

1.1 Pojęcie zespołu

Zespół to grupa osób, która pracuje wspólnie, aby osiągnąć określony cel, poprzez współpracę i generowanie pozytywnej synergii. Wyjaśniając, pozytywna synergia jest zjawiskiem, gdzie efekt pracy ludzi współpracujących ze sobą przewyższa sumę ich indywidualnych efektów. Oznacza to, że wspólnie osiągają lepsze rezultaty niż gdyby działali niezależnie. Ta korzystna współpraca pozwala członkom zespołu na wyrażanie siebie w pracy, uwzględniając ich unikalne doświadczenia życiowe, poglądy, umiejętności i style komunikacji.

Faktycznie, to właśnie różnorodność perspektyw w zespole stanowi kluczową przewagę, pozwalającą osiągnąć sukces. Dzięki różnorodności punktów widzenia i umiejętnościom każdego z członków, zespół staje się bardziej kreatywny, efektywny i zdolny do rozwiązywania problemów ⁶. Nie każda grupa osób może być uznana za zespół. Istnieją pewne cechy, które muszą być obecne, aby grupa mogła być uznana za zespół:

- ✓ Wspólny cel: zespół musi mieć wspólny cel lub misję, który łączy wszystkich członków.
- ✓ Współpraca: praca zespołowa opiera się na współpracy między członkami. Oznacza to, że każdy członek zespołu aktywnie współpracuje, dzieli się swoimi umiejętnościami, doświadczeniem i pomysłami, oraz wspiera innych członków zespołu. Współpraca sprzyja tworzeniu synergii, czyli połączeniu różnych umiejętności i perspektyw w celu osiągnięcia lepszych rezultatów.
- ✓ Wspólny system wartości i norm: zespół posiada wspólny system wartości i norm, który definiuje oczekiwane zachowania i standardy postępowania. To zapewnia jednolitość w działaniach i umożliwia skuteczną komunikację oraz rozwiązywanie problemów.
- ✓ Zbiorowa odpowiedzialność i wzajemne wsparcie: członkowie zespołu czują się odpowiedzialni za osiągnięcie celu zespołu. Wzajemne wsparcie i zaufanie są kluczowe, ponieważ członkowie zespołu powinni wspierać się nawzajem, dzielić wiedzę, umiejętnościami i zasobami, aby osiągnąć sukces jako zespół.
- ✓ Praca w zespole ma wiele korzyści, takich jak większa efektywność, kreatywność, innowacyjność oraz większe poczucie przynależności i satysfakcji z pracy. Jednakże, aby osiągnąć te korzyści, ważne jest odpowiednie zarządzanie zespołem, budowanie relacji i rozwijanie umiejętności.

Rysunek 1. Cechy pracy zespołowej



Źródło: <https://dokumen.tips/documents/praca-zespołowa-cwik-hs-czlowiek-jest-istota-spoeczna-i-jego-sprawne.html>.

Gdy członkowie zespołu mają wspólny cel, co prowadzi do połączenia ich wysiłków, natychmiast pojawiają się specjalne wymagania, korzyści i zagrożenia związane z pracą zespołową. W takiej sytuacji kluczowe jest, aby wszyscy członkowie zespołu mieli dokładne zrozumienie tego celu lub celów oraz umiejętność skoordynowania swoich działań. Wraz z pomyślnym współdziałaniem i współpracą, korzyści są coraz większe, ale równocześnie wzrasta ryzyko związane z komunikacją i interakcjami na wysokim poziomie¹.

Wyrazić również można, że zespół to grupa ludzi, która łączy swoje umiejętności, wiedzę i doświadczenie w celu osiągnięcia wspólnego celu. Zespół jest zwykle tworzony w ramach organizacji lub projektu i składa się z różnych członków, zwykle o różnych specjalizacjach lub obszarach ekspertyzy.

Istnieje wiele rodzajów zespołów, w zależności od kontekstu i celu. Mogą to być zespoły pracownicze w firmach, zespoły badawcze w naukowych projektach, zespoły sportowe w sporcie zawodowym, zespoły projektowe w branży technologicznej, itp.

Ważnym elementem funkcjonowania zespołu jest współpraca i komunikacja między jego członkami. Zespoły muszą efektywnie współpracować, wymieniać informacje, rozwiązywać problemy i podejmować decyzje w celu skutecznego działania. Istotnym aspektem pracy zespołowej jest również odpowiedni podział ról i obowiązków, co umożliwia członkom wykorzystanie swoich unikalnych umiejętności i wkładu w osiągnięcie celu zespołu.

Sukces zespołu zależy od wielu czynników, takich jak zaangażowanie członków, klarowne cele, efektywne zarządzanie, dobre relacje między członkami zespołu, umiejętność rozwiązywania konfliktów i elastyczność w dostosowywaniu się do zmieniających się warunków.

¹ Jak delegować bez wyrzutów sumienia?, [w:] Biznes – planowanie kariery, praca zbior., Wyd. PWN, Warszawa 2007, op. cit., s. 10.

Ważnym aspektem zespołu jest również rozwijanie atmosfery zaufania, wspierającej i twórczej, która sprzyja innowacyjności i efektywności. Zespół może osiągać wyniki, których żaden z pojedynczych członków nie byłby w stanie osiągnąć samodzielnie, dzięki synergii i wspólnemu wysiłkowi. Warto podkreślić, że podczas spotkania z osobą lub osobami, którym zamierzamy przekazać część pracy, skoncentrujmy się na omówieniu zadań oraz wskazaniu potencjalnych problemów w sposób szczegółowy i uważny. Wyjaśnijmy również, jakie oczekiwania mamy wobec nich. Kluczowe jest ustalenie konkretnych celów dla osób, jednak warto zachęcać ich do samodzielnego poszukiwania tych celów. Ważne jest, aby zrozumieli, dlaczego mają wykonać określone zadanie i jak jest ono związane z pracą zespołu. Poproś ich o przedstawienie swojego podejścia do sprawy, omów plan działania oraz zakres pracy, który jest niezbędny ².

Podsumowując, zespół to grupa ludzi, której celem jest wspólne osiągnięcie sukcesu poprzez skuteczną współpracę, komunikację i wykorzystanie różnorodnych umiejętności i wiedzy członków zespołu.

² Jak delegować bez wyrzutów sumienia..., op. cit., s. 126

1.2 Cechy skutecznego zespołu

Skuteczny zespół charakteryzuje się szeregiem cech, które wpływają na jego zdolność do osiągania wspólnych celów i wydajnego działania. Autorka K. Madejska⁴ opisała, że skuteczny zespół można nazwać tym, który spełnia wszystkie wcześniej wspomniane cechy. Cała struktura zespołu oraz przyjęte podejście muszą odpowiadać wymaganiom postawionym przed nim na samym początku.

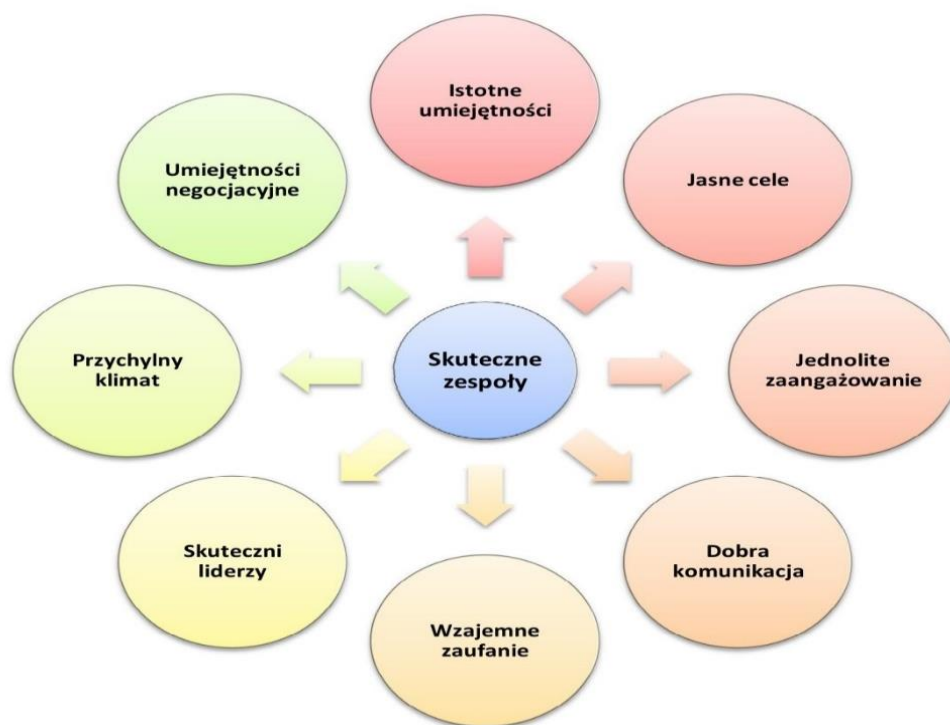
Wyróżniono szereg cech, które skuteczny zespół powinien posiadać, a ich autorem jest Douglas McGregor, ceniony amerykański profesor oraz psycholog społeczny:

- Przyjazna i rozluźniona atmosfera - zespół powinien całkowicie pozbyć się oficjalności.
- Prowadzenie wielu dyskusji na temat realizowanych zadań - każdy członek zespołu powinien brać aktywny udział w tych rozmowach.
- Formułowanie zadań i celów w przystępny sposób oraz akceptowalny dla wszystkich członków, aby osiągnąć ogólne zadowolenie.
- Dopuszczenie możliwości wyrażania swoich opinii przez każdego członka zespołu i zagwarantowanie, że będą wysłuchane, nawet jeśli są one krytyczne.
- Akceptacja odmiennych zdaniem - brak jednomyślności jest tolerowany.
- Decyzje podejmowane na zasadzie konsensusu - wszyscy członkowie zespołu mają wspólny cel.
- Przywódca nie wykorzystuje swojej pozycji w celu dominacji nad innymi członkami zespołu.

Należy pamiętać, że powyższa lista cech może być elastyczna, w zależności od warunków wewnętrznych i zewnętrznych, w jakich działa zespół, oraz od skali trudności i skomplikowania problemów, które musi rozwiązać. Istnieje wiele wariantów i uzupełnień tych cech, które można dostosować do konkretnych potrzeb i kontekstu działania zespołu.

Stworzenie skutecznego zespołu jest ważnym elementem osiągania sukcesu w różnych dziedzinach życia, od biznesu po sport czy naukę. Jak trafnie podkreślił jeden z autorów: Sławomir Kubiak, Partner w Lean Enterprise Institute Polska cytat: „Żadna firma nie osiągnie ponadprzeciętnych wyników, jeśli kierownicy i pracownicy nie będą zaangażowani w realizację swoich zadań oraz nie będą mieli odpowiednich kompetencji, narzędzi, ani możliwości, aby się wykazać.” Ten cytat doskonale ilustruje znaczenie zaangażowania, kompetencji i możliwości w kontekście osiągania wybitnych rezultatów.

Rysunek 2. Cechy skutecznego zespołu



Źródło: Robbins, DeCenzo, 2002

Według Belbina, cechą efektywnego zespołu jest obecność wszystkich ról, które zostały przez niego zdefiniowane. Oznacza to, że każdy członek zespołu posiada unikalny zestaw cech i zachowań. Istnieje możliwość łączenia niektórych ról, co oznacza, że jedna osoba może reprezentować zarówno rolę osoby odpowiedzialnej za kontakty, jak i rolę osoby zarządzającej grupą.

Tabela 1 przedstawia charakterystykę ról zespołowych, opracowaną przez Belbina.

Tabela 1. Opisy ról zespołowych wg M. Belbina

Rola Zespołowa	Wkład	Akceptowane słabości
Kreator	Kreatywny, pomysłowy, myślący niestereotypowo. Kreuje idee i rozwiązuje trudne problemy.	Ignoruje sprawy poboczne. Zbyt zajęty swoimi myślami, żeby się efektywnie komunikować.
Poszukiwacz Źródeł	Otwarty, entuzjastyczny, komunikatywny. Bada możliwości. Rozwija kontakty.	Nadmiernie optymistyczny. Traci zainteresowanie, gdy minie pierwszy entuzjazm.
Koordynator	Dojrzały, pewny siebie, dostrzega talenty. Klasyfikuje cele. Efektywnie deleguje	Może być postrzegany jako manipulator. Deleguje swoją pracę.
Lokomotywa	Stawia wyzwania, dynamiczny, dobrze funkcjonuje pod presją. Ma	Ma skłonność do prowokacji. Może urażać uczucia innych.

Ewaluator	siłę sprawczą i odwagę do przewyciężenia przeszkód. Poważny, strategiczny i wnikliwy. Widzi wiele opcji. Celnie osądza.	Brakuje mu/jej siły sprawczej i zapału oraz umiejętności inspirowania. Może być nadmiernie krytyczny.
Dusza Zespołu	Dobrze współpracuje, spostrzegawczy i dyplomatyczny. Słucha, buduje relacje i łagodzi tarcia.	Niezdecydowany w kryzysowych sytuacjach. Unika konfrontacji.
Implementer	Praktyczny, niezawodny, efektywny. Przekuwa idee w działania, umiejętnie organizuje pracę, którą trzeba wykonać.	Nieelastyczny. Powoli reaguje na nowe możliwości.
Perfekcjonista	Pracowity, sumienny, niespokojny. Wyszukuje błędy i niedociągnięcia, ukierunkowany. Poprawia i udoskonala.	Ma tendencję do nadmiernego zamartwiania się. Niechętnie deleguje.
Specjalista	Ukierunkowany, samo-motywuujący się, poświęcony. Dostarcza unikalną wiedzę i umiejętności.	Wnosi wkład w wąskiej dziedzinie. Rozwodzi się nad specjalistycznymi problemami.

Źródło: R. M. Belbin, *Twoja rola w zespole*, GWP, Gdańsk 2008, s. 38.

Podkreślić należy, że zgodnie z teorią Belbina, cechą charakterystyczną dla skutecznego zespołu jest obecność wszystkich wyznaczonych przez niego ról. Pewne role mogą być połączone i reprezentowane przez jedną osobę w zespole, takie jak osoba odpowiedzialna za nawiązywanie kontaktów oraz zarządzanie grupą.

Podsumowując, skuteczny zespół cechuje wzajemne zaufanie, jasno określony cel, różnorodność umiejętności, efektywna komunikacja, współpraca, skuteczne zarządzanie, elastyczność, uczciwość i poszanowanie. Te cechy tworzą podstawę dla efektywnego funkcjonowania zespołu i osiągnięcia wspólnych sukcesów.

1.3. Tworzenie skutecznego zespołu

Stworzenie skutecznego zespołu stanowi niezwykle istotny aspekt w osiągnięciu sukcesu w różnorodnych sferach życia, od biznesu, przez sport, aż po dziedzinę nauki.

Budowanie umiejętności zespołowych to różne przedsięwzięcia, wśród których można wymienić następujące: prowadzenie efektywnych spotkań, tworzenie odpowiedniej atmosfery pracy zespołowej, słuchanie, zadawanie pytań i oddziaływanie na członków zespołu, uzyskiwanie efektu sprzężenia zwrotnego, negocjowanie różnic i podejmowanie decyzji.³ Badania naukowe wykazały, że tworzenie zespołów zróżnicowanych pod względem umiejętności, doświadczenia i perspektyw przyczynia się do większej efektywności.

1. W kontekście różnorodności członków zespołu, ważne jest zwrócenie uwagi na możliwe wyzwania związane z zróżnicowanymi umiejętnościami, które mogą wpływać na komunikację i współpracę. Aby temu zapobiec, istotne jest kultywowanie pozytywnych relacji między członkami zespołu oraz ustanowienie jasnych linii komunikacji i wyznaczenie ról i zadań. Różnorodność w zespole manifestuje się również poprzez zróżnicowane osobowości, postawy i charaktery jego członków. Właściwe zarządzanie tymi różnicami może prowadzić do korzystnych efektów, takich jak lepsza innowacyjność, większa elastyczność i zdolność do rozwiązywania problemów. Jednak wymaga to akceptacji i szacunku dla zróżnicowanych perspektyw i podejść, a także umiejętności skutecznej komunikacji i budowania zaufania. Stwarzanie atmosfery otwartości, współpracy i szacunku w zespole może przynieść korzyści zarówno dla jednostek, jak i dla organizacji jako całości.

2. Autorzy Leung i Wang w swojej pracy podkreślają, że zespół wirtualny to kompozycja członków reprezentujących różne nacje, różne podstawy kulturowe, różne zasoby informacji, wiedzy i umiejętności, których współpraca opiera się na wykorzystaniu zróżnicowanych narzędzi multimedialnych³. Innymi autorami badań na ten temat są Shore i inni (2009), którzy w swoich badaniach skupili się na wpływie intensyfikacji przemieszczeń międzynarodowych, zwiększonej mobilności pracowników w ujęciu geograficznym i zawodowym oraz zmian demograficznych na środowisko pracy.⁴ Warto również wspomnieć o badaniach przeprowadzonych przez Jayne i Dipboye (2004), którzy skupili się na wprowadzaniu strategii zarządzania różnorodnością przez firmy w nadziei na czerpanie korzyści z coraz bardziej zróżnicowanej siły roboczej⁵. Podsumowując, badania te ukazują, że różnorodność w zespołach, zarówno pod względem kulturowym, informacyjnym, jak i demograficznym, może przynosić korzyści organizacjom i środowisku pracy, ale wymaga odpowiedniego zarządzania i wykorzystania różnorodnych narzędzi multimedialnych do skutecznej współpracy.

Wnioski nasuwające się z analizy są jednoznaczne - zróżnicowanie umiejętności i doświadczenia w zespole stanowi kluczowy czynnik przynoszący liczne korzyści. Owa różnorodność przekłada się na posiadanie bogatszego zasobu wiedzy i perspektyw, co z kolei stwarza doskonałe warunki do bardziej efektywnego rozwiązywania problemów oraz podejmowania trafnych decyzji. Warto podkreślić, że każdy członek zespołu wnosząc swoje

³<https://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/zarzadzanie-roznorodnoscia-a-organizacja-wlaczajaca>, „Zarządzanie różnorodnością a organizacja włączająca”, Sylwia Przytuła, 2020

⁵ <https://websensa.com/pl/2021/05/05/roznorodnosc-w-zespole-czym-jest-i-jak-wplywa-na-potencjal-firmy/>

unikalne spojrzenie na daną kwestię, znacząco przyczynia się do wypracowywania nowatorskich rozwiązań, które mogą mieć ogromny wpływ na sukces i innowacyjność działalności.

3. Budowanie zaufania i efektywna komunikacja są niezwykle istotne dla skutecznego funkcjonowania zespołu. Jednymi z autorów badań na temat budowania zaufania i komunikacji są Krot i Rudawska⁶. Wzajemne zaufanie w zespole jest kluczowe dla współpracy, dzielenia się informacjami i konstruktywnego rozwiązywania problemów. Gdy członkowie zespołu mają zaufanie do siebie nawzajem, są bardziej skłonni współpracować, otwarcie dzielić się informacjami i wspólnie szukać rozwiązań.

4. Efektywna komunikacja odgrywa kluczową rolę w budowaniu zaufania i powoduje, że procesy zespołowe stają się bardziej płynne. Poprzez skuteczną komunikację, członkowie zespołu mogą łatwiej porozumiewać się, wymieniać pomysłami i wypracowywać wspólne strategie oraz cele. Ponadto, dobra komunikacja odgrywa ważną rolę w rozwiązywaniu konfliktów, które mogą pojawić się w trakcie pracy zespołowej.

Zatem, budowanie zaufania i skuteczna komunikacja są kluczowymi elementami, które wspierają efektywność i harmonię w zespole. Praca nad tymi aspektami może przynieść pozytywne rezultaty, sprzyjając lepszej współpracy, większej innowacyjności i osiągnięciu celów zespołowych. Wzajemne zaufanie w zespole sprzyja współpracy, dzieleniu się informacjami i konstruktywnemu rozwiązywaniu problemów. Efektywna komunikacja umożliwia łatwiejsze porozumiewanie się, wymianę pomysłów oraz wypracowywanie wspólnych strategii i celów. Dobra komunikacja jest także istotna przy rozwiązywaniu konfliktów, które mogą się pojawić w trakcie pracy zespołowej.

Praktyczne wskazówki dotyczące budowy zespołów zostały zawarte w Tabeli 2.

Tabela 2. Praktyczne wskazówki dotyczące budowy zespołów

Praktyczne wskazówki dotyczące budowy zespołów	
Należy: <ul style="list-style-type: none">– ustalić, czy zespół rzeczywiście jest potrzebny,– poświęcić czas i wziąć na siebie obowiązki związane z zarządzaniem, rozwojem i działaniem zespołu i ułatwianiem mu pracy,– po zorganizowaniu zespołu ustalić wspólne cele, zadania i kryteria powodzenia zadania, projektu lub procesu,– regularnie wyjaśniać, kto ma co robić, w jakim terminie i jaki jest udział każdej osoby w wykonywaniu zadań zespołu,	Nie należy: <ul style="list-style-type: none">– spodziewać się, że nowy zespół od pierwszego dnia ruszy pełną parą – zespół to odrębny byt, tak jak nowy pracownik, którego trzeba wprowadzić w projekt i doskonalić,– dominować, nawet nieumyślnie czy nieświadomie,– sprawować tak rygorystycznej kontroli menedżerskiej, że tłumi to kreatywność,

⁶ "Komunikacja w relacji lekarz-pacjent a budowanie zaufania" przeprowadziły empiryczną weryfikację zależności pomiędzy komunikacją w relacji pacjent-lekarz a zaufaniem w wymiarze kompetencji, życzliwości i uczciwości"https://www.researchgate.net/publication/320187488_Komunikacja_w_relacji_lekarz_pacjent_a_budowanie_zaufania, 24.07.2023r., 14:10

- pamiętać o tym, że osoba kierująca zespołem nie może zaliczać jego sukcesu na własne konto,
- swobodnie komunikować się ze wszystkimi członkami zespołu,
- prowadzić zebrania zespołu tak, aby każdy mógł się wypowiedzieć i czuł się zaangażowany w podejmowanie decyzji i planowanie,
- rozwiązać zespół, kiedy już osiągnął swoje cele.
- pozwalać jednostkom na przypisywanie sobie osiągnięć zespołu,
- pozwalać zespołowi na demonstrowanie swojej wyjątkowości, gdyż w ten sposób odsuwa się od innych części organizacji.

Źródło: *Pomyślne budowanie zespołu*, [w:] *Biznes – Zarządzanie zasobami ludzkimi*, praca zbior., Wyd. PWN, Warszawa 2007, s. 144

Skuteczne budowanie zespołu sprzyja natomiast wielu aspektom, które przyczyniają się do sukcesu ⁷:

1. Koordynacja wysiłków jednostek przy wykonywaniu skomplikowanego zadania: Zespół skutecznie funkcjonuje, gdy lider umiejętnie koordynuje wysiłki każdego członka, zapewniając spójność i skuteczność w realizacji złożonych zadań.
2. Wymiana pomysłów i rozwiązywanie problemów: Ważne jest tworzenie atmosfery, w której członkowie zespołu mogą swobodnie dzielić się pomysłami, rozwiązywać problemy i znaleźć skuteczne sposoby posuwania spraw naprzód.
3. Przełamywanie barier w komunikacji i unikanie niezdrowej konkurencji: Budowanie zespołu sprzyja przełamywaniu barier w komunikacji oraz unikaniu niezdrowej rywalizacji i "walki o punkty". Współpraca i wzajemne wsparcie są priorytetem.
4. Indywidualne i zbiorowe upełnomocnienie: Skuteczne budowanie zespołu opiera się na podnoszeniu poziomu indywidualnego i zbiorowego upełnomocnienia. Każdy członek zespołu powinien czuć, że ma wpływ na podejmowane decyzje i rozwój zespołu.
5. Zastosowanie skutecznych strategii zarządzania: Zastosowanie kompleksowego zarządzania jakością, metod *"Just in time"*, programów opieki nad klientami oraz inwestowanie w rozwój ludzi przyczynia się do sukcesu budowania zespołu.
6. Zaangażowanie i poczucie odpowiedzialności: Skuteczne budowanie zespołu wymaga zaangażowania każdego członka zespołu i traktowania wykonywanego zadania jako swojego, co wpływa na jakość i skuteczność pracy zespołu.

Współpraca zespołowa jest kluczowym czynnikiem sukcesu we współczesnych organizacjach, umożliwiając zorganizowane działania zespołowe i efektywne rozwiązywanie problemów. Efekt synergii powoduje, że zespół przewyższa możliwości jednostek, tworząc innowacyjne rozwiązania.

⁷ *Pomyślne budowanie zespołu*, [w:] *Biznes – Zarządzanie zasobami ludzkimi*, praca zbior., Wyd. PWN, Warszawa 2007, s. 142