

## FORMOWANIE ZESPOŁU A JEGO INNOWACYJNOŚĆ

Karol KOWALEWSKI

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Filia w Elku; karol.kowalewski@wsfiz.edu.pl

**Streszczenie:** Celem referatu jest przedstawienie roli procesu formowania zespołu w działalności innowacyjnej oraz szeregu praktycznych uwag i sugestii, które mogą przyczynić się do poprawy funkcjonowania zespołów w zakresie tworzenia rozwiązań innowacyjnych. Praca ma charakter rozważań teoretycznych, które nawiązują do wyników badań pochodzących z wybranych publikacji naukowych i raportów badawczych. Dominującą część referatu stanowią rekomendacje w zakresie formowania zespołów, których celem jest działalność kreatywna na rzecz rozwoju innowacji. Analizie poddano takie zagadnienia, jak: liczebność zespołu, dobór kadry, podział ról i kształtowanie kultury zespołu. Referat kończy podsumowanie zawierające syntezę prowadzonych rozważań.

**Słowa kluczowe:** zespół, innowacje, zarządzanie, kreatywność.

## TEAM FORMATION AND ITS INNOVATIVENESS

**Abstract:** The aim of the paper is to present the role of the process of team formation in the innovative activity and show a number of practical remarks and suggestions that can contribute to the improvement of teams' functioning in the area of creating innovative solutions. The paper has the character of theoretical considerations which refer to the results of the secondary research coming from selected scientific publications and research reports. The main part of the paper constitute recommendations regarding team formation whose purpose is creative activity in favour of development of innovations. The analysis covered the following issues: team size, staff selection, division of roles and shaping team's culture. The paper finishes with a summary containing the synthesis of the conducted considerations.

**Keywords:** team, innovation, management, creativity.

## 1. Wprowadzanie

Współczesne trendy w zarządzaniu przedsiębiorstwami w coraz większym stopniu opierają się na wykorzystaniu pracy zespołowej, a nie na aktywności jednostek. Jest to szczególnie istotne w kontekście działalności innowacyjnej, ponieważ zespoły dają większe możliwości generowania nowych pomysłów i rozwijania kreatywności (Sundstrom, 1999). Zbiorowe rozwiązywanie problemów poprawia też skuteczność bieżących działań, zwiększa intensywność przepływu informacji, stymuluje wymianę wiedzy i doświadczeń między pracownikami oraz pozwala na lepsze wykorzystanie ich potencjału.

Przedsiębiorcy i menedżerowie muszą mieć jednak świadomość tego, że samo powołanie zespołu nie jest gwarancją sukcesu. Zebranie grupy pracowników i określenie ich mianem *zespołu* nie prowadzi jeszcze do wzrostu efektywności i jakości pracy (Hackman, 2002).

W świetle doświadczeń praktyków biznesu i wyników licznych badań empirycznych można stwierdzić, że zasadność tworzenia zespołów pracowniczych nie budzi wątpliwości. Swoistym wyzwaniem jest jednak odpowiedź na pytanie, co sprawia, że zespoły są mniej lub bardziej kreatywne i w jaki sposób tę kreatywność pobudzać?

Maksymalne wykorzystanie możliwości, jakie daje praca zespołowa wymaga niejednokrotnie zmiany stylu zarządzania przedsiębiorstwem, jak również przygotowania pracowników do takiej formy współdziałania. W tym zakresie ważne jest zatem odpowiednie formowanie zespołu, czyli dobór właściwych ludzi, ich liczebność, odpowiedni podział ról i zadań, jak również ukształtowanie kultury zespołu, ponieważ to wszystko decyduje o efektach pracy.

W związku z powyższym celem referatu jest ukazanie roli procesu formowania zespołu w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw oraz szeregu praktycznych uwag, które mogą przyczynić się do poprawy funkcjonowania zespołów w zakresie tworzenia rozwiązań innowacyjnych. Praca ma charakter rozważań teoretycznych, które nawiązują do wyników badań wtórnych pochodzących z wybranych publikacji naukowych i raportów badawczych.

## 2. Zespół – charakterystyka pojęcia

W słowniku języka polskiego można znaleźć jedynie bardzo ogólną charakterystykę terminu *zespół*. Zgodnie z powyższym źródłem zespołem jest „grupa ludzi wspólnie pracujących lub robiących coś w jakiejś dziedzinie” (Anonim, 21.06.2018).

Bardziej szczegółowo opisuje zespół B. Kozusznik podając, że jest to specyficzna grupa społeczna, będąca elementem organizacji, powiązanej formalnymi i nieformalnymi „wiązami”, wykonująca określone zadania w celu uzyskania określonej gratyfikacji

materialnej i pozamaterialnej” (Kozusznik, 2002, s. 12). Autorka zwraca więc uwagę na aspekt szczególnych relacji międzyludzkich, które zachodzą w zespole oraz zadaniowość zespołu, co rzutuje z kolei na proces realizacji założonych celów. W podobnym znaczeniu definiuje zespół J. Adair, według którego zespół jest grupą, w której jednostki mają wspólny cel, a zadania oraz umiejętności każdego członka pasują do pozostałych (Adair, 2001).

W nieco innym kontekście charakteryzują zespół D. Kezsbom i K. Edward, według których zespołem jest „zbiór ludzi, którzy muszą polegać na skumulowanej wiedzy, umiejętnościach i talentach każdego z wzajemnie zależnych członków zespołu” (Kezsbom, Edward, 2001, p. 12). Autorki akcentują tym samym znaczenie uzupełniających się kompetencji poszczególnych osób wchodzących w skład zespołu dla osiągniętych efektów.

Zespół jest także definiowany jako „mała liczba osób o uzupełniających się umiejętnościach, mających wspólny cel, system wartości i podejście, za które wszyscy czują się odpowiedzialni” (KPRM, 21.06.2018). Analizowany punkt widzenia uwzględnia zatem takie dodatkowe kwestie, jak liczebność oraz wspólna odpowiedzialność członków za wyniki całego zespołu.

Za najpopularniejszą definicję pojęcia *zespół* należy jednak uznać charakterystykę opracowaną przez duet J. Katzenbach i D. Smith, którzy określają zespół jako „małą grupę ludzi, posiadających komplementarne umiejętności, prezentujących wspólne podejście do pracy, prawdziwie zaangażowanych w działania zmierzające do osiągnięcia wspólnego celu ogólnego i celów szczegółowych, za które wszyscy czują się wspólnie odpowiedzialni” (Katzenbach, Smith, 2006, p. 55). Przytoczona sentencja uwzględnia wszystkie najistotniejsze cechy szczególne zespołu i, tym samym, wydaje się kompleksowo opisywać te pojęcie.

### **3. Kluczowe aspekty formowania zespołu w kontekście stymulowania działalności innowacyjnej**

Ze względu na ograniczenia wynikające z objętości niniejszego opracowania zakres przedmiotowy rozważań został zawężony do kwestii formowania zespołu, a nie późniejszych faz jego funkcjonowania, jak burzliwość czy normalizacja. Należy bowiem zauważyć, że każdy zespół pracowników wykazuje zwykle kilka etapów rozwoju. W tym zakresie najbardziej znane i spopularyzowane jest ujęcie B. Tuckmana z 1965 roku, który dowodził, że zespół przechodzi cztery fazy rozwoju: formowanie (*forming*), burzliwość (*storming*), normowanie (*norming*) i osiąganie wyników (*performing*) (Tuckman, 1965).

Wielu autorów słusznie zauważa, że kluczowym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstw i innowacyjności jest praca zespołowa (Gadomska-Lila, 2011; Piskorz, 2013). Trzeba mieć jednak świadomość, że samo powołanie zespołu nie gwarantuje w tym zakresie sukcesu. Jeżeli określona zbiorowość pracowników ma skutecznie przyczyniać się do postępu

i kreowania nowych rozwiązań, już na etapie formowania zespołu pracującego na rzecz innowacyjności należy uwzględnić kilka istotnych kwestii, które przedstawiono poniżej.

#### *Liczebność zespołu*

W wielu publikacjach naukowych można spotkać się z dość enigmatycznym stwierdzeniem, że zespół powinien się składać z „małej” liczby członków (Pawlak, 2015; KPRM, 21.06.2018). Analizowane zagadnienie konkretyzują M. Gellert i C. Nowak, którzy twierdzą, że praca zespołowa powinna obejmować współpracę od 3 do 8 osób (Gellert, Nowak, 2008). Ich zdaniem komunikacja w takich zespołach przebiega dużo sprawniej, a gdy przekroczy się wskazaną liczbę członków, współpraca staje się coraz trudniejsza i przynosi gorsze efekty. Nieco innego zdania jest S. Robbins, który uważa, że najbardziej skuteczne są zespoły, które liczą od 5 do 12 osób (Robbins, 2003). Z kolei praktyka ekspertów z dziedziny KAIZEN wskazuje, że optymalna liczba członków zespołów pracowniczych powinna wynosić od 6 do 9 osób (Fulczyk, 21.06.2018).

Wątpliwości budzi również maksymalna zalecana liczba osób w zespole. Zdaniem M.A. Westa zespół nie powinien liczyć więcej niż 10-12 osób (West, 2000). B. Zych opiera się na wynikach badań, z których wynika, że naturalna skłonność do współpracy zmniejsza się dopiero w zespołach liczących powyżej 20 członków (Zych, 21.06.2018). Jeszcze innego zdania jest A. Pyszka, który podaje graniczną liczbę 25 osób w zespole (Pyszka, 2015).

Zagadnienie optymalnej liczebności zespołu jest zatem dyskusyjne tym bardziej, że zależy również od charakteru stawianych zadań i celów oraz specyficznych warunków funkcjonowania zespołu. Nie ulega jednak wątpliwości, że niekorzystna jest zarówno zbyt mała, jak i zbyt duża liczebność zespołu. Zbyt małe zespoły cechują się ograniczonym zakresem: wiedzy, kompetencji, współpracy i pomysłów. Trudno jest w nich skutecznie wdrożyć metody grupowego rozwiązywania problemów, jak *burza mózgów* czy *design thinking*. Z kolei zbyt liczne zespoły wykazują problemy z komunikacją oraz podziałem obowiązków i odpowiedzialności. Im liczniejszy jest zespół tym dłużej trwa wzajemne poznawanie się członków i ukształtowanie optymalnego stylu pracy. Trudniej o kompromis i wysoką spójność grupy.

#### *Dobór członków do zespołu*

Pomimo intensywnego rozwoju sieci neuronowych i technologii opartych na sztucznej inteligencji to nadal człowiek jest czynnikiem sprawczym nowych rozwiązań. Wpływ kadry na poziom zaawansowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw jest więc znaczący. Trudno jest zakładać, że organizacja będzie wdrażała nowe produkty, metody pracy czy przedsięwzięcia marketingowe, jeżeli będzie dysponować kadrami składającą się z mało kreatywnych, niezaangażowanych i „zamkniętych” poznawczo pracowników. W tym aspekcie należy więc zwrócić szczególną uwagę na właściwe przeprowadzenie procedury doboru pracowników.

Praca nad innowacjami wymaga od kadry fachowości, szerokiej wiedzy i umiejętności, czyli odpowiednio rozwiniętych kompetencji w dziedzinie, która stanowi obszar prac nad

innowacją. Są to tzw. zagadnienia „twarde”, które dość łatwo można poznać i zweryfikować podczas selekcji kandydatów. W tym celu należy dokonać szczegółowej analizy dostarczonych dokumentów aplikacyjnych i wystawionych referencji oraz przeprowadzić testy wiedzy i umiejętności zawodowych, do czego służą tzw. próbki pracy czy pogłębione wywiady podczas rozmowy kwalifikacyjnej.

Nie negując znaczenia kompetencji technicznych w procesie doboru członków do zespołu wielu ekspertów zwraca jednak uwagę, że jeżeli przed pracownikami stawia się wymagania w zakresie rozwijania działalności innowacyjnej, to kluczową rolę w tym zakresie odgrywa ich osobowość, cechy mentalne i wolicjonalne, a nie wiedza czy umiejętności. Co więcej, wyniki badań wskazują, że poznanie typu osobowości człowieka umożliwia zrozumienie, w jaki sposób pozyskuje on i przetwarza informacje, a następnie wyciąga z nich wnioski oraz jaki jest poziom jego kreatywności (Gadomska-Lila, 2011).

Szczegółowe podejście do analizowanej tematyki proponuje zespół pod kierunkiem R. Drozdowskiego, który wskazuje na następujące cechy charakteryzujące jednostki kreatywne (Drozdowski, et al., 2010):

- otwartość umysłu, czyli tolerancja na informacje niepewne, sprzeczne, dziwne, która nie polega na ich bezkrytycznej akceptacji lecz na uważnym rozpatrywaniu;
- silna motywacja wewnętrzna charakteryzująca się wytrwałością w rozwiązywaniu problemów;
- ciekawość poznawcza i zadowolenie związane z rozwiązywaniem problemów;
- niezależność w myśleniu i działaniu, ponieważ ludzie twórczy postępują zgodnie z własnymi przekonaniem i nie ulegają łatwo naciskom innych osób;
- pozytywny stosunek do siebie oraz poczucie własnej wartości i godności;
- preferencja i akceptacja umiarkowanego ryzyka;
- poczucie sensu i wartości swojej pracy;
- umiarkowany krytycyzm, czyli umiejętność dokonania obiektywnej oceny stanu swojej wiedzy oraz duża ostrożność w przyjmowaniu nowych hipotez i teorii;
- szerokie zainteresowania dziedzinami wiedzy wykraczającymi poza sprawy zawodowe.

Innowatora można więc poznać po wyjątkowych cechach i predyspozycjach. Jest to osoba, która odznacza się niekonwencjonalnym podejściem do rozwiązywania problemów zawodowych, wnikliwą obserwacją oraz umiejętnością stawiania nieszablonowych pytań (Górski, Mikołajczyk, Tataj, 2016). Do analizowanych zespołów należy dobierać ludzi, którzy lubią zadania wymagające kreatywności i rozwiązywania problemów, dla których jest to pasja i przyjemność. Badania S. Parnesa i R. Nollera pozwoliły z kolei wywnioskować, że osoby kreatywne cechują się wysokim stopniem intuicji, ekstrawersji, są skłonne do podejmowania ryzyka i mają zdolność myślenia lateralnego (Trompenaars, 2010).

W procesie kształtowania postaw innowacyjnych ważna jest także dobrze wykształcona inteligencja emocjonalna. Tego samego nie można jednak stwierdzić w odniesieniu do ogólnego poziomu inteligencji. Okazuje się bowiem, że iloraz inteligencji (IQ) nie wykazuje

znaczącego związku z poziomem kreatywności jednostki (Drozdowski, et al., 2010; Górski, Mikołajczyk, Tataj, 2016).

Powyższe rozważania prowadzą do wniosku, że podczas selekcji kandydatów do zespołu pracującego nad innowacjami należy skupić uwagę na ocenie cech osobowościowych i mentalnych. Jest to jednak zadanie dużo bardziej złożone niż weryfikacja wiedzy i umiejętności, ponieważ dotyczy zmiennych jakościowych, czyli trudnomierzalnych i wymaga zwykle przeprowadzenia formalnych testów psychologicznych, których przygotowanie i analiza leży w gestii specjalistów z zakresu psychologii.

Warto jednak dodać, że w literaturze przedmiotu można znaleźć szereg gotowych testów służących badaniu kreatywności i osobowości pod kątem predyspozycji twórczych. Dla przykładu można wskazać na: *kwestionariusz twórczego zachowania KANH*, który przeznaczony jest do badania uzdolnień twórczych (Popek, 2010); *rysunkowy test twórczego myślenia TCT-DP*, który pozwala prognozować sukcesy w działaniach wymagających twórczego myślenia (Urban, Jellen, 2000); *test MasterMIND*, który diagnozuje zdolność rozwiązywania problemów (Anonim, 26.06.2018); *inwentarz motywacji osiągnięć LMI*, który mierzy motywację osiągnięć z uwzględnieniem takich komponentów, jak: preferowanie trudnych zadań, wiara w sukces, ukierunkowanie na cel, nastawienie na rywalizację oraz wytrwałość (Klinkosz, Sękowski, 2018). Należy także pamiętać, że rolę swoistych mikro-testów mogą spełniać odpowiednie pytania, bądź specjalnie zaaranżowane sytuacje podczas rozmowy kwalifikacyjnej.

Bardzo istotnym zagadnieniem na etapie formowania zespołu i doboru członków jest kwestia zarządzania różnorodnością. Osoby decydujące o składzie zespołu powinny uwzględniać fakt, że zbiorowości heterogeniczne są skuteczniejsze od grup jednorodnych, a zwłaszcza w odniesieniu do zadań twórczych i wymagających pomysłowości. Dowodzą temu chociażby badania M. Gellerta i C. Nowaka, którzy w opisie pracy zespołowej wskazują, że zaletą zespołu jest skład osobowy, który różnicuje członków pod względem posiadanej wiedzy i umiejętności (Gellert, Nowak, 2008). Oprócz tych dwóch zmiennych należy również uwzględnić różnorodność, która wynika z: osobowości, poglądów, uzdolnień, doświadczeń czy różnic kulturowych.

Różnorodność stanowi o sile i skuteczności działania zespołów, a w szczególności takich, od których wymaga się efektów w zakresie prac twórczych i innowacyjnych. Jest to czynnik, który stymuluje: kreatywność, nieszablonowość i elastyczność w działaniu, wymianę wiedzy i doświadczeń, konstruktywny krytycyzm oraz otwartość na nowe poglądy i rozwiązania (Moczydłowska, Kowalewski, 2014; Pyszka 2015). Dlatego też bardzo ważne jest, aby kształtować zespół z uwzględnieniem uzupełniania się kompetencji poszczególnych członków.

W tym miejscu należy dodać, że nie wszystkie cechy różnicujące pracowników wykazują związek z kreatywnością zespołów. Wyniki badań wskazują, że takie zmienne, jak: płeć, wiek i narodowość nie są skorelowane z poziomem innowacyjności zespołów (Piskorz, 2013).

Proces doboru pracowników powinien być wolny od przejawów nepotyzmu. Praktyka działalności polskich przedsiębiorstw dowodzi jednak, że jest to dość częste zjawisko (Kowalewski, 2016). O wynikach selekcji kandydatów powinny decydować jedynie kwestie merytoryczne, a nie więzi rodzinne czy towarzyskie.

#### *Podział ról w zespole*

Role w zespole powinny być tak określone, aby pozwalały na maksymalne wykorzystanie potencjału wszystkich członków zespołu oraz wywołanie tzw. efektu synergii. Z wyróżnienia ról zespołowych wynika również podział zadań i odpowiedzialności.

W tym zakresie kluczowe znaczenie ma wybór osoby zarządzającej pracą zespołu, czyli lidera. Do jego obowiązków należy bowiem skuteczna realizacja wszystkich funkcji kierowniczych, a w szczególności sposób określania celów i metod pracy (Pyszka, 2015). Lider powinien zapewniać współpracownikom bezpieczeństwo psychiczne (Satell, 28.06.2018), czyli możliwość nieskrępowanego przedstawiania własnych pomysłów, a ponadto troszczyć się o wymianę doświadczeń i wiedzy oraz podkreślać znaczenie odpowiedzialności każdej osoby w końcowym efekcie prac całej grupy.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele szczegółowych klasyfikacji pożądanych cech lidera. Biorąc pod uwagę kontekst działalności twórczej i innowacyjnej zespołu szczególną uwagę należy zaś zwrócić na takie charakterystyki lidera, jak: charyzma, pewność siebie, otwartość poznawcza i komunikacyjna, a także wizjonerstwo.

Liderem powinna być osoba niekonfliktowa, o zdolności nawiązywania przyjaznych relacji interpersonalnych, która ma doświadczenie w pracy zespołowej. Zaletą lidera będą cechy mentora oraz umiejętność zarządzania konfliktem. Należy bowiem pamiętać, że wraz ze wzrostem stopnia zróżnicowania członków zespołu rośnie ryzyko konfliktów między nimi. Różnice w opiniach i sposobach działania prowadzą do sporów, które są nieodłącznym elementem procesu pracy i komunikacji. Konflikt może mieć jednak charakter twórczy i dawać skutki pozytywne. Osiągnięcie takiego efektu zależy od wspomnianej umiejętności zarządzania konfliktem i podejścia współpracowników do tego zagadnienia, ponieważ każdy członek zespołu może inaczej reagować na te zjawisko.

W zakresie podziału ról w zespole bardzo przydatne może być narzędzie badawcze, jakim jest *kwestionariusz ról zespołowych* opracowany przez R. Meredith Belbina (Belbin, 2003). Jest to test służący analizie sposobu funkcjonowania ludzi w grupie i pomiarowi ich preferencji względem realizowanych zadań. W efekcie, osoba poddana testowi jest kwalifikowana do jednej z ośmiu wyodrębnionych ról zespołowych. W ramach opisywanego narzędzia każdej roli przypisana jest charakterystyka wraz z wyróżnieniem pozytywnych i negatywnych cech danego członka zespołu.

#### *Kultura zespołu*

Już od pierwszych dni funkcjonowania wyodrębnionej zbiorowości pracowniczej tworzy się specyficzna, często wręcz niepowtarzalna kultura tego zespołu. Należy przez to rozumieć

nieformalne normy zachowania i pracy, które mają znaczący wpływ na efekty osiągane przez daną grupę.

Przyjęte i utrwalone standardy postępowania wskazują, co jest ważne i do czego należy dążyć, a czego unikać. Informują o tym, co jest korzystne, a co niepożądane. Zdaniem M.A. Westa normy zespołu, które stanowią filary innowacyjności to: wspólna wizja, partycypacja i orientacja zadaniowa (West, 1990). Często wymienia się również: podejmowanie ryzyka, tolerancję dla błędów, otwarty dialog oraz szybkość w działaniu (Marquardt, 2011).

Bardzo istotne znaczenie w tym zakresie ma wspólne ustalanie zasad postępowania, które będą akceptowane przez wszystkich członków zespołu, w czym ponownie ujawnia się rola lidera (Gellert, Nowak, 2008; Pawlak, 2015; Katzenbach, Smith, 2006). W trosce o wysoką kreatywność zespołu lider powinien stwarzać pracownikom możliwość eksperymentowania i nieskrępowanego wyrażania własnych opinii i poglądów oraz kolektywnego kształtowania i uzgadniania decyzji. Powinien prowokować do twórczej dyskusji, budować atmosferę wzajemnego zaufania i przełamywać nawyki myślowe, a z drugiej strony, zwalczać postawy egoistyczne i autorytarne.

Zespół, który ma skutecznie działać w obszarze innowacji musi cechować się wysokim poziomem zaangażowania (Mastrangelo, 2009). Oczywiście czynnik ten może być rozwijany poprzez dobór właściwych bodźców motywacyjnych. Należy jednak pamiętać, że rzeczowe i finansowe narzędzia motywowania mają krótkotrwałą siłę oddziaływania. Poza tym, zgodnie z poznawczą teorią oceny E. Deci i R. Ryana (Deci, Ryan, 2000), człowiek uzależnia się od motywatorów zewnętrznych i za swoje działania, które wcześniej wykonywałby z pobudek pozamaterialnych, teraz będzie oczekiwał nagrody i od nich uzależniał swoją aktywność. Lepiej jest więc wspierać i pobudzać motywację wewnętrzną, niż stosować narzędzia motywacji rzeczowej i finansowej. Warto zatem inwestować w kapitał emocjonalny pracowników i ich zaangażowanie stosując bardziej wyrafinowane sposoby oddziaływania.

Celem działania w tym obszarze powinno być osiągnięcie wysokiej spójności grupy, czyli sytuacji, w której członków zespołu cechują silne pozytywne więzi interpersonalne. Jest to bowiem warunek konieczny osiągania przez zespół ponadprzeciętnych efektów pracy (Bruhn, 2011). Co istotne, wypracowany styl pracy nie musi mieć w tej kwestii największego znaczenia. Na spójność grupy pozytywnie wpływa wiele działań, które nie dotyczą bezpośrednio spraw zawodowych. W każdej zbiorowości pracowniczej powinien być czas na relaks, rozmowę na tematy niezwiązane z pracą, spotkania integracyjne, świętowanie sukcesów, wyciąganie wniosków z niepowodzeń i wzajemne wsparcie emocjonalne, ponieważ podnosi to morale kadry i łączy członków zespołu (Hawkins, 2017).

Nikt nie może się czuć dyskryminowany i wyobcowany, pomijany w przepływie informacji czy działaniach rozwojowych. Wypracowany styl współpracy i komunikacji musi być oparty na tym samym systemie wartości, co zależy z kolei od dobrej znajomości i aprobaty strategii działania przedsiębiorstwa oraz celów, które zespół ma realizować.



Współpracownicy muszą widzieć sens w tym, nad czym obecnie pracują, a realizowane (ambitne) zadania powinny zaspokajać u nich potrzebę osiągnięć i służyć samorealizacji, podnosząc tym samym poziom satysfakcji z pracy twórczej. Należy przy tym uwzględnić fakt, że na spójność zespołu niekorzystnie wpływa zbyt duża rotacja członków.

#### 4. Podsumowanie

Najważniejsza część procesu tworzenia wiedzy w przedsiębiorstwie zachodzi na poziomie pracy zespołowej (Nonaki, Tekuchi, 2000). Nabiera ona dodatkowego i szczególnego znaczenia w takich dziedzinach działalności, które wymagają ciągłego rozwoju, czego przejawem powinny być innowacje. Za M. Pawlakiem warto jednak zaznaczyć, że każdy zespół jest grupą, jednak nie każda grupa jest zespołem (Pawlak, 2015). Oznacza to, że powołanie dowolnej zbiorowości pracowniczej nie gwarantuje w tym zakresie sukcesu. Na efekty pracy zespołowej w zakresie tworzenia innowacji rzutuje wiele czynników. O powodzeniu tego procesu może decydować już pierwsza faza funkcjonowania zespołu, czyli jego formowanie.

Osoby decydujące o powołaniu zespołu powinny na tym etapie uwzględnić poniższe kwestie:

- optymalna liczebność zespołu to od 4 do 9 członków;
- w procesie doboru pracowników należy zwrócić szczególną uwagę na osobowość kandydatów oraz ich cechy mentalne i wolicjonalne;
- do zespołu, od którego wymaga się pracy twórczej należy dobierać osoby o rozwiniętej inteligencji emocjonalnej, które lubią zadania wymagające kreatywności i cechują się niekonwencjonalnym podejściem do rozwiązywania problemów, a także akceptują ryzyko towarzyszące wdrażaniu nowych rozwiązań;
- należy tak kształtować skład zespołu, aby znalazły się w nim osoby o uzupełniających się kompetencjach, czyli postępować zgodnie z ideą zarządzania różnorodnością;
- podział ról i zadań w zespole powinien być tak przeprowadzony, aby umożliwił maksymalne wykorzystanie potencjału wszystkich członków;
- liderem powinna być osoba, która ma doświadczenie w pracy zespołowej, a przy tym nawiązuje przyjazne relacje interpersonalne, potrafi zarządzać konfliktem, ma autorytet wśród pozostałych członków zespołu i stwarza wszystkim warunki do nieskrępowanego przedstawiania własnych pomysłów;
- od początku funkcjonowania danej zbiorowości należy zabiegać o ukształtowanie korzystnej kultury zespołu, ze szczególnym uwzględnieniem troski o spójność zespołu i wysokie zaangażowanie pracowników;

- nie należy nadużywać motywatorów zewnętrznych – lepiej jest pobudzać motywację wewnętrzną członków zespołu poprzez działania służące ich samorealizacji i zaspokajaniu innych potrzeb wyższego rzędu.

Formowanie zespołów z uwzględnieniem powyższych uwag ułatwi prace w zakresie rozwoju innowacji i kreatywności przedsiębiorstwa. Przedstawione sugestie powinny w szczególności zainteresować właścicieli i członków startupów, ponieważ w zdecydowanej większości są to właśnie podmioty kilkuosobowe, które zajmują się tworzeniem i komercjalizacją nowych produktów i usług.

Praca powstała w ramach badań statutowych prowadzonych na Wydziale Zarządzania, sfinansowanych z dotacji podmiotowej MNiSW na utrzymanie potencjału badawczego (informacja nr 25065/E-561/S/2017).

## Bibliografia

1. Adair, J., (2001). *Anatomia biznesu. Budowanie zespołu*. Warszawa: Studio EMKA.
2. Belbin, R.M., (2003). *Twoja rola w zespole*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
3. Bruhn, J., (2011). *Efekt grupy. Spójność społeczna i jej konsekwencje dla zdrowia*, Warszawa: Academica.
4. Ryan, R., Deci, E., (2000). Self-determination theory and the facilitation intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), pp. 68-78.
5. Drozdowski, R., et al., (2010). *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*. Warszawa: PARP.
6. Gadomska-Lila, K., (2011). Budowanie kultury innowacyjności w świetle badań empirycznych, *Współczesne Zarządzanie*, 1, s. 127.
7. Gellert, M., Nowak, C., (2008). *Zespół*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
8. Górski, J., Mikołajczyk, A., Tataj, M., (2016). *Spoleczne oblicze innowacji. Jak wspierać postawy innowacyjne i promować etos innowatora?* Warszawa: Fundacja Polskiego Godła Promocyjnego.
9. Hackman, J.R., (2002), *Why Teams Doesn't Work*. In R. Scott Tindale et al. (Eds.), *Theory and Research on Small Groups* (pp. 245-267). Springer: Social Psychological Applications to Social Issues.
10. Hawkins, P., (2017). *Leadership Team Coaching*. London: Kogan Page Ltd.
11. Fulczyk, A., (21.06.2018). Warsztaty KAIZEN – jak stworzyć efektywny zespół? <http://leanmenedzer.pl/warsztat-kaizen-jak-stworzyc-efektywny-zespol/>.
12. Katzenbach, J.R., Smith, D.K., (2006). *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna.

13. Kezsbom, D., Edward, K., (2001). *The New Dynamic Project Management*. New York: Wiley.
14. Klinkosz, W., Sękowski, A., (2018). *Inwentarz Motywacji Osiągnięć H. Schulera, G.C. Thorntona, A. Frintrupa i M. Prochaski*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Psychologiczne.
15. Kowalewski K., (2016). Nepotyzm i kronizm jako przejaw dysfunkcji w zarządzaniu (wyniki badania ankietowego w Polsce północno-wschodniej). *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 17(4), ss. 275-283.
16. Kożusznik, B., (2002). *Psychologia zespołu pracowniczego. Doskonalenie efektywności*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
17. Marquardt, M. J., (2011). *Optimizing the Power of Action Learning*. London: Nicholas Brealey Publishing.
18. Mastrangelo, P.M., (2009). Will Employee Engagement be Hijacked or Reengineered? *OD Practitioner*. 41(2), p. 14.
19. Moczydłowska, J., Kowalewski, K., (2014). *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Warszawa: Difin.
20. Nonaki, I., Tekuchi, M., (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Warszawa: Poltext.
21. Pawlak, M., (2015). *Zarządzanie projektami*. Warszawa: PWN.
22. Piskorz, Z., (2013). Wyznaczniki efektywności zespołów pracowniczych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*. 14(11), s. 160-166.
23. Popek, S., (2010). *Kwestionariusz Twórczego Zachowania KANH*, Lublin: Wydawnictwo UMCS.
24. Pyszka, A., (2015). Modele i determinanty efektywności zespołu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 230, s. 43.
25. Robbins, S., (2003). *Prawdy o kierowaniu ludźmi... i tylko prawdy*. Warszawa: PWE.
26. Satell, G., (28.06.2018). 4 sposoby na zbudowanie innowacyjnego zespołu. *Harvard Business Review Polska*, <https://www.hbrp.pl>.
27. *Skuteczna współpraca w zespole*, (21.06.2018). Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, <https://dsc.kprm.gov.pl>.
28. *Słownik języka polskiego*, (21.06.2018). <https://sjp.pwn.pl/>.
29. Sundstrom, E., et al., (1999). *Supporting Work Team Effectiveness. Best Management Practices for Fostering High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
30. Trompenaars, F., (2010). *Kultura innowacji*, Warszawa: Wolters Kluwer Business.
31. Tuckman, B.W., (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), pp. 384-399.
32. Urban, K., Jellen, H., (2000). *Rysunkowy Test Twórczego Myślenia TDT-CP*, Warszawa: Polskie Towarzystwo Psychologiczne.
33. West, M.A., (2000). *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*. Warszawa: PWN.

34. West, M.A., (1990). The Social Psychology of Innovation in Groups. In M.A. West, J. Farr, (Eds.), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, Chichester: Wiley.
35. Zych, B., (21.06.2018). Efektywność zespołu – czyli jak zmotywować swoich pracowników do współpracy. <https://hrstandard.pl/>
36. <https://hr24.com.pl/>. (2018, czerwiec 26).