



*Zadanie dofinansowane ze środków z budżetu Województwa Mazowieckiego*

Towarzystwo Naukowe Płockie

# Praca zespołowa jako kompetencja XXI wieku

Małgorzata Kamińska  
Iwona Szczęsna  
Agnieszka Wielgus  
Robert Żak

Praca zespołowa jako kompetencja XXI wieku



*Zadanie dofinansowane ze środków z budżetu Województwa Mazowieckiego*

**Towarzystwo Naukowe Płockie**

**Praca zespołowa  
jako kompetencja XXI wieku**

Małgorzata Kamińska  
Iwona Szczęsna  
Agnieszka Wielgus  
Robert Żak

Wydawnictwo Novum

Płock 2021

Redakcja:  
*Małgorzata Kamińska*  
*Iwona Szczęsna*  
*Agnieszka Wielgus*  
*Robert Żak*

Skład i łamanie:  
*Jacek Kubacki*

Projekt okładki:  
*Jacek Kubacki*

© Copyright by Towarzystwo Naukowe Płockie

© Copyright by W N NOVUM sp. z o.o.

**W N NOVUM ISBN 978-83-65451-45-3**  
**TNP ISBN 978-83-958112-5-8**

---

Oficyna Wydawnicza Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica  
W N NOVUM sp. z o.o. [www.wnn.pl](http://www.wnn.pl)  
09-400 Płock, Wyszogrodzka 22 a, tel. (24) 364 94 94  
e-mail: [novum@wlodkowic.pl](mailto:novum@wlodkowic.pl)

## SPIS TREŚCI

<b>Wprowadzenie .....</b>	<b>5</b>
<b>Syntetyczny opis projektu .....</b>	<b>7</b>
<b>Moduł 1. Praca zespołowa jako współpraca przy realizacji zadań/projektów .....</b>	<b>9</b>
<b>Moduł 2. Komunikacja w zespole .....</b>	<b>27</b>
<b>Moduł 3. Nowe technologie w pracy grupowej .....</b>	<b>45</b>
<b>Moduł 4. Planowanie i organizacja pracy zespołowej .....</b>	<b>59</b>
<b>Moduł 5. Emocje, konflikty w zespole i sposoby ich rozwiązywania ....</b>	<b>79</b>
<b>Moduł 6. Lider/przywództwo w pracy zespołowej .....</b>	<b>95</b>
<b>Ewaluacja projektu .....</b>	<b>111</b>
<b>Noty o autorach .....</b>	<b>129</b>



*Praca zespołowa to paliwo, które pozwala zwykłym ludziom na osiągnięcie  
niezwykłych rezultatów*

**A. Carnegie**

## **Wprowadzenie**

W 2008 roku w Stanach Zjednoczonych opublikowano efekty badań, w których uczestniczyli przedstawiciele świata nauki, biznesu, organizacji pozarządowych. W raporcie przygotowanym przez Partnership for 21st Century Skills and the National Council for Social Studies opisano katalog umiejętności społecznych, które zostały uznane za niezbędne do pełnego funkcjonowania w społeczeństwach XXI wieku. Ujęto w niej następujące obszary kompetencji:

- kreatywność i innowacyjność,
- krytyczne myślenie i rozwiązywanie problemów,
- komunikowanie się,
- kooperacja - współpraca w ramach grupy/społeczności,
- alfabetyzm informacyjny (umiejętność wyszukiwania, analizowania i zarządzania informacją),
- alfabetyzm medialny (umiejętność korzystania z cyfrowych mediów),
- sprawność posługiwania się narzędziami technologii informacyjno-komunikacyjnej (ICT),
- elastyczność i adaptacyjność (umiejętność dostosowywania się do zmieniających się warunków),
- inicjatywa i samodzielność,
- umiejętność funkcjonowania w zróżnicowanym i wielokulturowym środowisku,
- efektywność,
- umiejętności przywódcze i odpowiedzialność<sup>1</sup>.

Wymienione **kompetencje** mają bardzo ścisły związek z modelowaniem pracy ludzi w zespołach, ponieważ każda z umiejętności ma swoje odzwierciedlenie w interpretacji, planowaniu, organizowaniu i realizacji **pracy zespołowej**.

---

<sup>1</sup> Opracowano na podstawie: D. Nagel, *Partnership for 21st Century Skills Debuts '21st Century Skills and Social Studies Map'*, <https://thejournal.com/articles/2008/07/17/partnership-for-21st-century-skills-debuts-21st-century-skills-and-social-studies-map.aspx>; M. Polak, *Mapa społecznych umiejętności XXI wieku*, <https://www.edunews.pl/aktualnosci/22-system-edukacji/522-mapa-spoecznych-umiejtnosci-xxi-wieku> [dostęp 12.08.2021]

Każda z nich ujawnia się w kolejnych etapach „życia” zespołu, jego tworzeniu i późniejszym działaniu. Każda z nich jest wręcz niezbędna, aby członkowie zespołu mieli poczucie sensu wykonywanych czynności zespołowych, aby mogli działać skutecznie i elastycznie w atmosferze zaufania, tolerancji i wzajemnej pomocy, aby możliwa była sprawna wymiana i przekaz informacji, wiedzy i umiejętności. Kompetencje informacyjne, medialne i komputerowe pozwalają na sprawniejsze poszukiwanie i analizę danych w rozwiązywaniu problemów, a umiejętności przywódcze aktualizują się w przyjmowanych rolach zespołowych. Inicjatywa i samodzielność w myśleniu i działaniu, kreowaniu pomysłów oraz poddawaniu ich krytycznej ocenie, wiąże się z przyjmowaniem odpowiedzialności, zarówno w wymiarze jednostkowym, jak i zespołowym.

Mówi się, że podróżując samotnie, można szybciej dotrzeć do celu, ale jeśli podróżuje się w większym gronie, można dotrzeć dalej. Coś w tym jest, jeśli odwołamy się do wspólnej pracy ludzi w zespole, porównując ją ze wspólną podróżą. Pracując indywidualnie z reguły osiągamy cel szybciej, ponieważ nie musimy czekać na innych, nie musimy dyskutować nad propozycjami i pomysłami, nie musimy uzgadniać decyzji, interpretować opinii i poglądów, dostosowywać się do innych. **W pracy zespołowej** być może działa się wolniej, ale osiąga się więcej (w znaczeniu podróży dociera się dalej). Praca zespołowa sprzyja powstawaniu efektu synergii, czyli lepszej skuteczności działań jednostek w grupie niż sumy wyników pojedynczych osób pracujących indywidualnie. Pisze o tym Małgorzata Osińska: „Umiejętności i wiedza członków grupy, sumując się i wzmacniając, powodują **efekt synergii** umożliwiający wykorzystanie potencjału zespołu dla poprawy jakości nauczania, wychowania, organizacji pracy”<sup>2</sup>.

**Praca zespołowa** jest nieodłącznym elementem budowania kultury współpracy w organizacji i wspólnego uczenia się pracowników, a co za tym idzie dążenia do zwiększania efektywności pracy. Akcentują to zarówno badacze procesu edukacji, jak i eksperci w dziedzinie zarządzania. W realiach XXI wieku, w społeczeństwie wiedzy i informacji nie da się już wykonywać większości zadań i projektów w pojedynkę. Współpraca ludzi w zespołach staje się wymogiem trwania i rozwoju współczesnych organizacji, zarówno w wymiarze lokalnym, jak i globalnym.

*Małgorzata Kamińska*

---

<sup>2</sup> M. Osińska, *Praca zespołowa w szkole*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012, s. 5.

## Syntetyczny opis projektu

Wyniki badań dotyczących kompetencji i kwalifikacji poszukiwanych przez pracodawców wśród absolwentów szkół wyższych jednoznacznie wskazują, iż kluczową kompetencją poszukiwaną przez pracodawców jest praca zespołowa. Niestety kompetencje w zakresie pracy zespołowej wśród studentów są niewielkie, a dodatkowo czas izolacji spowodowany pandemią pogłębił te niedostatki.

Zauważając deficyt w tym zakresie postanowiono przeprowadzić badanie diagnostyczne, które dałoby odpowiedź na pytanie: Czy studenci posiadają wystarczającą wiedzę i umiejętności, aby pracować z zespołem? W styczniu 2021 roku przeprowadzono badanie ankietowe wśród wykładowców i studentów Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica w Płocku. Wynioski z przeprowadzonego badania były jednoznaczne: 82% wykładowców stwierdziło, że studenci nie posiadają wystarczającej wiedzy i umiejętności na temat pracy zespołowej, taką samą odpowiedź udzieliło 68% badanych studentów.

Zadanie publiczne pt. „Praca zespołowa jako kompetencja XXI wieku” jest odpowiedzią na zapotrzebowanie grupy docelowej (studentów szkół wyższych województwa mazowieckiego). Pierwszym działaniem w ramach zadania publicznego było podpisanie „Deklaracji chęci uczestnictwa” w zadaniu publicznym przez osoby reprezentujące uczestników. Podpisując „Deklarację chęci uczestnictwa” osoba reprezentująca uczestników wyraziła wolę uczestnictwa w zadaniu i poświadczyła, że wezmą w nim udział osoby spełniające kryterium doboru. Każdy cykl warsztatów został potwierdzony w „Protokole realizacji zadania publicznego”, w którym reprezentant uczestników potwierdził zrealizowanie cyklu warsztatów własnoręcznym podpisem, wpisaniem daty i liczby osób biorących udział w warsztatach.

W ramach zadania publicznego odbyły się warsztaty o charakterze edukacyjnym dla 5 grup studentów (każda grupa po 20 osób). Łącznie w zadaniu publicznym wzięło udział 100 studentów (10 studentów z niepełnosprawnością) z terenu województwa mazowieckiego. W ramach warsztatów zrealizowano następujące treści:

1. Praca w zespole jako współpraca przy realizacji zadań/ projektów (3h x 5 grup- łącznie 15 h). Zagadnienia poruszane w tym module, to m.in.: czym jest zespół?, rodzaje zespołów, cechy skutecznego zespołu, cykl życia zespołu, wady i zalety pracy zespołowej, realizacja zespołowa zadań/ projektów itd.
2. Komunikacja w zespole (3 h x 5 grup- łącznie 15 h). Zagadnienia poruszane w tym module, to m.in.: znaczenie skutecznej komunikacji



w zespole, zasady skutecznej komunikacji w zespole, komunikacja na zasadach partnerskich, informacja zwrotna itd.

3. Nowe technologie w pracy grupowej (3 h x 5 grup- łącznie 15 h). Zagadnienia poruszane w tym module, to m.in.: idea pracy zespołowej / projektowej z wykorzystaniem narzędzi w chmurze, optymalizowanie pracy zespołów projektowych dzięki wykorzystaniu narzędzi do pracy i współpracy zdalnej: praca na dokumentach współdzielonych, spotkania wirtualne, zarządzanie zadaniami i czasem członków zespołów itd.
4. Planowanie i organizacja pracy zespołowej (3 h x 5 grup- łącznie 15 h). Zagadnienia poruszane w tym module, to m.in.: zasady ustalania i komunikowania celów, proaktywność i plany awaryjne i ich znaczenie w skutecznej pracy zespołowej, syndrom myślenia grupowego itd.
5. Emocje/ konflikty w zespole oraz sposoby ich rozwiązywania (3 h x 5 grup- łącznie 15 h). Zagadnienia poruszane w tym module, to m.in.: podstawowe informacje nt. konfliktu, dynamika konfliktu, zapobieganie konfliktom, komunikacja w rozwiązywaniu konfliktów, asertywność w relacjach grupowych, praca z emocjami w zespole, itd.
6. Lider/ przywództwo w pracy zespołowej (3 h x 5 grup- łącznie 15 h). Zagadnienia poruszane w tym module, to m.in.: rola lidera, budowanie autorytetu lidera, przywództwo w zmieniającym się otoczeniu, motywowanie członków zespołu, zarządzanie zespołem itd.

Ze względu na sytuację pandemiczną wszystkie działania w ramach zad. publ. odbyły się w formie zdalnej z wykorzystaniem uczelnianych platform nauki zdalnej (np. Moodle, Microsoft Teams). Zwieńczeniem realizacji zadania publicznego pt. „Praca zespołowa jako kompetencja XXI wieku” jest opracowana i wydana publikacja, w której znajdują się treści prezentowane podczas warsztatów, a także raport dotyczący badań sondażowych przeprowadzonych nt. zad. publ.

*Koordynator projektu  
Iwona Szczęsna*

**Małgorzata Kamińska**

Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku

## **Praca w zespole jako współpraca przy realizacji zadań/projektów**

### **Streszczenie**

Tekst zawiera omówienie podstawowych założeń, charakteryzujących pracę zespołową. Pierwsza kwestia dotyczy rozróżnienia pojęć grupy i zespołu ludzi, co ma kluczowe znaczenie w interpretacji specyfiki pracy zespołowej. Zaprezentowano klasyczny model faz tworzenia i rozwoju zespołu. Następnie omówiono pojęcie i główne cechy pracy zespołowej na tle koncepcji organizacji innowacyjnej. Przedstawiono zarys form pracy zespołowej, wybrane klasyfikacje typów zespołów oraz rodzajów zadań wykonywanych zespołowo. W dalszej części ukazano pracę w zespole z perspektywy szans i zagrożeń, cech korzystnych i niekorzystnych współpracy w wymiarze osobowym i organizacyjnym. Na koniec omówiono najważniejsze warunki skuteczności działań zespołowych, nawiązując do wcześniejszych zagadnień. Uwzględniono takie uwarunkowania jak: komunikacja wewnątrz zespołu, chęć współpracy, kreatywność i spójność, wielkość i struktura zespołu, cechy indywidualne członków. Wskazano na rolę skutecznego lidera, znaczenie wspólnych celów, jednolitego zaangażowania członków oraz tworzenia dobrego klimatu w zespole.

**Słowa kluczowe:** grupa, zespół, praca zespołowa, formy, zadania, szanse i zagrożenia, czynniki skuteczności

### **Abstract**

The text contains an overview of the basic assumptions that characterize teamwork. The first issue concerns the distinction between the concepts of a group and a team of people, which is crucial in interpreting the specifics of teamwork. A classic model of the phases of team formation and development was presented. Then, the concept and main features of teamwork were discussed against the background of the concept of innovative organization. An outline of forms of team work, selected classifications of team types and types of team tasks are presented. The next part shows the work in the team from the perspective of opportunities and threats, advantages and disadvantages of cooperation in the personal and organizational dimension. At the end,

the most important conditions for the effectiveness of team activities were discussed, referring to the previous issues. Factors such as: communication within the team, willingness to cooperate, creativity and cohesion, the size and structure of the team, and individual characteristics of the members were taken into account. The role of an effective leader, the importance of common goals, uniform commitment of members and creating a good atmosphere in the team were indicated.

**Key words:** group, team, teamwork, forms, tasks, opportunities and threats, factors of effectiveness

## **Wprowadzenie**

W 2008 roku w Stanach Zjednoczonych opublikowano efekty badań, w których uczestniczyli przedstawiciele świata nauki, biznesu, organizacji pozarządowych. W raporcie przygotowanym przez Partnership for 21st Century Skills and the National Council for Social Studies opisano katalog umiejętności społecznych, które zostały uznane za niezbędne do pełnego funkcjonowania w społeczeństwach XXI wieku. Ujęto w niej następujące obszary kompetencji:

- kreatywność i innowacyjność,
- krytyczne myślenie i rozwiązywanie problemów,
- komunikowanie się,
- kooperacja - współpraca w ramach grupy/społeczności,
- alfabetyzm informacyjny (umiejętność wyszukiwania, analizowania i zarządzania informacją),
- alfabetyzm medialny (umiejętność korzystania z cyfrowych mediów),
- sprawność posługiwania się narzędziami technologii informacyjno-komunikacyjnej (ICT),
- elastyczność i adaptacyjność (umiejętność dostosowywania się do zmieniających się warunków),
- inicjatywa i samodzielność,
- umiejętność funkcjonowania w zróżnicowanym i wielokulturowym środowisku,
- efektywność,
- umiejętności przywódcze i odpowiedzialność<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Opracowano na podstawie: D. Nagel, *Partnership for 21st Century Skills Debuts '21st Century Skills and Social Studies Map'*, <https://thejournal.com/articles/2008/07/17/partnership-for-21st-century-skills-debuts-21st-century-skills-and-social-studies-map.aspx>; M. Polak,

Wymienione **kompetencje** mają bardzo ścisły związek z modelowaniem pracy ludzi w zespołach, ponieważ każda z umiejętności ma swoje odzwierciedlenie w interpretacji, planowaniu, organizowaniu i realizacji **pracy zespołowej**. Każda z nich ujawnia się w kolejnych etapach „życia” zespołu, jego tworzeniu i późniejszym działaniu. Każda z nich jest wręcz niezbędna, aby członkowie zespołu mieli poczucie sensu wykonywanych czynności zespołowych, aby mogli działać skutecznie i elastycznie w atmosferze zaufania, tolerancji i wzajemnej pomocy, aby możliwa była sprawna wymiana i przekaz informacji, wiedzy i umiejętności. Kompetencje informacyjne, medialne i komputerowe pozwalają na sprawniejsze poszukiwanie i analizę danych w rozwiązywaniu problemów, a umiejętności przywódcze aktualizują się w przyjmowanych rolach zespołowych. Inicjatywa i samodzielność w myśleniu i działaniu, kreowaniu pomysłów oraz poddawaniu ich krytycznej ocenie, wiąże się z przyjmowaniem odpowiedzialności, zarówno w wymiarze jednostkowym, jak i zespołowym.

Mówi się, że podróżując samotnie, można szybciej dotrzeć do celu, ale jeśli podróżuje się w większym gronie, można dotrzeć dalej. Coś w tym jest, jeśli odwołamy się do wspólnej pracy ludzi w zespole, porównując ją ze wspólną podróżą. Pracując indywidualnie z reguły osiągamy cel szybciej, ponieważ nie musimy czekać na innych, nie musimy dyskutować nad propozycjami i pomysłami, nie musimy uzgadniać decyzji, interpretować opinii i poglądów, dostosowywać się do innych. **W pracy zespołowej** być może działa się wolniej, ale osiąga się więcej (w znaczeniu podróży dociera się dalej). Praca zespołowa sprzyja powstawaniu efektu synergii, czyli lepszej skuteczności działań jednostek w grupie niż sumy wyników pojedynczych osób pracujących indywidualnie. Píše o tym Małgorzata Osińska: „Umiejętności i wiedza członków grupy, sumując się i wzmacniając, powodują **efekt synergii** umożliwiający wykorzystanie potencjału zespołu dla poprawy jakości nauczania, wychowania, organizacji pracy”<sup>2</sup>. Według Danuty Elsner efekt synergii powstaje dzięki:

- „[...] takiemu podziałowi zadań [...], aby każdy mógł wykonywać to, co lubi lub najlepiej potrafi;
- wykorzystaniu zbiorowej mądrości [...];
- uzyskaniu współdziałania;
- niemalże natychmiastowemu wprowadzaniu rozwiązań;

---

*Mapa społecznych umiejętności XXI wieku*, <https://www.edunews.pl/aktualnosci/22-system-edukacji/522-mapa-spoecznych-umiejtnosci-xxi-wieku> [dostęp 12.08.2021]

<sup>2</sup> M. Osińska, *Praca zespołowa w szkole*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012, s. 5.

- unikaniu błędów indywidualnych, rugowanych dzięki dzieleniu się doświadczeniami w zespole;
- pomaganiu tym, którzy mają trudności w wykonywaniu zadania;
- zgodnemu komunikowaniu się”<sup>3</sup>.

**Praca zespołowa** jest nieodłącznym elementem budowania kultury współpracy w organizacji i wspólnego uczenia się pracowników, a co za tym idzie dążenia do zwiększania efektywności pracy. Akcentują to zarówno badacze procesu edukacji, jak i eksperci w dziedzinie zarządzania. W realiach XXI wieku, w społeczeństwie wiedzy i informacji nie da się już wykonywać większości zadań i projektów w pojedynkę. Współpraca ludzi w zespołach staje się wymogiem trwania i rozwoju współczesnych organizacji, zarówno w wymiarze lokalnym, jak i globalnym.

### Pojęcie zespołu

Czym jest zespół? Czy każda grupa ludzi jest/może być zespołem? Należy tu przywołać kilka określeń: grupa, grupa robocza i zespół, zespół projektowy.

Dowolna **grupa ludzi** to zbiór osób. Różne zbiory ludzi można nazywać grupami. Ludzie oczekujący na przystanku autobusowym, widownia na koncercie muzycznym czy uczestnicy wycieczki autokarowej lub pielgrzymki, klasa szkolna lub pracownicy przedsiębiorstwa to grupy ludzi. Z punktu widzenia psychologii społecznej grupy społeczne mogą być małe lub duże. Według Stanisława Miki „mała grupa to zbiór 2 lub więcej osób, między którymi istnieje bezpośrednia interakcja, które mają cel, normy grupowe i które łączy struktura grupowa. Grupy posiadają pewien stopień spistości. A także poczucie tożsamości. [...] Grupy wywierają bardzo wszechstronny i silny wpływ na swoich członków”<sup>4</sup>. Inna definicja mówi o tym, że grupa charakteryzuje się „składem wieloosobowym, bezpośrednimi interakcjami w dłuższym czasie, przestrzennym i/lub czasowym oderwaniem się od innych osób, akceptowaniem wspólnych norm i zasad postępowania, komplementarnym podziałem ról, łącznością poprzez poczucie wspólnoty”<sup>5</sup>.

Nieco inny charakter mają **grupy robocze**. Jest to pojęcie bliskie zespołowi, choć różnice wydają się dość istotne. Przedstawiono je w tabeli 1.

---

<sup>3</sup> D. Elsner, *Doskonalenie kwalifikacji zawodowych nauczycieli. Tak! Ale jakich?* „Dyrektor Szkoły” 2004, nr 1, s. 35.

<sup>4</sup> S. Mika, *Psychologia społeczna dla nauczycieli*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1998, s. 195.

<sup>5</sup> F. Heeg, *Projektmanagement*, Carl Hanser Verlag, München 1993, s. 70.

Tabela 1. Grupa a zespół<sup>6</sup>

<b>Grupa</b>	<b>Zespół</b>
Realizacja pracy zależy od indywidualnego wkładu	Realizacja pracy zależy od indywidualnego i zespołowego wkładu
Odpowiedzialność za wyniki jest zależna od indywidualnych rezultatów	Odpowiedzialność za wyniki jest zależna od wzajemnych rezultatów
Członkowie grupy są skoncentrowani na wspólnych celach	Członkowie zespołu są skoncentrowani na wspólnych celach i zaangażowaniu w ich realizację
Grupa zależy od określonych wymagań zarządzających	Zespół zależy od wymagań samoustanowionych
Motywowanie poprzez więzi interpersonalne	Motywowanie poprzez gratyfikacje materialne
Brak zróżnicowania funkcjonalnego i efektów podziału pracy	Zróżnicowanie funkcjonalne i efekty podziału pracy

**Zespół** i dobre wyniki pracy stanowią nierozzerwalną całość; jedno nie występuje bez drugiego. Problem polega na tym, że pojęciem „zespół” posługujemy się niefrasobliwie, taktując jego znaczenie dość luźno, to zaś uniemożliwia poznanie i wdrożenie dyscypliny, której efektem są dobre wyniki pracy. Zespołem nie może być, mówiąc kolokwialnie, pierwsza z brzegu grupa ludzi pracujących razem. Komisja, rada czy grupa zadaniowa nie staje się zespołem tylko dlatego, że ktoś ją tak nazywa. Pracownicy dużego przedsiębiorstwa lub organizacji o skomplikowanej strukturze nie są zespołem i nigdy nim nie będą; choćbyśmy nie wiadomo ile razy użyli tego określenia, pozostanie ono pustym frazesem. Dopóki nie nauczymy się odróżniać zespołów od innych grup ludzi pracujących razem, dopóty nie zrozumiemy istoty pracy zespołowej, której produktem jest bez porównania lepszy wynik końcowy<sup>7</sup>.

W teorii zarządzania **zespół** to niewielka grupa ludzi posiadająca uzupełniające się umiejętności, prezentujących wspólne podejście do pracy, prawdziwie zaangażowanych w działania zmierzające do osiągnięcia wspólnego celu ogólnego i celów szczegółowych, za które wszyscy czują się od-

<sup>6</sup>J. Rzadkowolska-Szechińska, *GRUPA vs ZESPÓŁ – ZNAJDŹ RÓŻNICĘ*, <https://jrs-szkolenia.pl/grupa-vs-zespol-znajdz-roznice/> [dostęp 10.08.2021]

<sup>7</sup>Tamże.

powiedzialni. Istotą zespołu jest wspólne zaangażowanie wszystkich członków w jakąś sprawę i przyjęcie na siebie wynikających z tego zobowiązań. Jeśli tego zabraknie, grupa będzie jedynie zbiorem jednostek, z których każda działa indywidualnie, niejako na własny rachunek. Efektywność grupy roboczej zależy od wielkości wkładów poszczególnych członków, podczas gdy na efektywność zespołu składają się zarówno indywidualne wyniki, jak i to, co nazywane jest produktem pracy zbiorowej. Inaczej mówiąc, to taki efekt synergii:  $2+2=5^8$ .

**Grupy robocze** są powszechnie przyjętą i efektywną formą w dużych firmach, gdzie najważniejszą kwestią pozostaje odpowiedzialność indywidualna. Najlepsze grupy robocze powstają wtedy, gdy powodem ich utworzenia jest chęć wymiany informacji, dzielenie się poglądami i wiedzą specjalistyczną. Działania grupy zawsze koncentrują się na indywidualnych celach i indywidualnej odpowiedzialności, a każdy członek grupy roboczej odpowiada wyłącznie za własne wyniki. **Zespoły** zasadniczo różnią się od grup roboczych tym, że w swoich działaniach opierają się nie tylko na indywidualnej, ale też na zbiorowej odpowiedzialności członków. Przywiązują większą niż grupy wagę do dyskusji, debaty i do decyzji dotyczących wszystkich aspektów działania, a nie tylko kwestii dzielenia się informacjami i przestrzegania standardów najlepszych praktyk. Dyskusje zespołów charakteryzują się swobodnym wyrażaniem poglądów i konstruktywną polemiką zakładającą, że zgłaszanie wątpliwości nie będzie obciążało tego, kto je zgłasza. Wartości leżące u podstaw zespołu nakazują wzajemne wspieranie się jego członków, poszanowanie wspólnego dorobku oraz indywidualnych osiągnięć. Wymienione zasady pozwalają zespołom osiągnąć wysoką efektywność, a także poprawić zarówno indywidualne rezultaty pracy, jak i zbiorowy wynik całego przedsiębiorstwa. To właśnie dzięki takiej formie pracy wynik pracy zespołowej zawsze przewyższa sumę najlepszych wyników indywidualnych<sup>9</sup>.

Kezsbom i Edward podkreślają wagę jednego aspektu w definiowaniu zespołu. Otóż, ich zdaniem, zespół jest specjalnym określeniem przyznanym grupie ludzi, którzy są świadomi istotnego charakteru ich zależnych ról i tego, jak umiejętności i talenty, jakie każdy z nich posiada, uzupełniają ich wysiłki i gwarantują osiągnięcie celów<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Tamże.

<sup>9</sup> Tamże.

<sup>10</sup> D. Kezsbom, K. Edward, *The New Dynamic Project Management*, John Wiley & Sons, Inc., New York 2001, s. 455.

Można zatem podsumować, że w ujęciu organizacyjnym **zespół projektowy** to grupa ludzi mających wysoką świadomość własnych kompetencji i przyjętych ról, połączonych wspólnym celem, współpracujących aktywnie według przyjętych zasad. „Współpraca i zaangażowanie poszczególnych osób pozwalają na osiągnięcie celu. Istotnymi elementami każdego zespołu są: poczucie identyfikacji i społecznej przynależności, podział ról między osobami, grupowa odpowiedzialność za wynik pracy zespołu”<sup>11</sup>.

### **Etapy tworzenia zespołu**

Każdy zespół w organizacji przechodzi przez kilka etapów rozwoju. Budowanie zespołu, czyli przekształcanie grupy w zespół odbywa się w czterech kolejnych fazach. Są nimi: formowanie, burzowanie, normowanie i działanie<sup>12</sup>. Niektórzy badacze wymieniają jeszcze piąty etap, czyli fazę reform pojawiająca się w momencie, gdy w zespole dokonują się np. zmiany personalne, poważna modyfikacja zadań lub zmieniają się warunki ich realizacji.

W **fazie formowania** (chaosu, ustalenia tożsamości, włączenia) uczestnicy poznają się i testują nawzajem, a grupa wypróbowuje wzorce zachowań. Członkowie szukają akceptacji, są niepewni roli, jaką mogą odegrać w grupie. Nie znają swoich zasobów, choć już próbują zapoczątkować jakieś działania, nawiązywać relacje, budować związki. Ujawniają się pierwsze oznaki „walki o władzę”. Jedni okopują się na swoich pozycjach, a inni próbują zwrócić na siebie uwagę. W tej fazie, czasem nazywanej też rozpoznawczą, członkowie mają jeszcze wiele obaw, popełniają wiele błędów, pomyłek, ale pojawia się jednocześnie nadzieja, związana z nowymi wyzwaniem.

**Faza burzowania** (kwestionowania władzy, konfliktów, frustracji) to etap stawiania pytań o cele działania i korzyści, jakie może przynieść współpraca. Często wiąże się to ze sporami i konfliktami, tworzeniem koalicji i frakcji, kwestionowaniem pozycji przywódcy zespołu i jego władzy. Pojawiają się rozczarowania z ludzkiego i fachowego punktu widzenia. Czasami frustracja może przybierać formę np. ataków personalnych, sabotażu, tworzenia klik. Nieporozumienia i utarczki słowne są nader częste. Jednocześnie wykluwają się pierwsze reguły współpracy, a członkowie bardziej asertywni podejmują próby wprowadzania porządku i łagodzenia konfliktów.

W **fazie normowania** krystalizują role poszczególnych członków, tworzy się związek grupowy. Po fazie oporów i konfliktów następuje wza-

---

<sup>11</sup> Hasło: Zespół, <https://poradnik.ngo.pl/zespol> [dostęp 18.08.2021]

<sup>12</sup> Por. E. Masłyk-Musiał, *Społeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie - Skłodowskiej, Lublin 2001, s. 63; M. Pawlak, *Zarządzanie projektem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 220-231.



jemna akceptacja, większa spójność, bardziej otwarta komunikacja, zredukowanie wrogości. Spory dotyczą kwestii merytorycznych, a mniej – kwestii osobistych animozji. Członkowie przyzwyczajają się do siebie, bardziej sobie ufają, role w zespole stabilizują się. Umacnia się pozycja lidera. Tworzy się poczucie wspólnoty, powstają wspólne reguły współpracy. Zespół powoli usamodzielnia się.

**Etap działania** (pracy, jedności) to faza entuzjazmu, dzielenia się pomysłami, poszukiwania sposobów usprawnienia współpracy, jak najlepszego wykorzystania potencjału grupy. Dopiero w tej fazie energia zespołu może być skierowana na właściwe wykonywanie zadań. Członkowie potrzebują teraz więcej wsparcia ze strony lidera, aniżeli kierowania. Atmosfera pracy sprzyja większej wydajności. Pojawiają się oznaki myślenia grupowego „MY”. Komunikacja jest bardziej swobodna, częściej wspomina się o efektach pracy całego zespołu i jego odpowiedzialności, a mniej o wymaganiach w stosunku do jakości wykonywania zadań przez poszczególne osoby. Celebrowane są sukcesy, a porażki analizowane przez cały zespół.

Oprócz fazy formowania, wszystkie pozostałe fazy mają co do zasady charakter cykliczny, mogą powtarzać się wiele razy np. faza działania może trwać do chwili, gdy nastąpi jakieś zakłócenie, które jest możliwe do pokonania. Wówczas powraca się do fazy burzowania, aby w fazie normowania osiągnąć konsensus i przejść do ponownej realizacji zadań fazy działania.

## **Praca zespołowa**

Praca zespołowa w znaczeniu ogólnym jest (wg B. House) rodzajem działań zbiorowych, gdzie wykonanie pewnych uporządkowanych zbiorów czynności i operacji powierza się określonej grupie osób lub gdy pewna grupa osób wykonuje zespołowo zadania zlecone indywidualnie na każdego z nich. W węższym znaczeniu jest to (wg A. Sejhiewicz) podstawowa forma organizacji pracy, przez którą rozumiemy określony stopień organizacyjnego zespolenia wykonawców w procesie pracy dla wykonania określonych zadań<sup>13</sup>.

**Praca zespołowa** oznacza zatem pewien rodzaj praktyk organizacyjnych podejmowanych przez grupę osób w celu realizacji ustalonych wspólnie zadań, których skuteczne przeprowadzenie wiąże się ze świadomością celu, określonymi normami i synergicznym wykorzystaniem potencjału kompeten-

---

<sup>13</sup> B. Piotrowski, *Praca zespołowa w aspekcie psychologiczno-ekonomicznym*, [w:] K. Ciuła-Urbanek, M. Jabłoński, B. Koperski, B. Piotrowski (red.), *Człowiek i relacyjność. Ujęcie socjologiczno-filozoficzne*, Wydawnictwo Novum, Krosno 2015, s. 160.

cyjnego członków zespołu<sup>14</sup>. Model pracy zespołowej w realizacji zadań projektowych nawiązuje do koncepcji **organizacji innowacyjnej**, opisywanej przez Romana Schulza. Cechują ją m.in.: efektywne wykorzystanie zasobów materialnych i osobowych, rozwijanie postaw twórczych członków poprzez tworzenie warunków do ciągłego wzbogacania ich doświadczeń. Do rozwiązywania problemów włączani są wszyscy członkowie, a nie tylko wyspecjalizowani badacze. Przynależność do sztywnych grup jest zastąpiona uczestnictwem w wielu grupach. Bardziej kładzie się nacisk na osiągnięcie celu niż na wyznaczanie procedur i przepisów prawnych. W tworzeniu zespołów ludzkich preferuje się tzw. **grupowanie integracyjne** (ludzie o różnych, lecz współzależnych kwalifikacjach i umiejętnościach) zamiast **grupowania agregacyjnego** (ludzie posiadający zbliżone umiejętności i kwalifikacje oraz wykonujący podobną pracę). Zakłada się dużą elastyczność struktury organizacyjnej pod względem hierarchii i sformalizowania, w zależności od etapu rozwiązywania problemu lub wykonywania zadania<sup>15</sup>.

Najważniejszymi **cechami charakteryzującymi pracę ludzi w zespołach** są **współpraca i partnerstwo**<sup>16</sup>. **Współpraca** to zorganizowane działanie zmierzające do realizacji wspólnego celu oraz pełnienie funkcji w zależności od kwalifikacji, umiejętności, zdolności i aktualnych możliwości. Współpraca to wspólne podejmowanie decyzji, które wymaga czasu, starannych negocjacji, zaufania i efektywnego porozumiewania się. Działanie na zasadzie **partnerstwa** to możliwość i chęć udzielania sobie pomocy oraz zbiorowa odpowiedzialność za rezultaty. Podstawą współpracy jest podejmowanie wspólnego działania jako współuczestnictwa, współdziałania w jakimś przedsięwzięciu. Samo współuczestniczenie nie pozwala jeszcze osiągnąć takich efektów, jakie stwarza współpraca. Wspólne działanie ludzi w grupie to dobry grunt, na którym może się rozwinąć współpraca i przynieść wymierne korzyści wszystkim zainteresowanym<sup>17</sup>. Jolanta Szempruch przytacza model wspólnego działania opracowany przez Birte Ravn, w którym także potwierdza koncepcję współdziałania jako podłoża współpracy. Wspólne działanie to „proces, w którym zaangażowane osoby muszą mieć

---

<sup>14</sup> Zob. M. Kamińska, *Współpraca i uczenie się nauczycieli w kulturze organizacyjnej szkoły, Studium teoretyczno-empiryczne*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2019, s. 113.

<sup>15</sup> R. Schulz, *Szkoła – instytucja – system – rozwój*, Wydawnictwo „Edytor”, Toruń 1992, s. 219-220.

<sup>16</sup> Por. B. Piotrowski, *Praca zespołowa w aspekcie psychologiczno-ekonomicznym*, [w:] K. Ciuła-Urbanek, M. Jabłoński, B. Koperski, B. Piotrowski (red.), *Człowiek i relacyjność. Ujęcie socjologiczno-filozoficzne*, Wydawnictwo Novum, Krosno 2015, s. 161.

<sup>17</sup> Zob. M. Kamińska, *Współpraca i uczenie się nauczycieli w kulturze organizacyjnej szkoły, Studium teoretyczno-empiryczne*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2019, s. 32.

możliwość wyrażania i wymiany poglądów oraz podejmowania wspólnych działań, a nikt jednoosobowo nie decyduje o poglądach, myślach, wyobrażeniach czy obrazie świata, które określają granice rozmowy, partnerstwa i podstawowych wartości. Umożliwia ono zgodną współpracę, okazywanie wzajemnego szacunku i dialektyczny charakter komunikacji. Punktem wyjścia wspólnego działania są potrzeby ludzi związane z ich doświadczeniem (przeżycia/doświadczenia wiary w siebie, bezpieczeństwa, wolności, tożsamości, bycia razem, solidarności, przynależności) oraz odnoszące się do wpływów (mieć okazję do działania, robienia tego, w czym jest się dobrym, wykorzystywać to, czego się nauczyliśmy)”<sup>18</sup>.

### **Formy pracy zespołowej. Typy zespołów i ich zadania**

Zespoły mogą mieć strukturę **jednorodną** lub **różnorodną**. Jednorodność lub niejednorodność może dotyczyć takich cech jak: poziom i rodzaj wykształcenia, specjalizacja, posiadane kompetencje i doświadczenie, staż pracy, wiek, płeć czy pochodzenie społeczne. Według Heega heterogeniczne zespoły osiągają lepsze efekty w przypadku zadań z obiektywnymi kryteriami rozwiązania, natomiast zespoły homogeniczne pracują lepiej przy zadaniach oceny<sup>19</sup>. Nie ma zatem reguły, ustanawiającej priorytety w tworzeniu zespołów jednorodnych lub różnorodnych. Zależy to w dużym stopniu od specyfiki wykonywanych zadań.

Przykładem zadań może być klasyfikacja zaproponowana przez R. Fischera. Wyróżnił on trzy grupy zadań zespołowych o znaczeniu merytorycznym: dyskusje interpretujące, rozwiązywanie problemów, zadania produkcyjne. W **dyskusjach interpretujących** zespół może omawiać jakiś materiał merytoryczny, gromadzić pomysły, dzielić się doświadczeniami, wypowiedzieć opinie pozwalające lepiej zrozumieć problem. Podczas **rozwijania problemów** zespół dyskutuje sytuacje lub problemy otwarte – dywergencyjne i decyduje, jakie możliwe działania można podjąć. **Zadania produkcyjne** to już praca polegająca na konkretnym działaniu, nastawiona na określone korzyści materialne w rodzaju wykonania jakiegoś produktu, przedmiotu, dzieła<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> J. Szempruch, *Nauczyciel w warunkach zmiany społecznej i edukacyjnej*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2012, s. 215.

<sup>19</sup> F. Heeg, *Projektmanagement*, Carl Hanser Verlag, München 1993, s. 72.

<sup>20</sup> R. Fisher, *Uczymy, jak się uczyć*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1999 (cyt. za: J. Kosz, *Współdziałanie w szkole – oczekiwania i potrzeba współczesnej praktyki edukacyjnej*, „Forum Dydaktyczne” 2009, nr 5-6, s. 113).

Pod względem typów zespołów można posłużyć się charakterystyką J. Fazlagiça. Opisuje on dwa typy zespołów: tradycyjne i sztafetowe (zadaniowe). **Zespoły tradycyjne** działają dzięki wspólnemu wysiłkowi wszystkich członków. Są ukierunkowane na projekty długookresowe. Członkowie współpracują, dzielą się wiedzą po to, aby zrealizować wspólny cel. Decyzje podejmuje się kolektywnie, na zasadzie konsensusu. Praca takich zespołów wymaga systematycznego podejścia organizacyjnego, potrzebne są radykalne zmiany struktury i kultury organizacji. W **zespołach sztafetowych (zadaniowych)** zadanie dzielone jest na fragmenty, każdy fragment wykonuje jeden członek zespołu „sztafety”. Zespoły te działają dzięki wkładowi indywidualnej wiedzy do puli kompetencji potrzebnych do realizacji projektu; lojalność członków zespołu dotyczy głównie projektu. Są one ukierunkowane na projekty krótkoterminowe. Podejmowanie decyzji jest sprawą indywidualną, nie ma też potrzeby ingerowania w relacje i więzi łączące członków zespołu<sup>21</sup>.

**Zespoły tradycyjne** są bardziej wydajne, gdy praca jest zorientowana na proces, jest stabilna, różne elementy procesu wyłaniają się w miarę upływu czasu. Ich celem działania jest utrzymanie spójności organizacji i zaangażowania pracowników. Skład zespołów można zmieniać, szczególnie, gdy praca nie wymaga specjalnych kompetencji. Termin wykonania pracy jest stosunkowo odległy w czasie, a okres trwania zespołu nie zależy od zmian organizacyjnych. **Zespoły sztafetowe** lepiej funkcjonują, gdy praca jest zorientowana na zadanie, jednorazowa, unikatowa, sekwencyjna i wymaga zajmowania się kilkoma elementami zadania jednocześnie. Cel polega na szybkim zakończeniu zadania z pominięciem biurokratycznych procedur. Członkowie zespołu są kompetentnymi specjalistami, a zespół kończy działalność po zakończeniu projektu<sup>22</sup>.

### **Zalety i wady pracy zespołowej**

Praca w zespole może być przyjemnością, ale także udręką. Może dawać wiele satysfakcji i korzyści członkom całego zespołu, ale może też skutkować zniechęceniem, poczuciem straty czasu i energii. Niezwykle ważną sprawą jest świadomość wśród członków, jakie zalety ma praca zespołowa i jakie wady. Wiedza o szansach i zagrożeniach, jakie niesie ze sobą praca w zespole ułatwia rozpoznanie sygnałów niepokojących i wzmacnianie zdarzeń,

---

<sup>21</sup> J. A. Fazlagiç, *Zarządzanie wiedzą w szkole*, Wydawnictwo CODN, Warszawa 2007, s. 122.

<sup>22</sup> Tamże.

które świadczą, że współpraca układa się dobrze i przynosi uczestnikom zysk, zarówno w wymiarze personalnym, jak i rzeczowym. Nie zawsze przecież praca zespołowa jest opcją najbardziej optymalną. Czasami wykonanie zadania indywidualnie może okazać się bardziej efektywne, pod kątem skuteczności (wyboru właściwych celów, czyli „czy robiliśmy właściwe rzeczy”) oraz sprawności (podejmowania właściwych działań, czyli „czy te rzeczy, które założyliśmy, robiliśmy we właściwy sposób). Nie zawsze jesteśmy pewni, czy decyzja o powołaniu małego czy większego liczebnie zespołu będzie właściwa. Czy lepszy będzie zespół jednorodny, czy raczej różnorodny? W typowym zespole projektowym dużo łatwiej o słuszną decyzję, ale w innych zespołach? Wątpliwości jest sporo, dlatego warto wiedzieć, dlaczego praca zespołowa jest korzystna i z jakimi negatywnymi zjawiskami możemy mieć do czynienia. Wszak nic nie jest tylko czarne lub tylko białe.

Wiele **zalet pracy zespołowej** jest oczywistych z punktu widzenia organizacji i samych pracowników. Niewątpliwą korzyścią jest uzyskiwanie efektu synergii, wartościowego dla organizacji i samych członków zespołu. Zjawisko uzyskiwania lepszych rezultatów w wyniku działalności zespołowej niż jednostkowej wiąże się z kolejnymi zaletami. Jest to efekt wzajemnego uczenia się od siebie, wymiany wiedzy i umiejętności, nabytego doświadczenia. Dzięki temu, jak piszą specjaliści<sup>23</sup>, zespół wie więcej. Wiedzą i umięją więcej jego poszczególni członkowie, co umożliwia uzupełnienie luk w kompetencjach. Zespół motywuje i stymuluje myślenie i działanie członków. Przekłada się to na większą ilość pomysłów i rozwiązań, które umacniają efekt synergetyczny. Praca w zespole sprzyja wzajemnemu komunikowaniu się, uzgadnianiu poglądów i wspólnemu podejmowaniu decyzji, co prowadzi do spoglądania na dane zadanie z różnych stron. Wspólne wykonywanie zadań generuje zdolność lepszej koordynacji i rozłożenia wysiłku na wszystkich członków. Zespół daje poczucie bezpieczeństwa i uznania, poczucie bliskości i wsparcia, uczy i skłania do kompromisów. Uaktywnia proces wzajemnej kontroli, samokontroli i samodyscypliny.

Wśród **zagrożeń w pracy zespołowej** wymienia się często takie zjawiska jak<sup>24</sup>: większe nakłady (czasowe, finansowe, organizacyjne) związane z planowaniem i realizacją zadań w zespołach, słaba ochrona indywidualności i niebezpieczeństwo zachowań konformistycznych, myślenia stadnego. Niesie to ze sobą ryzyko utraty części potencjału kompetencyjnego człon-

---

<sup>23</sup> Zob. M. Pawlak, *Zarządzanie projektem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 246-247.

<sup>24</sup> Tamże, s. 248-249.

ków. Zagrożeniem jest również efekt rywalizacyjnego podejścia członków do pracy w zespole i walki o przewagę konkurencyjną. Każdy w zespole jest inny, ma swoją osobowość, swoje nawyki, przyzwyczajenia, sposoby myślenia i style zachowań. Niełatwo jest pogodzić je ze sobą, tym bardziej w przypadku zespołów heterogenicznych, zróżnicowanych pod względem wieku, płci, stażu pracy i doświadczenia. Może to się wiązać z niedostateczną odpornością na krytykę i możliwością wycofywania się niektórych np. z procesu decyzyjnego. Istnieje także niebezpieczeństwo zafiksowania się na negatywnych aspektach zadania, nie zauważania szans i mocnych stron. Czas pracy zespołu wydłuża się, co z kolei wpływa na spadek motywacji członków. Z drugiej strony może się pojawić syndrom nadmiernej skłonności do zbyt odważnych, ryzykownych posunięć, nie oglądając się na istniejące słabe strony. Co gorsza, członkowie o niższym statusie np. pod względem kompetencji, mogą unikać zabierania głosu krytycznego lub ostrzegającego przed potencjalnymi zagrożeniami, nie chcąc w ten sposób narazić się osobom o wyższym statusie. Warto też wspomnieć o innych ograniczeniach dotyczących dyskusji np. nie słuchaniu innych z powodu uporczywego trzymywania się własnych myśli i pomysłów, o których chce się powiedzieć innym. W ten sposób dochodzi do nieporozumień i konfliktów, których rozwiązywanie również zabiera niepotrzebnie czas i energię.

Współpraca w zespole nie przychodzi zatem łatwo, choć w wielu sytuacjach warto o nią zabiegać. Zwłaszcza, że zalety pracy zespołowej – jak pisze M. Pawlak – „pojawiają się przede wszystkim w przypadku działań twórczych. Realizacja zadań wykonawczych zazwyczaj lepiej wypada w pracy indywidualnej”<sup>25</sup>. Różne zadania wymagają różnych aktywności i form współdziałania. Czasem jest to praca zespołowa, czasem praca wykonywana indywidualnie. Ważne, aby umieć odpowiednio dopasować je do siebie.

### **Efektywność pracy w zespole - czynniki**

Aby praca zespołowa była efektywna, potrzebne jest zbudowanie silnego zespołu w oparciu o cztery składniki: komunikację, współpracę, kreatywność i spójność<sup>26</sup>. Ludzie powinni zatem komunikować się ze sobą, chcieć współpracować, działać kreatywnie i dążyć do wewnętrznej konsolidacji. Tylko wówczas można przewidywać potencjalne pozytywne skutki współpracy w zespole.

---

<sup>25</sup> Tamże, s. 247.

<sup>26</sup> H. Czerniawski, *Współdziałanie potrzebą czasu*, Wydawnictwo Norbertinum, Lublin 2002, s. 7.

Według F. Heega **skuteczność działań zespołowych** jest uzależniona od takich czynników, jak: wielkość, skład grupy, indywidualne cechy jej członków<sup>27</sup>. Co do **wielkości zespołu** opinie ekspertów i badaczy są zbliżone. Najczęściej mówi się o optymalnej liczbie od 3 do 10 osób<sup>28</sup>. Zdaniem J. Fazłagięcia zespoły pięciuosobowe są najbardziej kreatywne i produktywne, pozwalają na wyzwalanie twórczych postaw i generowanie oryginalnych, innowacyjnych rozwiązań<sup>29</sup>. Małe liczebnie zespoły nie tylko usprawniają proces podejmowania decyzji w zespołach, ograniczają czasochłonność działań. Sprzyjają także budowaniu kultury współpracy i uczenia się w organizacji. Nie do wszystkich zadań potrzebna jest jednakowa liczba osób. Tworząc zespół zadaniowy trzeba dobrze przemyśleć, co dokładnie ma on realizować oraz ile osób będzie do tego potrzebne. Zbyt mały zespół może działać wolno (np. nadmierne obciążenie pracą). Zbyt duży może natomiast pracować chaotycznie (np. zła koordynacja działań).

**Skład grupy** powinien być skorelowany z wykonywanymi zadaniami. Ważne jest, aby członkowie zespołu byli dobierani zgodnie z posiadanymi umiejętnościami, które się wzajemnie uzupełniają; aby cechowało ich zobowiązanie do wspólnego działania i osiągnięcia wspólnych celów; aby wszyscy angażowali się we wspólne działania i poczuli do wspólnej odpowiedzialności<sup>30</sup>.

Natomiast najważniejsze **cechy indywidualne członków**, zapewniające wysoki poziom wydajności pracy zespołu, to według F. Heega:

- zdolność do uczenia się i gotowość do nauki innych;
- sprawność intelektualna i twórcza fantazja;
- zdolność przetwarzania informacji i otwartość w stosunku do nowych idei;
- zdolność do krytykowania innych i przyjmowania od nich krytyki, względnie rzeczowej dyskusji;
- pozytywne wewnętrzne nastawienie i gotowość do pracy grupowej<sup>31</sup>.

Aby w konkretnej placówce lub firmie ludzie współpracowali ze sobą i z osobami z zewnątrz, jest potrzebne coś jeszcze: **współpraca** musi tam

---

<sup>27</sup> F. Heeg, *Projektmanagement*, Carl Hanser Verlag, München 1993, s. 71.

<sup>28</sup> Zob. J. M. Fischer, J. Taylor, *Wspieranie zespołów nauczycieli w procesie podejmowania decyzji* [w:] G. Mazurkiewicz (red.), *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, s. 238; F. Heeg, *Projektmanagement*, Carl Hanser Verlag, München 1993; W. Kummer, R. Spühler, R. Wyssen, *Projekt Management*, Verlag Industrielle Organisation, Zürich 1988.

<sup>29</sup> J. A. Fazłagić, *Zarządzanie wiedzą w szkole*, Wydawnictwo CODN, Warszawa 2007, s. 123.

<sup>30</sup> H. Litke, *Projektmanagement*, Carl Hanser Verlag, München-Wien 1995, s. 183.

<sup>31</sup> F. Heeg, *Projektmanagement*, Carl Hanser Verlag, München 1993, s. 72.

zostać uznana za ważną wartość towarzyszącą wspólnym przedsięwzięciom. Powinno się to odzwierciedlić w oczekiwaniach kierowanych przez przełożonych do pracowników w konkretnych sytuacjach, także w ocenie ich pracy. Angażowanie się w podejmowanie wspólnych działań, szczególnie w sytuacji rozwiązywania problemów wychowawczych, powinno być – obok merytorycznych kryteriów oceny – wyraźnie wzmacniane. Współpracy nie można wymusić, ale można ją promować i zdecydowanie oczekiwać jej od pracowników. Jeżeli wszystkie osoby w zespole, a przynajmniej większość z nich, skierują się na wspólny cel, ich szanse skutecznego działania bardzo wzrastają. Tworzy się sytuacja, w której w maksymalny sposób mogą zostać wykorzystane kompetencje każdej z osób, a jednocześnie stają się one wspólnym zasobem całego zespołu. Można wtedy mówić o procesie uczenia się w miejscu pracy, w codziennej praktyce, który jest nieograniczony, daje szansę nie tylko na coraz lepsze poznawanie rzeczywistości, w jakiej działamy, ale też na jej aktywne przekształcanie w zamierzonym przez nas kierunku<sup>32</sup>.

Gdybyśmy chcieli wymienić najistotniejsze czynniki, warunkujące efektywność pracy zespołowej, można wskazać na:

- skutecznego lidera;
- dobrą komunikację;
- jednolite zaangażowanie członków;
- istotne umiejętności;
- jasne, wspólne cele;
- wzajemne zaufanie;
- umiejętności negocjacyjne;
- przychylny klimat.

Właściwie każdy z tych czynników zawiera się albo w charakterystyce zespołu, pracy zespołowej albo opisie jej zalet i wad. Nie może być inaczej. Poznanie specyfiki i podstawowych cech pracy ludzi w zespołach pozwala wyłonić elementy, które decydują o tym, ile przyniesie ona oczekiwanych korzyści lub nieoczekiwanych strat. Z pewnością mogą być przydatną wskazówką w wyłanianiu kryteriów oceny efektywności działań zespołowych, ich monitorowaniu i ewaluacji.

---

<sup>32</sup> A. Karasowska, *Profilaktyka na co dzień. Jak budować porozumienie i współpracę w szkole?*, Wydawnictwo Edukacyjne PARPAMEDIA, Warszawa 2009, s. 141-143.



## Bibliografia

1. Czerniawski H., *Współdziałanie potrzebą czasu*, Wydawnictwo Norbertinum, Lublin 2002.
2. Elsner D., *Doskonalenie kwalifikacji zawodowych nauczycieli. Tak! Ale jakich?* „Dyrektor Szkoły” 2004, nr 1.
3. Fazlagić J. A., *Zarządzanie wiedzą w szkole*, Wydawnictwo CODN, Warszawa 2007.
4. Fischer J. M., Taylor J., *Wspieranie zespołów nauczycieli w procesie podejmowania decyzji* [w:] G. Mazurkiewicz (red.), *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
5. Heeg F., *Projektmanagement*, Carl Hanser Verlag, München 1993.
6. Kamińska M., *Współpraca i uczenie się nauczycieli w kulturze organizacyjnej szkoły, Studium teoretyczno-empiryczne*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2019.
7. Karasowska A., *Profilaktyka na co dzień. Jak budować porozumienie i współpracę w szkole?*, Wydawnictwo Edukacyjne PAMPAMEDIA, Warszawa 2009.
8. Kezsbom D., Edward K., *The New Dynamic Project Management*, John Wiley & Sons, Inc., New York 2001.
9. Kosz J., *Współdziałanie w szkole – oczekiwanie i potrzeba współczesnej praktyki edukacyjnej*, „Forum Dydaktyczne” 2009, nr 5-6.
10. Kummer W., Spühler R., Wyssen R., *Projekt Management*, Verlag Industrielle Organisation, Zürich 1988.
11. Litke H., *Projektmanagement*, Carl Hanser Verlag, München-Wien 1995.
12. Masłyk-Musiał E., *Spółczesność i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie - Skłodowskiej, Lublin 2001.
13. Mika S., *Psychologia społeczna dla nauczycieli*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1998.
14. Nagel D., *Partnership for 21st Century Skills Debuts '21st Century Skills and Social Studies Map'*, <https://thejournal.com/articles/2008/07/17/partnership-for-21st-century-skills-debuts-21st-century-skills-and-social-studies-map.aspx> [dostęp 12.08.2021].
15. Osińska M., *Praca zespołowa w szkole*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012.

16. Pawlak M., *Zarządzanie projektem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
17. Piotrowski B., *Praca zespołowa w aspekcie psychologiczno-ekonomicznym*, [w:] K. Ciuła-Urbaneck, M. Jabłoński, B. Koperski, B. Piotrowski (red.), *Człowiek i relacyjność. Ujęcie socjologiczno-filozoficzne*, Wydawnictwo Novum, Krosno 2015.
18. Polak M., *Mapa społecznych umiejętności XXI wieku*, <https://www.edunews.pl/aktualnosci/22-system-edukacji/522-mapa-spoecznych-umiejtnosci-xxi-wieku> [dostęp 12.08.2021].
19. Rzadkowolska-Szechińska J., *GRUPA vs ZESPÓŁ – ZNAJDŹ RÓŻNICE*, <https://jrs-szkolenia.pl/grupa-vs-zespol-znajdz-roznice/> [dostęp 10.08.2021].
20. Schulz R., *Szkoła – instytucja – system – rozwój*, Wydawnictwo „Edytor”, Toruń 1992.
21. Szempruch J., *Nauczyciel w warunkach zmiany społecznej i edukacyjnej*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2012.
22. Zespół, <https://poradnik.ngo.pl/zespol> [dostęp 18.08.2021].



**Iwona Szczęsna**

Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku

## **Komunikacja w zespole**

### **Streszczenie**

Przedmiotem artykułu jest komunikacja w zespole, która jest procesem wielopłaszczyznowym. Dotyczy zarówno treści komunikatu, jak i jego formy, dotyka też emocji nadawcy oraz odbiorcy komunikatu. Dlatego tak ważne było przedstawienie istoty komunikacji, o ważności której tak często zapominamy. Zaprezentowano również rodzaje i funkcje komunikowania się. W dalszej części artykułu przedstawiono praktyczne wskazówki jak powinien przebiegać proces komunikacji w zespole, aby był skuteczny i prowadził do określonych celów. Nieodzownym elementem komunikacji jest informacja zwrotna, dzięki której możliwe jest podniesienie jakości działań zespołu. Aby jednak komunikacja w zespole była efektywna trzeba również poznać problemy, które mogą ją zakłócić.

**Słowa kluczowe:** komunikacja, informacja zwrotna, bariery komunikacyjne

### **Abstrack**

The subject of the article is team communication, which is a multifaceted process. It related to both the content of the message and its form, it also affects the emotions of the sender and recipient of the message. That is why it was so important to present the essence of communication, the importance of which we so often forget. The types and functions of communication are also presented. The further part of the article presents practical tips on how the communication process in the team should be carried out in order to be effective and lead to specific goals. An indispensable element of communication is feedback, thanks to which it is possible to improve the quality of the team's activities. However, in order for team communication to be effective, you also need to know the problems that may disrupt it.

**Key words:** communication, feedback, communication barriers

### **Wprowadzenie**

Komunikacja w zespole to fundament budowania relacji w grupie. Sposób w jaki się komunikujemy, jesteśmy odbierani i jak sami rozumiemy informacje, charakter współzależności, to elementy składowe pracy zespoło-

wej. Komunikacja prowadzona w sposób umiejętny i sprawny decyduje o sukcesie zespołu i zadowoleniu z wykonanej pracy, wpływa na polepszenie relacji między ludźmi i na ich wzmocnienie oraz na efektywność wprowadzanych zmian. Wymiana informacji pomiędzy ludźmi stanowi główny składnik procesu rozwoju wiedzy, zarówno indywidualnej, jak i grupowej. Przy czym zwiększanie poziomu posiadanej wiedzy powoduje wzrost umiejętności w zakresie komunikowania się jak i współpracy w ramach zespołu. Ludzie często nie zdają sobie sprawy z tego, że duża część problemów, wynika z braku umiejętności dobrego, a więc skutecznego komunikowania się.

### Pojęcie komunikacji

Termin „komunikacja” wywodzi się od łacińskiego czasownika *communico, communicare* (uczynić wspólnym, połączyć; udzielić komuś wiadomości, naradzać się) i od rzeczownika *communio* (wspólność, poczucie łączności)<sup>1</sup>. W literaturze możemy znaleźć wiele trafnych ujęć. Jako pierwszy definicję komunikowania do literatury naukowej wprowadził Cooley, który określił porozumiewanie się jako podstawowy mechanizm egzystencji i rozwoju ludzkości. Zdefiniował ten proces jako określone w przestrzeni i zachowane w czasie przekazywanie symboli pomiędzy jednostkami ludzkimi. Zwrócił uwagę na związek komunikacji z wyrazem twarzy, postawą, gestami, tonacją głosu oraz na sposób przekazywania komunikatu – za pomocą słów, pisma i druku<sup>2</sup>.

Z kolei Eicher określił komunikację jako proces wysyłania i odbierania wiadomości<sup>3</sup>. Adams i Galanes dodali, że procesowi porozumiewania się towarzyszy tworzenie i interpretowanie komunikatów, a przekazywanie informacji wymaga zaangażowania zmysłów, uczuć oraz doświadczeń<sup>4</sup>. Karpowicz określa komunikację jako „złożony, wielowarstwowy i dynamiczny proces, przez który wymieniamy znaczenia, polega więc nie tylko na dostarczaniu informacji, ale także na przekazywaniu myśli i woli, dzięki któremu ludzie porozumiewają się ze sobą (...) to także podstawa tworzenia relacji między ludźmi”<sup>5</sup>. W ujęciu Nęcki, komunikacja to nadanie znaczenia przekazywanej informacji za pomocą werbalnych, wokalnych i niewerbalnych

---

<sup>1</sup> B. Ostrowska-Dobek, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wyd. Astrum, Wrocław 2004, s. 11.

<sup>2</sup> Ibidem, s. 12.

<sup>3</sup> J. Eicher, *Sztuka komunikowania się*, Wyd. Ravi, Łódź 1995, s. 23.

<sup>4</sup> K. Adams, G. J. Galanes, *Komunikacja w grupach*, Wyd. PWN, Warszawa 2008, s. 63.

<sup>5</sup> E. Karpowicz, *Komunikacja w nowej roli*, [w:] *Szkice zarządzania zasobami ludzkimi*, red. H. Król, WSPiZ, Warszawa 2020, s. 151.

symboli w celu osiągnięcia lepszego poziomu współdziałania<sup>6</sup>. Morgan podaje, że „komunikacja polega na transmisji informacji od jednej osoby do drugiej”<sup>7</sup>, natomiast dla Adlera proces przekazywania informacji jest złożony, wielowarstwowy i dynamiczny. Występują w nim szумы, które przeszkadzają w przekazywaniu i odbiorze komunikatu, oraz kanał, który jest medium pośredniczącym w wymianie wiadomości<sup>8</sup>.

W literaturze przedmiotu spotkać można również następujące definicje komunikacji: „proces, w którym ludzie dążą do dzielenia się znaczeniami za pośrednictwem symbolicznych komunikatów (przekazów)”<sup>9</sup>, „proces wymiany informacji za pomocą słowa mówionego i pisanego, symboli, mowy ciała”<sup>10</sup>, „wymiana informacji i znaczeń”<sup>11</sup>. Warner zwraca uwagę, że w procesie komunikacji na każdym etapie napotyka się trudności i by właściwie przekazać informację, wymagane są odpowiednie umiejętności<sup>12</sup>. Według Rossa komunikowanie polega na takim doborze różnych symboli i przekazaniu ich w taki sposób, aby odbiorca odebrał je zgodnie z intencją nadawcy<sup>13</sup>. Dla Dobek-Ostrowskiej komunikacja to proces porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji, który odbywa się na danej płaszczyźnie, za pomocą różnorodnych kanałów i wywołuje określone skutki. Głównymi celami komunikacji są: przekazywanie wiedzy, dzielenie się doświadczeniem, wymiana informacji, myśli, opinii czy uczuć<sup>14</sup>. Schemat procesu komunikacji został przedstawiony na rysunku 1.

W procesie komunikacji nadawca, mając określony cel, przekazuje wiadomość odbiorcy w formie kodowanej informacji nadawanej kanałem informacyjnym. Forma przekazu musi być dostosowana do specyfiki adresata, on to bowiem, odbierając informację, musi ją odkodować, zinterpretować, zrozumieć i prawidłowo na nią zareagować. Ta reakcja ma charakter sprzężenia zwrotnego, oznacza to, że proces komunikacji się zapętla, a nadawca wie, jak jego komunikat został rozumiany przez adresata. Wpływ na jakość

---

<sup>6</sup> Z. Nęcki, *Komunikacja interpersonalna*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 109.

<sup>7</sup> P.I. Morgan, *Organizational Behavior and Management*, Dubuque 1989, s. 8.

<sup>8</sup> R.B. Adler, R.F. Proctor II, L.B. Rosenfeld, *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2016, s. 9-13.

<sup>9</sup> F.E. Dance, *The Concept of Communication*, „Journal of Communication” 1970, nr 20, s. 201-210.

<sup>10</sup> A. Poczrowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. PWN, Warszawa 2007, s. 112.

<sup>11</sup> J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2002, s. 141.

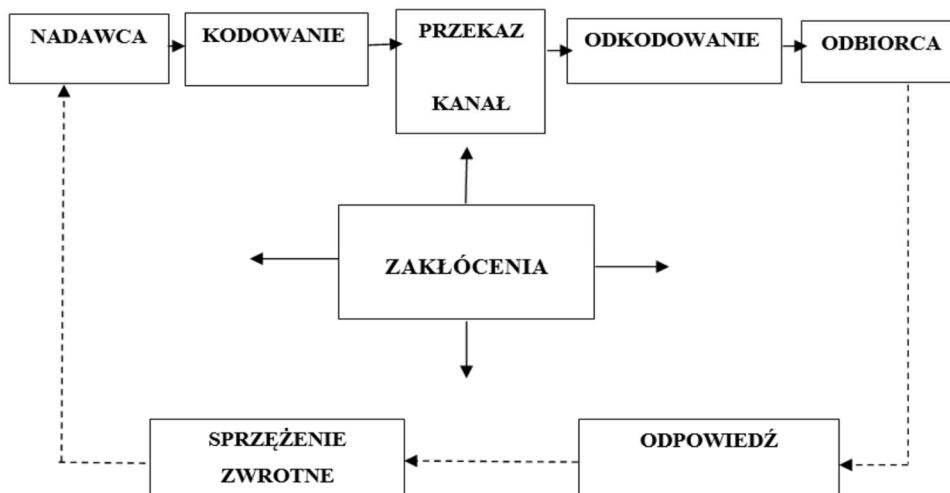
<sup>12</sup> T. Warner, *Umiejętności w komunikowaniu się*, Wyd. Astrum, Wrocław 1999, s. 29.

<sup>13</sup> R. Ross, *Speech Communication*, Englewood Cliffs 1983, s. 8.

<sup>14</sup> B. Ostrowska-Dobek, *Podstawy...*, op.cit., s. 13.

przekazywania informacji mają ponadto: kompetencje jej uczestników, charakter otoczenia oraz występujące szумы informacyjne. Szумы informacyjne to zewnętrzne zakłócenia, które mogą zniekształcić wiadomość. Występują one niezależnie od uczestników procesu. Kanały przekazu są środkiem transportu komunikatu. Kanał przekazu powinien być odpowiednio dostosowany do potrzeb oraz możliwości nadawcy i odbiorcy<sup>15</sup>.

Rysunek 1. Schemat procesu komunikacji



Źródło: A. Wojda, *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003, s. 155.

Reasumując, komunikacja to proces porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Celem komunikacji jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami. Proces komunikacji odbywa się na różnych poziomach, przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki. Komunikowanie jest procesem społecznym (przebiega zawsze na gruncie relacji międzyludzkich i w określonym kontekście społecznym), jest determinowane przez liczbę i charakter uczestników procesu (np. kontekst interpersonalny, grupowy, instytucjonalny, publiczny, masowy, międzykulturowy). Jest też procesem kreatywnym, ponieważ polega na budowaniu nowych pojęć, nowej wiedzy o świecie. Komunikowanie ma charakter dynamiczny, polega bowiem na ciągłej interpretacji napływających informacji. Komunikowanie jest również procesem interakcyjnym, tzn. między jego

<sup>15</sup> J. Ober, *Informacja i komunikacja w zarządzaniu*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007, s. 10.

uczestnikami wytwarzają się określone stosunki, które można podzielić na dwa typy: partnerskie oraz stosunki dominacji i podporządkowania. dwa typy: .

### **Rodzaje i funkcje komunikowania się**

Komunikacja może być: bezpośrednia (np. rozmowa, zebranie, wywiad, dyskusja) oraz pośrednia, czyli przy użyciu jakiegoś medium (m.in. technicznych środków przekazu (np. telefon, faks, komputer, telekonferencja, pokaz). Ponadto proces komunikacji w zespole może odbywać się w formie komunikacji werbalnej i niewerbalnej. Komunikacja werbalna to przekazywanie informacji za pomocą języka poprzez: mówienie i słuchanie, pisanie i czytanie, obraz i oglądanie<sup>16</sup>. Komunikacja werbalna zależy od przestrzegania wielu zasad. Część z nich obejmuje następujące reguły organizowania wypowiedzi:

- regułę zrozumiałości i poprawności gramatycznej;
- regułę spójności – zaleca się by rozmówcy trzymali się tematu;
- regułę ekonomiczności – dotyczy unikania chaotyczności wypowiedzi;
- regułę ekspresyjności – akcentuje potrzebę mówienia wyraziście, żywo z uczuciem.

Druga grupa dotyczy relacji międzyludzkich (zasad interpersonalnych: zasad skromności, czy zasad grzeczności), utrzymywania i ewentualnego pogłębiania kontaktów. Nieprzestrzeganie ich wyzwala gniew, wrogość, wzburzenie czy napięcie emocjonalne, a w ekstremalnych sytuacjach zerwanie dialogu.

Najważniejsze elementy dobrej komunikacji werbalnej wymagają:

1. Umiejętności mówienia, na którą składają się:
  - jasność, precyzja wypowiedzi, jasno sformułowane myśli,
  - jasna struktura wypowiedzi,
  - język dostosowany do możliwości rozmówcy,
  - odpowiednie tempo mówienia i długość wypowiedzi,
  - wrażliwość na informacje zwrotne płynące od odbiorcy,
  - obrazowy, barwny sposób mówienia, właściwe operowanie gestem, mimiką,
  - modulacja głosu, zmiana intonacji,
  - rozumienie emocji (własnych i odbiorcy).
2. Umiejętności słuchania:

---

<sup>16</sup> *Komunikacja interpersonalna w pracy*, <http://www.egospodarka.pl/68187,komunikacja-interpersonalna-w-pracy,1,20,2.html>, [data dostępu: 13.09.2021].



- słuchanie aktywne, nie bierne,
- koncentracja uwagi, zapisywanie danych, liczb, nazw,
- inne zachowania ułatwiające przekaz informacji,
- okazywanie zainteresowania i akceptacji mówiącemu,
- zachowanie kontaktu wzrokowego z mówiącym<sup>17</sup>.

Lepszemu zrozumieniu przekazywanych treści i poznaniu intencji nadawcy, bądź wytworzeniu dobrej atmosfery podczas rozmowy służą techniki aktywnego słuchania. Do technik aktywnego słuchania zaliczamy: parafrazę, wyjaśnienie, współodczuwanie, dowartościowanie oraz komunikat „ja” (tabela 1).

Tabela 1. Techniki aktywnego słuchania

<b>Technika</b>	<b>Sposób</b>
Parafraza	Powtórzenie usłyszanych treści własnymi słowami w celu potwierdzenia, czy dobrze odebraliśmy sens wypowiedzi; stosujemy ją zazwyczaj, gdy komunikat jest dłuższy i skomplikowany
Wyjaśnienie	Zadawanie pytań w celu uporządkowania, konkretyzacji ważnych szczegółów
Współodczuwanie	Przekazywanie rozmówcy poprzez gesty, mimikę, czy słowa, że rozumiemy jego uczucia i nastrój i sami doświadczamy podobnie sytuacje
Dowartościowanie	Wypowiedzenie lub podkreślenie w rozmowie dobrych stron naszego rozmówcy, odwołanie się do pozytywnych doświadczeń w przeszłości w celu wytworzenia dobrej atmosfery rozmowy
Komunikat „ja”	Sposób przekazania innej osobie informacji o przeszkadzających nam zachowaniach tej osoby, nie zagrażający jej, nie budzący lęku ani agresji

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Kozyra, *Komunikacja bez barier. Jak rozumieć i być rozumianym*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2019, s. 44.

Oprócz aktywnego słuchania, niezmiernie ważne jest słuchanie empatyczne, czyli nastawione na zrozumienie emocji rozmówcy. Powinno ono również być otwarte, czyli nieoceniające rozmówcy oraz świadome, zwracające uwagę na integrację słów i emocji.

<sup>17</sup> J.K. Barge, S.P. Morreale, B.H. Spitzberg, *Komunikacja między ludźmi*, Wyd. PWN, Warszawa 2021, s. 35-39.

Wzajemne komunikowanie się w zespole przebiega nie tylko za pomocą słów, lecz także niewerbalnie, przy użyciu: formy wypowiedzania zdań, postawy, mimiki, gestykulacji i zachowań posturalnych (przyjmowanych pozycji ciała), relacji przestrzennych (dystansu fizycznego dzielącego rozmawiające osoby) czy sygnałów wokalnych (tonu głosu, intonacji wypowiedzi, tempa i zrozumiałości mówienia oraz indywidualnych cech języka obu rozmówców)<sup>18</sup>. Niektóre elementy komunikacji świadczą jednoznacznie o negatywnym lub pozytywnym podejściu do danej osoby czy zadania.

Komunikacja pełni różnorodne funkcje w życiu społecznym człowieka. Świadomość znaczenia funkcji komunikowania się pozwala lepiej rozumieć i interpretować wypowiedzi oraz zachowania ludzi, z którymi się porozumiewamy. Podstawowe funkcje komunikacji to:

1. **Funkcja informacyjna.** W procesie komunikowania się człowiek gromadzi różnorodne informacje, które są niezbędne, aby podejmować decyzje i trafnie oceniać sytuacje. Kontaktując się z ludźmi zdobywa wiedzę, informacje, dzięki którym może zweryfikować sposób myślenia oraz strukturalizować dotychczasową wiedzę. Za sprawą komunikacji może rozwijać się w różnych dziedzinach życia oraz dzielić własnym doświadczeniem życiowym.
2. **Funkcja motywacyjna.** Komunikowanie stwarza możliwości motywowania innych do podejmowania działania w celu osiągnięcia konkretnych zamierzeń. Stan gotowości do zaangażowania w różnorodne przedsięwzięcia człowiek ocenia na podstawie swoich potrzeb oraz oceny sytuacji, w jakiej się znalazł. Porozumiewanie się stwarza okazję do zachęcania innych, aby aktywnie realizowali swoje potrzeby i konsekwentnie dążyli do celu.
3. **Funkcja regulacyjna.** Proces komunikacji jest istotny podczas przekazywania norm, obowiązków oraz wzorców zachowania. W tym kontekście komunikacja pełni rolę regulatora zachowań człowieka i to za jej sprawą dochodzi do egzekwowania wartości i upowszechniania pożądanych zachowań. Komunikując się można dookreślić własne oczekiwania i nastawienia, co pozwoli uniknąć nieporozumień i konfliktów.
4. **Funkcja emotywna.** Porozumiewanie się stwarza okazję do wyrażania emocji, uczuć. Człowiek, komunikując się może wyrazić swój stosunek emocjonalny do poruszanych kwestii i sytuacji życiowych.

---

<sup>18</sup> M. Knapp, J. Hall, *Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich*, Wyd. Astrum, Wrocław 2000, s. 32.

Wyrażanie stanów emocjonalnych poprzez komunikację pozwala zrozumieć czyjeś intencje co ma istotne znaczenie w interpretowaniu zachowań.

- 5. Funkcja społeczna.** Komunikacja stwarza możliwości nawiązywania relacji i kontaktów międzyludzkich. Człowiek, jako istota społeczna potrzebuje akceptacji oraz aprobaty ze strony osób dla niego ważnych. Komunikacja umożliwia docieranie do drugiego człowieka różnymi kanałami, co przyczynia się do budowania relacji oraz do zaspakajania potrzeb o charakterze społecznym<sup>19</sup>.

Reasumując, dobra komunikacja pomaga sprawniej i efektywniej realizować zadania, ułatwia grupowe procesy podejmowania decyzji, udrażnia przepływ informacji tak istotny w pracy zespołowej. Ma również wpływ na usprawnienie codziennych działań, odgrywa kluczową rolę w kreowaniu atmosfery pracy zespołowej, wzmacnia zaufanie i lojalność oraz umożliwia budowanie silnych więzi między członkami zespołu. Komunikacja odgrywa istotną rolę w twórczym rozwiązywaniu problemów, a także pomaga radzić sobie w sytuacji konfliktowej.

### **Skuteczna komunikacja w pracy zespołowej**

Niezwykle istotnym czynnikiem skutecznej komunikacji w pracy zespołowej jest spójność komunikacji werbalnej i niewerbalnej. Tworzenie komunikatów spójnych pod względem werbalnym i niewerbalnym jest podstawową umiejętnością dzięki której przekaz ma szansę zostać właściwie odebrany. Dlatego ważne jest, aby znać przykłady zachowań, które pomogą lepiej poznać siebie i łatwiej kontrolować komunikację i jej efektywność. W tabeli 2 zestawiono zachowania, które najczęściej łączą się z emocjami pozytywnymi oraz zachowania, które obrazują nieprzyjemne lub negatywne emocje.

---

<sup>19</sup> E. Czarnicka-Wójcik, *Zarządzanie przez komunikację*, [w:] H. Bieniok (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2006, s. 52.

Tabela 2. Zachowania wzmacniające pozytywny i negatywny przekaz werbalny

<b>Zachowania wzmacniające przekaz werbalny pozytywny</b>	<b>Zachowania wzmacniające przekaz werbalny negatywny</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– utrzymywanie kontaktu wzrokowego,</li> <li>– otwarte dłonie,</li> <li>– wyprostowana sylwetka,</li> <li>– odsłonięta klatka piersiowa, szyja i twarz,</li> <li>– stawanie lub siadanie z przodu, tak by być widocznym dla wszystkich,</li> <li>– uśmiech,</li> <li>– skierowanie ciała w stronę rozmówcy,</li> <li>– mówienie w sposób płynny spokojnym, dobrze słyszalnym głosem,</li> <li>– spokojny, bezgłośny oddech.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– unikanie kontaktu wzrokowego,</li> <li>– zaciśnięte pięści,</li> <li>– zmarszczone czoło lub brwi,</li> <li>– zasłanianie szyi, twarzy, klatki piersiowej rękami,</li> <li>– chowanie się w tłumie,</li> <li>– nadmierna nerwowość i sztywność ruchów,</li> <li>– mówienie zbyt cicho lub zbyt głośno, urywanymi zdaniami,</li> <li>– płytki lub głośny oddech.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Rzepka, *Efektywna komunikacja w zespole*, Wyd. Samo Sedno, Warszawa 2012, s. 37.

Kolejnym niezwykle ważnym elementem skutecznej komunikacji w zespole jest umiejętność słuchania. Podstawą aktywnego słuchania jest uważność, niestety jest ona często zakłócana pewnymi nawykami. Należą do nich:

- porównywanie siebie i swojej sytuacji do sytuacji rozmówcy – zamiast skupić się na tym, co mówi druga osoba, porównujemy się i oceniamy, kto ma lepiej albo kto ma gorzej; podejmujemy rywalizację z rozmówcą i sprawdzamy, czy jesteśmy w stanie ją wygrać;
- snucie domysłów – próbujemy czytać w myślach rozmówcy i tym samym nie zwracamy uwagi na to co mówi, zwłaszcza gdy jesteśmy osobą przykładającą zbyt dużą wagę do mowy ciała;
- myślenie o tym, co się powie za chwilę – zamiast uważnie słuchać rozmówcy, układamy w głowie następną wypowiedź;
- przerywanie czyjejś wypowiedzi – często w połowie zdania drugiej osoby już wiemy jak brzmi jego końcówka i przerywamy wypowiedź, aby wyrazić swoją opinię na dany temat;

- słuchanie wybiórcze – słuchamy rozmówcy, ale wyłącznie po to, aby wyłapać konkretne informacje;
- negatywne osądy – oceniamy rozmówcę na podstawie wcześniejszego osądu, a nie na podstawie rzeczywistej treści wypowiedzi;
- odpływanie – gdy rozmowa nas nudzi lub niecierpliwi, mamy tendencję do uruchamiania łańcucha skojarzeń i zajmowania się własnymi myślami;
- sprzeciwianie się – zamiast uważnie słuchać rozmówcy, szukamy w jego wypowiedzi czegoś, z czym moglibyśmy się nie zgodzić i wyrazić przeciwstawną opinię;
- brak umiejętności przyznania się do błędu – taka postawa powoduje, że jesteśmy gotowi zrobić wszystko, byle tylko uniknąć odczucia, że się mylimy; nie jesteśmy w stanie słuchać słów krytyki pod swoim adresem, nie umiemy przyjąć do wiadomości, że nie mamy racji i że warto coś zmienić w swoich przekonaniach lub zachowaniu;
- zmiana tematu – ten nawyk uruchamiamy wtedy, gdy jesteśmy zmęczeni lub znudzeni czyimś wywoływaniem, a także kiedy temat rozmowy nam nie odpowiada;
- rozproszenie z zewnątrz- możemy mieć problem ze skupieniem się na wypowiedzi rozmówcy, jeśli okoliczności zewnętrzne będą niesprzyjające (hałas z ulicy, zbyt niska lub zbyt wysoka temperatura, głośno działający wentylator itd.);
- krytykowanie sytuacji niezwiązanych z treścią komunikatu – zazwyczaj takie zachowanie pojawia się podczas wystąpień grupowych, prezentacji itp.

Kolejnym elementem skutecznej komunikacji jest sam nadawca komunikatu. Aby rozmówcy słuchali wypowiedzi z zainteresowaniem, powinni przede wszystkim poznać swoich odbiorców. Jeżeli rozmawiamy z członkami zespołu, to najczęściej są to osoby znane. Niemniej rutyna może spowodować, że nie damy z siebie wszystkiego. Dlatego też warto jest dowiedzieć się czego oczekują od nas i od naszej wypowiedzi odbiorcy. Istotne jest również dopasowanie wypowiedzi do specyfiki odbiorców. Nieodzowne jest przygotowanie się do przekazania komunikatów, które są ważne dla realizacji zadania i pracy zespołu, biorąc pod uwagę następujące wskazówki: nie starajmy się powiedzieć wszystkiego, skupmy się na konkretności, którego dotyczy dana sprawa, rozpoczniemy interesującą informacją, nie każmy czekać na konkluzję, zwróćmy uwagę na długość komunikatu, podawajmy przykłady, mówmy konkretnie i logicznie, pamiętajmy o doprecyzowaniu oraz za-

kończmy wypowiedź wyraźnym elementem, który odbiorcy zapamiętają, albo pytaniem, które sprowokuje dalsze dyskusje i działania.

Częstym i poważnym błędem popełnianym podczas spotkań zespołu jest brak deadline`ów (ostatecznych terminów) do zaplanowanych i przypisanych poszczególnym osobom działań. Brak konkretnego terminu zakończenia działania zaburza efektywną pracę. Każde działanie podejmowane w zespole powinno być osadzone w harmonogramie i posiadać termin zakończenia. Taka zasada ułatwia planowanie, lepszą komunikację, a przede wszystkim zwiększa efektywność zespołu.

### **Udzielanie informacji zwrotnej**

Feedback, czyli informacja zwrotna, to komunikat, w którym ujawniamy swoją opinię na temat zachowania lub wypowiedzi innej osoby. Przekazany w sposób prawidłowy może być cenną wiedzą jaką członek zespołu uzyskuje na temat swojej pracy, funkcjonowania w zespole i sposobu komunikowania się. Informacja zwrotna ma służyć lepszemu poznaniu siebie, rozwinięciu własnych kompetencji oraz wyeliminowaniu uciążliwych zachowań. Może udzielać ją każdy każdemu – zarówno lider członkom zespołu, jak i członkowie zespołu liderowi, a także członkowie zespołu między sobą. Jedynym celem udzielania feedbacku powinna być chęć podniesienia jakości różnych działań, np. współpracy w zespole, efektów pracy, wykonywanych zadań, komunikowania się, czy relacji. Tak więc, informacja zwrotna jest subiektywnym odczuciem komunikujących się ze sobą osób oraz stanowi sprzężenie zwrotne.

Bardzo obrazową definicję informacji zwrotnej proponuje Bilińska pisząc, że informacja zwrotna to „konstruktywna informacja, reakcja - nasza na innych, ich na nas: na nasze działania, zachowanie, sposób postępowania. Podstawowym celem udzielania feedbacku jest przekazanie informacji dotyczącej zachowania i postępowania odbiorcy w taki sposób, że ta osoba zachowa pozytywny stosunek do siebie i tego, co robi”<sup>20</sup>.

Bardzo ważne jest, aby informacja zwrotna została udzielona w sposób prawidłowy. Powinna ona spełniać następujące warunki: nieść pozytywną intencję, musi być aktualna, czyli reakcja musi nastąpić tuż po wydarzeniu, którego feedback dotyczy, nie powinna jednorazowo dotyczyć więcej niż dwóch spraw, ponieważ w przeciwnym razie istnieje ryzyko, że rozmówca

---

<sup>20</sup> D. Bilińska, Feedback dobry na wszystko? 5 rad jak wykorzystać informację zwrotną, <https://pl.linkedin.com/pulse/feedback-dobry-na-wszystko-5-rad-jak-wykorzysta%C4%87-zwrotn%C4%85-bilinska>, [data dostępu: 11.09.2021 r.].

odbierze feedback jako atak i pojawi się u niego chęć ucieczki albo obrony. Informacja zwrotna powinna być traktowana jak proces, który trwa. Dzięki temu ludzie mają jasny obraz sytuacji i wiedzą, co powinni zmienić w swoim działaniu. Częste informacje zwrotne zapobiegają nagromadzeniu się negatywnych emocji i pozwalają rozwiązać problem. Aby informacja zwrotna była konstruktywna powinna być maksymalnie precyzyjna i konkretna. Jeżeli informacja zwrotna jest krytyczna, wtedy powinna być wypowiedziana w cztery oczy, jeżeli jednak stanowi ona pochwałę, to należy starać się wyrażać ją publicznie.

Dobłą praktyką jest rozpoczynanie feedbacku od pozytywu. Taki zabieg może stworzyć dobrą atmosferę i dać odbiorcy odczucie, że intencja jest pozytywna. Główne przesłanie informacji zwrotnej powinno być takie, że zależy nam na danej sprawie i że chcemy podnieść jakość działania. Do zadań lidera należy zasugerowanie przykładowego rozwiązania w trudnej sprawie, a następnie sprawdzenie co na ten temat sądzi odbiorca. Jeżeli celem feedbacku jest podniesienie jakości, to konieczne staje się zmierzenie tego parametru. Aby tak się stało należy na bieżąco sprawdzać, czy jakość faktycznie wzrosła, a efekty spełniają oczekiwania.

Ważny jest również sposób, w jaki udzielamy feedbacku. Przydatnym narzędziem w budowaniu informacji zwrotnej jest komunikat typu „Ja”. W odróżnieniu od komunikatu typu „TY” nie zawiera on oceny drugiej osoby, ale koncentruje się na uczuciach, które pojawiły się w nas – co oczywiście dla wielu osób może stanowić spore wyzwanie. W drugim kroku dobrze jest odnieść się do konkretnego zachowania, sytuacji, a następnie zakomunikować odbiorcy, jaką reakcję to zachowanie u nas wywołało i czego w związku z tym od niego oczekujemy. Stosując komunikat typu „JA” koncentrujemy się na wydarzeniach, które miały miejsce i naszej reakcji na nie, a nie na krytyce i ocenie postępowania drugiej osoby. To właśnie pozwala nam w spokojny i rzeczowy sposób skomunikować się z drugą osobą i przekazać jej nie tylko nasze stanowisko, ale także uczucia, które się w nas pojawiają. Komunikat „Ja” składa się z 4 części:

- uczucie – opisujemy swoje aktualne uczucia związane z daną sytuacją „ja czuję”,
- sytuacja – przedstawiamy fakty, opisu konkretnej sytuacji „gdy ty”,
- skutek – wskazujemy co dana sytuacja powoduje „ponieważ”,
- oczekiwanie – ujawniamy nasze oczekiwania względem odbiorcy „chcę żebyś”<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> J. Harris, *Feedback czyli informacja zwrotna*, Onepress, Warszawa 2008, s. 44.

Sposobem przedstawiania informacji zwrotnej jest również zastosowanie modelu kanapki informacyjnej, czyli przekazywanie treści, w której zawieramy względem odbiorcy zarówno pochwałę, jak i krytykę. Zaczynamy od informacji pozytywnej, następnie przekazujemy informację negatywną. Na koniec mówimy coś pozytywnego, by optymistycznie zakończyć. Bardzo popularny w komunikacji jest także model FUO, stosowany w sytuacjach, w których nie chcemy okazywać swoich uczuć. Stanowi on zestawienie informacji w następującej kolejności:

- fakty (F) – nazwanie, określenie konkretnego zachowania,
- ustosunkowanie (U) – określenie emocji i własnej reakcji na dane zachowanie, konsekwencji wynikających z zachowań drugiej osoby,
- oczekiwanie (O) – poinformowanie o preferowanym sposobie zachowania i/lub zalecanym przez lidera zachowaniu.

Kolejny model przekazywania informacji zwrotnej nosi nazwę „Rób tak dalej” lub „Kwadrat w kwadracie”. Model ten zbudowany jest z pięciu elementów:

- zacznij (start) robić coś, czego do tej pory nie robiłeś/robiłaś, a co przyczyniłoby się do osiągnięcia przez ciebie lepszych efektów,
- przestań (stop) robić coś, co przeszkadza ci w osiągnięciu przez ciebie dobrych efektów,
- więcej – rób więcej czegoś, co już robisz, a czego nasilenie pozwoliłoby ci osiągać lepsze wyniki,
- mniej – zmniejsz nasilenie prac, które nie wymagają aż takiego nakładu lub można zmniejszyć czas na nie poświęcany bez szkody dla wyników,
- rób tak dalej – to, co ci wychodzi bardzo dobrze i co warto kontynuować.

Bardziej skomplikowany wydaje się być model Pendletona, który składa się z siedmiu poniższych kroków:

- sprawdź, czy odbiorca chce i jest gotowa na otrzymanie informacji zwrotnej,
- pozwól odbierającemu na odniesienie się do sytuacji, która stanowi temat rozmowy,
- odbiorca sam wskazuje, co zrobił dobrze,
- nadawca mówi o tym, co jego zdaniem było zrobione dobrze,
- odbiorca wskazuje obszary, które mogłyby być poprawione,
- osoba, która daje feedback sugeruje, w jaki sposób można by to poprawić,



- razem tworzą plan działania, który ma doprowadzić do poprawy sytuacji.

Powyższy model, wymaga zdecydowanie więcej wysiłku ze strony osoby, która dostaje feedback, gdyż w dużej mierze to ona sama identyfikuje w swojej postawie i zachowaniu te elementy, które wymagają dalszej pracy i wraz z pomocą osoby dającej feedback wyznacza sobie konkretne zadania, które podjęte i zrealizowane doprowadzą ją do pożądanego zmiany.

Opisane metody przekazywania informacji zwrotnej nie są oczywiście jedynymi sposobami, których należy ściśle przestrzegać. Zapewne dlatego wiele osób modyfikuje je według własnych potrzeb lub stosuje swoje metody, które ich zdaniem dają pożądanego efekt. Bez względu na to, którą z metod zdecydujemy się wybrać, szczególną uwagę warto zawsze przykładąć do zakończenia rozmowy korygującej. Aby nasz komunikat miał pozytywne wydźwięk dobrze jest podziękować rozmówcy za uwagę i stworzyć przestrzeń do dialogu.

### **Problemy w komunikacji**

Zaburzenia występujące w komunikacji są przyczyną licznych nieporozumień. Zła komunikacja w organizacji jest efektem działania wielu czynników. Najczęstsze przeszkody na drodze do właściwego porozumiewania się ludzi występują w sytuacjach, gdy:

- nadawca nie wierzy w treść przekazywanej przez siebie informacji,
- odbiorca ma niewielką wiedzę na temat odbieranej informacji,
- odbiorca nie jest zainteresowany treścią odbieranej informacji,
- nadawca lub odbiorca są skupieni na informacji,
- ludzie nieświadomie nie potrafią przekazać tego, co chcą,
- występują różnice kulturowe, których podłożem jest nieznanostwo języka,
- między nadawcą i odbiorcą istnieje różnica pod względem statusu,
- jedna lub obie komunikujące się strony specjalnie przekazują sobie niewłaściwe informacje,
- występują zewnętrzne zakłócenia,
- presja czasu nie pozwala na efektywne porozumiewanie się<sup>22</sup>.

Najczęstsze bariery komunikacyjne uwarunkowane czynnikami zewnętrznymi, to: hałas, zbyt wielki dystans psychologiczny, zła organizacja przestrzeni, załoczone pomieszczenie, temperatura w pomieszczeniu, np.: zbyt niska lub zbyt wysoka, brak odpowiedniego kontekstu i zaplecza, np.:

---

<sup>22</sup> B. Rzepka, *Efektywna...*, op.cit., s. 95.

brak czasu, złe połączenie telefoniczne, niesprawny Internet itp. Wewnętrzne bariery komunikacyjne występujące w zespołach możemy podzielić na cztery podstawowe grupy, czyli: osądzanie, decydowanie za innych, uciekanie od cudzych problemów, blokady językowe.

Osądzanie, jest wynikiem narzucania własnych opinii innym, a także proponowania im rozwiązań skutecznych u innych osób, nie uwzględniając problemów samego zainteresowanego. Rozmówca, który tworzy ten typ zakłóceń komunikacji używa w konwersacji stwierdzeń, w których: krytykuje, obraża, orzeka, chwali po to by później manipulować, bądź oceniać.

Decydowanie za innych, powoduje w naszym współrozmówcy przyjęcie postawy uległości. Wynikiem takich działań jest ograniczona, przez naszego rozmówcę otwartość i szczerość wypowiedzi. Tworzenie tej bariery następuje zwykle poprzez: rozkazywanie, zakazywanie, grożenie, moralizowanie, zarzucanie pytaniami.

Uciekanie od cudzych problemów, występuje wtedy, gdy poświęcamy dostatecznie dużo uwagi osobie, która na nas polega. Nie uwzględniamy jej problemów czy emocji. U osoby, która wprowadza ten typ bariery do komunikacji możemy zauważyć: pełnienie funkcji biernego doradcy, odchodzenie od tematu, logiczne argumentowanie, pocieszanie.

Blokady językowe, mają charakter nieświadomy i świadomy, który może doprowadzić do obniżenia wartości naszego współrozmówcy. W tym działaniu rozmówcy dostrzega się: wtrącanie do wypowiedzi zwrotów w językach obcych, stosowanie kodów lub szyfrów, umówionych i znanych tylko wybranym osobą w grupie, używanie wulgaryzmów, nie akceptowanych przez nas, stosowanie tzw. zabójczych frazesów.

Komunikacja wewnętrzna jest szczególnie podatna na różnego rodzaju zniekształcenia i przekłamania, ponieważ dotyczy ona ludzi i ich indywidualnych cech charakteru, przekonań, postaw czy też przyzwyczajęń. Jedną z barier jest nieostrożność, która zazwyczaj przejawia się, gdy nadawca mówi bez zastanowienia się, to co przychodzi mu na myśl. Nieostrożność w komunikowaniu może przejawiać także odbiorca, gdy nie słucha czynnie. Kolejną barierą jest zniekształcenie motywu, które występuje zazwyczaj, gdy odbiorca słucha wybiórczo przekazywanych informacji, odbierając te, które są zgodne z jego przekonaniem, ignorując natomiast takie, które są sprzeczne, wobec których ma uprzedzenia. Bywa też tak, że nadawca przedstawia daną sprawę na swój sposób, akcentując w niej to co sam uznaje za ważne. Do barier w komunikowaniu się zaliczyć także można nadmierne zaabsorbowanie sobą, które przejawia się w skłonnościach do mówienia o sobie i słuchania siebie. Charakteryzujący się taką postawą uczestnicy procesu komuniko-

wania, nie interesują się tym, co inni mają do powiedzenia, nie koncentrują się na odbiorze informacji i na nadawcy, ale nad ustaleniem tego, co sami mają do przekazania i jakie to wywrze wrażenie na innych. Zabrawszy głos mówią na ogół dopóty, dopóki wypowiedź nie zostanie przerwana. Wówczas potrafią brutalnie zakończyć komunikowanie się.

Bariera w postaci przejawiania zachowań obronnych podczas procesu komunikowania, wiąże się z nadmierną troską o to, by sobie nie zaszkodzić. Takie zachowania demonstrowane są wówczas, gdy uczestnik procesu komunikowania się czuje się zagrożony, niezależnie od tego czy dane zagrożenie jest rzeczywiste czy tylko wymyślone. Tendencję do przejawiania zachowań obronnych determinują: ocenianie, podkreślanie pewności, kontrolowanie. Mogą one istotnie utrudniać efektywne komunikowanie się. Występowanie w procesie komunikowania braku zaufania, może być istotną przeszkodą, gdy nadawca komunikatu jest postrzegany jako niewiarygodna osoba, przekazująca sprzeczne lub niespójne informacje bądź niedysponująca odpowiednią wiedzą w danej dziedzinie. Nastawienie do nadawcy, może także stanowić jedną z głównych barier w porozumiewaniu się, zwłaszcza gdy otrzymaliśmy wcześniej o nadawcy negatywne informacje. Emocje wyrażone przez nadawcę, gniew, zazdrość, nienawiść, radość, mogą warunkować rozumienie przekazywanych komunikatów. Krytyka wyrażona przez rozgniewanego lidera sprawia, że członek zespołu przyjmuje postawę obronną, która utrudnia prawidłowe porozumiewanie się. Jedną z głównych barier w procesie komunikowania w organizacji są różnice językowe. Używanie przez nadawcę, słów niezrozumiałych przez odbiorcę, utrudnia zrozumienie treści, warunkując prawidłową reakcję zwrotną.

Różnice pod względem wieku, doświadczenia, poziomu wykształcenia, cenionych wartości także nie są obojętne dla skutecznego komunikowania się między nadawcą a odbiorcą. U każdego z nich inny zespół czynników może składać się na rozumienie odbieranego przekazu. Natomiast, aby komunikacja wewnętrzna przebiegała płynnie bez większych zakłóceń, należy pamiętać, żeby być sobą, unikać żargonu czy wydumanych słów, które nikomu nie imponują, a wręcz zazwyczaj odcinają nadawcę od odbiorcy. Najlepiej komunikować się krótko i prosto, aby właściwa informacja szybko dotarła i została zrozumiana. Warto słuchać uważnie, jakie informacje są przekazywane, by móc pokazać, że się rozumie zarówno to, co jest mówione, ale także jakie wiążą się z tym emocje oraz unikać takich zachowań, które będą ludzi zniechęcać i alienować.

## Bibliografia:

1. Adams K., Galanes G.J., *Komunikacja w grupach*, Wyd. PWN, Warszawa 2008.
2. Adler R.B., Proctor II R.F., Rosenfeld L.B., *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2016.
3. Barge J.K., Morreale S.P., Spitzberg B.H., *Komunikacja między ludźmi*, Wyd. PWN, Warszawa 2021.
4. Bilińska D., *Feedback dobry na wszystko? 5 rad jak wykorzystać informację zwrotną*, <https://pl.linkedin.com/pulse/feedback-dobry-na-wszystko-5-rad-jak-wykorzysta%C4%87-zwrotn%C4%85-bilinska>, [data dostępu: 11.09.2021 r.].
5. Czarnecka-Wójcik E., *Zarządzanie przez komunikację*, [w:] Bieniok H. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2006.
6. Dance F.E., *The Concept of Communication*, „Journal of Communication” 1970, nr 20.
7. Eicher J., *Sztuka komunikowania się*, Wyd. Ravi, Łódź 1995.
8. Harris J., *Feedback czyli informacja zwrotna*, Onepress, Warszawa 2008.
9. Karpowicz E., *Komunikacja w nowej roli*, [w:] *Szkice zarządzania zasobami ludzkimi*, red. Król H., WSPiZ, Warszawa 2020.
10. Knapp M., Hall J., *Komunikacja niewerbalna w interakcjach między ludzkich*, Wyd. Astrum, Wrocław 2000.
11. *Komunikacja interpersonalna w pracy*, [http://www.egospodarka.pl/68187\\_komunikacja-interpersonalna-w-pracy,1,20,2.html](http://www.egospodarka.pl/68187_komunikacja-interpersonalna-w-pracy,1,20,2.html), [data dostępu: 13.09.2021].
12. Kozyra B., *Komunikacja bez barier. Jak rozumieć i być rozumianym*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2019.
13. Morgan P.I., *Organizational Behavior and Management*, Dubuque 1989.
14. Nęcki Z., *Komunikacja interpersonalna*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
15. Ober J., *Informacja i komunikacja w zarządzaniu*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.
16. Ostrowska-Dobek B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Wyd. Astrum, Wrocław 2004.
17. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. PWN, Warszawa 2007.
18. Ross R., *Speech Communication*, Englewood Cliffs 1983.

19. Rzepka B., *Efektywna komunikacja w zespole*, Wyd. Samo Sedno, Warszawa 2012.
20. Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2002.
21. Warner T., *Umiejętności w komunikowaniu się*, Wyd. Astrum, Wrocław 1999.
22. Wojda A., *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003.

**Robert Żak**

Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku

## **Nowe technologie w pracy grupowej**

### **Streszczenie**

Efektywna praca wymaga stosowania odpowiednich narzędzi. W zespołowej pracy nad wspólnymi tematami wykorzystuje się oprogramowanie umożliwiające zarządzanie projektami, aplikacje komunikacyjne oraz pakiety biurowe. Te ostatnie powinny pozwalać na wspólną pracę nad dokumentami przechowywanymi w pamięci masowej udostępnionej w sieci. Szczególne znaczenie ma to w przypadku zespołów, których członkowie pochodzą z różnych ośrodków i muszą pracować zdalnie. W dzisiejszych czasach, sytuacja taka zachodzi dość często, co wynika również z ograniczeń związanych z pandemią. W niniejszym artykule przedstawiono wybrane aplikacje ułatwiające pracę zespołową.

**Słowa kluczowe:** praca w zespole, aplikacje internetowe i mobilne, zarządzanie projektami

### **Abstract**

Effective work requires the use of appropriate tools. In team work on common topics, project management software, communication applications and office suites are used. Office software should allow for collaborative work on documents stored in network storage. This is especially true for teams whose members come from different sites and need to work remotely. Nowadays, this is quite common, also due to the limitations of the pandemic. This article presents selected applications that facilitate teamwork.

**Key words:** teamwork, internet and mobile applications, project management

### **Wprowadzenie**

Do realizacji wyzwań stawianych zespołom najlepiej zastosować podejście projektowe. D. Allen<sup>1</sup> nazywa projektem każdy pożądaný rezultat, który można uzyskać w określonym czasie i który wymaga podjęcia więcej niż jednego działania. Podzielenie projektu na mniejsze działania ułatwia jego

---

<sup>1</sup> D. Allen, *Getting Things Done, czyli sztuka bezstresowej efektywności*. Wydanie II. Helion 2015, s. 81

realizację. Łatwiej oszacować koszty, zmniejszyć ryzyko konfliktów i zorganizować pracę – szczególnie wtedy, gdy do każdego zadania dopiszemy osobę odpowiedzialną za jego wykonanie. W ten sposób powstaje WBS (ang. *Work Breakdown Structure*), czyli hierarchiczna struktura podziału prac<sup>2</sup>. Prostsza wersją WBS jest rejestr – lista wszystkich zadań, oczekiwań, dodatkowych prac, które powinny być wykonane. Taki wykaz (ang. *product backlog*) nie ma struktury hierarchicznej, ale uwzględnia przyjęte priorytety.

W trakcie realizacji projektu dobrze jest korzystać z wizualizacji postępów w pracy, np. wykorzystując korkową lub białą tablicę Kanban. Najprościej Kanban można zdefiniować jako system wykorzystywany do śledzenia aktualnie wykonywanej pracy. Nazwa powstała z połączenia dwóch japońskich słów: *kan* (wizualny) oraz *ban* (kartka). Można więc w uproszczeniu powiedzieć, że jest to system bazujący na wizualnych karteczkach umieszczanych na tablicach podzielonych na kolumny. Określenie powstało w firmie Toyota i określało stosowany tam system harmonogramowania produkcji<sup>3</sup>.

Praca zgodna z Kanban opiera się na następujących czynnościach:

- podział pracy na małe zadania, które zostają zwizualizowane jako karteczki z opisem;
- przygotowanie tablicy podzielonej na kolumny, które odpowiadają etapom realizacji zadań;
- umieszczenie karteczek w odpowiednich kolumnach, zgodnie z aktualnym stanem pracy;
- przemieszczanie karteczek pomiędzy kolumnami – od pierwszej do ostatniej – w miarę realizacji kolejnych zadań.

Najczęściej stosuje się trzy kolumny – *do zrobienia*, *w trakcie* oraz *zrobione*, ale w zależności od struktury zespołu czy wymogów organizacji, może być ich więcej.

---

<sup>2</sup> M. Żmigrodzki, Zarządzanie projektami dla początkujących. Jak zamienić wyzwanie w proste zadanie. OnePress 2016

<sup>3</sup> M. Hammarberg, J. Sundén, *Kanban. Zobacz, jak skutecznie zarządzać pracą*. Helion 2015



Rys. 1. Widok przykładowej tablicy Kanban z pięcioma kolumnami

### Elektroniczna tablica kanban

W przypadku zespołów rozproszonych fizyczna tablica Kanban nie zda egzaminu. Dlatego powstały internetowe aplikacje wspomagające pracę zespołową i oparte na systemie Kanban. Najpopularniejsze to Asana, Miro, HeySpace oraz Trello. Ich zaletą jest praca w przeglądarce internetowej lub korzystanie z dedykowanej aplikacji mobilnej, co umożliwia dostęp do danych w każdej chwili i z dowolnego miejsca.

Trello to prosta aplikacja, która reklamuje się jako program wspomagający pracę zespołów podczas realizacji projektów.

**Trello pomaga zespołom  
posuwać pracę do przodu.**

Współpracuj, zarządzaj projektami i osiągnij nowe szczyty produktywności. Od biurowca po pracę z domu – osiągnij unikalny sposób pracy z zespołem dzięki Trello.

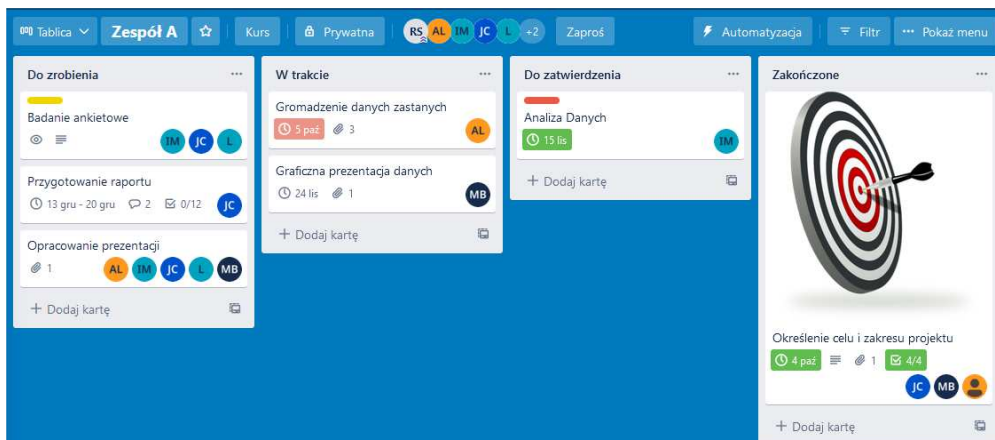
Rys. 2. Fragment strony głównej aplikacji Trello (<https://trello.com/>)

W programie Trello można tworzyć przestrzenie robocze, które umożliwiają grupowanie wyzwań i realizujących je osób. W ten sposób można odseparować projekty realizowane w różnych firmach, organizacjach czy zaplanowane do wykonania w domu. Realizowanym projektom przypisujemy



oddzielne tablice. Na tablicach umieszczamy listy, które odpowiadają kolumnom wykorzystywanym na fizycznych tablicach Kanban. Do list dodawane są karty, które opisują czynności do wykonania.

Na rysunku nr 3 pokazano widok aplikacji Trello ukazujący tablicę o nazwie **Zespół A** umieszczoną w przestrzeni roboczej **Kurs**. Tablica jest określona jako prywatna, co oznacza, że dostęp do niej mają tylko członkowie zespołu.

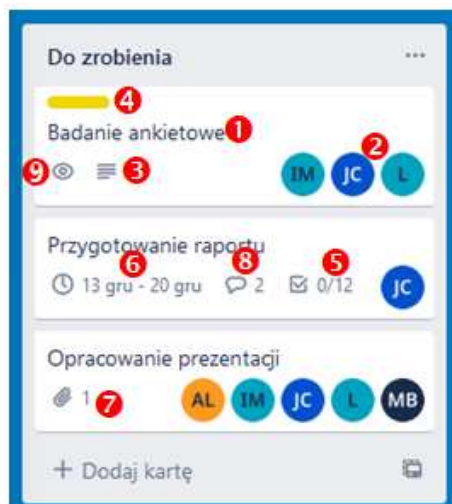


Rys. 3. Widok tablicy w trakcie realizacji projektu

Jak podano wcześniej – realizacja projektu polega na wykonywaniu pojedynczych czynności, dlatego najwięcej informacji widzimy na poszczególnych kartach. Na rysunku nr 4 oznaczono kolejnymi cyframi najważniejsze oznaczenia występujące na kartach. Oprócz nazwy ❶, do czynności można przypisać:

- członków zespołu odpowiedzialnych za realizację ❷;
- bardziej szczegółowy opis ❸;
- etykietę w wybranym kolorze, który najczęściej określa priorytet czynności lub przynależność do określonej grupy ❹;
- listę zadań, na jakie podzielono realizację czynności ❺;
- termin rozpoczęcia i zakończenia czynności ❻;

Ponadto do każdej czynności można dodawać załączniki ❼, a system ewidencjonuje wszystkie operacje wykonane przez poszczególnych członków zespołu ❽. Dzięki włączeniu opcji podglądu, każdy członek zespołu może być na bieżąco informowany o operacjach wykonywanych na danej karcie ❾.



Rys. 4. Oznaczenia wyświetlane na kartach czynności

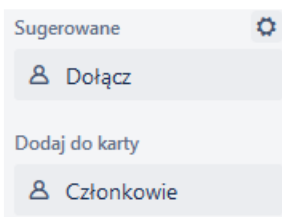
### Dodawanie użytkowników

Członków zespołu do tablic (projektów) dodaje lider, korzystając z przycisku *Zaproś*.



Rys. 5. Widok listy członków zespołu oraz przycisk *Zaproś* umożliwiający dodawanie kolejnych osób

Osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych czynności dodajemy z poziomu karty, korzystając z opcji *Członkowie*. Każdy członek zespołu może samodzielnie „dodać się” do czynności, wybierając opcję *Dołącz*.

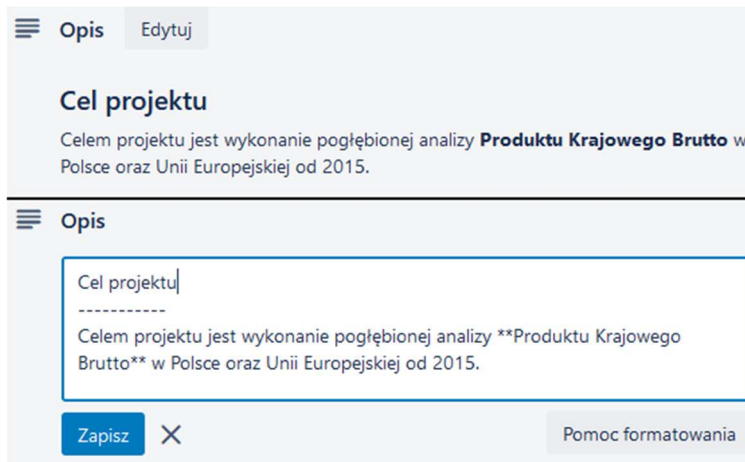


Rys. 6. Fragment menu z pozycjami umożliwiającymi zarządzanie osobami

### Dodatkowe oznaczanie kart

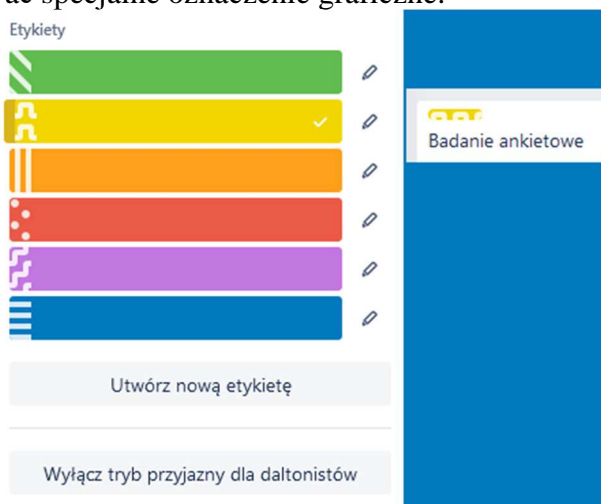
Do każdej karty, oprócz nazwy realizowanej czynności, można dodać bardziej szczegółowy opis. Podczas edytowania opisu, do formatowania tekstu można wykorzystać język znaczników Markdown. Umożliwia on tworzenie i poprawianie dokumentu w jak najprostszej postaci – czystego tekstu. Oferuje jednak zestaw znaczników, dzięki którym wyświetlany tekst jest właściwie

sformatowany. W tekście można stosować nagłówki (== i --), pochylenie tekstu (\*), pogrubienie tekstu (\*\*), listy wypunktowane (-), a nawet wstawiać hiperłącza ([ ]).



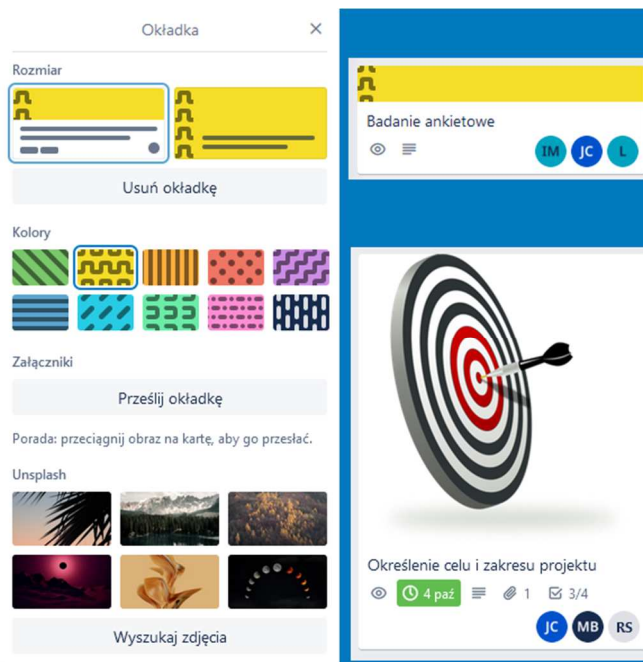
Rys. 7. Dodatkowy opis czynności wraz z widokiem edycji wykorzystującym znaczniki Markdown

Karty mogą być dodatkowo oznaczane kolorami. Umożliwia to wizualne połączenie kart według np. priorytetu wykonania czy przypisania do danej komórki w organizacji. Dla osób z zaburzeniami rozpoznawania barw można zastosować specjalne oznaczenie graficzne.



Rys. 8. Wybór koloru etykiety wraz z przykładem dodatkowego oznaczenia wzorem geometrycznym

Zamiast etykiety można zastosować okładkę. Jest większa i oprócz koloru może zawierać dowolny obrazek. Aplikacja umożliwia wybór grafiki z portalu *Unsplash*.



Rys. 9. Wybór okładki dla karty z przykładem wykorzystania koloru oraz grafiki

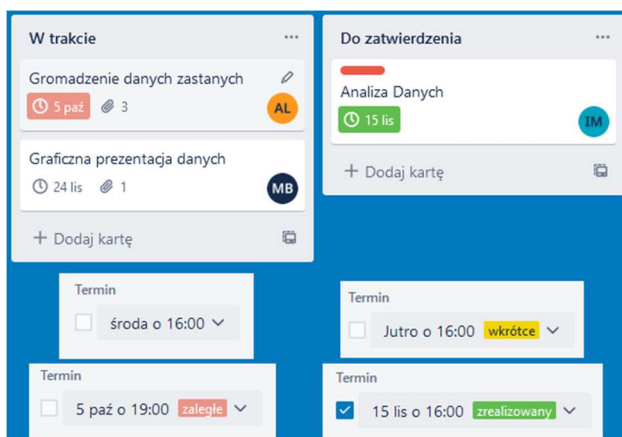
## Realizacja czynności

Czynności przypisane do kart mogą być proste lub złożone. W tym drugim przypadku istnieje możliwość podziału czynności na mniejsze elementy – zadania. Wykonanie pojedynczych zadań może być odnotowywane przez członków zespołu. Fakt ten jest natychmiast widoczny na pasku postępu prac oraz poprzez zwiększenie liczby wykonanych zadań w opisie karty.



Rys. 10. Lista zadań z oznaczeniem ich wykonania oraz paskiem postępu

Czynności mogą mieć zdefiniowane terminy wykonania zgodnie z ustalonym harmonogramem. Można wprowadzić wyłącznie datę i godzinę planowanego zakończenia czynności lub dodatkowo datę rozpoczęcia. W kontroli realizacji prac zgodnie z harmonogramem pomagają kolorowe oznaczenia terminów. Przyszłe terminy wyświetlane są na białym tle. Jeżeli do terminu zakończenia prac pozostało mniej niż 24 godziny, tło zmienia się na żółte. Terminy które już minęły, wyświetlane są na tle zielonym – jeżeli zostały zrealizowane zgodnie z planem lub czerwonym – jeżeli są niezakończone i mają status *zaległe*.



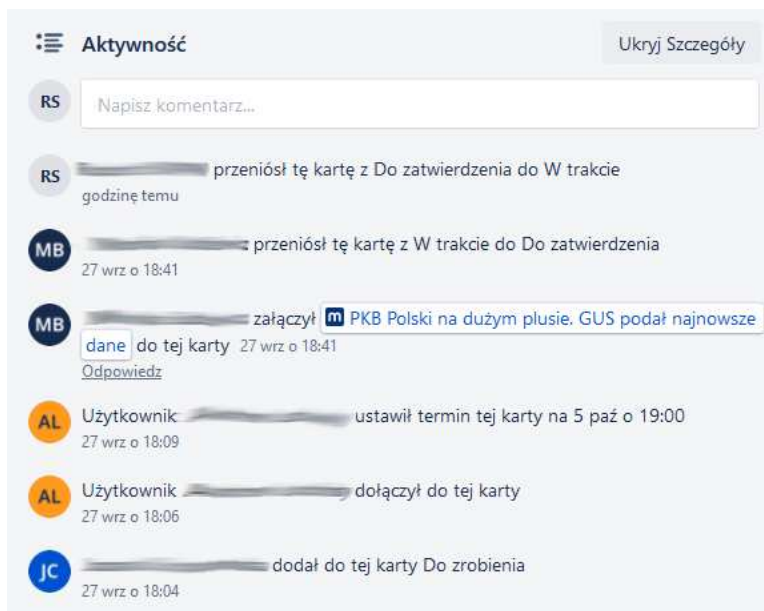
Rys. 11. Oznaczenia terminów przyszłych oraz przeszłych zaległych i zrealizowanych

### Aktywności członków zespołu

Członkowie zespołu realizującego projekt mogą wykorzystać aplikację Trello do komunikacji oraz gromadzenia zebranych materiałów. Do każdej karty można dodawać komentarze, które są archiwizowane z zachowaniem nazwiska autora oraz daty i godziny wpisu.

Każda karta ma też możliwość przesłania załączników. Mogą to być dowolne pliki związane z daną czynnością. Jeżeli załącznik jest plikiem graficznym, to zostanie automatycznie ustawiony jako okładka karty.

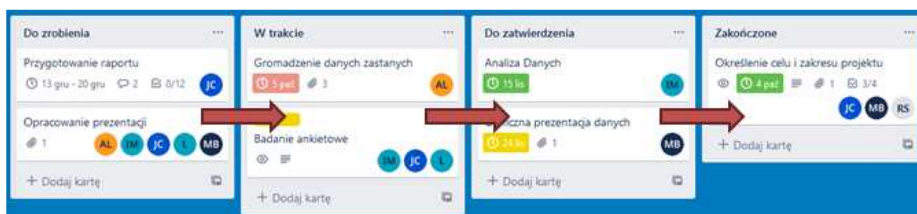
Ponadto każda aktywność członków zespołu jest odnotowywana i archiwizowana, podobnie jak komentarze. Dzięki temu znana jest historia działalności poszczególnych osób. Jeżeli pozostali członkowie włączą obserwowanie danej karty, to o wszystkich aktywnościach będą powiadamiani przy pomocy maili.



Rys. 12. Wykaz aktywności osób przypisanych do danej karty

## Bieżąca praca w Trello

Bieżąca praca w aplikacji polega na oznaczeniu wykonanych zadań i czynności, przesyłaniu plików z materiałami i dokumentacją, zgłaszaniu pomysłów, komentowaniu pracy własnej lub pozostałych osób. Po zakończeniu czynności na danym etapie prac, jej kartę należy przenieść do kolejnej listy (kolumny). Jak podkreśla T. Bartyzel<sup>4</sup>, krytyczną cechą systemów zarządzających realizacją zadań jest odzwierciedlanie postępów w pracy. Dlatego zadania muszą „płynąć” przez rejestr.



Rys. 13. Schemat przenoszenia kart czynności do kolejnych list

## Praca w chmurze

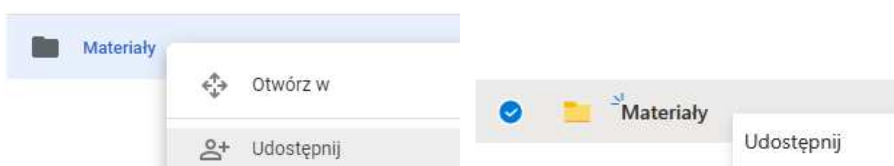
Programy wspomagające zarządzanie realizacją projektów nie udostępniają funkcji wspólnej pracy nad bardziej skomplikowanymi dokumentami.

<sup>4</sup> M. Bartyzel, *Getting Things Programmed. Droga do efektywności*. Helion 2016

Pracę na współdzielonych plikach umożliwiają serwisy „pracujące w chmurze”. Dwa najpopularniejsze to Dysk Google oraz Microsoft 365. Posiadają podobne możliwości, oferując korzystanie z edytora tekstów, arkusza kalkulacyjnego, programu do przygotowywania prezentacji, poczty elektronicznej, kalendarza, komunikatora, zasobów dyskowych, a nawet programów do przygotowywania formularzy ankiet. Ponadto istnieje możliwość doinstalowania dodatkowych aplikacji, poszerzających możliwości serwisów. Do popularnych dodatków należą np. programy umożliwiające tworzenie map myśli.

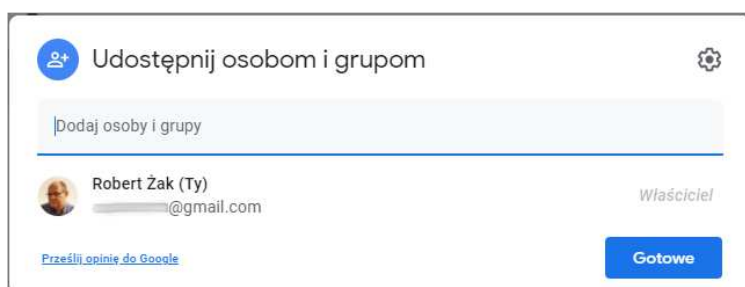
## Udostępnianie zasobów

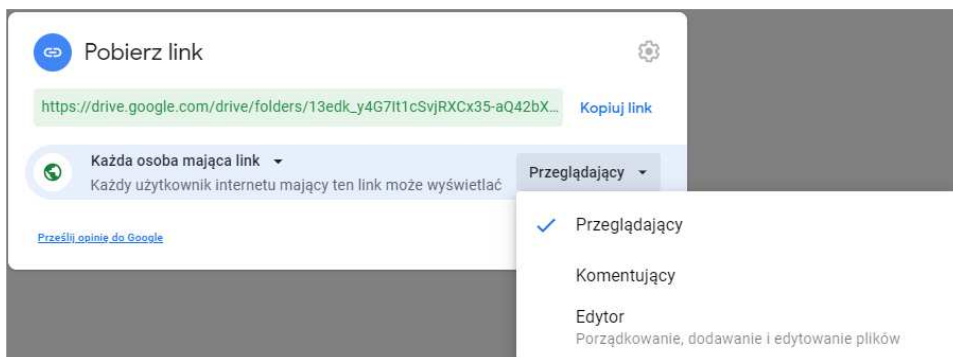
Całe foldery oraz pojedyncze dokumenty utworzone i opracowywane „w chmurze” mogą być udostępniane innym osobom. Po kliknięciu wybranego obiektu prawym przyciskiem myszki, należy z menu podręcznego wybrać opcję *Udostępnij*.



Rys. 14. Wybór opcji *Udostępnij* w serwisie Google Dysk oraz Office 365

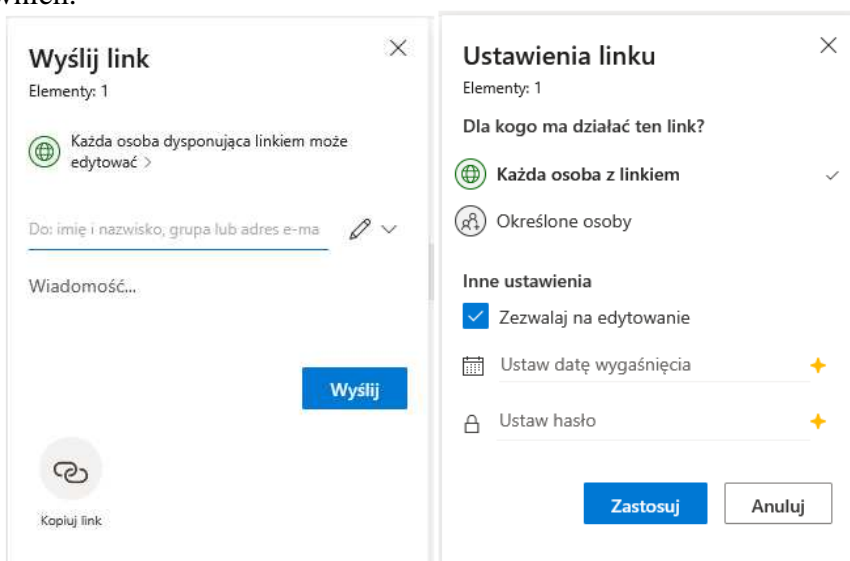
Zasób można udostępnić wszystkim użytkownikom Internetu, którzy znają jego adres URL lub wyłącznie wybranym osobom, poprzez podanie ich adresów mailowych. W obu przypadkach, osoby mogą tylko wyświetlać zawartość plików lub je edytować. W serwisie firmy Google można dodatkowo nadać uprawnienia do komentowania zasobów.





**Rys. 15. Udostępnianie zasobów w serwisie Google Dysk**

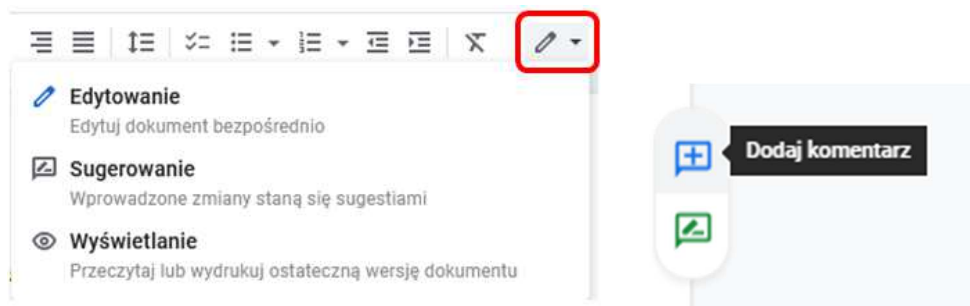
W serwisie firmy Microsoft można ustawić dodatkową datę wygaśnięcia uprawnień.



**Rys. 16. Udostępnianie zasobów w serwisie Office 365**

Przesłanie współpracownikom hiperłącza do udostępnionych zasobów umożliwi wspólną pracę. Każda osoba – z odpowiednimi uprawnieniami – może pracować w trybie komentowania, sugerowania lub edytowania.

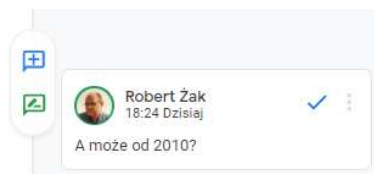




Rys. 17. Wybór trybu pracy na współdzielonym dokumencie

Komentarze można dodawać do dowolnych fragmentów dokumentu. Komentarze mogą być zatwierdzane (ikona ✓), co oznacza zakończenie dyskusji na dany temat i ukrycie komentarza.

Celem jest wykonanie pogłębionej analizy Produktu Krajowego Brutto w Polsce od 2015 roku.



Rys. 18. Komentowanie tekstu we współdzielonym dokumencie

Sugerowanie to tryb pracy, w którym wprowadzane zmiany – zapisane innym kolorem czcionki – umieszczane są obok oryginalnego tekstu, które zostaje zapisany pismem przekreślonym. Członek zespołu, odpowiedzialny za ostateczną wersję dokumentu, może zatwierdzić (✓) lub odrzucić zmiany (✗).

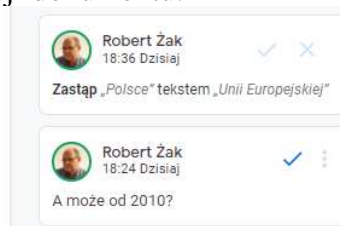
Celem jest wykonanie pogłębionej analizy Produktu Krajowego Brutto w Unii Europejskiej Polsce od 2015 roku.



Rys. 19. Sugerowanie treści we współdzielonym dokumencie

Edytowanie umożliwia dokonywanie poprawek bezpośrednio w tekście bez zachowywania poprzedniej zawartości dokumentu. Jest niezbędne do wykonania korekt i przygotowania ostatecznej wersji dokumentu.

Celem projektu jest wykonanie pogłębionej analizy Produktu Krajowego Brutto w Unii Europejskiej Polsce od 2015 roku.



Rys. 20. Modyfikowanie treści we współdzielonym dokumencie

## **Podsumowanie**

Praca zespołowa może stać się bardziej efektywna, jeżeli będzie wspomagana dedykowanymi aplikacjami. Muszą to być programy pracujące w sieci Internet i umożliwiające jednoczesną pracę wielu osób na tych samych danych i współdzielonych dokumentach. Na początek można skorzystać z aplikacji Trello oraz zasobów dysku Google lub Office 365. W podstawowym zakresie są to aplikacje darmowe, które umożliwiają przeniesienie współpracy członków zespołu na wyższy poziom.

## **Bibliografia**

1. Allen D., *Getting Things Done, czyli sztuka bezstresowej efektywności*. Wydanie II. Helion 2015
2. Bartyzel M., *Getting Things Programmed. Droga do efektywności*. Helion 2016
3. Hammarberg M., Sundén J., *Kanban. Zobacz, jak skutecznie zarządzać pracą*. Helion 2015
4. Żmigrodzki M., *Zarządzanie projektami dla początkujących. Jak zamienić wyzwanie w proste zadanie*. OnePress 2016

## **Źródła:**

Na rysunku nr 1 wykorzystano grafiki z portalu pixabay.com



**Małgorzata Kamińska**

Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku

## **Planowanie i organizacja pracy zespołowej**

### **Streszczenie**

Tekst zawiera omówienie kluczowych zagadnień dotyczących planowania i organizacji pracy zespołowej. Przedstawiono elementy procesu przygotowania do realizacji zadań, takie jak: zdefiniowanie celu, określenie zasobów, ustalenie sposobu pracy zespołu, uzgodnienie sposobów motywowania, ustalenie składu zespołu, wybór lidera. Wskazano na znaczenie i kryteria formułowania celu działania zespołu z wykorzystaniem metody SMART. Następnie omówiono warunki dobrej organizacji pracy w zespole ze szczególnym uwzględnieniem charakterystyki modeli organizacyjnych, wyznaczających specyfikę działania zespołów. W dalszej części przedstawiono zasady pracy w zespole oraz wskazówki dotyczące efektywnej organizacji spotkań zespołu. W ostatniej części skupiono się na sposobach planowania, monitorowania i ewaluacji działań zespołowych. Zwrócono również uwagę na znaczenie procesu podejmowania decyzji w zespole. Całość uzupełniają wybrane przykłady zastosowania metod i technik pracy zespołowej.

**Słowa kluczowe:** praca zespołowa, planowanie, organizacja, cele, zasady, ewaluacja

### **Abstract**

The text covers the key issues related to the planning and organization of teamwork. The elements of the preparation process for the implementation of tasks were presented, such as: defining the goal, defining resources, establishing the way the team works, agreeing on ways of motivating, determining the composition of the team, and choosing a leader. The significance and criteria for formulating the goal of the team's activities with the use of the SMART method were indicated. Then, the conditions for good organization of team work were discussed, with particular emphasis on the characteristics of organizational models that determine the specificity of team activities. The following section presents the rules of working in a team and tips on how to effectively organize team meetings. The last part focuses on how to plan, monitor and evaluate team activities. The importance of the team decision-making process was also highlighted. The whole is complemented by selected examples of the use of methods and techniques of teamwork.

**Key words:** teamwork, planning, organization, goals, rules, evaluation

## **Przygotowanie do realizacji zadań w zespole – etapy**

### **ZDEFINIOWANIE CELU**

Aby moc zespołu mogła być wykorzystana, potrzebne jest prawdziwe zaangażowanie wszystkich jego członków. Ono z kolei jest możliwe tylko wtedy, gdy zespół posiada ogólny cel, akceptowany przez wszystkich jego członków. Formułując wspólnie ważny cel ogólny, zespół określa kierunek działania, mobilizuje swoją energię i pobudza zaangażowanie. Cel ten, co ważne, powinien być oderwany od misji firmy lub placówki. Dyscyplina zespołu mówi wyraźnie, że prawdziwy zespół powstaje wtedy, gdy wyznaczy sobie konkretny cel, różniący się od misji, właściwy tylko dla tej niewielkiej grupy<sup>1</sup>. Będzie o tym mowa szerzej w punkcie 2.

### **OKREŚLENIE ZASOBÓW**

Na tym etapie należy dokonać przeglądu i oceny zasobów ludzkich i materiałowych. Warto ustalić, czy zespół dysponuje odpowiednimi ludźmi, którzy mają kompetencje niezbędne do pracy w danym zespole, czy jest dostępny odpowiedni sprzęt i materiały, pomieszczenia do spotkań, a także, jakie informacje są w naszym zasięgu i jakie będą jeszcze potrzebne, aby osiągnąć cel.

### **USTALENIE SPOSOBU PRACY ZESPOŁU**

Działania zespołu powinny być unormowane zarówno w czasie, jak i miejscu. Należy zatem ustalić, w jaki sposób członkowie będą się komunikowali w trakcie pracy, czy ich praca będzie miała charakter ciągły, nieprzerwany czy etapowy, sekwencyjny. Określenia wymagają czas i miejsce spotkań, terminy – regularne lub nieregularne. Trzeba zadbać o organizację pracy zespołu między spotkaniami. Jeśli tworzona jest większa liczba zespołów, należy zastanowić się nad komunikacją między zespołami. Kto, kiedy i w jaki sposób będzie się kontaktował z członkami pozostałych zespołów.

### **UZGODNIENIE SPOSOBÓW MOTYWOWANIA**

Podstawą sukcesu zespołu jest dobra motywacja. Dbalność o nią to główne zadanie lidera, wspieranego przez członków zespołu. W grę wchodzi zarówno gratyfikacja finansowa, jak i symboliczna w postaci uznania, wyróżnienia, pozytywnej informacji zwrotnej. Motywujące do działania może być jak najlepsze zintegrowanie zespołu wokół wyznaczonego celu<sup>2</sup>. Ważne,

---

<sup>1</sup> J. Rzadkowolska-Szechińska, *GRUPA vs ZESPÓŁ – ZNAJDŹ RÓŻNICĘ*, <https://jrs-szkolenia.pl/grupa-vs-zespol-znajdz-roznice/>, [dostęp 18.08.2021]

<sup>2</sup> Por. M. Osińska, *Praca zespołowa w szkole*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012, s. 10.

aby sposoby motywowania zostały uzgodnione wewnątrz zespołu, na realnym poziomie ich dostępności, a w późniejszej pracy zespołu – stosowane jak najczęściej.

## USTALENIE SKŁADU ZESPOŁU

Podstawowym kryterium doboru składu zespołu powinny być kompetencje i predyspozycje osobiste członków. Jednocześnie trzeba mieć na względzie specyfikę zadań do wykonania oraz wyznaczony cel. Nie można polegać jedynie na chęci uczestnictwa poszczególnych osób i ich dobrej woli. Z drugiej strony nikt nie powinien być zmuszony do pracy w zespole. Ewentualna przypadkowość, spontaniczność, pośpiech w kompletowaniu zespołu, czy też odgórne wyznaczenie członków może zakończyć się fiaskiem i rozczarowaniem.

## WYBÓR LIDERA

W dobrze współpracującym zespole szansę na bycie liderem powinien mieć każdy członek. W zależności od wykonywanych zadań i celu działania zespołu należy wykorzystywać kompetencje wszystkich członków. W ten sposób każdy z nich będzie zauważony i doceniony, będzie mógł się wykazać swoimi mocnymi stronami. Ważne jest, aby lider potrafił się odnaleźć w zespole i mógł skutecznie realizować swoje obowiązki. Dobrze jest, jeśli członkowie zespołu wspólnie wybiorą swojego lidera, biorąc pod uwagę jego wiedzę i umiejętności, które będą przydatne w realizacji zadań i osiągnięciu celu.

Zdaniem Magdaleny Goetz, sprawny lider powinien przede wszystkim umieć:

- ▶ organizować pracę zespołu;
- ▶ właściwie dzielić obowiązki;
- ▶ dbać o rzetelną i ciągłą realizację zadań;
- ▶ kontaktować się z dyrektorem (informowanie i konsultowanie);
- ▶ dbać o przestrzeganie standardów pracy i etyki zawodowej;
- ▶ odgrywać względem członków zespołu rolę trenera<sup>3</sup>.

Ewa Masłyk-Musiał także przypisuje liderowi rolę trenera, budującego zaufanie do siebie samego wśród członków. Oprócz tego wskazuje na inne role: „dyrygenta”, szukającego talentów do „orkiestry”, lub mentora, szlifującego talenty. „Lider powinien być blisko zespołu, starać się utrzymywać bezpośrednie kontakty z członkami. Dla młodszych lub mniej doświadczonych może stanowić model osobowościowy i kształtować postawy. Jednocześnie

---

<sup>3</sup> M. Goetz, *Warto współpracować, czyli o pracy zespołowej nauczycieli*, „Sedno”. Magazyn Dyrektora Szkoły 2011, nr 11, s. 23.

musi zdawać sobie sprawę z tego, że zespół może go bezpośrednio oceniać jako lidera i stawiać określone wymagania”<sup>4</sup>.

Realizacja powyższych etapów stanowi niezbędne przygotowanie do właściwej pracy zespołowej. W ten sposób tworzy się grunt, na którym można opierać dalsze działania i przystąpić do ustalenia zasad współpracy, podziału ról, wyboru metod i form pracy, organizowania spotkań.

### **Wspólna wizja celu. Jak sformułować poprawnie cel pracy zespołowej?**

Określenie problemu do rozwiązania przez zespół nie jest jednoznaczne z celem, który chcemy osiągnąć. Problem można rozwiązać w różny sposób. Stąd niezbędne jest przedyskutowanie i wspólne ustalenie celu (bądź celów) tak, aby był on uznany „za swój” przez wszystkich członków. Stanowi to konieczny warunek efektywnego współdziałania. Akceptacja celu przez członków zespołu jest nieodzowna, ponieważ tylko jasno i konkretnie sformułowany i zaakceptowany cel:

- ▶ staje się atrakcyjny dla członków zespołu;
- ▶ nadaje kierunek działaniom zespołu – umożliwia podział obowiązków i odpowiedzialności, zapobiega chaosowi – każdy wie, co powinien robić;
- ▶ wpływa na indywidualną motywację członków zespołu, a jeżeli jest spójny z indywidualnymi celami poszczególnych osób, to członkowie zespołu bardziej angażują się w jego realizację<sup>5</sup>.

W przeciwieństwie do najlepszych zespołów, zespoły nieefektywne, których działalność kończy się porażką, rzadko wypracowują wspólny cel. Te pierwsze potrafią przełożyć wspólny cel ogólny na konkretne cele szczegółowe, wyrażone pożądanymi wynikami. Jeśli zespół nie określi celów szczegółowych, albo jeśli nie powiąże owych celów z celem ogólnym, jego członkowie stracą orientację i zaczną działać na własną rękę, co w konsekwencji spowoduje spadek efektywności całego zespołu. W sytuacji odwrotnej, gdy cele szczegółowe stanowią integralną część celu ogólnego, a ich realizacja odbywa się przy pełnym zaangażowaniu wszystkich członków, zespół staje się potężnym motorem wydajności<sup>6</sup>.

Wyznaczenie konkretnych, wymiernych celów szczegółowych w postaci pożądaných wyników jest bez wątpienia pierwszym etapem procesu formułowania celu ogólnego. Powiązanie celu ogólnego z celami szczegółowymi ma bardzo duże znaczenie dla uzyskania pożądaných wyników. Jest

---

<sup>4</sup> E. Masłyk-Musiał, *Spoleczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie - Skłodowskiej, Lublin 2001, s. 64.

<sup>5</sup> Por. M. Osińska, *Praca zespołowa w szkole*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012, s. 14.

<sup>6</sup> J. Rzadkowska-Szechińska, *GRUPA vs ZESPÓŁ – ZNAJDŹ RÓŻNICĘ*, <https://jrs-szkolenia.pl/grupa-vs-zespol-znajdz-roznice/>, [dostęp 18.08.2021]

ono wręcz warunkiem koniecznym, a brak tego powiązania przekreśla wartość i sens obranego celu. Jasno sformułowane cele szczegółowe pozwalają zespołowi śledzić postępy prac, sprzyjają też rozwijaniu odpowiedzialności. Szerszy od nich cel ogólny, z natury rzeczy bardziej szlachetny i ambitny, nadaje działaniom zespołu szczególne znaczenie i pobudza energię emocjonalną<sup>7</sup>.

Należałoby zatem zadać sobie pytanie, czym właściwie jest cel? Cel jest tym, do czego się zmierza, dąży; jest tym, co chce się osiągnąć<sup>8</sup>. Cel stanowi zatem przyszły stan rzeczy, który jest z jakiegoś powodu przez nas oczekiwany, pożądaný i ważny. Z punktu widzenia teorii zarządzania to formalnie ustalone i przewidywane do osiągnięcia w przyszłości zamierzenie, wynikające z potrzeb społeczno - gospodarczych środowiska, w jakim dany system działa<sup>9</sup>.

Jeżeli chodzi o ludzkie działanie, to cel można rozumieć jako przyszłe zdarzenie osiągnięte dzięki temu działaniu. W zamierzonym działaniu oprócz celu głównego wyróżnia się także cele uboczne. Realizacja celu może prowadzić do zamierzonych bądź też niezamierzonych skutków (szkodliwych lub pożytecznych). Ze względu na cele wydaje się oceny sprawnościowe — skuteczność (relacja wyniku do celu) i ekonomiczność (relacja skutków określanych poprzez cele do nakładów)<sup>10</sup>.

Właściwa realizacja celu wymaga odróżniania go od samego procesu działania i poszczególnych czynności, jakie podejmiemy, aby osiągnąć cel. Wymaga również poprawnego sformułowania, zwerbalizowania. Co to znaczy cel poprawnie sformułowany? Metoda SMART to narzędzie, które pomaga tak określić cel działania, aby ułatwić jego realizację. Polega na zastosowaniu pięciu kryteriów w wyznaczaniu celu.

**1. Specific - ściśle określony (szczegółowy).** Cel powinien być konkretny i jasno sprecyzowany, ponieważ nie da się osiągnąć czegoś, co nie zostało dobrze zdefiniowane. Dla przykładu cel „Chcemy poprawić wyniki naszych uczniów” ma zbyt ogólną formułę.

Można tak: „Chcemy podwyższyć wyniki naszych uczniów w uczeniu się matematyki”.

**2. Measurable – mierzalny.** Cel powinien być opisany cechami, które pozwolą zmierzyć, jak postępuje realizacja celu.

---

<sup>7</sup> Tamże.

<sup>8</sup> Cel, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/cel.html>, [dostęp 20.08.2021]

<sup>9</sup> A. Stabryła, J. Trzeciński, *Organizacja i zarządzanie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1982, s. 316.

<sup>10</sup> Cel, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/cel;3883871.html>, [dostęp 20.08.2021]



Zamiast „Chcemy podwyższyć wyniki naszych uczniów w uczeniu się matematyki”, można tak: „Chcemy podwyższyć wyniki naszych uczniów w uczeniu się matematyki o 10%”.

**3. Actionable - wymagający działania (ambitny, istotny).** Cel powinien być na tyle motywujący, stymulujący do działania, aby można było go osiągnąć ze świadomością włożenia sporego wysiłku i oczekiwania satysfakcji. Jeśli jednak wyznaczymy cel zbyt trudny, łatwo się zniechęcimy. Jeśli cel będzie zbyt łatwy, to po co go sobie wyznaczać i starać się, skoro i bez tego można sobie poradzić.

Zamiast „Chcemy podwyższyć wyniki naszych uczniów w uczeniu się matematyki o 10%”, można tak: „Chcemy podwyższyć wyniki naszych uczniów w uczeniu się matematyki o 30%, ponieważ to jest ważne dla jakości pracy naszej szkoły”.

**4. Realistic – realny, osiągalny.** Cel powinien być możliwy do osiągnięcia, biorąc pod uwagę zasoby członków zespołu oraz zasoby organizacyjne, materiałowo-sprzętowe itp.

Zamiast „Chcemy podwyższyć wyniki naszych uczniów w uczeniu się matematyki o 30%, ponieważ to jest ważne dla jakości pracy naszej szkoły”, można tak: „Chcemy podwyższyć wyniki naszych uczniów w uczeniu się matematyki o 30%, ponieważ to jest ważne dla jakości pracy naszej szkoły. Mamy kompetencje i warunki, aby tego dokonać”.

**5. Time lined - określony w czasie (terminowy).** Osiągnięcie celu powinno mieć konkretny horyzont czasowy lub datę graniczną, aby nie tracić niepotrzebnie czasu, ułatwić planowanie działań, monitorowanie postępu ich wykonania i ostateczną ewaluację efektów. Dotyczy to zarówno celów ogólnych, jak i szczegółowych, długoterminowych i krótkookresowych.

Zamiast „Chcemy podwyższyć wyniki naszych uczniów w uczeniu się matematyki o 30%, ponieważ to jest ważne dla jakości pracy naszej szkoły. Mamy kompetencje i warunki, aby tego dokonać”, można tak: „Chcemy podwyższyć wyniki naszych uczniów w uczeniu się matematyki o 30% w ciągu jednego roku szkolnego, ponieważ to jest ważne dla jakości pracy naszej szkoły. Mamy kompetencje i warunki, aby tego dokonać”.

### **Organizacja pracy w zespole**

Dobra organizacja pracy w zespole jest uzależniona od wielu czynników. Według M. Osińskiej w organizacji pracy każdego zespołu, niezbędne są następujące elementy:

- ▶ właściwe wypracowanie i podział zadań oraz ról,

- ▶ ustalenie zasad współpracy,
- ▶ właściwa organizacji spotkań,
- ▶ planowanie realizacji zadań,
- ▶ monitorowanie i ewaluacja pracy zespołu<sup>11</sup>.

Właściwe wypracowanie i podział zadań oraz ról w dużej mierze jest związane z przyjętym modelem organizacyjnym pracy zespołowej. Model organizacyjny wyznacza status lidera i członków i jest jednocześnie kryterium określania sposobu organizacji pracy, planowania i realizacji zadań. Można w tym miejscu odwołać się do charakterystyki, zaproponowanej przez K. Frączkowskiego, który wyróżnił następujące modele<sup>12</sup>:

- ▶ sieciowy,
- ▶ gwiazdzisty,
- ▶ izomorficzny,
- ▶ specjalizacyjny,
- ▶ nieegoistyczny,
- ▶ macierzowy
- ✓ zadaniowy,
- ✓ funkcjonalny.

**Zespół sieciowy (demokratyczny)** charakteryzuje się dosyć równym udziałem wszystkich członków w podejmowaniu decyzji (rola lidera może w zasadzie być przechodnia). Uczestnicy komunikują się każdy z każdym. Lider ma za zadanie wyłącznie koordynację prac, reprezentowanie zespołu i pełnienie funkcji administracyjnych.

**Zespół o organizacji gwiazdzistej** charakteryzuje się silną, centralną pozycją lidera, który pośredniczy w wymianie wszystkich informacji między członkami zespołu. Lider jest jedyną osobą znającą całość prac projektu i jego odejście jest dużym zagrożeniem dla projektu. Lider przydziela pracę poszczególnym członkom zespołu i nadzoruje wykonanie przez nich zadań. Nie ma tu miejsca na dyskusje i demokratyczne ustalenia.

**Zespół o strukturze izomorficznej** najczęściej odwzorowuje strukturę projektu w strukturze zespołu, elementy projektu są dostosowywane do kompetencji zespołu.

**Zespół o strukturze specjalistycznej** charakteryzuje dostosowanie do możliwości i kwalifikacji zespołu. Zadania są przydzielane dla osób według ich specjalizacji, a za całość projektu przejmuje odpowiedzialność najbardziej doświadczony członek zespołu.

---

<sup>11</sup> M. Osińska, *Praca zespołowa w szkole*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012, s. 14.

<sup>12</sup> Opracowano na podstawie: K. Frączkowski, *Zarządzanie projektem informatycznym. Projekty w środowisku wirtualnym. Czynniki sukcesu i niepowodzeń projektów*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej Wrocław 2003, s. 84-91.

Podstawą pracy **zespołu o strukturze nieegoistycznej** są zadania i ich znaczenie. Praca członków zespołu podporządkowana jest ich realizacji i zespoły mają wspólny cel (w różnym czasie lub stopniu) w wykonaniu zadania. Wykonane zadanie z sukcesem lub jego niepowodzenie to zasługa całego zespołu. Informacja dotycząca „wkładu” w całość projektu i poszczególnych zadań nie jest przedmiotem personalnego identyfikowania się z produktem końcowym czy zadaniem.

**W zespołach o strukturze macierzowej – zadaniowej** mamy do czynienia: z podwójną podległością pracowników (kierownik projektu i kierownik zespołu funkcyjnego), konfliktami wobec podwójnego podporządkowania przy próbach elastycznego działania na styku różnych komórek i w przypadku przeciążenia zadaniami, podwójnym systemem kontroli i oceny wyników pracy. Niejednokrotnie towarzyszą temu trudności równoważenia obowiązków formalnych i wkładu pracy, co ma bezpośredni wpływ na motywowanie członków zespołu. Zazwyczaj kierownik projektu odpowiada za sprawy związane z zarządzaniem, harmonogramowaniem i planowaniem, natomiast kierownik funkcjonalny jest odpowiedzialny za techniczną stronę projektu, zajmując się szkoleniami i karierą pracowników.

**W zespołach o strukturze macierzowej – funkcjonalnej** zasięg projektu jest ograniczony do zespołu funkcyjnego. Poszczególne zespoły gromadzą specjalistów i wykonują odrębne zadania. Komunikacja poszczególnych zespołów odbywa się przez przełożonych, tj. kierowników zespołów dziedzinowych. Zarówno pytania, jak i produkty końcowe przekazywane są od jednego zespołu do drugiego przez przełożonych. Jest to zatem swego rodzaju konglomerat zespołów o strukturze specjalistycznej.

### **Zasady pracy zespołowej**

Każdy zespół musi sformułować zasady wspólnej pracy. Od jakości i precyzji tych zasad w dużej mierze zależy efektywność zespołu. W różnych zespołach obowiązują różne zasady, ale powody, dla których warto ustalić zasady, są uniwersalne:

- ▶ wyrażenie wartości cenionych przez zespół,
- ▶ zagwarantowanie, że każdy członek zespołu wie, czego się od niego oczekuje, i zgadza się z tym,
- ▶ opracowanie norm, które wyrażają potrzeby członków zespołu i potrzeby firmy,
- ▶ pomoc zespołowi w ocenie jego własnej działalności,
- ▶ pomoc nowym członkom zespołu w zrozumieniu, czego się od nich oczekuje,
- ▶ uzgodnienie przez wszystkich tego, co jest dla zespołu ważne, oraz do-

starczenie wskazówek dotyczących pożądanego sposobu zachowania<sup>13</sup>.

Zasady to pewne reguły zachowań, które są akceptowane i stosowane przez wszystkich członków zespołu. Określają je cele zespołu i można je podzielić na reguły formalne, ustalone na piśmie (np. czas pracy) i nieformalne (np. sposób ubierania się)<sup>14</sup>.

Dla przykładu może być to następujący zestaw reguł o charakterze nieformalnym, społecznym:

- ✓ każdy traktuje każdego jako pełnowartościowego członka zespołu;
- ✓ dyskusji w zespole nie prowadzi się w sposób hierarchiczny i status, jaki mają poszczególne osoby poza zespołem, nie może mieć wpływu na pracę w zespole; mogłoby to prowadzić do ograniczeń w otwartym przepływie informacji, gotowości do krytyki i kreatywności członków;
- ✓ każdy członek zespołu powinien na forum grupy otwarcie prezentować swoją opinię;
- ✓ każdy członek zespołu jest upoważniony do konstruktywnej krytyki, musi jednak także być gotowym przyjąć rzeczową krytykę od innych;
- ✓ zespół reprezentowany jest na zewnątrz jako całość;
- ✓ wewnątrz grupy musi odbywać się pełna wymiana informacji, żaden z członków nie powinien zatajać informacji;
- ✓ żadnemu członkowi zespołu nie wolno przekazywać na zewnątrz nieustalonych jeszcze wspólnie wyników pracy;
- ✓ każdy z członków zespołu powinien być włączony do procesu kształtowania opinii zespołu; ma to duży wpływ na motywację poszczególnych osób<sup>15</sup>.

W ujęciu M. Osińskiej zasady mają podobny sens, ale przyjmują kształt norm wprost odwołujących się do konkretnych zachowań wymaganych od członków zespołu:

- ▶ Wywiązujemy się ze swoich zadań w określonym terminie.
- ▶ Szanujemy pomysły innych.
- ▶ Pilnujemy kolejności zabierania głosu i czasu wypowiedzi.
- ▶ Dbamy o dobrą atmosferę pracy, właściwie formułując informację zwrotną.
- ▶ Doceniamy wysiłek i zaangażowanie innych.
- ▶ Wszyscy angażujemy się w pracę i jesteśmy odpowiedzialni za jej wyniki.
- ▶ Przestrzegamy zasad skutecznego porozumiewania się.

---

<sup>13</sup> M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Budowanie zespołów. Materiały szkoleniowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 179.

<sup>14</sup> M. Pawlak, *Zarządzanie projektem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 240.

<sup>15</sup> Tamże, s. 241.

- ▶ Dbamy o sprawny obieg informacji<sup>16</sup>.

Dobrze jest, jeśli zestaw norm, regulujących pracę zespołową zostaje spisany (np. na wspólnym plakacie) i ma swoje stałe miejsce w pomieszczeniu, gdzie odbywają się spotkania zespołu.

### **Organizacja spotkań zespołu**

Organizacja pracy zespołu w praktyce to także właściwe podejście do przygotowania spotkań zespołu. Zapewnia ono swego rodzaju przewidywalność organizacyjną, racjonalne gospodarowanie czasem oraz unikanie zbędnych czynności, które mogą zakłócić sens i celowość spotkań, zniechęcić ludzi do współpracy.

Spotkania zespołu służą przede wszystkim:

- tworzeniu dobrej atmosfery i poczucia przynależności,
- dzieleniu się informacjami,
- wymianie poglądów,
- rozwiązywaniu problemów,
- generowaniu pomysłów,
- podejmowaniu decyzji<sup>17</sup>.

Każdy zespół ma inny sposób organizowania i prowadzenia spotkań. Bardzo często istnieje potrzeba wybrania osoby, która to spotkanie będzie prowadzić. Wyznaczona osoba dba, aby zostały osiągnięte wyznaczone cele. Pomaga w prowadzeniu efektywnej dyskusji poprzez koncentrowanie uwagi na zadaniu, uciszanie gadatliwych, ożywanie cichych, popychanie dyskusji do przodu, wyciąganie wniosków. Niektóre zespoły wyznaczają tego samego prowadzącego na wszystkie spotkania, w innych funkcja ta przechodzi z jednego członka na drugiego<sup>18</sup>.

Sprawną organizacją spotkań i kierowanie ich przebiegiem mogą uwzględniać następujące reguły, zaproponowane przez M. Osińską:

- ▶ Terminy spotkań są zaplanowane, a uczestnicy zawiadomieni o spotkaniu z wyprzedzeniem.
- ▶ Spotkania mają z góry ustalony i znany uczestnikom program. Prowadzący zawiadamia uczestników o celu spotkania i o planowanej godzinie jego zakończenia.
- ▶ Spotkania zaczynają się i kończą punktualnie.
- ▶ Na początku spotkania warto podsumować, co zostało zrobione od ostatniego spotkania. Każdy z uczestników zdaje relację z przeprowadzonych działań.

---

<sup>16</sup> M. Osińska, *Praca zespołowa w szkole*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012, s. 12.

<sup>17</sup> M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Budowanie zespołów. Materiały szkoleniowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 229.

<sup>18</sup> Tamże s. 230.

- ▶ Czas wypowiedzi uczestników spotkania jest określony.
- ▶ Każdy członek zespołu, bez względu na status, powinien mieć możliwość przedstawienia własnych opinii i pomysłów rozwiązania problemowych sytuacji.
- ▶ Sprawozdawca zapisuje wnioski z dyskusji i podjęte decyzje. Notatka z zebrania służy członkom zespołu.
- ▶ Zespół konsultuje swoje cele i działania z innymi zespołami i informuje o przebiegu prac.
- ▶ Członkowie zespołu określają terminy wykonania zadania i sposoby monitorowania działań<sup>19</sup>.

Pewne wątpliwości może budzić fakt dokumentowania przebiegu spotkań. Pojawia się wówczas zarzut biurokratyzacji i formalizacji współpracy w zespołach. Jednak Kathy Farber i William Armaline zwracają uwagę na pewne realne korzyści, które wynikają z tych czynności. Dokumentowanie sposobu wykorzystania czasu i kodyfikowanie wszelkich podejmowanych decyzji pozwalają członkom „na kolejnych spotkaniach nie wracać do spraw, które już zostały rozstrzygnięte. Poza tym analiza notatek pozwala stwierdzić, czy zespoły dobrze wykorzystują swój czas i czy poświęcają wystarczająco dużo uwagi poszczególnym celom, do których mają dążyć. Pomocne jest pisemne sporządzanie i przestrzeganie porządku spotkań, w trakcie których przewiduje się czas na omówienie najważniejszych bieżących spraw”<sup>20</sup>. Dzięki krótkim notatkom łatwiej jest też przedstawić wyniki prac zespołów np. innym zespołom, przedyskutować problemy i proponowane rozwiązania. Dokumentowanie jest też przydatne w procesie ewaluacji, pomaga w monitorowaniu wyników pracy zespołu, a w konsekwencji całej firmy lub placówki. Nie ulega jednak wątpliwości, że czynności związane z dokumentowaniem, protokołowaniem, sporządzaniem raportów nie powinny zdominować współpracy w zespołach i stać się głównym celem ich działalności<sup>21</sup>.

### **Planowanie, monitoring i ewaluacja**

Planowanie pracy zespołowej można rozpocząć w momencie, gdy wiemy, dokąd zmierzamy i co chcemy osiągnąć, czyli mamy świadomość wspólnie ustalonego celu i znamy kierunek naszych działań. Wiemy też, jakimi kompetencjami dysponują członkowie zespołu, mamy rozeznanie w dostępnych zasobach sprzętowych i materiałowych. Został ustalony sposób pracy zespołu i komunikowania się, określiliśmy zasady i sposoby motywowania

<sup>19</sup> Por. M. Osińska, *Praca zespołowa w szkole*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012, s. 11.

<sup>20</sup> K. Farber, W. Armaline, *Zespoły nauczycieli jako element demokratycznej szkoły*, [w:] G. Mazurkiewicz (red.), *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, s. 229.

<sup>21</sup> Por. M. Kamińska, *Współpraca i uczenie się nauczycieli w kulturze organizacyjnej szkoły. Studium teoretyczno-empiryczne*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2019, s. 67.

wania. Znamy lidera zespołu (zob. punkt 1). Przystępujemy zatem do przydziału zadań oraz zaplanowania ich realizacji.

Zespół wspólnie ustala priorytety i tworzy krótkoterminowe i długoterminowe plany pracy dla całego zespołu i każdego członka. Pracę należy tak dzielić, aby całość mogła powstać z częściowych zadań – zwiększa to zaufanie w zespole. Planując podział zadań, warto określić zadania szczegółowe (co chcemy zrobić?), a następnie do każdego z nich sposób realizacji (w jaki sposób to zrobimy?). Konieczne jest także określenie czasu na wykonanie poszczególnych działań, osób odpowiedzialnych za nie, a także terminów i sposobów monitorowania<sup>22</sup>.

Przydatny może być tu **plan taktyczny** (rys. 1). Główne zalety stworzenia takiego planu:

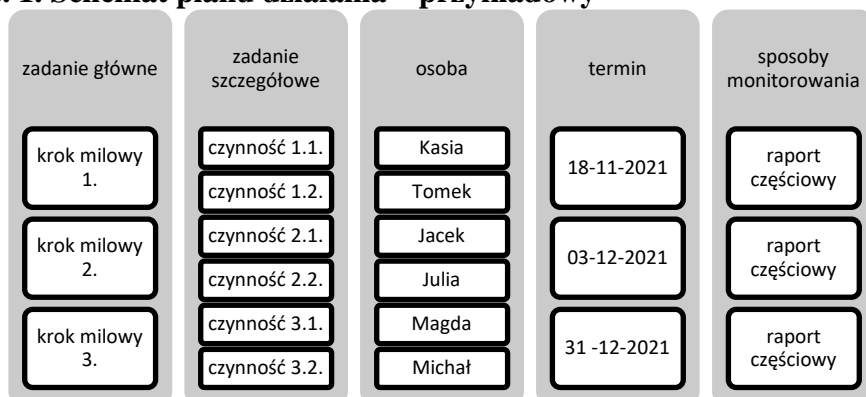
- ▶ Urealnia zadanie do wykonania.
- ▶ Pozwala nie zapomnieć o tym, co mamy zrobić. Wbrew pozorom, spisanie tego jest bardzo ważne również z takiego powodu, że odciąża nasz system poznawczy, który nie musi cały czas „przetrzymywać” w gotowości treści związanych z naszymi „unmet goals”.
- ▶ Pozwala podzielić się zadaniami i mieć zapis takiego podziału, do którego potem można wracać. Trzeba pamiętać o rozesłaniu planu do wszystkich członków zespołu.
- ▶ Pozwala na śledzenie postępu pracy, dzięki kontroli kolumny termin.
- ▶ Pozwala spojrzeć na nasze zadanie niejako „z lotu ptaka”, uświadomić sobie ile drobnych zadań prowadzi nas do celu. Takie spisywanie planu, nawet w pojedynkę, działa trochę jak burza mózgów: kiedy coś zapiszesz, od razu przychodzi Ci do głowy jeszcze kilka spraw<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> M. Osińska, *Praca zespołowa w szkole*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012, s. 15.

<sup>23</sup> M. Czakon, *Trzy rodzaje celów (planów), które warto mieć, żeby działać skutecznie* <https://jakdzialacskutecznie.pl/trzy-rodzaje-celow-planow/>, [dostęp 20.08.2021]

**Rys. 1. Schemat planu działania – przykładowy**



Opracowano na podstawie: M. Czakon, *Trzy rodzaje celów (planów), które warto mieć, żeby działać skutecznie* <https://jakdzialacskutecznie.pl/trzy-rodzaje-celow-planow/>, [dostęp 20.08.2021]

Prostą metodą, wspomagającą proces planowania jest zadawanie pytań. Oczywiście pytania powinny odnosić się do zadań zespołowych. Można wykorzystać np. zwykłą **listę pytań**<sup>24</sup>:

1. Jaki jest cel naszych działań?
2. Jak poznamy, że go osiągnęliśmy?
3. Jakie zadania musimy zrealizować, aby osiągnąć cel?
4. Jakie są nasze zasoby?
5. Kto będzie odpowiedzialny za poszczególne zadania?
6. Jaki będzie terminarz realizacji działań?
7. Gdzie będziemy realizować nasze przedsięwzięcie?
8. Co ułatwi realizację naszych planów?
9. Jakie trudności mogą się pojawić w trakcie pracy?
10. Jak sobie z nimi poradzimy?
11. Gdzie poszukamy sojuszników?
12. Jak zaprezentujemy efekt końcowy?

Inna propozycja to metoda „**gwiazdy pytań**” (rys. 2). Dzięki niej można przedstawić plan w sposób graficzny z określeniem zadania i jego celów, terminami, harmonogramem, podziałem na role itp. Plakat z rozpiętą „gwiazdą pytań” warto umieścić w widocznym miejscu w pomieszczeniu, gdzie odbywają się spotkania zespołu. W tym przypadku również odpowiadamy sobie wspólnie na określonej liczbie pytań:

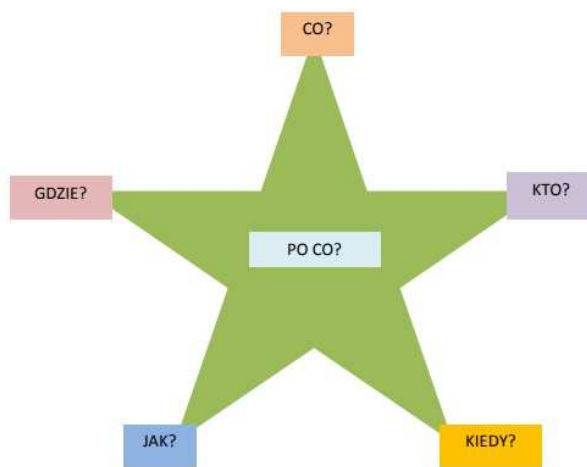
1. PO CO? – Jakie są cele naszych działań?

<sup>24</sup> Zob. <https://projektanciedukacji.pl/praca-projektem/realizacja/planowanie-wspolnej-pracy/>, [dostęp 21.08.2021]



2. CO? – Co będziemy robić, w jakim zakresie?
3. KTO? – Kto będzie realizował te działania? Jaki będzie przydział czynności?
4. GDZIE? – Gdzie, w jakich warunkach to będzie się odbywać?
5. KIEDY? – To jest pytanie o czas realizacji, harmonogram, terminy.
6. JAK? – W jaki sposób będziemy to realizować? Jakie metody i formy pracy zastosujemy?<sup>25</sup>

**Rys. 2. Gwiazda pytań**



Źródło: <https://projektanciedukacji.pl/praca-projektem/realizacja/planowanie-wspolnej-pracy/>, [dostęp 20.08.2021]

Można również zastosować ciekawą metodę „**planowania z przyszłości**”.

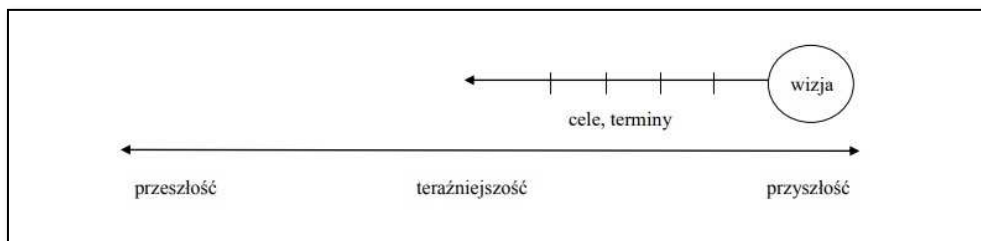
Obejmuje ono następujące etapy:

- ▶ Przeniesienie się wyobraźnią w przyszłość i stworzenie wizji tego, co chcemy osiągnąć, aby odnieść wrażenie, że to już stało się naszym udziałem.
- ▶ „Patrząc” z przyszłości (naszej wizji), konieczne jest sformułowanie etapowych celów, jakie trzeba zrealizować, aby tę wizję urzeczywistnić, oraz terminów, w których mają być osiągnięte. Do celów etapowych należy stworzyć plany zadań koniecznych do ich zrealizowania.
- ▶ Do każdego z planów trzeba określić zasoby (ludzi, rzeczy, czasu, informacji itp.) oraz warunki potrzebne do realizacji planów<sup>26</sup>.

<sup>25</sup> Zob. Tamże.

<sup>26</sup> Zob. Tamże.

**Rys. 3. Graficzny schemat „planowania z przyszłości”**



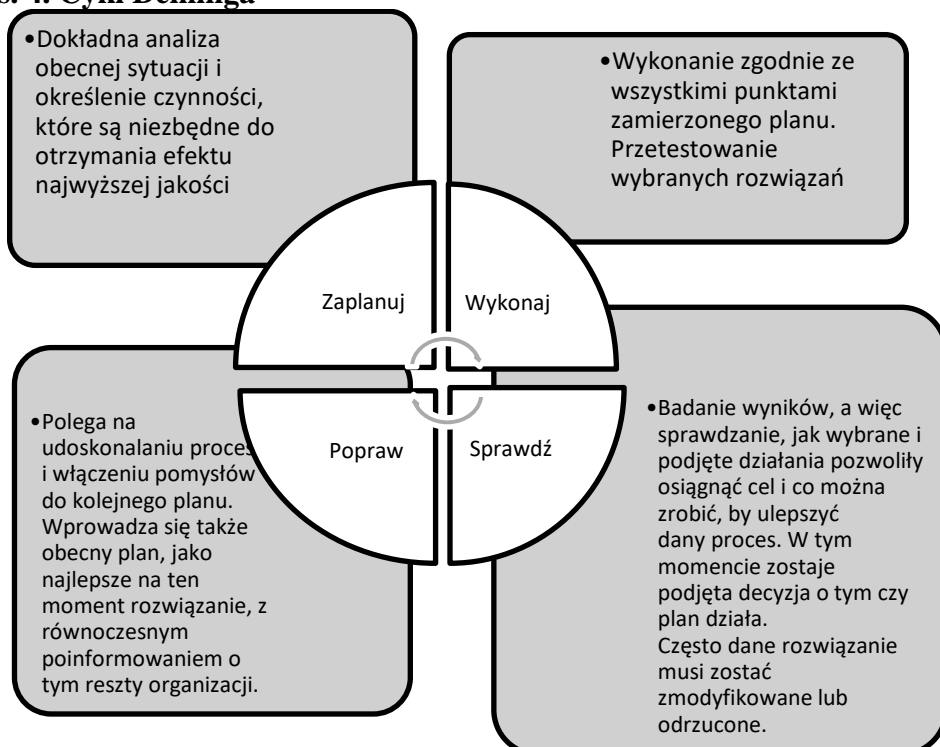
Źródło: <https://projektanciedukacji.pl/praca-projektem/realizacja/planowanie-wspolnej-pracy/>, [dostęp 20.08.2021]

W planie działania nie powinno zabraknąć **monitorowania** realizacji zadań. Według M. Osińskiej „cykliczny monitoring pozwala na efektywną realizację zadań, założonych na etapie planowania. Zgromadzone dane umożliwiają identyfikację problemów, analizę zaistniałych nieprawidłowości oraz wypracowanie rozwiązań naprawczych dla pozostałych etapów realizowanego projektu. W fazie planowania pracy zespołu powinny być ustalone sposoby i terminy monitorowania prac. Warto też wyznaczyć członka/członków zespołu, którego zadaniem będzie monitoring. Sposoby monitoringu powinny przede wszystkim służyć zespołowi, nie powinny być nadmiernie pracochłonne i/lub wymagające używania specjalistycznych narzędzi. Najważniejsze jest, aby zespół wiedział, co na danym etapie działania udało się, co się nie powiodło, co należy zmienić lub zmodyfikować<sup>27</sup>.

W sytuacji powtarzających się błędów i uporczywych problemów w pracy zespołowej, które dostrzegane są w procesie monitorowania pracy zespołowej, można sięgnąć po sprawdzony sposób z zakresu zarządzania jakością tzw. cykl Deminga (rys. 4).

<sup>27</sup> M. Osińska, *Praca zespołowa w szkole*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012, s. 15.

**Rys. 4. Cykl Deminga**



Opracowano na podstawie: Encyklopedia Zarządzania,  
[https://mfiles.pl/pl/index.php/Cykl\\_Deminga](https://mfiles.pl/pl/index.php/Cykl_Deminga) [dostęp 10.11.2021]

Aby cykl był skuteczny, w każdym z etapów należy wykonać określone czynności. Należą do nich przykładowo:

▶ **PLANOWANIE:**

1. Zdefiniowanie procesu, który zamierza się usprawnić wskazując jego: istotę, początek, koniec.
2. Opisanie usprawnianego procesu, tworząc listę kluczowych zadań i ustalając sekwencję ich występowania.
3. Zdefiniowanie wewnętrznych i zewnętrznych uczestników.
4. Zdefiniowanie najważniejszych przyczyn występowania problemów.
5. Określenie potencjalnych zmian i rozwiązań oraz oszacowanie, w jaki sposób wpłyną one na przyczyny problemów.
6. Wybranie najbardziej obiecującego rozwiązania.

▶ **WYKONANIE:**

1. Przeprowadzanie eksperymentów, aby przetestować działanie potencjalnych rozwiązań.
2. Zidentyfikowanie miar, które pomogą zrozumieć, w jaki sposób nowe rozwiązania skutecznie rozwiązują napotkane problemy.

▶ **SPRAWDZENIE:**

1. Przebadanie rezultatów i wyciąganie wniosków z przeprowadzonego eksperymentu.
2. Zdecydowanie czy proces został ulepszony.
3. Określenie czy w przyszłości będą konieczne dalsze badania nad procesem.

▶ **DZIAŁANIE:**

1. Wybranie najlepszego rozwiązania.
2. Wprowadzenie planu w życie.
3. Monitorowanie i kontrolowanie realizacji procesu<sup>28</sup>.

**Ewaluację** w kontekście pracy zespołowej można określić jako ocenę wartości działań członków zespołu z wykorzystaniem określonych kryteriów w celu ich usprawnienia, rozwoju lub lepszego rozumienia. Polega na porównaniu rezultatów uzyskanych przez zespół z założonymi celami<sup>29</sup>. Sposób ewaluacji jest wcześniej opracowany i znany członkom zespołu przed rozpoczęciem prac. Najlepiej, aby ewaluowali członkowie zespołu. Forma ewaluacji nie musi być nadmiernie sformalizowana. Najważniejsza jest refleksja zespołu dotycząca stopnia osiągnięcia celów, jakości działań, współpracy, trudności i sposobów radzenia sobie z nimi. Przy dokonywaniu ewaluacji mogą być pomocne następujące pytania:

- ▶ Co nam się udało?
- ▶ W jakim stopniu osiągnęliśmy postawione cele?
- ▶ Dlaczego nie wszystko się udało?
- ▶ Co można było zrobić inaczej i jak?

Ewaluacji warto poddać nie tylko efekty pracy zespołu, ale także indywidualną pracę jego członków. Najlepszą formą będzie tu samoocena lub informacja zwrotna od pozostałych członków zespołu<sup>30</sup>.

### **Podejmowanie decyzji w zespole**

Jednym z elementów, którego nie da się uniknąć w pracy zespołowej to proces podejmowania decyzji. Jest on o tyle trudniejszy niż w pracy indywidualnej, że decyzje podejmowane są przez grupę osób, z których każda może mieć własny pogląd lub propozycję. Dbłość o skuteczność działań w zespole wymaga, aby działało się to na podstawie zawartego porozumienia, kompromisu. Z pewnością trzeba założyć, że dochodzenie do niego będzie wiązało się z koniecznością rozwiązywania konfliktów, wynikających z róż-

---

<sup>28</sup> Zob. Encyklopedia Zarządzania, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Cykl\\_Deminga](https://mfiles.pl/pl/index.php/Cykl_Deminga) [dostęp 10.11.2021]

<sup>29</sup> Por. Czym jest ewaluacja?, <http://pte.org.pl/o-ewaluacji/> [dostęp 10.11.2021]

<sup>30</sup> M. Osińska, *Praca zespołowa w szkole*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012, s. 15-16.

nicy zdań i chęci przeforsowania własnego pomysłu. Zwłaszcza w sytuacji, gdy zespół tworzą osoby o wysokich kompetencjach i indywidualnych osobowościach. Jak zatem postępować w przypadku różnych punktów widzenia, aby osiągnąć porozumienie na zasadzie „wygrana-wygrana”, a nie „wygrana-przegrana”? Można posłużyć się następującymi wskazówkami:

- ✓ Zadbajcie o to, by każdy był i czuł się słuchany.
- ✓ Nie organizujcie głosowania – waszym celem jest dopóty omawiać problem, dopóki nie osiągniecie porozumienia, które każdy będzie mógł poprzeć.
- ✓ Porozumienie nie musi oznaczać, że w pełni się zgadzacie, ale że zostaliście wysłuchani i poprzecie decyzję zespołu.
- ✓ Nie poddawajcie się tylko po to, by osiągnąć porozumienie – konflikt i różnice zdań powinny być uważane za coś dobrego.
- ✓ Bądźcie otwarci. Starajcie się znaleźć twórcze rozwiązanie.
- ✓ Zadawajcie pytania, a zanim podejmiecie decyzję, upewnijcie się, że rozumiecie poglądy wszystkich członków zespołu<sup>31</sup>.

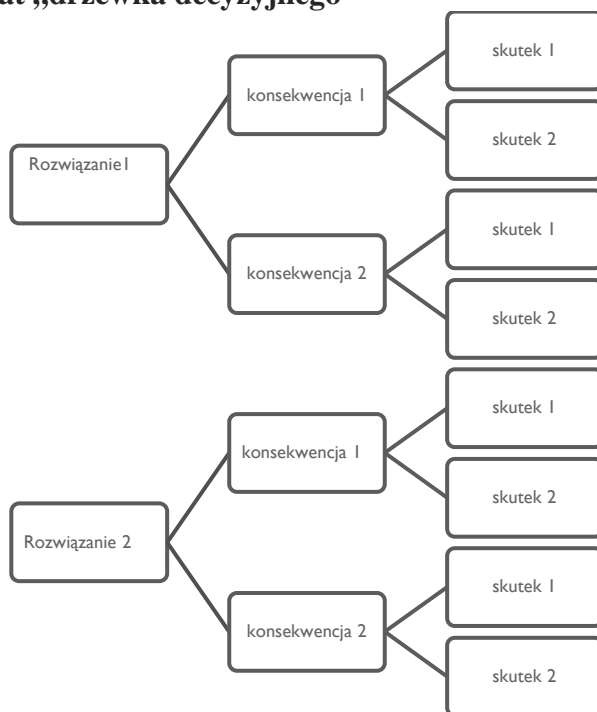
Należy zwracać uwagę na takie zachowania, które mogą być destrukcyjne, zarówno w procesie podejmowania decyzji, jak i całościowej działalności zespołu np. próba zdominowania dyskusji, lansowanie siebie, krytykanctwo, dążenie do rywalizacji, zabieganie o współczucie lub poparcie, uleganie i wycofywanie się, niesłuchanie argumentów innych osób, szukanie pokłasku, uznania. Są to jednocześnie pewne bariery w komunikacji, które czasem bardzo skutecznie zakłócają lub uniemożliwiają osiągnięcie porozumienia.

Warto zatem posłużyć się pewnymi sprawdzonymi technikami, które pozwalają uspokoić emocje i ułatwiają podjęcie racjonalnej decyzji w oparciu o rzeczowe argumenty. Mogą to być dla przykładu technika „drzewka decyzyjnego” lub technika grupy nominalnej. **„Drzewko decyzyjne”** lub inaczej „Ścieżka decyzyjna” to graficzny zapis podejmowania decyzji, polegający na przewidywaniu konsekwencji i planowaniu skutków zaproponowanych rozwiązań. Po rozpisaniu wszystkich elementów można podjąć decyzję w kwestii wyboru najlepszego rozwiązania (rys. 5).

---

<sup>31</sup> M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Budowanie zespołów. Materiały szkoleniowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 235.

**Rys. 5. Schemat „drzewka decyzyjnego”**



Opracowanie własne

**Technika grupy nominalnej** bywa też nazywana „cichą wersją burzy mózgów” i przebiega w trzech etapach:

Etap I – odpowiedzi indywidualne. Po sformułowaniu problemu każda z osób tworzy i zapisuje swoje pomysły na karteczkach bez konsultacji i dyskusji z pozostałymi członkami.

Etap II – wyjaśnienie i konsolidacja. Pomysły są odczytywane i wyjaśniane. Propozycje są spisywane, np. na flipcharcie. Podobne pomysły są porządkowane i łączone w grupy tematyczne na tablicy, eliminuje się w ten sposób powtórzenia. Możliwe jest uściślanie i przeformułowanie pomysłów.

Etap III – uszeregowanie odpowiedzi. Każdy z członków samodzielnie wybiera (nominuje) pięć pomysłów oceniając ich wagę w skali od 1 do 5 punktów. Ten etap powtarzamy tak długo, aż wyłoni się jeden pomysł na rozwiązanie problemu. Wyniki nominacji są obliczane i następuje ogłoszenie wyniku.

Dobra decyzja podjęta przez zespół to taka, która spełnia dwa kryteria: jakości i zaangażowania. Jeśli przy podejmowaniu decyzji bierze się pod uwagę wszystkie stosowne informacje i odpowiednio je wykorzystuje, decyzja jest poparta rozsądnymi i znajdującymi pokrycie w rzeczywistości argu-

mentami. W podejmowanie decyzji muszą być zaangażowani wszyscy, którzy będą ją realizowali w praktyce<sup>32</sup>.

## Bibliografia

1. Cel, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/cel;3883871.html>, [dostęp 20.08.2021].
2. Cel, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/cel.html>, [dostęp 20.08.2021].
3. Czakon M., *Trzy rodzaje celów (planów), które warto mieć, żeby działać skutecznie* <https://jakdzialacskutecznie.pl/trzy-rodzaje-celow-planow/>, [dostęp 20.08.2021].
4. Czym jest ewaluacja?, <http://pte.org.pl/o-ewaluacji/> [dostęp 10.11.2021].
5. Encyklopedia Zarządzania, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Cykl\\_Deminga](https://mfiles.pl/pl/index.php/Cykl_Deminga) [dostęp 10.11.2021].
6. Frączkowski K., *Zarządzanie projektem informatycznym. Projekty w środowisku wirtualnym. Czynniki sukcesu i niepowodzeń projektów*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej Wrocław 2003.
7. Goetz M., *Warto współpracować, czyli o pracy zespołowej nauczycieli*, „Sedno”. Magazyn Dyrektora Szkoły 2011, nr 11.
8. Kamińska M., *Współpraca i uczenie się nauczycieli w kulturze organizacyjnej szkoły, Studium teoretyczno-empiryczne*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2019.
9. Kossowska M., Sołtysińska I., *Budowanie zespołów. Materiały szkoleniowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
10. Masłyk-Musiał E., *Spółczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie - Skłodowskiej, Lublin 2001.
11. Osińska M., *Praca zespołowa w szkole*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2012.
12. Pawlak M., *Zarządzanie projektem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
13. Planowanie wspólnej pracy, <https://projektanciedukacji.pl/pracaprojektem/realizacja/planowanie-wspolnej-pracy> [dostęp 21.08.2021].
14. Rządowolska-Szechińska J., *GRUPA vs ZESPÓŁ – ZNAJDŹ RÓŻNICE*, <https://jrs-szkolenia.pl/grupa-vs-zespol-znajdz-roznice/>, [dostęp 18.08.2021].
15. Stabryła A., Trzeciecki J., *Organizacja i zarządzanie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1982.

---

<sup>32</sup> M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Budowanie zespołów. Materiały szkoleniowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 246.

**Agnieszka Wielgus**

Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku

## **Emocje oraz konflikty w zespole i sposoby ich rozwiązywania**

### **Streszczenie**

Przedmiotem artykułu są emocje i konflikty, które mogą się pojawić w zespole. Skoncentrowano się na przedstawieniu podstawowych wiadomości z zakresu psychologii emocji. Opisano sposoby poznawania i radzenia sobie z różnymi stanami afektywnymi. Najwięcej miejsca poświęcono trudnym emocjom doświadczanym przez członków zespołu – ich przyczynom i skutkom.

Dużą część publikacji stanowi prezentacja źródeł sytuacji konfliktowych występujących w grupie. Opracowanie zamyka opis strategii rozwiązywania konfliktów, omówienie pozytywnych i negatywnych skutków konfliktów oraz sposobów zarządzania nimi.

**Słowa kluczowe:** konflikt, emocje, strategie rozwiązywania konfliktu

### **Abstract**

The subject of the article are emotions and conflicts that may arise in the team. The focus was on presenting basic knowledge in the field of psychology of emotions. Ways to learn and deal with different affective states are described. Most of the space was devoted to the difficult emotions experienced by team members – their causes and effects.

A large part of the publication is a presentation of the sources of conflict situations occurring in the group. The study closes with a description of conflict resolution strategies, a discussion of the positive and negative effects of conflicts and how to manage them.

**Keywords:** conflict, emotions, conflict resolution strategies

### **Wprowadzenie**

Nikogo nie trzeba zapewne przekonywać, że dużą część naszego życia spędzamy w towarzystwie innych ludzi – w rodzinie, w pracy, w relacjach ze znajomymi, przyjaciółmi czy innymi osobami, które spotykamy codziennie w sklepie, na spacerze czy podczas realizowania naszych obowiązków. Do tych sytuacji wnosimy całych siebie – poza sferą somatyczną i fizyczną



obecnością, również wszystkie nasze stany psychiczne, w tym również emocje, które są przedmiotem niniejszego opracowania. W dalszej części zamierzam skoncentrować się na opisie emocji jakie przeżywamy, również w czasie pracy zespołowej. Przedstawię też główne przyczyny i skutki konfliktów w zespole oraz sposoby ich rozwiązywania i zarządzania nimi.

## **Wprowadzenie do psychologii emocji**

Emocje i uczucia wchodzą w skład sfery emocjonalno-uczuciowej osobowości. Można je określić jako „subiektywnie doświadczane afektywnie naładowane stany”<sup>1</sup>. Przeżycia te są wyrazem stanowiska jakie zajmujemy wobec wszelkich bodźców o charakterze zewnętrznym (inni ludzie, zjawiska meteorologiczne, zdarzenia, o których słyszymy lub w nich uczestniczymy) oraz o charakterze wewnętrznym (nasze wspomnienia, plany, wyobrażenia, doświadczenia). Trudno sobie wyobrazić życie bez emocji i uczuć. To one nadają naszej codzienności swoisty koloryt, są też przejawem zdrowia psychicznego. Ich brak lub zaburzenia w zakresie ich okazywania lub odbierania mogą być objawami poważnych chorób i zaburzeń psychicznych (np. zaburzeń afektywnych czy psychotycznych). Na gruncie psychologii stworzono wiele klasyfikacji i podziałów emocji oraz bardziej złożonych od nich uczuć<sup>2</sup>. Klasyczne badania P. Ekmana doprowadziły do wyróżnienia sześciu lub siedmiu (nie ma zgodności co do ich liczby) tzw. emocji podstawowych do których zaliczył gniew, strach, smutek, radość, wstręt, wstyd i poczucie winy<sup>3</sup>. Emocje te są wyrażane mimicznie w bardzo podobny sposób przez ludzi żyjących w różnych kulturach i miejscach na Ziemi. Co więcej, stany te zaobserwujemy już u noworodka, który nie miał jeszcze żadnych możliwości, aby się nauczyć sposobu przeżywania i ich mimicznego wyrażania<sup>4</sup>.

W życiu często posługujemy się podziałem na emocje przyjemne oraz przykre, nazywane też trudnymi (możemy spotkać podział na pozytywne i negatywne, choć uważam stosowanie takich pojęć za błędne wobec neutralnej oceny moralnej emocji). W tej pierwszej grupie znajdziemy takie stany afektywne jak zadowolenie, radość, zdumienie, fascynacja, uwielbienie. W drugiej

---

<sup>1</sup> A.S. Reber, Słownik psychologii, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000, s. 189.

<sup>2</sup> Por. K. Imbir, Odmienność emocji automatycznych i refleksyjnych: poszukiwanie zróżnicowania neurobiologicznego i psychologicznego, Warszawa 2012, [https://depotuw.ceon.pl/bitstream/handle/item/67/Kamil\\_Imbir\\_interdyscyplinarna\\_rozprawa\\_doktorska.pdf?sequence=1](https://depotuw.ceon.pl/bitstream/handle/item/67/Kamil_Imbir_interdyscyplinarna_rozprawa_doktorska.pdf?sequence=1)

<sup>3</sup> P. Ekman, R.J. Davidson (red.), Natura emocji. Podstawowe zagadnienia, GWP, Gdańsk 2012, s. 30 – 35.

<sup>4</sup> D. Evans, Emocje. Naukowo o uczuciach, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2002, s. 21 – 34.

wyróżnimy złość, gniew, irytację, wściekłość, oburzenie, zazdrość, zawiść, nienawiść, niepokój, lęk, strach, poczucie winy i inne pokrewne. Wspólną cechą tej drugiej grupy jest trudność jaką sprawiają wymienione stany oraz możliwe kłopoty w relacjach jakie te emocje powodują.

### **Stany emocjonalne w pracy zespołowej**

W pracy zespołowej oczywiście możemy przeżywać zarówno emocje przyjemne, jak i przykre. Te pierwsze mogą dodawać nam energii (emocje steniczne), ułatwiać wykonywanie zadań, zwiększać przyjemność z przebywania w grupie. Skoncentruję się teraz na emocjach przykrych, ich źródłach w funkcjonowaniu zespołu, możliwych konsekwencjach oraz radzeniu sobie z nimi.

Przyczynami emocji przykrych ujawnianych w pracy zespołowej są w pierwszej kolejności przeżycia i sytuacja życiowa poszczególnych osób. Aktualny stan zdrowia, obecna kondycja psychofizyczna, niedawne przeżycia osobiste, rodzinne czy zawodowe – wszystko to wnosimy do pracy grupowej. Osoba, która przeżywa trudności małżeńskie, problemy wychowawcze ze swoim dzieckiem czy chorobę bliskiego członka rodziny, może ujawniać przykre emocje również w pracy zawodowej.

Potrzeby psychiczne, które chcemy zaspokoić również będą się manifestowały w różnych stanach emocjonalnych. Sama obecność innych osób w zespole i proces wykonywanej pracy będą przyczyniały się do powstawania różnych stanów afektywnych. Jeśli to czego potrzebujemy pracując w zespole zdecydowanie różni się od potrzeb i oczekiwań pozostałych członków grupy, możemy spodziewać się wystąpienia emocji przykrych i możliwych sytuacji konfliktowych. Jeśli czujemy się niedowartościowani, niesłuchani, ignorowani lub niesłusznie traktowani, zwykle okazujemy złość, irytację, żal, gniew czy smutek. Bojąc się oceny społecznej, nie ufając innym członkom zespołu zazwyczaj okazujemy lęk czy niepokój.

Dużo emocji trudnych jest generowanych podczas procesu ustalania celów grupowych, jeśli te mocno różnią się w ocenie poszczególnych członków grupy. Sytuacje trudne i konfliktowe w pracy zespołu to kolejne źródło przykrych emocji. Takich przykładów możemy podawać bardzo wiele, bo każdy z nas doświadczał różnych stanów emocjonalnych w kontakcie z innymi ludźmi.

Trudne emocje przeżywane w grupie nie są niczym złym, podobnie jak same stany afektywne, które nie podlegają ocenie moralnej. Problemy mogą się pojawiać nieco później – przykre emocje stają się przyczyną napięć i sytuacji konfliktowych w grupie, gdy prowadzą do wycofania lub pogłębienia trudności komunikacyjnych.

## Radzenie sobie z trudnymi emocjami

Chcąc sobie radzić z trudnymi emocjami powinniśmy zaczynać od siebie. Pomocnym będzie uczenie się rozpoznawania tych stanów, zauważania ich symptomów w ciele (reakcje fizjologiczne<sup>5</sup>), poznawanie swojego stylu komunikowania emocji, praca nad poprawą kontroli stanów afektywnych oraz właściwym ich wyrażaniem. Pomoże też rozwijanie u siebie umiejętności bycia asertywnym. Przydatnym może być stosowanie różnych technik (np. prowadzenie dziennika emocji, stosowanie medytacji, relaksacji), odpowiednie wykorzystanie aktywności fizycznej i wsparcia ze strony życzliwych osób<sup>6</sup>.

Stopień radzenia sobie z mocjami, również tymi trudnymi, jest ściśle związany z poziomem tzw. inteligencji emocjonalnej (IE). Jest on mierzony, podobnie jak iloraz inteligencji intelektualnej (IQ) i opisany w różnych koncepcjach psychologicznych, z których najbardziej znana jest teoria D. Golemana. Wspomniany autor wymienia 5 kompetencji składających się na inteligencję emocjonalną: samoświadomość, samoregulację, motywację, empatię i umiejętności społeczne<sup>7</sup>. Poniżej krótko opiszę te kompetencje zwracając uwagę na ich znaczenie w radzeniu sobie w różnych sytuacjach, w jakich może się znaleźć pracujący zespół ludzi.

Samoświadomość oznacza umiejętność rozpoznawania aktualnych stanów afektywnych oraz wykorzystywania ich w procesie decyzyjnym i działaniu. Wiąże się z tym realistyczna ocena własnych możliwości. Członek zespołu wiedząc co przeżywa w danym momencie będzie prawdopodobnie bardziej spójny w komunikowaniu swoich oczekiwań w pracy jaką wykonuje w grupie. Świadomość przeżywanych emocji to również wiedza o obecnej kondycji psychicznej, Ta aktualna dyspozycja może ułatwiać albo utrudniać wykonywanie zadań grupowych (dla przykładu smutek jako emocja asteniczna, czyli zmniejszająca energię do działania czy radość mająca charakter ułatwiający i wspomagający proces osiągnięcia celów, również grupowych).

Drugi składnik IE wyróżniany przez Golemana – samoregulacja – to umiejętność panowania nad emocjami, radzenia sobie z tymi, które mają duże natężenie, zdolność szybkiego powracania do stanu równowagi psychicznej. Jest to szczególnie ważna kompetencja w przypadku pracy wykonywanej w zespole. Już dziecko w procesie socjalizacji uczy się kontrolowania swoich reakcji emocjonalnych. Osoby, które nie mają tej umiejętności będą

---

<sup>5</sup> D. Mininni, Przybornik emocjonalny. Jak radzić sobie z emocjami, Wydawnictwo Pandora, Wrocław 2005, s. 78

<sup>6</sup> Tamże

<sup>7</sup> D. Goleman, Inteligencja emocjonalna w praktyce, <https://psychologiasprzedazy.files.wordpress.com/2009/11/goleman-daniel-inteligencja-emocjonalna-w-praktyce.pdf>

postrzegane jako impulsywne, niedojrzałe, nieprzewidywalne w swoich reakcjach i trudne w relacjach interpersonalnych.

Umiejętność motywowania się w swoich działaniach przeżywanymi stanami emocjonalnymi to kolejna kompetencja składająca się na inteligencję emocjonalną. Emocje, jak przypominałam wcześniej, są silnie związane z naszymi potrzebami, które są przykładem motywów wewnętrznych. Emocje, które odczuwamy dają nam informację o tym co jest dla nas ważne, co chcemy osiągnąć, jaki cel zamierzamy zrealizować. Dzięki tej umiejętności nie zrażamy się przeszkodami jakie spotykamy na swojej drodze, a w pracy zespołowej potrafimy zakomunikować i uzasadnić co jest dla nas ważne i do czego dążymy.

Empatia – kolejny czynnik inteligencji emocjonalnej, to bardzo ważna cecha członka zespołu. Umiejąc właściwie odczytywać emocje innych osób i postrzegać sytuacje z perspektywy drugiego człowieka budujemy nieć porozumienia w grupie. Jest nam łatwiej poradzić sobie z trudnymi emocjami członków zespołu, bo staramy się zrozumieć i współczuć, a nie krytykować i osądzać.

Umiejętności społeczne - ostatni z pięciu omawianych elementów - to zdolność rozpoznawania własnych stanów emocjonalnych oraz emocji innych osób, rozumienia ludzi, i wykorzystywania tej wiedzy w pracy zespołowej. Dzięki tym kompetencjom lepiej funkcjonujemy w zespole, współpracujemy, realizujemy cele grupowe. Rozumiemy też innych, budujemy bliskie, przyjacielskie relacje, przewodzimy innym, szukamy rozwiązania w sytuacjach trudnych i konfliktowych oraz przeciwdziałamy szkodliwym konfliktom.

Z pewnością wysoki iloraz inteligencji emocjonalnej może nam bardzo ułatwić radzenie sobie z trudnymi emocjami w grupie. Konkretnie sposoby z jakich skorzystamy będą z pewnością zależały od specyfiki tej grupy oraz wykonywanej pracy.

B. Pawłowska i P. Chomczyński prezentują wyniki badań, których przedmiotem były sposoby radzenia sobie z emocjami trudnymi (nazywanymi w tym opracowaniu negatywnymi) przez nauczycieli szkół podstawowych i placówek opiekuńczo – wychowawczych realizujących pracę z wychowanekami sprawiającymi trudności wychowawcze<sup>8</sup>. W tym przypadku najważniejszymi działaniami była praca nad zbudowaniem autorytetu, eliminowanie zachowań wynikających z niedojrzałych strategii obronnych oraz korzystanie ze

---

<sup>8</sup> B. Pawłowska., P. Chomczyński, Sposoby radzenia sobie z emocjami negatywnymi na przykładzie grupy nauczycieli, „Studia Edukacyjne” 2012 nr 21, [https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/4281/1/studia\\_educ\\_21\\_s\\_141-162.pdf](https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/4281/1/studia_educ_21_s_141-162.pdf)

wsparcia społecznego – zarówno ze strony kolegów i koleżanek z miejsca pracy, jak i z samych zatrudniających ich instytucji.

### **Konflikty w grupie**

Emocje, w szczególności te, które określamy pojęciem trudnych, mogą doprowadzić do sytuacji konfliktowych w grupie. Oczywiście nie są jedyną przyczyną tego zjawiska. W dalszej części tego krótkiego opracowania skoncentruję się na konfliktach w zespole. Zacznę od przytoczenia jednej z licznych definicji konfliktu, której autorami są J. Hocker i W. Wilmot: „*jest to wypowiedziana walka pomiędzy co najmniej dwiema wzajemnie zależnymi stronami, które spostrzegają niezgodność celów, brak wspólnych korzyści i uznają, że druga strona stwarza przeszkody w osiągnięciu celu*”<sup>9</sup>. Jest to oczywiście definicja konfliktu interpersonalnego, czyli międzyludzkiego, który wymaga obecności co najmniej dwóch osób, w odróżnieniu od konfliktu indywidualnego, inaczej nazywanego wewnętrznym, który każdy z nas niekiedy przeżywał w swoim wnętrzu.

S. Puppel i M. Krawczak w swoim opracowaniu poświęconym konfliktom w diadzie nauczyciel – uczeń wspominają o kilku głównych przyczynach konfliktów interpersonalnych. W pierwszej kolejności wymieniają różnice wartości, przekonań i światopoglądów oraz „*odmienności osobowościowe i charakterologiczne*”. Innym powodem konfliktu mogą być wysiłki członków grupy, których celem jest dostęp do dóbr czy informacji. Problemy komunikacyjne, manipulacja, kłamstwo, sytuacje o charakterze destrukcyjnym to kolejne opisane przez wspomnianych autorów czynniki leżące u podłoża konfliktów<sup>10</sup>. Inne przyczyny wskazywane w literaturze przedmiotu i spotykane w pracy zespołowej to naciski zewnętrzne, różne ograniczenia (czasowe, organizacyjne, sprzętowe), niemożliwe do spełnienia oczekiwania, a na płaszczyźnie zawodowej - błędy kadrowe czy niewłaściwy styl zarządzania.

Niezależnie od przyczyny, konflikt wywołuje zarówno u poszczególnych osób, jak i w całym zespole stan napięcia emocjonalnego, który wzrasta wraz z nasilaniem się konfliktu, osiągając maksymalne nasilenie w momencie określanym kłótnią, rozładowaniem emocji i konfrontacją. W literaturze możemy spotkać opis kilku modeli, faz czy stadiów konfliktu. W jednym z nich,

---

<sup>9</sup> Za: R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proctor, *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006, s. 371.

<sup>10</sup> S. Puppel, M. Krawczak, *Filtrowanie konfliktogeniczności w przestrzeni publicznej na przykładzie diady nauczyciel – uczeń*, „*Scripta Neophilologica Posnaniensia*” 2015 T.15, [http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10\\_14746\\_snp\\_2015\\_15\\_11/c/13752-13427.pdf](http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10_14746_snp_2015_15_11/c/13752-13427.pdf)

szerzej zaprezentowanym w publikacji S. Puppela i M. Krawczaka, jest mowa o pięciu (w przypadku konfliktu rozwiązanego) lub sześciu fazach (gdy konflikt i nieprawidłowości w relacjach nadal się utrzymują generując napięcie)<sup>11</sup>. W pierwszej fazie pojawia się sprzeczność i napięcie, w kolejnym stadium to napięcie wzrasta i uwidacznia się antagonizm i wrogość, w trzeciej fazie dochodzi do eskalacji, aby w kolejnej rozpoczął się proces oddzielania emocji od faktów, konieczny do podjęcia przez przynajmniej jedną stronę próby rozwiązania zaistniałej trudności. Faza piąta, gdy napięcie opada, to eliminacja konfliktu i normalizacja relacji. Jeśli problem nie zostanie rozwiązany, konflikt wchodzi w kolejne stadium, które możemy nazwać „chronicznym” konfliktem i pogłębiającymi się trudnościami.

Znajomość przez członków zespołu opisanych faz konfliktu i odpowiadającego im napięcia emocjonalnego może być bardzo przydatna dla lepszego rozumienia takich sytuacji i powstających w ich trakcie trudnych emocji. Będzie też pomocna przy podejmowanych efektywnych prób rozwiązania konfliktu. Przede wszystkim należy pamiętać, że można zapobiec eskalacji konfliktu przez odpowiednio wczesną interwencję, wymagającą dobrej woli obu zwaśnionych stron. Z kolei próba rozwiązania problemu w momencie największego napięcia emocjonalnego jest zazwyczaj skazana na porażkę albo wiąże się z wtórnymi zranieniami. Osoby skonfliktowane mogą być wówczas agresywne wobec siebie, świadomie lub nieświadomie raniąc partnera komunikacji i wypowiadając przysłowiowe jedno słowo za dużo. Lepiej jest w takim momencie poczekać do momentu, gdy emocje opadną i zadbać o właściwy czas i miejsce na spokojną rozmowę.

### **Sposoby rozwiązywania sytuacji konfliktowych**

Autorki ciekawego poradnika na temat konfliktów relacjach podają kilka wskazówek pomocnych w przetrwaniu początkowej fazy konfliktu:<sup>12</sup>

- oddychaj głęboko
- poproś o czas
- wstań i przeproś na kilka minut
- noś przy sobie fizyczny „przypominacz” potrzebny do tego, aby się zatrzymać i zwolnić.

Kiedy emocje opadną i strony konfliktu odzyskają zdolność logicznego myślenia, to znak, że należy skoncentrować się na próbie rozwiązania

---

<sup>11</sup> S. Puppel, M. Krawczak, dz. cyt.

<sup>12</sup> S. Savage, E. Boyd – Mac Millan, Konflikt w relacjach. Zrozumieć i przezwyciężyć, Wydawnictwo „W drodze”, Poznań 2012, s. 109 – 111.

zaistniałego problemu. Niekiedy członkowie zespołu ulegają złudzeniu, że konflikt rozwiąże się sam, że „jakoś to będzie”, że przeciwnik zapomni o tym zdarzeniu, że trzeba przeczekać. Zdecydowanie bardziej dojrzałą postawę wobec zaistniałej, trudnej sytuacji okażą ci, którzy we właściwym miejscu i czasie podejmą próbę rozwiązania konfliktu.

W literaturze przedmiotu zostały opisane różne modele i strategie rozwiązywania sytuacji konfliktowych. W dalszym opisie skoncentruję się na propozycji autorstwa D. Weider – Hatfield<sup>13</sup>, w której jest mowa o siedmiu etapach. Na początku należy określić swoje potrzeby. Pomocne w tym może być zauważenie odpowiadających im emocji (szczególnie tych trudnych), o czym była mowa we wcześniejszej części opracowania. Samo zauważenie emocji i potrzeb jest już ważnym krokiem, po którym powinien nastąpić kolejny – przedstawienie drugiej stronie konfliktu swoich potrzeb i oczekiwań. Oczywiście w tym celu wykorzystujemy komunikaty typu „ja”, koncentrując się na opisie tego co przeżywamy, korzystając z opisanych wcześniej umiejętności asertywnych. Kolejnym etapem, do którego zachęca autorka jest wysłuchanie jakie potrzeby ma i komunikuje druga osoba. Zdecydowanie pomocne w tym momencie będą umiejętności aktywnego słuchania, otwartość, empatia i nieoceniająca postawa.

Znajomość własnych potrzeb oraz tego co przeżywa druga strona konfliktu to warunki konieczne do rozmowy na temat możliwych rozwiązań, ich wstępnej oceny oraz wyboru tego rozwiązania, które przez obie strony zostało uznane za najlepsze. Naturalną konsekwencją zgodnego wyboru rozwiązania, które wiąże się z zaspokojeniem potrzeb obu stron jest wprowadzenie tej propozycji w życie oraz powrót do rozmowy po jakimś czasie w celu oceny efektów zastosowanej strategii. Może się okazać, że wymagana jest pewna korekta i jest o nią zdecydowanie łatwiej, jeśli konflikt już został przezwyciężony, a członkowie zespołu odnieśli przynajmniej częściowe korzyści po wdrożeniu przyjętego rozwiązania.

Nie trzeba nikogo przekonywać, że ludzie różnią się między sobą ze względu na preferowane sposoby rozwiązywania konfliktów i efektywność stosowanych przez siebie strategii. Najogólniej można powiedzieć, że źródła tych różnic mają charakter wewnętrzny oraz zewnętrzny. W pierwszej grupie wyróżnimy te elementy, które każdy człowiek ma w sobie. Mam na myśli całą sferę somatyczną, płeć, wyposażenie genetyczne i wrodzone, typ temperamentu, który też jest też uwarunkowany biologicznie oraz czynniki osobowościowe.

---

<sup>13</sup> Za: R.B. Adler i in., dz. cyt., s. 400 – 403.

Sposób wchodzenia w sytuację konfliktową zależy od naszego samopoczucia, dyspozycji dnia i stanu zdrowia. Kobiety i mężczyźni też często różnią się między sobą w tym zakresie. Nie sposób jest dokładnie przeanalizować wpływu wszystkich wymienionych czynników. W dalszym opisie zatrzymam się jedynie na krótkiej prezentacji wybranych elementów osobowości, nawiązując do popularnej w psychologii koncepcji „wielkiej piątki”, znajdującej zastosowanie w powszechnie stosowanym w badaniach psychologicznych Inwentarzu Osobowości NEO-FFI<sup>14</sup>.

We wspomnianej koncepcji jest mowa o pięciu istotnych czynnikach osobowości, wyłonionych z metaanaliz opartych na bardzo licznych badaniach. Czynniki te zostały opisane na następujących parach biegunów<sup>15</sup>:

- introwersja (niska ekstrawertyczność) ↔ ekstrawersja (wysoka ekstrawertyczność)
- niska neurotyczność ↔ wysoka neurotyczność
- niska otwartość na doświadczenie ↔ wysoka otwartość na doświadczenie
- niska zdolność do zgody (niska ugodowość) ↔ wysoka ugodowość
- niska sumienność ↔ wysoka sumienność

Każdy z nas posiada mniej lub bardziej wyraźną przewagę cech opisanych na jednym z biegunów w wymienionych powyżej parach cech osobowości. Dla przykładu osoba o przewadze cech właściwych dla introwertyka może mieć skłonność do wycofywania się w sytuacjach konfliktowych, do częstszego stosowania introspekcji niż szukania pomocy na zewnątrz. Człowiek o wysokim wyniku w skali neurotyczności może cechować się dużym napięciem emocjonalnym, niepokojem, skłonnością do przeżywania lęku i poczucia winy. Osoba mająca niską otwartość na doświadczenie to w dużym uproszczeniu ktoś taki kto w sytuacji konfliktowej będzie szukał sprawdzonych wcześniej rozwiązań, a nie czegoś co może być bardziej skuteczne, ale mniej wypróbowane. Kolejna cecha – wysoka ugodowość – jest charakterystyczna dla człowieka unikającego konfrontacji, często bojącego się konfliktu i dążącego do utrzymania dobrych relacji nawet kosztem niezaspokojenia swoich potrzeb. Człowiek z wysokim wynikiem w skali sumienności to ktoś bardzo rzetelny i wytrwały, co może też uwidaczniać się w sposobie rozwiązywania konfliktu i zaangażowaniu w poszukiwanie dróg wyjścia z trudnej sytuacji.

---

<sup>14</sup> Inwentarz Osobowości NEO-FFI P.T. Costy Jr i R. R. McCrae. Adaptacja polska. Podręcznik, Pracownia Testów Psychologicznych, Warszawa 2010.

<sup>15</sup> Por. S. Savage, E. Boyd – Mac Millan, dz. cyt., s. 139 – 145.



Zaprezentowane powyżej czynniki osobowości dają tylko bardzo ogólne wyobrażenie o możliwych sposobach reagowania na sytuację konfliktową. Dokładna prognoza jest możliwa dopiero po wykonaniu pełnej diagnozy osobowości i analizy całego zestawu cech, tworzącego niepowtarzalną i właściwą dla danego człowieka strukturę osobowości. Oczywiście cechy te warunkują nie tylko wybór strategii rozwiązywania konfliktów, ale również stanowią niektóre z przyczyn konfliktów. Dla przykładu osoba mniej sumienna prezentuje inne podejście do zadania niż ta bardziej sumienna. O innych czynnikach osobowościowych, związanych z poziomem inteligencji emocjonalnej, asertywnością, sposobem okazywania emocji, była mowa we wcześniejszej części opracowania.

Zaczynając opis uwarunkowań wyboru strategii rozwiązywania konfliktów wspomniałam o dwóch grupach czynników - wewnętrznych i zewnętrznych. Wcześniej opisałam pierwsze z wymienionych - źródła o charakterze wewnętrznym, teraz przejdę do drugiej grupy czynników, które mają charakter zewnętrzny.

Jesteśmy uwarunkowani w swoim zachowaniu wcześniejszymi doświadczeniami, które były efektem oddziaływania zewnętrznego środowiska. Zacznijmy od rodziny. To dzięki naszym rodzicom i innym członkom rodziny ukształtowaliśmy nasze poglądy na temat natury konfliktu i sposobów jego rozwiązywania. Jeżeli słyszeliśmy, że konflikt jest zły i trzeba go za wszelką cenę unikać, to będziemy prawdopodobnie robili to również i w naszym życiu. Jeśli obserwowaliśmy osoby znaczące, które za wszelką cenę unikały konfrontacji, wycofując się i nie zaspokajając ważnych dla siebie potrzeb, to jako dzieci naśladowaliśmy te zachowania.

Czynniki zewnętrzne o których mowa to oczywiście nie tylko kwestia naszego dzieciństwa i przeszłości. Wykonując pracę w zespole wielokrotnie skonfrontowaliśmy się z trudnymi sytuacjami i podejmowaliśmy różne strategie ich rozwiązywania. Jeśli te sposoby okazywały się skuteczne, to budowaliśmy nasze poczucie własnej wartości i przekonanie o nas jako o osobach skutecznych i radzących sobie z trudnościami.

Zewnętrzne czynniki mające wpływ na wybór strategii w aktualnej, trudnej sytuacji to przede wszystkim rodzaj konfliktu, specyfika osoby lub grupy z jaką jesteśmy skonfliktowani, rodzaj sytuacji, której dotyczy konflikt, naciski zewnętrzne, czy na przykład styl zarządzania w miejscu pracy.

Mając już świadomość uwarunkowań naszych wyborów sposobu radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych przejdźmy do krótkiej prezentacji teorii Thomasa Killmanna, w której zaprezentowano style rozwiązywania

konfliktów (nazywane też prościej stylami konfliktu lub strategiami rozwiązywania konfliktów)<sup>16</sup>.

Autorzy opisali wspomniane metody biorąc pod uwagę dwa wymiary istotne w relacjach interpersonalnych: troska o zadanie oraz troska o relację. Dzięki temu otrzymali następujące style: zarządzanie, unikanie, dostosowanie, kompromis i współpraca.

Styl zarządzający (nazywany też strategią zwycięzca – pokonany lub stylem rywalizacyjnym) to wysoka koncentracja na zadaniu oraz niska na relacjach. Charakteryzuje człowieka, który dąży w konflikcie do realizacji swoich celów i do wykonania zadania za wszelką cenę. Jest niechętny do współpracy i bardzo skoncentrowany na zaspokojeniu swoich potrzeb oraz na pracy. W aktywności zespołowej jest zdecydowanie bardziej zainteresowany wykonaniem pracy niż budowaniem relacji. Inni mogą się od niego uczyć wytrwałości w dążeniu do celu i konsekwencji. On powinien uczyć się większej koncentracji na dobru innych członków zespołu.

Styl unikający (strategia pokonany – pokonany) to niska koncentracja zarówno na zadaniu, jak i na relacjach. Cechuje człowieka, który jest mało asertywny i mało zainteresowany budowaniem relacji w trudnych sytuacjach i realizacją zadania. Jest skłonny do wycofania i odwracania uwagi od konfliktu. Może pomóc zespołowi, jeśli unikając konfrontacji będzie miał dość czasu na przemyślenie i zobaczenie sytuacji konfliktowej z innej perspektywy.

Styl dostosowujący się (nazywany też akomodacją) to wysoka koncentracja na relacjach, a niska na wykonaniu zadania. To podejście jest charakterystyczne dla osoby nieasertywnej, która boi się utraty akceptacji i pogorszenia relacji w grupie. Może zaniedbywać siebie i zadowalać innych kosztem realizacji swoich celów i potrzeb. Można się od niej uczyć troski o innych i wrażliwości na zespół. Człowiek preferujący taką strategię w konflikcie może być sfrustrowany ciągłym brakiem uważności na siebie i powinien uczyć się asertywności.

Styl kompromisowy to typowy „złoty środek” – średnia koncentracja na zadaniu oraz na relacjach. Jest to styl właściwy dla człowieka, który chce po części zadowolić siebie oraz innych. Zależy mu na członkach zespołu, ale zawsze pozostaje pewne poczucie niedosytu – dla niego i dla innych, bo obie strony konfliktu muszą zrezygnować z części ważnych dla siebie celów.

Ostatni z wymienionych stylów – współpracujący (strategia zwycięzca – zwycięzca), cechuje osobę skoncentrowaną w wysokim stopniu na budowaniu relacji oraz na osiągnięciu celu. Ta najbardziej pożądana strategia opisuje

---

<sup>16</sup> Za: S. Savage, E. Boyd – Mac Millan, dz. cyt., s. 120 – 123.

taki sposób postępowania w sytuacji konfliktowej, w której osoba zachowuje się asertywnie i szuka rozwiązania, które w pełni zadowala obie strony.

Warto jest poznać preferowany przez siebie styl rozwiązywania konfliktów. Pomocą mogą być wartościowe pozycje książkowe z zamieszczonymi kwestionariuszami służącymi do samooceny<sup>17</sup> oraz strony internetowe, gdzie zamieszczono testy oparte na omówionej wcześniej koncepcji<sup>18</sup>.

### **Konsekwencje sytuacji konfliktowych**

Na zakończenie opisu konfliktów z jakimi możemy się spotkać w pracy zespołowej zatrzymam się nad skutkami tych trudnych sytuacji. Możemy sobie zadać pytanie czy konflikty zawsze prowadzą do efektów pozytywnych czy też raczej do negatywnych. Jak łatwo się domyśleć nie ma prostej odpowiedzi. Tym co może nam ułatwić prześledzenie skutków konfliktów w zespole jest podzielenie ich na dwie grupy - na konflikty funkcjonalne i dysfunkcjonalne<sup>19</sup>. Z takim podziałem spotkamy się w literaturze przedmiotu. W dalszej części spróbuję przybliżyć najważniejsze cechy obu grup konfliktów.

Konflikty dysfunkcjonalne cechują się tym, że najczęściej nie prowadzą do efektów satysfakcjonujących obie strony. Skonfliktowane osoby bardzo często postrzegają siebie jako przeciwników, wrogów, ludzi, którzy uniemożliwiają realizację jednostkowych celów. Dlatego też wygrana jednej strony oznacza dla osób przeżywających ten rodzaj konfliktu, własną przegraną. Inną konsekwencją konfliktów dysfunkcjonalnych może być pogłębienie trudności w relacjach i ryzyko atakowania lub ranienia drugiej strony. Niebezpieczeństwem w tego rodzaju konfliktach jest też wykorzystywanie władzy do osiągnięcia celu, a to z pewnością nie sprzyja zacieśnianiu więzi i kooperacji. Jeszcze jedną z cech konfliktów dysfunkcjonalnych jest często krótkowzroczność skonfliktowanych stron, które nie dbają o to co będzie działo się w ich relacji po zakończeniu konfliktu. Konflikty dysfunkcjonalne bardzo często prowadzą do eskalacji napięcia i do kolejnych, wtórnych konfliktów. Niebezpieczne jest również poddanie się konfliktowi, uleganie napięciu emocjonalnemu i w konsekwencji poruszanie wątków niezwiązanych bezpośrednio z konfliktem, a bardzo trudnych dla drugiej strony.

Konflikty funkcjonalne mają zdecydowanie bardziej pozytywny charakter niż pierwsze z opisanych. Osoby skonfliktowane w tym przypadku są

---

<sup>17</sup> Tamże, s. 124 - 131

<sup>18</sup> Twój styl prowadzenia negocjacji - test Thomasa i Killmana, [https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/user\\_upload/WZ/katedry/zakl-teorii-zarzadzania/KLIMAS/Negocjacje/test\\_Kilmana\\_style\\_negocjacji.pdf](https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/user_upload/WZ/katedry/zakl-teorii-zarzadzania/KLIMAS/Negocjacje/test_Kilmana_style_negocjacji.pdf)

<sup>19</sup> R.B. Adler i in., dz. cyt., s. 374 – 378.

bardziej zainteresowane wygraną obu stron. Przypomina to stosowanie stylu kompromisowego lub współpracującego. Szczególnie w tym drugim przypadku, gdy osoby są skoncentrowane na współpracy, możemy liczyć na pozytywne efekty konfliktu. Co więcej, osoby przeżywające konflikt funkcjonalny okazują sobie zrozumienie, nawet jeśli różnią ich poglądy i dominujące potrzeby. Jeszcze jedna różnica pomiędzy konfliktami dysfunkcjonalnymi i opisywanymi obecnie dotyczy dalekowzroczności. Oznacza to, że skonfliktowane strony są zainteresowane podtrzymaniem dobrych relacji w przyszłości, po zakończeniu konfliktu. Konflikt funkcjonalny to również unikanie wykorzystywania władzy przeciwko drugiej stronie. Jak łatwo się domyśleć konflikt ten częściej prowadzi do deeskalacji trudności oraz koncentracji na problemie, bez poruszania spraw niemających bezpośredniego związku sytuacją konfliktową. Konflikt funkcjonalny najczęściej prowadzi do pozytywnych zmian w relacji o których za chwilę jeszcze napiszę.

Podjęcie efektywnych strategii radzenia sobie z konfliktem powstającym w zespole może prowadzić do wielu pozytywnych skutków - zarówno dla poszczególnych osób, jak i dla całego zespołu. Jednostka, która uczestniczy w zakończonym sukcesem procesie rozwiązywania konfliktu ma szansę na lepsze poznanie siebie, swoich słabych i mocnych stron, podniesienie świadomości przeżywanych emocji i uczuć, uczenie się asertywności, zaspokojenie potrzeb oraz podniesienie poziomu inteligencji emocjonalnej.

Konflikt funkcjonalny jest też szansą dla rozwoju całego zespołu. Wystarczy wymienić możliwość poprawy komunikacji, poznanie tłumionych lub wypieranych emocji członków zespołu, większą integrację grupy, wypracowanie przez zespół skutecznych sposobów radzenia sobie z trudnościami i osiągnięcie celu grupowego.

Kończąc opis konfliktów w zespole, ich przyczyn, dynamiki oraz sposobów rozwiązywania, zwrócę jeszcze uwagę na proces zarządzania konfliktami. Mam tu na myśli następujące trzy elementy: unikanie konfliktów szkodliwych, łagodzenie zaistniałych oraz stymulowanie twórczych. Dzięki takiemu aktywnemu podejściu do sytuacji konfliktowych zespół ma szansę minimalizować straty wynikające z konfliktów, które nie doprowadzą do konstruktywnych rozwiązań (np. z powodu cech osobowości członków zespołu, istniejących zaburzeń, poprzednich negatywnych doświadczeń).

Konflikt, który już się pojawi wymaga od grupy czujności i uważności, aby nie przerodził się w proces, nad którym utracono kontrolę. Wielu negatywnych konsekwencji można uniknąć prowadząc mediacje, szukając porozumienia i dbając o zmniejszenie napięcia emocjonalnego u członków zespołu. Stymulowanie twórczych konfliktów to ostatni element opisywanego procesu

zarządzania. Dzięki odpowiedniej stymulacji i działaniom podejmowanym głównie przez lidera zespołu, grupa ma szansę odnieść korzyści, o których była mowa wcześniej, przy okazji pozytywnych efektów konfliktów.

### **Zakończenie**

Kończąc krótki opis emocji i sytuacji konfliktowych z jakimi możemy się spotkać w pracy zespołowej mam nadzieję, że pozostawię Czytelnika z poczuciem niedosytu, bo przedstawione treści zostały wybrane spośród wielu ciekawych koncepcji i z bardzo bogatego obszaru jaki zajmuje nasza sfera emocjonalno – uczuciowa, motywacyjna i społeczna. Zarówno emocje, jak i konflikty nie są niczym złym. Przeżywamy przykre emocje lub jesteśmy ich świadkami w pracy zespołowej. Podobnie, uczestniczymy w konfliktach lub nawet sami je wywołujemy. Zespół tworzą ludzie, każdy z niepowtarzalnym układem cech osobowości, historią życia i preferowaną przez siebie strategią rozwiązywania konfliktów. Jeśli każdy z członków zespołu będzie podejmował pracę nad lepszym poznaniem siebie i innych oraz wypracowaniem bardziej efektywnych sposobów radzenia sobie z trudnościami, to jest nadzieja, że konflikty będą dla grupy i każdego z osobna szansą do rozwoju, a nie źródłem lęku i wycofania.

### **Bibliografia**

1. Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor R.F., Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006.
2. Colbert D., Zabójcze emocje. Umysł – ciało – duch: o niszczącej i uzdrawiającej sile emocji, Wydawnictwo M, Kraków 2011.
3. Ekman P., Davidson R.J. (red.), Natura emocji. Podstawowe zagadnienia, GWP, Gdańsk 2012.
4. Evans D., Emocje. Naukowo o uczuciach, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2002.
5. Goleman D., Inteligencja emocjonalna w praktyce, <https://psychologia-sprzedazy.files.wordpress.com/2009/11/goleman-daniel-inteligencja-emocjonalna-w-praktyce.pdf>
6. Henzler P., Książek A., Leończuk K., Zadanie: spotkanie. Jak zorganizować i poprowadzić. Poradnik nie tylko dla osób pracujących w urzędach, [https://stowarzyszeniestop.pl/stop/wp-content/uploads/2020/03/Publikacja\\_ZADANIE\\_SPOTKANIE.pdf](https://stowarzyszeniestop.pl/stop/wp-content/uploads/2020/03/Publikacja_ZADANIE_SPOTKANIE.pdf)
7. Imbir K., Odmienność emocji automatycznych i refleksyjnych: poszukiwanie różnicowania neurobiologicznego i psychologicznego, Warszawa

- 2012, [https://depotuw.ceon.pl/bitstream/handle/item/67/Kamil\\_Imbir\\_interdyscyplinarna\\_rozprawa\\_doktorska.pdf?sequence=1](https://depotuw.ceon.pl/bitstream/handle/item/67/Kamil_Imbir_interdyscyplinarna_rozprawa_doktorska.pdf?sequence=1)
8. Inwentarz Osobowości NEO-FFI P.T. Costy Jr i R. R. McCrae. Adaptacja polska. Podręcznik, Pracownia Testów Psychologicznych, Warszawa 2010.
  9. Mininni D., Przybornik emocjonalny. Jak radzić sobie z emocjami, Wydawnictwo Pandora, Wrocław 2005.
  10. Pawłowska B., Chomczyński P., Sposoby radzenia sobie z emocjami negatywnymi na przykładzie grupy nauczycieli, „Studia Edukacyjne” 2012 nr 21, [https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/4281/1/studia\\_eduk\\_21\\_s\\_141-162.pdf](https://repozytorium.amu.edu.pl/bitstream/10593/4281/1/studia_eduk_21_s_141-162.pdf)
  11. Puppel S., Krawczak M, Filtrowanie konfliktogeniczności w przestrzeni publicznej na przykładzie diady nauczyciel – uczeń, „Scripta Neophilologica Posnaniensia” 2015 T.15, [http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10\\_14746\\_snp\\_2015\\_15\\_11/c/13752-13427.pdf](http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10_14746_snp_2015_15_11/c/13752-13427.pdf)
  12. Reber A.S., Słownik psychologii, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000
  13. Savage S., Boyd – Mac Millan E., Konflikt w relacjach. Zrozumieć i przezwyciężyć, Wydawnictwo „W drodze”, Poznań 2012.
  14. Twój styl prowadzenia negocjacji - test Thomasa i Killmana, [https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/user\\_upload/WZ/katedry/zakl-teorii-zarzadzania/KLIMAS/Negocjacje/test\\_Kilmana\\_style\\_negocjacji.pdf](https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/user_upload/WZ/katedry/zakl-teorii-zarzadzania/KLIMAS/Negocjacje/test_Kilmana_style_negocjacji.pdf)



**Iwona Szczęsna**

Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku

## **Lider/ przywództwo w pracy zespołowej**

### **Streszczenie**

Przedmiotem artykułu jest lider/przywództwo w pracy zespołowej. Żaden nawet najbardziej zgrany zespół nie jest w stanie osiągnąć sukcesu bez lidera/przywódcy, który inspiruje innych do bardziej wyłożonej pracy, w celu uzyskania lepszych efektów. Aby zrozumieć istotę przywództwa podjęto próbę przedstawienia wybranych definicji tego terminu. Przywództwo opiera się na silnej pozycji lidera. Nie każdy może wcielić się w jego rolę, gdyż osoba taka musi posiadać szczególne cechy, które zostały przedstawione w dalszej części artykułu. Zaprezentowano również funkcje przywódcze oraz style kierowania. Żeby jednak wyłonić lidera niezbędne jest poznanie osobowościowych uwarunkowań pracy w zespole. Na koniec artykułu przedstawiono zagadnienia związane z autorytetem lidera w zespole.

**Słowa kluczowe:** lider, przywództwo, autorytet, role zespołowe

### **Abstract**

The subject of the article is leader and leadership in teamwork. No team, even the most well-coordinated one, is able to achieve success without a leader who inspires others to work harder in order to achieve better results. In order to understand the essence of leadership, an attempt was made to present selected definitions of this term. Leadership is based on a strong leadership position. Not everyone can play his role, because such a person must have special features, which are presented later in the article. Leadership functions and management styles were also presented. However, in order to select a leader, it is necessary to get to know the personality conditions of working in a team. At the end of the article, the issues related to the authority of a leader in a team are presented.

**Key words:** leader, leadership, authority, team roles



## **Wprowadzenie**

Jeden z najwybitniejszych autorytetów zarządzania, Peter Drucker, powiedział kiedyś, że „współczesny lider powinien działać jak dyrygent, który potrafi wydobyć z orkiestry najlepsze wykonanie poprzez doskonalenie współpracy całego zespołu”. Jednak mimo, że przywództwo może być dla każdego zespołu siłą i wsparciem, potrafi też być przekleństwem i obciążeniem. Lider może być wizjonerem albo introwertykiem, może rządzić jednoosobowo albo bardziej demokratycznie. Najważniejsze, by lider pamiętał, że bez zespołu właściwie nie istnieje i musi pracować dla jego dobra. Teorie ról zespołowych pokazują, że nie da się zbudować zespołu tylko z liderów. Oprócz nadawania kierunku konieczne jest jeszcze generowanie pomysłów, praktyczne wykonywanie działań, fachowa ekspertyza, rozbawianie towarzystwa czy choćby dobra analiza „za i przeciw”. Dopiero tak różnorodny zespół jest w stanie optymalnie realizować swoje zdania.

## **Znaczenie terminu przywództwo**

Problem przywództwa jest jednym z najważniejszych zagadnień poruszanych we współczesnej nauce o organizacji i zarządzaniu. Opis pojęcia przywództwa oraz fenomenu tego zjawiska nadal wydaje się niepełny, wciąż pozostawia wiele miejsca na dodatkowe interpretacje, otwiera możliwość budowania nowych teorii, modeli. Jednocześnie przywództwo może być jednym z istotniejszych elementów budujących sukces organizacji czy zespołu. Brak przywództwa w określonych sytuacjach lub też nieodpowiednie przywództwo mogą nawet w krótkim okresie doprowadzić dobrze funkcjonujące organizacje/ zespoły do kryzysu, którego skutki niezwykle trudno jest przezwyciężyć. Stąd rozumienie zjawiska przywództwa jest niezwykle istotne dla współczesnej nauki.

Interpretacja pojęcia przywództwa i zadań przywódcy ulegało zmianom wraz z rozwojem socjologii, politologii, psychologii społecznej, nauki o organizacji i zarządzaniu oraz innych dziedzin naukowych. Zmiany te wymuszone były niekompletnością wcześniejszych opisów i teorii, jak również wywoływane były przez zmieniające się otoczenie i nowe wyzwania, jakie stawały przed organizacjami/ zespołami i ich liderami.

Według Griffina przywództwo jest procesem, który opiera się na wykorzystaniu „nie polegającego na przymusie wpływu do kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz pomagania w określeniu kultury grupy lub organizacji”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. PWN, Warszawa 1999, s. 491.

Pojęcie przywództwa prezentuje również Boguski, który określa je jako proces przy czym zauważa, iż polega on na kierowaniu i wpływaniu na działalność członków danej organizacji związaną z jej zadaniami<sup>2</sup>. Duchniewicz definiując przywództwo podkreśla stosunki władcze w organizacji i przyjmuje, iż jest to „wywieranie wpływu na innych ludzi, czyli doprowadzenie do zmiany podstaw, zachowań grup lub indywidualnych osób dla realizacji celów, zadań ustalonych przez ludzi posiadających władzę w organizacji”<sup>3</sup>. Natomiast Tracy uznaje, że przywództwo to sztuka budzenia w przeciętnych ludziach nieprzeciętnych możliwości. Przywództwo to również niewiarygodna zdolność osiągania wielkich sukcesów, a także umiejętność wyboru, w jakich dziedzinach przywódca i jego ludzie są najlepsi i najskuteczniejsi<sup>4</sup>. Rozpatrując różnorodność definicyjną pojęcia przywództwo, trudno nie zgodzić się ze stwierdzeniem Stodgilla, że „istnieje niemal tyle różnych definicji przywództwa, ile osób próbowało je formułować”<sup>5</sup>.

Literatura jest bogata w ujęcia, które określają przywództwo w kategoriach cech wrodzonych oraz te, które traktują je jako proces (rysunek 1).

Rysunek 1. Ujęcia istoty przywództwa



Źródło: opracowanie własne, na podstawie P. Cardona, P. Garcia-Lombardia, *Jak rozwijać kompetencje przywódcze*, Wyd. M, Kraków 2008, s. 51.

<sup>2</sup> J. Boguski, *Przywództwo i władza*, Ostrołęka 2003, s. 29-30.

<sup>3</sup> S. Duchniewicz, *Metody organizacji i zarządzania. Teoria i praktyka*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2005, s. 162.

<sup>4</sup> B. Tracy, F. Scheelen, *Nowoczesny menedżer sprzedaży. Poważna inwestycja w strategię XXI wieku*, Warszawa 2000, s. 198.

<sup>5</sup> B.M. Bass, *Stodgill's Handbook of Leadership, A Survey of theory and Research*, New York 1990, s. 7.

Ujęcie ze względu na cechy wrodzone przedstawia pogląd, według którego umiejętności przywódcze to zespół cech, które można znaleźć u wybranej grupy ludzi. Ten zespół cech określa typowy sposób zachowania się przywódcy wobec jego zwolenników. Przywódca oddziałuje na zwolenników, lecz nie występuje żadna reakcja zwrotna. Natomiast ujęcie określające przywództwo w kategoriach procesu, pozwala na uczenie się i rozwój kierownika poprzez interakcje z podwładnymi, czyli poprzez decyzje i motywy kształtujące interakcje.

P.G. Northouse wyszedł z założenia, że „przywództwo to proces, w którym jednostka wpływa na grupę osób, dla osiągnięcia wspólnego celu”<sup>6</sup> i wskazał na cztery kluczowe składowe elementy przywództwa:

- przywództwo jest to proces,
- przywództwo uwzględnia wpływy,
- przywództwo występuje w zespołach,
- przywództwo uwzględnia wspólne cele.

W procesie przywództwa można wyróżnić cztery istotne cechy, które nierozzerwalnie są ze sobą związane. Są to:

- ludzie – przywództwo łączy się z ludźmi, to jest z przywódcą, uczestnikami i sympatykami danej organizacji. Na zespołach ludzkich buduje się zręby organizacji. Od ich kwalifikacji, a także zaangażowania zależy skuteczność podejmowanych przez przywódcę działań;
- wartości – przywództwu towarzyszą pewne wartości. Wyznaczają one ludzkie postawy i odpowiednio je ukierunkowują. W zależności od przyjętych wartości może to być humanitaryzm lub wrogość;
- nierówny podział władzy – przywództwo związane jest z nierównym podziałem władzy. Różnice te dotyczą przywódcy i jego zwolenników, a także pozostałych osób piastujących określone funkcje w organizacji. Prowadzić to może do pojawiania się konfliktów ról;
- umiejętność korzystania z władzy – przywództwo dotyczy umiejętności korzystania z różnych postaci władzy. Pozwala to w miarę skutecznie rozwiązywać problemy w zależności od rozwoju sytuacji społecznej. Dzięki temu istnieje możliwość dostosowywania do różnych sytuacji<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> P.G. Northouse, *Leadership. Theory and Practice*, Thousand Oaks 2013, s. 5.

<sup>7</sup> J. Boguski, *Przywództwo...*, op.cit., s. 29-30.

Reasumując, trzeba jeszcze raz podkreślić, iż termin „przywództwo” wciąż pozostawia wiele miejsca na dodatkowe interpretacje. Bennis i Nanus zwracają uwagę, że przywództwo jest zarówno najszerszej badanym, jak i najśląbiej rozumianym zagadnieniem. Pojęcie przywództwa pozostaje nieuchwytnie i enigmatyczne, mimo lat wysiłków zmierzających do wypracowania zadowalającej jego interpretacji.

### **Cechy i funkcje przywódcze skutecznego lidera**

Przywódtwo opiera się na silnej pozycji lidera. Nie każdy może się wcielić w jego rolę, gdyż osoba taka musi posiadać szczególne cechy. Przywódca to ktoś, kto przede wszystkim inspirowuje, motywuje, przekonuje i oddziałuje na inne osoby oraz toruje drogę zmianom.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele podejść autorów, wskazujących na pożądane cechy charakteru oraz zachowania, które wyróżniają przywódcę spośród innych. Zdaniem Kirkpatricka i Locke’a należą do nich: determinacja, motywacja, odpowiedzialność, pewność siebie, zdolności poznawcze<sup>8</sup>. Z kolei Zaccaro, Kemp i Bader wymieniają następujące cechy: ekstrawertyzm, inteligencja emocjonalna i społeczna, motywacja, otwartość, samokontrola, stabilność emocjonalna, świadomość, umiejętność rozwiązywania problemów, zgodność, zdolności poznawcze<sup>9</sup>. Trochę inne podejście do cech przywódcy prezentuje J. Adair i wyróżnia:

- integralność - oznaczającą zarówno wewnętrzną spójność osobową, jak również przywiązanie do wartości zewnętrznych,
- twardość - lider jest osobą wymagającą, często upartą nieustępliwą; powinien cieszyć się szacunkiem wśród ludzi,
- uczciwość - prawdziwy lider traktuje ludzi w sposób zróżnicowany, ale sprawiedliwy; jest obiektywny w wymierzaniu kar i przydzielaniu nagród,
- ciepło - przywódca to osoba, która angażuje się emocjonalnie,
- pokora - słuchanie ludzi, wyzbycie się arogancji,
- wiara w siebie - rozwijanie tej cechy pomaga w rozwoju umiejętności przywódczych; jest to bardzo ważny atrybut, ludzie automatycznie wyczuwają, czy lider posiada wiarę we własne możliwości, czy mu jej brakuje, a wtedy traci wiarygodność<sup>10</sup>.

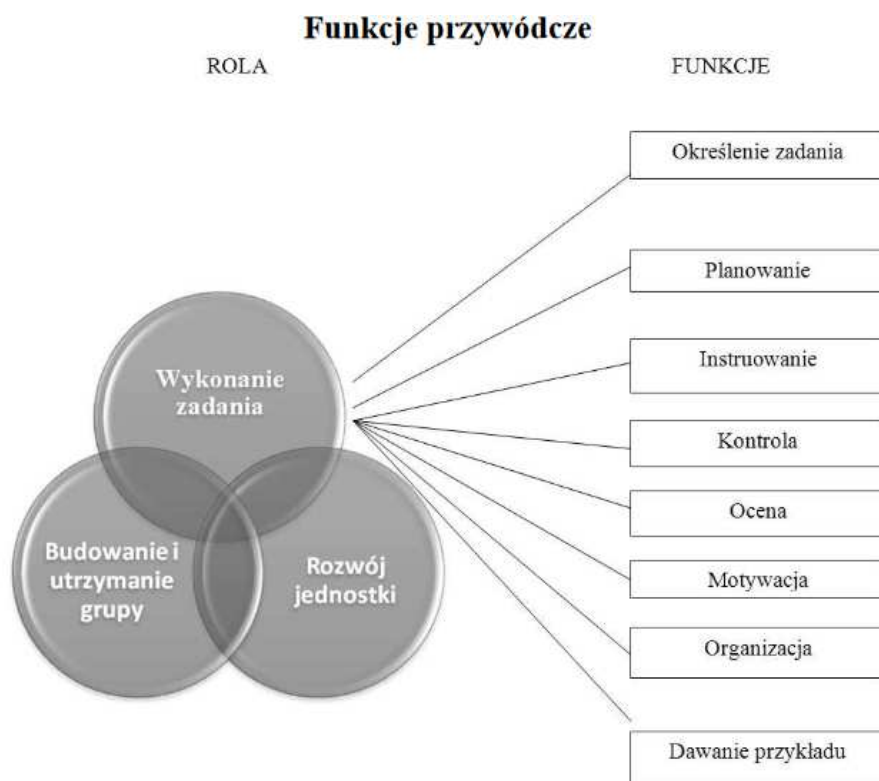
---

<sup>8</sup> M.W. Kopertyńska, *Przywódtwo w organizacji czynnikiem sukcesu*, „Przegląd Prawa i Administracji” 2015, nr 3695, s. 253.

<sup>9</sup> Ibidem, s. 3.

<sup>10</sup> J. Adair, *Być liderem*, Warszawa 1999, s. 12.

Według K. Obłója lista najpopularniejszych cech obejmuje: pewność siebie, ambicję, orientację na osiągnięcia i sukces, asertywność, zdolność do dominacji nad innymi, tolerancję na stres, upór i stanowczość, inteligencję i odwagę<sup>11</sup>. Jak wynika ze studiów literatury przedmiotu, lista cech charakteryzujących skutecznego przywódcę jest długa i zróżnicowana. W odniesieniu do przywództwa można także mówić o określonych zachowaniach, jakie przejawia przywódca. Nazywa się je funkcjami przywódczymi (rysunek 2).  
Rysunek 2. Funkcje przywódcze



Źródło: J. Adair, *Być liderem*, Warszawa 1999, s. 24.

Określenie zadań oznacza artykułowanie spraw, które mają zostać wykonane w określonym czasie. Aby formułowane zadania miały postać celów, muszą być: jasne, konkretne, określone w czasie, realne, inspirujące oraz podlegające ocenie. Planowanie związane jest z określaniem celów przy formułowaniu zadań. Instruowanie stanowi funkcję przekazywania zespołowi

<sup>11</sup> K. Obłój, *Mikroszkółka zarządzania*, Warszawa 1994, s. 118.

zadań i planów. Kontrola natomiast stanowi funkcję nadzorczą sprawdzającą, czy cała energia zespołu oraz wszystkie dostępne mu środki zostały zaangażowane w realizację podjętego zadania. Kluczową częścią określania zadania jest ustalanie kryteriów sukcesu – dzięki którym można ocenić, czy dane zadanie zostało wykonane, a przynajmniej, czy można zaobserwować postęp we właściwym kierunku. Pojęcie oceny nie ogranicza się jednak wyłącznie do tego aspektu. Stanowi część określonego sposobu myślenia związanego z wartościami. Motywowanie natomiast to wzbudzanie u ludzi gotowości do wykonania wcześniej ustalonych zadań. Organizowanie polega z kolei na grupowaniu zasobów we właściwej proporcji, we właściwym czasie i w odpowiedniej jakości tak, by można było wykonać wcześniej zaplanowane i przekazane zespołowi zadania. Dawanie przykładu stanowi podstawowy środek przekazywania informacji poprzez własną postawę i zaangażowanie w wykonywane zadania<sup>12</sup>.

Z obserwacji wynika, że nie wszyscy ludzie nadają się do roli lidera ze względu na brak specyficznych cech, które tworzą siłę osobowości lidera. Należą one do poziomu tożsamości i mają ogromny wpływ na otoczenie. Można je rozwijać i kształtować tylko poprzez wytrwały wysiłek. Adair, wśród niezbędnych cech skutecznego lidera wyróżnia:

- entuzjazm – przekonanie i wiara w możliwość realizacji wizji, w sukces, pozytywne nastawienie,
- integralność - zgodność słów i czynów oraz konsekwencja w myśleniu i działaniu niezależna od okoliczności, budzi zaufanie w stosunku do lidera,
- twardość – upartość, nieustępliwość, duże wymagania, pomaga w budowaniu szacunku wobec lidera,
- uczciwość – nie faworyzowanie, jednakowe traktowanie innych, bezstronność w wymierzaniu kar za złą pracę i rozdawaniu nagród za dobrą,
- ciepło – zaangażowanie obok umysłu także serca,
- pokora – przeciwieństwo arogancji, chęć słuchania innych, brak dominującego ego,
- wiara w siebie – pomaga w rozwoju<sup>13</sup>.

Zdaniem brytyjskich profesorów zarządzania Goffee`go i Jones`a, dobrzy przywódcy powinni odznaczać się czterema cechami. Pierwsza z nich dotyczy nie ukrywania przed otoczeniem niektórych swoich słabości. Dzięki temu przywódcy wydają się bardziej przystępni. Jeśli liderzy okazują, że są

---

<sup>12</sup> J. Adair, *Być liderem*, op.cit., s. 26.

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 28.

we wszystkim perfekcyjni, to współpracownicy uznają, że nie muszą oferować im spontanicznej pomocy i szczególnego zaangażowania uważając, że skoro są oni tacy doskonali, to niech radzą sobie sami<sup>14</sup>. Efektywni przywódcy zdają sobie sprawę, że mogą przyznać się nawet do szeregu słabości, ale o marginalnym znaczeniu. Nie mogą jednak przyznać się do słabości, które podważałyby pełnioną przez nich funkcję. Ponadto dobrzy przywódcy powinni opierać się na intuicji przy wyborze momentu i kierunku swoich działań. Oznacza to, że umieją zbierać oraz interpretować informacje dotyczące tzw. miękkich czynników, jak np. atmosfera pracy i dzięki temu wiedzą, kiedy można stosować pewne działania. Kolejną ich cechą powinno być przejawianie w stosunku do pracowników tzw. twardej empatii<sup>15</sup>. Oznacza to, że liderzy powinni zapewniać ludziom to, czego potrzebują, a nie to, czego chcą. Twarda empatia oznacza równowagę między respektowaniem charakterów i oczekiwań a konkretnymi wymaganiami celów przedsięwzięcia. Czwarta cecha dobrych przywódców dotyczy podkreślania swojej odrębności. Określają swój wizerunek zaznaczając chętnie pewne cechy oryginalne, specyficzne. Przejawiać się to może w sprawach drugorzędnych, jak wygląd fizyczny lub ubiór, ale zwykle chodzi o wyróżnianie się pewnymi cechami intelektu i charakteru, jak: wyobraźnia, umiejętności fachowe, lojalność. Niebezpieczeństwo rodzi się jednak w przypadku zbytowego czy nadmiernego podkreślenia swojej odrębności, co grozi utratą dostatecznie bliskich kontaktów ze swymi pracownikami. Stworzenie nadmiernego dystansu uniemożliwia bowiem wykrywanie ukrytych problemów i rozwiązywanie ich w porę.

Efektywność lidera zależy również od posiadania umiejętności, których można się uczyć i ciągle doskonalić, bez względu na posiadane predyspozycje. Lider powinien opanować umiejętności społeczne w zakresie efektywnego budowania i przewodzenia zespołem tj.: umiejętność skutecznego porozumiewania się, aktywnego słuchania, udzielania informacji zwrotnych, motywowania do realizacji celów, pozytywnej autoprezentacji, rozwiązywania problemów, asertywnego zachowania się. Efektywny lider powinien być również wizjonerem, przedsiębiorcą, inicjatorem, odznaczać się talentem dyplomatycznym, być skutecznym nadawcą i odbiorcą komunikatów, dysponować umiejętnością tworzenia sieci kontaktów, występować w roli uczącego się i nauczyciela, wczuwać się w odmienną mentalność, być otwartym na spontaniczne zmiany.

---

<sup>14</sup> R. Goffee, G. Jones, *Cechy potrzebne dobremu przywódcy*, „Zarządzanie na świecie” 2000, nr 11, s. 9.

<sup>15</sup> Ibidem, s. 10.

## Osobowościowe uwarunkowania pracy w zespole

Niezwykle ważne dla sukcesu zespołu jest odpowiednie dobranie jego członków. Doktor Meredith Belbin poświęcił się badaniom dynamiki zespołów i rządzących nim praw, efektem czego stało się określenie dziewięciu ról zespołowych. W wyniku badań prowadzonych w Henley Management College na grupie menedżerów z całego świata, doktor Belbin wraz z zespołem, pogrupował pewne typowe zachowania, a następnie dopasował je do poszczególnych typów ludzi. Tak właśnie narodziła się Teoria Ról w Zespole (Team Role Theory), która zrewolucjonizowała podejście do współpracy w zespole<sup>16</sup>.

Według definicji Belbina, rola zespołowa to „indywidualne tendencje do pewnych zachowań, sposobów współpracy oraz budowania relacji z innymi”<sup>17</sup>. Tendencje te można podzielić na dziewięć grup i każdej przypisać określone funkcje. Zdaniem Belbina w skład każdego zespołu powinien wchodzić lider kierujący pracą wszystkich członków, jak i osoby pełne pomysowości, łatwo nawiązujące kontakty interpersonalne. W zespole nie powinno zabraknąć negocjatora oraz osób dynamicznych i otwartych. Grupy osobowościowe członków zespołów według Belbina przedstawia rysunek 3.

Rysunek 3. Grupy osobowościowe członków zespołów według Belbina



Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Mysiek- Musiał, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000, s. 77 – 78.

<sup>16</sup> E. Mysiek- Musiał, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000, s. 77 – 78.

<sup>17</sup> M. Belbin, *Twoja rola w zespole*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 49.



*Koordinator* – to osoba godna zaufania, budząca respekt, posiadająca autorytet w grupie oraz potrafiąca pokierować zespołem ludzi. Cechuje się wysoką empatią, dzięki czemu szybko i sprawnie odkrywa możliwości swojego zespołu pomocne w realizacji celu.

*Perfekcjonista* – to introwertyk, osoba mająca na uwadze wszelkie aspekty działania. Zawsze najpierw sprawdza wszystkie możliwości, rozważa, „co by było, gdyby...”, a następnie przystępuje do działania. Jest osobą skrupulatną. Jego zaletą jest terminowa i rzetelna realizacja zadań. Niechętnie zleca swoje zadania do wykonania innym członkom zespołu.

*Implementer* – to osoba, która wdraża w życie plan działania. Jest zdyscyplinowana i sumienna. Koncentruje się na szczegółach wykonania zadania. Zawsze można się do niej zwrócić z prośbą o wskazówki dotyczące działania. Najlepiej czuje się w ustabilizowanych strukturach, lubi jasno określone zasady. Zadania trudne i monotonne nie stanowią dla niej zniechęcenia do działania.

*Ewaluator* – to osoba rozważna, cechująca się umiejętnościami oceny i kalkulacji poczynań zespołu. Nie angażuje się aktywnie w pracę zespołu, dzięki czemu może obiektywnie na nią spojrzeć i z dystansem ocenić podejmowane działania. Nie okazuje radości i spontaniczności; cechuje ją wysoki poziom inteligencji i dyskrecja, dzięki czemu w swoich opiniach jest najbardziej bezstronna.

*Kreator* – to poważny i niekonwencjonalny indywidualista. Cechuje go niezwykła kreatywność i błyskotliwość. Dzięki wysoce rozwiniętej wyobraźni dostrzega bariery pojawiające się na ścieżce realizacji celu. Jest introwertykiem lubiącym pracować samodzielnie, darzącym zaufaniem towarzyszy z zespołu, jednakże wyczulonym na punkcie ich krytycznych uwag w stosunku do jego osoby.

*Poszukiwacz źródeł* – ekstrawertyk, w którym praca zespołowa wyzwala energię i chęć do działania. Posiada wysoko rozwinięte umiejętności interpersonalne, nawiązywania kontaktów z innymi oraz reagowania na wyzwania. Cechuje go duży entuzjazm, łatwo pozyskać jego zainteresowanie, szybko podejmuje tematy, jednakże równie szybko je porzuca. Jest duszą zespołu, stymuluje go do działania, wnosi nowe pomysły zaczerpnięte z zewnątrz. Najaktywniej działa pod presją, jest dobrym improwizatorem.

*Lokomotywa* – to dominujący ekstrawertyk kierujący działaniami zespołu. Inspiruje akcje i zagrzewa do działania. Dzięki niemu zespół dąży do osiągnięcia celu. Jest osobą niecierpliwą i podatną na frustracje, jednakże nie przeszkadza mu to we wkładaniu dużego zaangażowania w pracę grupy. Ma skłonności do konkurowania z osobami z zespołu.

*Specjalista* – jest indywidualistą dostarczającym zespołowi wiedzy specjalistycznej powszechnie niedostępnej. Priorytetem dla niego jest profesjonalizm, dlatego sam zdobywa swoją wiedzę, którą następnie wykorzystuje podczas podejmowania decyzji. Poświęca wiele uwagi swoim działaniom, jednakże nie interesuje się zbytnio innymi członkami zespołu.

*Dusza zespołu* – to osoba cechująca się wysoko rozwiniętą empatią, dla podtrzymania dobrej atmosfery w grupie potrafi zrezygnować z własnych ambicji. Jest lubiana przez towarzyszy, cechuje ją lojalność i chęć pomocy innym. Nie jest zbyt aktywnym działaczem dążącym do osiągnięcia celu, jednakże dzięki niej w grupie neutralizowane są konflikty i utrzymywana jest zdrowa atmosfera pracy.

Role zespołowe wyróżnione przez Belbina opisują rodzaje osobowości członków zespołów oraz przypisane im funkcje. Jeżeli w zespole będą występowały role ukierunkowane na: zadania (lokomotywa, implementer, perfekcjonista), ludzi (koordynator, dusza zespołu, poszukiwacz źródeł) oraz role intelektualne (kreator, ewaluator, specjalista), to zespół taki powinien odnieść sukces. Nie wystarczy jednak zebrać grupę i oczekiwać, że będzie pracowała jako zespół. Ludzie ci muszą określić swoje role, dzięki czemu lepiej poznają własną tożsamość. To z kolei pozwoli im efektywniej pracować w zespole, jak również nauczyć ich samodoskonalenia i niwelowania swoich słabych stron przy akcentowaniu pozytywów.

### **Style kierowania zespołem**

Lider zespołu reprezentuje konkretny typ zarządzania. Styl kierowania definiuje się jako sposób wpływania kierownika na zespół<sup>18</sup>. Z badań pracowników Hay Group wynika, że o efektywności zespołu decyduje wykorzystanie przez lidera następujących stylów: dyspozycyjnego (nakaz, polecenie), nowatorskiego (pobudzanie do twórczego i kreatywnego myślenia), afiliacyjnego (podtrzymywanie więzi i współpracy), przynależnościowego (współodpowiedzialność, zaufanie, poczucie więzi z zespołem), kierowniczego (zarządzanie zespołem), wspierającego (pomoc techniczna, merytoryczna, szkoleniowa i empatyczna)<sup>19</sup>. Style te powinny być mądrze wykorzystywane i dostosowane do aktualnej sytuacji, np. styl wspierający jest potrzebny pracownikowi w sytuacji, gdy nie radzi sobie z emocjami, ma problemy osobiste itp. W praktyce elastyczność stosowania stylów jest ograniczona. Wynika to

---

<sup>18</sup> A. Kozak, A. Sowińska-Wróbel, *Siła lidera. Jak efektywnie zarządzać. Doświadczenia z polskiego rynku*, Wyd. PWN, Warszawa 2016, s. 164.

<sup>19</sup> M. Mroziwski, *Style kierowania i zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 73.

z braku czasu i różnych cech osobowościowych lidera. Każdy człowiek jest inny i nie da się stworzyć lidera, który będzie na bieżąco wykorzystywał wszystkie powyższe metody kierowania zespołem.

W literaturze przedmiotu spotykamy różne klasyfikacje stylów kierowania zespołem. Na podstawie sposobu, w jaki przywódca motywuje swoich członków zespołu wyróżniamy:

- przywództwo pozytywne – jeżeli przywódca koncentruje się na nagradzaniu członków zespołu. Styl pozytywny sprawdza się, gdy członkowie zespołu są wyedukowani i dysponują sporym marginesem swobody działania,
- przywództwo negatywne – jeżeli przywódca koncentruje się na karaniu<sup>20</sup>.

Ciekawą koncepcję przedstawił J.A.C. Brown, szkocki psycholog kliniczny. Opracował on 3 style zarządzania: autorytarny, demokratyczny oraz nieingerujący<sup>21</sup>.

Lider reprezentujący styl autorytarny aprobejuje wydawanie poleceń podwładnym, przydziela zadania pracownikom bez uprzedniej konsultacji, surowo ocenia pracowników z realizowanych zadań. Nie nagradza ich ani nie motywuje do efektywnej pracy. Nie ma zaufania do grupy, jest podejrzliwy, nietolerancyjny, nie liczy się ze zdaniem innych. Jego polecenie jest traktowane w kategoriach rozkazu i musi być wykonane. Często rozlicza podwładnych z wykonanej pracy, i traktuje ich przedmiotowo. Liderzy autokraci dzielą się na:

- autokratę surowego – jest on zdecydowanie apodyktyczny, ale sprawiedliwy w stosowaniu swoich zasad, ocen, działań; jest wymagający i odpowiedzialny w odniesieniu zarówno do siebie, jak i do podwładnych; nie deleguje swoich uprawnień;
- autokratę życzliwego – lider odczuwa spoczywający na nim ciężar odpowiedzialności za swoich podwładnych; pragnie stworzyć jak najlepsze warunki pracy swoim podwładnym; samodzielnie określa co jest dobre dla podwładnych;
- autokratę nieudolnego – jest despotyczny, a jego stosunek do podwładnych zależy od chwilowego nastroju; jego zmienność nastrojów powoduje wprowadzenie do zespołu atmosfery niepewności i zagro-

---

<sup>20</sup> A. Kozak, A. Sowińska-Wróbel, *Sila...*, op.cit., s. 165.

<sup>21</sup> P. Żukowski, R. Galla, *Style kierowania przyjmowane przez menedżerów w zarządzaniu organizacją*, „Problemy Profesjologii” 2009, nr 1, s. 29.

żenia; kontakty z nim są ograniczone do minimum, co zmniejsza inicjatywę i procesy twórcze podwładnych<sup>22</sup>.

Lider demokrata reprezentuje odmienny styl zarządzania. Pracownicy są traktowani podmiotowo. Lider, przydzielając zadania, dostosowuje je do kompetencji poszczególnych członków zespołu. Szanuje zdanie zespołu, ma do niego pełne zaufanie. Wykorzystuje talenty w zespole, uczestniczy w pracach grupy, stara się stworzyć odpowiednie wyposażenie miejsca pracy, miłą atmosferę, wysoki poziom komunikacji. Liderzy w tym modelu pełnią rolę: mentora i psychologa.

Natomiast lider nieingerujący pełni pośrednią rolę w zarządzaniu zespołem. Przede wszystkim nie uczestniczy bezpośrednio w pracach grupy. Aktywnie kieruje zespołem jedynie wobec osób znajdujących się wyżej w hierarchii. Wtedy chętnie występuje jako przedstawiciel zespołu. Poza tym zarządza grupą w minimalnym zakresie. Praktycznie nie ingeruje w pracę podwładnych, nie konsultuje z nimi realizacji zadań, jedynie rozdziela zadania i czeka na efekt końcowy.

Odmienną koncepcję stylów kierowania przedstawił R. Likert, amerykański badacz społeczny. Wyróżnił cztery modele zarządzania zespołem. Pierwszy styl, eksploatacyjno-autorytarny cechuje wyłączność podejmowania wszystkich decyzji przez lidera zespołu, dotyczących zarówno realizacji zadań, jak i samych podwładnych. Lider skrupulatnie ocenia działania pracowników, wymierzając surowe kary, nawet za niewielkie uchybienia. Ma przeświadczenie o niechęci pracowników do wykonywanych zadań i w związku z tym wykazuje całkowitą nieufność względem podwładnych. To działa w obie strony, dlatego też pracownicy również nie ufają przełożonemu.

Drugi styl, protekcyjno-autorytarny charakteryzuje także indywidualne podejmowanie wszystkich decyzji przez lidera. Jednak podlega to pewnym ograniczeniom. Lider dopuszcza pewną swobodę w realizacji poszczególnych zadań podwładnych, ale tylko w obszarach przez niego wyznaczonych. Lider w tym modelu stara się zmotywować pracowników do efektywnej pracy, stosuje system nagród i kar.

W modelu trzecim, konsultacyjnym lider sam określa główne cele, ale sposoby ich realizacji definiuje z członkami zespołu. Mają oni dużą niezależność w wykonywaniu przydzielonych im zadań. W tym modelu lider również motywuje podwładnych do bardziej wydajnej pracy, odwołując się głównie do bodźców pozytywnych, zazwyczaj nagród.

---

<sup>22</sup> Ibidem, s. 29.

Ostatni styl, uczestniczący, cechuje się dużą autonomią członków zespołu w wyznaczaniu celów i ich realizacji. Lider współpracuje z podwładnymi, uzgadniając z nimi większość decyzji. Motywuje grupę do wydajnej pracy za pomocą dóbr materialnych, np. premia okresowa, podwyżka<sup>23</sup>.

Reasumując, styl kierowania to względnie stały sposób, w jaki lider oddziałuje na członków zespołu w celu skoordynowania ich działań i podnoszenia efektywności. Są to więc techniki sprawowania władzy, w skład których wchodzi metody komunikowania, kontrolowania i delegowania oraz typ nawiązywanych relacji.

### **Autorytet lidera zespołu**

Historia terminu „autorytet” i proces zmian w nadawaniu mu znaczeń pozwalają przyjąć założenie mówiące, że termin ten odczytujemy przynajmniej na dwa sposoby. Z jednej strony mamy do czynienia z rozumieniem autorytetu, jako cechy osób lub instytucji, której jest on im przypisany na mocy powszechnego i zarazem społecznego mandatu, zaś z drugiej – jako rezultat rozeznania w obszarze relacji międzyludzkich<sup>24</sup>. Najczęściej jednak słowo autorytet wiąże się z osobą charyzmatyczną o cechach przywódczych, mającą w danej grupie tzw. kredyt zaufania, ściśle kojarzony z uznaniem, zaufaniem, obiektywizmem, prawdomównością czy też inteligencją racjonalną i emocjonalną. Budowanie autorytetu to działania rozwijające relacje z członkami zespołu, niezbędne do wywierania wpływu na ich myśli, decyzje, wybory i zachowania. Podtrzymywanie autorytetu jest gotowością do nieustannego dbania o pozytywny wizerunek w celu zdobycia zaufania, przychylności oraz szacunku członków zespołu<sup>25</sup>.

Sięgając do podstawowych zasad, które kształtują lidera od wewnątrz, Covey podaje cztery niezbędne wartości, wyznaczające perspektywę zadowolenia, równowagi i skuteczności podejmowanych decyzji:

- bezpieczeństwo – rozumiane jako emocjonalna stabilność; pewność siebie wynikająca z szacunku dla własnej osoby,
- etyka – podporządkowanie działania wartościom wyższym, np. dobru ludzi,

---

<sup>23</sup> W. Bańka, *Zarządzanie personelem – teoria i praktyka*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2002, s. 59-60.

<sup>24</sup> S. Królikowska, *Siedem wyzwań lidera*, Kraków 2018, s. 21.

<sup>25</sup> *Lider z autorytetem, czyli kto?*, <https://nowemotywacje.pl/lider-z-autorytetem-czyli-kto/>, [data dostępu: 18.09.2021].

- mądrość – rozumiana jako zachowanie równowagi w ocenie rzeczywistości oraz dokonywanie wyważonych wyborów,
- moc – władza nad samym sobą i otoczeniem poprzez przewidywanie i podejmowanie działań<sup>26</sup>.

Lider mający autorytet w dużo lepszy i szybszy sposób niż osoba przypisana hierarchicznie do stanowiska, ale nieposiadająca autorytetu, będzie kształtować właściwą pracę w zespole, wpływając tym samym na zachowania ludzi. Posiadanie w zespole lidera z autorytetem związane jest ze spełnieniem przez niego wielu warunków. Przede wszystkim lider powinien wykazać się kompetencjami, czyli wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem, a w okazjonalnych sytuacjach powinien umieć przyznać się do niewiedzy, zamiast kreować fałszywy wizerunek eksperta. Osoba posiadająca autorytet potrafi wytłumaczyć, nauczyć, znaleźć potrzebne informacje i udzielić wyjaśnień.

Lider, aby zbudować swój autorytet w zespole powinien posiadać umiejętność przekonania zespołu do ważnych dla siebie kwestii. Nieodzowne są również dobre relacje z członkami zespołu, na które składają się: szacunek i szczerze zainteresowanie członkami zespołu, otwartość w komunikacji, aktywne słuchanie, wspieranie, docenianie, sprawiedliwość i brak faworyzowania wybranych członków zespołu, indywidualne dopasowanie do członków zespołu, elastyczność. Biorąc pod uwagę komunikację w zespole niezwykle ważne jest, aby lider dostarczał informacje o swoich oczekiwaniach i normach, aktualnej sytuacji oraz planach. Czynnikiem budującym autorytet lidera jest konsekwencja w egzekwowaniu i rozliczaniu z powierzonych zadań oraz wywiązywanie się ze złożonych deklaracji i obietnic. Musi wykazać się spójnością i autentycznością zachowania (podobne zachowywanie się zarówno w godzinach pracy, jak i poza nimi).

Lider powinien wykazać się skutecznością w działaniu, jak również odpowiedzialnością za zespół. Istotnym aspektem budowania autorytetu jest zarządzanie przez przykład, które wymaga wewnętrznej spójności i konsekwencji. Zarządzanie przez przykład polega na byciu liderem posiadającym takie cechy, jakie chciałby widzieć u swoich członków zespołu, np.: pracowitość, uczciwość, zaangażowanie, kreatywność.

---

<sup>26</sup> Ibidem.

## Bibliografia

1. Adair J., *Być liderem*, Warszawa 1999.
2. Bańka W., *Zarządzanie personelem – teoria i praktyka*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2002.
3. Bass B.M., *Stodgill's Handbook of Leadership, A Survey of theory and Research*, New York 1990.
4. Belbin M., *Twoja rola w zespole*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
5. Boguski J., *Przywództwo i władza*, Ostrołęka 2003.
6. Cardona P., Garcia-Lombardia P., *Jak rozwijać kompetencje przywódcze*, Wyd. M, Kraków 2008.
7. Duchniewicz S., *Metody organizacji i zarządzania. Teoria i praktyka*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2005.
8. Goffee R., Jones G., *Cechy potrzebne dobremu przywódcy*, „Zarządzanie na świecie” 2000, nr 11.
9. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. PWN, Warszawa 1999.
10. Kopertyńska M.W., *Przywództwo w organizacji czynnikiem sukcesu*, „Przegląd Prawa i Administracji” 2015, nr 3695.
11. Kozak A., Sowińska-Wróbel A., *Sila lidera. Jak efektywnie zarządzać. Doświadczenia z polskiego rynku*, Wyd. PWN, Warszawa 2016.
12. Królikowska S., *Siedem wyzwań lidera*, Kraków 2018.
13. *Lider z autorytetem, czyli kto?*, <https://nowemotywacje.pl/lider-z-autorytetem-czyli-kto/>, [data dostępu: 18.09.2021].
14. Mroziewski M., *Style kierowania i zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa 2007.
15. Mysłek- Musiał E., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2000.
16. Northouse P.G., *Leadership. Theory and Practice*, Thousand Oaks 2013.
17. Obłój K., *Mikroszkółka zarządzania*, Warszawa 1994.
18. Tracy B., Scheelen F., *Nowoczesny menedżer sprzedaży. Poważna inwestycja w strategię XXI wieku*, Warszawa 2000.
19. Żukowski K., Galla R., *Style kierowania przyjmowane przez menedżerów w zarządzaniu organizacją*, „Problemy Profesjologii” 2009, nr 1.

## Ewaluacja projektu

Praca zespołowa jest współcześnie wymagana zarówno w działaniach uczniów w szkole, jak i w dorosłym życiu. W większości działań wynalazczych, odkrywczych, twórczych, lecz także dotyczących życia zawodowego, a nawet codzienności, konieczne są kompetencje związane z komunikowaniem się, dookreśleniem swojej roli wobec innych, poznaniem swoich mocnych i słabych stron, by móc w konkretnym zespole zadaniowym zaoferować realne umiejętności i wywiązać się z zadeklarowanych zobowiązań. Od lat dostrzega się korzyści z pracy grupowej, akcentując aktywizacyjne mechanizmy takiej formy pracy. Biorąc pod uwagę tzw. kompetencje przyszłości z pewnością kluczowy wpływ na ich kształt będą mieć takie czynniki jak: najnowsze technologie implementowane w codziennej pracy, nowoczesne kanały komunikacji, automatyzacja miejsc pracy, globalizacja, cyfryzacja, itp. Dodatkowo nowe umiejętności pracowników będą wiązać się ze zmianami zachodzącymi w strukturach przedsiębiorstw, które stają się coraz mniej formalne, a także z koniecznością realizacji zadań na zasadach pracy zespołowej w zespołach projektowych, a nie jak do tej pory – przypisanych na stałe do konkretnych osób.

Założone w projekcie rezultaty zadania publicznego „Praca zespołowa jako kompetencja XXI wieku”, to:

1. Zdobycie wiedzy na temat pracy w zespole jako współpraca przy realizacji zadań/ projektów.
2. Zdobycie wiedzy na temat komunikacji w zespole.
3. Zdobycie wiedzy na temat nowych technologii w pracy grupowej.
4. Zdobycie wiedzy na temat planowania i organizacji pracy zespołowej.
5. Zdobycie wiedzy na temat emocji/ konfliktów w zespole oraz sposobów ich rozwiązywania.
6. Zdobycie wiedzy na temat lidera/ przywództwa w pracy zespołowej.
7. Przedstawienie wiedzy z całości warsztatów i realizacji zad. publ. - publikacja pt. „Praca zespołowa jako kompetencja XXI wieku”.



## **Rezultat: Zdobyte wiedzy na temat pracy w zespole jako współpraca przy realizacji zadań/projektów**

### Metody:

Ankieta przed

Ankieta po

### Techniki:

Kwestionariusz ankiety przed

Kwestionariusz ankiety po

### Pytania:

1. Co decyduje o skuteczności pracy zespołowej?

2. Wskaż zaletę pracy zespołowej.

### Grupa badawcza:

Uczestnicy projektu – 100 osób

### Wyniki ankiety przed i po:

Do pytania: *Co decyduje o skuteczności pracy zespołowej?* - respondenci mogli wybrać jedną z trzech odpowiedzi:

- a) jednorodność kompetencji członków zespołu
- b) jednolite zaangażowanie zespołu (odpowieź prawidłowa)
- c) wieloosobowy skład zespołu

Wykres 1. Odpowiedzi respondentów na pytanie: *Co decyduje o skuteczności pracy zespołowej?* - przed realizacją projektu



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 2. Odpowiedzi respondentów na pytanie: *Co decyduje o skuteczności pracy zespołowej?* po realizacji projektu



Źródło: opracowanie własne.

Do polecenia: *Wskaż zaletę pracy zespołowej* respondenci mogli wybrać jedną z czterech odpowiedzi:

- indywidualna odpowiedzialność za efekty pracy
- możliwość realizacji celów członków zespołu
- szybsze wykonywanie działań
- lepszą koordynacją działań (odpowiedź prawidłowa)

Wykres 3. Odpowiedzi respondentów na polecenie: *Wskaż zaletę pracy zespołowej?* przed realizacją projektu



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 4. Odpowiedzi respondentów na polecenie: *Wskaż zaletę pracy zespołowej?* po realizacji projektu



Źródło: opracowanie własne.

#### Wnioski:

Uczestnicy projektu w ramach modułu 1 pt. „Praca zespołowa jako współpraca przy realizacji zadań/projektów” zdobyli wiedzę w przedmiotowym temacie.

#### **Rezultat: Zdobycie wiedzy na temat komunikacji w zespole**

##### Metody:

Ankieta przed

Ankieta po

##### Techniki:

Kwestionariusz ankiety przed

Kwestionariusz ankiety po

##### Pytania:

1. *Czy aby informacja zwrotna była udzielona w sposób prawidłowy powinien być spełniony warunek pozytywnych intencji?*

2. *Jakie są najczęstsze błędy w komunikacji?*

##### Grupa badawcza:

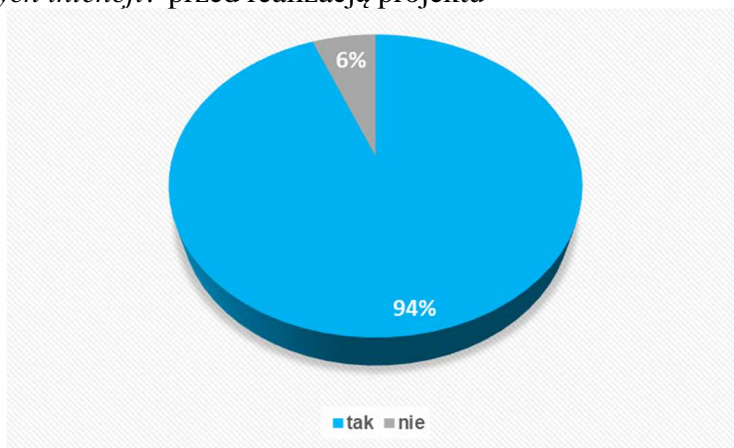
Uczestnicy projektu – 100 osób

Wyniki ankiety przed i po:

Do pytania: *Czy aby informacja zwrotna była udzielona w sposób prawidłowy powinien być spełniony warunek pozytywnych intencji?* respondenci mogli wybrać jedną z dwóch odpowiedzi:

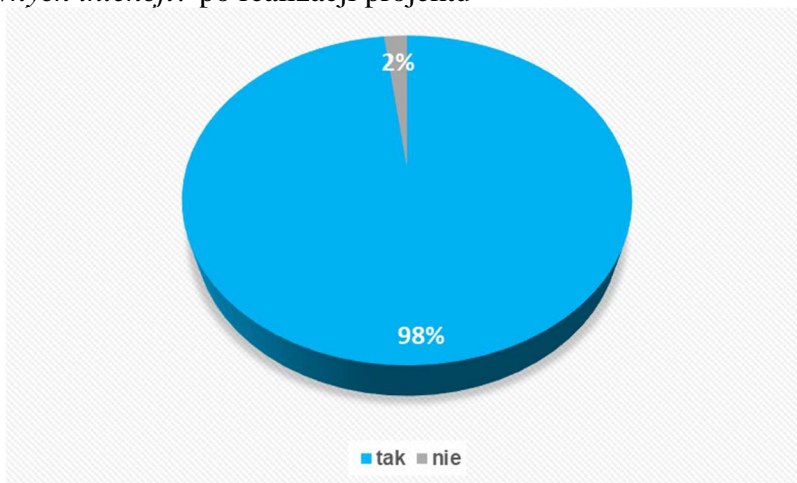
- a) tak (odpowieź prawidłowa)
- b) nie

Wykres 5. Odpowiedzi respondentów na pytanie: *Czy aby informacja zwrotna była udzielona w sposób prawidłowy powinien być spełniony warunek pozytywnych intencji?* przed realizacją projektu



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 6. Odpowiedzi respondentów na pytanie: *Czy aby informacja zwrotna była udzielona w sposób prawidłowy powinien być spełniony warunek pozytywnych intencji?* po realizacji projektu



Źródło: opracowanie własne.

Do pytania: *Jakie są najczęstsze błędy w komunikacji?* respondenci mogli wybrać jedną z czterech odpowiedzi:

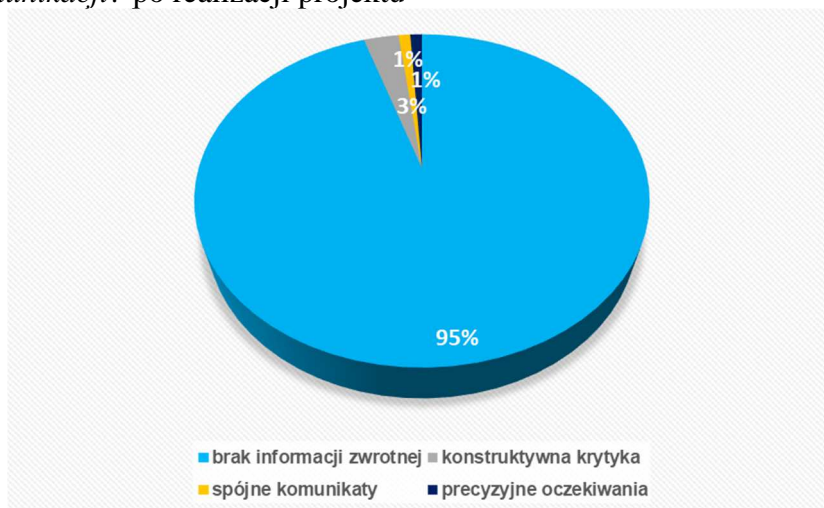
- a) brak informacji zwrotnej (odpowieź prawidłowa)
- b) konstruktywna krytyka
- c) spójne komunikaty
- d) precyzyjne oczekiwania

Wykres 7. Odpowiedzi respondentów na pytanie: *Jakie są najczęstsze błędy w komunikacji?* przed realizacją projektu



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 8. Odpowiedzi respondentów na pytanie: *Jakie są najczęstsze błędy w komunikacji?* po realizacji projektu



Źródło: opracowanie własne.

### Wnioski:

Uczestnicy projektu w ramach modułu 2 pt. „Komunikacja w zespole” zdobyli wiedzę w przedmiotowym temacie.

**Rezultat: Zdobyć wiedzy na temat nowych technologii w pracy zespołowej**

### Metody:

Ankieta przed

Ankieta po

### Techniki:

Kwestionariusz ankiety przed

Kwestionariusz ankiety po

### Pytania:

1. *Wspólna praca w edytorze w chmurze umożliwia wprowadzanie tekstu w trybie... (pytanie wielokrotnego wyboru)*
2. *Aplikacje internetowe wykorzystywane do zarządzania pracą małego zespołu, wykorzystujące tablice, listy i karty bazują na... (pytanie jednokrotnego wyboru)*

### Grupa badawcza:

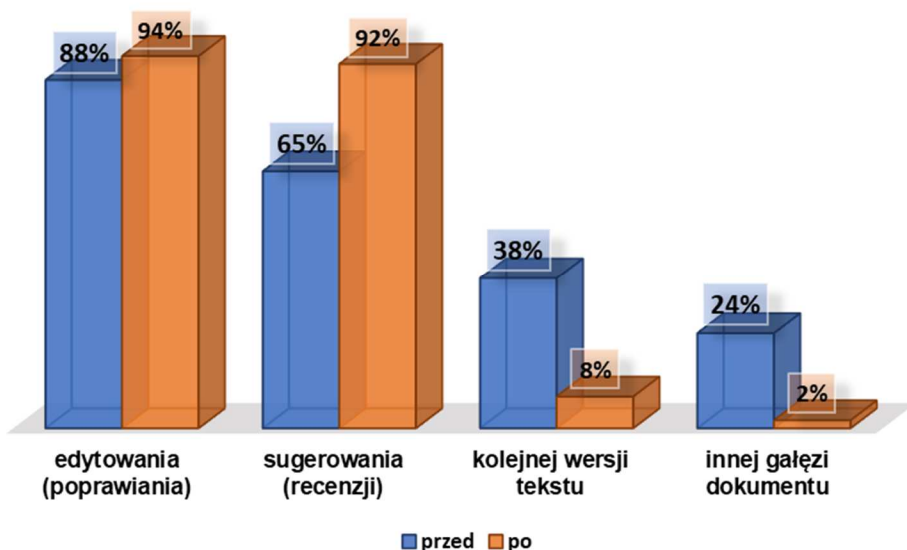
Uczestnicy projektu – 100 osób

### Wyniki ankiety przed i po:

Do dokończenia zdania: *Wspólna praca w edytorze w chmurze umożliwia wprowadzanie tekstu w trybie...* respondenci mogli wybrać wiele z czterech odpowiedzi:

- a) edytowania (poprawiania) (odpowiedź poprawna)
- b) sugerowania (recenzji) (odpowiedź poprawna)
- c) kolejnej wersji tekstu
- d) innej gałęzi dokumentu

Wykres 9. Odpowiedzi respondentów dokończające zdanie: *Wspólna praca w edytorze w chmurze umożliwia wprowadzanie tekstu w trybie...* przed i po realizacji projektu

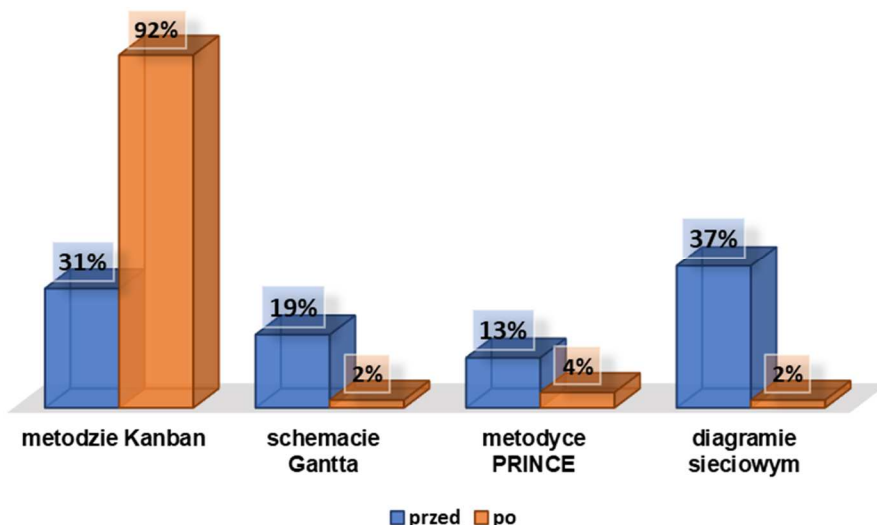


Źródło: opracowanie własne.

Do dokończenia zdania: *Aplikacje internetowe wykorzystywane do zarządzania pracą małego zespołu, wykorzystujące tablice, listy i karty bazują na...* respondenci mogli wybrać jedną z czterech odpowiedzi:

- metodzie Kanban (odpowiedź prawidłowa)
- schemacie Gantta
- metodyce PRINCE
- diagramie sieciowym

Wykres 10. Odpowiedzi respondentów dokończające zdanie: *Aplikacje internetowe wykorzystywane do zarządzania pracą małego zespołu, wykorzystujące tablice, listy i karty bazują na...* przed i po realizacji projektu



Źródło: opracowanie własne.

#### Wnioski:

Uczestnicy projektu w ramach modułu 3 pt. „Nowe technologie w pracy grupowej” zdobyli wiedzę w przedmiotowym temacie.

#### **Rezultat: Zdobycie wiedzy na temat planowania i organizacji pracy zespołowej**

##### Metody:

Ankieta przed

Ankieta po

##### Techniki:

Kwestionariusz ankiety przed

Kwestionariusz ankiety po

##### Pytania:

1. *Podstawowym elementem tworzenia zespołu jest zdefiniowanie celu działania. Prawidłowo sformułowany cel powinien być...*
2. *Organizacja pracy zespołu wymaga panowania nad czasem trwania spotkań. Która zasada temu nie sprzyja?*

##### Grupa badawcza:

Uczestnicy projektu – 100 osób

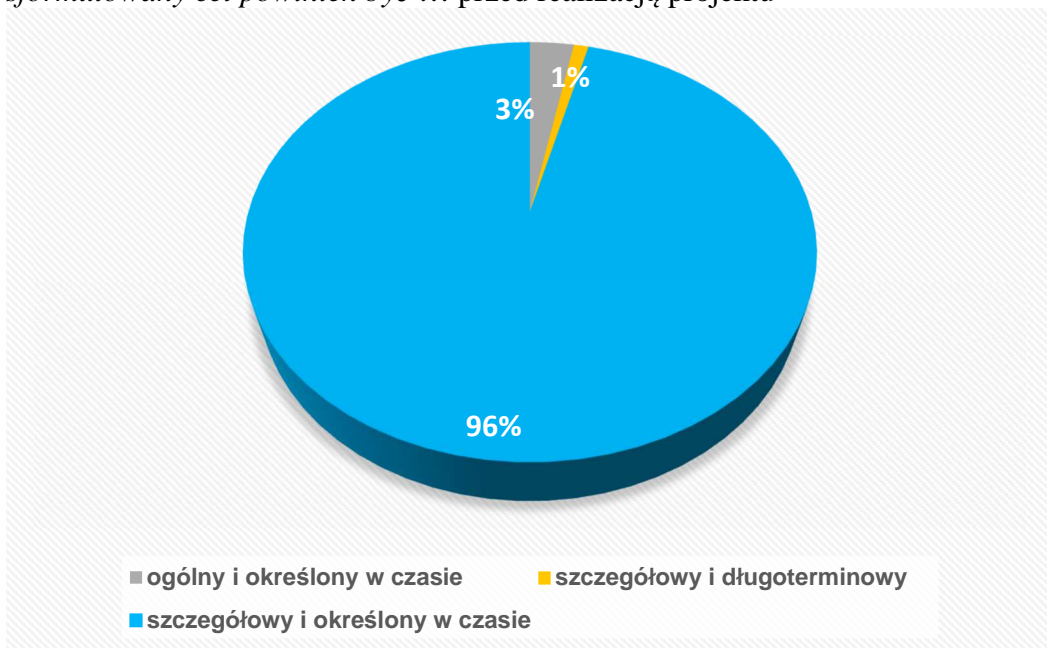


### Wyniki ankiety przed i po:

Do dokończenia zdania: *Podstawowym elementem tworzenia zespołu jest zdefiniowanie celu działania. Prawidłowo sformułowany cel powinien być...* respondenci mogli wybrać jedną z trzech odpowiedzi:

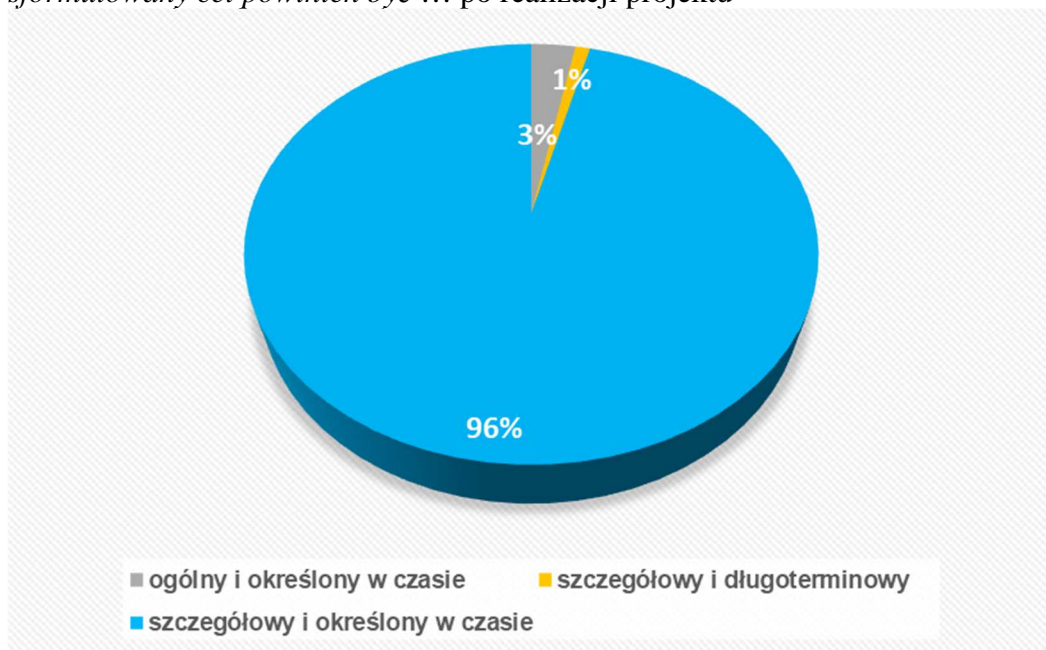
- a) ogólny i określony w czasie
- b) szczegółowy i długoterminowy
- c) szczegółowy i określony w czasie (odpowieź prawidłowa)

Wykres 11. Odpowiedzi respondentów dokończające zdanie: *Podstawowym elementem tworzenia zespołu jest zdefiniowanie celu działania. Prawidłowo sformułowany cel powinien być ...* przed realizacją projektu



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 12. Odpowiedzi respondentów dokończające zdanie: *Podstawowym elementem tworzenia zespołu jest zdefiniowanie celu działania. Prawidłowo sformułowany cel powinien być ... po realizacji projektu*

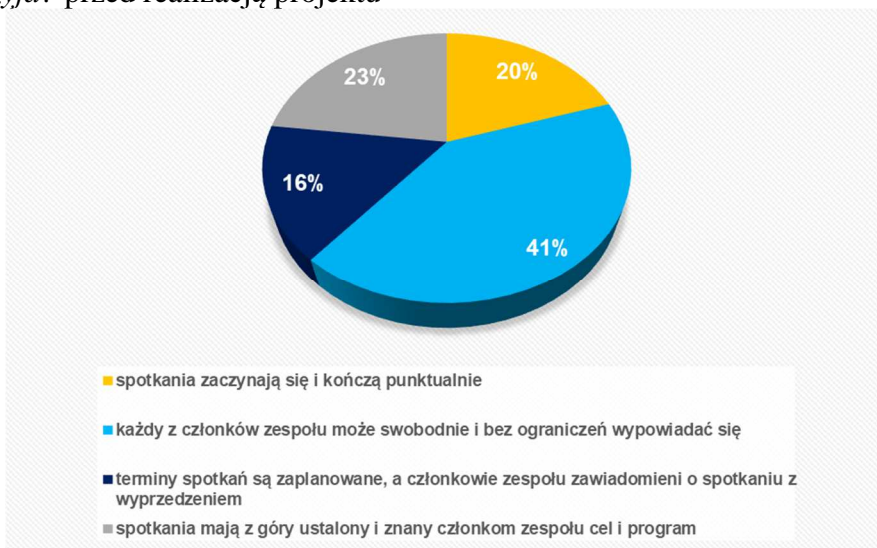


Źródło: opracowanie własne.

Do pytania: *Organizacja pracy zespołu wymaga panowania nad czasem trwania spotkań. Która zasada temu nie sprzyja?* respondenci mogli wybrać jedną z czterech odpowiedzi:

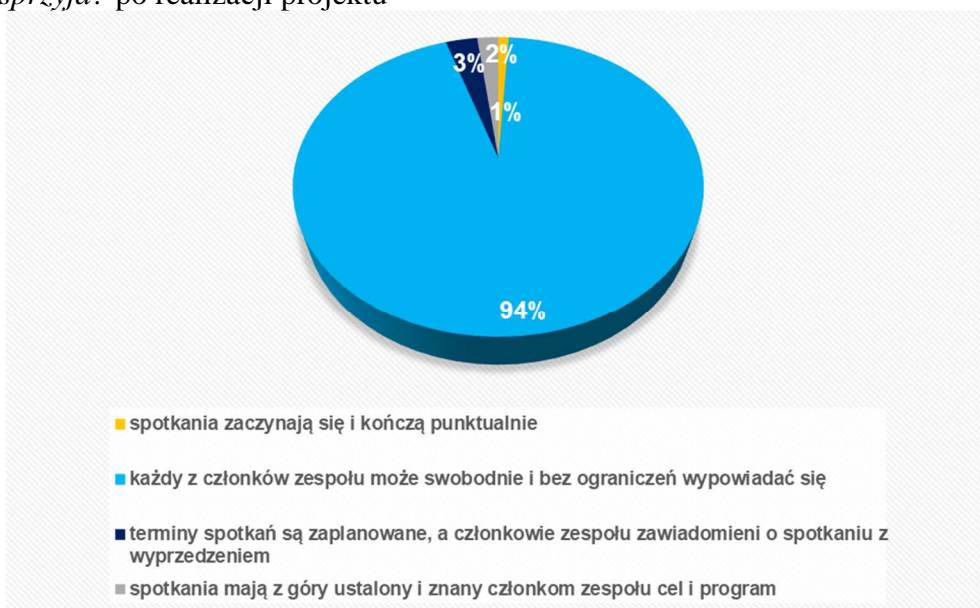
- spotkania zaczynają się i kończą punktualnie
- każdy z członków zespołu może swobodnie i bez ograniczeń się wypowiadać (odpowiedź prawidłowa)
- terminy spotkań są zaplanowane, a członkowie zespołu zawiadomieni o spotkaniu z wyprzedzeniem
- spotkania mają z góry ustalony i znany członkom zespołu cel i program

Wykres 13. Odpowiedzi respondentów na pytanie: *Organizacja pracy zespołu wymaga panowania nad czasem trwania spotkań. Która zasada temu nie sprzyja? przed realizacją projektu*



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 14. Odpowiedzi respondentów na pytanie: *Organizacja pracy zespołu wymaga panowania nad czasem trwania spotkań. Która zasada temu nie sprzyja? po realizacji projektu*



Źródło: opracowanie własne.

### Wnioski:

Uczestnicy projektu w ramach modułu 4 pt. „Planowanie i organizacja w pracy zespołowej” zdobyli wiedzę w przedmiotowym temacie.

**Rezultat: Zdobyte wiedzy na temat emocji/konfliktów w zespole oraz sposobów ich rozwiązywania.**

### Metody:

Ankieta przed

Ankieta po

### Techniki:

Kwestionariusz ankiety przed

Kwestionariusz ankiety po

### Pytania:

1. *Czy wszystkie konflikty w zespole są szkodliwe i należy ich unikać?*
2. *Z jakimi trudnymi emocjami musi sobie radzić zespół w sytuacjach konfliktowych?*

### Grupa badawcza:

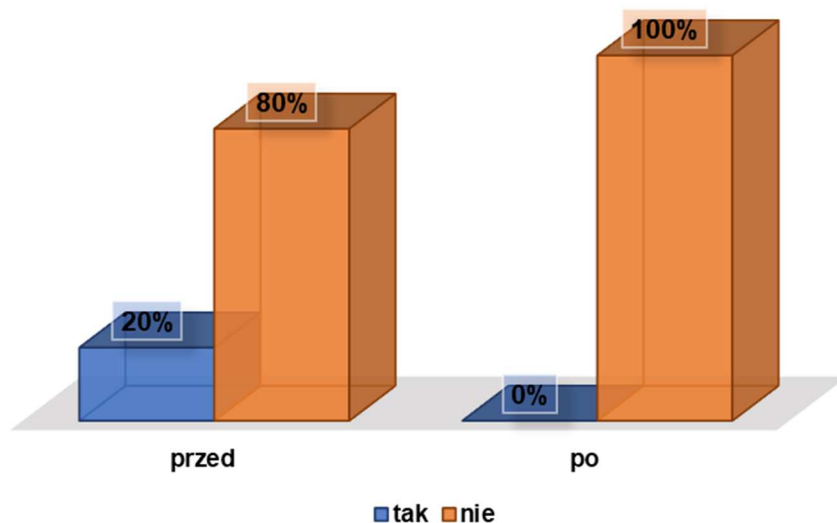
Uczestnicy projektu – 100 osób

### Wyniki ankiety przed i po:

Do pytania: *Czy wszystkie konflikty w zespole są szkodliwe i należy ich unikać?* respondenci mogli wybrać jedną z dwóch odpowiedzi:

- a) tak
- b) nie (odpowiedź prawidłowa)

Wykres 15. Odpowiedzi respondentów na pytanie: *Czy wszystkie konflikty w zespole są szkodliwe i należy ich unikać?* przed i po realizacji projektu

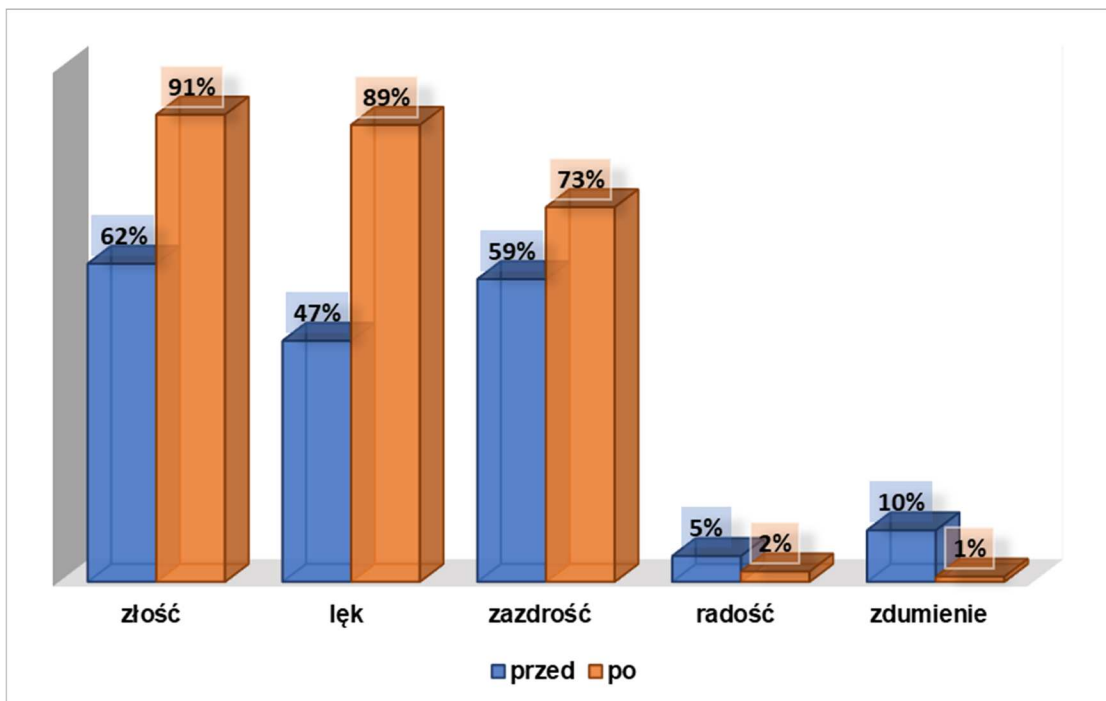


Źródło: opracowanie własne.

Do pytania: *Z jakimi trudnymi emocjami musi sobie radzić zespół w sytuacjach konfliktowych?* respondenci mogli wybrać wiele z pięciu odpowiedzi:

- a) złość (odpowiedź prawidłowa)
- b) lęk (odpowiedź prawidłowa)
- c) zazdrość (odpowiedź prawidłowa)
- d) radość
- e) zdumienie

Wykres 16. Odpowiedzi respondentów na pytanie: *Z jakimi trudnymi emocjami musi sobie radzić zespół w sytuacjach konfliktowych?* przed i po realizacji projektu



Źródło: opracowanie własne.

#### Wnioski:

Uczestnicy projektu w ramach modułu 5 pt. „Emocje/konflikty w zespole i sposoby ich rozwiązywania” zdobyli wiedzę w przedmiotowym temacie.

#### **Rezultat: Zdobyć wiedzę na temat lidera/przywódcztwa w pracy zespołowej.**

##### Metody:

Ankieta przed

Ankieta po

##### Techniki:

Kwestionariusz ankiety przed

Kwestionariusz ankiety po

##### Pytania:

1. *Jaki to styl zarządzania? Lider reprezentujący ten styl nie nagradza członków zespołu, nie motywuje ich do efektywnej pracy; jest podejrzliwy, nie-tolerancyjny, nie liczy się ze zdaniem innych. Członków zespołu traktuje przedmiotowo; przydziela zadania bez uprzedniej konsultacji.*

2. *Czy lider zespołu powinien konstruktywnie krytykować?*

##### Grupa badawcza:

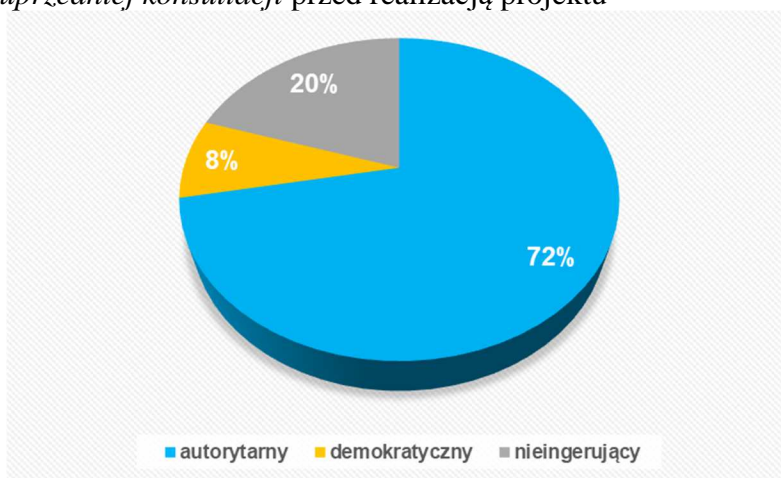
Uczestnicy projektu – 100 osób

Wyniki ankiety przed i po:

Do pytania: *Jaki to styl zarządzania? Lider reprezentujący ten styl nie nagradza członków zespołu, nie motywuje ich do efektywnej pracy; jest podejrzliwy, nietolerancyjny, nie liczy się ze zdaniem innych. Członków zespołu traktuje przedmiotowo; przydziela zadania bez uprzedniej konsultacji* respondenci mogli wybrać jedną z trzech odpowiedzi:

- a) autorytarny (odpowieź prawidłowa)
- b) demokratyczny
- c) nieingerujący

Wykres 17. Odpowiedzi respondentów na pytanie: *Jaki to styl zarządzania? Lider reprezentujący ten styl nie nagradza członków zespołu, nie motywuje ich do efektywnej pracy; jest podejrzliwy, nietolerancyjny, nie liczy się ze zdaniem innych. Członków zespołu traktuje przedmiotowo; przydziela zadania bez uprzedniej konsultacji* przed realizacją projektu



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 18. Odpowiedzi respondentów na pytanie: *Jaki to styl zarządzania? Lider reprezentujący ten styl nie nagradza członków zespołu, nie motywuje ich do efektywnej pracy; jest podejrzliwy, nietolerancyjny, nie liczy się ze zdaniem innych. Członków zespołu traktuje przedmiotowo; przydziela zadania bez uprzedniej konsultacji po realizacji projektu*

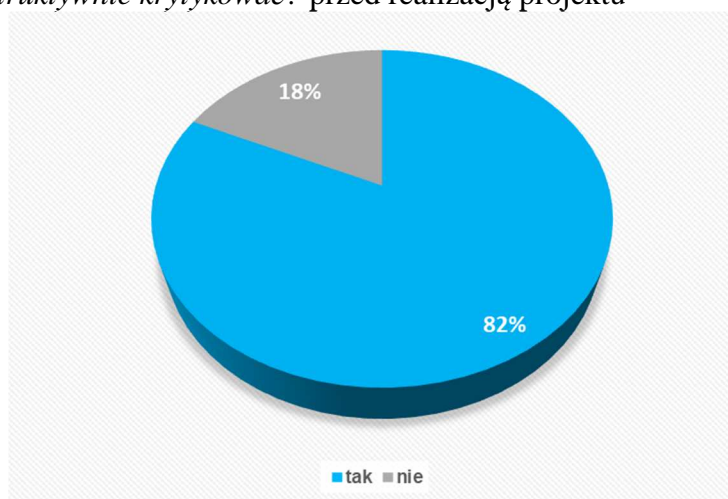


Źródło: opracowanie własne.

Do pytania: *Czy lider zespołu powinien konstruktywnie krytykować?* respondenci mogli wybrać jedną z dwóch odpowiedzi:

- a) tak (odpowiedź prawidłowa)
- b) nie

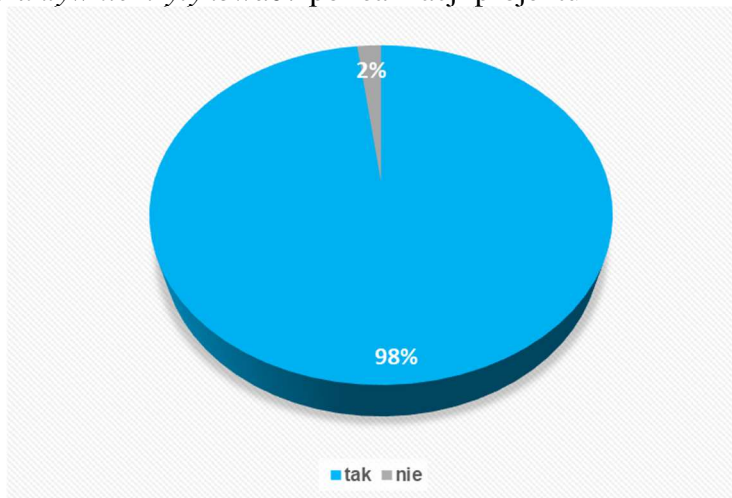
Wykres 19. Odpowiedzi respondentów na pytanie: *Czy lider zespołu powinien konstruktywnie krytykować? przed realizacją projektu*



Źródło: opracowanie własne.



Wykres 20. Odpowiedzi respondentów na pytanie: *Czy lider zespołu powinien konstruktywnie krytykować?* po realizacji projektu



Źródło: opracowanie własne.

Wnioski:

Uczestnicy projektu w ramach modułu 6 pt. „Lider/przywódtwo w pracy zespołowej” zdobyli wiedzę w przedmiotowym temacie.

*Koordinator projektu  
Iwona Szczęsna*

**Prof. SWPW dr hab. Małgorzata Kamińska** – pedagożka, doktor habilitowana nauk społecznych, profesor w Szkole Wyższej im. Pawła Włodkowica w Płocku. Obecnie pełni funkcję prorektora ds. studenckich i dziekana Kolegium Studiów Pedagogicznych i Wychowania Fizycznego. Od wielu lat zajmuje się badaniem środowiska zawodowego nauczycieli i warunków ich pracy. Autorka i współredaktorka ponad 80 publikacji naukowych (artykułów w czasopismach i książek), m.in. *Postawy i zachowania nauczycieli wobec reformy edukacji w Polsce* (2002), *Współpraca i uczenie się nauczycieli w kulturze organizacyjnej szkoły* (2019), *Edukacja i społeczeństwo obywatelskie – perspektywa interdyscyplinarna* (2013), *Edukacja w procesie zmiany – warunki, możliwości, doświadczenia* (2014), *Nauczyciel i nauczanie w warunkach zmiany edukacyjnej* (2014), *Wybrane problemy nauczania i wychowania. Z doświadczeń okresu transformacji* (2015), *Nauczyciel we współczesnej edukacji* (2016). Współtworzyła książkę dla nauczycieli i dyrektorów szkół *Sieci współpracy i samokształcenia. Teoria i praktyka* (2013). Jest członkinią stowarzyszeń i fundacji działających na rzecz edukacji i środowiska lokalnego: Polskie Towarzystwo Pedagogiczne, Towarzystwo Naukowe Płockie, Fundacja Edukacji i Rozwoju Społecznego FERS, Stowarzyszenie Nowoczesna i Innowacyjna Edukacja, Ukrainian Academy of Acmeology. Department of pedagogy and psychology. Pełni funkcję ekspertki w Polskiej Komisji Akredytacyjnej.

ORCID: 0000-0003-1768-021X

**Dr Iwona Szczęsna** - doktor w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie socjologia, nauczyciel akademicki w Szkole Wyższej im. Pawła Włodkowica w Płocku, fundator Fundacji na Rzecz Bezpieczeństwa „FENIKS”, mediator sądowy, biegły sądowy z zakresu socjologii ogólnej, edukator profilaktyki uzależnień i uzależnień behawioralnych. Obecnie pełni funkcję prodziekana Kolegium Studiów Pedagogicznych i Wychowania Fizycznego SWPW w Płocku. Zajmuje się szeroko pojętą profilaktyką zachowań ryzykownych, a także zagadnieniami związanymi z procesem resocjalizacji.

ORCID: 0000-0002-0068-7768

**Dr Agnieszka Wielgus** - doktor nauk humanistycznych w zakresie psychologii i psychoterapeuta. Jest adiunktem w Szkole Wyższej im. Pawła Włodkowica w Płocku i wykładowcą w Akademii Katolickiej, Collegium „Bobolanum” w Warszawie. Prowadzi praktykę terapeutyczną w Płocku i Warszawie. Autorka i współautorka kilku pozycji książkowych oraz kilkudziesięciu artykułów, z których najważniejsze to „*Osobowość oficera*

*dowódcy wojskowego*” (autor), „*Wypalenie zawodowe*” (współautor) „*Szkice z psychologii społecznej*”, „*Edukacja do zdrowia psychospołecznego*” (współautor rozdziałów autorskich w pracach zbiorowych).

**Dr Robert Żak** - doktor nauk społecznych w zakresie pedagogiki w specjalności pedagogika medialna. Od wielu lat zajmuje się wykorzystaniem technologii informacyjnej w kształceniu osób dorosłych, szczególnie w kształceniu na odległość. Autor wielu kursów e-learningowych umieszczonych na platformie Włodek oraz Navoica. Członek Polskiego Towarzystwa Informatycznego, Towarzystwa Naukowego Płockiego oraz Stowarzyszenia E-learningu Akademickiego. Posiadacz Certyfikatu e-nauczyciela i Certyfikatu e-metodyka oraz egzaminator Europejskiego Certyfikatu Umiejętności Komputerowych ECDL.