. (2008) *Twoja rola w zespole*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Belbin M. (2010) *Nie tylko zespół*. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Benkler Y. (2016) Gen współpracy. *Harvard Business Review Polska*, kwiecień.
- Black S.E., Lynch L.M. (2003) *What's Driving the New Economy? The Benefits of Workplace Innovation*. Los Angeles .
- Blikle A. (2014) *Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu*. Onepress, Warszawa.
- Błaszczuk W. (2005) Metody zarządzania relacjami w grupie. W: W. Błaszczuk, red. *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*. PWN, Warszawa.
- Bogusz-Przybylska K. (2015) Magia wartości a sukces firmy. *Personel Plus*, 2(87).
- Boleska M. (2012) Na zasadzie wzajemności. *Personel Plus*, 11(60).
- Bond R., Smith P.B. (1996) Culture and Conformity: A Meta-Analysis of Studies Using Asch's Line Judgment Task. *Psychological Bulletin*, January.
- Bonk M. (2013) Konflikt - siła destrukcyjna czy szansa dla organizacji. *Personel Plus*, 09 (70).
- Borejza T. (2012) Mówić i słuchać – dobra komunikacja służy budowie zaangażowania. *Personel Plus* 06 (55).
- Brett J., Behfar K., Kern M.C. (2010) Zarządzanie zespołami wielokulturowymi. *Harvard Business Review Polska*, luty.
- Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A. (2009) *Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą*. Difin, Warszawa.
- Buelens M., Sindingk., Waldstrom Ch., Kreitner R., Kinicki A. (2011) *Organisational Behaviour*. McGraw-Hill Education, New York.
- Castells M. (2008) *Społeczeństwo sieci*. PWN, Warszawa.
- Cialdini R.B. (2016) *Mała wielka zmiana*. GWP, Sopot.
- Ciuk S. (2012) Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem. W: B. Glinka, M. Kostera, red., *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Clawson J.G. (2006) *Level Three Leadership: Getting Below the Surface*. Prentice Hall, New Jersey.
- Cohen A. (2007) Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 17/3.
- Coleman P.T., Deutsch M. (2005) Kilka wskazówek, jak rozwijać twórcze podejście do konfliktu. W: M. Deutsch, P. T. Coleman, *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Covey S.R. (2004) *Zasady skutecznego przywództwa*. Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
- Cross R., Grant A. (2017) Przeciążenie współpracą. *Harvard Business Review Polska*, luty.
- Crozier M. (1993) *Przedsiębiorstwo na podsłuchu*. PWE, Warszawa.
- Cuddy A.J.C., Kohut M., Neffinger J. (2015) Przywództwo zaczyna się od zaufania. *Harvard Business Review Polska*, kwiecień.

- Czychol H. (2016) *Teamwork macht Mitarbeiter faul und demotiviert*: <http://www.welt.de/wirtschaft/karriere/article126546647/Teamwork-macht-Mitarbeiter-faul-und-demotiviert.html>, dostęp z dnia 01.09.2016.
- de Rond M. (2012) *Conflict Keeps Teams at the Top of Their Game*, HBR Blogs, <http://blogs.hbr.org/2012/07/conflict-keeps-teams-at-the-to/>, dostęp z dnia 19.08.2016.
- Drzewiecki R. (2016) Niechęć do współdziałania jest naszą narodową kulą u nogi czy raczej szansą na sukces? *Gazeta Prawna*, 23 kwietnia 2016., <http://www.gazetaprawna.pl/artykuly/938219.polacy-nie-potrafiawspolpracowac.html#>, dostęp z dnia 20.08.2016.
- Drzewiecki R. (2014) Praca zespołowa czyli dłużej, gorzej i drożej. *Gazeta Prawna*, 25.12.2014, <http://serwisy.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/843773.praca-zespolowa-czyli-dluzej-gorzejdrozej.html?sms=3&c=67bfa4d66aa9ee4a3645d39f37ed353a>, dostęp z dnia 22.08.2016.
- Dukielska Z., Kowalczyk D. (2014) Warto pracować nad zaangażowaniem. *Personel Plus* 11(84).
- Eisenhardt K. M., Kahwajy J. L., Bourgeois L. J. (2005) Konstruktywne konflikty w zespołach zarządzających. W: *Efektywna komunikacja*, *Harvard Business Review*, Helion, Gliwice.
- Fita A. (2012) Przywództwo na trudne czasy – charyzma to za mało. *Personel Plus* 5(54).
- Flippen A.R. (1999) Understanding Groupthink from a Self-Regulatory Perspective. *Small Group Research*, April 1999.
- Fulmer I., Gerhart B., Scott K. (2003) Are the 100 Best Better? An Empirical Investigation of the Relationship between Being a “Great Place to work” and Firm Performance. *Personel Psychology* 56.
- Furr N., Dyer J.H. (2015) Wiodąc zespół w nieznaną. *Harvard Business Review Polska*, lipiec-sierpień.
- Gazeta Prawna* (2016) Czym dla wizjonerów jest budowanie zespołu, czerwiec 2016, *Gazeta Prawna*.
- Gellert M., Nowak C. (2008) *Zespół*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Gibson J. W., Blackwell C. W. (1999) Flying high with Herb Kelleher: A profile in charismatic leadership. *The Journal of Leadership Studies*, 6.
- Gilley J.W. (2010) *Menadżer jako polityk*. Oficyna a Wolter Kluwer business, Warszawa.
- Gino F. (2017) Pozwól pracownikom na bunt. *Harvard Business Review Polska*, maj.
- Goleman D. (1999) *Inteligencja emocjonalna*. Media Rodzina, Poznań.
- Goleman D. (1999) *Inteligencja emocjonalna w praktyce*. Media Rodzina, Poznań.
- Granstrom K., Stwine D. (1998) A Bipolar Model of Groupthink: An Extension of Janis’s Concept. *Small Group Research*, February.
- Groysberg B., Slind M. (2012) Leadership is a conversation. *Harvard Business Review* 90(6), June.
- Haas M., Mortensen M. (2016) Die Geheimnisse guter Teamarbeit. *Harvard Business Manager*, Juli.
- Hackman R. (2011) *Collaborative Intelligence*. Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.

- Halvorson H.G. (2014-2015) Spraw, by zespół dotrzymywał obietnic. *Harvard Business Review Polska*, grudzień – styczeń.
- Hampden-Turner Ch., Tompenaars A. (1998) *Siedem kultur kapitalizmu*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Harkins S.G., Szymanski K. (1989) Social Loafing and Group Evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, June.
- Hartner J., Schmidt F., Hayes T. (2002) Business-Unit Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 87.
- Heifetz R.A., Linsky M. (2013) Poradnik przetrwania dla liderów. *Harvard Business Review Polska*, lipiec- sierpień.
- Hendler A. (2015) Zbiorowa mądrość jest przereklamowana. *My Company Polska*, 1.
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. (2011) *Kultury i organizacje*. PWE, Warszawa.
- Holliday M. (2006) *Coaching, mentoring i zarządzanie. Jak rozwiązywać problem i budować zespół*. Wydawnictwo HELION, Gliwice.
- Hill L. A. (2008) Gesucht: ein neuer Typ Manager. *Harvard Business Manager*, Juni.
- Hill L. A., Lineback K. (2011) Are You a Good Boss-Or a Geat One? *Harvard Business Review*, January- February.
- Hryniewicz J. (2007) *Stosunki pracy w polskich organizacjach*. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Huselid M. (1995) The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal* 38.
- Imai M. (2012) *Gemba Kaizen. Zdroworoządkowe podejście do strategii ciągłego rozwoju*. PROFES, Warszawa.
- Isaacson W. (2011) *Autobiografia Steve Jobsa*. Wydawnictwo Insignis, Kraków.
- Isaacson W. (2012) Prawdziwe lekcje przywództwa Steve'a Jobsa. *Harvard Business Review Polska*, maj.
- Kamiński J. (2012) Idealne czasy dla przywództwa. *Personel Plus*, 8(57).
- Karau S. J., Williams K. D. (1993) Social Loafing: Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, October.
- Katzennach J. R., Smith D. K. (2012) Dyscyplina zespołów. W: *O zarządzaniu ludźmi*, Harvard Business Review Polska, ICAN Institute, Warszawa.
- Kenrick S. T., Neuberg S. L., Cialdini R. B. (2002) *Psychologia społeczna*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Koperska P., Kukiełka-Pucher D. (2014) Twórz przestrzeń do wzmacniania pozytywnych efektów. *Personel Plus* 3(76).
- Kostera M., Śliwa M. (2012) *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Kowalczyk A., Grubizna M. (2014) Co nas uskrzydla. *Charaktery*, 5(205).

- Kozielski R. (2012) *Biznes nowych możliwości. Czterolistna koniczyna – nowy paradygmat biznesu*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Kromer B., Jackiewicz M. (2015) Role pracowników w tworzeniu efektywnego zespołu. *Zeszyty Naukowe* 19/2015, Politechnika Koszalińska, Koszalin.
- Kujawska-Krakoviak K. (2015) Nie spoczniż na laurach. *Personel Plus*, 2(87).
- Laudenbach P. (2011) Stillgestanden? Von wegen! *Brand Eins*, 13(5).
- Lengnick-Hall M. L., Lengnick-Hall C. A. (2003) *Human Resource Management in the Knowledge Economy*. Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
- Leoncini P. (2001) *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej*. MT Biznes, Warszawa.
- Leoncini P. (2012) *Przewyciężanie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej*. MT Biznes, Warszawa.
- Lipka A. (2004) *Współdziałanie. Zmierzch rywalizacji pracowników?* Difin, Warszawa.
- Lotter W. (2002) Du und das Team. *Brand Eins*, 4(1).
- MacLeod D., Clarke N. (2009) *Engaging for success: enfacing performance through employee engagement*, <http://dera.ioe.ac.uk/1810/1/file52215.pdf>, dostęp z dnia 20.08.2016.
- Makin P., Cooper C., Cox Ch. (2000) *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*. PWN, Warszawa.
- Markert K. (2014) Konflikty w firmie – zagrożenie czy szansa na rozwój? *Personel Plus*, 3(76).
- McKay M., Davis M., Fanning P. (2006) *Sztuka skutecznego porozumiewania się*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Morieux Y. (2012) 6 mądrych sposobów by skłonić ludzi do rozwiązywania problemów bez twojego udziału. *Harvard Business Review Polska*, lipiec – sierpień.
- Morreale S. P., Spitzberg B. H., Barge J. K. (2007) *Komunikacja między ludźmi*. PWN, Warszawa.
- Nahavandi A. (2006) *The Art and Science of Leadership*. Prentice Hall, New Jersey.
- Noe R., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. (2010) *Human Resource Management. Gaining A Competitive Advantage*. McGraw-Hill / Irwin, New York.
- Nonaka I., Takeuchi H. (2015) Mądry lider. *Harvard Business Review Polska*, czerwiec.
- Organ D. W., Hammer W. C. (1982) *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach*. Business Publication Inc., Plano.
- Palmer R. E. (2010) *Przywództwo doskonałe*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Parent-Thirion A., Fernandez Macias E., Hurley J., Vermeylen G. (2005) *Fourth European Working Conditions Survey*. Dublin.
- Payne S., Weber S. (2006) Effects of Service Provider Attitudes and Employment Status on Citizenship Behaviors and Customers Attitudes and Loyalty Behavior. *Journal of Applied Psychology* 91.
- Pentland A.S. (2012) Nowe odkrycia na temat budowania doskonałych zespołów. *Harvard Business Review Polska*, październik.
- Pfeffer J. (2003) Designed for Success: Organizational Structure in the Knowledge Economy. W: *Human Resource Development in A Knowledge-Based Economy*. The Emirates Center for Strategic Studies and Research, Abu Dhabi.

- Pinchot G. (1997) Tworzenie organizacji o wielu przywódcach. W: F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, *Lider przyszłości. Nowe wizje, strategie i metody działania na nadchodzącą erę*. Business Press, Warszawa.
- Polityka* (2009) Podjąć pana pod kolana. Rozmowa Edwina Bendyka z Prof. J. Hryniewiczem. *Polityka*, 13 października 2009.
- Prokurat S., Świerżewski Ł. (2009) Nadchodzi praca 2.0. *Harvard Business Review Polska*, lipiec – sierpień.
- Puszcz H., Dąbrowski Ł., Zaborek M. (2011) *Zespoły po polsku. Jak firmy działające na polskim rynku podnoszą swoją efektywność dzięki pracy zespołowej*. Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Ridderstrale J., Wilcox M. (2009) *Nowa energia w korporacji. Jak wprowadzać zmiany*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Santorski J. (2011a) DNA lidera. *Coaching*, 2.
- Santorski J. (2011b) Martwy punkt. *Coaching*, 3.
- Santorski J. (2011c) Od dyktatury do drużyny. *Coaching*, 5.
- Santorski J. (2011d) Liderzy na trudne czasy. *Coaching*, 6.
- Santorski J. (2012a) Szympany i pszczoły. *Coaching*, 2.
- Santorski J. (2012b) Forte-piano przywództwa. *Coaching*, 3(12).
- Santorski J. (2012c) Fanatyk, komiwojażer czy autorytet? *Coaching*, 4.
- Santorski J. (2013a) Yin i yang przywództwa. *Coaching*, 3.
- Santorski J. (2013b) Nowa synteza. *Coaching*, 5.
- Sennet R. (2013) *Razem, rytuały, zalety i zasady współpracy*. Wydawnictwo Literackie MUZA, Warszawa.
- Sikorski Z. (1999) *Zachowania ludzi w organizacji*. PWN, Warszawa.
- Simon H., Dietl M. (2009), *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku. Strategie sukcesu nieznanych liderów na światowych rynkach*. Difin, Warszawa.
- Sims Jr H. P., Manz Ch. C. (1996) *Company of Heroes: Unleashing the Power of Self-Leadership*. New York.
- Smoliński M., Zakrzewska L. (2017) Przywódca musi być zaangażowany. *Harvard Business Review*. Dodatek *Najskuteczniejsi Prezesi 2016*, maj- czerwiec.
- Sonntag H. (2008) Fehlende Glaubwürdigkeit. *Harvard Business Manager*, September 2008.
- Spik A., Klincewicz K. (2012) Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi- zaangażowanie organizacyjne. W: B. Glinka, M. Kostera, red. *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Sprenger R.K. (2001) *Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen*. Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main.
- Sprenger R.K. (2002) *Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse*. Campus Verlag GmbH, Frankfurt/New York.
- Srokowski Ł. (2012) Zależni, niezależni, współzależni. *Personel Plus* 11(60).
- Standing G. (2014) *Prekariat. Nowa niebezpieczna klasa*. PWN, Warszawa.
- Standing G. (2015) *Karta prekariatu*. PWN, Warszawa.

- Urbański J. (2014) *Prekariat i nowa walka klas*. Instytut wydawniczy Książka i Prasa, Warszawa.
- State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*, (2013) The Gallup Organization, http://ihrim.org/Pubonline/Wire/Dec13/Global-WorkplaceReport_2013.pdf, dostęp z dnia 2 lutego 2015.
- Sunstein C. R., Hastie R. (2014) Making Dumb Groups Smarter. *Harvard Business Review*, December.
- Sunstein C., Hastie R. (2015) Die intelligente Gruppe. *Harvard Business Review Manager*, Februar.
- Sutton R.I. (2009) Jak być dobrym szefem. *Harvard Business Review Polska*, Wydanie Specjalne, lipiec-sierpień.
- Szaban J. (2007) *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzynarodowy*. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Tushman M. L., Smith W. K., Binns A. (2016) Oburęczne przywództwo. *Harvard Business Review Polska*, Wydanie Specjalne.
- Watkins M. D. (2016) Schweres Erbe. *Harvard Business Manager*, Juli.
- Weiss J., Hughes J. (2014) Chcesz dobrej współpracy? W: *O efektywnej współpracy*, Harvard Business Review Polska, ICAN Institute, Warszawa.
- Welch J., Welch S. (2005) *Winning, znaczy zwyciężać*. Studio Emka, Warszawa.
- Wilczyńska E. (2015) Satysfakcja to za mało. *Personel Plus*, 2(87).
- Wiseman L., McKeown G. (2010) Bringing out the best in your people. *Harvard Business Review*, 88(5), May.

**THE TEAMWORK AS A FACTOR OF INCREASE IN THE
EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT IN MODERN
ORGANISATIONS.
THE CAUSES, CONDITIONING AND METHODS OF ENHANCING
THE EFFECTIVENESS OF TEAMWORK**

Summary

The article contains the analysis of conditions for the creation and functioning of teams in the contemporary organizations. Attention is particularly paid to the issues related to the role of teams in organizations, the ways of formulating objectives and goals, the cultural context, and the effectiveness of teamwork. The considerations presented are also complemented with the analysis of the significance of leadership in the establishment and management of teams, as well as the role that the teams play in the build-up of engagement. In addition, definite emphasis was placed on the potential dysfunctions in the teamwork and on the ways to overcome them.

Keywords: teamwork, team roles, cultural conditioning, leadership in team building, team roles, involvement, teamwork dysfunctions