

2.2. Ewolucja form pracy zespołowej

Wprowadzenie

Praca jest związana z działalnością człowieka od początków jego aktywności wytwórczej. Stopniowo, gdy aktywność ta stawała się procesem coraz bardziej złożonym, pojawiła się konieczność jej podziału i stworzenia warunków dla pracy wykonywanej przez więcej niż jedną osobę.

Potrzeba ta stała się szczególnie nagła w momencie, gdy zaczęto wprowadzać nowe technologie wytwórcze, a fabryki istotnie zwiększyły swoje rozmiary. Burzliwe zmiany obserwowane od momentu pierwszej rewolucji przemysłowej w XVIII w. i wynalezienia maszyny parowej, przez trzecią rewolucję przemysłową w połowie XX w., która przyniosła mechanizację oraz automatyzację procesów produkcji masowej, upowszechnienie elektryczności, rozwój motoryzacji i przemysłu wysokiej techniki, aż po dzisiejszą rewolucję naukowo-techniczną i usługową²⁶ sprawiły, że procesy wytwórcze stawały się coraz bardziej złożone i zróżnicowane, a znaczenie działań zespołowych systematycznie rosło. Skomplikowanie opisanych procesów ostatecznie doprowadziło do tego, że obecnie praca zespołowa jest podstawową formą jej organizacji, a co za tym idzie, fundamentalną umiejętnością wymaganą od rekrutowanych nowych członków organizacji [Cohen, Bailey 1997].

Ogólnie biorąc, upowszechnienie pracy zespołowej wiąże się z szeregiem korzyści ekonomicznych i pozaekonomicznych. Korzyści tych można upatrywać na trzech poziomach funkcjonowania organizacji, które stanowią fundamentalne płaszczyzny analizy w naukach

²⁶ Rewolucja usługowa oznacza pojawienie się nowej gospodarki, w której większość działalności ekonomicznej składa się z usług. Tradycyjnie usługi, obok przemysłu i rolnictwa, były zaliczane do jednego z trzech podstawowych sektorów gospodarki. Obecnie ich rola uległa zmianie, gdyż stanowią część aktywności gospodarczej prowadzonej przez każde przedsiębiorstwo, bez względu na jego podstawową specjalizację. Usługi występują w większości czynności gospodarczych, począwszy od procesów biznesowych, informacyjnych, telekomunikacyjnych, które są powiązane z nowymi technologiami ITC, a skończywszy na działalności przemysłowej (zob. A. Herman, D. Ciesielska, W. Kurowski, *Rola wiedzy w tworzeniu wartości w globalnej gospodarce usług*, Badania Naukowe Katedry Zarządzania Wartością SGH w Warszawie).

o zarządzaniu, w tym w zakresie zachowań organizacyjnych, mianowicie: na poziomie indywidualnym (pracownika), grupowym (zespołu pracowniczego) i całej organizacji.

Człowiek jest istotą społeczną i zastanawiając się nad przyczyną tworzenia grup, można wymienić szereg zaspokajanych w ten sposób jego potrzeb indywidualnych i płynących stąd korzyści. Poprzez uczestnictwo w grupie realizujemy: **potrzebę informacji**, kompletując – w wyniku porównania z innymi – wiedzę o otaczającym nas świecie i o nas samych (naszych predyspozycjach i postawach)²⁷; **potrzebę afiliacji**, czyli przebywania i interakcji z innymi, a także ich akceptacji, oraz **potrzebę władzy**²⁸, czyli możliwości kontrolowania zachowań innych. Uczestnictwo w zespołach pracowniczych stanowi jedno z podstawowych narzędzi o sile motywującej do bieżącego działania w ogóle, a do uczestnictwa w działaniach trudnych czy kryzysowych, gdy przed uczestnikami zespołu pojawiają się złożone i ambitne zadania – w szczególności. Obok pozytywnego wpływu na poszczególnych członków zespołu praca kolektywna przynosi także wiele pożytku grupie jako całości, prowadząc przede wszystkim do wzrostu jej efektywności, a w konsekwencji całej organizacji. Dzieje się tak, ponieważ pracy zespołowej towarzyszy:

- efekt synergii, ponieważ dzięki różnorodności kompetencyjnej członków grupy zbiorowy wysiłek przynosi większą liczbę rozmaitych rozwiązań;
- efekt kuli śniegowej, bo komentarze jednych zachęcają innych uczestników do debaty, powodując pojawianie się coraz to nowych pomysłów;
- efekt stymulacji, gdyż grupa zwiększa motywację i entuzjazm do działania;
- efekt spontaniczności, ponieważ dzięki poczuciu bezpieczeństwa uczestnicy grupy tracą samokontrolę i chętniej ujawniają swoje opinie, a ich reakcje są bardziej naturalne.

²⁷ Stanowi to podstawowe założenie teorii porównań społecznych (*social comparison theory*) L. Festingera, która zawiera trzy podstawowe tezy: (1) ludzie odczuwają potrzebę, aby w trafny sposób oceniać swoje sądy i zdolności, (2) kiedy nie dysponują żadnymi bezpośrednimi obiektywnymi wskaźnikami, porównują siebie z innymi, (3) porównują siebie najchętniej z tymi, którzy są do nich podobni [Oyster 2002].

²⁸ Potrzeba afiliacji i władzy to podstawowe potrzeby indywidualne, których realizacja według teorii osiągnięć D. McClellanda jest kluczowa dla wywołania motywacji do pracy. Więcej na temat tego i innych podejść do motywowania m.in. w: Griffin 2002, s. 468.

- Poszukując atutów pracy zespołowej i jej wpływu na wynik zbiorowego wysiłku, należy pamiętać, że zespoły napotykają również na liczne ograniczenia. Wystarczy wymienić wskazane przez B. Kozusznik [Kozusznik 2001, s. 113–115]:
- efekt polaryzacji, gdy w trakcie dyskusji jej uczestnicy coraz bardziej utwierdzają się w słuszności własnego rozwiązania;
- efekt ograniczonej racjonalności związany z niepewnością co do sposobu rozwiązania problemu;
- efekt myślenia grupowego, gdy podczas rozwiązywania problemu pragnienie zgody w zespole dominuje nad zdrowym rozsądkiem;
- efekt zahamowania w trakcie dyskusji wywołany obawą przed ośmieszeniem;
- efekt próżniactwa społecznego (inhibicji społecznej) polegający na tym, że obecność innych wpływa negatywnie na indywidualny wysiłek wkładany w pracę realizowaną przez zespół.

Należy zauważyć, że udoskonalanie, utrwalanie i upowszechnianie form zespołowej współpracy, mimo że oczekiwane i cenne, niesie ze sobą niewyjaśnione jak dotąd badawczo niebezpieczeństwo. Okazuje się mianowicie, że działalność zespołów pracowniczych przynosząc istotne korzyści organizacji, równocześnie może wywierać negatywny wpływ na jej członków. Podnosi na przykład satysfakcję z pracy tylko niektórych pracowników czy też potęguje fluktuację i absencję uczestników zespołów samosterujących [Robbins 2004, s. 201].

Nie zapominając o tych i innych wadach i barierach pracy zespołowej, można odpowiedzialnie stwierdzić, że liczne związane z nią korzyści sprawiają, że w dzisiejszych czasach „zespoły pracownicze są nieodłącznym i niezbędnym elementem działalności firm” [Robbins 2004, s. 196] i decydują o rynkowej konkurencyjności organizacji, a te, które „nie korzystają z zespołów, wywołują sensację” [Robbins 2004, s. 196]. Stąd niniejszy rozdział poświęcony jest, z jednej strony, historycznemu prześledzeniu drogi ewolucji grupowych form organizacji działalności wytwórczej wraz z ambitną próbą projekcji form wyłaniających się, z drugiej zaś, analizie wpływu tychże form na zachowania organizacyjne pracowników.

Grupa czy zespół: systematyka pojęciowa

Terminy „grupa” i „zespół” są aktualnie tak powszechne w życiu codziennym i praktyce gospodarczej, że nie zastanawiamy się nad ich znaczeniem. Dlatego też, aby zachować jasność prowadzonego wywodu

w zakresie ewolucji form pracy zbiorowej i transformacji zachowań grupowych, należy wprowadzić porządek pojęciowy. Ponieważ jednak dyskusja terminologiczna nie jest zasadniczym celem tego opracowania, przedstawione zostaną tylko te charakterystyki, które prowadzą do konstatacji istotnych z punktu widzenia prowadzonych rozważań.

Potocznie terminy „grupa” i „zespół” są zazwyczaj traktowane jako równoznaczne i stosowane zamiennie. Zdarza się, jednak że w sposób intuicyjny nadajemy rangę zespołu tej grupie, która przejawia silne poczucie tożsamości zbiorowej. Podobnie w literaturze przedmiotu z zakresu nauk społecznych i ekonomicznych, wówczas gdy mowa o działaniach wytwórczych zbiorowości pracowniczych, brak jest zgodności wśród badaczy w kwestii znaczeniowej diskutowanych pojęć. Niektórzy współcześni autorzy [Sundstrom, DeMeuse, Futrell 1990; McShane, von Glinow 2000] stosują terminy **grupa robocza**²⁹ (*work group*) i **zespół pracowniczy** (*work team*) zamiennie, odnosząc je do dwóch lub więcej osób pozostających we wzajemnej relacji powiązań [McShane, Von Glinow 2000]. Inni z kolei [Robbins 2004; Sikorski 1999; Kozusznik 2002] rozróżniają je, uznając zgodnie, że zespół jest pojęciem węższym od grupy pracowniczej i stanowi jej szczególny rodzaj. Pozostając w tym nurcie, S. Robbins przyjmuje, że członkowie **grupy roboczej** współpracują ze sobą głównie w celu wymiany informacji i podejmowania decyzji. Nie muszą ani nie potrafią uczestniczyć w pracy zespołowej, bo ich działania skupiają się na osiągnięciu indywidualnych wyników wyznaczonych przez zakres przypisanych jednostce obowiązków (por. rys. 1) [Robbins 2004, s. 194]. Brak im zatem wspólnego celu [Katzenbach, Smith 2001], co powoduje, że „grupy robocze nie mają ani potrzeby, ani okazji do zajmowania się zbiorową pracą, wymagającą wspólnego wysiłku, a ich wyniki są jedynie sumą indywidualnych wkładów pracy poszczególnych członków grupy” [Robbins 2004, s. 194–195].

Inaczej jest w przypadku **zespołu**, gdy dzięki koordynacji pracy uzyskuje się dodatni efekt synergii, który właśnie stanowi o największej jego sile [Cohen i Bailey 1997 za: Kohn, Oconnell 2008, s. 49]. S. Cohen i D. Bailey za wyróżnik zespołu uznają kwestię ścisłej współpracy opartej na połączonym wysiłku uczestników danej zbiorowości pracowniczej i współzależności poszczególnych członków. Według tych autorek **zespół** jest grupą osób, które podczas wykonywania powierzonych im zadań są

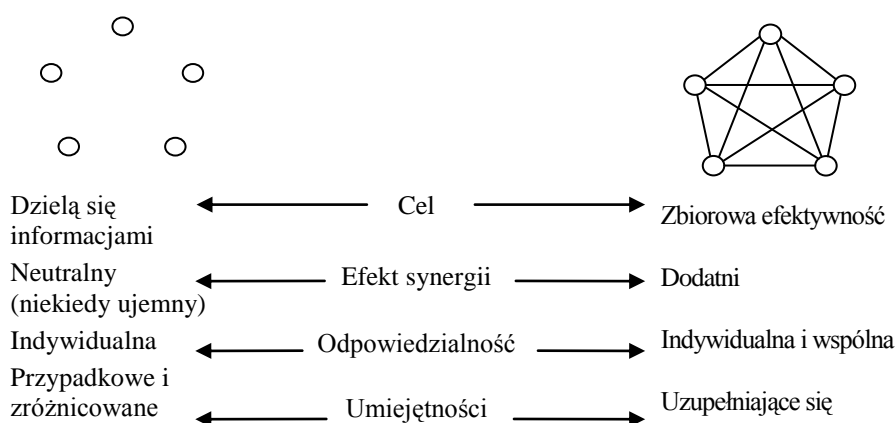
²⁹ W niniejszym opracowaniu przyjęto tłumaczenie angielskiego pojęcia *work group* jako „grupa robocza”, niemniej jednak w literaturze polskiej funkcjonują równorzędnie terminy: „grupa pracownicza” i „grupa pracy”.

od siebie wzajemnie zależne, wspólnie odpowiadają za wyniki pracy, postrzegają siebie oraz są przez innych postrzegane jako odrębna jednostka społeczna, osadzona w ramach innego, większego systemu społecznego lub kilku takich systemów (na przykład przedsiębiorstwa lub korporacji) oraz które tworząc wzajemne relacje, przekraczają ramy strukturalne organizacji [Kohn, Oconnell 2008, s. 37–44].

W podejściu C. Sikorskiego i B. Kozusznik **zespół** jest zbiorowością, która zostaje powołana dla efektywnej realizacji zadań wynikających z podziału pracy, których sformułowanie i skuteczne wykonanie wymaga: zapewnienia dostępu do informacji dla wszystkich członków zespołu, koordynacji ich działania, wykorzystania ich specjalistycznych umiejętności oraz bazowania na współpracy i wzajemnej pomocy [Sikorski 1999, s. 158]. Ponadto – jak twierdzi Sikorski – przyglądając się funkcjonowaniu zespołów, można stwierdzić, że to, co odróżnia je od grup, kryje się we współwystępowaniu celów zbiorowych i indywidualnych oraz współzależności sukcesu indywidualnego od sukcesu zespołowego w taki sposób, że członkowie zespołu muszą polegać na kooperacji i współpracy dla osiągnięcia celów własnych [Sikorski 1999, s. 159].

Kwestia wzajemnej współzależności, rozróżnienia celów indywidualnych i grupowych oraz wynikające z nich poczucie przynależności kształtujące tożsamość zbiorową wydaje się zasadnicza z punktu widzenia prowadzonych rozważań i najlepiej oddaje różnice między grupą roboczą a zespołem pracowniczym, które schematycznie przedstawiono na rys. 1.

Rysunek 1. Porównanie grup i zespołów roboczych



Źródło: Robbins 2004, s. 194.

Powyższe rozważania definicyjne ukazują wyraźną różnicę między zespołem pracowniczym a grupą roboczą. I tak, ogólnie biorąc, organizacje, w których władza jest scentralizowana, powiązania między pracownikami jasno wynikają z podziałów strukturalnych, stwarzają warunki sprzyjające pracy w grupach roboczych, w których współpraca członków grupy ograniczała się do dzielenia się informacjami i podejmowania decyzji w ramach tychże granic, a pełnione przez nich role polegają głównie na pełnieniu funkcji pomocniczych. Z kolei organizacje, w których odpowiedzialność i władza podzielona jest między pracowników [Belbin 2010, s. 37], a szeroka sieć kooperacji przedsiębiorstwa sprawia, że pracownicy uczestniczą w realizacji wspólnych przedsięwzięć, przekraczając nie tylko granice wewnętrznych struktur organizacji, ale także granice między organizacjami niejednokrotnie nawet w skali globalnej, modelują przestrzeń dogodną dla funkcjonowania współcześnie rozumianych zespołów pracowniczych.

Tak wyznaczony podział na grupy robocze i zespoły pracownicze jest uproszczony i bipolarny. Pozwala jednak sformułować założenie o swoistej adekwatności określonych form współpracy względem konkretnych organizacji, mianowicie form grupowych do organizacji tradycyjnych, a form zespołowych do współczesnych. Wyznacza w ten sposób dogodną i optymalną płaszczyznę dla eksploracji kierunków i zdefiniowania etapów ewolucji tychże form. Przejdźmy zatem do ich szczegółowego omówienia w perspektywie historycznej.

Ewolucja form zbiorowej organizacji pracy

Przykłady działań zespołowych sięgają tysięcy lat wstecz. Dzięki zbiorowemu wysiłkowi powstawały piramidy w starożytnym Egipcie, Aleksander Wielki wygrywał swoje kampanie wojenne³⁰, a w XIX w. narodziło się imperium włókiennicze łódzkiego fabrykanta Izraela Poznańskiego. Mimo tak długiej historii przedsięwzięć zespołowych przez lata, aż do czasów współczesnych, ludzi realizujących pracę wytwórczą postrzegano jako odizolowane jednostki, a kwestiom grupowej organizacji pracy nie poświęcano większej uwagi. Zdecydował o tym chociażby fakt, że jeszcze w XVIII w. typowe obiekty realizujące działania usługowe lub wytwórcze były jedno- lub maksymalnie kilkusobowe. Sytuacja ta zaczęła ulegać zmianie dopiero na przełomie XVIII i XIX w., gdy na niespotykaną skalę rozpoczął się proces

³⁰ Dla uzyskania odpowiedniej skuteczności posługiwał się sztabową organizacją w koordynacji działań.

koncentracji kapitału i rozwoju dużych podmiotów gospodarczych. W takich warunkach nieefektywne okazały się tradycyjne metody organizacji pracy zapożyczone z zakładów rzemieślniczych i manufaktur. Niezbędne okazało się wypracowanie nowych metod organizowania produkcji przemysłowej, angażujących indywidualnych pracowników we wspólne zadania, co miało pozwolić na usunięcie barier pracy jednostkowej i osiągnięcie dodatkowych korzyści wynikających ze sprawniejszej realizacji tych zadań.

Odpowiedzią na potrzebę nowych rozwiązań w obszarze organizacji pracy stało się zainicjowanie badań naukowych w tym zakresie. Dążąc do ustalenia najlepszej metody wykonania dowolnego zadania, R. Owen (1771–1858) i Ch. Babbage (1792–1871) stworzyli podwaliny dla naukowej organizacji pracy, rozwiniętej później przez F. W. Taylora (1856–1915) w nurt naukowy (przemysłowego) zarządzania (*scientific management*).

Badania prowadzone w nurcie naukowego zarządzania, inaczej nazywanego fizjologiczną teorią organizacji, którego czasy rozkwitu przypadają na okres rewolucji przemysłowej przełomu XIX i XX w., koncentrowały się na technologii i fizjologii pracy [Kurnal 2006, s. 6]. Uczeni poszukiwali kazuśnych relacji w zakresie wydajności pracy³¹. Ograniczali się przy tym do poszukiwań na poziomie indywidualnego pracownika (bezpośrednio produkcyjnego), obserwując go w izolacji w stosunku do pozostałych uczestników grupy zaangażowanej w proces wytwórczy. Właśnie niska wydajność indywidualna została bowiem uznana przez klasyków organizacji za główny hamulec rozwoju gospodarczego [Kozłowski, Piotrowski 2002, s. 621] i dlatego skupiała uwagę kontynuatorów i zwolenników taylorizmu³²: H. Gantta, F. i L. Gilbrethów, a także H. Emersona³³. Przyczyn niskiej wydajności indywidualnej szukano zwłaszcza w osobniczych skłonnościach (np. lenistwie) poszczególnych pracowników czy zaniżonych normach pracy w odniesieniu do jednostki. Możliwości wzrostu upatrywano natomiast w podwyższaniu racjonalności działań na poszczególnych stanowiskach pracowniczych, podniesieniu poziomu koordynacji, wzmocnieniu kontroli i eliminacji najsłabszych pracowników.

³¹ Wydajność to ekonomiczna miara efektywności odnosząca wielkość produkcji do wielkości zasobów użytych do jej wytworzenia.

³² O ich pracach pisze szerzej Martyniak 1989, s. 49; Kozłowski, Piotrowski 2002, s. 629.

³³ Warto w tym miejscu wspomnieć, że Emerson jest propagatorem nowego spojrzenia na koncepcję efektywności – centralnego pojęcia we współczesnych rozważaniach nad funkcjonowaniem zespołów pracowniczych – rozumianej jako ilościowy stosunek tego, co jest, do tego, co być powinno [por. Kozłowski, Piotrowski 2002, s. 632].

Dynamicznemu wzrostowi przedsiębiorstw w okresie rewolucji przemysłowej towarzyszyła obsesja efektywności, która wywołała poszukiwania nowych praktycznych rozwiązań w zakresie podziału pracy i specjalizacji. W ich efekcie narodziła się m.in. produkcja wieloseryjna oparta na systemie produkcji potokowej. Jego twórca – H. Ford, wybitny praktyk i propagator klasycznej szkoły zarządzania, wynalazca taśmy produkcyjnej, postrzegał szanse zwiększenia wydajności w zastosowaniu wobec pracowników taylorowskiego systemu organizacji, niegdyś przeznaczonego dla maszyn.

Liczne nowatorskie rozwiązania w zakresie organizacji pracy, jak wprowadzenie akordu czy produkcji potokowej, dzięki temu, że zapewniały ciągłość obróbki i eliminowały lub minimalizowały przestoje, faktycznie przyczyniły się do wielokrotnego zwiększenia wydajności oraz obniżenia kosztów wytwarzania. Jednak równocześnie przez rozbitcie operacji produkcyjnych na bardzo drobne, proste, powtarzalne czynności czy wprowadzenie niezwykle surowej dyscypliny pracy doprowadziły do pogłębienia dehumanizacji środowiska pracy i procesów wytwórczych. Zaangażowany w nie człowiek czuł się biernym wykonawcą zadań realizowanych w ściśle określony sposób [Kurnal 2006, s. 19], „dodatkiem do maszyny” [Koźmiński, Piotrowski 2002, s. 639], jej „trybem” i potencjalnie najsłabszym elementem procesu produkcyjnego. Stąd reakcje na nowe rozwiązania organizacyjne były burzliwe i nieprzychylnie. Wystarczy wspomnieć protest robotników w fabrykach Forda w 1913 r., gdy na wieść o zrównaniu stawek wynagrodzeń pracowników taśmowych wyrazili oni swoje niezadowolenie masowym odejściem z zakładów.

W uzupełnieniu trzeba także zauważyć, że omówione zmiany w organizacji pracy oraz wyłaniające się w tym zakresie teorie naukowe odnoszą się do pracy wykonawczej zatrudnionych bezpośrednio w procesie produkcyjnym, czyli nisko kwalifikowanych pracowników fizycznych, co wynikało z roli i dominującej pozycji pracy wytwórczej w organizacjach przemysłowych tamtych czasów. Dopiero w przypadku koncepcji M. Webera (1864–1920), stworzonej na potrzeby biurokratycznej struktury organizacyjnej, opartej na doświadczeniach instytucji politycznych, militarnych, administracyjnych i gospodarczych państwa pruskiego XIX w., uwaga badawcza skoncentrowana została na osobach pracujących umysłowo. Model Webera jest niewątpliwie ważny dla nurtu badań nad kierowaniem ludźmi i warto poświęcić mu wiele uwagi, jednak mając na względzie perspektywę niniejszego opracowania, należy poprzestać na spostrzeżeniu, że jego twórca – podobnie jak inni wspomniani badacze – w swoich naukowych dociekaniach, ogranicza się

wyłącznie do analizy działań indywidualnych, które pracownik realizuje, pozostając w relacji z innymi z racji funkcjonowania w pewnej strukturze, pomijając szerszy kontekst interakcji grupowych.

Rosnące od początku XX w. zainteresowanie wydajnością spowodowało, że zaczęto upatrywać szans jej wzrostu w organizacji pracy opartej na skoordynowanych działaniach grupowych. Ostatecznie punktem przełomowym w badaniach nad organizacją pracy, który przyniósł redefinicję podejścia do grup roboczych – przestano je traktować jako zbiór autonomicznych jednostek, ale ludzi związanych ze sobą w taki sposób, że „każda osoba potrzebuje innej, by realizować swoje zadania” [Koźmiński, Piotrowski 2002, s. 672] – stało się przyjęcie założenia o istnieniu zależności między efektywnością indywidualną a efektywnością zespołu, rozumianą jako skuteczna i ekonomiczna realizacja zadania, czyli podstawowego celu, dla którego zespół został powołany. Orędownikiem tej koncepcji w naukowej analizie procesów pracy był K. Adamiecki (1866–1933) – co warto podkreślić – polski przedstawiciel przemysłowego zarządzania, który jako jeden z pierwszych zajął się grupami pracowniczymi, tworząc podwaliny do naukowego opracowania metod organizacji pracy zbiorowej. Adamiecki, formułując wnioski badawcze, propagował jak najdokładniejszy dobór jednostek wytwórczych współdziałających ze sobą. Twierdził ponadto, iż „przyczyną zbyt niskiej wydajności nie jest zła praca robotników, lecz nierównomierny podział czynności, skutkiem czego niektórzy pracownicy byli przeciążeni, inni zaś mieli za mało pracy” [Koźmiński, Piotrowski 2002, s. 635]. Wskazywał tym samym na znaczącą rolę podziału pracy w kształtowaniu kompleksowego wyniku procesu wytwórczego.

Z kolei za początek badawczego zainteresowania pracą zespołową na gruncie amerykańskim można przyjąć eksperymenty przeprowadzone w latach 1923–1932 wśród robotników firmy Western Electric, zakładów w Hawthorne przez socjologa amerykańskiego E. Mayo (1880–1949), uznawanego za inicjatora kierunku *human relations* [Griffin, s. 79–80]. W wyniku postępowania badawczego, które miało na celu ocenę wahań wydajności na skutek zmian warunków pracy, Mayo zaobserwował, że do wzrostu wydajności przyczynia się samo poświęcenie uwagi robotnikom, a zatem pracownicy będą intensywniej pracować, jeśli uznają, że przełożeni troszczą się o nich. Jednak szczególna wartość eksperymentu Mayo wynika z rozpoznania roli związków interpersonalnych w grupie robotniczej. Okazało się, że ludzie cenią przynależność do grup nieformalnych tworzących się w organizacjach na zasadzie przyjaźni i współpracy i zabiegają o ich akceptację. Tym samym uznał wpływ grupy społecznej na zachowania jednostkowe, konkretnie indywidualną

efektywność robotników [Sundstrom, McIntyre, Halfhill, Richards 2000, s. 2], wynikający z potrzeby afiliacji. Okazało się zatem, że więzi społeczne scalające grupy nieformalne stanowią istotny czynnik efektywności i wydajności pracy i mogą tworzyć cenne podwaliny do uformowania więzi i grup formalnych.

Przedstawione wyniki prowadzonych przez lata licznych badań na gruncie europejskim i amerykańskim posłużyły opracowaniu racjonalnej organizacji pracy najpierw indywidualnej, następnie zespołowej i rozwinięciu nowych form pracy zbiorowej uczestników organizacji. Do zespołowej organizacji pracy zachęcali – początkowo z ograniczonym skutkiem – w latach 60. poprzedniego stulecia R. Likert i D. McGregor, ostro krytykując rozpowszechnione wówczas mechanistyczne i autorytarne organizacje i nawołując do rozwoju partycypacyjnych form zarządzania. Z kolei F. Herzberg postulował odwrót od dotychczasowego podziału pracy w stronę jej dostosowania do kompetencji pracowników i przejmowania przez nich odpowiedzialności za przypisane im działania wytwórcze, promując koncepcję „wzbogacania pracy” (*job enrichment*) [Sundstrom, McIntyre, Halfhill, Richards 2000, s. 2].

Rozbudowane, sformalizowane struktury typowe dla biurokratyzowanych organizacji tradycyjnych – które gdzieś tam funkcjonują i dziś – o skłonnościach do utrzymywania stosowanych od lat, wypróbowanych metod organizacji pracy zaczęły ostatecznie ulegać presji konkurencyjnej połowy ubiegłego stulecia. Presja ta, ale też skala i tempo wzrostu złożoności środowiska gospodarczego wymusiła kolejny krok na drodze do rozwoju i upowszechnienia współczesnych teorii i koncepcji zarządzania ludźmi oraz ukształtowania dzisiejszych kierunków badawczych i dyscyplin naukowych, które przypisują szczególne znaczenie zbiorowym formom organizacji pracy.

Współczesne zespoły pracownicze

Obecnie zespoły pracownicze to podstawowa forma organizacji pracy, zarówno w strukturach wewnętrznych firm, jak i w relacjach między przedsiębiorstwami. Wynika to z kilku zasadniczych powodów.

Po pierwsze, model pracy w grupach roboczych, działających na podstawie podziału funkcjonalnego, składających się z pracowników wykonujących w izolacji poszczególne operacje produkcyjne lub usługowe był skuteczny w przypadku małych, najwyżej kilkunastoosobowych jednostek wytwórczych lub administracyjnych, realizujących proste procesy pracy w warunkach względnej stabilności otoczenia. W dzisiejszych czasach warunki otoczenia zmieniają się gwałtownie i często i tylko nieliczne z przedsiębiorstw cieszą się

komfortem funkcjonowania w środowisku stabilnym. Większość organizacji działa w otoczeniu krótkookresowo nieliniowym, które charakteryzuje się zmiennością trudną do przewidzenia i której konsekwencji nie można określić z jakimkolwiek skończonym prawdopodobieństwem [Aniszewska 2007, s. 109]. W turbulentnych warunkach środowiska biznesowego, przy wysokiej dynamice stosunków między organizacjami model pracy w stabilnych i stałych grupach roboczych uległ dezaktualizacji i nieodwołalnie musiał ustąpić miejsca strukturom elastycznym i krótkotrwałym. Po drugie, globalny wyścig konkurencyjny naszej ery sprzyjał rozwojowi obiektów o strukturach korporacyjnych, które powoli zaczęły zajmować dominującą pozycję rynkową. Skuteczne funkcjonowanie takich organizacji okazuje się możliwe po dokonaniu podziału czynności wytwórczych i ich realizacji przez niewielkie, często doraźne, elastyczne struktury, czyli właśnie różnorodne zespoły zadaniowe. Po trzecie, nasilające się przemiany w gospodarce światowej sprawiają, że coraz więcej firm wchodzi na rynki zagraniczne i rozpoczyna działalność w skali globalnej, co wywołuje potrzebę wypracowania form współpracy i tworzenia zespołów międzynarodowych funkcjonujących poza i często ponad strukturami przedsiębiorstw. Po czwarte, zespołowa organizacja działań jest szczególnie potrzebna w sytuacji, gdy pojawiają się wieloaspektowe problemy, do rozwiązania których niezbędne są zróżnicowane, komplementarne doświadczenia i kompetencje. Właśnie złożoność współcześnie realizowanych zadań oraz zewnętrznych relacji organizacyjnych sprawia, że nie mogą być one powierzane jednostkom. A współczesne zespoły stały się dla organizacji swoistymi „memami wiedzy”, łączącymi różnorodne idee z rozwiązaniami [Trompenaars, Hampden-Turner 2005, s. 131].

Zaskakujące może być zatem, że jeszcze w latach 70. poprzedniego stulecia, mimo naukowych dowodów na korzyści organizacji pracy w formie zespołów, nie cieszyły się one powszechną estymą [Sundstrom, McIntyre, Halfhill, Richards 2000, s. 2], a tylko nieliczni decydowali się na tak „innowacyjne” rozwiązanie w swoich zakładach produkcyjnych. W grupie pionierów znalazło się wówczas Volvo, Saab czy General Motors. Ich menedżerowie doszli do wniosku, że zespoły są bardziej elastyczne i szybciej reagują na zmiany w otoczeniu niż tradycyjne wydziały [Robbins 2004, s. 197].

Globalne trendy ekonomiczne lat 80., postulujące ucieczkę od dyktatur i autokratyzmu w stronę demokracji, wzmocniły tendencję do przejmowania odpowiedzialności przez jednostki i angażowania się w zbiorowe procesy decyzyjne. Mimo to czasy szerokiego

upowszechnienia pracy zespołowej nastąpiły dopiero po roku 80. pod wpływem dwóch zasadniczych czynników.

Pierwszym czynnikiem była nasilająca się internacjonalizacja, zwłaszcza ekspansja na rynki Stanów Zjednoczonych oraz Europy, japońskich przedsiębiorstw międzynarodowych (przykładowo Toyoty), które szczyły się wysoką wydajnością pracy oraz systematycznie unowocześnianymi metodami produkcyjnymi opartymi właśnie na pracy zespołowej. Niezawodność i niskie ceny japońskich produktów oraz wynikająca stąd presja konkurencyjna na rynkach amerykańskich i europejskich sprawiły, że obok wydajności zaczęła nabierać znaczenia jakość wytwarzania, stając się ważną i do dziś niezwykle liczącą się determinantą sukcesu organizacji. W konsekwencji doszło do upowszechnienia, pierwotnie stosowanych właśnie w Japonii, koncepcji i metod podnoszenia jakości, jak TQM (*Total Quality Management*)³⁴ czy Six Sigma, które zamiast wykrywania wad na etapie kontroli końcowej promują zasadę zapobiegania defektom i przenoszeniu ich na kolejny etap w procesie wytwórczym. Nowe standardy jakości i zmiana samego jej postrzegania wyznaczyły nowe wymagania wobec pracowników współczesnych organizacji, z jednej strony, uznania indywidualnej odpowiedzialności³⁵ za produkt, a z drugiej, zaangażowania w skoordynowany wysiłek zespołowy na rzecz wspólnego celu.

Drugim czynnikiem upowszechnienia pracy zespołowej była kolejna fala presji efektywności. Równoległe z koncepcją wysokiej jakości lata 80. ubiegłego stulecia wypromowały profil efektywnej organizacji, której najważniejsze cechy zawierały się w triadzie: odchudzanie – elastyczność produkcji – szybka odpowiedź na potrzeby klienta, co wywołało nowe problemy organizacyjne i potrzebę ich naukowego rozwiązania. W konsekwencji rozwinięto i rozpowszechniano nowe koncepcje zarządzania: *Just in Time*, *lean organization*, *lean management* i BPR (*Business Process Reengineering*), które zakładały wzrost efektywności organizacji osiągnięty przy efektywnej i ścisłej zespołowej współpracy pracowników.

Jak widać, współczesne organizacje wymagają skoncentrowania procesów pracy wokół zespołów. Rosnąca złożoność, zasięg i czas realizacji działań wytwórczych i składających się na nie zadań, a także

³⁴ TQM tłumaczy się na język polski jako: kompleksowe zarządzanie przez jakość, kompleksowe zarządzanie jakością lub totalne zarządzanie jakością.

³⁵ Przykładem takiego podejścia może być system Toyoty, który zakłada „jakość wbudowaną w stanowisko pracy”, a jego celem jest niedopuszczenie do przejścia defektu na kolejne stanowiska w ciągu produkcyjnym.

struktura i dynamika wewnętrznych i zewnętrznych sieci powiązań organizacji powoduje, że potrzebują one do realizacji swoich celów rozmaitych kategorii zespołów, niejednokrotnie funkcjonujących w tym samym czasie. Oznacza to dalsze, często doraźne, rozbudowywanie sieci relacji w obrębie struktur jednego lub kilku przedsiębiorstw i wymusza wzmoczoną skoordynowaną aktywność i „zespołową mobilność” pracowników. W efekcie w dzisiejszych organizacjach upowszechniają się bardziej rozwinięte i wyrafinowane formy zespołów (por. tab. 1).

Tabela 1 Systematyzacja zespołów pracowniczych

Kryterium klasyfikacji	Rodzaj zespołu	Charakterystyka zespołu
CZAS TRWANIA ZESPOŁU	DORAŻNE (TYMCZASOWE)	Funkcjonujące krócej niż organizacja
	STAŁE	Trwające przez cały czas trwania organizacji
POZIOM UPRAWNIEN ZESPOŁU	KOMISJE I GRUPY ZADANIOWE	Mają charakter tymczasowy, ich kierownik rozliczany jest z wyników, zadania ściśle określone i ograniczone w czasie, po zrealizowaniu zadania grupa może zostać rozwiązana
	INTER-DYSCYPLINARNE	Pracownicy tego samego poziomu hierarchii, lecz z innych zakresów pracy podejmują się rozwiązywania innych problemów, wymieniają się informacjami, kompleksowo koordynują projekty
	SAMO-ZARZĄDZAJĄCE (AUTONOMICZNE/SAMOSTERUJĄCE/SAMOKIERUJĄCE)	Zazwyczaj złożone z 10–15 osób, które przejmują kierownictwo kolektywne – wspólną odpowiedzialność za swoich poprzednich kierowników, w zakresie kontroli nad tempem pracy i określenia zadań oraz zbiorowego dobierania metod kontroli jakości. Pracownicy takiego zespołu wzajemnie oceniają swoją skuteczność, co ma doprowadzić do zminimalizowania roli formalnego dozoru
CEL, DLA KTÓREGO ZESPÓŁ ZOSTAŁ POWOŁANY	PROBLEMOWY	Składa się na ogół z kilku pracowników o znaczącym statusie w danej organizacji. Jego uczestnicy spotykają się kilka razy w miesiącu, aby przedyskutować sposoby poprawy jakości pracy oraz doskonalenia warunków pracy
	INTER-FUNKCJONALNY (ZADANIOWY)	Składa się z pracowników o podobnym statusie w organizacji, ale z różnych dziedzin działalności. Celem takiego zespołu jest umożliwienie ludziom z różnych organizacji wymiany informacji, opracowania nowych projektów, rozwiązywania złożonych problemów oraz skoordynowania skomplikowanych zamierzeń

	KOŁA JAKOŚCI	Małe, 5–8-osobowe zespoły pracowników, bez uprawnień decyzyjnych, odbywające regularne spotkania w celu analizy metod i organizacji swojej pracy oraz ustalenia możliwości i sposobów ich poprawy, w szczególności w zakresie udoskonaleń jakościowych, ale także opracowania dobrych propozycji dotyczących racjonalizacji. W przedsiębiorstwach do kół jakości należą przede wszystkim pracownicy pionu produkcji niższych szczebli. Pośrednio w działalność zespołów zaangażowani są jednak wszyscy członkowie organizacji. Pełnią oni funkcję doradczą, uczestnicząc w spotkaniach kół jakości w zależności od poruszanego problemu lub biorą udział w ocenie proponowanych rozwiązań (zespoły decyzyjne), lub koncentrują działalność na wykonaniu zadań wynikających z ustalonego rozwiązania przy możliwie najmniejszych nakładach (zespoły wykonawcze)
	PROCESOWE	Powolywane do opracowania istotnych dla firmy procesów. Podlegają właścicielowi procesu, którym jest zazwyczaj przedstawiciel wyższej kadry zarządzającej. Zespoły te opracowują zadane procesy w sposób „interdyscyplinarny”, a więc przy uczestnictwie osób reprezentujących różne obszary działań organizacji
	PRODUKCYJNE (DOZOROWANE LUB AUTONOMICZNE)	Składają się z pracowników bezpośrednio produkcyjnych. Ich działalność koordynuje jeden, stały kierownik, będący pracownikiem wyższym rangą (zespoły dozorowane) lub wybieranym spośród członków zespołu (zespoły autonomiczne). Dbają o optymalne rozłożenie obowiązków i zadań, wykonują pracę ściśle produkcyjną oraz bieżący serwis maszyn
TECHNOLOGIA KOMUNIKACYJNA	WIRTUALNE	Działają podobnie jak pozostałe rodzaje zespołów, lecz członkowie są fizycznie rozproszeni i nie są przypisani do konkretnego miejsca, znajdują się przeważnie w różnych strefach czasowych, a kontakt odbywa się dzięki wykorzystywaniu technologii komunikacji, takich jak: telefon, faks, poczta elektroniczna, komunikatory. Zespół jest rozwiązywany po wykonaniu zadania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Robbins 2004, s. 199–204; Szalkowski, Bukowska 2005, s. 27–34; Karaszewski 1999, s. 109; Vollmuth 1995, s. 155, Sundstrom, McIntyre, Halfhill, Richards 2000.

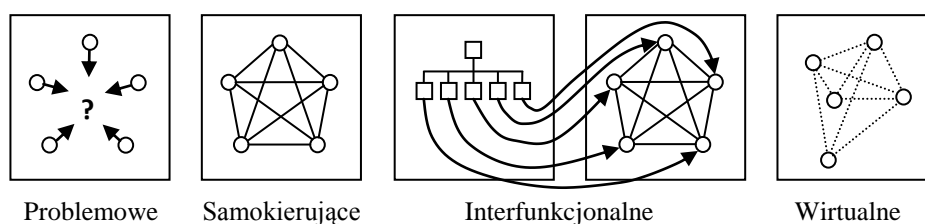
Poszukując sposobów obniżenia kosztów na drodze podnoszenia jakości, eliminowania odpadów czy przyspieszenia dostaw, wiele przedsiębiorstw korzysta z zespołów problemowych (por. rys. 2). Wśród nich na szczególną uwagę zasługują koła jakości³⁶, wykorzystywane przy realizacji koncepcji TQM i *lean management*. Ich idea zakłada realizację w praktyce zasady ciągłego doskonalenia. Jej rezultatem ma być uzyskiwanie dzięki usystematyzowanemu postępowaniu wysokiej produktywności i jakości efektów prowadzonej działalności poprzez wykorzystanie istniejącej (ale często w praktyce ukrytej) inicjatywy pracowników, chęci doskonalenia organizacji, warunków i wyników realizowanych procesów oraz posiadanej przez nich teoretyczno-praktycznej wiedzy na temat wykonywanej pracy. Metoda ta oparta jest nie tyle na umiejętnościach pojedynczego pracownika, lecz na efekcie synergii wyników działań [Bednarz, Gola]. Od członków takich zespołów oczekuje się zatem silnego osobistego zaangażowania w działania zespołowe. Dzięki temu pracownik przestaje być jedynie źródłem wiedzy czy siły fizycznej, ale dostarcza tworzywo do rozwiązania problemu i staje się współautorem własnego i zespołowego sukcesu utożsamianego z wytworzeniem produktów o wręcz doskonałej jakości.

Jak widać, w dążeniach do wzrostu efektywności dominującą i wciąż rosnącą rolę odgrywa indywidualna odpowiedzialność pracowników. Jak zostało wykazane, na przestrzeni lat od jednostki oczekiwano coraz szerzej rozumianej partycypacji, przenosząc ciężar odpowiedzialności za efekty z poziomu indywidualnego do poziomu zespołu [Marks, Panzer 2004], aż wreszcie poziomu organizacji. Ostatecznie sukces współczesnych zespołów zależy od zaangażowania ludzi w to, co robią, które musi być silnie związane z poczuciem odpowiedzialności wynikającej ze współtworzenia, a nie obowiązku [Kozusznik 2002, s. 118 za: Katzenbach]. Stąd konieczność stworzenia coraz bardziej wyrafinowanych mechanizmów rozwijających ten rodzaj indywidualnych potrzeb.

³⁶ Autorem i propagatorem koncepcji kół jakości był K. Ishikawa. Pierwsze 20 zespołów tego typu, których członkowie poszukiwali nowych rozwiązań w zakresie jakości, założono w 1961 r. [Gustafson, Kleiner 1994] i z powodzeniem funkcjonują one w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych, usługowych, a także wszelkiej działalności administracyjno-biurowej do dnia dzisiejszego. Pod koniec lat 80. ubiegłego stulecia w Japonii funkcjonowało milion kół zrzeszających ponad 10 milionów członków. Gdy w samych zakładach Toyoty w roku 2000 działało 6800 kół jakości, które zgłosiły ponad 700 tys. wniosków racjonalizatorskich (średnio przypada 10 wniosków na pracownika), spośród których zrealizowano 98%, www.toyota.de.

Dynamiczny rozwój cyfrowej infrastruktury komunikacyjnej umożliwił nieograniczone czasem i fizycznymi granicami państw rozszerzanie sieci współpracy w powiązaniach między przedsiębiorstwami i wywołał rozwój innowacyjnych metod organizacji pracy³⁷. Odpowiedzią na zaawansowane możliwości technologiczne z jednej strony, i potrzeby organizacji wynikające z internacjonalizacji przedsiębiorstw z drugiej, stały się zespoły wirtualne, które stanowią raczej rodzaj formy prowadzenia biznesu niż istniejącą fizycznie i sformalizowaną strukturę. Ich wyjątkowość wynika z przekroczenia barier czasu i przestrzeni, co czyni możliwą współpracę ludzi, którzy inaczej nie mogliby ze sobą współdziałać [Robbins 2004, s. 203], gdyż fizycznie znajdują się w różnych budynkach, różnych miastach, różnych krajach czy nawet na różnych kontynentach. Warto jednak zauważyć, że mimo intensywnego rozwoju technologii teleinformatycznych czyste formy zespołów wirtualnych, których praca zakłada całkowitą eliminację pracy w relacji osobistej (face-to-face), nadal należą do rzadkości [Kimble 2011, s. 7].

Rysunek 2. Cztery rodzaje zespołów



Źródło: Robbins 2004, s. 196.

Zastosowanie nowoczesnych rozwiązań telekomunikacyjnych i informatycznych telefonu, Internetu, technologii komputerowych, które przekłada się na „nową jakość” prowadzenia biznesu, umożliwiło realizację pracy zdalnej bez ograniczeń czasowych i geograficznych oraz przyspiesza komunikację i pozwala na efektywniejsze przeprowadzenie procesów wytwórczych. Niesie jednak ze sobą liczne ograniczenia i trudne do zlekceważenia (a często ukryte) niebezpieczeństwa, istotne zarówno dla samej organizacji, jak i tworzących ją ludzi. Wystarczy wspomnieć o sukcesywnym zaniku kontaktów społecznych oraz ich zubożeniu przez brak relacji twarzą w twarz, a tym samym wykluczenie komunikatów parawerbalnych i niewerbalnych w procesach

³⁷ Przykładowo telepracy czy pracy zdalnej, o których mowa w rozdziałach 1.3. i 2.3.

komunikacyjnych, co może prowadzić do wykształcania postaw społecznych. Uczestnictwo pracowników w działaniach funkcjonujących równolegle wielu zespołów wyłonionych z członków jednej organizacji, jak również łączących członków kilku jednostek w struktury transorganizacyjne oznacza wzmożony stres i dodatkowy wysiłek. Wymaga bowiem legitymowania się zarówno licznymi kompetencjami i umiejętnościami technicznymi (wiedzą ekspercką, kompetencjami biznesowymi, znajomością języków obcych, technologii informatycznych, umiejętnością koordynacji pracy przy ograniczonym kontakcie werbalnym i pozawerbalnym, koordynacji pracy własnej w kilku zespołach symultanicznie), jak i specyficznymi zdolnościami interpersonalnymi (umiejętnością pracy bez kontaktu twarzą w twarz), a także elastycznością i adaptacyjnością. Jako że wirtualizacja życia gospodarczego wyraźnie nabiera tempa i znaczenia, liczne zauważalne i dopiero wyłaniające się konsekwencje dla pracowników i całej organizacji (por. tab. 2) wymagają powszechnego uświadomienia i pilnych rozstrzygnięć przez kadry zarządzające współczesnych przedsiębiorstw.

Potencjał tkwiący w wydajności i konkurencyjności jakościowej stopniowo staje się niewystarczający dla sukcesu rynkowego współczesnych organizacji. Aktualnie ich przetrwanie jest silnie uwarunkowane innowacyjnością, która stanowi siłę napędową strategicznych zmian. Oczekiwania odnośnie do innowacyjności wymagają takich zachowań organizacyjnych, które zapewnią uczestnictwo pracowników w rozwiązywaniu problemów przedsiębiorstwa [Potocki 2006, s. 7]. Dzisiejsze organizacje coraz powszechniej zauważają zalety pracy zespołowej, dlatego świadomie angażują pracowników w zespoły o różnym charakterze (por. tab. 3). Także coraz częściej i chętniej wykorzystują potencjał tkwiący w różnorodności, komponując zespoły z ludzi wywodzących się nie tylko z odmiennych kręgów społecznych, ale także kulturowych, co stało się szczególnie łatwe po latach 80. ubiegłego stulecia, gdy przyspieszyły procesy globalizacji i internacjonalizacji.

Tabela 2. Wybrane konsekwencje tworzenia zespołów wirtualnych

Konsekwencje wykorzystywania zespołów wirtualnych	Organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • brak relacji mistrz–uczeń (zagrożenie dla ciągłości przekazywania wiedzy) • wiedza organizacyjna gromadzona jest w postaci gotowych rozwiązań, a nie sposobu dochodzenia do nich (brak możliwości wykorzystania wnioskowania przez analogię dla podobnych problemów w przyszłości) • ryzyko tworzenia „nowych” zespołów ze „starymi” współpracownikami (<i>dobór naturalny</i> w procesie selekcji, jednostki introwertyczne, słabe emocjonalnie, młode, o nieugruntowanej pozycji zawodowej mają utrudniony start na drodze kariery) • nowy wymiar procesów adaptacji i integracji pracowników • zarządzanie zasobami ludzkimi w wymiarze strategicznym przestaje dotyczyć pracowników zatrudnianych czasowo, w konwencji wirtualnej • zróżnicowanie kulturowe pracowników
	Jednostkowe	<ul style="list-style-type: none"> • ograniczenie możliwości tworzenia sieci wsparcia społecznego (w wymiarze instrumentalnym, społecznym i emocjonalnym) • ograniczenia w regularnym rozwoju zawodowym oraz długookresowym planowaniu kariery • zagrożenie dla równowagi praca–dom (pracownik mentalnie jest cały czas w pracy lub cały czas w domu, co powoduje stres i dezintegrację w zakresie realizacji ról społecznych (pracownik – mąż/żona – ojciec/matka) • konieczność rozwoju nowych kompetencji w zakresie umiejętności społecznych (szybkie zawieranie znajomości, odnajdywanie się w nowym zespole, przechodzenie z roli kierownika zespołu do pracownika wykonawczego i odwrotnie)
	Grupowe	<ul style="list-style-type: none"> • zmiana relacji pracownik–grupa • ograniczenie lub brak osobistego kontaktu • wzrost liczby powiązań komunikacyjnych aż do skali „każdy z każdym” • wzrost roli partycypacyjnych form współpracy • wzrost roli odpowiedzialności i zaufania • zespół stanowi podstawowe narzędzie realizacji działań zawodowych • zespół stanowi nowe, nieograniczone źródło doświadczeń i wiedzy eksperckiej • konieczność rozwoju nowych umiejętności współpracy na odległość

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem Januskiewicz K., Współczesne konsekwencje relacji pracownik – organizacja (w druku); J. M. Ivancevich, R. Konopaske, M. T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, (SIE), 9th Edition, McGraw-Hill Higher Education Inc. 2008, s. 503–506, N. A. Ebrahim, A. Shamsuddin, Z. Taha, *Virtual Teams: a Literature Review*, “Australian Journal of Basic and Applied Science” 2009/3(3), s. 2658.

Między zróżnicowaniem a kreatywnością zachodzi ważna relacja: kreatywność wynika z łączenia idei odległych od siebie. Stąd właśnie odmienne spojrzenie na świat poszczególnych członków zespołu sprawia, że są one bardziej twórcze, a w rezultacie ich pracy, częściej niż w zespołach jednolitych kulturowo, pojawia się kilka wariantów rozwiązań dla opracowywanego projektu [Miller, Fields, Kumar, Ortiz 2000, s. 19–20], dlatego dla zapewnienia większej kreatywności źródła tych idei powinny być zróżnicowane [Trompenaars, Hampden-Turner 2005, s. 131].

Obecnie, w dobie masowych przedsięwzięć globalnych wewnętrzna kulturowa różnorodność organizacji staje się powszechna, nieunikniona i cenna. Oferuje bowiem liczne korzyści, prowadząc do wzrostu efektywności działania organizacji i poprawy uzyskiwanych rezultatów [Higgs 1996, s. 36; Miller, Fields, Kumar, Ortiz 2000, s. 18]. Wynika to z faktu, że podczas gdy zespoły heterogeniczne kulturowo mogą korzystać z różnorodnej wiedzy, doświadczeń i umiejętności swoich uczestników, zespoły monokulturowe składają się zazwyczaj z osób wykształconych w ramach tego samego systemu edukacji i posiadających podobne doświadczenia. Dodajmy, że różnorodność kulturowa może przynieść korzyści z punktu widzenia efektywności zespołu, jednak wydobycie tej przewagi nie jest łatwe. Trompenaars i Hampden-Turner traktują zróżnicowanie jako jeszcze jeden rodzaj ryzyka, które jest podejmowane w trakcie tworzenia rentownego przedsiębiorstwa [Trompenaars, Hampden-Turner 2005, s. 131]. Badania N. Adler dowodzą bowiem, że grupy zróżnicowane mają duże szanse zarówno na porażkę, jak i spektakularny sukces, a zależy to zwłaszcza od jakości procesu grupowego [Trompenaars, Hampden-Turner 2005, s. 131], który wymaga umiejętności współpracy z osobami z różnych kultur. Współpraca ta jest możliwa pod warunkiem stworzenia atmosfery akceptacji pozwalającej docenić i wykorzystać potencjał tkwiący w kulturowej różnorodności oraz wypracowania narzędzi zarządzania kulturową heterogenicznością występującą w danej organizacji. Warunki te tworzą zestaw kardynalnych wyzwań pojawiających się przed kadrami zarządzającymi współczesnych firm, o których mowa w rozdziale 2.3. O ile jednak istnieją skuteczne metody zarządzania wspomnianą różnorodnością w ramach stabilnych i stałych struktur, o tyle jest to zadanie trudniejsze w przypadku coraz bardziej powszechnych więzi wykraczających poza ramy danej organizacji, charakteryzujących się nietrwałością i tymczasowością, które stanowią immanentne cechy zespołów wirtualnych. Zarządzanie takim środowiskiem wymaga bowiem nie tylko typowych, sprawdzonych kompetencji przydatnych w pracy

z każdym zespołem, ale zespolenia umiejętności specyficznych dla przewodzenia zespołom heterogenicznym kulturowo i zespołom wirtualnym, a zatem wykazania się jednocześnie uwrażliwionym kulturowo stylem przywództwa i umiejętnością zarządzania wirtualną siecią relacji. Problemy z tym związane powinny zostać jak najszybciej rozwiązane.

Wyłaniające się pojęcie zespołu pracowniczego

Warunki krótkookresowych nieciągłości powodowanych przez nowe, radykalne technologie [Płoszajski 2005, s. 6] wymagają nowych organizacji. Idea organizacji elastycznych z lat 80. ubiegłego wieku ewoluowała w stronę natychmiast reagujących na dynamiczne i kompleksowe zmiany otoczenia organizacji adhokracji [Cameron, Quinn 2003]. Termin utworzony w latach 80. ubiegłego stulecia od wyrażenia *ad hoc* [Mintzberg, McHugh 1985] wskazuje na tymczasowość i ulotność tworzonych w ten sposób powiązań. Zespoły powoływane są w zależności od potrzeb do realizacji jednorazowych zadań o charakterze projektowym i rozwiązywane, gdy tylko zadanie zostanie wykonane. Brak w nich ustrukturyzowanych więzi służbowych czy jednego scentralizowanego ośrodka władzy, a uprawnienia z nią związane są przydzielane na czas realizacji zadania i rozdzielane niesymetrycznie jednostkom lub zespołom w zależności od posiadanych informacji czy kompetencji (szczególnie wiedzy eksperckiej) potrzebnych na danym etapie prac. Kultura adhokracji promuje profil przywódcy wizjonera i innowatora, a od pracowników oczekuje zachowań przedsiębiorczych i skłonności do podejmowania ryzyka – mają one doprowadzić do stworzenia unikalnych, wręcz rewolucyjnych produktów (nowych prototypów). Takie okoliczności wymagają zaangażowania w działania zespołowe wysokiej klasy specjalistów [Mintzberg 1985, s. 160–161] tworzących zespół o specyficznym profilu, od którego oczekuje się więcej niż poprawnego wykonania zadania, traktowanego jako oczywista i podstawowa umiejętność. Wśród pożądanych charakterystyk kompetencyjnych kardynalnego znaczenia nabierają: spontaniczna i nieograniczona adaptacyjność i elastyczność, kreatywność oparta na eksperymentowaniu oraz umiejętność antycypowania przyszłości.

Umiejętność adaptacji wynika nie tylko z konieczności przystosowania się do nowych warunków, które cechuje nadmiar informacji, niepewność i niejednoznaczność, ale z częstych zmian zadań i zespołów. Wymusza ją także nieciągłość stosunków społecznych związana z polityką elastycznego zatrudnienia i wysokie zróżnicowanie grup pracowniczych. W takich warunkach adaptacyjność zaczyna

wyrażać się w „poszukiwaniu przez pracowników własnego miejsca w systemie działań organizacyjnych” [Sikorski 1999, s. 166], który coraz rzadziej dotyczy jednej organizacji.

Już dziś korporacje doceniają i szeroko wykorzystują przewagę tkwiącą w różnorodności, zwłaszcza kulturowej, prowadząc selekcję członków zespołu bez ograniczeń geograficznych, opartą głównie na kryteriach: kompetencji i umiejętności³⁸ oraz dostępności i tymczasowej przydatności. Komponowanie zespołów bez ograniczeń przestrzennych i czasowych oznacza, że pracownik nieustannie zmienia swoją przynależność do zespołu, co utrudnia ustabilizowanie więzi społecznych, które odgrywały istotną rolę w organizacjach tradycyjnych, oraz uniemożliwia rozwinięcie tożsamości zespołowej, istotnej z punktu widzenia efektywności zespołu. W efekcie okazuje się, że wirtualizacja pracy ogranicza lub wręcz pozbawia człowieka możliwości realizacji, dotąd spełnianych właśnie poprzez zaangażowanie w działania zespołu, trzech omawianych wcześniej fundamentalnych potrzeb: potrzeby informacji o otaczającym nas świecie i o nas samych w wyniku porównania z innymi (skoro do minimum ograniczamy kontakt z innymi i docierać mogą do nas informacje przekłamate); potrzeby afiliacji, czyli przebywania i interakcji z innymi (skoro eliminuje się tego typu kontakt fizyczny) oraz potrzeby władzy, czyli możliwości kontrolowania zachowań innych (skoro oddziela nas od innych przestrzeń i „bezduszna” technologia) przy jednoczesnej możliwości jej nadużywania. Wobec takich uwarunkowań pojawia się szczerą obawą o „losy” pracowników przyszłości.

Wzmocniona wirtualizacja i zróżnicowanie zespołów stwarzają zagrożenie dla ich efektywności, stanowiącej jeden z naczelných celów organizacji. Efektywność ta jest bowiem uzależniona od wielu różnorodnych czynników wynikających przede wszystkim z dwóch źródeł: (1) samego działania, a konkretnie: jego stopnia trudności³⁹ i sposobu (jasności) określenia [Kozusznik 2002, s. 105] oraz (2) właściwości zespołu, konkretnie:

- charakterystyki poszczególnych członków zespołu [Robbins 2004, s. 200–201; Sundstrom, DeMeuse, Futrell 1990, s. 57–59],
- spójności zespołu odzwierciedlonej w sile więzi interpersonalnych opartych na zaufaniu i sympatii [Oyster 2002, s. 44; Kohn, Oconnell 2008, s. 49],

³⁸ O czym również w rozdziale 1.2 i 2.1.

³⁹ Należy zauważyć niekorzystny fakt, że na skutek wpływu grupy zespoły często stawiają sobie trudne, a czasem nierealistyczne cele.

- dopasowania członków zespołu wynikającego z umiejętności dzielenia tych samych poglądów i oczekiwań wobec działania, w które są zaangażowani [Kohn, Oconnell 2008, s. 49],
- umiejętności członków grupy w zakresie: podejmowania decyzji, umiejętności interpersonalnych oraz specjalistycznych umiejętności technicznych [Robbins 2004, s. 204–201],
- dostosowania stylu współdziałania przywódcy z podwładnymi oraz stopnia, w jakim sytuacja umożliwia przywódcy wywieranie wpływu⁴⁰ [Robbins 2004, s. 209],
- umiejętności samodzielnego wyznaczenia kierunku działania⁴¹ [Kohn, Oconnell 2008, s. 49].

Jak można sądzić, tak opisane uwarunkowania efektywności zespołów wobec intensyfikacji różnicowania współczesnego środowiska pracy oraz przestrzennego rozproszenia zadań realizowanych przez nieznających się twarzą w twarz, zwykle współpracujących doraźnie „specjalistów-właścicieli działania”, stają się coraz trudniejsze do osiągnięcia. Wymagają ponadto rozwinięcia specyficznych kompetencji kadr kierowniczych, co zostało szerzej wyjaśnione w rozdziale 2.3.

Popularna dziś teoria głosi, że globalizacja gospodarki doprowadzi do wykształcenia się jednej kultury, wspólnej dla całego świata. Trompenaars i Hampden-Turner nie zgadzają się z tą teorią. Według nich globalizacja nie jest niczym więcej jak częściowym ujednoceniem pewnych zewnętrznych przejawów kultury – zróżnicowanie wartości, norm i postaw wcale nie zanika, a „organizacja idealna”, sprawdzająca się w każdych warunkach kulturowych, jest tylko „teoretyczną uludą” [Trompenaars, Hampden-Turner 2002, s. 15].

Ch. Handy twierdzi, że „życie w wieku nieciągłości oznacza konieczność przewidywania tego, co niemożliwe”, a zatem trudno o pewne scenariusze przyszłości⁴². Systematyczne scalanie gospodarek narodowych jest jednak faktem i niesie ze sobą szereg problemów, których konfrontacja wydaje się nieunikniona. Przykładem może być utrata regionalnej specyfiki zespołów na rzecz charakterystyk globalnych. Uznaje się bowiem, że szeroko traktowane zróżnicowanie, obok swobodnego przepływu wiedzy i doświadczeń między członkami,

⁴⁰ Wynika to z założeń teoria sytuacyjnej L. Fiedlera, o której była mowa nieco wcześniej.

⁴¹ Wyrażonej koncepcją zespołów samosterujących.

⁴² Wystarczy przytoczyć zaskakująco nietrafną prognozę Thomasa Watsona, założyciela i prezesa firmy IBM, który w 1950 r. szacował, że „Świat potrzebuje nie więcej niż 5 komputerów rocznie”.

przyczynia się do innowacyjności zespołów [Trompenaars 2010, s. 88], a zatem stopniowy zanik przewagi tkwiącej w tej różnorodności, której zasadniczym źródłem jest kultura narodowa, na rzecz powstania kultury uniwersalnej może okazać się krytyczny dla wspomnianej innowacyjności i efektywności zespołów.

Podjmując się ekstrapolacji⁴³ procesów związanych z rozwojem grupowych form współpracy, można zaobserwować kilka podstawowych tendencji. Po pierwsze, dalsze upowszechnianie zespołów pracowniczych, zwłaszcza powoływanych w celu projektowania i rozwoju nowych produktów oraz świadczenia nowych usług. Po drugie, wykorzystywanie zespołów (zwłaszcza projektowych) jako narzędzia współpracy między organizacjami, które tymczasowo oddelegowują swoich specjalistów do realizacji wspólnych projektów. Po trzecie, upowszechnianie zespołów wirtualnych. Po czwarte, wzrost roli systemów wsparcia w stymulowaniu efektywności zespołów, oczekiwanych w związku z przejmowaniem przez zespół odpowiedzialności za realizowane zadania. Systemy te powinny obejmować politykę zatrudnienia, systemy oceny efektów, informowania i motywowania oraz technologie komunikacyjne [Sundstrom, McIntyre, Halfhill, Richards 2000, s. 60]. Po piąte, szerokie wykorzystanie środków elektronicznego przekazu, dzięki którym możliwe jest tworzenie i kierowanie zespołami opartymi na sieci „samokierujących się” ekspertów pochodzących z głównych dziedzin funkcjonalnych, koordynowanych przez „pośredników”, skoncentrowanych na wykrywaniu i przekazywaniu słabych sygnałów komunikacyjnych, na wzór „orkiestry symfonicznej”, której każdy uczestnik będący światowej klasy specjalistą pozostaje w bezpośredniej relacji z osobą koordynatora i potrzebuje pozostałych, by stworzyć dzieło muzyczne [Drucker 1988, s. 47–48].

Podsumowanie

Dokonany powyżej przegląd form pracy zbiorowej, które na przestrzeni lat pojawiały się i przekształcały w związku ze zmianami otoczenia i potrzebami organizacji, pozwolił ukazać złożoność procesów zachodzących na płaszczyźnie grupowych zachowań pracowniczych oraz w relacji pracownik – grupa – organizacja. Transformacja tych form trwa nadal, ponieważ dążenie do ograniczenia czy wręcz wyeliminowania

⁴³ Metoda ekstrapolacji jest pomocną metodą prognozowania, jednak opiera się na założeniu występowania zmian ciągłych (ewolucyjnych) w otoczeniu przedsiębiorstwa, a zatem eliminuje z analizy coraz częściej notowane w obecnych czasach zmiany rewolucyjne.

wysiłku przy jednoczesnej potrzebie podwyższania efektywności pracy od zawsze sprawiało i nadal sprawia, że ludzie łączą się w rozmaite grupy i udoskonalają sposoby ich współpracy. Stąd można oczekiwać, że mimo rewolucyjnych zmian w zakresie technologii wytwórczych ludzie nadal będą mieli potrzebę tworzenia grup, choć forma organizacji ich pracy, środki realizacji zadań i metody komunikacji⁴⁴ będą ulegać dalszym modyfikacjom (por. tab. 3).

Tabela 3. Wybrane aspekty organizacji pracy w organizacjach tradycyjnych, współczesnych i przyszłości

Charakterystyka	Organizacja tradycyjna	Organizacja współczesna	Organizacja przyszłości
sposób zorganizowania pracy	praca indywidualna	praca zbiorowa	praca zbiorowa w sieci wiedzy – opartej na splocie kontaktów
forma zorganizowania pracowników	grupa robocza	zespół pracowniczy	sieć niezależnych agentów – właścicieli działania /problemu
czas trwania	grupa stała	zespoły stałe lub tymczasowe	doraźne sieci tworzone wokół działania/problemu
podział funkcji lidera	jeden silny wskazany lider	funkcja lidera rozproszona między członków zespołu – kontrola kolektywna	funkcja lidera przypisana do działania w łańcuchu działalności wytwórczej (jeden naturalny „zadaniowy” lider), który pełni funkcję reprezentanta (ambasadora) działania/problemu, odpowiedzialnego za powiązanie specjalistów (stworzenie sieci/konstelacji) dla realizacji danego działania
przebieg kanałów komunikacji	wertykalny	wertykalny i horyzontalny	„każdy z każdym”
odpowiedzialność	osobista (jednostkowa)	osobista i zespołowa	osobista specjalisty za działanie/problem, którego jest właścicielem
kontrola	narzucona	samokontrola kolektywna	samokontrola indywidualna

⁴⁴ Na ten temat szerzej w rozdziale 2.4.

zadania	sformalizowane	ściśle zdefiniowane	luźno zdefiniowane
rywalizacja między członkami grupy	brak	silna	rywalizacja przy silnej kooperacji w ramach sieci
usytuowanie struktury grupy względem organizacji	struktura wewnętrzna	symbioza struktur wewnętrznych i zewnętrznych – korzystanie z usług specjalistów „na etacie” z jednej lub kilku organizacji oraz ewentualnie z „wolnych” specjalistów	dominacja struktur zewnętrznych – korzystanie z usług „wolnych” specjalistów
zbieżność celu organizacji i grupy	ten sam	różny, sformułowany samodzielnie przez grupę	różny, sformułowany indywidualnie przez poszczególnych uczestników grupy w związku z celami realizowanymi w równoległe funkcjonujących zespołach
stopień związania z grupą	pracownicy najemni	pracownicy najemni i samodzielni	samodzielni specjaliści – pracownicy wiedzy, pełniący względem siebie funkcje wspierające
stopień partycypacji w podejmowanie decyzji	bardzo niski lub brak – rozkazodawstwo	wysoki	bardzo wysoki – konsultacje
formy partycypacji pracowników	posiedzenia	otwarte spotkania	(tele)konferencje globalne
zaangażowanie w wyznaczanie i realizację zadań	realizacja zadań wyznaczonych przez innych	zespół wyznacza zadania sam dla siebie	poszczególni członkowie sieci wyznaczają zadania sami dla siebie

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu: J. R. Katzenbach, D. K. Smith, *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 98–99; M. Hammer, *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 116–126.

Bibliografia

1. Aniszewska G. (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.
2. Bednarz M., Gola A., *Koła jakości i problemy ich wdrażania w warunkach polskich przedsiębiorstw*, referat Naukowego Koła Zarządzania Przedsiębiorstwem przy Katedrze Organizacji Przedsiębiorstwa Politechniki Lubelskiej, <http://nkzp.pollub.pl>, dostęp 17.09.2011.
3. Belbin R. M., *Nie tylko zespół*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
4. Cameron K. S., Quinn R. E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
5. Cohen S. G., Bailey D. E., *What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite*, "Journal of Management" 1997, Special Issue, Vol. 23, Issue 3.
6. Drucker P., *The Coming of the New Organization*, "Harvard Business Review" 1988, No. 1–2.
7. Ebrahim N. A., Shamsuddin A., Taha Z., *Virtual Teams: a Literature Review*, "Australian Journal of Basic and Applied Science" 2009, No. 3.
8. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
9. Gustafson K., Kleiner B. H., *New Development in Team Building*, "Work Study" 1994, No. 8.
10. Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
11. Herman A., Ciesielska D., Kurowski W., *Rola wiedzy w tworzeniu wartości globalnej gospodarce usług*, Badania Naukowe Katedry Zarządzania Wartością SGH, Warszawa 2011.
12. Higgs M., *Overcoming the problems of cultural differences to establish success for international management teams*, Team performance management: an international journal, 1996, Vol. 2, No. 1.
13. Ivancevich J. M., Konopaske R., Matteson M. T., *Organizational Behavior and Management*, (SIE), McGraw-Hill Higher Education Inc. 2008.
14. Karaszewski R., *Total Quality Management – wybrane zagadnienia*, TNOiK, Toruń 1999.
15. Katzenbach J. R., Smith D. K., *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
16. Kimble Ch., *Building Effective Virtual Teams: How to Overcome the Problems of Trust and Identity in Virtual Teams*, "Global Business and Organizational Excellence" January/February 2011.
17. Kohn S. E., Oconnell V. D., *6 nawyków wydajnego zespołu*, Wydawnictwo ONE Press 04/2008.
18. Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
19. Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
20. Kurnal J., *Zarządzanie zespołami pracowniczymi: wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2006.
21. Lewandowski A., *Kultura organizacji – między stałością a zmianą*, 14.04.2008, www.personelplus.pl, dostęp 30.09.2011.
22. Marks M. A., Panzer F. J., *The Influence of Team Monitoring on Team Processes and Performance*, "Human Performance" 2004, Vol. 17, Issue 1.
23. Martyniak Z., *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1989.

24. McGrath J. E., Tschan F., *Management Principles. The Theory of Management: Temporal Matters in the Study of Work Groups in Organizations*, "The Psychologist Manager Journal" 2007, Vol. 10, Issue 1.
25. McShane S., Glinow von M. A., *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Higher Education Inc. 2000.
26. Miller M., Fields R., Kumar A., Ortiz R., *Leadership and organizational vision in managing a multiethnic and multicultural project team*, "Journal of Management in Engineering" 2000/16(6).
27. Mintzberg H., *Structure in Fives*, Prentice Hall, New York 1983.
28. Mintzberg H., McHugh A., *Strategy Formation in an Adhocracy*, "Administrative Science Quarterly" June 1985, Vol. 30, No. 2.
29. Oyster C. K., *Grupy*, Zysk i S-ka, Poznań 2002.
30. Płoszajski P. (red.), *Przerażony kameleon: Eseje o przyszłości zarządzania*, Fundacja Rozwoju Edukacji Menedżerskiej SGH, Warszawa 2005.
31. Potocki A., *Istota i komponenty zachowań organizacyjnych (ZWO – zachowań w organizacji)*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 715/2006.
32. Putnam R., *Demokracja w działaniu*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1995.
33. Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
34. Rozkwitalska M., *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
35. Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
36. Sundstrom E., DeMeuse K., Futrell D., *Work Teams: Applications and effectiveness*, "American Psychologist" 1990, Vol. 45, No. 2.
37. Sundstrom E., McIntyre M., Halfhill T., Richards H., *Work Groups: From the Hawthorne Studies to Work Teams of the 1990s and Beyond, Group Dynamics: Theory, "Research and Practice"* 2000, Vol. 4, No. 1.
38. Szałkowski A., Bukowska U., *Zarządzanie zespołami pracowniczymi. Aspekt behawioralny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
39. Trompenaars F., *Kultura innowacji. Kreatywność pracowników a sukces firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2010.
40. Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
41. Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
42. Vollmuth H. J., *Controlling – Instrumenty od A do Z*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1995.

Spis rysunków

Rysunek 1. Porównanie grup i zespołów roboczych

Rysunek 2. Cztery rodzaje zespołów

Spis tabel

Tabela 1. Systematyzacja zespołów pracowniczych

Tabela 2. Wybrane konsekwencje tworzenia zespołów wirtualnych

Tabela 3. Wybrane aspekty organizacji pracy w organizacjach tradycyjnych, współczesnych i przyszłości