

ROZDZIAŁ 5

ZESPÓŁ I JEGO ODDZIAŁYWANIE NA PROJEKT

5.1. CZŁOWIEK I ZESPÓŁ W PROJEKCIE

Realizacja projektów, jak wynika z licznie prowadzonych badań, jest przedsięwzięciem, które obciążone jest dużym ryzykiem niepowodzenia. Istnieje wiele czynników odpowiedzialnych za ten stan rzeczy. Literatura przedmiotu, między innymi (Crawford, 1997), (Meli, 1999), (Hoffman, Lehner, 2001), (Frączkowski, 2003), (Flasiński, 2006), (Olejniczak, Śmigielska-Kaczmarek, 2007), (Dżega, 2008a), podkreśla fakt, że jednym z najistotniejszych czynników wpływających na powodzenie realizacji projektów są zasoby ludzkie. Jednocześnie ze względu na specyfikę i poziom skomplikowania projektów (zobacz rozdział 4) do ich zrealizowania potrzebne są nie pojedyncze osoby, ale odpowiednio zorganizowane zbiory osób, powszechnie zwane grupami lub zespołami. Oznacza to, że uwaga osób zaangażowanych w projekt, które starają się walczyć o efektywność tych przedsięwzięć, powinna między innymi skoncentrować się na człowieku i jego relacjach z innymi ludźmi.

Człowiek od wielu lat postrzegany jest przez organizację jako jeden z najbardziej kluczowych czynników mających wpływ na jej efektywność, a także czynników przyczyniających się do powstawania przewagi konkurencyjnej (McKenna, Beech, 1999), (Armstrong, 2006). Z tego względu na człowieku skupiona jest bardzo duża uwaga badaczy, która prowadzi do odkrycia mechanizmów rządzących człowiekiem i sposobów oddziaływania człowieka na otoczenie, ze szczególnym uwzględnieniem miejsca pracy. Badania te zaskutkowały między innymi tym, że obecnie organizacje rozpatrują człowieka pod kątem jego cech i umiejętności określanych jako kompetencje. Jednocześnie jednak cechy człowieka w organizacjach w praktyce traktuje się w oderwaniu od cech innych współpracowników. W przypadku realizacji projektów jest to podejście uproszczone, ponieważ, jak powiedziano, człowiek nie działa w nich osobno. Poza tym człowiek, ze swej natury, potrzebuje drugiego człowieka obok siebie, a ta obecność wpływa na niego w określony sposób, powodując zachowania odmienne dla zespołu i odmienne dla jednostki.

5.2. MIEJSCE GRUPY W NAUCE

Natura człowieka powoduje, że grupy są podstawą naszego egzystowania, co bardzo trafnie oddaje Oyster (Oyster, 1999) stwierdzając „Ludzie to istoty społeczne. Rodzimy się do życia w grupie i egzystujemy w różnego rodzaju grupach, aż do śmierci”. Dlatego też grupy znajdują się w obszarze zainteresowań naukowców, którzy wyodrębnili oddzielną dziedzinę nauki – naukę o grupach. Mika (Mika, 1982)

przytacza za Cartwright i Zander cztery podstawy, na których wyrosła nauka o grupach: pierwsza – grupy są wszechobecne; druga – grupy wywierają silny wpływ na swoich członków; trzecia – wpływ ten może być negatywny lub pozytywny; czwarta – wiedza o procesach grupowych pozwoli na wzmacnianie ich wpływu pozytywnego i osłabianie negatywnego. Na powyższych podstawach Cartwright i Zander (Cartwright, Zander, 1968) sformułowali zakres i cel nauki o małych grupach definiowany jako „rozwój wiedzy dotyczącej natury grup, praw ich rozwoju oraz ich wzajemnych zależności z jednostkami, innymi grupami i większymi instytucjami”. Poznanie grup to poznanie wiedzy z zakresu psychologii, socjologii oraz zarządzania. Najistotniejsza jest jednak psychologia społeczna (Kozdrój, 1988), (Oyster, 1999). Ostatnio zainteresowanie grupami zaczyna się wykazywać również badacze z zakresu zarządzania projektami.

5.3. HISTORIA GRUPY

Pod koniec XIX wieku grupa stała się przedmiotem badań naukowych. Od lat trzydziestych XX wieku nastąpiło szczególne nasilenie zainteresowania nauki o grupach, którego szczyt nastąpił w latach pięćdziesiątych, wówczas to wydano szczególnie dużą liczbę publikacji o tej tematyce (Kozdrój, 1988), (Brown, 2000).

Jako pierwsi na grupę zwrócili uwagę psycholodzy i socjolodzy, a rezultatem ich badań było wyodrębnienie nauki o grupach. Nauka ta powstała na bazie dwóch nawzajem uzupełniających się koncepcji (Mika, 1982). Pierwszą z nich jest koncepcja interakcyjna, stworzona na bazie badań socjologów Emile Durkheima, Charlesa H. Cooleya i Georg’a Simmela, druga to koncepcja dynamiczna, nazywana inaczej dynamiką grupy (Lewin, 1948), która powstała na podstawie prac prekursora psychologii społecznej Kurta Lewina.

Niewiele później, na przełomie lat dwudziestych i trzydziestych ubiegłego wieku, za sprawą badań prowadzonych przez amerykańskiego psychologa i socjologa Eltona Mayo, zainteresowanie grupą pojawiło się również w naukach zarządzania (Kozdrój, 1988). Mayo prowadził liczne badania z zakresu dynamiki grupy, jak również kierowania kulturą grupy.

Okres powojenny to czas intensywnego poszukiwania metod wykorzystania ludzkiego potencjału dla rozwoju organizacji. W latach pięćdziesiątych XX wieku pojawiła się koncepcja *overlapping groups*, autorstwa Likerta (Likert, 1967), która zauważa tkwiące w grupach możliwości zwiększające efektywność organizacji (Kozdrój, 1988).

Na gruncie zarządzania projektami wiedza o grupach jest zagadnieniem, które dopiero od niedawna znajduje zainteresowanie i obecnie bazuje głównie na badaniach poczynionych w tym zakresie na gruncie psychologii społecznej oraz zarządzania. Jak twierdzą Dziurzańska i Olejniczak (Dziurzańska, Olejniczak, 2007), analiza literatury z zakresu zarządzania projektami pozwala jednoznacznie stwierdzić, że pojęcie zespołu dla zarządzania projektami nie jest szerzej znane. Owszem termin zespół jest powszechnie używany, jednak nie jest on związany z tym wszystkim co wypra-

cowiała dynamika grupy. Obecny brak zespołów, a jednocześnie tkwiącą w nich siłę zauważyła Bolesta-Kukułka (Bolesta-Kukułka, 2000) prognozując, że zespoły będą stanowiły koncepcję zarządzania w przyszłości. Jeżeli tak jest w rzeczywistości, to za przejaw wkraczania „w przyszłość” projektów można uznać, powstałą w 2001 roku, metodę zarządzania projektami nazwaną *Agile Project Management* (APM). Według jednego z twórców tej metody Highsmitha (Highsmith, 2004) zespoły stanowią podstawę zarządzania projektami w APM. Zespoły te, zwane zespołami adaptacyjnymi, koncepcyjnie pokrywają się z zespołami zaprezentowanymi w tej książce.

5.4. GRUPA A ZESPÓŁ

Prowadzone badania nad grupami pozwoliły głębiej poznać zachodzące w nich procesy oraz stworzyć metody kontroli i oddziaływania na grupy. Pomimo tego do tej pory nie udało się stworzyć obowiązującej powszechnie definicji, a także wciąż jeszcze nie powstała jedna spójna klasyfikacja dokonująca systematycznego podziału (Oyster, 1999).

Zespół, grupa, kolektyw, załoga, trupa, sztab, brygada, ekipa, grono, krąg, gromada, formacja, klasa, rodzina, drużyna i wiele, wiele innych – to tylko wybrane nazwy określające zbiór osób. Małe, duże, formalne, nieformalne, pionowe, poziome, otwarte, mieszane, przypadkowe, społeczne, pracownicze, partnerskie – to różne typy takiego zbioru. Kozdrój (Kozdrój, 1988) zauważa, że klasyfikacja powinna zawierać jasne kryterium umożliwiające zaobserwowanie i zarejestrowanie istotnych zależności oraz więzi występujących pomiędzy jednostkami w zbiorze. We współczesnej nauce do tej pory nie istnieje takie kryterium, stąd też badacze wymieniają wiele różnych kryteriów klasyfikacji. Jednak żadne z nich nie jest na tyle kompleksowe, aby objąć wszystkie typy grup. W związku z tym powstało wiele odmiennych typologii, na przykład (Merton, 1982), (Kurnal, 1970), (Kozdrój, 1988), które nie pozwalają na dokładne wyznaczenie granic pomiędzy pojęciami używanymi w odniesieniu do określania zbioru osób.

Tyłu, ilu jest badaczy zajmujących się grupami, tyle też istnieje definicji określających grupę, powstałych zarówno na gruncie psychologii społecznej, jak i socjologii oraz zarządzania. Przegląd definicji można znaleźć u Miki (Mika, 1982), Kozdrój (Kozdrój, 1988), Browna (Brown, 2000) czy Chrościckiego (Chrościcki, 1989). Problemy z definicją powodują, że niejednokrotnie tych samych pojęć używa się do określenia innej formacji lub po prostu żongluje się nazwami niezależnie od jej rodzaju. Jednak mówiąc o zbiorach osób, dokonuje się zazwyczaj uogólnień. W związku z tym badacze i praktycy najczęściej zamiennie posługują się terminem grupa i zespół. Można tutaj zauważyć pewną analogię: w naukach społecznych do określenia zbioru osób stosowany jest termin grupa, natomiast w naukach ekonomicznych termin grupa i zespół stosowane są zamiennie. W przypadku zarządzania projektami najczęściej występuje termin zespół, jednak analiza tekstów pozwala stwierdzić, że jest ono używane w znaczeniu grupy, tak jest na przykład u Duncana (Duncan, 1996), Szyjewskiego (Szyjewski, 2001), Kerznera (Kerzner, 2001),

Bradleya (Bradley, 2002), Frączkowskiego (Frączkowski, 2003), Chrościckiego (Chrościcki, 2001).

Opierając się na wspomnianej wyżej powtarzalności nazw grupa i zespół, w niniejszej książce zaadaptowano to uogólnienie, a także dokonano generalnego rozróżnienia pomiędzy grupą a zespołem. Rozróżnienia tego dokonano ze względu na potrzeby projektów oraz doboru osób do ich realizacji.

Dokładna definicja zespołu została przedstawiona w dalszej części książki (zobacz podrozdział 5.6). W tym miejscu stworzono zarys stanowiący podstawę tego pojęcia, w celu dokładnego odróżnienia grupy od zespołu. Tak więc grupę i zespół w kontekście projektów należy rozumieć następująco:

- grupa – to wyodrębniony ze społeczeństwa zbiór jednostek (bez istotnych zależności między nimi);
- zespół – to wyodrębniony ze społeczeństwa zbiór jednostek, pomiędzy którymi występują istotne zależności warunkujące efektywność działań;

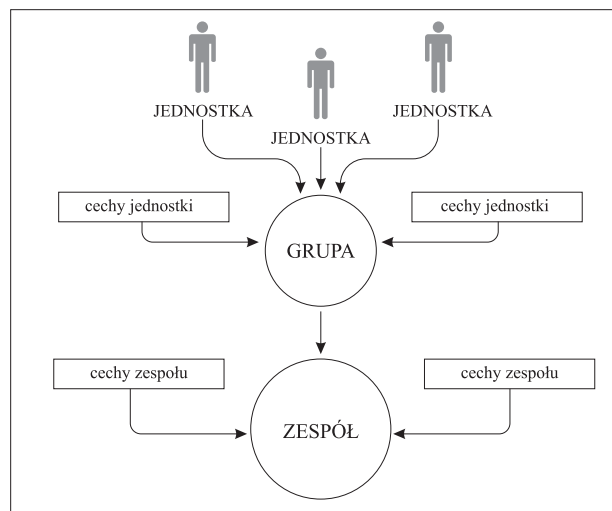
przy czym wymienione zależności warunkujące efektywność to relacje interpersonalne powodujące pojawienie się cech zespołowych. Cechy zespołowe w odpowiednim natężeniu przyczyniają się do efektywności działań, czyli do efektywności pracy zespołu. Rozpatrując osobę oraz zespół przez pryzmat cech składowych, można opisać je wzorami (5.1) oraz (5.2):

$$G = \{\text{cechy jednostek}\} \quad (5.1)$$

$$Z = \{\text{cechy jednostek, cechy zespołu}\} \quad (5.2),$$

co oznacza, że grupa G jest zbiorem cech jednostek, a zespół Z stanowi zbiór cech jednostek oraz cech zespołu. Na rysunku 5.1 zobrazowano różnice pomiędzy tak określoną grupą i zespołem na dwóch poziomach, na poziomie ogólnym oraz na poziomie cech.

Rysunek 5.1. Różnica pomiędzy grupą a zespołem



źródło: opracowanie własne

Podobne podejście, w którym zespół utożsamiany jest z efektywnością w przeciwnieństwie do grupy, można znaleźć w literaturze u Sajkiewicz (Sajkiewicz, 1978), Katzenbacha i Smitha (Katzenbach, Smith, 2001), Adaira (Adair, 2001), Rosenberga (Rosenberg, 2001), Highsmitha (Highsmith, 2004), Dyera i innych (Dyer i in., 2007). Przy takim rozgraniczeniu grupą będą na przykład Polacy – jako osoby tej samej narodowości, które nie mają wspólnych wyzwań, co do których można by podnosić efektywność. Natomiast zespołem będą piłkarze jednej drużyny, ponieważ łączy ich wspólny cel, którym jest wygranie meczu. W związku z tym będą oni skupiać wysiłki na podnoszeniu poziomu swojej efektywności, w tym przypadku wyrażonego w liczbie strzelonych bramek.

Różnice, pomiędzy tak określonymi grupą i zespołem, można scharakteryzować przywołując stwierdzenie Dziurzańskiej i Olejniczaka (Dziurzańska, Olejniczak, 2007), według których „(...) grupa jest formacją skupiającą ludzi, a zespół formacją składającą się z ludzi. Przez analogię do samochodu można powiedzieć, że samochód składa się z części i dlatego daje takie, a nie inne możliwości. Te same części skupione w jednym magazynie są wyłącznie osobnymi częściami o właściwościach nie mających możliwości posiadanych przez samochód”. Potęgowanie możliwości jednostek, które są elementami większej całości, w tym przypadku członkami zespołu, stanowi charakterystyczny dla zespołów efekt synergii. Możliwości zespołów wynikają więc z relacji występujących między ich członkami, co przekłada się na sposób realizacji zadań, przez to na sposób postrzegania oraz osiągania celu, który każda z tych formacji ma do zrealizowania, a w konsekwencji na poziom możliwej do uzyskania efektywności. Według Sajkiewicz (Sajkiewicz, 1978) i Kozdrój (Kozdrój, 1988) grupa może realizować zadania niezłożone, w których poszczególne zadania są jednakowe i realizowane przez osoby posiadające podobne kompetencje oraz przy wykorzystaniu takich samych metod i środków pracy. Zespół może realizować zadania złożone, w których pojedyncze zadania różnią się pod względem wymaganych kompetencji. W rezultacie cel grupowy, będący celem pojedynczych osób w grupie, musi być dopasowany do możliwości jednostek ją stanowiących; zaś cel zespołowy, jeden wspólny dla wszystkich jego członków, może znacznie przekraczać możliwości jednostek. Wybór celu stanowiącego przekroczenie możliwości jednostek oznacza wybór celu trudnego, ale dzięki temu, według Katzenbacha i Smitha (Katzenbach, Smith, 2001) oraz Dziurzańskiej (Dziurzańska, 2006b), zespoły mogą podejmować cele obciążone znacznie większym ryzykiem w porównaniu do innych form współpracy. Z kolei, jak podaje Oyster (Oyster, 1999), według głoszonej przez Locke (Locke, 1968) teorii ustalania celów, wybór celów trudnych powoduje wzrost efektywności.

Efektywność grupy stanowi sumę efektów pojedynczych osób, ponieważ w grupie każda z osób wchodzących w jej skład dąży do celu osobno. W przypadku zespołów Brown (Brown, 2000) i Dziurzańska (Dziurzańska, 2006b) podają, że efektywność zespołu jest większa niż suma efektów pochodzących od pojedynczych członków, co wynika z możliwości ujawniających się dopiero wówczas, gdy człowiek jest częścią zespołu składającego się z ludzi.

Dokonując pomiaru efektywności zespołu, nie wystarczy dokonać pomiaru efektywności pojedynczych członków zespołu. Według Katzenbacha i Smitha

(Katzenbach, Smith, 2001) miernikiem efektywności pracy zespołu są bezpośrednio wyniki uzyskane przez zespół. Podejście to może być jednak zastosowane jedynie wówczas, gdy zespół już funkcjonuje. Natomiast jeżeli pomiar ma wskazywać efektywność jaką zdobędzie zespół dla którego skład jest dopiero ustalany, wówczas należy znaleźć inny sposób pomiaru.

5.5. CECHY ZESPOŁU

Badania nad grupami dotyczą również cech dla nich charakterystycznych. Ze względu na różne zestawy cech w literaturze dokonuje się często rozróżnienia grup co do rodzaju i przypisuje różne nazwy. Ponieważ jednak poszczególne ich rodzaje nie są tu istotne, poza generalnym rozróżnieniem dokonany w poprzednim podrozdziale na grupę i zespół, stąd też w tym miejscu przedstawiono cechy, na które badacze najczęściej zwracają uwagę w kontekście efektywności.

Mika (Mika, 1982) w swoich badaniach dokonuje analizy wielu cech zespołów i na ich podstawie wymienia te, które są podkreślane przez innych badaczy. Wśród nich znajdują się między innymi, takie jak: zbiór jednostek, stosunki pomiędzy jednostkami, zależność jednostek, wzajemna komunikacja, osadzenie w czasie, istnienie norm, identyfikacja jednostek z zespołem oraz poczucie odrębności. Kozdrój (Kozdrój, 1988), zajmująca się zespołami w środowisku pracy, wyróżnia cechy umożliwiające funkcjonowanie zespołu, wśród których znajdują się: normy, konformizm, system pozycji, pełnienie określonych ról związanych ze stanowiskiem pracy oraz układ życia społecznego.

Wśród wielu wymienianych cech rozpoznano również takie, które są szczególnie istotne przy wyznaczaniu efektywności zespołów. Katzenbach i Smith (Katzenbach, Smith, 2001), twórcy koncepcji zespołów prawdziwych odnoszącej się do zespołów ludzi zaangażowanych w realizację przedsięwzięć osiągających wysoką efektywność, wyszczególniają cechy, które są istotne ze względu na efektywność zespołów: niewielki rozmiar, komplementarne umiejętności, wspólny cel ogólny oraz cele szczegółowe, wspólne podejście do działania oraz współodpowiedzialność. Badania przeprowadzone przez Delisle (Delisle, 2007) w zakresie krytycznych czynników sukcesu zespołu wskazują na takie cechy, jak: otwarta komunikacja, umiejętności komunikacyjne, zabawa, zaufanie, zaangażowanie oraz kultura. W aspekcie zarządzania projektami, Hartman i Skulmoski (Hartman, Skulmoski, 1999) wymieniają siedem elementów, dzięki czemu zespół osiąga wysoką efektywność, są to: otwarta komunikacja, współodpowiedzialność, podejmowanie ryzyka, kreatywność, zabawa, kultura oraz zaufanie.

Również u innych badaczy, na przykład (Hare, 1962), (Stewart, 1996), można znaleźć cechy, które w większym lub mniejszym stopniu pokrywają się z powyższymi zestawami, posiadając jednocześnie wiele cech odmiennych. Generalnie, najczęściej przywoływane cechy zespołu to: rozmiar, komplementarność, wspólny cel, współdziałanie, kultura, współodpowiedzialność, spójność, komunikacja, zaufanie, zaangażowanie, rodzaj więzi społecznych, poczucie odrębności, istnienie norm, struktura.

Rozmiar

Rozmiar jest, wśród badaczy zespołów, cechą najczęściej wymienianą. Jest to równocześnie cecha, co do której istnieje, w zakresie zależności pomiędzy efektywnością zespołu a jego rozmiarem, najmniej zgodności wśród badaczy.

Mika (Mika, 1982) uznaje, że już dwie osoby zapewnią wystąpienie „długotrwałej i skomplikowanej interakcji”. Również Oyster (Oyster, 1999), Katzenbach i Smith (Katzenbach, Smith, 2001) i Wiatr (Wiatr, 1979) wskazują na minimalnie dwie osoby. Pogląd ten podważa Szczepański (Szczepański, 1970), według którego, aby zaistniał zespół muszą być minimum trzy osoby. Dopiero wówczas pojawiają się charakterystyczne dla zespołu stosunki i relacje, które nie zachodzą jeszcze przy dwóch osobach. Pogląd ten podziela również Simmel (Simmel, 1975). Hackman i Vidmar (Hackman, Vidmar, 1970) w swoich badaniach dokonywali porównania efektów działań dla zespołów posiadających od dwóch do siedmiu członków. Porównań dokonywali parami i wynika z nich, że różnica w efekcie działań w zespołach dwu- oraz trzyosobowych jest dwukrotnie większa, niż dla każdej innej pary porównań. Ich badania wskazały również, że najwyższe efekty działań osiągnięto w zespołach liczących cztery do pięciu osób.

Oyster (Oyster, 1999) uzależnia właściwą liczbę osób w zespole od rodzaju zadania, jakie członkowie zespołu mają wykonać. Uważa ona, że dla zespołów liczących od czterech do sześciu osób istnieje „możliwość wykorzystania w pracy zespołowej różnorodnych posiadanych przez jednostkę kompetencji, przy jednoczesnym uniknięciu powikłań wiążących się z tarciami na granicy między wymiarem zadaniowym a społecznym, które nierozzerwalnie wiążą się z powiększeniem grupy”. Według badań Bartol (Bartol, 1977) optymalna liczba członków, dla zespołów rozwiązujących problemy, wynosi pięć. Oyster (Oyster, 1999) w tej kategorii wymienia od czterech do sześciu osób.

Istnieje jednak pewna granica wielkości zespołu, której przekroczenie powoduje, że im większa liczba członków, tym mniejsza efektywność zespołu. Bartol (Bartol, 1977) twierdzi, że powyżej sześciu osób zachodzi tendencja do podziału zespołu na części, co przynosi negatywne skutki. Oyster (Oyster, 1999) wyjaśnia tę zależność na dwa sposoby. Według pierwszego, problemy koordynacyjne uniemożliwiają licznieszemu zespołowi pracę na optymalnym poziomie, według drugiego natomiast takim czynnikiem jest utrata motywacji.

Thomas i Fink (Thomas, Fink, 1983) analizowali badania w zakresie związku wielkości zespołu, między innymi z wykonywaniem zadania, rozkładem uczestnictwa, konformizmem, zadowoleniem członków zespołu i doszli do wniosku, że mniejszy zespół daje większe zadowolenie jego członkom (podobnie (Cartwright, Zander, 1968)). W swoich badaniach Thomas i Fink (Thomas, Fink, 1983) zwracają również uwagę na relację efektywności do rozmiaru i uważają, że jest ona ujemna. Oznacza to, że większa efektywność działań jest charakterystyczna dla mniejszych zespołów, podobnie uważają (Kozdrój, 1988), (Cartwright, Zander, 1968), (Nieva, Fleishman, Rieck, 1978), (Dennis, Nunamaker, Vogel, 1990). Wzrost wielkości zespołu powoduje wzrost wystąpienia zjawisk dla niego negatywnych, między innymi: im większy zespół, tym większe prawdopodobieństwo jego podziału na mniejsze

podzespoły posiadające własne cele (Thomas, Fink, 1983), (Kozdrój, 1988); większy zespół to mniejsza w nim spójność (Thomas, Fink, 1983); zwiększenie zespołu to zmniejszenie sprawności podejmowania decyzji (Kozdrój, 1988); zwiększenie zespołu to również zwiększenie prawdopodobieństwa wystąpienia konfliktów (Kozdrój, 1988). W tym miejscu można powołać się na pogląd Oyster (Oyster, 1999), która uważa, że każda nowa osoba w zespole oznacza wzrost komplikacji procesów w nim zachodzących, takich jak: komunikacja, koordynacja, interakcja, podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów i ustalanie ról. Dlatego też, im mniej członków liczy zespół, tym łatwiej przejść mu przez kolejne fazy rozwoju. Barker i inni (Barker i in., 1991) uważają, że wielkość zespołu powinna być na tyle mała, by pozwolić jego członkom na uczestniczenie w procesach zachodzących w zespole, oraz na tyle duża, by znaleźli się w nim ludzie niezbędni, czyli tacy, którzy posiadają niezbędne umiejętności do rozwiązywania problemów.

Górną granicę liczebności zespołu wyznacza między innymi DuBrin (DuBrin, 1978), według którego wielkość ta wynosi dwadzieścia pięć osób. Powyżej tej granicy członkowie zespołu nie mogą w wystarczającym stopniu nawiązywać bezpośrednich i częstych interakcji. W wyniku tego nie wykształcają się cechy zespołowe na wymaganym poziomie, co przyczynia się do braku poczucia tożsamości grupowej. Taką samą granicę, dwudziestu pięciu osób, wyznaczają Katzenbach i Smith (Katzenbach, Smith, 2001). Według nich, im liczniejsze zespoły, tym większe problemy związane z porozumieniem się ich członków, logistyką oraz również właśnie efektywnością.

Reasumując rozważania w zakresie rozmiaru zespołu ze względu na liczbę członków, można stwierdzić, że istnieje odwrotna relacja pomiędzy wielkością zespołu a jego efektywnością. Poza tym, minimalna liczba osób w zespole wynosi trzy. Zespoły liczące od trzech do sześciu członków wykazują się najwyższą efektywnością, która powyżej sześciu osób stopniowo maleje, tak by powyżej dwudziestu pięciu członków spaść do zera.

Komplementarność

Drugą istotną cechą zespołu jest komplementarność członków zespołu. Komplementarność polega na wzajemnym uzupełnianiu się umiejętności poszczególnych członków zespołu i wszyscy członkowie zespołu muszą łącznie posiadać wszystkie takie umiejętności, które są konieczne, aby realizowany przez nich projekt zakończył się sukcesem (Lewin, 1948). Oznacza to, że umiejętność, która jest wymagana do realizacji projektu, nie musi występować u każdego członka zespołu na tym samym poziomie, ważne jest, aby zespół posiadał te umiejętności na odpowiednim poziomie. Na przykład zespół mający za zadanie stworzyć ilustrowany atlas drzew w postaci książki wymaga trzech podstawowych umiejętności na odpowiednim, wysokim poziomie: posiadanie wiedzy o drzewach, umiejętności biegłego i zrozumiałego przelewania wiedzy do postaci słowa pisanego oraz posiadanie umiejętności ilustratorskich. Aby wykonać to zadanie, można znaleźć jedną osobę, która posiada te trzy umiejętności. Jednak osób posiadających te wszystkie trzy umiejętności na odpowiednim poziomie nie jest wiele, gdyby udało się znaleźć taką osobę, to musiałaby ona skupić swoją uwagę na wszystkich tych trzech elementach, co zaskutkowałoby tym, że efek-

tywność każdej z tych czynności nie byłaby maksymalna, a co za tym idzie album nie byłby wykonany na najwyższym poziomie. Drugą możliwością jest stworzenie trzyosobowego zespołu składającego się z dendrologa, redaktora oraz grafika. Każda z powyższych osób pracowałaby maksymalnie efektywnie, ponieważ skupiałaby się na tej czynności, w której jest najlepsza. Jednocześnie, aby zrealizować cel, którym w tym przypadku jest album o drzewach, każda z osób musi ściśle współpracować z innymi członkami zespołu. Umiejętności wszystkich członków zespołu powodują to, że zespół ten jest komplementarny, a co za tym idzie jest w stanie zrealizować na odpowiednim poziomie zlecone mu zadanie. Tym samym komplementarność silnie skorelowana jest z efektywnością pracy zespołu, co między innymi potwierdza Belbin (Belbin, 1993), według którego komplementarność cech w zespole podnosi jego efektywność. Katzenbach i Smith (Katzenbach, Smith, 2001) również widzą tę zależność i dodają, że komplementarność powinna być rozpatrywana w trzech kategoriach: wiedzy specjalistycznej, umiejętności rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji oraz umiejętności interpersonalnych.

Reasumując, z samej istoty komplementarności wynika, że nie tyle istotne jest, czy dana osoba w zespole posiada określoną umiejętność, ale czy zespół jako jednostka posiada tę umiejętność. Przy czym relacja między komplementarnością a efektywnością zespołu jest dodatnia.

Cel, zaangażowanie i ambicja

Najważniejszą cechą warunkującą istnienie zespołu jest posiadanie jednego, i wspólnego dla wszystkich jego członków, celu. Na znaczenie wspólnego celu w zespole zwracają uwagę wszyscy badacze zespołów, a ich opinie są bezsprzeczne. Wśród nich znajdują się między innymi Lewin (Lewin, 1948), Hare (Hare, 1962), Kozdrój (Kozdrój, 1988), Senge (Senge, 1990), Oyster (Oyster, 1999), Brown (Brown, 2000) oraz Adair (Adair, 2001). Cel zespołu, jako cel działań członków zespołu, zostaje opracowany wspólnie przez wszystkich jego członków w ramach powierzonego zadania. Według Browna (Brown, 2000) i Lewina (Lewin, 1948) to zespół musi określić swój, jeden dla wszystkich członków, wspólny i akceptowalny cel. Pozwala to pogodzić różne motywacje różnych członków zespołu i skupić ich na wspólnym działaniu. Dzięki temu, jak zauważa Oyster (Oyster, 1999), zapobiega się marnotrawieniu wysiłków i zasobów skierowanych na działania nieistotne. Rozbieżność celów członków zespołu powoduje zazwyczaj odmienne zachowania poszczególnych osób, często prowadząc do zachowań, które nie przyczyniają się do współpracy, a wręcz przeciwnie, szkodzą jej. Niestety, cel często zostaje zespołowi narzucony. Mika (Mika, 1982) i Kozdrój (Kozdrój, 1988) zwracają uwagę, że w takim przypadku najważniejsze jest to, aby taki cel został zaakceptowany przez zespół. Tylko podejście skupiające wszystkich na jednym celu gwarantuje, że członkowie zespołu będą się poświęcać, by wykonać zadanie. Istotne jest również, według Katzenbacha i Smitha (Katzenbach, Smith, 2001), to, że cel musi być ambitny, co powoduje, że członkowie zespołu traktują zadania bardzo osobiście i dzięki temu utożsamiają się z nim, powodując wzrost efektywności pracy. Cel wyznacza kierunek działań, a jego ambicja pobudza motywację, przyczyniając się do uaktywnienia

ambicji jednostek, które dzięki temu mają energię do działania i angażują się w realizację tego celu. Stąd też ambicja poszczególnych członków zespołu jest elementem, który ma istotny wpływ na realizację i osiągnięcie wyznaczonego celu. Dziurzańska (Dziurzańska, 2006a), analizując ambicję, definiuje ją jako cechę osoby, która „(...) dąży do osiągnięcia wyznaczonego sobie (wyróżniającego się) celu, co przekłada się na jej działanie, a czego miarą jest zaangażowanie w to działanie”. Stąd ambicja charakteryzuje osobę posiadającą: pragnienie osiągnięcia, osiągnięcie to definiuje sobie jako nieprzeciętny cel, dąży do celu, wykorzystuje swoje zasoby (czas, umiejętności, talent, predyspozycje, możliwości), jest zawzięta i potrafi zrezygnować z innych rzeczy, pokonuje własne ograniczenia i rozwija nowe umiejętności, tym samym angażuje się w osiągnięcie wyznaczonego celu. Powyższe cechy mogą mieć różne nasilenie, stąd możliwy jest różny poziom ambicji. Określony poziom ambicji danej osoby określa jej poziom zaangażowania w realizowany cel.

Tak więc istnienie wspólnego celu wpływa na zaangażowanie członków zespołu w realizację zadań, natomiast brak celu powoduje obniżenie zaangażowania, a to z kolei wpływa na spadek efektywności pracy zespołu. Jednocześnie, jak zauważa Andrycz (Andrycz, 1998), ważne jest, aby zaangażowanie było u każdego z członków na podobnym poziomie, wówczas nie wystąpi efekt próżniactwa społecznego. Na bazie celu ogólnego zespół ustala cele cząstkowe, a następnie pojedyncze zadania, które tworzą plan realizacji projektu. Mika (Mika, 1982) podaje, że zespół przestaje istnieć po zrealizowaniu wyznaczonych zadań, czyli po osiągnięciu celu.

Podsumowując istnienie celu jako cechy zespołu, należy zaznaczyć, że jest to cecha uznana przez wszystkich badaczy za najważniejszą i nikt z nich nie ma wątpliwości, co do istotności i sposobu jej oddziaływania na efektywność pracy zespołu. Relacja ta jest determinowana przez zaangażowanie członków zespołu, które wpływa na ich poziom ambicji. Ambicja człowieka powiązana z ambicją zadania pozwala ustalić ambitny cel, wspólny dla wszystkich członków zespołu. Tak określony wspólny cel skutkuje wysoką efektywnością zespołu.

Współdziałanie i role

Kolejną cechą zespołu jest współdziałanie, czyli wspólne podejście do zadań rozumiane jako akceptowany przez wszystkich członków zespołu sposób wspólnego działania doprowadzający do realizacji celu zespołu (Katzenbach, Smith, 2001). Wspólne podejście do zadań wymaga wypracowania wspólnych metod postępowania przy wykonywaniu zadania oraz określenia zasad niezbędnych przy współpracy. Podejście to dotyczy takich obszarów, jak: sposób określania zadań, przydzielanie zadań uwzględniające indywidualne umiejętności i predyspozycje, kontrola postępu prac, sposób komunikowania się, sposób reakcji na pojawiające się problemy, błędy czy metody pracy, dbałość o rozwój umiejętności oraz sposób podejmowania decyzji.

Wypracowanie wspólnego podejścia do zadań wymaga porównywalnego wkładu każdego z członków w realizowane przedsięwzięcie. Przy tym ważne jest, aby każdy z członków zespołu dawał swoje własne umiejętności w czasie, w którym są one potrzebne. Jest to związane z wyłanianiem się ról w zespole. Według Goffmana

(Goffman, 1967), rola opisuje zestaw oczekiwanych zachowań i może być rozpatrywana na dwóch poziomach: percepcja roli – czyli jak ją postrzegam, oraz społeczne oczekiwania w stosunku do roli – czyli jak postrzega ją otoczenie. Z kolei Linton (Linton, 1936) wyróżnia rolę osiągniętą – to do czego dążymy, czyli nasz wybór i nasza decyzja, oraz rolę przypisaną – czyli to, jak powinniśmy zachowywać się w oczach innych. W kontekście zespołów role zostały opisane przez Belbina (Belbin, 1993), który wyróżnia dziewięć ról odnoszących się do różnego rodzaju zachowania, wielkości wkładu oraz relacji pojawiających się w miejscu pracy (zobacz podrozdział 2.4). Wyróżnione role Belbina to: koordynator, lokomotywa, kreator, poszukiwacz źródeł, ewaluator, implementer, dusza zespołu, perfekcjonista, specjalista.

W odróżnieniu od Belbina, wyróżniającego role niezależne od rodzaju przedsięwzięcia, Skulmoski, Hartman i DeMaere (Skulmoski, Hartman, DeMaere, 2000) rozpoznają role w zespole przeznaczonym do realizacji projektów. Omawiane przez nich podejście bazuje nie tyle na rozróżnieniu zachowania, co na wyróżnieniu stanowisk i zakresu obowiązków. W swojej pracy przytaczają oni między innymi podział dokonany według Frame'a (Frame, 1999), który wyróżnił takie role, jak: menedżer projektu, sponsor, personel techniczny, menedżerowie funkcjonalni (nadzorujący prace personelu technicznego) oraz personel pomocniczy.

Obydwa wyróżnione podejścia uzupełniają się – w zespole można wyróżnić zarówno role opisane w kontekście zachowań, jak i role opisane w kontekście rodzaju stanowisk. Według Belbina (Belbin, 1993) ważne jest jednak to, aby zapewnić zespołowi komplet niezbędnych ról. Przy czym według Katzenbacha i Smitha (Katzenbach, Smith, 2001) tworzenie zespołu, który na starcie dysponuje wszystkimi rolami nie jest prawidłowe. Dopiero w toku funkcjonowania zespołu jego członkowie przyjmują na siebie rolę zależną od własnych uwarunkowań. Przy czym członkowie zespołu mogą pełnić różne role w jednym projekcie. Członkowie zespołów charakteryzujących się wysoką efektywnością potrafią przyjąć na siebie odpowiednie i niezbędne role. Jednocześnie różne role mogą być przyjmowane przez tę samą osobę, w zależności od sytuacji jaka się pojawia. To przyjęcie ról sprzyja budowaniu wspólnego podejścia do zadań, wzajemnego zaufania oraz rozwiązywaniu konfliktów, budowaniu motywowania i wsparcia.

Reasumując, współdziałanie pomiędzy członkami zespołu oddziałuje na efektywność pracy zespołu pozytywnie. Oznacza to, że zachodzi tu relacja, w której wystąpienie współdziałania powoduje wzrost efektywności.

Współodpowiedzialność i zaufanie

Współodpowiedzialność, czyli odpowiedzialność zespołowa występuje wówczas, gdy każdy z członków zespołu jest odpowiedzialny za swoją część pracy, a także za pracę wykonywaną przez innych. Współodpowiedzialność dotyczy wszystkich działań wykonywanych w ramach zespołu oraz wyniku końcowego projektu, niezależnie od tego czy projekt zakończy się sukcesem, czy też porażką.

Dzięki pracy nad formułowaniem i realizacją wspólnego celu oraz wypracowywaniem wspólnego podejścia do zadań, zadanie staje się wspólną sprawą członków zespołu. Od tych cech zależy, czy odrzucą oni, lub też, czy przyjmą wspólną odpowiedzialność. Jej odrzucenie, według Katzenbacha i Smitha (Katzenbach, Smith, 2001),

oznacza wycofanie swojego uczestnictwa w zespole, stąd właśnie brak współodpowiedzialności świadczy o braku wspólnego celu, co z kolei podważa najważniejszy z warunków. Współodpowiedzialność w zespole wymaga zaangażowania i zależy od wzajemnego zaufania między jego członkami.

Zaufanie dotyczy relacji interpersonalnych. Wilson (Wilson, 1996) określa zaufanie jako pewność, pokładaną przez nas w innych ludziach. Pewność ta daje nam podstawy do wierzenia, iż potrafimy przewidywać zachowanie innych i że możemy na tym przewidywaniu polegać. Katzenbach i Smith (Katzenbach, Smith, 2001) oraz Senge (Senge, 1990) uważają, że zaufanie stanowi jeden z niezbędnych elementów, które oddziałując na współodpowiedzialność, pośrednio wpływają na pojawienie się wysokiej efektywności pracy członków zespołu. Podobnie wypowiada się Oyster (Oyster, 1999), według której zaufanie kształtuje relacje pomiędzy członkami zespołu i dlatego jest tym czynnikiem, od którego zależy efektywność. Relacja występująca między nimi jest dodatnia. Jednocześnie brak zaufania w zespole powoduje niechęć do podziału zadania na etapy, a wówczas wkład jednostki jest mniejszy od możliwego.

Konkludując, relacja między współodpowiedzialnością a efektywnością jest dodatnia. Wynika to z tego, że jeśli pomiędzy członkami zespołu pojawi się zaufanie, to wówczas członkowie zespołu potrafią przyjąć współodpowiedzialność, dzięki czemu są w stanie osiągnąć wysoką efektywność.

Spójność

Kolejną cechą, na którą zwrócona została uwaga badaczy, jest spójność w zespole. Spójność, określana również jako spoistość, czy zwartość, określa siłę pozytywnych więzi interpersonalnych występujących w zespole. Jak podają Mika (Mika, 1982) i Kozdrój (Kozdrój, 1988), w spójnych zespołach występuje silne oddziaływanie pomiędzy zespołem a jego członkami i zachodzą w nim, odmienne niż w zespole, w którym nie ma spójności, reakcje na sytuacje frustracji i zagrożenia.

Spójność zespołu, jak zauważają Cartwright i Zander (Cartwright, Zander, 1968) oraz Szczepański (Szczepański, 1970), jest ściśle związana z jego atrakcyjnością. Atrakcyjność zespołu zależy od tego, czy posiada on cechy, dzięki którym zostaną zaspokojone potrzeby jej członków. Cechami takimi mogą być: członkowie, cel zespołu lub jego aktywność czy też osobowość kierownika (Kozdrój, 1988).

Cartwright i Zander (Cartwright, Zander, 1968) podają miarę spójności zespołu, według której spójność jest różnicą pomiędzy sumą wszystkich elementów przyciągających, czyli tych atrakcyjnych dla członków zespołu, a sumą elementów odpychających od zespołu dla wszystkich jego członków. Dlatego im bardziej atrakcyjny jest zespół dla jego członków, tym bardziej jest on spójny i odwrotnie. Shaw (Shaw, 1981) i Oyster (Oyster, 1999) zauważają, że spójne zespoły posiadają lepszą komunikację wewnętrzną, większą gotowość do współpracy, pozytywne i przyjazne nastawienie członków do siebie nawzajem, większą skuteczność osiąganych celów, większą możliwość kontrolowania i wpływania na działania członków, a także większy poziom satysfakcji członków wynikający z udziału w zespole.

Spójność, według Miki (Mika, 1982) i Kozdrój (Kozdrój, 1988), wpływa na uak-

tywnienie się zdolności kierowników oraz zdolności pozostałych członków zespołu, co jest ściśle powiązane z ich efektywnością. Również według Oyster (Oyster, 1999) spójność dodatnio oddziałuje na efektywność. Jednocześnie Kozdrój (Kozdrój, 1988) uważa, iż nie można stwierdzić, że cecha ta przyczynia się wyłącznie do wzrostu efektywności. Według niej, kierunek oddziaływania pomiędzy spójnością a efektywnością zależy od celów zespołu. Mika (Mika, 1982) uściśla to, twierdząc, że istnienie jasnego celu wpływa na podniesienie spójności zespołu oraz na oddziaływanie pomiędzy członkami. Podobne zdanie ma Szczepański (Szczepański, 1970), według którego realizacja wspólnego celu podnosi spójność, przez to prowadząc do efektywnych działań członków zespołu, przez co do efektywnej realizacji przedsięwzięcia.

Warto również zaznaczyć za Oyster (Oyster, 1999), że spójność można kształtować, między innymi, poprzez wspólne spędzanie czasu, przeżywanie podobnych zdarzeń, kolekcjonowanie wspomnień czy doświadczeń, utrwalanie tych wspomnień i zdarzeń, jak również utrudnianie dostępu do zespołu. Jednak to kształtowanie nie zawsze jest łatwe, ponieważ pomiędzy spójnością a rozmiarem zespołu istnieje zależność ujemna. Oznacza to, że im większy zespół, tym mniejsza spójność, co wynika z tego, iż w większym zespole istnieje mniejsza możliwość tworzenia więzi interpersonalnych.

Podsumowując, spójność, powiązana z atrakcyjnością zespołu, przy zachowaniu wspólnego, jasnego celu oraz odpowiednim rozmiarze zespołu, oddziałuje na jego członków w taki sposób, że jej istnienie w zespole powoduje wzrost efektywności pracy jego członków. Stąd wynika dodatnia relacja pomiędzy spójnością a efektywnością.

Komunikacja

Komunikacja jest podstawą funkcjonowania współczesnego człowieka, przez to także podstawą funkcjonowania zespołu. Od jakości komunikacji zależy to, czy i w jaki sposób będą pracowali członkowie zespołu i czy uda się im wypracować wspólne podejście do pracy. Dobra komunikacja to przede wszystkim lepsze słuchanie siebie nawzajem, a przez to lepsze zrozumienie. Z kolei brak prawidłowej komunikacji według Oyster (Oyster, 1999) często objawia się konfliktami, które powodują obniżenie motywacji członków zespołu, a przez to wpływają na obniżoną efektywność.

Wystąpienie prawidłowej komunikacji w zespole determinowane jest przez: słuchanie opinii innych, konstruktywne reagowanie na cudzą opinię, wyrażanie własnych poglądów i wątpliwości, udzielanie wsparcia dla innych, uznawanie cudzych przekonań oraz docenianie cudzych osiągnięć (Katzenbach, Smith, 2001). Powyższe zachowania są niezbędne, by osiągnąć efektywność w zespole.

O'Reilly i Roberts (O'Reilly, Roberts, 1977) uważają, że rozmiar zespołu jest negatywnie skorelowany z komunikacją. Podobnie wypowiada się Shaw (Shaw, 1976), według którego komunikacja w zespole maleje tym bardziej, im bardziej rozmiar jego rośnie. Ta zależność wynika ze zmniejszającej się okazji do komunikacji pomiędzy wszystkimi członkami zespołu. Według Hare (Hare, 1962) w większych zespołach istnieje też, negatywna dla komunikacji, tendencja do dominowania dyskusji grupowej przez kilku członków.

Z tego wynika, że komunikacja oddziałuje na inne cechy zespołu i przez to pośrednio wpływa na efektywność pracy zespołu. Prawidłowa komunikacja pozostaje w dodatniej relacji z efektywnością.

Powyżej zwrócono uwagę na to, że zespół można określić przez pryzmat cech dla niego charakterystycznych. Każda z takich cech, w mniejszym lub większym stopniu oddziałuje na efekty pracy zespołu. Pomimo tego, że różni badacze wymieniają te cechy w różnym kontekście, to jednak cechy te w bardzo dużym stopniu się pokrywają. Dlatego też przeprowadzono powyższą analizę cech zespołu i zwrócono w niej uwagę na wpływ cech na efektywność przedsięwzięć realizowanych przez zespoły, określono relacje cechy z efektywnością, oraz jej kierunek. Konkludując, cechy które mają największy wpływ na efektywność pracy zespołu, to: cel (istnienie wspólnego celu), komplementarność, rozmiar, współdziałanie, współodpowiedzialność.

5.6. DEFINICJA ZESPOŁU

W podrozdziale 5.4 podano ogólną definicję pojęcia zespół, która miała uwypuklić różnicę między zespołem a grupą. Z tej definicji wynika, że zasadniczym elementem różnicującym te dwie formy są cechy zespołowe. Następnie dokonano rozpoznania tych cech i ich wpływu na efektywność pracy. Znając te charakterystyczne elementy zespołu, można w tym miejscu dokładnie zdefiniować pojęcie zespołu.

W literaturze można znaleźć wiele różnych definicji tego pojęcia. Jednak taka, która oddaje charakterystyczny dla zespołów sposób pracy to definicja Katzenbacha i Smitha (Katzenbach, Smith, 2001). Jednocześnie uwzględnia ona cechy efektywności zespołów, przez co odwołuje się wprost do zespołów osiągających wysoką efektywność. Tak więc **zespół to „niewielka liczba ludzi posiadających komplementarne umiejętności, zaangażowanych w realizację wspólnego celu ogólnego oraz celów częściowych, których podejście opiera się na współodpowiedzialności”**.

Jednocześnie ze względu na to, że zespoły rozpatrywane w tej książce są zespołami powołanymi do realizacji projektów, w tym kontekście skład zespołu stanowią członkowie zespołu określani wzorem (5.3):

$$Z = KZ + nPZ \quad (5.3)$$

co oznacza, że zespół (Z) stanowią członkowie zespołu – czyli osoby zakwalifikowane jako uczestnicy zespołu, wśród których można wyróżnić kierownika (KZ) i podwładnych (PZ), których liczba równa się n . Należy zaznaczyć, że powyższy podział nie jest podziałem na stanowiska czy role wyodrębnione ze względu na sposób zachowania, jakie opisano w podrozdziale 5.5. Również istotne jest rozróżnienie pojęcia kierownik od pojęcia lider, które często błędnie stosowane są jako synonimy, co wynika z tego, że najczęściej to właśnie kierownik jest liderem. Aczkolwiek są również sytuacje, kiedy kierownik rolę lidera oddaje innym osobom. Dlatego w książce, jeżeli mowa jest o formalnym przywódcy wówczas mowa jest o kierowniku. Jeżeli natomiast mowa jest o osobie, która rzeczywiście prowadzi zespół, wówczas mowa jest o liderze. Kierownik może być liderem, ale nie musi. W zespołach rolę lidera

mogą objąć inne osoby z zespołu oraz przekazywać ją wzajemnie w zależności od etapu realizowanego projektu.

Zespoły są jedną z najbardziej efektywnych, a jednocześnie jedną z najmniej znanych form współpracy. Zespoły są pożądane ze względu na to, iż dają rzeczywiste i duże możliwości poprawy efektywności dla całej organizacji. Użyteczność zespołów wynika generalnie ze sposobu, w jaki podchodzą one do problemu, a także z istnienia relacji, które tworzą się pomiędzy członkami zespołu. Dzięki temu, że zespoły są w stanie zrealizować cele trudne i niemożliwe do zrealizowania przez jednostki, mogą one podejmować zadania obarczone ryzykiem niezrealizowania. Z tego względu stanowią przydatne narzędzie do realizacji projektów.

Należy również zwrócić uwagę, że zastosowanie zespołów wiąże się nie tylko z korzyściami w postaci dużej efektywności pracy przekładanej na efektywność przedsięwzięć przez nie realizowanych, ale również z pewnego rodzaju stratami. Zespoły bowiem wymagają większych nakładów finansowych i czasowych oraz znajomości zasad ich funkcjonowania i zarządzania nimi. Dlatego zastosowanie tej formy współpracy wymaga świadomego podejścia oraz kalkulacji zysków i strat. Ponieważ jednak projekty są przedsięwzięciami złożonymi odznaczającymi się dużym stopniem innowacyjności, dlatego zastosowanie w nich zespołów przynosi wymierne efekty.

Początkowe rozróżnienie dokonane w tej książce pomiędzy grupą a zespołem pozwoliło na wyznaczenie granicy pomiędzy pojęciami. Granica ta jednocześnie wskazała odmiennność tych dwóch form. Rozpatrując odmiennność na poziomie cech i relacji określono, że wynika ona z innego zestawu cech posiadanych przez zespół, co prowadzi do zupełnie innego sposobu funkcjonowania zespołu, a przez to do osiągnięcia innych wyników. Sposób działania w zespole wpływa na relacje jakie zachodzą między ludźmi i odwrotnie. Dzięki relacjom wykształcają się charakterystyczne dla zespołu cechy – określone jako zespołowe. Co najważniejsze w zespołach, to właśnie to, że są one w stanie przynieść wiele większą efektywność w porównaniu do grup, co przekłada się na efektywność całych przedsięwzięć, które zespoły realizują oraz na efektywność organizacji, w których są realizowane.