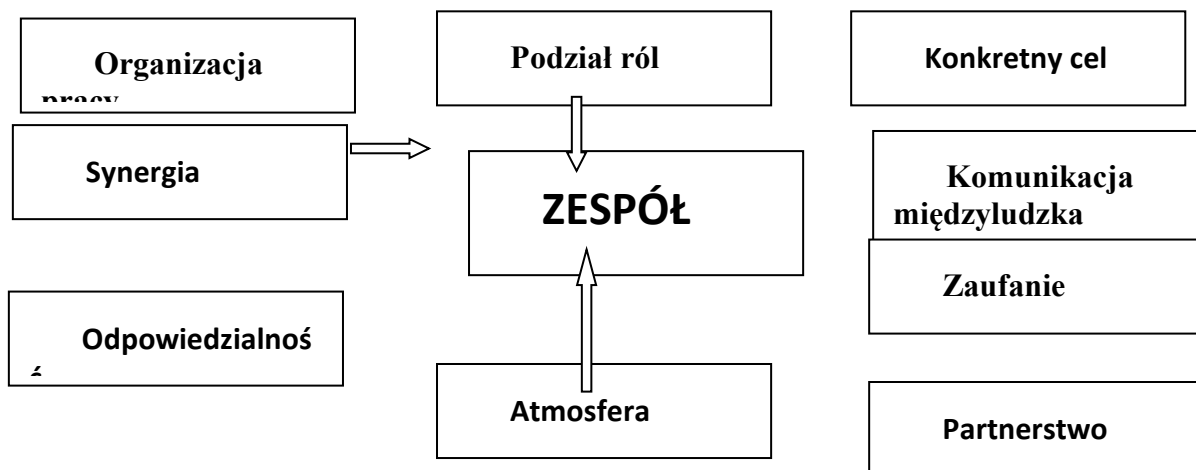


### 2.1.1. Definicja zespołu

Zespół to grupa, która ma wspólny cel, uzupełniające umiejętności, a członkowie czują się odpowiedzialni za rezultaty wspólnej pracy. Zespół projektowy można zdefiniować jako grupę ludzi współpracujących ze sobą, aby osiągnąć określony cel, którym jest zrealizowanie projektu [Frame, 2001, s. 75]. W chwili obecnej dąży się do tego, aby zespoły miały charakter interdyscyplinarny. Daje to szansę na spojrzenie na projekt z kilku perspektyw, co jest kluczowe, bowiem jego realizacja wymaga wielu umiejętności.



**Rysunek 6. Czynniki organizacji zespołu**

Źródło: opracowanie własne.

Należy dokonać rozróżnienia pomiędzy zespołem a grupą pracowniczą.

*Tabela 5. Różnica między grupą a zespołem*

	<b>GRUPA</b>	<b>ZESPÓŁ</b>
Wykonawstwo zależy od..	Indywidualnego wkładu w pracę	Indywidualnego i zespołowego wkładu w pracę
Odpowiedzialność za rezultaty zależy od.....	Indywidualnych rezultatów	Wspólnych rezultatów
Członkowie są zainteresowani.	Wspólnymi celami	Wspólnymi celami i zaangażowaniem w ich realizację
Zależy od...	Wymagań zarządzających	Samoustalanych wymagań

Źródło: A. Jachnis, *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia, Difin, Warszawa 2008, s. 167*

Katzenbach i Smith [1993] zwracają uwagę na proces ewolucji grup pracowniczych w kierunku efektywnych zespołów. Ewolucja obejmuje następujące struktury:

- grupy robocze (working groups) – realizują wspólne zadania i wymieniają poglądy, ale brak im wspólnego celu,
- pseudozespoły (pseudo teams) – pozbawiające odpowiedzialności członków zespołu,
- zespoły potencjalne (potential teams) – członkowie dążą w stronę wspólnego celu, ale okazuje się on zbyt trywialny,
- zespoły rzeczywiste (real teams) – efektywne, ze wspólnym celem i odpowiedzialnością, określonym sposobem pracy i podziałem zadań,
- zespoły wysoce efektywne (high performance-teams) – pomiędzy członkami istnieją silne emocjonalne związki, dbają oni wzajemnie o swój rozwój i sukces, entuzjastycznie nastawieni są do pracy i utożsamiają się z nią.

Na zespoły patrzy się dzisiaj przede wszystkim przez pryzmat efektywności. Zespołem efektywnym jest ten, który dostarcza produkty swojej pracy odznaczające się wysoką jakością a tym samym odnosi sukcesy. Jest to zespół, który w wymiarze zadań uzyskuje rezultaty w określonym czasie i mieści się w ramach zaplanowanego budżetu. Sundstrom, De Meuse, Futrell [1990, s.120-133] zwracają uwagę na fakt, że efektywność zespołu to nie tylko osiągnięte przezeń wyniki lecz również pojawiająca się w zespole motywacja oraz satysfakcja z

wykonywanej pracy. To te czynniki w większym stopniu nawiązują do postaw oraz zachowań członków zespołu. Tak więc pojęcie efektywności wykracza tym samym poza samą produktywność dotykając elementów psychospołecznych na styku relacji grupy oraz jednostki. W sytuacji, w której członkowie grupy doświadczają frustracji efektywność zespołu maleje, a jego członkowie odczuwają brak satysfakcji, mogą również rozwijać relacje, które co do zasady nie sprzyjają współpracy. Nie można uznać, że zespół był efektywny również w takiej sytuacji, w której postawiona zadania zostały dobrze zrealizowane, ale jednocześnie członkowie zespołu czują się wypaleni i tym samym niezdolni do realizacji przyszłych zadań [Sundstrom , Altman 1989, s. 179-201].

K. Blanchard dokonuje rozróżnienia pomiędzy dobrym a złym zespołem.

*Tabela 6. Cechy dobrego i złego zespołu w ujęciu K. Blancharda*

<b>DOBRY ZESPÓŁ</b>	<b>ZŁY ZESPÓŁ</b>
Posiada wyraźne cele ,standardy, role	Niejasne cele, standardy i role
Bezpośrednia komunikacja	Komunikacja „ w drugim obiegu”, sfera plotek i komentarzy na boku
Zaufanie do innych	Wzajemna nieufność
Przestrzeń dla wszystkich	Ograniczona przestrzeń, niewystarczająca dla wszystkich
Samorealizacja	Brak zaangażowania
Twórczość	Niski poziom kreatywności, brak wzajemnej inspiracji członków zespołu
Przyjazna atmosfera	Niezdrowa atmosfera, napięcia, sprzeczności i konflikty
Efektywne spotkania	Spotkania to strata czasu
Autentyczna współzależność	Wymuszona współpraca
Elastyczność	Sztywne procedury

*Źródło: K.Blanchard, A.Randolph, P.Grazier, Zespole do działania, MT Biznes, Warszawa 2016*