MONOGRAFIE

POLITECHNIKA LUBELSKA
LUBLIN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

WSPÓŁPRACA I KOMUNIKACJA W ZESPOŁACH

Kamil Skałecki
Agnieszka Walczak-Skałecka
Małgorzata Pikul



WSPÓŁPRACA I KOMUNIKACJA W ZESPOŁACH

Uwarunkowania doświadczanych ograniczeń organizacyjnych i konfliktów interpersonalnych

Rada Naukowa Wydawnictwa Politechniki Lubelskiej

Przewodnicząca:
Agnieszka Rzepka

Dyrektor CINT:
Katarzyna Weinper

Przedstawiciele Dyscyplin Naukowych Politechniki Lubelskiej:
Marzenna Dudzińska
Małgorzata Franus
Arkadiusz Gola
Beata Kowalska
Grzegorz Komarzyniec
Jarosław Latalski
Tomasz Lipecki
Zbigniew Łagodowski
Lucjan Pawłowski
Natalia Przesmycka
Halina Rarot
Magdalena Rzemieniak
Arkadiusz Syta

Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej:
Magdalena Chołojczyk
Karolina Famulska-Ciesielska
Katarzyna Pełka-Smętek

MONOGRAFIE POLITECHNIKI LUBELSKIEJ

WSPÓŁPRACA I KOMUNIKACJA W ZESPOŁACH

Uwarunkowania doświadczanych ograniczeń organizacyjnych i konfliktów interpersonalnych

Kamil Skałecki, Agnieszka Walczak-Skałecka,
Małgorzata Pikul

WYDAWNICTWO
POLITECHNIKI
LUBELSKIEJ

Lublin 2026

Recenzenci:

prof. dr hab. **Dorota Jelonek**, Politechnika Częstochowska
prof. dr hab. **Aldona Glińska-Neweś**, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Autorzy:

mgr inż. **Kamil Skałecki**, ORCID: 0009-0007-5585-095X
Politechnika Lubelska – ROR: https://ror.org/024zjzd49
dr inż. **Agnieszka Walczak-Skałecka**, ORCID: 0000-0002-1386-2158
Politechnika Lubelska – ROR: https://ror.org/024zjzd49
dr **Małgorzata Pikul**, ORCID: 0009-0004-1595-8876
Politechnika Lubelska – ROR: https://ror.org/024zjzd49

Redaktor prowadzący: **Magdalena Chołojczyk**
Korekta: **Filip Szałasek**
Skład i łamanie: **Łukasz Maj**
Projekt graficzny serii: **Łukasz Maj**

Ilustracja na okładce: grafika pochodząca z Adobe Stock, przerobiona przy użyciu narzędzi AI

Publikacja wydana za zgodą **Rektora Politechniki Lubelskiej**

ISBN: 978-83-7947-693-0 (wersja drukowana)
ISBN: 978-83-7947-694-7 (wersja elektroniczna)
DOI: 10.35784/9788379476947
Wydawca: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej
www.wpl.pollub.pl
ul. Nadbystrzycka 36C, 20-618 Lublin
tel. (81) 538-46-59

WYDAWNICTWO
POLITECHNIKI
LUBELSKIEJ

Książka udostępniona jest na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0)
Nakład: 50 egz.

Spis treści

Wprowadzenie 9

1. Charakterystyka i znaczenie zespołów w zarządzaniu 15
1.1. Zespół a grupa robocza 15
1.2. Trwałe i zmienne komponenty zespołu 19
1.3. Typologia zespołów 24
1.4. Miejsce zespołu w strukturze organizacyjnej 29

2. Organizacja pracy i uwarunkowania współpracy zespołowej 35
2.1. Organizacja pracy zespołu 35
2.2. Ograniczenia i dysfunkcje pracy zespołowej 41
2.3. Metody, techniki i narzędzia wspierające pracę zespołową 54

3. Komunikacja i konflikty w zespołach 69
3.1. Cele komunikacji w środowisku pracy 69
3.2. Determinanty komunikacji w zespole 74
3.3. Konflikty interpersonalne w środowisku pracy zespołowej 82

4. Relacje między ograniczeniami organizacyjnymi, komunikacją i konfliktami w zespołach. Wyniki badań własnych 93
4.1. Metodyka badań własnych 93
4.2. Opis wyników 104
4.3. Wnioski, rekomendacje, ograniczenia i kierunki dalszych badań 108

Zakończenie 117

Bibliografia 119

Aneksy 139
Załącznik A. Skala oceny komunikacji zespołowej (KOM) 139
Załącznik B. Skala Ograniczeń Organizacyjnych, OCS 140
Załącznik C. Skala Konfliktu Interpersonalnego w Pracy, ICAWS 141

Współpraca i komunikacja w zespołach. Uwarunkowania doświadczanych ograniczeń organizacyjnych i konfliktów interpersonalnych

Streszczenie

Monografia podejmuje problematykę funkcjonowania zespołów pracowniczych w polskich organizacjach, ze szczególnym uwzględnieniem zależności między ograniczeniami organizacyjnymi, jakością komunikacji zespołowej i konfliktami interpersonalnymi. Część teoretyczna obejmuje analizę struktury i typologii zespołów, uwarunkowań efektywnej współpracy oraz roli komunikacji w środowisku pracy zespołowej. Badanie empiryczne przeprowadzono w grudniu 2025 roku metodą sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem techniki CAWI na próbie 173 pracowników polskich organizacji. Uzyskane wyniki potwierdzają mediacyjną rolę komunikacji w relacji między ograniczeniami organizacyjnymi a konfliktami interpersonalnymi, przy czym wpływ ten ma charakter częściowy. Wyniki ujawniają ponadto, że pracownicy stacjonarni byli bardziej obciążeni ograniczeniami organizacyjnymi i doświadczali wyższego natężenia konfliktów niż pracownicy wykonujący pracę poza siedzibą organizacji. Na podstawie uzyskanych wyników sformułowano rekomendacje dla liderów zespołów oraz określono możliwe kierunki dalszych badań.

Słowa kluczowe: praca zespołowa, ograniczenia organizacyjne, konflikty interpersonalne, komunikacja zespołowa, praca zdalna

Collaboration and Communication in Teams: Determinants of Experienced Organizational Constraints and Interpersonal Conflict

Abstract

The monograph addresses the functioning of employee teams in Polish organizations, with particular emphasis on the relationships between organizational constraints, the quality of team communication, and interpersonal conflicts. The theoretical section includes an analysis of the structure and typology of teams, the conditions for effective collaboration, and the role of communication in the team-based work environment. The empirical study was conducted in December 2025 using the diagnostic survey method and the CAWI technique on a sample of 173 employees of Polish organizations. The results confirm the mediating role of communication in the relationship between organizational constraints and interpersonal conflicts, although this effect is partial. The findings also reveal that on-site employees were more affected by organizational constraints and experienced a higher intensity of conflicts than employees working outside the organization's premises. Based on the results, recommendations for team leaders were formulated, and possible directions for further research were identified.

Key words: teamwork, organizational constraints, team communication, interpersonal conflicts, remote work

Wprowadzenie

Geneza koncepcji pracy zespołowej osadzona jest w naukach psychologicznych i socjologicznych, a jej systematyczne ujęcie w literaturze akademickiej datuje się na lata 20. i 30. XX wieku. Za symboliczny punkt wyjścia uznaje się badania prowadzone w zakładach Hawthorne. To właśnie tam po raz pierwszy zidentyfikowano i wyeksponowano potencjalną wartość struktur zespołowych jako formy organizacyjnej[1]. Początkowo zespoły powoływane były w ramach tradycyjnego paradygmatu zarządzania i poddawane rygorystycznej kontroli menedżerskiej, co wynikało z doraźnych potrzeb operacyjnych, a nie z przekonania o wartości współpracy, niemniej jednak struktury te szybko zyskały na znaczeniu jako narzędzia podnoszenia produktywności oraz ogólnej wydajności[2]. Innym przykładem stała się I wojna światowa, podczas której wymóg wysokiej sprawności w służbie medycznej spowodował wykorzystywanie zespołów podczas konfliktów zbrojnych[3]. Mimo tych doświadczeń upowszechnienie linii

---

1 M. Weiss, M. Hoegl, *The History of Teamwork's Societal Diffusion: A Multi-Method Review*, „Small Group Research" 2015, vol. 6(46), p. 589–622.

2 R. Santa, C.M. Sanz, T. Tegethoff, E. Cayon, *The impact of emotional intelligence, cross-functional teams and interorganizational networks on operational effectiveness*, „Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance" 2023, vol. 10(3), p. 313–329.

3 M. Weiss, M. Hoegl, *The History of Teamwork's Societal Diffusion…*, *op. cit.*

montażowych nastawionych na produkcję masową czasowo zahamowało ów trend, przywracając prymat zindywidualizowanym czynnościom zawodowym[4].

Przełom przyniosła dopiero II wojna światowa. Masowe wycofanie specjalistów z rynku cywilnego doprowadziło do dotkliwych braków kadrowych wśród wykwalifikowanego personelu, co z kolei wymusiło ponowny zwrot ku pracy zespołowej. W ten sposób próbowano kompensować deficyty w indywidualnej wiedzy specjalistycznej. Pionierem implementacji tych rozwiązań na szeroką skalę były Stany Zjednoczone, gdzie powszechnie wdrażano zespoły medyczne [5]. Spektakularnym potwierdzeniem skuteczności tego modelu był sukces anglo-amerykańskiego zespołu interdyscyplinarnego skupiającego przedstawicieli nauk przyrodniczych, ścisłych oraz inżynieryjnych wokół procesu opracowania penicyliny[6]. Trend ten utrzymywał się do lat 60. i 70. XX wieku, kiedy to ekspansja idei indywidualizmu czasowo powstrzymała rozpowszechnianie się modelu zespołowego[7]. Jednak już w latach 80. koncepcja ta przeżywała renesans, czego znamiennym przykładem była fabryka Volvo w Kalmarze. Wprowadzono tam autonomiczne zespoły produkcyjne, które zastąpiły zindywidualizowane czynności przy linii montażowej[8].

Współczesne organizacje dokonują syntezy historycznych doświadczeń z nowoczesnymi technologiami. W warunkach rosnącej automatyzacji zadania zawodowe stają się coraz bardziej skomplikowane. W tym kontekście powoływanie zespołów jest rozwiązaniem bardziej efektywnym niż poleganie na pojedynczych pracownikach, którzy często nie dysponują zasobami

---

4 P.S. Adler, *Towards Collaborative Interdependence: A Century of Change in the Organization of Work*, [in:] *Industrial Relations to Human Resources and Beyond: The Evolving Process of Employee Relations Management The Evolving Process of Employee Relations Management*, eds. B.E. Kaufman, R.A. Beaumont, R.B. Helfgott, Routledge, Armonk 2003, p. 353–401.

5 D.C. Baldwin, *Some historical notes on interdisciplinary and interprofessional education and practice in health care in the USA*, „Journal of Interprofessional Care" 2007, vol. 21, supl. 1, p. 23–37.

6 R. Bud, *Upheaval in the moral economy of science? Patenting, teamwork and the World War II experience of penicillin*, „History and Technology" 2008, vol. 24(2), p. 173–190.

7 M. Weiss, M. Hoegl, *The History of Teamwork's Societal Diffusion…*, *op. cit.*

8 C. Berggren, *Volvo Uddevalla – a dead horse or a car dealer's dream?*, „Actes du Gerpisa" 1993, iss. 9, p. 130–143.

poznawczymi niezbędnymi do zarządzania dużą liczbą równoległych procesów[9]. W XXI wieku kluczowego znaczenia nabrały nowe formy: zespoły rozproszone, wirtualne oraz projektowe, stanowiące adekwatną odpowiedź na wymogi wysokiej skuteczności biznesowej.

Historyczna ewolucja podejścia zespołowego pokazuje, że forma i funkcja zespołów nieustannie adaptowały się do wymogów epoki. Współcześnie zespoły są podstawowym sposobem organizacji pracy w biznesie, medycynie, nauce, wojsku czy edukacji[10]. Organizacje na całym świecie przeszły od indywidualnych stanowisk do struktur opartych na zespołach, aby szybciej reagować, być bardziej elastyczne i adaptacyjne. Zespoły umożliwiają łączenie różnorodnych kompetencji i perspektyw, co jest niezbędne przy złożonych zadaniach i innowacjach[11].

Temat podjętych badań jest więc aktualny i istotny. Hiperdynamiczna rzeczywistość społeczno-gospodarcza wymaga ciągłego weryfikowania dotychczasowego stanu wiedzy oraz nowych interpretacji mechanizmów społecznych. Zespoły jako podstawowa forma organizacji pracy w wielu obszarach muszą być odpowiednio dobierane, konstytuowane i zarządzane, zarówno pod kątem

---

9 M. Weiss, M. Hoegl, *The History of Teamwork's Societal Diffusion…*, *op. cit.*

10 S.W.J. Kozlowski, D.R. Ilgen, *Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams*, „Psychological Science in the Public Interest" 2006, vol. 7(3), p. 77–124; S.W.J. Kozlowski, *Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams: A Reflection*, „Perspectives on Psychological Science" 2018, vol. 13(2), p. 205–212; J.E. Driskell, E. Salas, T. Driskell, *Foundations of teamwork and collaboration*, „American Psychologist" 2018, vol. 73(4), p. 334–348; E. Sundstrom, K.P. De Meuse, D. Futrell, *Work teams: Applications and effectiveness*, „American Psychologist" 1990, vol. 45(2), p. 120–133.

11 S.W.J. Kozlowski, D.R. Ilgen, *Enhancing the Effectiveness…*, *op. cit.*; T.A. O'Neill, E. Salas, *Creating high performance teamwork in organizations*, „Human Resource Management Review" 2018, vol. 28(4), p. 325–331; L.E. Benishek, E.H. Lazzara, *Teams in a New Era: Some Considerations and Implications*, „Frontiers in Psychology" 2019, vol. 10, p. 1006; N. Berber, A. Slavić, M. Aleksić, *Relationship between Perceived Teamwork Effectiveness and Team Performance in Banking Sector of Serbia*, „Sustainability" 2020, vol. 12(20), p. 8753; E. Salas *et al.*, *Understanding and Improving Teamwork in Organizations: A Scientifically Based Practical Guide*, „Human Resource Management" 2015, vol. 54(4), p. 599–622; M. Paredes-Saavedra *et al.*, *Work Team Effectiveness: Importance of Organizational Culture, Work Climate, Leadership, Creative Synergy, and Emotional Intelligence in University Employees*, „Administrative Sciences" 2024, vol. 14(11), p. 280.

merytorycznego wkładu poszczególnych członków, jak i interakcji, te bowiem mogą znacząco wpływać na osiągane wyniki.

W ocenie Autorów dotychczasowa wiedza na temat ograniczeń organizacyjnych, jakości komunikacji zespołowej i konfliktów interpersonalnych cechuje się istotną luką tak na poziomie poznawczym, jak i empirycznym. Na płaszczyźnie teoretycznej brakuje wystarczającego wyjaśnienia tego, jak wzajemnie oddziałują na siebie: ograniczenia organizacyjne, jakość komunikacji zespołowej oraz konflikty interpersonalne. Istniejące wykładnie traktują je w sposób rozłączny, nie rozstrzygając o roli, jaką jakość komunikacji pełni w relacji między ograniczeniami organizacyjnymi a konfliktami. Na płaszczyźnie empirycznej polskie badania organizacyjne nie dostarczyły dotąd danych pozwalających na jednoczesną analizę tych trzech zmiennych, a dostępne badania prowadzone były na próbach jednorodnych pod względem miejsca wykonywania pracy, co uniemożliwia porównanie środowisk stacjonarnych i poza siedzibą organizacji oraz identyfikację różnic w zakresie badanych zależności między tymi grupami.

Celem monografii jest przedstawienie teoretycznych i empirycznych podstaw funkcjonowania zespołów pracowniczych ze szczególnym uwzględnieniem ograniczeń organizacyjnych, komunikacji zespołowej i konfliktów interpersonalnych oraz empiryczna weryfikacja zależności między tymi zmiennymi w polskim kontekście organizacyjnym, wziąwszy pod uwagę różnice między pracownikami wykonującymi pracę w siedzibie organizacji i poza nią. Sformułowano również rekomendacje dla liderów zespołów oraz zaproponowano kierunki dalszych badań.

Monografia składa się z czterech rozdziałów. Pierwszy poświęcony został charakterystyce i znaczeniu zespołów w zarządzaniu. Omówiono w nim zarówno kryteria odróżniające zespół od grupy roboczej, jak i typologię zespołów oraz ich miejsce w strukturze organizacyjnej.

W rozdziale drugim skoncentrowano się na organizacji i współpracy w zespole. Przedstawiono w nim uwarunkowania efektywnej pracy zespołowej, a także ograniczenia i dysfunkcje, które mogą ją zakłócać, oraz metody i narzędzia wspierające jej przebieg.

Rozdział trzeci dotyczy komunikacji i konfliktów w zespołach pracowniczych. Zaprezentowano w nim cele i determinanty komunikacji w środowisku

pracy zespołowej oraz specyfikę konfliktów interpersonalnych występujących w tym kontekście.

W rozdziale czwartym przedstawiono wyniki badań własnych przeprowadzonych wśród 173 pracowników polskich organizacji. Omówiono w nim zastosowaną metodykę, uzyskane wyniki oraz wnioski i rekomendacje praktyczne, a także ograniczenia napotkane w trakcie badań i kierunki dalszych poszukiwań.

Monografia skierowana jest zarówno do środowiska akademickiego, jak i praktyków zarządzania. Adresowana jest do badaczy zajmujących się problematyką zarządzania, komunikacji organizacyjnej i pracy zespołowej, a także do studentów kierunków związanych z zarządzaniem, psychologią organizacji oraz naukami społecznymi. Publikacja może stanowić również źródło wiedzy dla menedżerów, liderów zespołów oraz specjalistów HR poszukujących praktycznych rekomendacji dotyczących organizacji pracy zespołowej, komunikacji i ograniczania konfliktów interpersonalnych w organizacjach.

1. Charakterystyka i znaczenie zespołów w zarządzaniu

1.1. Zespół a grupa robocza

Współczesne organizacje coraz chętniej sięgają po struktury zespołowe i grupy, dostrzegając w nich narzędzie nie tylko poprawy efektywności, ale i realizacji ambitnych celów strategicznych oraz pobudzania innowacyjności[12]. Znaczenie tej tendencji rośnie szczególnie w warunkach nasilonej konkurencji i nieprzewidywalności rynkowej, które wymuszają na przedsiębiorstwach zdolność do szybkiej adaptacji[13]. Praca zespołowa sprzyja też indywidualnemu rozwojowi pracowników, a intensywne interakcje wewnątrz grupy przekładają się na wzrost kompetencji[14]. W porównaniu do osób pracujących w modelu indywidualnym jednostki silnie zaangażowane w kooperację zespołową wykazują

---

12 J. Hanaysha, *Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences" 2016, t. 229, p. 298–306.

13 D. Fay *et al.*, *Teamwork and Organizational Innovation: The Moderating Role of the HRM Context*, „Creativity and Innovation Management" 2015, t. 24, nr 2, p. 261–277.

14 P. Fröbel, M. Marchington, *Teamworking structures and worker perceptions: a cross-national study in pharmaceuticals*, „The International Journal of Human Resource Management" 2005, t. 16, nr 2, p. 256–276.

wyższą produktywność[15]. Zaletą pracy zespołowej jest zdolność do łączenia złożonej wiedzy i komplementarnych umiejętności, co jest nieosiągalne dla pojedynczego pracownika. To zespół ma możliwość skutecznego rozwiązania zróżnicowanego i trudnego zadania[16]. W zespole ewentualne deficyty kompetencyjne poszczególnych członków podlegają kompensacji poprzez wykorzystanie synergicznego potencjału kolektywu do prowadzenia intensywnej, rygorystycznej i wieloaspektowej aktywności zadaniowej. Zdolność ta okazuje się szczególnie ważna w otoczeniu na tyle dynamicznym, że wymaga natychmiastowej adaptacji[17].

W literaturze przedmiotu terminy „zespół" oraz „grupa robocza" bywają stosowane zamiennie, choć dzielą je istotne różnice w sposobie działania, jak i w osiąganych efektach. Zrozumienie tych różnic i podobieństw ma praktyczne znaczenie dla każdego, kto odpowiada za organizację pracy. Powszechną techniką realizacji zadań stało się organizowanie ludzi w grupy robocze, co w procesie ewolucji doprowadziło do wykształcenia się wysoce wyspecjalizowanych zespołów.

Grupa robocza może realizować zadania w sposób efektywny mimo braku pełnej zbieżności motywacyjnej jej członków[18]. Każdy działa przede wszystkim w obrębie własnego zakresu obowiązków, a odpowiedzialność za wyniki spoczywa na jednostkach i jest weryfikowana przez formalnego przełożonego. Taka struktura niesie jednak ryzyko dysfunkcji w postaci nieporozumień oraz rozproszenia energii podczas delegowania ról[19]. W konsekwencji samo powołanie grupy specjalistów w ramach hierarchicznej struktury nie gwarantuje uzyskania efektu synergii. Aby zbiorowość została uznana za zespół, musi

---

15 J. Hanaysha, *Examining the Effects of Employee Empowerment…*, *op. cit.*

16 M. Dhurup, J. Surujlal, D.M. Kabongo, *Finding Synergic Relationships in Teamwork, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of a Construction Organization in a Developing Country*, „Procedia Economics and Finance" 2016, vol. 35, p. 485–492.

17 Y. Xing, Y. Liu, D.K. Boojihawon, S. Tarba, *Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda*, „Human Resource Management Review" 2020, t.30, nr 1, p. 100696.

18 S.W.J. Kozlowski, D.R. Ilgen, *Enhancing the Effectiveness…*, *op. cit.*

19 S.G. Fisher, T.A. Hunter, W.D.K. Macrosson, *Team or group? Managers' perceptions of the differences*, „Journal of Managerial Psychology" 1997, vol. 12(4), p. 232–242.

wykazywać zdolność do samoregulującej się adaptacji oraz takie cechy jak wspólne przywództwo[20].

Koncepcja grupy roboczej jako podstawowej jednostki organizacyjnej została sformułowana przez Harolda J. Leavitta. W jego ujęciu różnica między grupą roboczą a zespołem ma charakter jakościowy – grupa operuje na zasobach, które już posiada, natomiast zespół tworzy nową wartość[21]. W przeciwieństwie do grupy roboczej, której członkowie zachowują głównie świadomość przynależności, zespół cechuje się spójną tożsamością społeczną[22]. Stanowi on grupę pierwotną, opartą na wysokim poziomie kohezji i osobistego zaangażowania, a zdefiniowane cele stanowią kluczowy czynnik stymulujący. Dzięki komplementarności kompetencji i elastyczności ról zespoły są zdolne do realizacji silnie zintegrowanych operacji zadaniowych[23].

Połączenie odpowiedzialności wszystkich uczestników procesu wpływa na osiągnięcie optymalnych wyników i jest uwarunkowane synergią działań indywidualnych i zbiorowych[24]. Mimo różnic oba kolektywy dzielą cechy charakterystyczne: składają się z co najmniej dwóch osób, opierają się na interakcjach społecznych (bezpośrednich lub wirtualnych) i są osadzone w szerszym systemie organizacyjnym, co determinuje ich powiązania z otoczeniem zadaniowym[25].

---

[20] T. Casas Klett, J.K. Arnulf, *Are Chinese Teams Like Western Teams? Indigenous Management Theory to Leapfrog Essentialist Team Myths*, „Frontiers in Psychology" 2020, vol. 11, p. 1758; Q. Wu, K. Cormican, *Shared Leadership and Team Effectiveness: An Investigation of Whether and When in Engineering Design Teams*, „Frontiers in Psychology" 2021, vol. 11, p. 569198.

[21] S.G. Fisher, T.A. Hunter, W.D.K. Macrosson, *Team or group?*, *op. cit.*

[22] E. Sundstrom, K.P. De Meuse, D. Futrell, *Work teams…*, *op. cit.*; R. Zoltan, R. Vancea, *Organizational work groups and work teams – approaches and differences*, „Ecoforum" 2015, vol. 4(1), p. 94–98.

[23] M. Topaloglu, A.S. Anac, *Exploring Major Factors Affecting Virtual Team Performance*, „European Journal of Business and Management Research" 2021, vol. 6(5), p. 107–114; R. Zoltan, R. Vancea, *Organizational work groups and work teams…*, *op. cit.*

[24] J.E. Mathieu, J.R. Hollenbeck, D. Van Knippenberg, D.R. Ilgen, *A century of work teams in „The Journal of Applied Psychology"*, „Journal of Applied Psychology" 2017, vol. 102(3), p. 452–467.

[25] M.P.E Cunha, A. Rego, A.V. Simpson, *Team ground rules: Their nature and functions*, „Organizational Dynamics" 2022, vol. 51(4), p. 100933.

Cunha, Rego i Simpson zwracają uwagę na istotną prawidłowość dotyczącą natury zespołu – nie powstaje on automatycznie w momencie formalnego powołania, lecz wymaga aktywnego kształtowania przez swoich członków w toku nabywania wspólnych doświadczeń. Autorzy podkreślają, że żaden z czynników kształtujących zespół nie może być traktowany jako źródło przewagi poznawczej. O ile różnorodność kompetencji i perspektyw stanowi potencjał, o tyle jego uruchomienie wymaga zdolności do konstruktywnego zarządzania. W przeciwnym razie różnorodność zamiast generować synergię, może przyczyniać się do erozji poczucia bezpieczeństwa psychicznego, które jest warunkiem koniecznym efektywnej współpracy[26].

Reasumując, zasadnicza różnica między grupą a zespołem sprowadza się do faktu, iż funkcjonowanie grupy opiera się w głównej mierze na łączeniu indywidualnych wkładów podlegających formalnemu kierownictwu, zespół natomiast definiowany jest poprzez głęboką współzależność operacyjną, wzajemne uzupełnianie się kompetencji i zbiorową odpowiedzialność za wyniki[27].

Opisany przez Bruce'a Tuckmana mechanizm przeistaczania się zbioru jednostek w dojrzały, efektywny system zespołowy zakłada sekwencyjne przechodzenie przez pięć faz[28]:

- formowanie – na tym etapie jednostki koncentrują się na orientacji w sytuacji, poszukiwaniu struktur społecznych i zadaniowych oraz definiowaniu misji zespołu; towarzyszy im poczucie niepewności i zależności od autorytetu oraz ostrożna komunikacja;
- szturmowanie – jest to faza charakteryzująca się ścieraniem wpływów, konfliktami interpersonalnymi oraz brakiem konsensusu odnośnie do metod pracy; członkowie zespołu reagują frustracją, oporem, a nawet lękiem. Część grup rozpada się właśnie na tym etapie, jednakże przejście przez konflikt jest warunkiem późniejszej efektywności. Jednocześnie ścieranie się stanowisk w tej fazie świadczy o rosnącej dojrzałości zespołu

---

26 *Ibid.*

27 E. Sundstrom, K.P. De Meuse, D. Futrell, *Work teams…*, *op. cit.*

28 B.W. Tuckman, *Developmental sequence in small groups*, „Psychological Bulletin" 1965, vol. 63(6), p. 384–399.

i wzajemnym zaufaniu jego członków, dopiero ono pozwala im otwarcie wyjaśniać naturalne różnice, które na etapie formowania pozostają przemilczane;

- normowanie – zespół wypracowuje wspólne zasady, reguły zachowania i standardy wydajności, co prowadzi do wzrostu spójności; pojawia się otwarta wymiana opinii i transparentna komunikacja;
- działanie – zespół osiąga etap dojrzałej współpracy, kiedy to energia jest kierowana na realizację celów zadaniowych, a role są elastyczne i akceptowalne przez innych współpracowników;
- rozwiązanie – etap kończący cykl życia zespołu, związany z zakończeniem projektu lub zadania i refleksją nad wspólnymi osiągnięciami[29].

Model Tuckmana ukazuje rozwój zespołu jako sekwencyjny i przewidywalny proces, w którym każdy etap stanowi warunek konieczny dla osiągnięcia pełnej efektywności. Rzeczywiste funkcjonowanie zespołów w dynamicznym otoczeniu organizacyjnym rzadko przebiega jednak według tak linearnego schematu. Zespoły pracujące pod presją terminu nie przechodzą kolejno przez wyodrębnione fazy, lecz trwają przy raz przyjętym sposobie działania aż do momentu przełomu wywołanego świadomością upływającego czasu, po którym gwałtownie przebudowują swoje wzorce pracy[30]. Ta skokowa, nieliniowa dynamika, ujęta w modelu przerywanej równowagi opracowanym przez Connie Gersick, zostanie omówiona szerzej w kolejnym podrozdziale.

1.2. Trwałe i zmienne komponenty zespołu

Współczesna nauka o organizacjach przestała postrzegać zespół jako statyczne narzędzie realizacji zadań. Dziś ujmowany jest on raczej jako żywy mikrosystem, którego efektywność zależy od subtelnej równowagi między tym, co

---

[29] B.W. Tuckman, M.A.C. Jensen, *Stages of Small-Group Development Revisited*, „Group & Organization Studies" 1977, vol. 2(4), p. 419–427.

[30] C.J.G. Gersick, *Time an transition in work teams: toward a new model of group development*, „Academy of Management Journal" 1988, vol. 31(1), p. 9–41.

zmienne, a tym, co trwałe[31]. W ujęciu systemowym zespół definiujemy jako zbiór dwóch lub więcej osób, które wchodzą w interakcje społeczne, posiadają wspólne cele i wykazują głęboką współzależność w zakresie przepływu pracy oraz uzyskiwanych wyników[32]. Zrozumienie mechanizmu jego funkcjonowania wymaga analizy różnicy między tym, co w zespole jest żywe i zmienne, a tym, co pełni funkcję spoiwa i nadaje trwałą tożsamość. Odbieranie, przetwarzanie, przechowywanie i wykorzystywanie informacji z zewnątrz oraz przekształcanie ich w wymierne rezultaty zadaniowe to procesy zespołowe w toku realizacji których widoczne staje się to, które elementy systemu są niezbywalne, a które możliwe do zastąpienia[33]. Interakcje te mają charakter wysoce epizodyczny i podlegają cyklicznej dynamice, dzieląc się na fazy akcji, fazy przejścia oraz ciągłe procesy interpersonalne[34]. W środowiskach o wysokim stopniu złożoności, takich jak zespoły ratownictwa medycznego czy działy innowacji, zmienność ta przybiera formę nieregularną, co oznacza, że wzorce współpracy muszą ulegać nieustannym reorganizacjom i skokom strukturalnym.

Zjawisko to opisuje model przerywanej równowagi punktowej *(*ang. *punctuated equilibrium)* autorstwa Connie Gersick, który zakłada, że rozwój nie przebiega liniowo, tylko skokowo. Model ten zakotwicza zmianę w świadomości czasu i terminu ostatecznego (przełom w połowie kalendarza), nie zaś w psychologicznym stadium rozwoju. Niezależnie od stażu zespołu znajduje on zastosowanie w każdym cyklu zadaniowym z wyznaczonym końcem prac. To makroanalityczne dopełnienie modelu Tuckmana opisuje dynamikę konkretnych działań grupy oraz jej relacje z otoczeniem[35]. Autorka wyróżnia następujące fazy, które oznaczają okresy czasowe (ang. *temporal periods*)[36]:

---

31 S.W.J. Kozlowski, D.R. Ilgen, *Enhancing the Effectiveness…*, *op. cit.*

32 M.P. E Cunha, A. Rego, A.V. Simpson, *Team ground rules…*, *op. cit.*

33 S.W.J. Kozlowski, D.R. Ilgen, *Enhancing the Effectiveness…*, *op. cit.*; J.E. Mathieu, J.R. Hollenbeck, D. Van Knippenberg, D.R. Ilgen, *A century of work teams…*, *op. cit.*

34 M. Lavelle *et al.*, *An evidence based framework for the Temporal Observational Analysis of Teamwork in healthcare settings*, „Applied Ergonomics" 2020, vol. 82, p. 102915.

35 C.J.G. Gersick, *Time and Transition…*, *op. cit.*

36 *Ibid.*; E. Sundstrom, K.P. De Meuse, D. Futrell, *Work teams: Applications and effectiveness*, „American Psychologist" 1990, vol. 45(2), p. 120–133.

- faza 1 – okres bezwładności, podczas którego członkowie zespołu realizują ustalone podczas pierwszego spotkania ramy interakcji, założenia dotyczące zadania oraz relacje z autorytetami. Okres ten charakteryzuje się inercją, czyli tendencją systemu do pozostawania na raz obranym kursie, nawet jeśli nie generuje on widocznych postępów. Znamienne w tym etapie jest gromadzenie przez zespół informacji, których użyteczność nie jest jeszcze rozpoznana i skonsumowana;
- punkt zwrotny – występuje mniej więcej w połowie czasu przewidzianego na realizację projektu czy zadania i działa jak alarm, który drastycznie zwiększa świadomość ograniczeń czasowych i stymuluje członków zespołu do porównania aktualnego stanu prac z pożądanym wynikiem końcowym. W tym krótkim i intensywnym okresie zespoły porzucają stare wzorce, renegocjują role i adoptują nowe perspektywy. Jest to czas największej otwartości zespołu na wpływy zewnętrzne i sygnały płynące od dysponentów zadań lub menedżerów;
- faza 2 – drugi okres bezwładności, podczas którego zespół realizuje plany sformułowane w trakcie punktu zwrotnego;
- zakończenie – w tym etapie zespół ukierunkowany jest na finalizację realizacji planów i decyzji wypracowanych podczas punktu zwrotnego; również i w tym wypadku aktywność zespołu koncentruje się na dopasowaniu wyników do oczekiwań zewnętrznych interesariuszy.

Niezależnie od tego, czy rozwój zespołu przebiega sekwencyjnie według modelu Tuckmana, czy skokowo zgodnie z modelem Gersick, warunkiem zachowania spójności i efektywności pozostaje jakość bieżących interakcji między jego członkami. Dzięki temu system może zachować swoją integralność i skuteczność wobec zewnętrznych perturbacji[37]. W tym procesowym nurcie poczucie więzi rodzi się z bieżących interakcji, w których członkowie aktywnie monitorują wzajemne obciążenie i oferują sobie wsparcie instrumentalne w momentach krytycznych dla realizacji zadania. Nie byłoby to możliwe bez

---

[37] J.C. Gorman, T.J. Wiltshire, *A Typology for the Application of Team Coordination Dynamics Across Increasing Levels of Dynamic Complexity*, „Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society" 2024, vol. 66(1), p. 5–16.

gotowości do analizy różnych pomysłów, wzajemnego zaufania oraz motywacji członków zespołu[38]. Z tych dynamicznych i zmiennych interakcji z czasem krystalizują się emergentne stany, które stanowią swoiste echo powtarzających się zachowań i nadają zespołowi niezbędną stabilność ontologiczną[39].

Kluczowym elementem spajającym staje się spójność zespołu, często wizualizowana jako niewidzialny łańcuch wiążący jednostki w dążeniu do osiągania wspólnych celów[40]. To właśnie trwała tożsamość grupowa oraz postrzeganie zespołu jako nienaruszalnego bytu społecznego pozwalają na wykształcenie tzw. żywotności zespołu, która wiąże się z gotowością członków do podejmowania wspólnych wyzwań w dalekiej przyszłości, nawet po zakończeniu trudnych projektów[41]. Jak wskazuje Mucchielli, tak uformowany zespół staje się typową grupą pierwotną, zdominowaną przez ducha jedności i współodpowiedzialności, co pozwala mu na budowanie trwałych, zbiorowych modeli mentalnych[42]. Integracja żywej zmienności i trwałego spoiwa opiera się na mechanizmie, w którym procesy tworzą strukturę, ta zaś z kolei kanalizuje przyszłe procesy[43]. Stabilizację tych dynamicznych przepływów ułatwiają nieformalne porozumienia regulujące zasady współpracy, które pełnią funkcję struktury pomagającej zarządzać nieuchronnymi paradoksami życia zespołowego, takimi jak napięcie między indywidualnym „ja" a zbiorowym „my"[44]. Dzięki tym trwałym fundamentom zespół wykształca wzajemne zaufanie, które napędza transfer wiedzy ukrytej i wzmacnia system pamięci transaktywnej, czyli zbiorową świadomość tego, gdzie w zespole ulokowana jest konkretna wiedza specjalistyczna[45].

---

38 J. Hanaysha, *Examining the Effects…*, *op. cit.*

39 M. Černe, R. Kaše, M. Škerlavaj, *Idea championing as a missing link between idea generation and team innovation implementation: A situated emergence approach*, „European Management Journal" 2024, vol. 42(2), p. 233–244.

40 D. Bedir, F. Agduman, F. Bedir, S.E. Erhan, *The mediator role of communication skill in the relationship between empathy, team cohesion, and competition performance in curlers*, „Frontiers in Psychology" 2023, vol. 14, p. 1115402.

41 Q. Wu, K. Cormican, *Shared Leadership and Team Effectiveness…*, *op. cit.*

42 R. Zoltan, R. Vancea, *Organizational work groups and work teams…*, *op. cit.*

43 S.W.J. Kozlowski, D.R. Ilgen, *Enhancing the Effectiveness…*, *op. cit.*

44 M.P. E Cunha, A. Rego, A.V. Simpson, *Team ground rules…*, *op. cit.*

45 R. Esmaeili, M. Yazdi, M. Rismanchian, M. Shakerian, *Unveiling the dynamics…*, „Frontiers in Psychology" 2025, vol. 16, p. 1534224.

Ostatecznym rezultatem tej symbiozy jest rezyliencja zespołu, czyli wypracowana zdolność do pokonywania stresorów przy jednoczesnym zachowaniu spójności i funkcjonalności całego mikrosystemu[46]. Tabela 1.1 prezentuje zestawienie trwałych i zmiennych komponentów zespołu.

Tab. 1.1. Trwałe i zmienne komponenty zespołu jako mikrosystemu

Kryterium	Komponent zmienny	Komponent trwały
Istota	Bieżąca, epizodyczna aktywność systemu, podlegająca cyklicznej dynamice	Utrwalone stany emergentne, nadające zespołowi stabilność
Przejawy	Przetwarzanie informacji z otoczenia w rezultaty zadaniowe; interakcje w fazach akcji, przejścia i procesach interpersonalnych; skokowe reorganizacje wzorców współpracy (model Gersick)	Spójność i tożsamość grupowa, żywotność zespołu, wspólne modele mentalne, pamięć transaktywna, wzajemne zaufanie
Funkcja	Adaptacja i reakcja na perturbacje otoczenia	Zachowanie integralności i ciągłości tożsamości zespołu

Źródło: opracowanie własne.

Przykładem środowiska o wysokim stopniu krytyczności jest blok operacyjny. Zespół musi realizować tam założone cele w warunkach skrajnej niepewności[47]. W badaniach nad kontekstem stabilności strukturalnej i zmienności procesowej zaobserwowano jednoczesne występowanie dwóch warstw funkcjonowania zespołu. Jako trwały element strukturalny fundamentem sprawności zespołu chirurgicznego jest pamięć transaktywna. Chirurg, anestezjolog i pielęgniarki operacyjne posiadają unikalną wiedzę specjalistyczną, ale ich skuteczność zależy od wspólnego modelu mentalnego dotyczącego procedur i celów operacji[48]. Rozwiązywanie konfliktów i unikanie podziałów pozwalają na zachowanie chęci do dalszej współpracy po zakończeniu jednej operacji

---

46 R.M. Linhardt, E. Salas, *Examining the fluidity of innovation teams: a conceptual framework*, „Frontiers in Psychology" 2023, vol. 14, p. 1296651.

47 M. Kolbe, M. Boos, *Laborious but Elaborate: The Benefits of Really Studying Team Dynamics*, „Frontiers in Psychology" 2019, vol. 10, p. 1478.

48 S.W.J. Kozlowski, D.R. Ilgen, *Enhancing the Effectiveness*..., *op. cit.*; R. Esmaeili *et al.*, *Unveiling the dynamics*....., *op. cit.*

lub konkretnego zadania[49]. Rzeczywista praca zespołu chirurgicznego charakteryzuje się dynamiczną zmianą w czasie. Oznacza to, że wzorce współpracy nie są sztywne, lecz ulegają gwałtownym reorganizacjom w odpowiedzi na perturbacje środowiskowe[50]. W przypadku wystąpienia nieoczekiwanego zdarzenia w zespole dochodzi do wzrostu różnorodności koordynacji, kiedy to liderzy muszą błyskawicznie przeformułować interakcje, aby skompensować zewnętrzny chaos[51]. Te epizodyczne cykle występujące podczas intensywnej wymiany informacji wymagają płynnego przełączenia się między komunikacją ukrytą a jawną[52].

Trwałe fundamenty poznawcze, jakimi są pamięć transaktywna, wspólny model mentalny i spójność, stanowią warunek konieczny elastycznego generowania zmiennych wzorców koordynacji w obliczu perturbacji, co w literaturze określa się mianem rezyliencji zespołu[53]. Pełne zrozumienie dynamiki wewnętrznej zespołu wymaga jednak uwzględnienia faktu, że same zespoły nie stanowią jednorodnej kategorii organizacyjnej. Ich struktura, funkcja i stopień autonomii podlegają znaczącemu zróżnicowaniu, co stanowi przedmiot kolejnego podrozdziału.

1.3. Typologia zespołów

Poprzednie podrozdziały ukazały zespół jako dynamiczny mikrosystem o określonych cechach konstytutywnych. W praktyce organizacyjnej odnajdujemy dowody, że kategoria ta obejmuje znacząco zróżnicowane formy strukturalne, funkcjonalne i operacyjne wymagające typologii. Fundamentem współczesnych klasyfikacji pozostaje taksonomia zaproponowana przez Sundstroma

---

49 E. Sundstrom, K.P. De Meuse, D. Futrell, *Work teams…*, *op. cit.*

50 J.C. Gorman, T.J. Wiltshire, *A Typology for the Application…*, *op. cit.*

51 E. Sundstrom, K.P. De Meuse, D. Futrell, *Work teams…*, *op. cit.*; J.C. Gorman, T.J. Wiltshire, *A Typology for the Application…*, *op. cit.*

52 N.H. Phulpoto, *Teamwork and its impact on employee performance mediated by job satisfaction: a comprehensive study of services sector of Pakistan*, „Journal on Innovation and Sustainability RISUS" 2023, vol. 14(3), p. 21–31.

53 S.W.J. Kozlowski, D.R. Ilgen, *Enhancing the Effectiveness…*, *op. cit.*

i współpracowników. Różnicują oni zespoły robocze ze względu na trzy kryteria: cykle pracy, stopień zróżnicowania wewnętrznego oraz poziom integracji zewnętrznej z otoczeniem organizacyjnym[54]. Do pierwszego typu należą zespoły doradcze i partycypacyjne powoływane w celu dostarczenia wiedzy specjalistycznej i rekomendacji decyzyjnych. Charakteryzują się one niskim zróżnicowaniem i integracją zewnętrzną oraz krótkimi cyklami pracy, nierzadko obejmującymi jedynie jeden cykl przez całe życie zespołu. Typowymi przykładami są komitety, panele doradcze, koła jakości oraz rady pracownicze.

W drugi typ wpisują się zespoły produkcyjne i usługowe, których zadaniem jest generowanie powtarzalnych produktów lub świadczenie usług przy wykorzystaniu technologii. Odznaczają się one niskim zróżnicowaniem wewnętrznym przy jednoczesnej wysokiej integracji zewnętrznej, która wymaga synchronizacji z dostawcami i klientami. Ich cykle pracy są wielokrotne i powtarzalne. Zaliczymy do nich choćby linie montażowe – w tym historyczny przykład fabryki Volvo w Kalmarze – oraz załogi wydobywcze, zespoły sprzedaży, a także personel pokładowy linii lotniczych.

Trzecim typem są zespoły projektowe i rozwojowe skupiające specjalistów współpracujących nad unikalnymi, złożonymi projektami o innowacyjnym charakterze. Cechują je wysokie zróżnicowanie wewnętrzne, niska integracja zewnętrzna oraz długie cykle pracy. Do tej kategorii zalicza się zespoły badawcze i rozwojowe, inżynierskie, programistyczne oraz grupy planowania strategicznego[55].

Czwartym typem, uzupełnionym przez ustalenia Kozlowskiego i Ilgena, są zespoły akcji i negocjacji rozumiane jako wysoko wykwalifikowane grupy specjalistów wykonujących zadania w ramach krótkich, intensywnych zdarzeń wymagających improwizacji i natychmiastowego reagowania. Charakteryzują się one wysokim zróżnicowaniem i integracją zewnętrzną, złożonymi i wyspecjalizowanymi rolami, a ich praca odbywa się w warunkach chronicznej

---

54 E. Sundstrom, K.P. De Meuse, D. Futrell, *Work teams…*, *op. cit.*

55 *Ibid.*

niepewności. Przykładami są zespoły chirurgiczne, załogi kokpitowe, jednostki bojowe, ekipy ratunkowe oraz zespoły sportowe[56].

Ewolucja praktyki organizacyjnej doprowadziła do wykształcenia się współczesnych struktur złożonych, które wykraczają poza klasyczne ramy taksonomiczne Sundstroma. Pierwszą z nich są systemy wielozespołowe określane w literaturze anglojęzycznej jako Multiteam System (MTS)[57]. Mathieu, Marsk i Zaccaro definiują je jako sieć co najmniej dwóch zespołów, które bezpośrednio i współzależnie współpracują w celu osiągnięcia wspólnego, nadrzędnego celu[58]. Charakterystyczna dla tej formy jest hierarchia celów – lokalnych dla każdego zespołu składowego i systemowych przy intensywnej koordynacji zespołowej[59]. Systemy wielozespołowe znajdują zastosowanie w operacjach ratunkowych, misjach kosmicznych NASA oraz operacjach z zakresu cyberbezpieczeństwa[60].

Drugą współczesną formą są globalne zespoły wirtualne, czyli Global Virtual Teams (GVT), zdefiniowane przez Jarvenpaa i Leidnera jako tymczasowe, zróżnicowane kulturowo i rozproszone geograficznie grupy komunikujące się głównie za pośrednictwem technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT)[61]. Wysoka zależność od narzędzi ICT, rozproszenie w czasie i przestrzeni oraz brak bezpośredniej interakcji twarzą w twarz stanowią ich cechy definicyjne[62]. Kontekstem ich funkcjonowania są międzynarodowe projekty programistyczne oraz globalne zarządzanie wiedzą[63].

---

56 *Ibid.*; S.W.J. Kozlowski, D.R. Ilgen, *Enhancing the Effectiveness…*, *op. cit.*; N.H. Phulpoto, *Teamwork and its impact…*, *op. cit.*

57 M.L. Shuffler, D.R. Carter, *Teamwork situated in multiteam systems: Key lessons learned and future opportunities*, „American Psychologist" 2018, vol. 73(4), p. 390–406.

58 J.E. Mathieu, J.R. Hollenbeck, D. Van Knippenberg, D.R. Ilgen, *A century of work teams…*, *op. cit.*

59 M.L. Shuffler, D.R. Carter, *Teamwork situated in multiteam systems…*, *op. cit.*

60 *Ibid.*

61 T. Heubeck, A.-S. Storz, R. Meckl, *Success factors of global virtual teamwork: A social capital perspective*, „Digital Business" 2024, vol. 4(2), p. 100081.

62 F. Klonek, S.K. Parker, *Designing SMART teamwork: How work design can boost performance in virtual teams*, „Organization Dynamics" 2021, vol. 50, p. 1–12 .

63 T. Heubeck, A.-S. Storz, R. Meckl, *Success factors of global virtual teamwork…*, *op. cit.*

Trzecią formą, szczególnie istotną w rzeczywistości postpandemicznej, są zespoły hybrydowe opisane przez Bell i Handke oraz ich współpracowników jako struktury regularnie zmieniające tryb pracy między siedzibą organizacji a pracą zdalną[64]. Ich specyfika polega na dynamice temporalnej, złożonych konfiguracjach obecności oraz ryzyku zawiązania się geograficznych podgrup, które mogą osłabiać spójność zespołu[65].

Odrębną kategorię stanowią zespoły definiowane przez funkcję i stopień autonomii. Zespoły międzyfunkcyjne (Cross-Functional Teams, CFT) opisane przez Despita, Pinto oraz ich współpracowników skupiają osoby z różnych obszarów funkcjonalnych organizacji, dążąc do wspólnego celu przy wysokim zróżnicowaniu umiejętności[66]. Ich zastosowanie obejmuje projektowanie produktów, kampanie marketingowe oraz doskonalenie procesów organizacyjnych.

Zespoły zarządzające (Management Teams), w tym też te najwyższego szczebla, odpowiadają za wyznaczanie celów strategicznych i podejmowanie decyzji kluczowych dla organizacji[67]. Siła oddziaływania na kształtowanie kursu organizacji oraz wysoka współzależność w procesach decyzyjnych czynią z nich struktury o szczególnym znaczeniu strategicznym[68].

Zespoły samozarządzające, określane jako autonomiczne lub samodecydujące (Self-Managed, Autonomous Teams), zostały opisane przez Kaffelda oraz Sundstroma i współpracowników jako struktury wyposażone w pełną kontrolę nad własnymi procesami pracy i podejmowaniem decyzji bez bezpośredniego

---

64 L. Handke, J.S. Wesche, *Virtuelle Teamarbeit: Was sie kennzeichnet, wie sie wirkt und wie man sie gestaltet*, „Psychologische Rundschau" 2024, vol. 75(4), p. 277–288.

65 L. Handke, A. Aldana, P.L. Costa, T.A. O'Neill, *Hybrid Teamwork: What We Know and Where We Can Go From Here*, „Small Group Research" 2024, vol. 55(5), p. 805–835.

66 R. Santa *et al.*, The impact of emotional intelligence…, *op. cit.*; A.M. Rodríguez-Sánchez, J. Hakanen, M. Salanova, *Building efficacy beliefs through team task engagement and past task performance in contemporary teams*, „Business Research Quarterly" 2021, vol. 24(2), p. 129–142.

67 Y. Xing, Y. Liu, D.K. Boojihawon, S. Tarba, *Entrepreneurial team and strategic agility…*, *op. cit.*; M. Weiss, M. Hoegl, *The History of Teamwork's Societal Diffusion…*, *op. cit.*

68 T. Casas Klett, J.K. Arnulf, *Are Chinese Teams Like Western Teams?…*, *op. cit.*

nadzoru menedżerskiego[69]. Członkowie sami decydują o tym, kto spośród nich zostanie liderem, a także w jaki sposób zostaną podzielone obowiązki i zadania.

Ostatnią formą w tej kategorii są zespoły przedsiębiorcze (Entrepreneurial Teams), analizowane przez Klotza i współpracowników[70]. Stanowią one trzon nowych inicjatyw biznesowych, łącząc silną tożsamość grupową z wysoką zwinnością operacyjną i elastycznością w doborze członków. Szybkość działania i płynność zasobów czynią z nich strukturę typową dla środowisk start-upowych i nowych przedsięwzięć biznesowych, gdzie zdolność adaptacji jest warunkiem przetrwania[71].

Poza głównymi kategoriami literatura przedmiotu identyfikuje szereg wyspecjalizowanych form zespołowych, które funkcjonują w węższych kontekstach organizacyjnych, a zarazem stanowią istotne uzupełnienie obrazu różnorodności struktur zespołowych we współczesnych organizacjach. Zespoły *ad hoc* i tymczasowe powoływane są do realizacji konkretnego, krótkoterminowego celu, po czym ulegają rozwiązaniu[72]. Typowym przykładem są zespoły burzy mózgów zwoływane doraźnie na potrzeby generowania rozwiązań problemowych[73]. Pokrewną, lecz bardziej wyspecjalizowaną formą są zespoły sourcingowe stanowiące odmianę zespołów międzyfunkcyjnych skoncentrowaną na zakupach strategicznych czy zarządzaniu łańcuchem dostaw. Ze względu

---

69 R. Gonzalez, T. Melo, *How do autonomy, cohesion and integration of teamwork impact the dynamic capability?*, „Total Quality Management & Business Excellence" 2019, vol. 32, p. 1–17 , „Total Quality Management & Business Excellence" 2019, t. 32, p. 1–17.

70 A.C. Klotz, K.M. Hmielski, B. Bradley, L.W. Busenitz, *New Venture Teams: A Review of the Literature and Roadmap for Future Research*, „Journal of Management" 2013, vol. 40, p. 226–255.

71 Y. Xing, Y. Liu, D.K. Boojihawon, S. Tarba, *Entrepreneurial team and strategic agility*…, *op. cit.*

72 A.M. Rodríguez-Sánchez, J. Hakanen, M. Salanova, *Building efficacy beliefs*…, *op. cit.*; A.C. Homan, S. Gündemir, C. Buengeler, G.A. Van Kleef, *Leading diversity: Towards a theory of functional leadership in diverse teams*, „Journal of Applied Psychology" 2020, vol. 105(10), p. 1101–1128.

73 A.C. Homan, S. Gündemir, C. Buengeler, G.A. Van Kleef, *Leading diversity*…, *op. cit.*

na rozproszenie partnerów biznesowych działają one często w trybach wirtualnym lub hybrydowym[74].

W sektorze ochrony zdrowia dominującą formą są zespoły multidyscyplinarne, w których lekarze różnych specjalności oraz pielęgniarki koordynują opiekę nad pacjentem w ramach zintegrowanych struktur[75]. Charakterystyczna dla opieki zdrowotnej jest współpraca różnych specjalistów z wielu dziedzin, którzy dążą do jednego celu, jakim jest bezpieczeństwo i leczenie pacjenta[76].

Przedstawiona typologia ukazuje, że współczesne organizacje dysponują szerokim spektrum form zespołowych – od klasycznych struktur doradczych i produkcyjnych po złożone systemy wielozespołowe i zespoły hybrydowe. Pomimo znaczącego zróżnicowania strukturalnego i funkcjonalnego wszystkie opisane formy konstytuują się poprzez trzy niezmienne właściwości: współzależność członków, wspólny cel oraz interakcje prowadzące do wykształcenia trwałych stanów emergentnych. Taka różnorodność typów rodzi pytanie o to, w jaki sposób poszczególne formy wpisują się w szerszy kontekst struktury organizacyjnej i jakie konsekwencje niesie to dla relacji między autonomią zespołu a wymogami hierarchii. Zagadnienie to stanowi przedmiot kolejnego podrozdziału, poświęconego miejscu zespołu w strukturze organizacyjnej.

1.4. Miejsce zespołu w strukturze organizacyjnej

Analiza relacji między zespołem a organizacją macierzystą wymaga rygorystycznego rozróżnienia między formalną architekturą systemową a dynamicznymi procesami interakcyjnymi. W naukach o zarządzaniu relacja ta jest

---

74 J. Sanderson, A. Esfahbodi, C. Lonsdale, *The effect of team-member knowledge, skills and abilities (KSAs) and a common learning experience on sourcing teamwork effectiveness*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 2022, vol. 52(5–6), p. 393–413.

75 N.H. Phulpoto, *Teamwork and its impact…*, *op. cit.*; A. Mäkikangas, A.B. Bakker, W.B. Schaufeli, *Antecedents of daily team job crafting*, „European Journal of Work and Organizational Psychology" 2017, vol. 26(3), p. 421–433; S.W.J. Kozlowski, D.R. Ilgen, *Enhancing the Effectiveness…*, *op. cit.*

76 M. Lavelle *et al.*, *An evidence based framework…*, *op. cit.*

rozpatrywana wielowymiarowo, od umiejscowienia w strukturze, przez stopień autonomii decyzyjnej, aż po mechanizmy wsparcia zasobowego. W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy dominujące paradygmaty badawcze: strukturalny, systemowy i procesowy[77].

Podejście strukturalne koncentruje się na formalnym projekcie organizacji, dystrybucji uprawnień oraz granicach jednostki względem systemu[78]. Tradycyjne zespoły robocze są ściśle osadzone w strukturach pionowych z mianowanym formalnym liderem[79]. Takie umiejscowienie determinuje zarówno przepływ informacji, jak i zakres odpowiedzialności poszczególnych członków. Szczególnym przypadkiem są zespoły zarządzające najwyższego szczebla, których duch zespołowy bywa kwestionowany w literaturze. Hambrick zauważa, że ich uczestnicy często funkcjonują jako „półautonomiczni baronowie"[80], z których każdy utrzymuje niemal wyłącznie bilateralne relacje z dyrektorem generalnym, co nadaje strukturze charakter hierarchiczny, nie zaś horyzontalny[81]. Sundstrom, De Meuse i Futrell wskazują, że granice zespołu pełnią dwojaką funkcję: separującą, która ma zadanie chronić zespół przed zewnętrznymi zakłóceniami, oraz łączącą, która umożliwia wymianę zasobów z otoczeniem organizacyjnym[82]. Znaczącym wymiarem strukturalnym pozostaje również podział odpowiedzialności za efekt końcowy, co uznawane jest za fundamentalny wyróżnik zespołu[83].

Podejście systemowe postrzega zespół jako otwarty mikrosystem osadzony w wielopoziomowym systemie organizacyjnym, gdzie kluczowe są pętle sprzężenia zwrotnego i kontekst zarządzania zasobami ludzkimi[84]. Teoria Wsparcia Organizacyjnego wskazuje, że otrzymywane przez zespół wsparcie organizacyjne w zakresie szkoleń, technologii i informacji zwrotnej zaspokaja potrzeby

---

77 E. Sundstrom, K.P. De Meuse, D. Futrell, *Work teams…*, *op. cit.*; *Ibid.*; J.E. Mathieu, J.R. Hollenbeck, D. Van Knippenberg, D.R. Ilgen, *A century of work teams….*, *op. cit.*

78 *Ibid.*

79 R. Zoltan, R. Vancea, *Organizational work groups and work teams…*, *op. cit.*

80 T. Casas Klett, J.K. Arnulf, *Are Chinese Teams Like Western Teams?…*, *op. cit.*

81 *Ibid.*

82 E. Sundstrom, K.P. De Meuse, D. Futrell, *Work teams…*, *op. cit.*

83 R. Zoltan, R. Vancea, *Organizational work groups and work teams…*, *op. cit.*

84 E. Sundstrom, K.P. De Meuse, D. Futrell, *Work teams…*, *op. cit.*

społeczno-emocjonalne członków i obliguje zespół do wzmożonego wysiłku na rzecz organizacji[85]. Kozłowski i Ilgen podkreślają, że aby zespół mógł w pełni realizować swój potencjał, organizacja musi dostarczać tzw. „lewarów działania", do których zaliczają się system nagród, narzędzia technologiczne i mechanizmy informacji zwrotnej[86]. W tym ujęciu zespół jest dynamicznym systemem, w którego ramach wejścia z poziomu organizacji – np. kultura lub technologia – są transformowane w wyniki[87]. Efektywność zespołu zależy przy tym od stopnia dopasowania do systemów organizacyjnych; niedostosowanie narzędzi komunikacyjnych może trwale hamować potencjał nawet dobrze skonstruowanego zespołu[88].

Podejście procesowe skupia się na dynamice interakcji, ewolucji oraz mechanizmach samoregulacji wykraczających poza formalne schematy organizacyjne[89]. Autonomia traktowana jest tutaj jako zmienna dynamiczna, a nie stały atrybut struktury. Wyróżnia się zespoły półautonomiczne, kierowane przez nadzór, samozarządzające, gdzie kontrola obejmuje podział pracy, oraz zaprojektowane autonomicznie, wyposażone w pełną władzę nad definicją własnej jednostki organizacyjnej[90]. W przypadku zespołów wirtualnych wy-

---

85 C. Ogbonnaya, C.J. Tillman, K. Gonzalez, *Perceived Organizational Support in Health Care: The Importance of Teamwork and Training for Employee Well-Being and Patient Satisfaction*, „Group & Organization Management" 2018, vol. 43(3), p. 475–503.

86 S.W.J. Kozlowski, D.R. Ilgen, *Enhancing the Effectiveness…*, *op. cit.*

87 E. Viles Diez, M. Zárraga-Rodríguez, C. Jaca García, *Tool to assess teamwork performance in higher education*, „Intangible Capital" 2013, vol. 9(1), p. 281–304; T. Heubeck, A.-S. Storz, R. Meckl, *Success factors of global virtual teamwork…*, *op. cit.*; S.W.J. Kozlowski, D.R. Ilgen, *Enhancing the Effectiveness…*, *op. cit.*

88 D. Fay *et al.*, *Teamwork and Organizational Innovation…*, *op. cit.*; C.B. Gibson, P.D. Dunlop, A. Majchrzak, T. Chia, *Sustaining Effectiveness in Global Teams: The Coevolution of Knowledge Management Activities and Technology Affordances*, „Organization Science" 2022, vol. 33(3), p. 1018–1046.

89 H. (Cynthia) Hou, H. Remøy, T. Jylhä, H. Vande Putte, *A study on office workplace modification during the COVID-19 pandemic in The Netherlands*, „Journal of Corporate Real Estate" 2021, vol. 23(3), p. 186–202 ; J.E. Mathieu, J.R. Hollenbeck, D. Van Knippenberg, D.R. Ilgen, *A century of work teams….*, *op. cit.*

90 E. Sundstrom, K.P. De Meuse, D. Futrell, *Work teams…*, *op. cit.*; F. Klonek, S.K. Parker, *Designing SMART teamwork…*, *op. cit.*

soka autonomia może wręcz zastępować rolę formalnego lidera[91]. Sprawne zespoły budują własne zdolności regulacyjne poprzez cykle akcji i refleksji, co pozwala im na adaptację do zmieniających się warunków organizacyjnych[92]. Zamiast hierarchicznego sterowania wykształcają normy grupowe (*ground rules*)[93], czyli nieformalne porozumienia działające jako rusztowania wspierające samoorganizację[94]. Przywództwo w tym paradygmacie jest rozumiane jako dynamiczny proces wpływu, który jest bardziej efektywny w zespołach innowacyjnych niż tradycyjne kierowanie scentralizowane[95].

Synteza trzech paradygmatów prowadzi do wniosku, że relacja zespołu z organizacją ewoluuje od mechanistycznego podporządkowania w stronę organicznej autonomii. Organizacja przestaje pełnić rolę podmiotu zarządzającego zespołem, a staje się dostawcą zasobów i facylitatorem procesów[96]. Stanowi to punkt wyjścia do dalszych rozważań podejmowanych w kolejnej części niniejszej monografii.

Stopień autonomii zespołu nie jest zmienną neutralną, jego konsekwencje dla funkcjonowania organizacji są przedmiotem ożywionego sporu w literaturze, a argumenty za i przeciw samorządzeniu tworzą złożony obraz uwarunkowań skuteczności tej formy organizacyjnej. Zwolennicy autonomii wskazują przede wszystkim na jej pozytywny wpływ na innowacyjność i kreatywność. Przyznanie zespołowi swobody decyzyjnej prowadzi do wzrostu wewnętrznej motywacji i poczucia odpowiedzialności, co stanowi warunek konieczny generowania i wdrażania nowych idei[97]. Jednocześnie zespoły samozarządzające są fundamentem nowoczesnych struktur organizacyjnych, w tym tzw. turkusowych organizacji, wykazując znacznie wyższą zwinność i zdolność adaptacyjną

---

91 C. Ogbonnaya, C.J. Tillman, K. Gonzalez, *Perceived Organizational Support in Health Care…*, *op. cit.*

92 S.W.J. Kozlowski, D.R. Ilgen, *Enhancing the Effectiveness…*, *op. cit.*

93 M.P. E Cunha, A. Rego, A.V. Simpson, *Team ground rules…*, *op. cit.*

94 *Ibid.*

95 Q. Wu, K. Cormican, *Shared Leadership and Team Effectiveness…*, *op. cit.*; F. Contreras, E. Baykal, G. Abid, *E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go*, „Frontiers in Psychology" 2020, vol. 11, p. 1–11.

96 S. Wawak, *Enhancing project quality through effective team management*, „International Journal of Information Systems and Project Management" 2024, vol. 12(2), p. 50–67.

97 D. Fay *et al.*, *Teamwork and Organizational Innovation…*, *op. cit.*

niż tradycyjne struktury hierarchiczne[98]. Sam wymiar indywidualny autonomii jest pozytywnie powiązany z satysfakcją z pracy, zaangażowaniem oraz niższym poziomem wyczerpania emocjonalnego i stresu[99]. Podczas realizacji złożonych zadań dalekich od rutyny zespoły o dużej swobodzie decyzyjnej sprawniej radzą sobie z niepewnością i skuteczniej rekonfigurują swoje procesy[100]. Dodatkowym argumentem na rzecz decentralizacji pozostaje redukcja kosztów zarządzania oraz ograniczenie liczby menedżerów średniego szczebla i uproszczenie struktury organizacyjnej[101].

Badacze zwracają uwagę również na dysfunkcyjne następstwa autonomii, ujawniające się zwłaszcza tam, gdzie została ona przyznana w nadmiernym zakresie lub wdrożona w sposób niewłaściwy. Barker oraz Sinclair wskazują, że może ona prowadzić do wytworzenia przez rówieśników norm silniej dyscyplinujących niż tradycyjny nadzór, co bywa określane w literaturze mianem tyranii grupy[102]. Janis zwraca uwagę na ryzyko syndromu grupowego myślenia, niebezpiecznego zwłaszcza w zespołach autonomicznych o wysokim statusie, gdzie dążenie do harmonii grupowej może prowadzić do ignorowania informacji zewnętrznych i podejmowania błędnych decyzji zbiorowych[103]. Langferd i Rockman wskazują na wewnętrzną sprzeczność autonomii zespołowej i indywidualnej. Przyznanie wysokiego poziomu kontroli całemu zespołowi może odbywać się kosztem wolności poszczególnych członków, poddanych silnej presji kolegów[104]. Byrt i Shonk z kolei zwracają uwagę na fakt nadmiernej

---

98 S.W.J. Kozlowski, D.R. Ilgen, *Enhancing the Effectiveness…*, *op. cit.*; A.M. Rodríguez-Sánchez, J. Hakanen,, M. Salanova, *Building efficacy beliefs…*, *op. cit.*

99 J.E. Driskell, E. Salas, T. Driskell, *Foundations of teamwork and collaboration*, „American Psychologist" 2018, vol. 73(4), p. 334–348; F. Contreras, E. Baykal, G. Abid, *E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond…*, *op. cit.*

100 F. Klonek, S.K. Parker, *Designing SMART teamwork…*, *op. cit.*

101 A. Delarue, G. Van Hootegem, S. Procter, M. Burridge, *Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research*, „International Journal of Management Reviews" 2008, vol. 10(2), p. 127–148.

102 M.P. E Cunha, A. Rego, A.V. Simpson, *Team ground rules…*, *op. cit.*; A. Delarue, G. Van Hootegem, S. Procter, M. Burridge, *Teamworking…*, *op. cit.*

103 M.P. E Cunha, A. Rego, A.V. Simpson, *Team ground rules…*, *op. cit.*; J. Sanderson, A. Esfahbodi, C. Lonsdale, *The effect of team-member knowledge…*, *op. cit.*

104 E. Sundstrom, K.P. De Meuse, D. Futrell, *Work teams…*, *op. cit.*; F. Klonek, S.K. Parker, *Designing SMART teamwork…*, *op. cit.*

spójności i komfortu interpersonalnego, które mogą prowadzić do izolacji zespołu od reszty organizacji i niechęci do podejmowania zadań wykraczających poza granice grupy[105].

Synteza przytoczonych przykładów prowadzi do wniosku, że autonomia nie jest uniwersalnym remedium na wyzwania organizacyjne, lecz narzędziem wymagającym świadomego dopasowania do złożoności zadań, dojrzałości zespołu i kontekstu organizacyjnego. Warunkiem jej skuteczności pozostaje wsparcie ze strony systemów zarządzania zasobami ludzkimi, które muszą nagradzać współpracę, a nie wyłącznie indywidualne wyniki. Potwierdza to systemową współzależność między autonomią zespołu a architekturą organizacyjną.

---

[105] S.G. Fisher, T.A. Hunter, W.D.K. Macrosson, *Team or group?*, *op. cit.*

2. Organizacja pracy i uwarunkowania współpracy zespołowej

2.1. Organizacja pracy zespołu

Organizacja pracy zespołu stanowi fundament efektywnego funkcjonowania współczesnych organizacji. Jest jednym z kluczowych obszarów zarządzania, ponieważ wpływa zarówno na jakość współpracy, poziom zaangażowania pracowników, jak i zdolność do realizacji złożonych celów w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Jako podstawowe jednostki strukturalne organizacji zespoły działają pod presją czasu, muszą integrować zróżnicowane kompetencje i reagować na pojawiające się wyzwania, co sprawia, że organizacja pracy ma charakter złożonego systemu, nie zaś jedynie formalnego podziału obowiązków[106].

W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu podkreśla się, że zespół nie jest zaledwie zbiorem osób wykonujących wspólną pracę, lecz systemem społecznym funkcjonującym w ramach określonych struktur, procesów i wzorców komunikacji. J. Richard Hackman, jeden z czołowych badaczy zajmujących się tą tematyką, wskazuje, że efektywność pracy grupowej zależy nie od

[106] S.P. Robbins, T.A. Judge, *Organizational Behavior*, Pearson Education, Boston 2013.

indywidualnych umiejętności jednostek, ale od jakości warunków organizacyjnych, w których pracuje zespół[107]. Oznacza to, że kluczowym zadaniem zarządzania nie jest jedynie dobór pracowników, lecz świadome projektowanie środowiska pracy sprzyjającego współpracy, koordynacji oraz efektywnemu wykorzystaniu potencjału zespołu. Wymaga to określenia jasno zdefiniowanych celów, zapewnienia adekwatnych zasobów oraz wdrożenia mechanizmów komunikacji i koordynacji działań. Zmieniające się otoczenie sprawia, że tradycyjne modele hierarchicznego zarządzania przestają odpowiadać potrzebom organizacji. Współczesne zespoły działają w warunkach niepewności, które wymagają elastyczności i zdolności do szybkiego reagowania. Badania Salasa, Linhardta i Fernandez Castillo potwierdzają, że skuteczna organizacja pracy zespołu wymaga tworzenia środowiska sprzyjającego wymianie informacji, rozwijaniu wspólnych modeli mentalnych oraz nabywaniu kompetencji adaptacyjnych[108]. Można zatem uznać, że zdolność przystosowawcza zespołu staje się jednym z kluczowych kryteriów oceny jakości jego organizacji, integrującym zarówno aspekty strukturalne jak i procesowe.

Jednym z kluczowych wymiarów pracy zespołowej jest kompozycja zespołu, obejmująca zróżnicowanie kompetencji, doświadczeń oraz stylów poznawczych jego członków. Różnorodność ta może stanowić źródło innowacyjności, zwłaszcza w zadaniach wymagających kreatywnego rozwiązywania problemów, zarazem jednak wiąże się z ryzykiem napięć i trudności koordynacyjnych[109]. W praktyce oznacza to konieczność świadomego zarządzania różnorodnością, aby jej potencjał nie prowadził do fragmentacji działań zespołu. O pozytywnym wpływie różnorodności decyduje sposób jej zakorzenienia w strukturze pracy oraz dostępność mechanizmów integrujących odmienne perspektywy[110].

---

[107] J.R. Hackman, *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*, Harvard Business School Press, Boston 2002, p. 30–31.

[108] E. Salas, R. Linhardt, G. Fernández Castillo, *The Science (and Practice) of Teamwork: A Commentary on Forty Years of Progress*, „Small Group Research" 2025, vol. 56(3), p. 392–425.

[109] L. Wallrich *et al.*, *The Relationship Between Team Diversity and Team Performance: A Comprehensive Meta-Analysis*, „Journal of Business and Psychology" 2024(39), p. 1303–1354.

[110] M. Kulikowska, W. Kiełbik, *Job-related team diversity: a bibliometric analysis*, „Organizacja i kierowanie" 2024, nr 1, p. 47–66.

W tym kontekście szczególne znaczenie ma odpowiedni dobór ról zespołowych. W ujęciu Belbina skuteczność grupy nie wynika jedynie z sumy indywidualnych umiejętności członków, lecz z komplementarności ról, jakie pełnią[111]. Badacz wyróżnił dziewięć ról zespołowych w podziale na trzy kategorie funkcjonalne: role ukierunkowane na działanie, role relacyjne oraz role o charakterze analityczno-intelektualnym[112]. Ich odpowiednia konfiguracja pozwala na efektywne podejmowanie decyzji, ogranicza przeciążenie jednostek oraz sprzyja lepszemu dopasowaniu zadań do predyspozycji[113]. Można zatem stwierdzić, że właściwa kompozycja ról stanowi jeden z podstawowych mechanizmów równoważących zróżnicowanie zespołu i minimalizujących ryzyko jego dysfunkcji.

Wizualną kategoryzację oraz wzajemne powiązania tych ról prezentuje rycina 2.1.



Ryc. 2.1. Komplementarność ról zespołowych wg koncepcji R.M. Belbina
Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.M. Belbin, *Management Teams: Why they succeed or fail*, Butterworth–Heinemann, Oxford 2010, p. 89–110.

---

111 R.M. Belbin, *Management Teams: Why they succeed or fail*, Butterworth–Heinemann, Oxford 2010, p. 20–25.

112 *Ibid.*, p. 89–110.

113 *Ibid.*, p. 115–120.

Poziom efektywności zespołu kształtowany jest zarówno przez wewnętrzny układ ról, jak i przez struktury organizacyjne, które określają formalne ramy współpracy. Struktura ta pozostaje jednak nierozerwalnie powiązana z procesami komunikacyjnymi, które stanowią kluczowy mechanizm integrujący działania zespołu. Umożliwiają one sprawny przepływ informacji, synchronizację działań oraz bieżące dopasowanie pracy do aktualnych potrzeb. W praktyce dobór struktury stanowi decyzję strategiczną, determinującą zakres autonomii członków zespołu na równi z poziomem spójności realizowanych działań[114]. Znaczący wpływ na funkcjonowanie zespołów ma także kultura organizacyjna, która kształtuje sposób interpretacji zadań oraz norm współpracy. Stanowi ona system wartości obejmujący zarówno formalne procedury, jak i nieformalne wzorce komunikacji, poziom zaufania oraz gotowość do dzielenia się wiedzą[115]. W ujęciu Scheina kultura organizacyjna ma charakter wielopoziomowy i obejmuje artefakty, wartości oraz podstawowe założenia determinujące zachowania pracowników[116]. W konsekwencji kultura organizacyjna nie tylko wspiera lub ogranicza efektywność zespołu, lecz także wpływa na trwałość wypracowanych sposobów działania i zdolność adaptacji do zmian.

Równolegle istotnym elementem organizacji pracy jest sposób projektowania procesów zadaniowych, które zapewniają spójność działań oraz jasność realizowanych celów. Odpowiednia formalizacja procesów ogranicza ryzyko dezorganizacji pracy i ułatwia wdrażanie nowych członków zespołu[117]. Z kolei nadmierna formalizacja może ograniczać elastyczność, co wskazuje na potrzebę zachowania równowagi między standaryzacją a adaptacyjnością procesów. Dopełnieniem struktury procesowej jest przywództwo, które wpływa na atmosferę współpracy i poziom zaangażowania. Styl oparty na otwartej komunikacji, wzajemnym szacunku i wspieraniu kompetencji wzmacnia zaufanie

---

114 M. Sukiennik, E. Brzychczy, A. Napieraj, *Analiza pracy zespołów w organizacji z wykorzystaniem technik eksploracji procesów*, „Przegląd Organizacji" 2017, nr 11, s. 46–52.

115 L. Młodzik, *Kultura organizacyjna w instytucji publicznej*, Stowarzyszenie Maximus Primus, Zielona Góra 2014, s. 40–66.

116 E.H. Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2010, p. 23–33.

117 S. Sirko, *Procesy w organizacji – wprowadzenie do problematyki*, „Zeszyty Naukowe Akademii Obrony Narodowej" 2010, nr 1, s. 240–250.

oraz sprzyja kreatywności[118]. Współczesne koncepcje przywództwa podkreślają przesunięcie akcentu z kontroli na projektowanie warunków pracy opartych na autonomii, elastyczności i odpowiedzialności[119]. Oznacza to, że rola lidera ewoluuje w kierunku projektowania środowiska pracy, a nie wyłącznie nadzorowania działań zespołu.

Istotnym warunkiem efektywności zespołu jest równowaga w obciążeniu zadaniami. Zarówno nadmierne, jak i zbyt niskie obciążenie prowadzi do spadku jakości współpracy, co wymaga bieżącego monitorowania dynamiki pracy oraz elastycznego przydzielania zadań[120]. W praktyce zarządzania oznacza to konieczność uwzględnienia nie tylko ilości pracy, ale również jej intensywności i zmienności w czasie. W warunkach wysokiej zmienności rośnie znaczenie zdolności adaptacyjnych zespołu, rozumianych jako umiejętność reagowania na zmiany technologiczne, organizacyjne i interpersonalne. W zespołach rozproszonych szczególnego znaczenia nabierają jasne kanały komunikacji, widoczność działań oraz procedury ułatwiające koordynację[121]. Adaptacyjność ta stanowi praktyczne połączenie kompetencji jednostek i jakości organizacji pracy zespołu.

Podstawą sprawnej współpracy pozostaje również przejrzystość zasad oraz zarządzanie oczekiwaniami. Jasne określenie celów, standardów wykonania oraz zasad współpracy wzmacnia poczucie bezpieczeństwa i umożliwia

---

[118] Y. Wang, J. Liu, Y. Zhu, *Humble Leadership, Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Follower Creativity: A Cross-Level Investigation*, „Frontiers in Psychology" 2018, vol. 9, p. 1727; S. Iqbal, S. Ullah, M. Zanker, F. Zainab, *Benevolent leadership enhances organizational learning through communication, trust, and knowledge sharing*, „Scientific Reports" 2025(15), vol.15, p. 1–11.

[119] M. Paredes-Saavedra *et al.*, *Work Team Effectiveness…*, *op. cit.*; L. Ye, Y. Li, N. Zhang, The impact of autonomy-supportive organizational environments on employees' emotions and creative performance: *A self-determination theory perspective*, „PLOS ONE" 2025, vol. 20(5), p. 1–28.

[120] K.N. Klasmeier, N. Lehmann-Willenbrock, *Temporal dynamics of shared leadership, team workload, and collective team member well-being: a daily diary study*, „European Journal of Work and Organizational Psychology" 2024, vol. 33(3), p. 263–275.

[121] W. Meng *et al.*, *Paradoxical leadership, team adaptation and team performance: The mediating role of inclusive climate*, „Frontiers in Psychology" 2023, vol. 14, p. 1–9; H. Morian, J. Creutzfeldt, M. Hultin, M. Härgestam, *Mapping leadership, communication and collaboration in short-term distributed teams across various contexts: a scoping review*, „BMJ Open" 2024, iss. 14, p. 1–9.

skuteczne rozwiązywanie problemów. Brak takich elementów prowadzi do konfliktów i obniżenia poziomu zaufania[122]. Transparentność pełni zatem funkcję stabilizującą, zwłaszcza w warunkach niepewności organizacyjnej. Ważnym uzupełnieniem organizacji pracy jest system refleksji i ciągłego uczenia się, który wspiera identyfikację trudności oraz wdrażanie usprawnień. Regularne podsumowania, retrospektywy czy analizy błędów sprzyjają doskonaleniu procesów i budowaniu kultury odpowiedzialności. Mechanizmy te promują otwartość, traktowanie pomyłek jako źródła wiedzy oraz aktywne poszukiwanie lepszych rozwiązań. Tak funkcjonujące zespoły cechują się większą odpornością i zdolnością do uczenia się[123]. W tym ujęciu organizacja pracy zespołu ma charakter dynamiczny i podlega ciągłej redefinicji w oparciu o zdobywane doświadczenie.

Organizacja pracy zespołu jest kształtowana również przez czynniki kontekstowe: charakter zadania, stopień złożoności środowiska, dostępne technologie oraz poziom samodzielności zespołu. W warunkach wysokiej współzależności szczególnego znaczenia nabiera uporządkowana komunikacja, rozwijanie wspólnych modeli mentalnych oraz stabilnych protokołów współpracy, które sprzyjają koordynacji i skutecznemu reagowaniu na zmiany[124]. Współczesne zespoły funkcjonują w środowisku silnie nasyconym technologią. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że narzędzia takie jak platformy komunikacyjne czy systemy zarządzania zadaniami radykalnie przekształciły sposób, w jaki członkowie grup komunikują się i koordynują swoje działania[125]. Nowoczesne narzędzia cyfrowe zwiększają przejrzystość, ułatwiają przepływ informacji i wspierają współpracę w zespołach pracujących na odległość. Ich skuteczne wykorzystanie wymaga jednak nie tylko kompetencji technicznych, lecz także odpowiedniego dostosowania sposobów pracy i norm współdziałania.

---

122 J.N. Lane, P.M. Leonardi, N.S. Contractor, L.A. DeChurch, *Teams in the Digital Workplace: Technology's Role for Communication, Collaboration, and Performance*, „Small Group Research" 2024, vol. 55(1), p. 139–183.

123 W. Meng *et al.*, *Paradoxical leadership…*, *op. cit.*

124 *Ibid.*; H. Morian, J. Creutzfeldt, M. Hultin, M. Härgestam, *Mapping leadership…*, *op. cit.*

125 J.N. Lane, P.M. Leonardi, N.S. Contractor, L.A. DeChurch, *Teams in the Digital Workplace…*, *op. cit.*

Organizacja pracy zespołu tworzy wielowymiarowy system, w którym przenikają się elementy strukturalne, procesowe, komunikacyjne i kulturowe, a ich wzajemne dopasowanie warunkuje jakość współpracy oraz zdolność zespołu do realizacji złożonych celów. O jej skuteczności decydują jasno zdefiniowane role, przejrzyste zasady współdziałania, sprawny przepływ informacji oraz przywództwo ukierunkowane na tworzenie warunków sprzyjających zaangażowaniu, odpowiedzialności i autonomii członków zespołu. Ważne są również świadome wykorzystanie zasobów, rozwijanie różnorodności kompetencyjnej oraz kształtowanie kultury opartej na zaufaniu i gotowości do uczenia się. Współcześnie coraz większą rolę odgrywają technologie cyfrowe – które po adekwatnej integracji z praktykami organizacyjnymi zwiększają przejrzystość działań, ułatwiają koordynację pracy i wspierają współpracę – a także mechanizmy refleksji umożliwiające systematyczne doskonalenie procesów. W połączeniu ze zdolnością adaptacji do zmieniających się warunków pozwala to zespołom funkcjonować w sposób spójny, elastyczny i efektywny. Można zatem stwierdzić, że skuteczna organizacja pracy zespołowej nie stanowi stanu statycznego, lecz proces ciągłego dostosowywania, sięgający po różnorodne zasoby, kompetencje i mechanizmy działania w odpowiedzi na zmienność współczesnego środowiska organizacyjnego.

2.2. Ograniczenia i dysfunkcje pracy zespołowej

Praca zespołowa stanowi jeden z podstawowych mechanizmów realizacji złożonych celów organizacyjnych we współczesnych organizacjach. W warunkach rosnącej specjalizacji, wysokiej złożoności procesów oraz konieczności integrowania rozproszonych zasobów wiedzy i kompetencji współdziałanie wielu osób często staje się warunkiem osiągnięcia rezultatów niemożliwych do uzyskania na drodze indywidualnego wysiłku. Nie oznacza to jednak, że zespołowy sposób organizacji pracy pozostaje rozwiązaniem neutralnym lub pozbawionym ograniczeń. Jego efektywność jest uzależniona od szeregu uwarunkowań

o charakterze strukturalnym, relacyjnym i procesowym, a także od szerszego kontekstu organizacyjnego[126].

Efektywność pracy zespołowej nie stanowi prostej sumy kompetencji poszczególnych członków, lecz jest rezultatem złożonych procesów interakcji zachodzących w trakcie współpracy. Nawet przy starannym doborze uczestników i właściwie zaprojektowanej strukturze organizacyjnej w zespołach mogą pojawiać się trudności wynikające z dynamiki relacji interpersonalnych, sposobów komunikowania się oraz koordynacji działań[127]. Na tym poziomie należy mówić przede wszystkim o ograniczeniach pracy zespołowej, a więc o kosztach, barierach i ryzykach wpisanych w samą logikę współdziałania wielu osób. Dysfunkcje te mogą się okazać daleko posunięte, sygnalizując utrwalone lub powtarzalne zaburzenia współpracy, które obniżają sprawność zespołu, pogarszają relacje, zniekształcają proces decyzyjny albo osłabiają odpowiedzialność za wynik[128].

Jednym z podstawowych ograniczeń pracy zespołowej jest czasochłonność procesów decyzyjnych. Konieczność wymiany informacji, konfrontacji odmiennych perspektyw i wypracowania kompromisu powoduje, że decyzje podejmowane zespołowo są zazwyczaj bardziej rozciągnięte w czasie niż indywidualne, co przekłada się na wzrost kosztów organizacyjnych[129]. Zjawisku temu towarzyszą trudności koordynacyjne, które nasilają się wraz ze wzrostem liczebności zespołu oraz złożoności realizowanych zadań. W takich warunkach rośnie liczba interakcji, a synchronizacja działań staje się coraz bardziej wymagająca. Różnice w tempie pracy, stylach działania oraz dostępności zasobów

---

126 A. Pyszka, *Modele i determinanty efektywności zespołu*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2015, nr 230, s. 36–54; K. Rokoszewski, *Praca zespołowa jako czynnik zwiększania efektywności zarządzania we współczesnych organizacjach: przyczyny, uwarunkowania i metody zwiększania efektywności pracy zespołów*, „Współczesne Problemy Zarządzania" 2017, nr 1, s. 57–97.

127 D.R. Ilgen, J.R. Hollenbeck, M. Johnson, D. Jundt, *Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models*, „Annual Review of Psychology" 2005, vol. 56(1), p. 517–543; S.W.J. Kozlowski, D.R. Ilgen, *Enhancing the Effectiveness…*, *op. cit.*

128 *Ibid.*; D.R. Ilgen, J.R. Hollenbeck, M. Johnson, D. Jundt, *Teams in Organizations...*, *op. cit.*; J. Pasieczny, K. Michalewska, *Niedopasowanie jako źródło dysfunkcji organizacyjnych*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance" 2018, vol. 16, nr 4, s. 167–181.

129 S.W.J. Kozlowski, D.R. Ilgen, *Enhancing the Effectiveness…*, *op. cit.*

sprzyjają powstawaniu strat koordynacyjnych, które ograniczają sprawność funkcjonowania zespołów. W konsekwencji potencjalna produktywność wynikająca z zasobów, jakimi dysponują członkowie zespołu, nie przekłada się bezpośrednio na rzeczywiste rezultaty a straty procesowe mogą obejmować zarówno problemy z koordynacją, jak i motywacyjne[130].

Ograniczeniem pracy zespołowej pozostaje również współzależność członków zespołu. Nawet wysoko kompetentne jednostki mogą osiągać niższe wyniki, jeśli pozostali uczestnicy nie wykazują odpowiedniego poziomu wiedzy, zaangażowania lub odpowiedzialności[131]. W praktyce oznacza to, że efektywność zespołu bywa w znacznym stopniu determinowana przez jego najsłabsze ogniwa, a potencjał jednostkowy nie zawsze ulega pełnemu wykorzystaniu. Dodatkowo koszty pracy zespołowej obejmują nakłady związane z komunikacją, organizacją spotkań, uzgadnianiem działań oraz utrzymywaniem spójności organizacyjnej. Choć w krótkiej perspektywie koszty te mogą pozostawać niewidoczne, w dłuższym okresie mogą znacząco obniżać efektywność, zwłaszcza jeśli nie przekładają się na lepszą jakość decyzji lub osiąganych wyników[132]. Należy podkreślić, że wiele z tych ograniczeń ma charakter immanentny i wynika z samej istoty współdziałania wielu osób, nie zaś wyłącznie z niedoskonałości organizacyjnych[133].

Ograniczenia pracy zespołowej nie występują w izolacji, lecz tworzą system powiązanych ze sobą zjawisk, które mogą się wzajemnie wzmacniać. Ich źródłem są zarówno mechanizmy społeczne, jak i poznawcze ujawniające się w toku interakcji. W konsekwencji nawet dobrze funkcjonujące zespoły,

---

130 Por. D.R. Ilgen, J.R. Hollenbeck, M. Johnson, D. Jundt, *Teams in Organizations…*, *op. cit.*; S.W.J. Kozlowski, D.R. Ilgen, *Enhancing the Effectiveness…*, *op. cit.*; I.D. Steiner, *Group Process and Productivity*, Academic Press, New York 1972.

131 D.R. Ilgen, J.R. Hollenbeck, M. Johnson, D. Jundt, *Teams in Organizations…*, *op. cit.*; I.D. Steiner, *Group Process and Productivity*, *op. cit.*

132 B. Hoyle, J. Taylor, L. Zugic, E. Filho, *Coordination Cost and Super-Efficiency in Teamwork: The Role of Communication, Psychological States, Cardiovascular Responses, and Brain Rhythms*, „Applied Psychophysiology and Biofeedback" 2020, vol. 45(4), p. 323–341; G.S. Becker, K.M. Murphy, *The Division of Labor, Coordination Costs, and Knowledge*, „The Quarterly Journal of Economics" 1992, vol 107(4), p. 1137–1160.

133 Por. D.R. Ilgen, J.R. Hollenbeck, M. Johnson, D. Jundt, *Teams in Organizations…*, *op. cit.*; I.D. Steiner, *Group Process and Productivity*, *op. cit.*

charakteryzujące się wysokim poziomem kompetencji oraz zaangażowania, mogą doświadczać procesów ograniczających jakość decyzji i efektywność realizowanych zadań[134]. Do podstawowych mechanizmów tego typu należy konformizm rozumiany jako skłonność jednostek do dostosowywania własnych ocen i zachowań do obowiązujących norm zespołowych[135]. W umiarkowanym zakresie sprzyja on spójności i stabilności współpracy, jednak jego nasilenie może prowadzić do ograniczenia różnorodności poglądów oraz tłumienia stanowisk odmiennych niż dominujące[136], co w konsekwencji może obniżać jakość procesów decyzyjnych i zawężać zakres rozważanych alternatyw. Z konformizmem powiązane jest zjawisko polaryzacji grupowej – przesuwanie się stanowisk uczestników dyskusji w kierunku bardziej skrajnych ocen niż ich pierwotne opinie. W takich warunkach interakcja zespołowa nie prowadzi do kompromisu, lecz sprzyja wzmacnianiu dominujących tendencji interpretacyjnych, co może skutkować podejmowaniem decyzji mniej wyważonych niż początkowe oceny jednostek[137]. Oba mechanizmy pokazują, że współpraca zespołowa nie zawsze prowadzi do najbardziej racjonalnych decyzji, w toku dyskusji mogą pojawiać się bowiem zniekształcenia wpływające na sposób oceny problemów i proponowanych rozwiązań.

Ograniczenia dotyczą także sfery poznawczej, zwłaszcza problemów związanych z fragmentacją wiedzy oraz trudnościami w jej integracji. Zespoły koncentrujące się na informacjach wspólnych przy jednoczesnym pomijaniu wiedzy unikatowej poszczególnych członków ograniczają wykorzystanie swojego potencjału poznawczego, co prowadzi do podejmowania decyzji w oparciu o niekompletny obraz sytuacji[138]. Problemy te mogą ulegać intensyfikacji

---

134 Por. D.R. Ilgen, J.R. Hollenbeck, M. Johnson, D. Jundt, *Teams in Organizations…*, *op. cit.*; I.D. Steiner, *Group Process and Productivity*, *op. cit.*

135 E. Aronson, *Człowiek – istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 33.

136 Por. R.B. Cialdini, N.J. Goldstein, *Social Influence: Compliance and Conformity*, „Annual Review of Psychology" 2004, vol. 55(1), p. 591–621.

137 W. Fu *et al.*, *A Review of Group Polarization Research from a Dynamics Perspective*, „Journalism and Media" 2025, vol. 6(3), p. 1–23.

138 G.M. Wittenbaum, A.B. Hollingshead, I.C. Botero, *From cooperative to motivated information sharing in groups: moving beyond the hidden profile paradigm*, „Communication Monographs" 2004, vol. 71(3), p. 286–310.

w zespołach charakteryzujących się wysokim poziomem różnorodności kompetencyjnej, kulturowej lub demograficznej, gdzie częściej dochodzi do wyodrębnienia się podgrup oraz osłabienia identyfikacji z zespołem jako całością. Choć zróżnicowanie poszerza zakres dostępnych perspektyw, jednocześnie utrudnia ich integrację i może nasilać napięcia interpersonalne[139].

Na nasilenie opisanych zjawisk wpływa również liczebność zespołu. Wraz z jej wzrostem wzmaga się również złożoność interakcji, trudniej utrzymać równomierne zaangażowanie, a wymagania koordynacyjne stają się bardziej dotkliwe[140]. Towarzyszy temu przeciążenie komunikacyjne, czyli nadmiar informacji i interakcji, który zamiast usprawniać działanie, może prowadzić do spadku koncentracji, wydłużania procesów decyzyjnych i wzrostu obciążenia poznawczego[141].

Długotrwała intensywność współpracy oraz presja koordynacyjna mogą dodatkowo prowadzić do przeciążenia emocjonalnego członków zespołu, co objawia się spadkiem zaangażowania, satysfakcji oraz zdolności do adaptacji, a w dłuższym okresie zwiększa ryzyko wypalenia zawodowego i pogorszenia relacji interpersonalnych[142]. Ograniczenia pracy zespołowej widoczne są także w obszarze kreatywności. Wbrew powszechnemu przekonaniu klasyczne techniki burzy mózgów (*brainstorming*) nie zawsze prowadzą do najlepszych rezultatów. W zespołach mogą pojawiać się zjawiska blokowania produkcji pomysłów,

---

[139] D. Van Knippenberg, C.K.W. De Dreu, A.C. Homan, *Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda*, „Journal of Applied Psychology" 2004, vol. 89(6), p. 1008–1022.

[140] D.R. Ilgen, J.R. Hollenbeck, M. Johnson, D. Jundt, *Teams in Organizations…*, *op. cit.*; I.D. Steiner, *Group Process and Productivity*, *op. cit.*

[141] M.J. Eppler, J. Mengis, *The Concept of Information Overload: A Review of Literature from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines*, „The Information Society" 2004, vol. 20(5), p. 325–344.

[142] A.B. Bakker, E. Demerouti, *The Job Demands-Resources model: state of the art*, „Journal of Managerial Psychology" 2007, vol. 22(3), p. 309–328, A. Mäkikangas, A.B. Bakker, W.B. Schaufeli, *Antecedents of daily team job crafting…*, *op. cit.*

presja oceny społecznej oraz obniżona motywacja do zgłaszania własnych koncepcji, co w praktyce skutkuje mniejszą liczbą i niższą oryginalnością idei[143].

W wypadku kumulacji opisanych ograniczeń oraz braku mechanizmów regulujących współpracę mogą one przekształcać się w bardziej trwałe i systemowe dysfunkcje pracy zespołowej. Obejmują one nie tylko spadek efektywności, lecz także pogorszenie jakości relacji i procesów decyzyjnych[144]. Z tego względu bardziej zasadne niż wprowadzenie sztywnej typologii jest uporządkowanie dysfunkcji według dominujących mechanizmów ich oddziaływania. Nie są to zamknięte kategorie, lecz obszary analityczne, które pozwalają uchwycić, czy dane zjawisko w pierwszej kolejności zaburza relacje i normy współpracy, przetwarzanie informacji i podejmowanie decyzji, motywację członków zespołu czy też organizację samego procesu współdziałania. W praktyce te wymiary często przenikają się i wzajemnie wzmacniają[145].

Ze względu na wielowymiarowy charakter omawianych zjawisk pomocne jest ich syntetyczne uporządkowanie. Tabela 2.1 przedstawia najczęściej wskazywane w literaturze ograniczenia i dysfunkcje pracy zespołowej wraz z ich charakterystyką oraz możliwymi konsekwencjami dla efektywności funkcjonowania zespołów.

---

143 M. Diehl, W. Stroebe, *Productivity Loss In Brainstorming Groups: Toward the Solution of a Riddle*, „Journal of Personality and Social Psychology" 1987, vol. 53(3), p. 497–509; B. Mullen, C. Johnson, E. Salas, *Productivity Loss in Brainstorming Groups: A Meta-Analytic Integration*, „Basic and Applied Social Psychology" 1991, vol. 12(1), p. 3–23.

144 J. Pasieczny, K. Michalewska, *Niedopasowanie…*, *op. cit.*

145 D.R. Ilgen, J.R. Hollenbeck, M. Johnson, D. Jundt, *Teams in Organizations…*, *op. cit.*; S.W.J. Kozlowski, D.R. Ilgen, *Enhancing the Effectiveness…*, *op. cit.*; P.M. Lencioni, *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*, Jossey-Bass, San Francisco 2002; J. Pasieczny, K. Michalewska, *Niedopasowanie…*, *op. cit.*

Tab. 2.1. Ograniczenia i dysfunkcje pracy zespołowej – uporządkowanie pojęć i mechanizmów

Poziom analizy	Istota zjawiska	Przykładowe przejawy	Możliwe konsekwencje
Ograniczenia pracy zespołowej	Koszty i bariery wpisane w samą logikę współdziałania wielu osób; nie muszą oznaczać patologii zespołu	Czasochłonność decyzji, koszty koordynacji, zależność od wkładu innych, przeciążenie komunikacyjne, trudności z integracją wiedzy	Wydłużenie czasu realizacji działań, spadek sprawności, częściowe niewykorzystanie potencjału zespołu
Dysfunkcje relacyjne i normatywne	Utrwalone zaburzenia zaufania, bezpieczeństwa psychologicznego, norm współpracy i wzajemnej odpowiedzialności	Niski poziom bezpieczeństwa psychologicznego, unikanie konfliktu zadaniowego, konflikt relacyjny, pozorna harmonia, brak wzajemnego egzekwowania standardów	Spadek otwartości komunikacyjnej, erozja zaufania, unikanie problemów, pogorszenie jakości współpracy
Dysfunkcje poznawcze i decyzyjne	Zaburzenia przetwarzania informacji i oceny alternatyw w toku zespołowego podejmowania decyzji.	Konformizm, myślenie grupowe (ang. *groupthink*), polaryzacja grupowa, selektywne ujawnianie informacji, dominacja informacji wspólnych nad unikatowymi	Uproszczenia decyzyjne, zawężenie alternatyw, nadmierne zaufanie do wspólnej oceny, decyzje oparte na niepełnej wiedzy
Dysfunkcje motywacyjne	Spadek indywidualnego wysiłku i odpowiedzialności w warunkach pracy zbiorowej.	Próżniactwo społeczne, „jazda na gapę" / korzystanie z cudzego wysiłku, rozproszenie odpowiedzialności, ograniczenie wkładu indywidualnego	Obniżenie efektywności, nierówny rozkład obciążenia, spadek poczucia sprawiedliwości i zaangażowania
Dysfunkcje procesowe i organizacyjne	Utrwalone zaburzenia sposobu koordynacji, podziału ról, organizacji pracy i dopasowania elementów systemu zespołu.	Niejasność celów i ról, niedopasowanie struktury i zadań, utrwalone straty procesowe, opóźnienia, niespójność działań	Spadek sprawności zespołu, niższa jakość wyników, trudności adaptacyjne, osłabienie orientacji na cele

Źródło: opracowanie własne na podstawie D.R. Ilgen, J.R. Hollenbeck, M. Johnson, D. Jundt, *Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models*, „Annual Review of Psychology" 2005, vol. 56(1), p. 517–543; S.W.J. Kozlowski, D.R. Ilgen, *Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams*, „Psychological Science in the Public Interest" 2006, vol. 7(3), p. 77–124; P.M. Lencioni, *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*, Jossey-Bass, San Francisco 2002; J. Pasieczny, K. Michalewska, *Niedopasowanie jako źródło dysfunkcji organizacyjnych*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance" 2018, vol. 16, nr 4, s. 167–181.

W dalszej części dysfunkcje zostaną omówione w takim właśnie porządku – nie jako odrębne i jednoznacznie rozłączne typy, lecz jako powiązane mechanizmy osłabiające zdolność zespołu do sprawnego działania.

W wymiarach relacyjnym i normatywnym dysfunkcje odnoszą się do jakości relacji interpersonalnych, poziomu zaufania oraz norm regulujących współpracę zespołową. Kluczowe znaczenie ma w tym kontekście poziom bezpieczeństwa psychologicznego, warunkujący otwartość komunikacyjną oraz gotowość do podejmowania ryzyka interpersonalnego. Jego niski poziom prowadzi do zachowań defensywnych, ograniczenia wymiany informacji oraz ukrywania problemów, co osłabia zdolność zespołu do uczenia się i adaptacji[146]. W takich warunkach często dochodzi do unikania konfliktu zadaniowego oraz podtrzymywania pozornej harmonii, w której brak sprzeciwu nie wynika z rzeczywistej zgodności stanowisk, lecz z obaw przed negatywnymi konsekwencjami[147].

Destrukcyjny charakter ma również konflikt relacyjny oparty na napięciach interpersonalnych i wzajemnej niechęci, który prowadzi do erozji zaufania oraz pogorszenia jakości komunikacji[148]. W zespołach, w których normy współpracy są niejasne lub nieskutecznie egzekwowane, pojawiają się przyzwolenie na unikanie odpowiedzialności, spadek zaangażowania oraz koncentracja na celach indywidualnych kosztem wyników zespołowych. Utrwalanie się takich wzorców prowadzi do stopniowego obniżania jakości pracy, osłabienia spójności zespołu oraz pogorszenia efektów funkcjonowania zarówno na poziomie zespołowym, jak i indywidualnym[149].

---

146 A. Edmondson, *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*, „Administrative Science Quarterly" 1999, vol. 44(2), p. 350–383.

147 C.K.W. De Dreu, L.R. Weingart, *Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology" 2003, vol. 88(4), p. 741–749; A. Edmondson, *Psychological Safety…*, *op. cit.*; C.J. Nemeth, B. Personnaz, M. Personnaz, J.A. Goncalo, *The liberating role of conflict in group creativity: A study in two countries*, „European Journal of Social Psychology" 2004, vol. 34(4), p. 365–374.

148 C.K.W. De Dreu, *The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought*, „Journal of Organizational Behavior" 2008, vol. 29(1), p. 5–18.

149 J. Mathieu, M.T. Maynard, T. Rapp, L. Gilson, *Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future*, „Journal of Management" 2008, vol. 34(3), p. 410–476; J. Pasieczny, K. Michalewska, *Niedopasowanie…*, *op. cit.*; P.M. Lencioni, *The Five Dysfunctions of a Team…*, *op. cit.*

Problemy te wpisują się w szersze ujęcie dysfunkcji zespołu znane m.in. z modelu Patricka M. Lencioniego, a wskazujące na znaczenie takich zjawisk jak: brak zaufania, unikanie konfliktu, niski poziom zaangażowania, uchylanie się od odpowiedzialności oraz brak koncentracji na wynikach jako elementów wzajemnie powiązanego systemu zaburzeń[150].

W wymiarze poznawczym i decyzyjnym dysfunkcje są związane z zaburzeniami przetwarzania informacji, komunikacji oraz podejmowania decyzji zespołowych. Jednym z przejawów dysfunkcji poznawczej jest tendencja do przedwczesnego osiągania konsensusu, która ogranicza krytyczną analizę alternatywnych rozwiązań oraz sprzyja uproszczeniom decyzyjnym. W warunkach silnej orientacji na jednomyślność członkowie zespołu rzadziej artykułują odmienne stanowiska, marginalizują informacje sprzeczne z dominującą perspektywą oraz wykazują nadmierne zaufanie do trafności wspólnie wypracowanych ocen[151]. W konsekwencji zespół może utrwalać uproszczony sposób interpretowania problemów i ograniczać zdolność do krytycznej refleksji nad podejmowanymi decyzjami. Towarzyszy temu zjawisko selektywnego ujawniania i przetwarzania informacji wynikające z oddziaływania norm społecznych oraz motywacji jednostek uczestniczących w procesie komunikacji, nie zaś z neutralnego transferu wiedzy. W toku komunikacji grupowej członkowie zespołu często koncentrują się na informacjach wspólnych i społecznie akceptowanych, jednocześnie pomijając lub marginalizując unikatową wiedzę posiadaną przez poszczególnych członków. Taki sposób dystrybucji informacji sprzyja powstawaniu jednostronnego obrazu sytuacji decyzyjnej oraz może ograniczać zdolność zespołu do podejmowania trafnych rozstrzygnięć[152].

---

150 P.M. Lencioni, *The Five Dysfunctions of a Team…*, *op. cit.*, s. 188–199.

151 J.N. Choi, M.U. Kim, *The Organizational Application of Groupthink and Its Limitations in Organizations*, „Journal of Applied Psychology" 1999, vol. 84(2), p. 297–306; W. Park, *A review of research on groupthink*, „Journal of Behavioral Decision Making" 1990, vol. 3(4), p. 229–245.

152 L.A. DeChurch, J.R. Mesmer-Magnus, *Information sharing and team performance: A meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology" 2009, vol. 94(2), p. 535–546; G. Stasser, W. Titus, B.C. College, *Pooling of Unshared Information in Group Decision Making: Biased Information Sampling During Discussion*, „Journal of Personality and Social Psychology" 1985, vol. 48(6), p. 1467–1478; G.M. Wittenbaum, A.B. Hollingshead, I.C. Botero, *From cooperative to motivated information sharing in groups…*, *op. cit.*

Dysfunkcje poznawcze mogą również prowadzić do utrwalania schematycznych sposobów myślenia oraz ograniczania otwartości na odmienne interpretacje problemów. W rezultacie proces podejmowania decyzji staje się mniej elastyczny, a zespół może napotkać trudności z dostosowywaniem się do nowych sytuacji i wyzwań.

Ważnym aspektem dysfunkcji jest również motywacja, której spadek przejawia się obniżeniem wysiłku wkładanego przez jednostki w realizację zadań grupowych. Zjawisko to określane jako próżniactwo społeczne (*social loafing*) i polega na redukcji indywidualnego zaangażowania w sytuacjach, kiedy trudno określić wkład jednostki, a odpowiedzialność za wynik ulega rozproszeniu. Wraz ze wzrostem liczebności zespołu oraz osłabieniem poczucia odpowiedzialności indywidualnej pojawia się tendencja do ograniczania wysiłku podejmowanego przez poszczególnych członków, co sprzyja obniżeniu efektywności całej grupy. Dysfunkcja ta może utrwalać się w zespołach pozbawionych mechanizmów monitorowania wkładu oraz egzekwowania odpowiedzialności indywidualnej[153].

W analizach zachowań zespołowych wskazuje się również na zjawisko korzystania z cudzego wysiłku, czyli „jazdy na gapę" (*free-riding*), polegające na ograniczaniu własnego wysiłku w sytuacji przekonania, że pozostali członkowie zespołu zapewniają osiągnięcie celu grupowego. Mechanizm ten opiera się na świadomym korzystaniu z efektów pracy innych uczestników i stanowi jedną z form strat motywacyjnych, do których dochodzi w warunkach współdziałania grupowego[154]. W odróżnieniu od klasycznego próżniactwa społecznego zjawisko to ma bardziej intencjonalny i instrumentalny charakter, wszak jednostka świadomie ogranicza własne zaangażowanie, licząc na wysiłek pozostałych.

Motywacyjny wymiar dysfunkcji pracy zespołowej wykracza poza próżniactwo społeczne i „jazdę na gapę", które są jedynie wybranymi przejawami szerszej kategorii zachowań kontrproduktywnych (*counterproductive work*

---

153 A. Simms, T. Nichols, *Social loafing: A review of the literature*, „Journal of Management Policy and Practice" 2014, vol. 15, p. 58–67.

154 N.L. Kerr, *Motivation Losses in Small Groups: A Social Dilemma Analysis*, „Journal of Personality and Social Psychology" 1983, vol. 45(4), p. 819–828.

behavior, CWB). Robinson i Bennett definiują je jako celowe i dobrowolne działania pracownika naruszające uzasadnione interesy organizacji lub jej interesariuszy (współpracowników, przełożonych, klientów)[155]. Ze względu na kierunek oddziaływania wyodrębnia się zachowania wymierzone w organizację jako całość (CWB-O), np. sabotaż, kradzieże czy spóźnienia, oraz skierowane przeciwko konkretnym współpracownikom (CWB-I), jak nękanie (ang. *harassment*) molestowanie, agresja słowna czy faworyzowanie[156]. Spector i Fox różnicują tę kategorię dalej, wyodrębniając nadużycia wobec innych (agresja fizyczna i słowna, ostracyzm, poniżanie współpracowników), sabotaż (celowe niszczenie mienia organizacji lub utrudnianie pracy innym), dewiację produkcji (świadome obniżanie jakości lub tempa wykonywanych zadań), kradzieże (nieuprawnione przywłaszczanie sobie zasobów organizacji) oraz wycofanie organizacyjne (spóźnianie się, nieuzasadnione opuszczanie stanowiska pracy, wydłużanie przerw)[157].

W zespole zachowania te przybierają postać zarówno jawną (rozpowszechnianie plotek, obarczanie współpracowników odpowiedzialnością za własne błędy, demonstracyjne blokowanie decyzji), jak i ukrytą, trudniejszą do uchwycenia (ograniczanie przepływu informacji, celowe opóźnianie realizacji wspólnych zadań, wycofywanie się z udziału w pracach zespołu). Próżniactwo społeczne sprowadza się do poniechania wysiłku, natomiast znaczna część zachowań kontrproduktywnych jest intencjonalnie ukierunkowana na

---

155 D. Kanafa-Chmielewska, *Obywatelskie i kontrproduktywne zachowania organizacyjne a zawiść łagodna i złośliwa, zaufanie oraz satysfakcja z pracy*, Wydawnictwo Rys, Poznań 2025; S.L. Robinson, R.J. Bennett, *A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study*, „The Academy of Management Journal" 1995, vol. 38(2), p. 555–572.

156 U. Callistus Chinwuba, *Counterproductive Workplace Behaviors (CWBs): Antecedents and Outcomes*, [in:] *Organizational Behavior – Negative Aspects*, ed. K. Bozkus, IntechOpen 2023, p. 53–72, intechopen.com/chapters/1131512.

157 P.E. Spector *et al.*, *The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?*, „Journal of Vocational Behavior" 2006, vol. 68(3), p. 446–460; Ł. Baka, R. Derbis, R. Walczak, *Psychometryczne właściwości Kwestionariusza Zachowań Kontrproduktywnych CWB-C*, „Czasopismo Psychologiczne – Psychological Journal" 2015, nr 2, s. 163–174.

wyrządzenie szkody, co czyni je groźniejszymi dla klimatu współpracy i zaufania w zespole[158].

W stresowo-emocjonalnym modelu Spectora i Foxa ograniczenia organizacyjne oraz konflikt interpersonalny pełnią funkcję stresorów zawodowych, które – wywołując złość, irytację i frustrację – zwiększają prawdopodobieństwo sięgania po zachowania kontrproduktywne, od wycofania zaangażowania po sabotaż i dewiację produkcji[159]. Dysfunkcja rodzi się zatem w warunkach pracy zespołu jeszcze zanim ujawni się w zachowaniu jego członków.

Na poziomie procesowym i organizacyjnym dysfunkcje odnoszą się do zaburzeń koordynacji działań, organizacji współpracy oraz strukturalnych warunków funkcjonowania zespołu. Szczególnie widoczne stają się w zespołach, w których procesy decyzyjne pozostają niejasne, a zakres odpowiedzialności ulega rozproszeniu. W takich warunkach obniża się poczucie wpływu jednostek na przebieg działań i osiągane rezultaty, co prowadzi do spadku motywacji, pogorszenia jakości realizowanych zadań oraz osłabienia zdolności zespołu do utrzymania wysokiej efektywności i innowacyjności w dłuższej perspektywie[160]. Brak zaangażowania sprzyja z kolei unikaniu odpowiedzialności rozumianemu jako tolerowanie niewywiązywania się z obowiązków oraz brak wzajemnego egzekwowania standardów pracy. W takich warunkach odpowiedzialność za wyniki ulega rozmyciu, a normy zespołowe tracą swoją regulacyjną funkcję. Badania nad dyfuzją odpowiedzialności i próżniactwem społecznym pokazują, że brak jednoznacznych mechanizmów odpowiedzialności prowadzi do spadku wysiłku jednostek oraz obniżenia poziomu osiąganych

---

158 U. Callistus Chinwuba, *Counterproductive Workplace…*, *op. cit.*; D. Kanafa-Chmielewska, *Obywatelskie i kontrproduktywne zachowania organizacyjne…*, *op. cit.*, s. 40–51.

159 P.E. Spector, S.M. Jex, *Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory*, „Journal of Occupational Health Psychology" 1998, vol. 3(4), p. 356–367; Ł. Baka, R. Bazińska, *Polish adaptation of three self-report measures of job stressors: the Interpersonal Conflict at Work Scale, the Quantitative Workload Inventory and the Organizational Constraints Scale*, „International Journal of Occupational Safety and Ergonomics" 2016, vol. 22(1), p. 32–39.

160 J. Mathieu, M.T. Maynard, T. Rapp, L. Gilson, *Team Effectiveness 1997–2007…*, *op. cit.*; S.W.J. Kozlowski, D.R. Ilgen, *Enhancing the Effectiveness…*, *op. cit.*

rezultatów zespołowych[161]. Z uwagi na to, że zjawisko to łączy wymiar motywacyjny i organizacyjny, nie należy przypisywać go wyłącznie do jednej kategorii. Najbezpieczniej ująć je jako mechanizm graniczny, którego źródłem jest rozproszenie odpowiedzialności, a skutkiem – spadek motywacji i zaangażowania.

W rezultacie opisanych dysfunkcji zespół stopniowo traci orientację na realizację wyników, a uwaga członków przesuwa się z celów zadaniowych na interesy indywidualne lub podtrzymywanie pozornej spójności relacyjnej. Brak jednoznacznego ukierunkowania na cele zespołowe osłabia koncentrację na realizacji wspólnych zadań oraz sprzyja obniżeniu standardów pracy. Badania nad efektywnością zespołów i mechanizmami wyznaczania celów wskazują, że zespoły pozbawione jasno określonych oraz wspólnie podzielanych celów charakteryzują się niższą orientacją na wyniki i systematycznie osiągają niższy poziom efektywności w realizacji zadań[162].

Ważnym źródłem dysfunkcji procesowych i organizacyjnych są również niedopasowania pomiędzy elementami systemu organizacyjnego, jak np. struktura zespołu, sposoby koordynacji działań czy wzorce interakcji. Niedopasowania te mogą mieć charakter trwały lub narastający, a ich konsekwencją jest obniżanie sprawności działania zespołów, rozumianej nie tylko jako skuteczność realizacji celów, lecz także jako ekonomiczność i racjonalność podejmowanych działań. W warunkach wysokiej złożoności organizacyjnej utrzymanie ich spójności jest trudne, co sprzyja powstawaniu napięć i utrwalaniu nieefektywnych zachowań[163].

Na poziomie procesowym istotną dysfunkcją pracy zespołowej mogą być straty efektywności ujawniające się w toku współdziałania. W warunkach pracy zespołowej rzeczywiste efekty działania grupy mogą odbiegać od jej potencjału

---

161 D.R. Forsyth, L.E. Zyzniewski, C.A. Giammanco, *Responsibility Diffusion in Cooperative Collectives*, „Personality and Social Psychology Bulletin" 2002, vol. 28(1), p. 54–65; S.J. Karau, K.D. Williams, *Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration.*, „Journal of Personality and Social Psychology" 1993, t. 65, nr 4, p. 681–706.

162 E.A. Locke, G.P. Latham, *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey*., „American Psychologist" 2002, t. 57, nr 9, p. 705–717; J. Mathieu, M.T. Maynard, T. Rapp, L. Gilson, *Team Effectiveness 1997–2007*..., *op. cit.*

163 D.R. Ilgen, J.R. Hollenbeck, M. Johnson, D. Jundt, *Teams in Organizations*..., *op. cit.*; J. Pasieczny, K. Michalewska, *Niedopasowanie*..., *op. cit.*

w sytuacjach, gdy pojawiają się trudności koordynacyjne lub gdy część członków ogranicza wkładany wysiłek. Przy braku rozwiązań porządkujących sposób współpracy straty te mogą się utrwalać, prowadząc do niespójności działań, opóźnień w realizacji zadań oraz obniżenia jakości rezultatów pracy zespołu[164]. W konsekwencji dysfunkcje procesowe i organizacyjne prowadzą do stopniowego osłabienia sprawności działania zespołu, utrudniają utrzymanie spójności współpracy oraz ograniczają zdolność zespołu do skutecznej realizacji wspólnych celów.

W rezultacie praca zespołowa, która w założeniu ma sprzyjać synergii i integracji kompetencji, może prowadzić zarówno do pojawienia się naturalnych ograniczeń współdziałania, jak i do umacniania się bardziej trwałych dysfunkcji zespołowych, jeśli nie jest osadzona w spójnych ramach normatywnych i organizacyjnych. Dysfunkcje zespołowe nie są zatem jedynie skutkiem pojedynczych błędów zarządczych, lecz rezultatem złożonej dynamiki społecznej, poznawczej i motywacyjnej ujawniającej się w toku współdziałania. Ich rozpoznanie i właściwe diagnozowanie stanowi istotny element świadomego projektowania zespołów zdolnych do efektywnego i trwałego funkcjonowania w warunkach współczesnych organizacji.

2.3. Metody, techniki i narzędzia wspierające pracę zespołową

Praca zespołowa realizuje się przez konkretne działania, procesy i zachowania komunikacyjne, a jej znaczenie w organizacjach systematycznie rośnie. Efektywny zespół integruje zróżnicowane kompetencje i wiedzę, osiągając synergię umożliwiającą uzyskanie rezultatów przewyższających sumę indywidualnych wkładów, co bezpośrednio wpływa na zdolność adaptacyjną organizacji oraz na rozwiązywanie złożonych problemów[165]. Proces ten stanowi wielowymiarowe wyzwanie poznawcze, w którym procesy zespołowe takie jak

---

[164] A.-K. Torka, J. Mazei, J. Hüffmeier, *Together, everyone achieves more – or, less? An interdisciplinary meta-analysis on effort gains and losses in teams*, „Psychological Bulletin" 2021, vol. 147(5), p. 504–534.

[165] M. Paredes-Saavedra *et al.*, *Work Team Effectiveness…*, *op. cit.*

koordynacja, wspólne uczenie się czy podejmowanie decyzji nakładają się na wymagania stawiane poszczególnym członkom, tworząc dodatkową warstwę złożoności[166]. Z tego powodu szczególnego znaczenia nabierają techniki, metody i narzędzia wspomagające pracę zespołową. Odgrywają one istotną rolę nie tyle jako substytut relacji społecznych, ile jako mechanizmy porządkujące współpracę, redukujące chaos komunikacyjny i zwiększające szansę osiągnięcia wspólnego rezultatu.

W literaturze przedmiotu pojęcia techniki, metody i narzędzia są niekiedy używane zamiennie, jednak w analizie naukowej zasadne jest ich rozróżnienie[167]. Metoda oznacza usystematyzowany sposób postępowania służący osiąganiu określonego celu, obejmujący uporządkowaną sekwencję działań, zasad i procedur[168] (np. Scrum, Kanban czy Design Thinking). Techniki wspomagające pracę zespołową stanowią bardziej szczegółowe sposoby działania realizowane w ramach określonej metody, często oparte na komunikacji, facylitacji i oddziaływaniu społecznym[169] (np. moderowanie dyskusji, burza mózgów, *brainwriting* czy udzielanie informacji zwrotnej). Narzędzie natomiast stanowi praktyczny środek wspomagający wykorzystanie metod i technik w codziennej pracy zespołu (np. system zarządzania zadaniami, komunikator czy współdzielony dokument cyfrowy)[170].

Dla zwiększenia przejrzystości analizowanych pojęć zasadne jest wskazanie różnic pomiędzy metodą, techniką i narzędziem pracy zespołowej, co zostało przedstawione w tabeli 2.2.

---

166 V. Hagemann, A. Kluge, *Complex Problem Solving in Teams: The Impact of Collective Orientation on Team Process Demands*, „Frontiers in Psychology" 2017, vol. 8, p. 1–17.

167 T. Sobczak, *O koncepcjach i metodach w naukach o zarządzaniu w Polsce – raz jeszcze*, „Przegląd Organizacji" 2017, s. 3–9.

168 T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1973; J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2007.

169 A. Chrisidu-Budnik, *Nauka organizacji i zarządzania*, Kolonia Limited, Wrocław 2005.

170 G. Noga, *Kryteria doboru metod implementacji strategii w przedsiębiorstwie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2018, nr 538, s. 262–274.

Tab. 2.2. Różnice pomiędzy metodą, techniką i narzędziem pracy zespołowej

Kryterium	Metoda	Technika	Narzędzie
Definicja	Sposób osiągania celu, uporządkowany zbiór technik i działań oparty na określonym podejściu lub logice	Sposób wykonania konkretnego zadania lub działania w ramach metody, określa, „jak coś zrobić"	Materialny lub niematerialny zasób wspierający wykonanie techniki, określa, "czym/ za pomocą czego coś zrobić/czegoś dokonać"
Poziom ogólności	Najbardziej ogólny sposób organizacji działania; obejmuje zasady, etapy i logikę postępowania	Bardziej szczegółowy sposób wykonania określonego działania w ramach metody	Najbardziej konkretny środek materialny lub cyfrowy wykorzystywany w działaniu
Zakres zastosowania	Dotyczy całego procesu, projektu albo sposobu organizacji współpracy	Dotyczy wybranego etapu, zadania, spotkania lub procesu komunikacyjnego	Dotyczy wykonania konkretnej czynności, utrwalania informacji albo wsparcia koordynacji
Funkcje w pracy zespołowej	Porządkuje współpracę i nadaje jej ramy organizacyjne	Ułatwia wykonanie zadania, wymianę informacji, generowanie pomysłów lub podejmowanie decyzji	Umożliwia, przyspiesza albo dokumentuje zastosowanie metody lub techniki
Przykład	Scrum, Kanban, Design Thinking, OKR, *action learning*	Burza mózgów, *brainwriting* 6-3-5, technika grupy nominalnej, retrospektywa, AAR, parafraza, informacja zwrotna	Trello, Jira, Asana, Microsoft Teams, Slack, Miro, Mural, Confluence, SharePoint, tablica Kanban

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1973, s. 67–74; J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2007, s. 430–432; A. Chrisidu-Budnik, *Nauka organizacji i zarządzania*, Kolonia Limited, Wrocław 2005, s. 21–28; T. Sobczak, *O koncepcjach i metodach w naukach o zarządzaniu w Polsce – raz jeszcze*, „Przegląd Organizacji" 2017, s. 3–9.

Techniki wspierające współpracę funkcjonują w organizacjach jako praktyczne rozwiązania usprawniające dynamikę pracy zespołowej. Są przydatne zarówno w procesach kreatywnych, jak i w sytuacjach wymagających sprawnego podejmowania i porządkowania decyzji czy zarządzania relacjami wewnątrz grupy. Do ich głównych zalet należą: elastyczność, relatywnie niski poziom formalizacji, klarowność reguł oraz aktywne angażowanie uczestników.

Najbardziej znaną techniką kreatywności grupowej jest burza mózgów oparta na zasadzie odroczonego osądu. Uczestnicy najpierw generują możliwie wiele pomysłów, a dopiero w kolejnym etapie dokonują ich oceny i selekcji. Technika ta miała przeciwdziałać przedwczesnemu krytykowaniu propozycji i stymulować swobodne generowanie skojarzeń. W praktyce organizacyjnej burza mózgów bywa stosowana podczas inicjowania projektów, poszukiwania alternatywnych rozwiązań problemu, projektowania usług oraz planowania działań komunikacyjnych[171].

Klasyczna burza mózgów ma jednak istotne ograniczenia. Badania nad kreatywnością grupową wskazują, że praca w grupie może prowadzić do tzw. blokady produkcyjnej (*production blocking*), czyli sytuacji, w której uczestnicy tracą własne pomysły, oczekując na możliwość zabrania głosu. Pojawiają się także lęk przed oceną, próżniactwo społeczne i skłonność do podporządkowywania się osobom dominującym[172].

Z uwagi na to w zespołach, w których występują różnice statusu, doświadczenia lub temperamentu, skuteczniejsze mogą okazać się techniki pisemne i anonimowe. Jedną z nich jest *brainwriting*, w tym wariant 6-3-5. Polega on na tym, że uczestnicy zapisują pomysły samodzielnie, a następnie przekazują arkusze kolejnym osobom, które rozwijają wcześniejsze propozycje. Zaletami tej techniki są równoległość pracy, ograniczenie dominacji jednostek oraz zaangażowanie osób mniej skłonnych do wypowiadania się publicznie[173].

Inną techniką porządkującą proces decyzyjny jest technika grupy nominalnej (Nominal Group Technique, NGT). Łączy ona indywidualne generowanie pomysłów, prezentację propozycji, dyskusję wyjaśniającą i głosowanie. Jej celem jest ograniczenie wpływu presji grupowej i zapewnienie każdemu uczestnikowi porównywalnej możliwości wniesienia wkładu. Technika ta jest

---

171 A. Cybulska-Wal, *Burza mózgów w dydaktyce – (nie)potrzebny chaos*, „Dydaktyka Polonistyczna" 2016, nr 2, s. 206–217.

172 M. Diehl, W. Stroebe, *Productivity Loss In Brainstorming Groups…*, *op. cit.*; K.J. Szmidt, *Trening kreatywności. Podręcznik dla pedagogów, psychologów i trenerów grupowych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2013.

173 K.J. Szmidt, *Trening kreatywności. Podręcznik…*, *op. cit.*

przydatna, zwłaszcza kiedy zespół musi dokonać wyboru spośród wielu rozwiązań, a jednocześnie istnieje ryzyko dominacji części uczestników[174].

Do technik wspierających refleksję nad pracą zespołu należą retrospektywa oraz After Action Review (AAR). Retrospektywa polega na systematycznej analizie tego, co w ostatnim cyklu pracy przebiegało dobrze, co wymaga poprawy i jakie działania należy podjąć w kolejnym. After Action Review pełni analogiczną funkcję, lecz może być stosowana po zakończeniu dowolnego działania, projektu lub wydarzenia. Obie techniki wzmacniają uczenie się organizacyjne, przenosząc uwagę z poszukiwania winnych na identyfikację mechanizmów usprawniania pracy[175].

Ważną grupę stanowią także techniki komunikacyjne wykorzystywane w procesie facylitacji, m.in. parafraza, aktywne słuchanie oraz informacja zwrotna. Ich znaczenie rośnie w zespołach wielodyscyplinarnych i wirtualnych, w których łatwo o nieporozumienia wynikające z różnic językowych i organizacyjnych. Badania nad komunikacją wewnętrzną wskazują, że o sprawności zarządzania zespołem decyduje nie sam fakt komunikowania, lecz jego jakość[176].

W praktyce organizacyjnej metody pracy zespołowej mają zazwyczaj bardziej kompleksowy charakter niż pojedyncze techniki – obejmują określony sposób organizacji współpracy, podział ról, zasady komunikacji oraz mechanizmy koordynowania działań członków zespołu. Ich stosowanie wymaga zwykle większej konsekwencji organizacyjnej, zarazem pozwalając na wypracowanie względnie trwałego modelu współpracy. Wśród często wykorzystywanych

---

174 A.L. Delbecq, A.H. Van de Ven, *A Group Process Model for Problem Identification and Program Planning*, „Journal of Applied Behavioral Science" 1971, vol. 7(4), p. 466–472.

175 Y. Andriyani, R. Hoda, R. Amor, *Reflection in Agile Retrospectives*, [in:] *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming*, eds. H. Baumeister, H. Lichter, M. Riebisch, Springer International Publishing, Cham 2017, vol. 283: *Lecture Notes in Business Information Processing*, p. 3–19; V. Vukanović-Dumanović, G. Avlijaš, S. Jokić, *After Action Review as a tool for implementation of the knowledge management program*, „Ekonomika" 2022, vol. 68(4), p. 29–40.

176 M. Jakubiec, *The importance of internal communication for management of an organisation*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series" 2019, vol. 134, p. 47–62; H. Weger, G.R. Castle, M.C. Emmett, *Active Listening in Peer Interviews: The Influence of Message Paraphrasing on Perceptions of Listening Skill*, „International Journal of Listening" 2010, vol. 24(1), p. 34–49.

metod wymienia się m.in. Design Thinking, Scrum, Kanban, OKR, wybrane podejścia *lean management*, *action learning* oraz metody *team buildingu*.

Design Thinking jest podejściem do projektowania i rozwiązywania problemów skoncentrowanym na człowieku, które polega na łączeniu potrzeb użytkowników z możliwościami technologicznymi oraz wymaganiami biznesowymi[177]. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że metoda ta oddziałuje nie tylko na ostateczny efekt projektowy, ale również na sam przebieg współpracy zespołowej. Wpływa bowiem na jakość interakcji między członkami zespołu, rozwój kompetencji, organizację realizowanych działań oraz poziom zaangażowania uczestników procesu. Jednocześnie Design Thinking może sprzyjać budowaniu kultury organizacyjnej opartej na współpracy, eksperymentowaniu i zespołowym uczeniu się, dzięki czemu postrzegane jest nie wyłącznie jako metoda projektowa, lecz także podejście wspierające rozwój kompetencji zespołowych[178]. Istotną zaletą Design Thinking jest również interdyscyplinarny charakter pracy zespołowej. Metoda ta zakłada współpracę osób reprezentujących różne perspektywy i kompetencje, co sprzyja tworzeniu bardziej innowacyjnych rozwiązań, ale jednocześnie wymaga wysokiego poziomu komunikacji, otwartości i umiejętności integrowania odmiennych punktów widzenia[179].

Drugą istotną grupę stanowią metody zwinne, które rozwinęły się jako odpowiedź na rosnącą złożoność projektów oraz potrzebę zwiększenia elastyczności działania zespołów. Podejścia te akcentują znaczenie współpracy, komunikacji oraz zdolności szybkiego reagowania na zmiany, co znajduje odzwierciedlenie w organizacji pracy zespołów oraz sposobie realizacji zadań.

Scrum – framework uznawany za jedno z najczęściej stosowanych podejść realizujących założenia zwinnego zarządzania. Opiera się na empirycznym podejściu do organizacji pracy, iteracyjnym doskonaleniu działań i wysokim poziomie autonomii zespołu. Istotną rolę odgrywa w nim jasno określony podział ról, który porządkuje przebieg procesu i zarazem wzmacnia współpracę

---

177 T. Brown, *Design Thinking*, „Harvard Business Review" 2008, vol. 86(6), p. 1–10.

178 C.K. Schlott, *Design thinking and teamwork – measuring impact: a systematic literature review*, „Journal of Organization Design" 2024, vol. 13(4), p. 163–196.

179 S. Guaman-Quintanilla, P. Everaert, K. Chiluiza, M. Valcke, *Fostering Teamwork through Design Thinking: Evidence from a Multi-Actor Perspective*, „Education Sciences" 2022, vol. 12(4), p. 279.

ukierunkowaną na systematyczne dostarczanie wartości[180]. Charakterystyczne dla Scrum cykliczne wydarzenia organizują rytm pracy zespołu, zwiększając przejrzystość działań, usprawniając komunikację oraz umożliwiając bieżące doskonalenie sposobu realizacji zadań[181]. Skuteczność zespołów pracujących zgodnie z podejściem zwinnym wynika m.in. ze współdzielonego przywództwa, orientacji na cele zespołowe, elastycznego podziału kompetencji, zdolności do adaptacji oraz otwartej informacji zwrotnej[182]. W praktyce Scrum nie ogranicza się jedynie do stosowania określonych procedur czy organizacji spotkań, tworzy raczej warunki sprzyjające ciągłemu uczeniu się, adaptacji oraz rozwijaniu zdolności zespołu do reagowania na zmieniające się wymogi otoczenia[183].

Kanban jest metodą organizacji i zarządzania pracą, której podstawą jest wizualizacja zadań, ograniczenie pracy w toku (ang. *work in progress*, WIP) oraz systematyczne doskonalenie organizacji działań. Podejście to koncentruje się na zwiększeniu efektywności i płynności realizowanych działań oraz utrzymaniu równomiernego obciążenia członków zespołu, dzięki czemu szczególnie dobrze sprawdza się w środowiskach cechujących się stałym napływem zadań i koniecznością bieżącego reagowania na zmiany[184]. Kluczowym elementem metody jest tablica Kanban, podzielona na kolumny odpowiadające etapom procesu, na której widoczny jest status każdego zadania. Taka forma organizacji pracy zwiększa przejrzystość działań, usprawnia koordynację oraz wspiera budowanie wspólnego zrozumienia postępu prac przez wszystkich członków zespołu. Transparentność procesu ułatwia identyfikowanie problemów

---

180 C. Verwijs, D. Russo, *A Theory of Scrum Team Effectiveness*, „ACM Transactions on Software Engineering and Methodology" 2023, vol. 32(3), p. 1–51.

181 A.M.P. Milani, M.-A. Storey, V. Katial, L. Peate, *Exploring Retrospective Meeting Practices and the Use of Data in Agile Teams*, arXiv 5.02.2025, arxiv.org/abs/2502.03570.

182 D. Strode, T. Dingsøyr, Y. Lindsjorn, *A teamwork effectiveness model for agile software development*, „Empirical Software Engineering" 2022, vol. 27(2), p. 56.

183 A.M.P. Milani, M.-A. Storey, V. Katial, L. Peate, *Exploring Retrospective Meeting Practices…*, *op. cit*.

184 N. Damij, T. Damij, *An Approach to Optimizing Kanban Board Workflow and Shortening the Project Management Plan*, „IEEE Transactions on Engineering Management" 2024, vol. 71, p. 13266–13273.

organizacyjnych, ograniczenie przeciążeń oraz sprawniejszy przepływ informacji, co może sprzyjać zwiększeniu efektywności pracy zespołowej[185].

W przeciwieństwie do Scruma Kanban opiera się na bardziej elastycznym podejściu do organizacji pracy i mniejszej liczbie formalnych procedur. Sprawia to, że metoda ta dobrze funkcjonuje w zespołach działających w dynamicznym środowisku, w którym zadania pojawiają się w sposób ciągły, a priorytety mogą ulegać częstym zmianom.

Metody zarządzania celami odgrywają istotną rolę w koordynowaniu działań podejmowanych w organizacjach. Ich podstawę stanowi koncepcja zarządzania przez cele (Management by Objectives, MBO) opracowana przez Petera F. Druckera, zgodnie z którą system zarządzania oparty na jasno określonych celach i osiągniętych wynikach może przyczyniać się do wzrostu efektywności organizacyjnej oraz zwiększenia satysfakcji pracowników[186]. Współczesnym rozwinięciem tej koncepcji jest framework OKR (Objectives and Key Results), wspierający ukierunkowanie działań organizacji oraz regularną weryfikację priorytetów. Podejście to zwiększa przejrzystość realizowanych celów, ułatwia współpracę między zespołami oraz sprzyja większej spójności działań w organizacji. W odróżnieniu od wskaźników KPI, które pełnią przede wszystkim funkcję kontrolno-pomiarową, OKR koncentruje się na osiąganiu rezultatów oraz wzmacnianiu elastyczności i zdolności organizacji do adaptacji w zmiennym otoczeniu[187].

Wdrażanie systemu OKR może jednak wiązać się również z szeregiem wyzwań organizacyjnych. Do najczęściej wskazywanych należą trudności związane z zapewnieniem spójnego rozumienia celów, ograniczenia komunikacyjne oraz niewystarczające przygotowanie organizacji do wdrożenia tego podejścia.

---

185 A. Szumiec, M. Trzeciak, *Analiza wykorzystania i wpływu narzędzi Way of Working na skuteczność zespołów operacyjnych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej" 2024, nr 198, s. 117–130.

186 X. Islami, E. Mulolli, N. Mustafa, *Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction*, „Future Business Journal" 2018, vol. 4(1), p. 94–108.

187 V. Stray, N.B. Moe, H. Vedal, M. Berntzen, *Using Objectives and Key Results (OKRs) and Slack: A Case Study of Coordination in Large-Scale Distributed Agile*, „Proceedings of the 55th Hawaii International Conference on System Sciences" 2022; D. Strode, T. Dingsøyr, Y. Lindsjorn, *A teamwork effectiveness model…*, *op. cit*.

W rezultacie może dochodzić do jedynie pozornej spójności działań, a także pojawienia się napięć między zespołami uczestniczącymi w realizacji założeń strategicznych[188].

W praktyce organizacyjnej metody, techniki oraz narzędzia nie funkcjonują jako odrębne elementy, lecz tworzą wzajemnie powiązany system organizacji pracy zespołowej. W tym kontekście można odwołać się do koncepcji Way of Working (WoW) rozumianej nie tyle jako w pełni ugruntowana teoria zarządzaa nia, ile raczej praktyczne podejście do porządkowania sposobu pracy zespołu. Obejmuje ono zestaw uzgodnionych zasad, rytuałów, narzędzi, kanałów komunikacji i mechanizmów koordynacji, które określają, w jaki sposób zespół planuje, realizuje, monitoruje i doskonali swoją pracę[189]. Jak wskazują Szumiec i Trzeciak, praktyki oraz rozwiązania składające się na Way of Working wpływają na skuteczność zespołów operacyjnych poprzez zwiększenie przejrzystości działań, usprawnienie koordynacji oraz ograniczenie nieefektywności wynikających z niejednoznacznych zasad współpracy. Oznacza to, że skuteczność narzędzi nie wynika wyłącznie z ich funkcjonalności, lecz przede wszystkim ze sposobu ich wykorzystania w ramach przyjętego modelu pracy zespołu. Brak spójnych zasad korzystania z narzędzi może prowadzić do chaosu organizacyjnego, wzrostu kosztów koordynacji oraz ograniczenia efektywności współpracy[190].

Narzędzia pracy zespołowej stanowią najbardziej widoczny element współczesnych systemów współpracy, jednak ich skuteczność pozostaje silnie uzależniona od sposobu osadzenia w określonych metodach działania, zasadach komunikacji oraz kulturze organizacyjnej. Można je podzielić na narzędzia komunikacyjne, koordynacyjne i projektowe, wizualizacyjne, dokumentacyjne i wspierające zarządzanie wiedzą oraz wykorzystujące sztuczną inteligencję. Zestawienie najważniejszych kategorii narzędzi przedstawiono w tabeli 2.3.

---

188 J. Misslisch *et al.*, *Unlocking the OKR framework: Insights into Benefits and Barriers for an Effective Implementation in Practice*, [in:] *Software Engineering and Advanced Applications. SEAA 2025. Lecture Notes in Computer Science*, vol. 16082, eds. D. Taibi, D. Smite, Springer, Cham 2026, p. 90–107.

189 A. Szumiec, M. Trzeciak, *Analiza wykorzystania i wpływu narzędzi Way of Working…*, *op. cit.*

190 *Ibid.*

Tab. 2.3. Typologia narzędzi wspierających pracę zespołową

Kategoria narzędzi	Przykłady	Główna funkcja w pracy zespołowej	Ryzyko niewłaściwego użycia
Komunikacyjne	Microsoft Teams, Slack, Zoom, poczta elektroniczna	Umożliwiają synchroniczną i asynchroniczną wymianę informacji	Przeciążenie komunikacyjne rozproszenie uwagi, nadmiar kanałów
Koordynacyjne i projektowe	Jira, Trello, Asana, Monday.com, ClickUp, Azure DevOps	Porządkują zadania, odpowiedzialności, terminy i statusy prac	Pozorna kontrola, biurokratyzacja pracy, dublowanie systemów
Wizualizacyjne	Tablica Kanban, Miro, Mural, FigJam, mapy procesów, matryce priorytetów	Ułatwiają wspólne modelowanie problemów, zadań i zależności	Nadmierne uproszczenie problemu albo brak aktualizacji
Dokumentacyjne i wiedzy	Confluence, Notion, SharePoint, Google Workspace	Utrwalają decyzje, procedury, standardy i doświadczenia projektowe	Nieaktualna wiedza, chaos wersji, trudność w odnalezieniu informacji
Wspierające AI	ChatGPT, Copilot, Gemini, Claude, Notion AI	Wspierają tworzenie treści, analizę informacji i procesy uczenia się pracowników	Ryzyko błędów, zależność od rekomendacji algorytmicznych, potrzeba nadzoru człowieka

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Jakubiec, *The importance of internal communication for management of an organisation*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series" 2019, vol. 134, p. 47–62; R.L. Daft, R.H. Lengel, *Organizational information requirements, media richness and structural design*, „Management Science" 1986, vol. 32(5), p. 554–571; M. Arnold, M. Goldschmitt, T. Rigotti, *Dealing with information overload: a comprehensive review*, „Frontiers in Psychology" 2023, vol. 14, p. 1122200; B. Krawczyk-Bryłka, *Virtual team building – rules and challenges*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica" 2016, vol. 40, s. 99–111; B. Barnowska, S. Saniuk, *Benefits and Threats Resulting from the Operation of Virtual Project Teams*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica" 2017, vol. 43, s. 5–14; E. Brynjolfsson, D. Li, L.R. Raymond, *Generative AI at Work*, „National Bureau of Economic Research Working Paper" 2023.

Do grupy narzędzi komunikacyjnych wykorzystywanych we współczesnych organizacjach należą m.in. poczta elektroniczna, komunikatory, systemy wideokonferencyjne oraz platformy pracy grupowej (m.in. Microsoft Teams, Slack, Zoom). Ich podstawowym zadaniem jest umożliwienie wymiany informacji w trybach zarówno synchronicznym, jak i asynchronicznym.

W zespołach rozproszonych rozwiązania te pozwalają zachować ciągłość komunikacji i koordynacji działań przy wykorzystaniu technologii audiowizualnych[191]. Jednocześnie nadmierna intensywność korzystania z platform komunikacyjnych może prowadzić do przeciążenia komunikacyjnego negatywnie oddziałującego na koncentrację, poziom stresu oraz ogólną produktywność pracowników[192]. Cyfrowe środowisko pracy generuje również problemy związane z fragmentaryzacją działań, osłabieniem więzi między członkami zespołu oraz trudnościami w ocenie rzeczywistej wartości wykonywanej pracy. Rosnący poziom cyfryzacji i coraz szersze wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych dodatkowo wzmacniają zjawisko przeciążenia informacyjnego[193].

Wyjaśnieniem zróżnicowanej skuteczności poszczególnych kanałów komunikacji może być teoria bogactwa mediów opracowana przez Richarda L. Dafta i Roberta H. Lengela. Zgodnie z jej założeniami, im bardziej złożony, wieloznaczny i obciążony emocjonalnie jest problem, tym większego znaczenia nabierają bogate kanały komunikacji umożliwiające szybkie sprzężenie zwrotne i odczytywanie sygnałów niewerbalnych. Z tego względu konflikty, negocjacje, rozmowy rozwojowe czy definiowanie problemów strategicznych nie powinny ograniczać się wyłącznie do krótkich komunikatów tekstowych[194].

Do narzędzi koordynacyjnych zalicza się systemy zarządzania zadaniami i projektami, takie jak Jira, Trello, Asana, Monday.com, ClickUp czy Azure DevOps. Umożliwiają one przypisywanie odpowiedzialności, określanie terminów realizacji, monitorowanie postępu prac oraz dokumentowanie statusów poszczególnych działań. W praktyce zespołowej pełnią one funkcję wspólnej pamięci operacyjnej, pozwalając członkom zespołu na bieżąco śledzić przebieg

---

191 H. Morian, J. Creutzfeldt, M. Hultin, M. Härgestam, *Mapping leadership…*, *op. cit.*

192 J. Schulz, Ø. Wiborg, L. Robinson, *Zooming Versus Slacking: Videoconferencing, Instant Messaging, and Work-from-Home Intentions in the Early Pandemic*, „American Behavioral Scientist" 2024, vol. 68(8), p. 1074–1097.

193 M. Arnold, M. Goldschmitt, T. Rigotti, *Dealing with information overload: a comprehensive review*, „Frontiers in Psychology" 2023, vol. 14, p. 1122200.

194 R.L. Daft, R.H. Lengel, *Organizational information requirements,media richness and structural design*, „Management Science" 1986, vol. 32(5), p. 554–571.

pracy, identyfikować zależności pomiędzy zadaniami oraz określać zakres odpowiedzialności poszczególnych osób[195].

Szczególną rolę odgrywają również narzędzia wizualizacyjne, do których należą m.in. tablice Kanban, mapy procesów, diagramy przepływu, mapy myśli, matryce priorytetów i cyfrowe tablice współpracy, np. Miro, Mural lub FigJam. Ich zadaniem jest przekształcenie rozproszonej wiedzy zespołu w przejrzysty układ relacji, zadań i decyzji. Wizualizacja procesów ogranicza koszty koordynacji, ponieważ członkowie zespołu nie muszą każdorazowo rekonstruować stanu realizacji działań na podstawie indywidualnych i często niepełnych informacji[196]. W praktyce narzędzia wizualizacyjne pełnią również funkcję integrującą poznawczo członków zespołu, ponieważ umożliwiają budowanie tzw. współdzielonych modeli mentalnych (*shared mental models*). Oznacza to, że uczestnicy zespołu mogą w bardziej spójny sposób interpretować cele, priorytety oraz przebieg realizowanych działań, co ogranicza ryzyko błędów komunikacyjnych i zwiększa zdolność do koordynowania pracy w ramach złożonych projektów[197].

Do narzędzi dokumentacyjnych oraz wspierających zarządzanie wiedzą należą współdzielone dokumenty, repozytoria plików, bazy wiedzy oraz systemy typu Confluence, Notion, SharePoint czy Google Workspace. Rozwiązania te umożliwiają gromadzenie i utrwalanie decyzji, procedur, standardów oraz doświadczeń projektowych, wspierając tym samym proces organizacyjnego uczenia się. Ich znaczenie wzrasta szczególnie w warunkach rosnącej rotacji pracowników oraz upowszechniania pracy zdalnej, ponieważ ograniczają uzależnienie organizacji od wiedzy nieformalnej pozostającej wyłącznie w pamięci poszczególnych osób[198].

---

[195] L. Vancoillie, M. Fryling, E. Samei, *Relevance and application of digital project management in academic research: A case study in a Medical Physics lab and practice*, „Journal of Applied Clinical Medical Physics" 2025, vol. 26(9), p. e70242.

[196] M.F. Satcher *et al.*, *Visualized shared mental modeling: an adapted practical framework for interdisciplinary teams solving complex problems in healthcare*, „BMC Health Services Research" 2025, vol. 25(1), p. 1467.

[197] L.A. DeChurch, J.R. Mesmer-Magnus, *Measuring shared team mental models: A meta-analysis*, „Group Dynamics: Theory, Research, and Practice" 2010, vol. 14(1), p. 1–14.

[198] E. Igoa-Iraola, F. Díez, *Procedures for transferring organizational knowledge during generational change: A systematic review*, „Heliyon" 2024, vol. 10(5), p. e27092.

W zespołach wirtualnych narzędzia cyfrowe pełnią funkcję podstawowej infrastruktury współpracy, umożliwiając komunikację, koordynację działań oraz wymianę wiedzy pomiędzy członkami zespołu funkcjonującymi w rozproszonym środowisku. Skuteczne budowanie zespołów wirtualnych wymaga jednak nie tylko odpowiednich technologii, ale również precyzyjnego określenia celów, właściwego doboru uczestników, ustalenia zasad współpracy oraz wypracowania efektywnych sposobów podejmowania decyzji i generowania pomysłów[199]. Zespoły tego typu mogą zwiększać elastyczność organizacji oraz umożliwiać wykorzystanie rozproszonych kompetencji, jednocześnie generując wyzwania związane z budowaniem zaufania, utrzymaniem jakości komunikacji oraz integracją społeczną członków zespołu[200].

Coraz większe znaczenie w środowisku organizacyjnym zyskują również narzędzia wykorzystujące generatywną sztuczną inteligencję. Systemy takie jak Microsoft Copilot, ChatGPT, Gemini, Claude czy rozwiązania typu Notion AI wspierają pracowników w tworzeniu treści, analizie informacji oraz rozwiązywaniu problemów, przyczyniając się do zwiększenia efektywności pracy i upowszechniania wiedzy organizacyjnej. W kontekście pracy zespołowej sztuczna inteligencja może pełnić funkcję asystenta wspierającego realizację zadań oraz proces uczenia się pracowników poprzez dostarczenie rekomendacji i przykładów dobrych praktyk. Narzędzia te mają jednak charakter wspomagający i wymagają nadzoru człowieka, dlatego odpowiedzialność za podejmowanie decyzji oraz ocenę ryzyka powinna pozostawać po stronie pracowników[201].

Skuteczność metod i narzędzi pracy zespołowej pozostaje silnie uzależniona od poziomu rozwoju zespołu. Model Bruce'a Tuckmana wskazuje, że zespoły przechodzą przez kolejne fazy rozwoju – od formowania, przez konflikt i normowanie, aż do efektywnego działania – stopniowo rozwijając zdolność

---

199 B. Krawczyk-Bryłka, *Virtual team building – rules and challenges*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica" 2016, vol. 40, s. 99–111.

200 B. Barnowska, S. Saniuk, *Benefits and Threats Resulting from the Operation of Virtual Project Teams*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica" 2017, vol. 43, s. 5–14.

201 E. Brynjolfsson, D. Li, L.R. Raymond, *Generative AI at Work*, „National Bureau of Economic Research Working Paper" 2023.

do realizacji zadań oraz rozwiązywania problemów[202]. Oznacza to, że dobór metod organizacyjnych powinien być dostosowany do stopnia dojrzałości zespołu, ponieważ poszczególne etapy rozwoju wymagają odmiennego poziomu struktury, kontroli i autonomii działania. W przypadku metod zwinnych podkreśla się, że wdrażanie rozwiązań takich jak Scrum, Kanban czy OKR bez uwzględnienia kontekstu organizacyjnego i poziomu dojrzałości zespołu może prowadzić do ich powierzchownego stosowania i ograniczonej skuteczności[203].

Rozwój pracy zdalnej i hybrydowej dodatkowo wzmocnił znaczenie narzędzi cyfrowych w organizacji pracy zespołowej. Środowisko tego typu ogranicza możliwości spontanicznej, nieformalnej komunikacji, która w warunkach pracy stacjonarnej pełni ważną funkcję integracyjną i koordynacyjną. Badania wskazują, że praca zdalna wiąże się z mniejszą liczbą nieformalnych interakcji oraz ograniczonymi możliwościami podtrzymywania relacji między pracownikami, co może utrudniać przepływ informacji i budowanie więzi zespołowych[204].

Jednocześnie rola narzędzi cyfrowych w pracy zespołowej wymaga zachowania krytycznej perspektywy. Technologie te mogą wzmacniać współpracę, ale w przypadku wdrażania ich bez jasno określonych zasad korzystania mogą również prowadzić do wzrostu złożoności organizacyjnej. Nadmiar kanałów komunikacji, równoległe prowadzenie wielu systemów zarządzania zadaniami, brak jednoznacznej odpowiedzialności za informacje czy nieprecyzyjne reguły aktualizacji danych sprzyjają powstawaniu chaosu organizacyjnego. W takich warunkach narzędzie mające wspierać pracę zespołu może stać się dodatkowym obciążeniem administracyjnym.

Z tego względu dobór narzędzi cyfrowych powinien opierać się na zasadzie funkcjonalnego dopasowania do charakteru realizowanych działań. Komunikatory służą przede wszystkim bieżącej wymianie informacji, systemy zarządzania zadaniami umożliwiają monitorowanie przebiegu pracy,

---

202 B.W. Tuckman, *Developmental sequence in small groups*, *op. cit.*

203 V. Stray, N.B. Moe, H. Vedal, M. Berntzen, *Using Objectives and Key Results (OKRs) and Slack…*, *op. cit.*

204 K. Watanabe *et al.*, *Transforming informal communication in the urgent shift to teleworking: a case study in Japan*, „Frontiers in Communication" 2024, vol. 9, p. 1361426.

repozytoria wiedzy wspierają utrwalanie ustaleń organizacyjnych, natomiast narzędzia wizualne ułatwiają wspólne modelowanie problemów i procesów. Zarówno nadmierna koncentracja wielu funkcji w jednym systemie, jak i ich nadmierne rozproszenie mogą prowadzić do utraty przejrzystości oraz wzrostu kosztów koordynacji. W konsekwencji skuteczne zarządzanie pracą zespołową wymaga integrowania perspektywy społecznej, procesowej i technologicznej – dopiero ich świadome połączenie pozwala tworzyć środowisko współpracy realnie wspierające efektywność zespołu.

3. Komunikacja i konflikty w zespołach

3.1. Cele komunikacji w środowisku pracy

Komunikacja w zespole to w ogólnym ujęciu dynamiczny proces wymiany informacji[205] i znaczeń[206]. Komunikacja w zespole nie ogranicza się do uwspólniania stanu wiedzy czy przekazywania poleceń, odbywa się na wielu płaszczyznach, a jej rola wychodzi daleko poza funkcję informacyjną.

Podstawowym celem komunikacji w środowisku pracy jest bez wątpienia wymiana informacji, zwłaszcza tych skoncentrowanych wokół treści i procesów pracy. Warunkami koniecznymi do realizacji tego procesu są w perspektywie zespołowej przynajmniej dwie osoby, pomiędzy którymi dochodzi do aktu

---

[205] K. Krippendorff, *Mathematical Theory of Communication*, [in:] *Encyclopedia of Communication Theory*, eds. S.W. Littlejohn, K.A. Foss, Sage, Los Angeles 2009, p. 614–618; C.E. Shannon, W. Weaver, *The mathematical theory of communication*, University of Illinois Press, Champaign 1949, p. 117.

[206] S.L. Marlow *et al.*, *Does team communication represent a one-size-fits-all approach? A meta-analysis of team communication and performance*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2018, vol. 144, p. 145–170.

komunikacyjnego[207]. Proces komunikacji jest więc procesem dwukierunkowym, a jego uczestnicy przyjmują wymiennie role nadawcy i odbiorcy komunikatu[208]. Konieczne są również:

- odpowiednio dobrany kod komunikacyjny, który będzie na tyle zrozumiały dla wszystkich uczestników aktu komunikacyjnego, że pozwoli na wymianę informacji,
- kanał komunikacji, który pozwoli na relatywnie swobodny przekaz.

Zazwyczaj jednak to, co można ująć jako transfer danych, nie jest celem ostatecznym komunikacji w środowisku pracy. Należałoby ją raczej traktować jako narzędzie, które poprzez wymianę informacji i uzgadnianie znaczeń ma wspomagać realizację zadań postawionych przed pracownikami, zespołami czy jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa[209]. Funkcje i cele, jakie może pełnić komunikacja w zespole prezentuje tabela 3.1.

Tab. 3.1. Główne funkcje i cele komunikacji w zespole

Funkcja	Cele
Informacyjna	Przedstawienie zasad i procedur, informowanie o zadaniach, aktualizacje
Regulacyjna	Kierowanie, kontrolowanie, standaryzowanie zachowań oraz procesów
Perswazyjna	Motywowanie, wpływanie na postawy, zyskiwanie poparcia dla zmian
Integrująca	Budowanie jedności i współpracy, rozwijanie wspólnej tożsamości i kultury

---

[207] M.D. Blanchard, S. Kleitman, E. Aidman, *Are two naïve and distributed heads better than one? Factors influencing the performance of teams in a challenging real-time task*, „Frontiers in Psychology" 2023, vol. 14, p. 1042710.

[208] D.C. Barnlund, *A Transactional Model of Communication*, [in:] *Communication Theory*, ed. Mortensen C.D., Routledge, New York 2008, p. 46–57.

[209] P. Major, S. Spałek, *Omówienie tradycyjnych i współczesnych metod komunikacji w zespołach projektowych*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2017, t. 1, s. 200–211; Z. Ślusarczyk, *Istota i znaczenie komunikacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie" 2014, vol. 18, nr 1, s. 131–144; T. Reimer, T. Russell, C. Roland, *Communication in Workplace Teams*, [in:] *The International Encyclopedia of Interpersonal Communication*, eds. C.R. Berger *et al.*, Wiley, New York 2015, p. 1–5.

Tab. 3.1. c.d. Główne funkcje i cele komunikacji w zespole

Funkcja	Cele
Relacyjna	Budowanie poczucia przynależności do zespołu, wzmacnianie poczucia sensu i uznania (*recognition*)
Autoprezentacyjna	Prezentowanie własnych kompetencji i wiarygodności, ustalanie statusu w zespole

Źródło: opracowanie własne na podstawie Rogala A., *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2013; Z. Husain, *Effective communication brings successful organizational change*, „The Business & Management Review" 2013, vol. 3(2), p. 43–50; Major P. i Spałek S., *Omówienie tradycyjnych i współczesnych metod komunikacji w zespołach projektowych*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. Knosala R., Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2017, t. 1, s. 200–211.

Funkcja informacyjna realizowana jest zarówno przez zarządzających zespołem czy organizacją, jak i przez pracowników na wszystkich szczeblach hierarchii. Pracownicy oczekują i potrzebują znać zasady, procedury, cele i zadania, jakie mają realizować w ramach świadczonej pracy. Zarządzający zespołem zaś – czy też szerzej, pracodawca – oczekuje i potrzebuje informacji zwrotnej pochodzącej z przestrzeni, w której dokonuje się owa realizacja. Informacja zwrotna może tu posłużyć zarówno jako podstawa do oceny postępów pracy, jak i narzędzie doskonalenia procesów pracy. W ramach tej funkcji komunikacji badacze wymieniają również umożliwianie podejmowania trafniejszych decyzji – zarówno menedżerskich, jak i indywidualnych – w zakresie posiadanych kompetencji[210]. Na tej płaszczyźnie dochodzi również do zrozumienia celów organizacji oraz zakresu, w jakim członkowie zespołu biorą udział w ich wypełnieniu. Jej skuteczne funkcjonowanie redukuje ryzyko związane z niepewnością, przez co zwiększa sprawność operacyjną zespołu[211].

---

[210] A. Rogala, *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2013; P. Major, S. Spałek, *Omówienie tradycyjnych i współczesnych metod komunikacji…*, *op. cit.*; Z. Ślusarczyk, *Istota i znaczenie komunikacji…*, *op. cit.*

[211] K. Smoląg, B. Ślusarczyk, *Komunikacja wewnętrzna – innowacyjny aspekt współczesnego zarządzania organizacją*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego" 2018, vol. 52, s. 203–214; J.R. Mesmer-Magnus, L.A. DeChurch, *Information sharing and team performance…*, *op. cit.*

Funkcja regulacyjna służy nadzorowaniu sposobów wykonania zadań i zachowań członków zespołu oraz egzekwowaniu przestrzegania norm i zasad[212]. W jej ramach przekazywane są obowiązki członka zespołu i monitoruje się ich wykonanie. Funkcja regulacyjna jest w dużym stopniu zależna od formalnych struktur władzy w organizacji czy zespole[213], jednak poza warstwą oficjalnych komunikatów wynikających ze stanowisk i ról, a przekazywanych oficjalnymi kanałami i narzędziami komunikacji, w każdym zespole obecna jest także warstwa, która odzwierciedla nieformalne struktury władzy. Bez względu na to, czy mają one charakter oddolny i spontaniczny, czy raczej należałoby je umiejscowić na mapie narzędzi regulacyjnych dzierżonych przez formalnie zarządzających, nie można pomijać ich znaczenia dla funkcji regulacyjnej komunikacji. Często to właśnie w tych przestrzeniach członkowie przyswajają normy i zasady funkcjonowania grup, w których pracują[214].

W ramach funkcji perswazyjnej realizowane jest formowanie postaw i zachowań członków zespołu zgodnie z wolą nadawcy komunikatu. Cele są tu więc inne niż w przypadku funkcji regulacyjnej, gdzie członek zespołu ma dostosować się do ogólnie panujących w nim zasad. Funkcja perswazyjna realizowana jest często bardziej wybiórczo czy jednostkowo i nie zawsze ukierunkowana jest na zgodność z obowiązującymi w zespole zasadami. Celem może być tu zmiana wyboru podjętego przez pracownika, głębsze zrozumienie decyzji zarządzających i uzyskanie dla nich aprobaty czy uzgadnianie celów i priorytetów[215]. Funkcja ta będzie również istotna w obliczu konieczności

---

212 Z. Ślusarczyk, *Istota i znaczenie komunikacji…*, *op. cit.*

213 M. Łużniak-Piecha, J. Brdulak, *Komunikacja w organizacji – analiza metodą dwugłosu względnie uporządkowanego*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów" 2022, vol. 64, nr 2, s. 91–103.

214 A. Król, *STATUS dominacja, uległość i ukryta esencja ludzkich zachowań*, Biomal Maria Weber-Malanowska (w spadku), Warszawa 2020, s. 8–30; *A Complex Adaptive Systems Approach to Real-Life Team Interaction Patterns, Task Context, Information Sharing, and Effectiveness*, „Group & Organization Management" 2020, vol. 45(1), p. 3–42.

215 K. Yoon, E. Svetieva, *Leadership and knowledge sharing in teams: The effects of the leader's communicative framing of team goals*, „Communication Research Reports" 2022, vol. 39(1), p. 1–11; S.P. Penczynski, *Persuasion: An experimental study of team decision making*, „Journal of Economic Psychology" 2016, vol. 56, p. 244–261; A. Arad, K.P. Grubiak, S.P. Penczynski, *Does communicating within a team influence individuals' reasoning and decisions?*, „Experimental Economics" 2024, vol. 27(1), p. 109–129.

zarządzania zmianą, w której ma uczestniczyć zespół czy jednostka. Warto podkreślić, że podstawowym założeniem funkcji perswazyjnej pozostaje ukierunkowanie na współdziałanie, dlatego również i w tym wypadku napotkamy działania komunikacyjne mające za zadanie motywować, podtrzymywać czy nawet zwiększać zaangażowanie pracowników[216].

Funkcja integrująca skupia się przede wszystkim na jednoczeniu członków zespołu wokół wspólnej misji, wartości czy strategii zespołu lub organizacji. Sprawne realizowanie tej funkcji pozwala na budowanie wspólnoty i poczucia więzi, przeświadczenia o byciu częścią większej całości. Członek zespołu ma szansę przekonać się, że cele i wartości zespołu są nie tylko zbieżne, ale też w pewnym zakresie tożsame z jego własnymi, co może prowadzić do wykształcenia poczucia lojalności wobec zespołu oraz odpowiedzialności za różne aspekty jego funkcjonowania[217].

Funkcja relacyjna stanowi fundament budowania więzi interpersonalnych, wzajemnego zaufania czy życzliwości, w jej wypadku mamy więc do czynienia z przesunięciem z płaszczyzny zespołowej na indywidualną. Komunikacja w tym wymiarze służy zaspokajaniu potrzeb społecznych członków zespołu, pozwala na wyrażanie emocji, otrzymywanie wsparcia czy rozładowywanie napięć[218].

---

216 R.E. Fulkerson, R.L. Thompson, E.H. Thompson, *Team Member Perceptions of Software Team Leader Communication Influencing Motivation for Achievement of Project Goals*, „Journal of Psychological Issues in Organizational Culture" 2015, vol. 6(3), p. 24–39.

217 T. Postmes, M. Tanis, B. De Wit, *Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach*, „Group Processes & Intergroup Relations" 2001, vol. 4(3), p. 227–246; K. Yoon, E. Svetieva, *Leadership and knowledge sharing in teams…*, *op. cit.*; R.M. Ryan, E.L. Deci, *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*, „American Psychologist" 2000, vol. 55(1), p. 68–78; A. Calvó-Armengol, J. De Martí, A. Prat, *Communication and influence: Communication and influence*, „Theoretical Economics" 2015, vol. 10(2), p. 649–690; V. Stray, N.B. Moe, H. Vedal, M. Berntzen, *Using Objectives and Key Results (OKRs) and Slack…*, *op. cit.*

218 B. Tørring *et al.*, *Communication and relationship dynamics in surgical teams in the operating room: an ethnographic study*, „BMC Health Services Research" 2019, vol. 19(1), p. 528; E.G. Spitzer *et al.*, *Developing Relational Coordination: A Qualitative Study of Outpatient Mental Health Teams*, „Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research" 2023, vol.50, no 4, p. 591–602; B.A. De Jong, K.T. Dirks, N. Gillespie, *Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates*, „Journal of Applied Psychology" 2016, vol. 101(8), p. 1134–1150.

Działania podejmowane w zespołach powodują, że jednostki mogą realizować swoje własne cele, które podlegają modyfikacjom, jak również generują zupełnie nowe kategorie celów, które inaczej nie byłyby brane pod uwagę. W każdym z tych przypadków jednostka realizuje działania o charakterze autoprezentacyjnym. Niemal żadne działanie osadzone w kontekście społecznym nie jest pozbawione tego komponentu[219]. Jednostka wykorzystuje zarówno komunikaty werbalne, jak i niewerbalne w celu ustalenia swojego statusu w grupie, zbudowania zaufania do posiadanych kompetencji czy wreszcie realizacji celów związanych z rozwojem kariery zawodowej[220].

Powyższe omówienie nie oddaje złożoności funkcji komunikowania w środowisku pracy, stanowi jednak punkt wyjścia do dalszych rozważań na temat czynników, które mogą przesądzić o tym, czy komunikacja w zespole ma szansę wspierać jego członków w realizacji powierzonych im zadań.

3.2. Determinanty komunikacji w zespole

Komunikacja jest zjawiskiem niezwykle złożonym i choć jest to doświadczenie wspólne niemal wszystkim, to stanowi proces tylko pozornie na tyle klarowny, by wszystkie uczestniczące w nim jednostki zgadzały się odnośnie do jego poznawczego i emocjonalnego odbioru. Wiele czynników może wpływać na to, czy komunikacja przebiegnie zgodnie z intencjami nadawcy, pomoże uzgodnić interesy nadawcy i adresata, a na dodatek pozwoli na zbudowanie relacji na tyle dobrej, by obie strony chciały podjąć się kolejnego aktu komunikacyjnego czy stałej współpracy. Zestawienie kategorii determinant komunikacji w zespole z uwzględnieniem jej funkcji i różnych poziomów analizy prezentuje tabela 3.2.

---

[219] M. Leary, *Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.

[220] A. Walczak-Skałecka, A. Zarzeczna, *Marka osobista pracownika a efektywność komunikacji w zespole*, [w:] *Orientacja przedsiębiorcza w perspektywie kompetencji, motywacji i relacji*, red. E. Mieszajkina, M. Sobka, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2026, s. 115–137; A. Król, *Status: dominacja, uległość i ukryta esencja ludzkich zachowań…*, *op. cit.*, s. 14–28; Z. Ślusarczyk, *Istota i znaczenie komunikacji…*, *op. cit.*

Tab. 3.2. Determinanty komunikacji w zespole

Funkcja informacyjna		
Poziom indywidualny	**Poziom zespołowy**	**Poziom organizacji**
percepcja i rozumienie informacji; potrzeby informacyjne pracownika; indywidualny styl odbioru informacji; kompetencje komunikacyjne	przepływ informacji w zespole; jasność ról i odpowiedzialności; komunikowanie się między członkami zespołu; dostępność lidera	struktura organizacyjna; formalne kanały komunikacji; dostęp do informacji; szybkość, rzetelność i kompletność informacji
Funkcja regulacyjna		
Poziom indywidualny	**Poziom zespołowy**	**Poziom organizacji**
znajomość zasad i procedur; gotowość do przestrzegania standardów; odpowiedzialność indywidualna; samodyscyplina	przywództwo; koordynacja działań; normy zespołowe; grupowe podejmowanie decyzji; komunikowanie oczekiwań	system zarządzania; projektowanie pracy; procedury organizacyjne; struktura organizacyjna; polityka kontroli i raportowania
Funkcja perswazyjna		
Poziom indywidualny	**Poziom zespołowy**	**Poziom organizacji**
motywacja; postawy; wartości; emocje; otwartość na zmianę; poziom zaufania do nadawcy komunikatu	przywództwo; umiejętności komunikacyjne przełożonych; klimat zaufania; wspieranie inicjatyw; konflikty i negocjacje	kultura organizacyjna; polityka zatrudnienia; system motywacyjny; komunikacja zmian; spójność misji i celów organizacji
Funkcja integrująca		
Poziom indywidualny	**Poziom zespołowy**	**Poziom organizacji**
identyfikacja z zespołem; wartości; postawy wobec współpracowników; gotowość do współpracy	relacje interpersonalne; nieformalne powiązania; dynamika działań uczestników grupy; wspólne rytuały i spotkania; atmosfera komunikacyjna	relacje interpersonalne; nieformalne powiązania; dynamika działań uczestników grupy; wspólne rytuały i spotkania; atmosfera komunikacyjna
Funkcja relacyjna		
Poziom indywidualny	**Poziom zespołowy**	**Poziom organizacji**
potrzeba przynależności; poczucie sensu pracy; oczekiwanie uznania; emocje; stres; samoocena	jakość relacji w zespole; wsparcie społeczne; komunikacja nieformalna; udzielanie informacji zwrotnej; uznanie ze strony lidera i współpracowników	klimat organizacyjny; kultura doceniania; system informacji zwrotnej; styl zarządzania; rozwiązania wspierające dobrostan pracowników

Tab. 3.2. c.d. Determinanty komunikacji w zespole

Funkcja autoprezentacyjna		
Poziom indywidualny	**Poziom zespołowy**	**Poziom organizacji**
osobowość; samoocena; kompetencje komunikacyjne; indywidualny styl komunikowania; potrzeba uznania; aspiracje zawodowe	role zespołowe; normy dotyczące ekspresji i zabierania głosu; relacje statusowe; dynamika wpływu w grupie; zaufanie zespołowe	ścieżki kariery i rozwoju; system oceniania; kultura organizacyjna; możliwości awansu; formalne mechanizmy prezentowania osiągnięć

Źródło: opracowanie własne na podstawie na podstawie Rogala A., *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2013, s. 32; A. Rogala, S. Białowąs, *Skuteczność procesu komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2014, nr 337: *Badania marketingowe: kontekst funkcjonowania przedsiębiorstw i sieci organizacyjnych*, red. K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, s. 78–87.

Każda z funkcji komunikacji obarczona jest wpływem zróżnicowanych czynników na każdym z poziomów. Powoduje to, że komunikacja w zespole przestaje być wyłącznie naturalnym procesem, w który jednostki angażują się zarówno swobodnie, jak i celowo. Staje się raczej skomplikowanym systemem powiązań, z których przynajmniej część wydaje się względnie niezależna od uczestników procesu komunikacji.

Wychodząc z poziomu organizacji, każdy zespół złożony z poszczególnych jednostek funkcjonuje w ramach większego systemu, który to – w zależności od przyjętych przez zarządzających założeń – może, lecz nie musi, być współzarządzany i rozwijany przez jednostki. To, w jaki sposób zaprojektowana została struktura organizacyjna, jak rozwinęła się kultura organizacyjna i jaki ostatecznie panuje klimat organizacyjny, zawsze będzie miało jednak swój wpływ na to, jak realizowane są funkcje komunikacyjne w poszczególnych jednostkach organizacyjnych i pomiędzy poszczególnymi jednostkami ludzkimi. W strukturach bardziej hierarchicznych mogą pojawiać się bariery (np. filtrowanie informacji na różnych poziomach lub ich zniekształcanie), te bardziej płaskie czy macierzowe sprzyjają natomiast tempu przekazywania informacji

i ich bardziej bezpośredniemu charakterowi[221]. Kultura i klimat organizacyjne, w ramach których dopuszcza się popełnianie błędów m.in. poprzez promowanie otwartej postawy i szczerości, sprzyjają płynniejszej wymianie informacji, wyrażaniu emocji i szybszemu rozwiązywaniu sytuacji potencjalnie konfliktowych[222]. Tam jednak, gdzie zarządzający koncentrują się np. tylko na efekcie pracy, może dochodzić do sytuacji, że pracownik nie będzie chciał ujawniać własnych trudności, a nawet będzie podatny na szukanie rozwiązań, które doprowadzą do wymaganego wyniku za wszelką ceną. W takich organizacjach wiele z wyżej wymienionych funkcji komunikacji może nie być realizowanych w sposób efektywny. Nie bez znaczenia jest również kwestia doboru kanałów i narzędzi komunikacji, na którą zespoły funkcjonujące w ramach większych organizacji zazwyczaj mają ograniczony wpływ[223].

Przyjmując perspektywę zespołową należy wziąć pod uwagę styl kierowania przyjęty przez bezpośredniego przełożonego danego zespołu. Wszystkie determinanty na poziomie całej organizacji wpływają na ramy, w których poruszają się członkowie zespołu, również kierownik. Jednak to właśnie postać bezpośredniego przełożonego bierze czynny udział w wielu procesach warunkujących jakość komunikacji w zespole, jak np.

- projektowanie i koordynacja przepływu informacji,
- pełnienie funkcji mediatora lub łącznika pomiędzy różnymi szczeblami i jednostkami organizacyjnymi,
- wzmacnianie motywacji członków zespołu i rozwijanie ich zaangażowania,

---

221 Anuj, *The Role of Organizational Structure in facilitating Communication and Collaboration within teams: A Quantitative Study*, „IT in Industry" 2018, vol. 6(2), p. 37–43; K. Zorlu, F. Korkmaz, *Organizational Communication as an Effective Communication Strategy in Organizations and the Role of the Leader*, [in:] *Management Strategies to Survive in a Competitive Environment: How to Improve Company Performance*, eds. H. Dincer, S. Yüksel, Springer International Publishing, Cham 2021, p. 305–317; H.J. Yazici, *The role of communication in organizational change: an empirical investigation*, „Information & Management" 2002, vol. 39(7), p. 539–552.

222 K. Michałek, *Komunikacja jako kluczowy element zarządzania w organizacji*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie" 2023, vol. 35, nr 2, s. 107–119; M. Łużniak-Piecha, J. Brdulak, *Komunikacja w organizacji…*, *op. cit.*

223 K. Smoląg, B. Ślusarczyk, *Komunikacja wewnętrzna…*, *op. cit.*; P. Major, S. Spałek, *Omówienie tradycyjnych i współczesnych metod komunikacji…*, *op. cit.*

- zarządzanie klimatem i konfliktami, które powinno odbywać się zarówno w wymiarze długofalowym (działania systematycznie budujące atmosferę zaufania, szacunku i profesjonalizmu), jak i krótkofalowym w odniesieniu do pojawiających się wyzwań oraz zarzewi konfliktów,
- udzielanie informacji zwrotnej zarówno o charakterze usystematyzowanym (np. w postaci oceny okresowej), jak i doraźnym,
- pełnienie roli wzorca, zachowania akceptowane lub prezentowane przez kierownika zespołu są często powielane przez jego członków,
- facylitacja pracy zespołowej oraz socjalizacji, która jest istotnym czynnikiem osiągania sprawności operacyjnej zespołu[224].

Mimo to kierownik nie jest jedynym istotnym czynnikiem kształtującym efektywność komunikacji na poziomie zespołowym. Nadaje on ton temu, co dzieje się w zespole, równie istotne są jednak interakcje pomiędzy poszczególnymi osobami, jak i na arenie grupowej. Te sieci powiązań i wzajemnych zależności, a także coś, co potocznie określane bywa jako „chemia" pomiędzy poszczególnymi członkami, niejednokrotnie wpływają równie silnie na możliwości porozumienia się poszczególnych osób, frakcji czy podgrup w zespole. To, czy członkowie zespołu dobrze rozumieją się nawzajem czy może raczej odczuwają dystans wobec siebie, zależeć może między innymi od spójności grupy, wspólnoty doświadczeń i sensów, a także sympatii i życzliwości na poziomie

---

[224] K. Michałek, *Komunikacja jako kluczowy element zarządzania…*, *op. cit.*; A.R. Dennis, R.M. Fuller, J.S. Valacich, *Media, Tasks, and Communication Processes: A Theory of Media Synchronicity*, „MIS (Management Information Systems) Quarterly" 2008, vol. 32(3), p. 575–600; M.E. Stratone, E.-M. Vătămănescu, M. Rusu, *Filling Knowledge Gaps: Communication Characteristics in Traditional Versus Virtual Teams*, „Proceedings of the International Conference on Business Excellence" 2022, vol. 16(1), p. 109–120; T. Barros, N. Duarte, M. Machado, *Communication styles and team motivation in project management – development of a conceptual framework, zaprezentowano na 12th International Scientific Conference „Business and Management 2022" Vilnius Gediminas Technical University*, Lithuania 2022, etalpykla.vilniustech.lt/handle/123456789/154689; M. Giudici, V. Filimonau, *Exploring the linkages between managerial leadership, communication and teamwork in successful event delivery*, „Tourism Management Perspectives" 2019, vol. 32, p. 100558; S.W.J. Kozlowski, B.S. Bell, *Work Groups and Teams in Organizations*, [in:] *Handbook of Psychology*, ed. Weiner I.B., John Wiley & Sons, London 2013, p. 412–469.

zasad zespołowych[225]. Każdy akt komunikacyjny zachodzący w zespole może być rozumiany jako źródło kolejnego aktu komunikacyjnego, a przy dobrze ustalonych ramach procesy komunikacji zaczynają tworzyć samoodtwarzającą się sieć porozumienia[226].

Na poziomie indywidualnym na proces komunikacji znacząco wpływają cechy temperamentalne i cechy osobowości[227], inteligencja emocjonalna[228], płeć[229], tło kulturowe[230], a także kompetencje – zarówno merytoryczne branżowe[231], jak i komunikacyjne. Osoby o większym nasileniu ekstrawersji mogą

---

225 M. Kaczmarek-Śliwińska, *Komunikacja w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ignatianum w Krakowie, Kraków 2025, slownikispoleczne.ignatianum.edu.pl/index.php/ss/catalog/book/547; K. Michałek, *Komunikacja jako kluczowy element zarządzania…*, *op. cit.*; A. Pollak *et al.*, *Wspólny język sukcesu – komunikacja kolektywna w zespołach wirtualnych i jej związki z efektywnością zespołu*, wystąpienie podczas VI Zjazdu Psychologii Pracy i Organizacji, Łódź, 12–14 września 2019; B.A. Sypniewska, *Rola i znaczenie komunikacji w organizacji – raport z badań*, „Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku. Nauki ekonomiczne" 2013, vol. 18, s. 81–101.

226 *Badanie i projektowanie komunikacji 3*, red. M. Wszołek, Libron–Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014; M. Głażewski, *Teoria systemów autopojetycznych Niklasa Luhmanna – między metafizyką a metabiologią*, „Przegląd Pedagogiczny" 2009, nr 1, s. 39–55.

227 G.A. Macht, D.A. Nembhard, *Measures and models of personality and their effects on communication and team performance*, „International Journal of Industrial Ergonomics" 2015, vol. 49, p. 78–89; F.L. Vinella, C. Odo, I. Lykourentzou, J. Masthoff, *How Personality and Communication Patterns Affect Online ad-hoc Teams Under Pressure*, „Frontiers in Artificial Intelligence" 2022, vol. 5, p. 818491.

228 I. Coronado-Maldonado, M.-D. Benítez-Márquez, *Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review*, „Heliyon" 2023, vol. 9(10), p. e20356.

229 S. Heuss *et al.*, *How Does Gender Affect Leadership Communication and Job Satisfaction Among Physicians? Evidence from Swiss Hospitals*, „Journal of Healthcare Leadership" 2025, vol. 17, p. 431–444.

230 A. Walczak-Skałecka, K. Skałecki, M. Ogińska, *The role of managers in building team resilience: the case of multicultural teams*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series" 2025, nr 237, s. 629–645; G.K. Stahl, M.L. Maznevski, *Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research*, „Journal of International Business Studies" 2021, vol. 52(1), p. 4–22.

231 B.M. Gillespie, W. Chaboyer, P. Longbottom, M. Wallis, *The impact of organisational and individual factors on team communication in surgery: A qualitative study*, „International Journal of Nursing Studies" 2010, vol. 47(6), p. 732–741.

częściej inicjować kontakty, introwertyczne z kolei odczuwać mniejszą potrzebę otwartego dzielenia się własnymi opiniami czy w niektórych sytuacjach minimalizować interakcje społeczne. Inaczej w interakcjach komunikacyjnych będą odnajdywać się osoby różniące się pod względem asertywności czy postawy proaktywnej[232]. Inteligencja emocjonalna jest konceptem złożonym, powiązanym między innymi ze samoświadomością, świadomością społeczną, samozarządzaniem i zarządzaniem relacjami, a także empatią. Te elementy umożliwiają lepsze zrozumienie potrzeb i punktu widzenia rozmówcy, sprawniejsze dobieranie adekwatnych reakcji w procesie komunikacji oraz budowanie zaufania[233].

Warto podkreślić, że inteligencję emocjonalną można rozwijać niemal przez całe życie i bez względu na zajmowane stanowisko w hierarchii organizacji czy wykonywany zawód[234]. Zakres potencjalnych zmian nie jest identyczny dla wszystkich, ale praca rozwojowa w tym obszarze może okazać się niezwykle istotna dla ogólnego poziomu efektywności komunikacji w zespołach pracowniczych. Innym aspektem na poziomie indywidualnym oddziaływującym silnie na interakcje społeczne oraz komunikację są systemy wartości[235]. Rozwijane od najmłodszych lat, warunkowane społecznie i środowiskowo stają się ostatecznie

---

232 K. Zorlu, F. Korkmaz, *Organizational Communication…*, *op. cit.*; B.A. Sypniewska, *Rola i znaczenie komunikacji…*, *op. cit.*

233 A.R. Dennis, R.M. Fuller, J.S. Valacich, *Media, Tasks, and Communication Processes…*, *op. cit.*; K. Michałek, *Komunikacja jako kluczowy element zarządzania w organizacji…*, *op. cit.*; J. Berendt, A. Kozak, *Dogadać się z innymi, czyli porozumienie bez przemocy nie tylko w życiu organizacji*, One Press, Gliwice 2022.

234 V. Mattingly, K. Kraiger, *Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation*, „Human Resource Management Review" 2019, vol. 29(2), p. 140–155; S. Hodzic *et al.*, *How Efficient Are Emotional Intelligence Trainings: A Meta-Analysis*, „Emotion Review" 2018, vol. 10(2), p. 138–148; R. Gilar-Corbi *et al.*, *Can emotional intelligence be improved? A randomized experimental study of a business-oriented EI training program for senior managers*, „PLOS ONE" 2019, vol. 14(10), p. e0224254.

235 Z. Ślusarczyk, *Istota i znaczenie komunikacji…*, *op. cit.*; A. Karczewska, *Efektywna komunikacja w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie" 2011, nr 3, s. 108–117; K. Zorlu, F. Korkmaz, *Organizational Communication…*, *op. cit.*; M. Kaczmarek-Śliwińska, *Komunikacja w organizacji…*, *op. cit.*

jednym z istotnych składników budujących tożsamość osobistą[236], pełniąc rolę filtra interpretacyjnego nakładanego na ogół doświadczeń jednostki. Osoby o zbliżonych systemach wartości oraz te, które ukierunkowane są na zrozumienie, akceptację czy szacunek, mogą łatwiej porozumiewać się z innymi. Wartości bywają jednak również kością niezgody w sytuacjach, gdy rozmówcy nie są w stanie zrozumieć innego punktu widzenia.

W obszarze kompetencyjnym niezwykle istotna jest umiejętność aktywnego słuchania oraz interpretowania komunikatów w kategorii niezaspokojonych potrzeb, co przeformułowuje źródło potencjalnej niezgody[237]. Istotne pozostają również wiedza merytoryczna i przygotowanie do konkretnej rozmowy[238], a także procesy kognitywne, jak np. selektywna uwaga czy zapamiętywanie, które będą wpływać na różnice w interpretacji danej sytuacji, nawet jeśli jej uczestników łączy wspólnota doświadczeń i nie ma znaczących różnic w innych obszarach[239].

---

236 L. Sagiv S. Roccas, J. Cieciuch, S.H. Schwartz, *Personal values in human life*, „Nature Human Behaviour" 2017, vol. 1(9), p. 630–639; J.J. Drummond, *Self-identity and personal identity*, „Phenomenology and the Cognitive Sciences" 2021, vol. 20(2), p. 235–247; J. Eccles, *Who Am I and What Am I Going to Do With My Life? Personal and Collective Identities as Motivators of Action*, „Educational Psychologist" 2009, vol. 44(2), p. 78–89; D. Vanello, *Moral Identity, Moral Integration, and Autobiographical Narrative*, „Review of Philosophy and Psychology" 2025, vol. 16(1), p. 29–46.

237 B.A. Sypniewska, *Rola i znaczenie komunikacji…*, *op. cit.*; A. Karczewska, *Efektywna komunikacja w organizacji…*, *op. cit.*; K. Michałek, *Komunikacja jako kluczowy element zarządzania w organizacji…*, *op. cit.*; J. Berendt, A. Kozak, *Dogadać się z innymi…*, *op. cit.*

238 Z. Ślusarczyk, *Istota i znaczenie komunikacji…*, *op. cit.*; M. Łużniak-Piecha, J. Brdulak, *Komunikacja w organizacji…*, *op. cit.*

239 K. Krippendorff, *Mathematical Theory of Communication*, *op. cit.*; A. (Sasha) Cook, A. Zill, B. Meyer, *Perceiving Leadership Structures in Teams: Effects of Cognitive Schemas and Perceived Communication*, „Small Group Research" 2021, vol. 52(3), p. 251–287.

3.3. Konflikty interpersonalne w środowisku pracy zespołowej

Praca w zespole poza warstwą organizacyjną w dużej mierze składa się z interakcji pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu – to one kształtują jego dynamikę. Żaden realnie działający zespół nie jest odporny na konflikty, zdarzają się one zarówno w sprawnych i generalnie zgodnych zespołach, jak i w tych, których sprawność nie jest wysoka, a atmosfera nie zachęca do pozostawania w nich przez długi czas. Konflikt stanowi naturalny i nieunikniony element funkcjonowania zespołów pracowniczych; wynika z samej istoty współpracy opartej na współzależności działań, podziale ról oraz konieczności integracji zróżnicowanych perspektyw poznawczych. W zespołach realizujących złożone zadania organizacyjne pojawianie się napięć i rozbieżności stanowisk nie jest anomalią, lecz konsekwencją różnic doświadczeń, wiedzy specjalistycznej, interesów oraz sposobów interpretowania problemów. Współczesne ujęcia konfliktu organizacyjnego wskazują, że nie powinien on być traktowany wyłącznie jako przejaw dysfunkcji zespołu, lecz jako zjawisko immanentnie wpisane w proces wspólnego działania i współdecydowania w warunkach współzależności[240]. Jednocześnie literatura przedmiotu podkreśla, że całkowity brak konfliktów może być równie niekorzystny jak ich nadmiar, ponieważ może świadczyć o konformizmie poznawczym, unikaniu trudnych tematów lub dominacji jednej perspektywy decyzyjnej, co w dłuższej perspektywie ogranicza zdolność zespołu do uczenia się i adaptacji[241].

Źródła konfliktów w zespołach pracowniczych mają charakter wielowymiarowy i obejmują zarówno czynniki organizacyjne, komunikacyjne, poznawcze, jak i relacyjne. Do najczęściej wskazywanych źródeł organizacyjnych należą niejasny podział ról, nieprecyzyjne określenie odpowiedzialności oraz brak spójnych kryteriów podejmowania decyzji[242]. Konflikty mogą również

---

240 C.K.W. De Dreu, *The virtue and vice of workplace conflict…*, *op. cit.*; D. Tjosvold, *The conflict-positive organization: It depends upon us*, „Journal of Organizational Behavior" 2008, vol. 29(1), p. 19–28.

241 C.K.W. De Dreu, *The virtue and vice of workplace conflict…*, *op. cit.*

242 K.A. Jehn, E.A. Mannix, *The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance*, „Academy of Management Journal" 2001, vol. 44(2), p. 238–251.

wynikać z niepełnego przepływu informacji, różnic interpretacyjnych oraz przeciążenia komunikacyjnego. W warunkach wysokiej złożoności organizacyjnej napięcia często nie wynikają z rzeczywistych sprzeczności interesów, lecz odmiennych sposobów interpretowania celów, priorytetów i znaczenia poszczególnych działań[243].

Konflikt w ujęciu ogólnym to proces społeczny, który wynika z napięcia pomiędzy członkami zespołu. Napięcie to jest zazwyczaj skutkiem różnic rzeczywistych lub postrzeganych na poziomie jednostkowym lub pomiędzy jednostką i grupą. Różnice dotyczyć mogą zagrożenia interesów indywidualnych, wartości, zasobów, przekonań lub celów czy sposobów działania[244]. Konflikt w zespołach organizacyjnych ma charakter procesowy i dynamiczny. Nie jest on jednorazowym zdarzeniem, lecz sekwencją interakcji, w której rozbieżności interesów lub interpretacji stopniowo nabierają znaczenia poprzez sposób ich artykulacji, odczytania i społecznej reakcji uczestników współpracy. Konflikt rozwija się w określonym kontekście organizacyjnym, komunikacyjnym i relacyjnym, a jego przebieg zależy nie tylko od obiektywnego źródła napięcia, lecz także od norm zespołowych, wcześniejszych doświadczeń współpracy oraz jakości relacji interpersonalnych[245].

---

243 D. Tjosvold, *The conflict-positive organization…*, *op. cit.*

244 C.K.W. De Dreu, L.R. Weingart, *Task versus relationship conflict…*, *op. cit.*; H. Guenter *et al.*, *When Task Conflict Becomes Personal: The Impact of Perceived Team Performance*, „Small Group Research" 2016, vol. 47(5), p. 569–604; Z. Esbati, C. Korunka, *Does Intragroup Conflict Intensity Matter? The Moderating Effects of Conflict Management on Emotional Exhaustion and Work Engagement*, „Frontiers in Psychology" 2021, vol. 12, p. 614001; K.A. Jehn, *A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict*, „Administrative Science Quarterly" 1995, vol. 40(2), p. 256–282; K.A. Jehn, E.A. Mannix, *The dynamic nature of conflict…*, *op. cit.*; L.A. DeChurch, J.R. Mesmer-Magnus, D. Doty, *Moving beyond relationship and task conflict: Toward a process-state perspective*, „Journal of Applied Psychology" 2013, vol. 98(4), p. 559–578; J. Almost *et al.*, *Managing and mitigating conflict in healthcare teams: an integrative review*, „Journal of Advanced Nursing" 2016, vol. 72(7), p. 1490–1505; A. Kankanhalli, B.C.Y. Tan, K.-K. Wei, *Conflict and Performance in Global Virtual Teams*, „Journal of Management Information Systems" 2006, vol. 23(3), p. 237–274; A. Aritzeta, S. Ayestaran, S. Swailes, *Team role preference and conflict management styles*, „International Journal of Conflict Management" 2005, vol. 16(2), p. 157–182.

245 C. Morrill, D.S. Rudes, *Conflict Resolution in Organizations*, „Annual Review of Law and Social Science" 2010, vol. 6(1), p. 627–651.

Literatura wyróżnia kilka rodzajów konfliktów w pracy zespołowej. Podstawowe rozróżnienie obejmuje konflikt zadaniowy, relacyjny i procesowy. Typologia zaproponowana przez Jehn pozwala uchwycić jakościowe różnice pomiędzy napięciami dotyczącymi treści pracy, relacji interpersonalnych oraz organizacji działań zespołu[246].

Konflikt zadaniowy dotyczy różnic w postrzeganiu treści i celów zadania czy bardziej ogólnie pracy, jakie otrzymał zespół do wykonania[247]. Może on być analizowany na poziomie niezgody poznawczej lub starcia interpretacji[248]. Charakterystyczny dla tego typu konfliktów jest zwykle niski poziom negatywnych emocji po obu stronach lub przynajmniej niższy niż w przypadku konfliktów relacyjnych.

W literaturze wskazuje się, że konflikt tego typu może sprzyjać pogłębionej analizie informacji, zwiększać liczbę rozważanych alternatyw decyzyjnych oraz ograniczać ryzyko przedwczesnego konsensusu[249]. Z tego względu bywa określany jako potencjalnie konstruktywny, szczególnie w zespołach realizujących zadania wymagające innowacyjności oraz złożonego rozwiązywania problemów[250]. Wpływ konfliktu zadaniowego na efektywność zespołu nie ma jednak charakteru jednoznacznego i zależy od szeregu czynników moderujących, takich jak poziom bezpieczeństwa psychologicznego, normy komunikacyjne czy sposób zarządzania napięciami. Metaanaliza przeprowadzona przez De Dreu i Weingarta wskazuje, że konflikt zadaniowy może współwystępować z napięciami emocjonalnymi, przez co jego potencjalnie pozytywne skutki mogą zostać osłabione[251]. Podobne wnioski przedstawili de Wit, Greer i Jehn, wskazując, że konsekwencje konfliktu zależą przede wszystkim od kontekstu

---

246 K.A. Jehn, *A Multimethod Examination…*, *op. cit.*

247 A.C. Amason, H.J. Sapienza, *The Effects of Top Management Team Size and interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict*, „Journal of Manamgement" 1997, vol. 23(4), p. 495–516.

248 T.A. O'Neill, M.J.W. McLarnon, *Optimizing team conflict dynamics for high performance teamwork*, „Human Resource Management Review" 2018, vol. 28(4), p. 378–394.

249 A.C. Amason, *Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams*, „The Academy of Management Journal" 1996, vol. 39(1), p. 123–148.

250 *Ibid.*; K.A. Jehn, *A Multimethod Examination…*, *op. cit.*

251 C.K.W. De Dreu, L.R. Weingart, *Task versus relationship conflict…*, *op. cit.*

organizacyjnego oraz zdolności zespołu do utrzymania napięć na poziomie merytorycznym[252].

Z warstwą pracy i zadań związany jest również konflikt procesowy. W odróżnieniu od zadaniowego jest on zogniskowany wokół sposobu realizowania zadań. Problemem staje się więc nie to „co" jest do zrobienia, ale „jak" należy to zrobić. Konflikt procesowy obejmuje spory dotyczące organizacji pracy zespołu, podziału ról, zakresu odpowiedzialności oraz sposobów koordynowania działań. Konflikty tego rodzaju pojawiają się szczególnie często w warunkach wysokiej współzależności zadań, kiedy to występują trudności związane z uzgadnianiem sposobów działania i organizacji pracy[253]. W praktyce prowadzą one do narastania frustracji, poczucia niesprawiedliwości oraz wzajemnych oskarżeń dotyczących nierównego zaangażowania członków.

Umiarkowane nasilenie konfliktów zadaniowych może prowadzić do krytycznej oceny pomysłów, dzięki czemu zespół dochodzi do lepszych rozwiązań. Wysoki poziom konfliktu procesowego może z kolei prowadzić do paraliżu wykonawczego zespołu[254]. Zarówno konflikt zadaniowy, jak i procesowy wydają się być stosunkowo łatwe do rozwiązania poprzez dyskusję, interwencję przełożonego, odwołanie do procedur czy też moderowane wypracowanie rozwiązania w zespole. Reakcja powinna jednak nastąpić w odpowiednim momencie, istotne jest więc nie tylko samo działanie, ale również uważność na sygnały płynące od zespołu, które pozwalają na wyłapywanie rozwijających się potencjalnie negatywnych zjawisk. Dopóki konflikt nie dotyka kwestii osobiście dlań istotnych, dopóty zarządzający ma duże możliwości odpowiedniej reakcji. Gdy tej ostatniej zabraknie, ciężar przenosi się z warstwy merytorycznej na personalną.

Istotnym czynnikiem wpływającym na przebieg konfliktu jest bezpieczeństwo psychologiczne. Pojęcie to oznacza wspólne przekonanie członków zespołu, że środowisko pracy sprzyja podejmowaniu ryzyka interpersonalnego,

---

252 F.R.C. De Wit, L.L. Greer, K.A. Jehn, *The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology" 2012, vol. 97(2), p. 360–390.

253 K.A. Jehn, E.A. Mannix, *The dynamic nature of conflict…*, *op. cit.*

254 K.A. Jehn, *A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups*, „Administrative Science Quarterly" 1997, vol. 42(3), p. 530; Z. Yuan, J. Yin, J. Sun, *The paradox of team conflict revisited: An updated meta-analysis of the team conflict–team performance relationships*, „Journal of Applied Psychology" 2026, vol. 111(2), p. 195–224.

w tym wyrażaniu odmiennych opinii, zgłaszaniu błędów oraz formułowaniu krytycznych uwag bez obawy przed negatywnymi konsekwencjami[255]. Bezpieczeństwo psychologiczne nie oznacza zatem braku konfliktów, lecz zdolność zespołu do konstruktywnego radzenia sobie z różnicami stanowisk i napięciami interpersonalnymi. W zespołach charakteryzujących się wysokim poziomem bezpieczeństwa psychologicznego częściej obserwuje się otwartą wymianę informacji, zachowania sprzyjające uczeniu się przez większą gotowość do prowadzenia merytorycznych dyskusji[256]. Z kolei niski poziom bezpieczeństwa psychologicznego zwiększa ryzyko eskalacji konfliktów interpersonalnych oraz ogranicza aktywność członków zespołu do ujawniania problemów i wyrażania odmiennych opinii[257], co nie wystarcza do konstruktywnego rozwiązywania konfliktów w środowisku pracy.

Konflikt jako proces społeczny ma tendencję do zmiany swojego charakteru w przypadku braku adekwatnych działań zarządczych. To, co na początku może wydawać się jedynie brakiem zgody odnośnie do sposobu, w jaki zespół ma zabrać się za wykonanie zadania, może więc przerodzić się w inny rodzaj konfliktu, który będzie wymagał również odmiennego rodzaju środków zarządczych[258]. Szczególnie istotnym mechanizmem jest eskalacja konfliktu, polegająca na przechodzeniu sporów merytorycznych w konflikty interpersonalne. Dzieje się tak zwłaszcza wtedy, gdy odmienne stanowiska są interpretowane jako zagrożenia dla pozycji jednostki lub atak personalny. W takich warunkach uwaga uczestników konfliktu przesuwa się z problemu na ochronę własnego wizerunku oraz obronę pozycji w grupie, co utrudnia konstruktywne rozwiązanie sporu[259].

Konflikt relacyjny opiera się na niezgodności dotyczącej już nie tyle zadania i warstwy poznawczej, ile postrzegania różnic pomiędzy pojedynczymi jednostkami lub jednostką a grupą w obszarze osobowości lub wartości. Zdecydowanie silniejsze są tu komponenty negatywne afektywnie, od cichego

---

255 A. Edmondson, *Psychological Safety…*, *op. cit.*

256 *Ibid.*

257 A.C. Edmondson, Zhike Lei, *Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct*, „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior" 2014, vol. 1, p. 23–43.

258 K.A. Jehn, E.A. Mannix, *The dynamic nature of conflict…*, *op. cit.*

259 *Ibid.*

napięcia po otwarcie okazywaną irytację czy frustrację[260]. Konflikt relacyjny koncentruje się na napięciach interpersonalnych, negatywnych emocjach, wzajemnej niechęci oraz problemach osobistych pomiędzy członkami zespołu[261]. W przeciwieństwie do zadaniowego dotyczy on nie treści pracy, lecz relacji interpersonalnych, co sprawia, że jego konsekwencje są szczególnie destrukcyjne dla współpracy zespołowej. Konflikt relacyjny prowadzi do obniżenia poziomu zaufania, pogorszenia komunikacji oraz nasilenia zachowań defensywnych, co w dłuższej perspektywie może skutkować fragmentacją zespołu[262].

Konflikty te są o tyle trudne, że dotyczą w dużej mierze interpretacji rzeczywistości i zachowań innych osób. W pracy zespołowej swoista dynamiczna równowaga pomiędzy spójnością zespołu a jego zróżnicowaniem wywiera wpływ na możliwości osiągania założonych efektów pracy. W tym miejscu należy jednak zastrzec, że nie chodzi po prostu o równowagę i jej utrzymywanie w czasie. Badania nie potwierdzają tu prostej zależności. Trwałość i efektywność zespołu wymagają raczej akceptacji, że w określonych kontekstach i sytuacjach, a także przy konkretnego rodzaju zadaniach bardziej istotna może okazać się spójność, w innych zaś – różnorodność[263]. Taka perspektywa wymaga więc akceptacji pojawiania się konfliktów w ogóle, nie tylko dotyczących zadań, ale również relacji.

---

260 K.A. Jehn, *A Multimethod Examination…*, *op. cit.*; C.K.W. De Dreu, L.R. Weingart, *Task versus relationship conflict…*, *op. cit.*; A.C. Amason, H.J. Sapienza, *The Effects of Top Management Team Size…*, *op. cit.*

261 K.A. Jehn, *A Multimethod Examination…*, *op. cit.*

262 C.K.W. De Dreu, L.R. Weingart, *Task versus relationship conflict…*, *op. cit.*

263 D.J. Woehr, L.M. Arciniega, T.L. Poling, *Exploring the Effects of Value Diversity on Team Effectiveness*, „Journal of Business and Psychology" 2013, vol. 28(1), p. 107–121; A.G. Tekleab *et al.*, *Re-examining the functional diversity-performance relationship: The roles of behavioral integration, team cohesion, and team learning*, „Journal of Business Research" 2016, vol. 69(9), p. 3500–3507; A.L. Mello, L.A. Delise, *Cognitive Diversity to Team Outcomes: The Roles of Cohesion and Conflict Management*, „Small Group Research" 2015, vol. 46(2), p. 204–226; M.D.C. Triana *et al.*, *The Relationship Between Team Deep-Level Diversity and Team Performance: A Meta-Analysis of the Main Effect, Moderators, and Mediating Mechanisms*, „Journal of Management Studies" 2021, vol. 58(8), p. 2137–2179; S. Urionabarrenetxea, A. Fernández-Sainz, J.-D. García-Merino, *Team diversity and performance in management students: Towards an integrated model*, „The International Journal of Management Education" 2021, vol. 19(2), p. 100478; H. Lee, H. Chae, D. Chung, *Exploring the link between team diversity, cohesion and performance: the dual role of exploration and exploitation*, „Team Performance Management: An International Journal" 2025, vol. 31(7–8), p. 844–863.

Innym rodzajem konfliktu jest konflikt statusowy opierający się o wewnętrzną strukturę władzy w zespole. Obejmuje on społeczną płaszczyznę funkcjonowania zespołu, nie dotyczy jednak różnic związanych z wartościami czy osobowością. Głównym podłożem są tu rozbieżne interesy poszczególnych członków zespołu oraz zachowania statusowe, które służą co do zasady realizacji interesów indywidualnych, mogą jednak być prezentowane bez świadomości ich potencjalnego odbioru przez pozostałych członków zespołu[264]. W tym typie konfliktu kluczowa jest rola zarządzającego. Nawet jeśli nie jest on w stanie utrzymać najwyższego statusu w zespole pomimo dzierżenia władzy formalnej, to powinien potrafić zidentyfikować ogniska konfliktów statusowych i stosownie interweniować.

Konflikty mogą wywierać różny wpływ na wiele aspektów funkcjonowania zespołu: od jego efektywności i kreatywności, poprzez dobrostan indywidualny, aż po fluktuację kadr. Większość badań wskazuje, że przeważające są skutki negatywne zarówno w obszarze efektywności pracy, jak i satysfakcji pracowników. Podstawowym i powtarzalnym mechanizmem jest rozpraszanie uwagi pracowników oraz marnotrawienie zasobów[265]. W tabeli 3.3 zestawiono potencjalne skutki poszczególnych rodzajów konfliktu dla wydajności zespołu.

Tab. 3.3. Wpływ konfliktu na wydajność zespołu

Rodzaj konfliktu	Główny efekt	Mechanizm	Przykładowe konsekwencje
Konflikt zadaniowy	Skutki niejednoznaczne	Może poprawiać jakość decyzji, ale tylko w warunkach wysokiego bezpieczeństwa psychologicznego i w przypadku złożonych zadań	Możliwa lepsza analiza problemu, ale również spadek wydajności lub przeciążenie poznawcze
Konflikt procesowy	Obniżenie morale i wydajności	Pojawia się niepewność dotycząca ról i odpowiedzialności	Poczucie niesprawiedliwości, chaos organizacyjny, frustracja, niższa skuteczność działania

[264] Z. Yuan, J. Yin, J. Sun, *The paradox of team conflict…*, *op. cit.*; A. Król, *Status…*, *op. cit.*

[265] Z. Yuan, J. Yin, J. Sun, *The paradox of team conflict…*, *op. cit.*; C.K.W. De Dreu, L.R. Weingart, *Task versus relationship conflict…*, *op. cit.*; T.A. O'Neill, N.J. Allen, S.E. Hastings, *Examining the "Pros" and "Cons" of Team Con flict: A Team-Level Meta-Analysis of Task, Relationship, and Process Conflict*, „Human Performance" 2013, vol. 26(3), p. 236–260.

Rodzaj konfliktu	Główny efekt	Mechanizm	Przykładowe konsekwencje
Konflikt relacyjny	Wyraźnie negatywny wpływ na wyniki	Przekierowanie energii i działań z zadań na spory osobiste	Błędy, długofalowe pogorszenie współpracy, wycofywanie się z zespołu, niedotrzymywanie terminów
Konflikt statusowy	Pogorszenie funkcjonowania zespołu	Członkowie zespołu koncentrują się na walce o wpływy i pozycję	Dekoncentracja, ograniczenie dzielenia się informacjami, niezdrowa rywalizacja, osłabienie współpracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie B.H. Bradley et al., *Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate*, „Journal of Applied Psychology" 2012, vol. 97(1), p. 151–158; T.A. O'Neill, N.J. Allen, S.E. Hastings, *Examining the "Pros" and "Cons" of Team Con flict: A Team-Level Meta-Analysis of Task, Relationship, and Process Conflict*, „Human Performance" 2013, vol. 26(3), p. 236–260; T.A. O'Neill, M.J.W. McLarnon, *Optimizing team conflict dynamics for high performance teamwork*, „Human Resource Management Review" 2018, vol. 28(4), p. 378–394; K.A. Jehn, E.A. Mannix, *The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance*, „Academy of Management Journal" 2001, vol. 44(2), p. 238–251; P.L. Costa, A.M. Passos,, A.B. Bakker, *Direct and Contextual Influence of Team Conflict on Team Resources, Team Work Engagement, and Team Performance*, „Negotiation and Conflict Management Research" 2015, vol. 8(4), p. 211–227; Z. Yuan, J. Yin, i J. Sun, *The paradox of team conflict revisited: An updated meta-analysis of the team conflict–team performance relationships*, „Journal of Applied Psychology" 2026, vol. 111(2), p. 195–224; E.T.G. Wang, Chen H.H.G., Jiang J.J., Klein G., *Interaction quality between IS professionals and users: impacting conflict and project performance*, „Journal of Information Science" 2005, vol. 31(4), p. 273–282.

Szczególnie dotkliwe wydają się być konflikty relacyjne i statusowe. Obie kategorie można uznać za konflikty interpersonalne, a zatem w ich wypadku istotne będzie zarówno zrozumienie mechanizmów ich powstawania, przebiegu, jak i potencjalnych ścieżek wyjścia z uwzględnieniem minimalizacji strat.

Skutki konfliktów w zespole odczuwalne są zarówno dla jego członków, jak i całej organizacji, w ramach której funkcjonuje. Pracownicy doświadczają wyczerpania emocjonalnego i obniżenia zaangażowania w pracę, spadku samooceny oraz negatywnych emocji: frustracji, lęku, gniewu, stresu[266].

[266] Z. Esbati, C. Korunka, *Does Intragroup Conflict Intensity Matter?*, *op. cit.*; E.T.G. Wang, H.H.G. Chen, J.J. Jiang, G. Klein, *Interaction quality between IS professionals and users: impacting conflict and project performance*, „Journal of Information Science" 2005, vol. 31(4), p. 273–282; J. Almost *et al.*, *Managing and mitigating conflict in healthcare teams…*, *op. cit.*; Ł. Baka, R. Bazińska, *Polish adaptation of three self-report…*, *op. cit.*

Nierozwiązane i długotrwałe konflikty mogą prowadzić do stanów lękowych, depresji, a nawet przemocy i traumy[267]. Na poziomie zespołu konflikty powodują spadek zaufania i spójności grupy, co wpływa na dalszą możliwość i efektywność współpracy. W wyniku konfliktów interpersonalnych ograniczana jest wymiana informacji, co bardzo negatywnie wpływa na procesy uczenia się i wspólne wypracowywanie rozwiązań. Napięcia prowadzą do agresji werbalnej, plotek, podkopywania pozycji, a nawet izolowania pojedynczych osób[268]. W reakcji na własne emocje i na to, czego z powodu konfliktu doświadczają ze strony innych, pracownicy zaczynają stosować strategie obronne, np. unikanie kontaktu z oponentami, częstsze korzystanie ze zwolnień chorobowych czy minimalizowanie swojej obecności w pracy[269].

Konflikty w zespole są jednym z głównych czynników zwiększających intencję odejścia z pracy oraz faktyczną rotację pracowników[270]. Niektóre badania wskazują, że sytuacje konfliktowe mogą pod pewnymi warunkami przyczyniać się do zwiększenia innowacyjności zespołów, ich rozwoju i uczenia się, a także

---

267 *Ibid.*; G. Castellini, D. Consonni, G. Costa, *Conflicts in the workplace, negative acts and health consequences: evidence from a clinical evaluation*, „Industrial Health" 2022, vol. 61(1), p. 40–55.

268 H. Belgasm, A. Alzubi, K. Iyiola, A. Khadem, *Interpersonal Conflict and Employee Behavior in the Public Sector: Investigating the Role of Workplace Ostracism and Supervisors' Active Empathic Listening*, „Behavioral Sciences" 2025, vol. 15(2), p. 194; K.A. Jehn, *A Multimethod Examination…*, *op. cit.*; S.E. Humphrey *et al.*, *Team conflict dynamics: Implications of a dyadic view of conflict for team performance*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2017, vol. 142, p. 58–70; A. Caputo, M. Kargina, M.M. Pellegrini, *Conflict in virtual teams: a bibliometric analysis, systematic review, and research agenda*, „International Journal of Conflict Management" 2023, vol. 34(1), p. 1–31; H. Guenter *et al.*, *When Task Conflict Becomes Personal…*, *op. cit.*; E.T.G. Wang *et al.*, *Interaction quality between IS professionals and users…*, *op. cit.*; G. Castellini, D. Consonni, G. Costa, *Conflicts in the workplace…*, *op. cit.*; L. Handke, J.S. Wesche, *Virtuelle Teamarbeit…*, *op. cit.*

269 A. Woime, G. Shato, *The Role of Emotional Intelligence and Conflict Management in Job Satisfaction and Teamwork: A Systematic Review*, „Public Health Challenges" 2025, vol. 2(4), p. 1–11; K.A. Jehn, *A Multimethod Examination…*, *op. cit.*; J. Almost *et al.*, *Managing and mitigating conflict in healthcare teams…*, *op. cit.*; H. Belgasm *et al.*, *Interpersonal Conflict and Employee Behavior…*, *op. cit.*

270 S.W.J. Kozlowski, D.R. Ilgen, *Enhancing the Effectiveness…*, *op. cit.*; H. Belgasm *et al.*, *Interpersonal Conflict and Employee Behavior…*, *op. cit.*; K.A. Jehn, *A Multimethod Examination…*, *op. cit.*; K.A. Jehn, E.A. Mannix, *The dynamic nature of conflict…*, *op. cit.*

zapobiegać stagnacji w dynamice relacji zespołowych. Dzieje się to jednak w bardzo specyficznych warunkach, w stworzeniu których niezwykle istotną rolę odgrywają kompetencje społeczne i poznawcze zarządzającego, a także mechanizmy zaszyte w kulturze organizacyjnej zespołu lub organizacji, w ramach której ten funkcjonuje. Konieczna jest tu uważność, umiejętność dostrzegania różnych perspektyw i interesów, kompetencje komunikacyjne oraz ukierunkowanie na reinterpretację napotykanych trudności w kierunku rozwojowym[271].

Zarządzanie konfliktem można ujmować jako proces regulowania napięć obejmujący zarówno diagnozę źródeł konfliktu, jak i dobór adekwatnych strategii działania. W takim ujęciu kluczowe znaczenie ma rozpoznanie rodzaju konfliktu oraz poziomu jego eskalacji, ponieważ odmienne typy konfliktów wymagają różnych mechanizmów interwencji[272]. Współczesne podejścia do zarządzania konfliktem podkreślają, że skuteczność działań zależy przede wszystkim od elastycznego dopasowania sposobu reagowania do specyfiki organizacyjnej.

Model stylów reagowania na konflikt opracowany przez Kennetha W. Thomasa i Ralpha H. Kilmanna wyróżnia pięć podstawowych strategii działania: rywalizację, unikanie, dostosowywanie się, kompromis oraz współpracę. Model ten opiera się na dwóch wymiarach asertywności i kooperatywności, których kombinacja pozwala opisać zróżnicowane sposoby reagowania na napięcia interpersonalne[273]. Poszczególne style mogą być użyteczne w zależności od sytuacji, jednak ich skuteczność nie ma charakteru uniwersalnego. Zarządzanie konfliktem nie polega więc na stosowaniu jednego dominującego

---

271 S.W.J. Kozlowski, D.R. Ilgen, *Enhancing the Effectiveness…*, *op. cit.*; P.L. Costa, A.M. Passos,, A.B. Bakker, *Direct and Contextual Influence of Team Conflict on Team Resources, Team Work Engagement, and Team Performance*, „Negotiation and Conflict Management Research" 2015, vol. 8(4), p. 211–227; T.A. O'Neill, M.J.W. McLarnon, *Optimizing team conflict dynamics…*, *op. cit.*; K.A. Jehn, *A Multimethod Examination…*, *op. cit.*; C.K.W. De Dreu, L.R. Weingart, *Task versus relationship conflict…*, *op. cit.*; A. Walczak-Skałecka, K. Skałecki, M. Ogińska, *The role of managers in building team resilience…*, *op. cit.*

272 M.A. Rahim, *Toward a theory of managing organizational conflict*, „SSRN (Social Science Research Network) Electronic Journal" 2002, vol. 13(3), p. 206–235.

273 K.W. Thomas, R.H. Kilmann, *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Profile and interpretive report*, Xicom/CPP, New York 2008.

sposobu działania, lecz na umiejętnym dostosowywaniu strategii do rodzaju konfliktu, kontekstu organizacyjnego oraz relacji między uczestnikami sporu.

Szczególna odpowiedzialność w procesie zarządzania konfliktem spoczywa na liderze zespołu, który kształtuje ramy współpracy oraz sposób prowadzenia sporów. Jego rola nie polega na eliminowaniu wszelkich przejawów konfliktu, lecz na tworzeniu warunków umożliwiających utrzymanie napięć na poziomie zadaniowym oraz ograniczenie ryzyka ich eskalacji do konfliktu relacyjnego[274]. Wymaga to rozwiniętych kompetencji komunikacyjnych, zdolności regulowania emocji oraz wzmacniania wzajemnego szacunku i odpowiedzialności za wspólne cele. Istotnym elementem tych działań pozostaje również jasne definiowanie zasad współpracy, kryteriów podejmowania decyzji oraz oczekiwań wobec członków zespołu.

Znaczącą rolę w zarządzaniu sytuacjami konfliktowymi odgrywają również normy zespołowe regulujące sposób wyrażania sprzeciwu, prowadzenia dyskusji oraz rozwiązywania sporów. Zespoły funkcjonujące w warunkach wysokiej klarowności norm wykazują większą zdolność do konstruktywnego radzenia sobie z napięciami oraz utrzymywania współpracy mimo występowania rozbieżnych stanowisk[275].

Konflikt jest trwałym elementem funkcjonowania zespołów i sam w sobie nie przesądza ani o sukcesie, ani o porażce współpracy. O jego znaczeniu decyduje sposób, w jaki jest ujawniany, interpretowany i regulowany w codziennej praktyce zespołowej. Biorąc pod uwagę złożoność i potencjalne skutki konfliktów, jak również z uwagi na ich powszechny i nieunikniony charakter, należy wciąż prowadzić badania z uwzględnieniem różnych kontekstów organizacyjnych, społecznych i indywidualnych, które pozwolą rozwijać repertuar potencjalnych interwencji menedżerskich ukierunkowanych na minimalizację kosztów związanych z konfliktami i wykorzystanie ich potencjału tam, gdzie jest to możliwe.

---

274 L. Dechurch, M.A. Marks, *Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management*, „The International Journal of Conflict Management" 2001, vol. 12(1), p. 4–22.

275 J.F.W. Arendt, K.G. Kugler, F.C. Brodbeck, *Being on the same page about social rules and norms: Effects of shared relational models on cooperation in work teams*, „Group Processes & Intergroup Relations" 2023, vol. 26(5), p. 1119–1139.

4. Relacje między ograniczeniami organizacyjnymi, komunikacją i konfliktami w zespołach. Wyniki badań własnych

4.1. Metodyka badań własnych

Pomimo bogatej literatury na temat konfliktów interpersonalnych i ograniczeń organizacyjnych w polskim kontekście organizacyjnym brakuje badań empirycznych, które analizowałyby jednocześnie związki między ograniczeniami organizacyjnymi, jakością komunikacji zespołowej i konfliktami interpersonalnymi. Jang i in. wskazują, że mimo szerokiego wykorzystania modelu Job Demands-Resources stosunkowo niewiele badań bezpośrednio testowało układy pośredniczące między właściwościami pracy a ich konsekwencjami, literatura zaś koncentruje się na stylach radzenia sobie z konfliktem, nie zaś jego natężeniu[276]. Dodatkowo dotychczasowe badania skupiały się na jednorodnych

[276] S. Jang, W. Shen, T.D. Allen, H. Zhang, *Societal individualism–collectivism and uncertainty avoidance as cultural moderators of relationships between job resources and strain*, „Journal of Organizational Behavior" 2018, vol. 39(4), p. 507–524; A. Rachwal-Mueller, *Correlation Between cultural dimensions and their influence conflict style preferences*, „Економіка транспортного комплексу" 2023, vol. 42; J.P. Van Oudenhoven, L. Mechelse, C.K.W. De Dreu, *Managerial Conflict Management in Five European Countries: The Importance od Power Distance, Uncertainty Avoidance, and Masculinity*, „Applied Psychology: An International Review" 1998, vol. 47(3), p. 439–455.

próbach, obejmowały wyłącznie pracowników zatrudnionych w siedzibie organizacji albo realizujących swoje zadania wyłącznie poza nią, nie uwzględniając w jednym badaniu obu grup i nie pozwalając tym samym na porównanie tych środowisk pracy. Potrzebę takiej analizy sygnalizują sami badacze, choćby Breideband i in., którzy wskazują, że niewiele wiadomo o tym, czy percepcja pracy zespołowej i konfliktu zmienia się wraz z przejściem z biura do domu[277]. Również badania prowadzone w Polsce wskazują, że predyktory funkcjonowania pracowników różnią się między pracą stacjonarną, hybrydową i zdalną[278], a różnice mogą być znaczące szczególnie w obszarze ograniczeń organizacyjnych oraz jakości komunikacji. Pewną rolę odgrywa tu również specyfika kulturowa – w badaniach prowadzonych w Polsce wykazano wysoki dystans władzy oraz bardzo wysokie unikanie niepewności[279], a więc profil, w którym z jednej strony słabsza jest skłonność do otwartego kwestionowania decyzji przełożonych, z drugiej zaś niższa tolerancja niejasnych zasad i niedoinformowania, stanowiących rdzeń ograniczeń organizacyjnych. Nasierowski i Mikuła zwracają uwagę, że w warunkach wysokiego dystansu władzy nasilona kontrola ze strony kierownictwa ogranicza otwartą komunikację[280], co przydaje prawdopodobieństwa sądowi, że w polskim kontekście ograniczenia organizacyjne mogą oddziaływać na konflikt właśnie za pośrednictwem pogorszenia jakości komunikacji zespołowej. Taka konfiguracja może odmiennie kształtować badane zależności niż w kręgach kulturowych, w których ustalono dotychczasowe efekty.

---

277 J.W. Borghouts, G. Mark, A.C. Williams, T. Breideband, *Motivated to Work or Working to Stay Motivated: A Diary and Interview Study on Working From Home*, „Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction" 2022, vol. 6(CSCW2), p. 1–26.

278 A. Wontorczyk, B. Rożnowski, *Remote, Hybrid, and On-Site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement*, „International Journal of Environmental Research and Public Health" 2022, vol. 19(4), p. 2400.

279 D. Patalas, A. Jasielska, *Cultural Differences between Poland and the United States Found Through the Use of Hofstede's Model – Brief Report*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J: Paedagogia-Psychologia" 2020, vol. 33, nr 3, s. 83.

280 W. Nasierowski, B. Mikula, *The Polish Culture-Socio-Economic Features as a Basis to Create Organizations with a Knowledge-Based Culture*, „Organization and Management" 2011, vol. 148(5), p. 99–115.

Powyższe ograniczenia dotychczasowej wiedzy prowadzą do następującego problemu badawczego. Jaki jest charakter i mechanizm zależności między ograniczeniami organizacyjnymi, jakością komunikacji zespołowej i konfliktami interpersonalnymi wśród członków zespołów pracowniczych w polskich organizacjach oraz czy istnieją różnice w tym obszarze pomiędzy pracownikami wykonującymi pracę w siedzibie organizacji i poza nią?

Celem badania jest określenie charakteru i mechanizmu zależności pomiędzy ograniczeniami organizacyjnymi, jakością komunikacji zespołowej oraz konfliktami interpersonalnymi wśród członków zespołów pracowniczych polskich organizacji, a także identyfikacja różnic w tym zakresie pomiędzy pracownikami wykonującymi pracę w siedzibie organizacji i poza nią.

W celu realizacji założeń badawczych oraz weryfikacji teoretycznego modelu zależności, postawiono następujące pytania badawcze:

PB1 Jaki jest charakter i siła powiązań między doświadczanym poziomem ograniczeń organizacyjnych, jakością komunikacji zespołowej a natężeniem konfliktów interpersonalnych?

PB2 Jaki jest mechanizm komunikacji zespołowej i w jakim zakresie jej jakość pośredniczy w relacji między doświadczanymi ograniczeniami organizacyjnymi a natężeniem konfliktów interpersonalnych?

PB3 Jak tryb wykonywania pracy w siedzibie organizacji oraz poza nią kształtuje doświadczany poziom ograniczeń organizacyjnych, jakość komunikacji zespołowej i natężenie konfliktów interpersonalnych?

Odpowiedzi na powyższe pytania poszukiwano poprzez weryfikację hipotez badawczych wyprowadzonych z literatury przedmiotu.

Ograniczenia organizacyjne są definiowane jako sytuacje lub warunki w miejscu pracy, które utrudniają pracownikom skuteczne wykonywanie zadań, obejmując między innymi niskiej jakości sprzęt, niejasne zasady, brak niezbędnych informacji, przerywanie pracy przez inne osoby oraz niewystarczającą pomoc ze strony współpracowników lub przełożonych[281]. Ograniczenia organizacyjne są klasyfikowane jako istotne stresory, które wywołują

[281] P.E. Spector, S.M. Jex, *Development of Four Self-Report Measures…*, *op. cit.*

natychmiastowe reakcje poznawcze i emocjonalne[282]. Zgodnie z Teorią Zdarzeń Afektywnych (Affective Events Theory, AET) codzienne utrudnienia w realizacji zadań są traktowane jako negatywne wydarzenia afektywne, które powodują u pracowników stany takie jak lęk, irytacja i frustracja[283]. Z kolei negatywny afekt działa jak filtr poznawczy, skłaniając jednostki do przypisywania współpracownikom złych intencji, co bezpośrednio inicjuje spiralę nieuprzejmości i wrogich wypowiedzi[284] . Empirycznego potwierdzenia tej zależności dostarczają wyniki metaanalizy Sectora i Jexa, którzy na podstawie osiemnastu badań wykazali dodatnią korelację między ograniczeniami a konfliktami ($r = 0{,}44$)[285], a także badania Saneckiej przeprowadzone na polskiej próbie 434 pracowników, potwierdzające istotny statystycznie związek między tymi zmiennymi ($rho = 0{,}45$, $p<0{,}001$)[286]. Na podstawie powyższego sformułowano hipotezę:

H1a Doświadczany poziom ograniczeń organizacyjnych jest dodatnio związany z doświadczanym natężeniem konfliktów interpersonalnych.

Z perspektywy teorii przetwarzania informacji zespoły funkcjonują jako systemy zbierające i integrujące dane z otoczenia[287]. Gdy w organizacji pojawiają się ograniczenia, paraliżuje to proces przetwarzania informacji, czyli

---

[282] F. Jiang, S. Lu, X. Zhu, X. Song, *Social media impacts the relation between interpersonal conflict and job performance*, „Asia Pacific Journal of Human Resources" 2021, vol. 59(3), p. 420–441; L.A. Van Oortmerssen, M.C.J. Caniëls, M.F. Van Assen, *Coping with Work Stressors and Paving the Way for Flow: Challenge and Hindrance Demands, Humor, and Cynicism*, „Journal of Happiness Studies" 2020, vol. 21(6), p. 2257–2277.

[283] W. Meng *et al.*, *Paradoxical leadership…*, *op. cit.*; H.M. Weiss, R. Cropanzano, *Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work*, „Organizational Behavior" 1996, vol. 18, p. 1–74.

[284] W. Meng *et al.*, *Paradoxical leadership…*, *op. cit.*; L. Venz, H. Nesher Shoshan, *Be smart, play dumb? A transactional perspective on day-specific knowledge hiding, interpersonal conflict, and psychological strain*, „Human Relations" 2022, vol. 75(1), p. 113–138.

[285] P.E. Spector, S.M. Jex, *Development of Four Self-Report Measures…*, *op. cit.*

[286] E. Sanecka, *Ciemna triada osobowości w środowisku pracy. Perspektywa interakcyjna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2020.

[287] M. Yang *et al.*, *Why and When Team Reflexivity Contributes to Team Performance: A Moderated Mediation Model*, „Frontiers in Psychology" 2020, vol. 10, p. 3044; R. Esmaeili *et al.*, *Unveiling the Dynamics…*, *op. cit.*

dyskusji i wymiany merytorycznych idei[288]. Dodatkowo ograniczenia organizacyjne powodują, że dialog jest redukowany wyłącznie do krótkich i niezbędnych komunikatów operacyjnych, co niszczy zdolność do budowania wspólnych modeli mentalnych. Zgodnie z teorią zachowania zasobów Hobfolla ograniczenia organizacyjne drenują zasoby poznawcze i czasowe pracowników, co sprawia, że jednostki ograniczają interakcje do niezbędnego minimum i wycofują się z proaktywnej komunikacji dwukierunkowej[289]. Wysoki poziom ograniczeń organizacyjnych jest więc strukturalnie tożsamy z niską jakością przepływu informacji w zespole. Na podstawie powyższego sformułowano hipotezę:

H1b Doświadczany poziom ograniczeń organizacyjnych jest ujemnie związany z postrzeganą jakością komunikacji w zespole.

Komunikacja może służyć jako mechanizm prewencyjny i deeskalacyjny, ponieważ umożliwia wykrycie potencjalnych konfliktów, jeszcze przed ich pojawieniem się w zespole[290]. Ogromną rolę odgrywają liderzy zorientowani na relacje, którzy dbając o wysoką jakość komunikacji, skuteczniej zarządzają konfliktem. Ich celem jest budowanie zaufania i konstruowanie rozwiązań typu *win-win*[291]. Mechanizm ten znajduje teoretyczne zakotwiczenie w teorii koordynacji relacyjnej, zgodnie z którą wysoka jakość komunikacji współwystępuje z relacjami opartymi na wzajemnym szacunku i wspólnocie celów, co wspomaga również wczesne wykrywanie konfliktów interpersonalnych[292].

---

288 A.C. Homan *et al.*, *Leading diversity…*, *op. cit.*; M. Yang *et al.*, *Why and When Team Reflexivity Contributes to Team Performance…*, *op. cit.*; G. Sheffer Hilel, A. Drach-Zahavy, R. Endevelt, *The paradoxical effects of professional stereotypes on the quality of care by interprofessional teams: The contingent effects of team faultlines, team stereotypes, and championship behaviors*, „Frontiers in Psychology" 2023, vol. 14, p. 1135071.

289 S.E. Hobfoll, J. Halbesleben, J.-P. Neveu, M. Westman, *Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences*, „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior" 2018, vol 5(1), p. 103–128.

290 S. Wawak, *Enhancing project quality through effective team management…*, *op. cit.*

291 P.L. Curşeu, *Intra-Group Conflict and Teamwork Quality: The Moderating Role of Leadership Styles*, „Administrative Sciences" 2011, vol. 1(1), p. 3–13.

292 C. Fuchs, A. Reichel, *Effective communication for relational coordination in remote work: How job characteristics and HR practices shape user–technology interactions*, „Human Resource Management" 2023, vol. 62(4), p. 511–528.

Degradacja procesów komunikacyjnych pociąga za sobą erozję zaufania i niechęć do słuchania współpracowników, co z kolei skutkuje eskalacją napięć, nieporozumień i wreszcie pojawieniem się konfliktów interpersonalnych[293]. Empirycznego potwierdzenia tej zależności dostarczają badania Saneckiej, w których jakość komunikacji była istotnie ujemnie skorelowana z poziomem konfliktu interpersonalnego (rho = -0,34, p,0,001)[294], a także analizy Curseu i współpracowników, wykazujące silny ujemny związek między jakością komunikacji zespołowej a konfliktami relacyjnym (r = -0,57, p<0,01) oraz zadaniowym (r = -0,43, p<0,01)[295]. Na podstawie powyższego sformułowano hipotezę:

H1c Postrzegana jakość komunikacji w zespole jest ujemnie związana z doświadczanym natężeniem konfliktów interpersonalnych.

Brak niezbędnych informacji oraz wadliwe narzędzia teleinformatyczne drastycznie obniżają precyzję przekazu i ograniczają bogactwo komunikatów, co prowadzi do niepewności poziomu zrozumienia treści przez innych odbiorców[296]. W zespole pozbawionym ograniczeń organizacyjnych komunikacja pozwala na neutralizację nieporozumień merytorycznych[297], jednakże w ich obecności komunikacja może stawać się reaktywna i obronna[298]. Współpracownicy przestają się wzajemnie słuchać, tracą do siebie zaufanie i zaczynają postrzegać różnice zdań jako ataki osobiste, co prowadzi do agresji i konfliktów interpersonalnych[299]. Na podstawie powyższego sformułowano hipotezę:

H2 Postrzegana jakość komunikacji w zespole mediuje związek między doświadczanym poziomem ograniczeń organizacyjnych a natężeniem konfliktów interpersonalnych.

Zgodnie z teorią dystansu wirtualnego Lojeski i Reillly'ego fizyczne oddalenie od siedziby organizacji generuje dystansy operacyjny, afektywny i komunikacyjny, które łącznie obniżają jakość współpracy zespołowej i zwiększają

---

293 D. Bedir *et al.*, *The mediator role of communication skill…*, *op. cit.*

294 E. Sanecka, *Ciemna triada osobowości w środowisku pracy…*, *op. cit.*

295 P.L. Curşeu, *Intra-Group Conflict and Teamwork Quality…*, *op. cit.*

296 C. Fuchs, A. Reichel, *Effective communication…*, *op. cit.*

297 E. Sanecka, *Ciemna triada osobowości w środowisku pracy…*, *op. cit.*

298 S. Wawak, *Enhancing project quality through effective team management…*, *op. cit.*

299 D. Bedir *et al.*, *The mediator role of communication skill…*, *op. cit.*

ryzyko konfliktów interpersonalnych[300]. Dla pracowników stacjonarnych komunikacja jest naturalna i obejmuje spontaniczne rozmowy w kuchni lub na korytarzu, dzięki czemu tworzy się zaufanie i wymiana wiedzy ukrytej[301]. Odwrotnie dzieje się w przypadku pracy poza siedzibą organizacji, gdzie komunikacja staje się formalna, reaktywna i ograniczona do zaplanowanych spotkań operacyjnych i zadaniowych[302]. Tutaj pracownicy raportują takie ograniczenia organizacyjne jak niewystarczająca przepustowość łącza internetowego, brak ergonomicznego wyposażenia stanowiska pracy czy utrudniony dostęp do specjalistycznego sprzętu diagnostycznego lub produkcyjnego[303]. Dodatkowo pracownicy spoza siedziby organizacji doświadczają wyczerpania wynikającego z konieczności ciągłego monitorowania wielu kanałów komunikacji cyfrowej np. czat, e-mail, sms, telefon lub videoczat[304], co skutkuje trudnościami w wychwytywaniu niuansów emocjonalnych i obniża satysfakcję z procesów informacyjnych w zespole[305].

Dystans fizyczny sprzyja powstawaniu zjawiska sekretu strukturalnego[306], w którym działania jednej grupy stają się niewidoczne dla pozostałej części organizacji. Tego rodzaju nieprzejrzystość prowadzi do wzajemnych oskarżeń o błędy i eskaluje konflikty interpersonalne[307]. Badacze odnotowują, że pracownicy wykonujący swoje zadania w siedzibie organizacji mają dostęp do bogatego kontekstu sytuacyjnego współpracowników, np. widzą zmęczenie lub chorobę kolegi, co pozwala na łagodniejszą ocenę jego zachowań. Natomiast

---

300 *Uniting The Virtual Workforce: Transforming Leadership and Innovation in the Globally Integrated Enterprise*, eds. K.S. Lojeski, R.R. Reilly, Wiley, New York 2012.

301 L. Handke, J.S. Wesche, *Virtuelle Teamarbeit…*, *op. cit.*

302 C. Fuchs, A. Reichel, *Effective communication…*, *op. cit.*

303 M.A. Cecchi *et al.*, *How COVID-19 Impacted The Tacit Knowledge and Social Interaction of Global NPD Project Teams*, „Research-Technology Management" 2022, vol. 65(2), p. 41–52.

304 P. Buła, A. Thompson, A.A. Żak, *Nurturing teamwork and team dynamics in a hybrid work model*, „Central European Management Journal" 2024, vol. 32(3), p. 475–489.

305 *Ibid.*; F. Contreras, E. Baykal, G. Abid, *E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond…*, *op. cit.*

306 D. Vaughan, *The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA*, The University of Chicago Press, Chicago 2015.

307 S. Tillement, C. Cholez, T. Reverdy, *Assessing organizational resilience: an interactionist approach*, „M@n@gement" 2009, vol. 12(4), p. 230.

osoby pracujące poza siedzibą organizacji, pozbawione tych informacji, częściej przypisują błędy lub opóźnienia negatywnym cechom charakteru współpracowników, co rodzi konflikty interpersonalne[308]. Jednocześnie brak możliwości bezpośredniej rozmowy w środowisku rozproszonym sprawia, że konflikty są trudniejsze do rozwiązania i trwają dłużej[309]. Na podstawie powyższego sformułowano hipotezy:

H3a Pracownicy wykonujący pracę poza siedzibą organizacji doświadczają wyższego poziomu ograniczeń organizacyjnych niż pracownicy wykonujący pracę w siedzibie organizacji.

H3b Pracownicy wykonujący pracę poza siedzibą organizacji niżej oceniają jakość komunikacji zespołowej niż pracownicy wykonujący pracę w siedzibie organizacji.

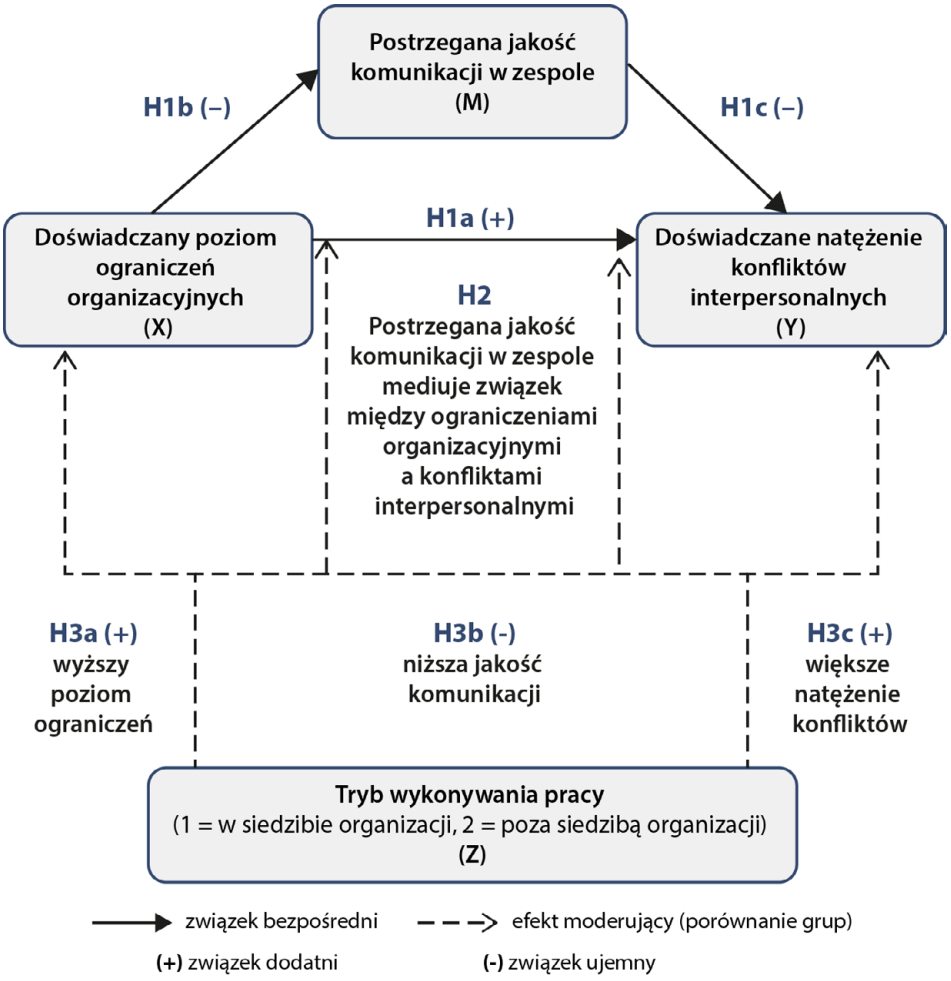
H3c Pracownicy wykonujący pracę poza siedzibą organizacji doświadczają większego natężenia konfliktów interpersonalnych niż pracownicy wykonujący pracę w siedzibie organizacji.

Teoretyczny model zależności między ograniczeniami organizacyjnymi, jakością komunikacji zespołowej i konfliktami interpersonalnymi z uwzględnieniem mediacyjnej roli komunikacji prezentuje rycina 4.1.

---

[308] L. Handke, J.S. Wesche, *Virtuelle Teamarbeit*…, *op. cit.*

[309] A.C. Homan *et al.*, *Leading diversity*…, *op. cit.*



Ryc. 4.1. Teoretyczny model zależności między ograniczenia organizacyjnymi, jakością komunikacji zespołowej i konfliktami interpersonalnymi z uwzględnieniem mediacyjnej roli komunikacji
Źródło: opracowanie własne.

Badanie przeprowadzono wśród 173 pracowników różnych organizacji na terenie Polski. Dla realizacji założonych celów badawczych wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego, technikę ankiety internetowej (CAWI). Badanie było anonimowe, uczestnicy wyrazili świadomą zgodę na udział w nim.

Badanie przeprowadzono w grudniu 2025 r. W badaniu wzięły udział łącznie 173 osoby (n = 173) pracujące w zespołach. Charakterystykę osób biorących udział w badaniu prezentuje tabela 4.1.

Tab. 4.1. Charakterystyka osób biorących udział w badaniu

Charakterystyka	Wyszczególnienie	N	%
Płeć	Kobiety Mężczyźni Nie chcę podawać	85 87 1	49,1% 50,3% 0,6%
Wiek	18–25 26–35 36–45 46–55 56–65 66 i więcej	6 33 91 42 1 0	3,5% 19,1% 52,6% 24,3% 0,6% 0%
Staż pracy w obecnym zespole	Do 5 lat 6–10 lata 11 lat i więcej	95 31 47	54,6% 17,9% 27,2%
Wielkość zespołu	Do 5 osób 6–10 osób 11–20 osób 21–30 osób 31 i więcej osób Brak danych	55 41 55 10 11 1	31,8% 23,7% 31,8% 5,8% 6,4% 0,6%

Źródło: opracowanie własne

Ze względu na cel badań próbę podzielono na dwie grupy na podstawie deklarowanego miejsca wykonywania pracy. Grupę pierwszą (w siedzibie organizacji, n = 83) stanowili pracownicy pracujący wyłącznie w siedzibie organizacji. Grupę drugą (poza siedzibą organizacji, n = 90) tworzyli pracownicy zdalni, hybrydowi oraz wykonujący pracę w terenie. Kryterium podziału było fizyczne oddalenie od siedziby organizacji.

W badaniu wykorzystano trzy standaryzowane narzędzia kwestionariuszowe. Poniżej przedstawiono ich charakterystykę, podstawy teoretyczne oraz parametry rzetelności uzyskane w badaniach własnych (n = 173).

Do pomiaru jakości przepływu informacji oraz otwartości komunikacyjnej wykorzystano podskalę pochodzącą z polskiej adaptacji Kwestionariusza do Pomiaru Klimatu Organizacyjnego autorstwa Katarzyny Durniat (KOM)[310]. Skala informacji i komunikacji pierwotnie zawierała dziesięć pozycji opisujących jakość przepływu informacji i otwartości komunikacyjnej. Cztery pozycje

[310] K. Durniat, *Kwestionariusz do pomiaru klimatu organizacyjnego Rosenstiela Boegela – polska adaptacja i normalizacja*, „Studia Oeconomica Posnaniensia" 2018, vol. 6, nr 3, s. 48–72.

sformułowane negatywnie odwrócono przed analizą. Na podstawie analizy psychometrycznej usunięto dwie pozycje o najniższych ładunkach czynnikowych i najniższej rzetelności pozycji[311]. Uzyskano bardzo wysoką spójność wewnętrzną: α Cronbacha = 0,85, ω McDonalda = 0,90. Respondenci udzielali odpowiedzi na pięciostopniowej skali Likerta (od 1 – „zdecydowanie się nie zgadzam" do 5 – „zdecydowanie się zgadzam"), przy czym wyższe wartości oznaczają wyższą postrzeganą jakość komunikacji. Należy zaznaczyć, że treść wybranych twierdzeń kwestionariusza została tak zaadaptowana, aby lepiej odpowiadały kontekstowi pracy w grupach i były w pełni zrozumiałe dla respondentów w odniesieniu do ich codziennych interakcji zespołowych.

Nasilenie konfliktów interpersonalnych mierzono Skalą Konfliktu Interpersonalnego w Pracy (ICAWS)[312]. Skala zawiera cztery pozycje opisujące częstotliwość kłótni, krzyków, nieuprzejmości i nieżyczliwego zachowania ze strony współpracowników. Uzyskano satysfakcjonującą rzetelność α Cronbacha = 0,73, ω McDonalda = 0,78, wyższe wartości oznaczają większe natężenie konfliktów.

Skala Ograniczeń Organizacyjnych (OCS)[313] składa się z jedenastu pozycji odnoszących się do różnych źródeł przeszkód utrudniających wykonywanie pracy. Respondenci oceniali częstotliwość występowania każdej z nich na skali od 1 (rzadziej niż raz w miesiącu lub nigdy) do 5 (kilka razy dziennie). Wynik obliczono jako średnia z jedenastu pozycji α Cronbacha = 0,88. Należy zaznaczyć, że OCS ma charakter skali wskaźników formatywnych – jej pozycje reprezentują jakościowo różne źródła ograniczeń organizacyjnych, a nie jeden jednorodny

---

311 T. Żółtak *et al.*, red., *Modele cech ukrytych w badaniach edukacyjnych, psychologii i socjologii: teoria i zastosowania*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2015; J.F. Hair, *Multivariate data analysis*, Cengage, Hampshire 2019.

312 Ł. Baka, R. Bazińska, Polish adaptation of three self-report measures…, *op. cit.*; P.E. Spector, S.M. Jex, *Development of Four Self-Report Measures…*, *op. cit.*; P.E. Spector, *Interpersonal Conflict Scale Translations*, Paul Spector. Industrial and Organizational Psychology, paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/interpersonal-conflict-at-work-scale-icaws/interpersonal-conflict-at-work-scale-icaws-translations.

313 Ł. Baka, R. Bazińska, *Polish adaptation of three self-report measures…*, *op. cit.*; P.E. Spector, S.M. Jex, *Development of Four Self-Report Measures…*, *op. cit.*; P.E. Spector, *Organizational Constraints Scale Translations*, Paul Spector. Industrial and Organizational Psychology, paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/organizational-constraints-scale-ocs/organizational-constraints-scale-translations.

konstrukt latentny – w związku z czym wskaźnik alfa pełni rolę pomocniczą, a analiza struktury czynnikowej nie była przedmiotem niniejszego badania[314].

Analizy przeprowadzono w środowisku R z wykorzystaniem pakietów *psych*, *lavaan*, *dplyr* oraz *effectsize*. Normalność rozkładów sprawdzono testem Shapiro–Wilka. Stwierdzono istotne odchylenie od normalności ($p<0,05$), jednak wartości skośności wskazywały na umiarkowane naruszenie założenia (OCS = 0,83; ICAWS = 1,00; KOM = -0,23). Ze względu na liczebność próby ($n = 173$) oraz odporność testów parametrycznych na umiarkowane naruszenia normalności zastosowano metody parametryczne[315]. Nie stwierdzono problemu współliniowości między predyktorami ($r<0,70$).

Związki między zmiennymi (H1a, H1b, H1c) analizowano za pomocą współczynnika korelacji Pearsona oraz modeli regresji liniowej. Hipotezę mediacyjną (H2) testowano przy użyciu modelu mediacji dla zmiennych obserwowanych w pakiecie *lavaan*. Efekt pośredni oszacowano metodą *bootstrap* (B = 5000 prób) z percentylowymi przedziałami ufności (95% CI). Wnioskowanie oparto na przedziałach ufności, tzn. efekt uznano za istotny, gdy przedział nie obejmował zera[316]. Różnice między grupami (H3a, H3b, H3c) analizowano za pomocą testu t-Studenta z korektą Welcha, która nie zakłada jednorodności wariancji. Wielkość efektu oceniono przy użyciu współczynnika d Cohena.

4.2. Opis wyników

Rzetelność zastosowanych skal oceniono za pomocą współczynników alfa Cronbacha oraz omega McDonalda. Wszystkie analizowane narzędzia charakteryzowały się zadowalającą lub wysoką spójnością wewnętrzną. Skala komunikacji (KOM) uzyskała wysoką rzetelność ($\alpha = 0,85$; $\omega = 0,90$), co wskazuje

---

314 P. Radkiewicz, M. Widerszal-Bazyl, *The Polish Version of the Scale Measuring Work-Family Conflict: Analysis of Psychometric Characteristics*, „Studia Psychologiczne" 2011, vol. 49, nr 2, s. 5–17.

315 B.G. Tabachnick, L.S. Fidell, *Using Multivariete Statistics*, Pearson, New York 2013.

316 K.J. Preacher, A.F. Hayes, *Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models*, „Behavior Research Methods" 2008, vol. 40(3), p. 879–891.

na dużą jednorodność pomiaru. Skala konfliktów interpersonalnych (ICAWS) osiągnęła akceptowalny poziom rzetelności ($\alpha = 0{,}73$; $\omega = 0{,}78$), adekwatny do krótkiej skali czteroitemowej. W przypadku skali ograniczeń organizacyjnych (OCS) odnotowano wysoką wartość alfa ($\alpha = 0{,}88$), jednak ze względu na jej formatywny charakter współczynnik ten należy interpretować pomocniczo, a współczynnika omega nie raportowano. Zestawienie rzetelności skal pomiarowych przedstawia tabela 4.2

Tab. 4.2. Rzetelność skal pomiarowych

Skala	Liczba pozycji	α Cronbacha	ω McDonalda
Komunikacja (KOM)	8	0,85	0,90
Ograniczenia organizacyjne (OCS)	11	0,88*	–
Konflikty interpersonalne (ICAWS)	4	0,73	0,78

Źródła: opracowanie własne. Uwaga: *OCS ma charakter skali wskaźników formatywnych, jej pozycje reprezentują różne źródła ograniczenia, a nie jeden jednorodny konstrukt. Wskaźnik alfa Cronbacha pełni tu rolę pomocniczą n = 173.

Średni poziom doświadczanych ograniczeń organizacyjnych wynosił $M = 1{,}81$ przy odchyleniu standardowym $SD = 0{,}66$, średnia ocena jakości komunikacji $M = 3{,}56$ ($SD = 0{,}77$), a średni poziom doświadczanych konfliktów interpersonalnych $M = 1{,}60$ ($SD = 0{,}57$). Statystyki opisowe i macierz korelacji Pearsona przedstawia tabela 4.3.

Tab. 4.3. Statystyki opisowe i korelacje między zmiennymi (n =173)

Zmienna	M	SD	1	2	3
Komunikacja (KOM)	3,56	0,77	–	–	–
Ograniczenia organizacyjne (OCS)	1,81	0,66	-0,44***	–	–
Konflikty interpersonalne (ICAWS)	1,60	0,57	0,29***	-0,26***	–

Źródło: opracowanie własne. Uwaga: M – średnia, SD – odchylenie standardowe, ***p<0,001.

Ograniczenia organizacyjne były istotnie dodatnio związane z konfliktami interpersonalnymi ($r = 0{,}29$, $p<0{,}001$) oraz istotnie ujemnie związane z komunikacją w zespole ($r = -0{,}44$, $p<0{,}001$). Komunikacja była istotnie ujemnie związana z konfliktami interpersonalnymi ($r = -0{,}26$, $p<0{,}001$).

Wyniki prostych regresji liniowych przedstawia tabela 4.4. Ograniczenia organizacyjne istotnie dodatnio przewidywały natężenie konfliktów interpersonalnych (B = 0,25, SE = 0,06, t(171) = 4,02, p<0,001), wyjaśniając 9% ich wariancji (R^2 = 0,09). Oznacza to, że wyższy poziom ograniczeń organizacyjnych wiąże się z większym nasileniem konfliktów. W związku z tym nie ma podstaw do odrzucenia Hipotezy H1a.

Ponadto ograniczenia organizacyjne istotnie negatywnie przewidywały jakość komunikacji w zespole (B = -0,51, SE = 0,08, t(171) = -6,37, p<0,001, wyjaśniając 19% ich wariancji (R^2 = 0,19). Wynik ten wskazuje, że większe ograniczenia organizacyjne są związane z niższą jakością komunikacji. W związku z tym nie ma podstaw do odrzucenia Hipotezy H1b.

Komunikacja istotnie negatywnie przewidywała natężenie konfliktów interpersonalnych (B = -0,20, SE = 0,05, t(171) = -3,58, p<0,001), wyjaśniając 7% ich wariancji (R^2 = 0,07), co oznacza, że lepsza komunikacja wiąże się z niższym poziomem konfliktów. Oznacza to, że nie ma podstaw do odrzucenia Hipotezy H1c.

Tab. 4.4. Analizy regresji liniowej testującej hipotezy H1–H3 (n = 173)

H	Zmienna zależna	Predyktor	B	SE	p	R^2
H1a	Konflikty interpersonalne	Ograniczenia organizacyjne	0,25	0,06	<0,001	0,09
H1b	Komunikacja	Ograniczenia organizacyjne	-0,51	0,08	<0,001	0,19
H1c	Konflikty interpersonalne	Komunikacja	-0,20	0,05	<0,001	0,07

Źródło: opracowanie własne. Uwaga: B – niestandaryzowany współczynnik regresji, SE – błąd standardowy, R – współczynnik dopasowania modelu.

Model mediacji testował, czy komunikacja pośredniczy w związku między ograniczeniami a konfliktami interpersonalnymi. Wyniki przedstawia tabela 4.5. Ograniczenia organizacyjne istotnie negatywnie przewidywały jakość komunikacji w zespole (ścieżka a: B = -0,511, p<0,001), a wyższa jakość komunikacji istotnie negatywnie przewidywała natężenie konfliktów interpersonalnych (ścieżka b: B = -0,124, p = 0,037). Efekt bezpośredni ograniczeń organizacyjnych na konflikty interpersonalne, po uwzględnieniu komunikacji, pozostał istotny (c' = 0,190, p = 0,022), co wskazuje na częściową mediację. Efekt pośredni wyniósł B = 0,063, a jego bootstrapowy przedział ufności nie

obejmował zera (95% CI [0,002, 0,129]), co stanowi podstawę do wnioskowania o jego istotności[317]. Dodatni efekt pośredni wynika z iloczynu dwóch ujemnych zależności, wskazując, że ograniczenia organizacyjne pośrednio zwiększają poziom konfliktów poprzez obniżenie jakości komunikacji. Komunikacja częściowo mediuje związek między ograniczeniami organizacyjnymi a konfliktami interpersonalnymi, co wskazuje na brak podstaw do odrzucenia Hipotezy H2.

Tab. 4.5. Wyniki analizy mediacji testującej hipotezę H4

Efekt	Ścieżka	B	SE	z	p	95% CI
a	OCS->KOM	-0,51	0,08	-6,32	<0,001	[-0,67, -0,35]
b	KOM->ICAWS	-0,12	0,06	-2,08	0,037	[-0,24, -0,01]
C′	OCS->ICAWS (bezpośredni)	0,19	0,08	2,29	0,022	[0,03, 0,35]
	a x b	0,06	0,03	1,95	0,051	[0,002, 0,129]
	Efekt całkowity	0,25	0,07	3,55	<0,001	[0,11, 0,39]

Źródło: opracowanie własne. Uwaga: B – niestandaryzowany współczynnik regresji, SE – błąd standardowy, CI – percentylowy przedział ufności.

Porównanie pracowników pracujących w siedzibie organizacji (*office*, n = 83) i pracujących poza siedzibą organizacji (*remote*, n = 90) przeprowadzono dla trzech zmiennych. Wyniki przedstawia tabela 4.6.

Tab. 4.6. Różnice między grupami pracowników H3a, H3b, H3c (n = 173)

Zmienna	*Office* M (SD)	*Remote* M (SD)	t(df)	p	d Cohena
Ograniczenia organizacyjne	1,94 (0,74)	1,70 (0,57)	2,42(153,8)	0,017	0,37
Komunikacja	3,42 (0,74)	3,69 (0,79)	-2,33(171,0)	0,021	0,35
Konflikty interpersonalne	1,72 (0,60)	1,50 (0,53)	2,59(163,6)	0,011	0,40

Źródło: opracowanie własne. Uwaga: zastosowano test t-Studenta z korektą Welcha, df podane w nawiasach. D Cohena obliczono przy użyciu SD pooled.

[317] *Ibid.*

Pracownicy pracujący w siedzibie organizacji doświadczali istotnie wyższego poziomu ograniczeń organizacyjnych niż pracownicy pracujący poza siedzibą organizacji, $t(153{,}80) = 2{,}42$, $p = 0{,}017$, $d = 0{,}37$. Hipoteza H3a została odrzucona. Jakość komunikacji w zespole była istotnie niższa w grupie pierwszej, $t(171) = -2{,}33$, $p = 0{,}021$, $d = 0{,}35$. Hipoteza H3b została odrzucona. Nasilenie konfliktów interpersonalnych było również istotnie wyższe wśród pracowników pracujących w siedzibie organizacji $t(163{,}56) = 2{,}59$, $p = 0{,}011$, $d = 0{,}40$. Hipoteza H3c została odrzucona. Wszystkie trzy efekty miały małą lub umiarkowaną wielkość (d 0,35–0,40), jednak ich kierunek był odwrotny do przewidywanego, dlatego hipotezy H3a, H3b i H3c zostały odrzucone.

4.3. Wnioski, rekomendacje, ograniczenia i kierunki dalszych badań

Celem niniejszego badania była empiryczna weryfikacja modelu zależności między ograniczeniami organizacyjnymi, jakością komunikacji zespołowej i konfliktami interpersonalnymi w polskich organizacjach oraz zbadanie różnic w tym obszarze pomiędzy pracownikami wykonującymi pracę w siedzibie organizacji i poza nią. Uzyskane wyniki w znacznej mierze potwierdzają przyjęty model teoretyczny. Wszystkie cztery hipotezy relacyjne H1a, H1b, H1c i H2 zostały potwierdzone, natomiast hipotezy porównawcze H3a, H3b i H3c zostały odrzucone w kierunku odwrotnym do przewidywanego, co stanowi najistotniejszy poznawczo wynik niniejszego badania.

W dalszej części rozdziału omówiono kolejno wyniki weryfikacji poszczególnych hipotez, konfrontując je z dotychczasowym dorobkiem literatury. Potwierdzenie Hipotezy H1a prowadzi do wniosku, że ograniczenia organizacyjne istotnie przewidywały natężenie konfliktów interpersonalnych ($B = 0{,}25$, $SE = 0{,}06$, $t(171) = 4{,}02$, $\rho<0{,}001$). Wyjaśnienie 9% wariancji ($R^2 = 0{,}09$) konfliktów interpersonalnych przez bariery sytuacyjne, takie jak wadliwy sprzęt czy braki informacyjne, sugeruje, że optymalizacja technicznych i proceduralnych warunków pracy może bezpośrednio przyczynić się do deeskalacji

konfliktów interpersonalnych wewnątrz zespołu[318]. W naukach społecznych uznaje się, że nawet niewielki efekt (wyjaśniający około 9% zmienności) dostarcza wartościowych informacji o badanym zjawisku[319]. Zbieżność wyników z metaanalizą Spectora i Jexa (r = 0,44) oraz polskimi badaniami Saneckiej (rho = 0,45) dostarczają dowodu na wysoką stabilność relacji między ograniczeniami organizacyjnymi a konfliktami interpersonalnymi[320]. Wyniki są spójne z założeniami teorii wydarzeń afektywnych (AET), wskazującymi, że konflikty interpersonalne nie są autonomicznymi zjawiskami relacyjnymi, lecz konsekwencją negatywnych stanów afektywnych indukowanych przez dysfunkcyjne warunki pracy[321]. Ograniczenia organizacyjne pełnią zatem rolę systemowych wyzwalaczy napięć interpersonalnych, co wskazuje, że skuteczna redukcja konfliktów w zespołach wymaga interwencji na poziomie architektury środowiska pracy.

Potwierdzenie hipotezy H1b (B = -0,51; p<0,001, R^2 = 0,19) wskazuje, że ograniczenia organizacyjne są jednym z najsilniejszych predyktorów jakości komunikacji w zespole, wyjaśniając 19% jej wariancji. Wynik ten jest spójny z teorią Stevana Hobfolla zachowania zasobów (Conservation of Resources, COR), gdzie ograniczenia organizacyjne drenują zasoby poznawcze i czasowe pracowników[322]. W konsekwencji współpracownicy ograniczają interakcje do minimum i wycofują się z proaktywnej komunikacji, zastępując ją komunikatami wyłącznie reaktywnymi i zadaniowymi.

W świetle przeprowadzonych analiz statystycznych (B = -0,20, p<0,001, R^2 = 0,07) i potwierdzenia hipotezy H1c, wnioskuje się, że jakość komunikacji jest ujemnym predyktorem konfliktów interpersonalnych, co pozostaje w pełnej zgodzie z teorią koordynacji relacyjnej[323]. Wynik ten wskazuje, że jakość komunikacji stanowi fundament dla budowania wzajemnego szacunku

---

318 E. Sanecka, *Ciemna triada osobowości w środowisku pracy…*, *op. cit.*

319 P. Francuz, R. Mackiewicz, *Liczby nie wiedzą skąd pochodzą. Przewodnik po metodologii i statystyce nie tylko dla psychologów*, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2007.

320 P.E. Spector, S.M. Jex, *Development of Four Self-Report Measures…*, *op. cit.*

321 H.M. Weiss, R. Cropanzano, *Affective events theory…*, *op. cit.*

322 S.E. Hobfoll *et al.*, *Conservation of Resources in the Organizational Context…*, *op. cit.*

323 C. Fuchs, A. Reichel, *Effective communication…*, *op. cit.*

i wspólnoty celów, co w ujęciu systemowym działa jako mechanizm odpornościowy zespołu. Potwierdzona zależność dowodzi, że deficyty w sferze informacyjnej są bezpośrednio skorelowane ze wzrostem nieporozumień[324]. Zespoły charakteryzujące się wysoką jakością komunikacji wykazują znacznie niższy poziom konfliktów interpersonalnych, co sprzyja wyższej efektywności operacyjnej i lepszej atmosferze w pracy[325].

Potwierdzenie hipotezy H2 (B = 0,06; 95% CI[0,002; 0,129]) dowodzi istnienia pośredniego mechanizmu, poprzez który ograniczenia organizacyjne przekładają się na natężenie konfliktów interpersonalnych. Mediacja częściowa wskazuje, że jakość komunikacji jest jednym z kilku mechanizmów łączących warunki organizacyjne z konfliktami w zespole. Silna ujemna zależność na ścieżce a (B = -0,51, p,0,001; tab.4.2) potwierdza, że deficyty zasobowe, takie jak wadliwy sprzęt, brak niezbędnych informacji czy przerywanie w pracy, działają jako pierwotne zakłócenia przepływu informacji. Zgodnie z teorią zachowania zasobów Hobfolla ograniczenia te eksploatują zasoby poznawcze pracowników i wymuszają zubożenie jakości komunikacji[326]. Istotny ujemny wpływ jakości komunikacji na konflikty interpersonalne (ścieżka b: B = -0,12, p = 0,037; tab. 4.2) jest spójny z założeniem teorii koordynacji relacyjnej, wedle której sprawna wymiana informacji minimalizuje ryzyko błędnego odczytania intencji współpracownika i umożliwia wczesne wykrycie konfliktów interpersonalnych[327].

Dodatni znak efektu pośredniego (B = 0,063), będący iloczynem dwóch ujemnych zależności, ujawnia mechanizm, w którym ograniczenia organizacyjne obniżają jakość komunikacji, a niższy jej poziom sprzyja nasileniu konfliktów interpersonalnych. Wynik ten wskazuje, że ograniczenia organizacyjne generują konflikty nie tylko poprzez bezpośredni konflikt interpersonalny, lecz również pośrednio poprzez erozję procesów komunikacyjnych. Utrzymanie istotności efektu bezpośredniego (c' = 0,19, p = 0,22) wskazuje, że jakość komunikacji nie wyczerpuje wszystkich mechanizmów łączących ograniczenia

---

324 D. Bedir *et al.*, *The mediator role of communication skill…*, *op. cit.*

325 N.H. Phulpoto, *Teamwork and its impact…*, *op. cit.*

326 S.E. Hobfoll *et al.*, *Conservation of Resources in the Organizational Context…*, *op. cit.*

327 C. Fuchs, A. Reichel, *Effective communication…*, *op. cit.*

organizacyjne z konfliktami interpersonalnymi. Oznacza to, że poza pośrednim wpływem realizowanym przez pogorszenie jakości komunikacji istnieją również inne procesy oddziaływania ograniczeń organizacyjnych na relacje interpersonalne w organizacji.

Wyniki weryfikacji empirycznej hipotez H3a, H3b oraz H3c, wskazujące na odrzucenie pierwotnych założeń, wymagają reinterpretacji w oparciu o teorię dystansu wirtualnego[328]. Odrzucenie hipotezy H3a na rzecz stwierdzenia wyższych ograniczeń organizacyjnych w siedzibie organizacji ($p = 0{,}017$) sugeruje, że współczesna siedziba organizacji generuje wysoki dystans operacyjny, definiowany przez Lojeski i Reilly'ego jako bariery uniemożliwiające sprawną realizację zadań. Wyższy wynik w skali OCS u pracowników pracujących w siedzibie organizacji wynika prawdopodobnie z charakteru pytania o „przerywanie pracy przez inne osoby", które w środowisku stacjonarnym jest sytuacją częściej występującą. Członkowie zespołu pracujący poza siedzibą organizacji mogą traktować pracę zdalną jako formę celowego unikania środowiska stacjonarnego, co pozwala im na zachowanie zasobów poznawczych i redukcję subiektywnego poczucia ograniczeń organizacyjnych[329].

Wyniki wskazujące na niższą jakość komunikacji w biurze ($p = 0{,}021$), a tym samym odrzucenie hipotezy H3b, podważa założenie, że fizyczna bliskość automatycznie redukuje dystans komunikacyjny. W pracy zdalnej komunikacja jest często bardziej intencjonalna i ustrukturyzowana, dzięki czemu zachodzi głębszy proces przetwarzania treści. Sprzyja temu skuteczne wykorzystanie zaawansowanych technologii komunikacyjnych takich jak wideokonferencje lub czaty. Natomiast w siedzibie organizacji wielość kanałów nieformalnych paradoksalnie może prowadzić do chaosu i obniżenia jakości komunikacji[330]. Wyższy poziom doświadczania konfliktów interpersonalnych w siedzibie organizacji ($p = 0{,}001$) i odrzucenie hipotezy H3c sugeruje, że stała fizyczna bliskość współpracowników może zwiększyć ekspozycję na bodźce afektywne,

---

328 K.S. Lojeski, R.R. Reilly, *Uniting the Virtual Workforce…*, *op. cit.*

329 F. Contreras, E. Baykal, G. Abid, *E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond…*, *op. cit.*; L. Handke, J.S. Wesche, *Virtuelle Teamarbeit…*, *op. cit.*

330 C. Fuchs, A. Reichel, *Effective communication…*, *op. cit.*; L. Handke, J.S. Wesche, *Virtuelle Teamarbeit…*, *op. cit.*

takie jak mimika twarzy, słowa a nawet obrazy. W myśl teorii wydarzeń afektywnych wywołuje to negatywne emocje, a nawet otwarte konflikty interpersonalne. Dystans fizyczny u pracowników spoza siedziby organizacji działa w badanej próbie jako mechanizm ochronny ograniczający prawdopodobieństwo wystąpienia destrukcyjnych konfliktów interpersonalnych, co znajduje potwierdzenie w metaanalizach wskazujących na mniejszą liczbę konfliktów w zespołach rozproszonych[331].

Uzyskane wyniki ujawniają paradoks. Teoria dystansu wirtualnego trafnie identyfikuje ryzyka związane z fizycznym oddaleniem od siedziby organizacji, jednak w badanej próbie to środowisko stacjonarne, a nie rozproszone, okazało się bardziej obciążone ograniczeniami organizacyjnymi, niższą jakością komunikacji i wyższym natężeniem konfliktów interpersonalnych.

Podsumowując, uzyskane wyniki potwierdzają, że ograniczenia organizacyjne, jakość komunikacji i konflikty interpersonalne tworzą spójny model zależności, w którym komunikacja pełni istotną rolę mediacyjną. Jednakże jej wpływ jest częściowy, co sugeruje złożoność mechanizmów generowania konfliktów interpersonalnych w polskich przedsiębiorstwach.

Uzyskane wyniki badań przyczyniają się do rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości, szczególnie w obszarze zachowań organizacyjnych, funkcjonowania zespołów rozproszonych oraz mechanizmów konfliktów interpersonalnych. Badanie empirycznie weryfikuje w polskim kontekście model zależności między ograniczeniami organizacyjnymi, jakością komunikacji zespołowej i konfliktami interpersonalnymi z jednoczesnym uwzględnieniem pracowników stacjonarnych i pracujących poza siedzibą organizacji. Potwierdzenie hipotez H1a i H1b wzbogaca teorię wydarzeń afektywnych o empiryczny dowód, że ograniczenia organizacyjne inicjują kaskadę negatywnych stanów afektywnych, degradując zarówno jakość komunikacji, jak i zwiększając natężenie konfliktów interpersonalnych. Jednocześnie potwierdzenie hipotezy H1b wspiera założenia teorii zasobów. Wykazanie, że deficyty zasobowe wymuszają defensywne wycofanie się z proaktywnej komunikacji stanowi empiryczne potwierdzenie mechanizmu spirali strat w polskim kontekście organizacyjnym.

---

[331] G.K. Stahl, M.L. Maznevski, *Unraveling the effects of cultural diversity in teams…*, *op. cit.*; H.M. Weiss, R. Cropanzano, *Affective events theory…*, *op. cit.*

Potwierdzenie mediacji częściowej w przypadku hipotezy H2 podkreśla rolę jakości komunikacji jako mechanizmu amortyzującego do pewnego stopnia negatywny wpływ ograniczeń organizacyjnych na konflikty interpersonalne, wnosząc tym samym wkład do teorii koordynacji relacyjnej. Szczególnie istotnym poznawczo rezultatem badań okazało się odrzucenie hipotez H3a, H3b i H3c w kierunku przeciwnym do zakładanego. Wbrew założeniom teorii dystansu wirtualnego środowisko pracy stacjonarnej charakteryzowało się wyższym poziomem ograniczeń organizacyjnych, niższą jakością komunikacji oraz większym nasileniem konfliktów interpersonalnych niż praca wykonywana poza siedzibą organizacji. Wynik ten nie podważa samej teorii dystansu wirtualnego, lecz wskazuje na potrzebę jej ujęcia kontekstowego. Otrzymane wyniki sugerują bowiem, że fizyczna bliskość współpracowników nie stanowi wystarczającego warunku wysokiej jakości komunikacji i ograniczenia konfliktów interpersonalnych, a znaczącą rolę odgrywa jakość organizacji środowiska pracy, dostępność zasobów oraz poziom zakłóceń występujących w codziennym funkcjonowaniu organizacji.

Na bazie uzyskanych wyników można sformułować praktyczne rekomendacje. Menedżerowie powinni systematycznie monitorować środowisko pracy pod kątem eliminacji barier zasobowych, szczególnie niskiej jakości sprzętu, braków zaopatrzenia i niedostatecznego dostępu do narzędzi niezbędnych do wykonywania obowiązków w pracy. Wyniki wskazują, że tego rodzaju ograniczenia są jednymi z najsilniejszych predykatorów obniżonej jakości komunikacji zespołowej i stanowią znaczący impuls w stronę konfliktów interpersonalnych. Regularna diagnoza środowiska pracy, prowadzona z wykorzystaniem np. krótkich ankiet lub bieżących list kontrolnych dotyczących doświadczanych trudności w tym zakresie, może wspierać identyfikację ograniczeń organizacyjnych na wczesnym etapie, a tym samym eliminować potencjalne konflikty interpersonalne. Na poziomie organizacji zasady oraz procedury powinny być jasno i precyzyjnie określone, spójne i dostępne dla każdego pracownika, niezależnie od trybu pracy. Transparentność procedur redukuje ryzyko błędnej atrybucji odpowiedzialności za błędy i opóźnienia, która może być mechanizmem eskalacji konfliktów interpersonalnych.

W prezentowanych badaniach to środowisko stacjonarne generowało wyższy poziom ograniczeń organizacyjnych, niższą jakość komunikacji zespołowej

i większe natężenie konfliktów interpersonalnych niż środowisko pracy poza siedzibą organizacji. Można wnioskować, że w siedzibie organizacji zachodzi więcej równoległych procesów i interakcji personalnych. Menedżer powinien więc wykazywać większą wrażliwość i uważność na własne otoczenie. Samą przestrzeń do pracy warto tak zaprojektować, by minimalizować dystrakcje społeczne i przerywanie obowiązków, np. poprzez wyznaczanie stref i godzin cichej pracy lub stref pracy indywidualnej. Menedżerowie powinni również zadbać o użyteczność formalnych kanałów komunikacji, jak np. maile lub wewnętrzne czaty, ponieważ chaotyczna i przypadkowa wymiana informacji w siedzibie organizacji nie musi być zorientowana na rozwiązywanie problemów i może wprowadzać chaos. Ostatnią rekomendacją jest cykliczne organizowanie spotkań zespołowych, podczas których wyjaśnienie bieżących zagadnień, dzielenie się informacjami o etapach zadań, zgłaszanie potrzeb i udzielanie sobie informacji zwrotnych, mogą istotnie poprawić ocenę jakości komunikacji i tym samym usprawnić funkcjonowanie zespołu.

Choć osoby wykonujące pracę poza siedzibą organizacji deklarowały niższy poziom ograniczeń organizacyjnych i konfliktów interpersonalnych, a jednocześnie wyżej oceniały jakość komunikacji zespołowej, nie oznacza to, że środowisko pracy zdalnej jest wolne od wyzwań i trudności. Menedżerowie nie tylko powinni zapewnić tym pracownikom dostęp do infrastruktury technicznej, umożliwiając sprawną komunikację i wykonywanie obowiązków zawodowych, ale też przeciwdziałać ich wykluczeniu i izolacji poprzez organizowanie regularnych spotkań online. Daje to szansę na widoczność pracy każdego współpracownika, co może minimalizować wzajemne oskarżenia o błędy czy zaniedbania.

Podsumowując, świadome projektowanie architektury środowiska pracy, zapewnienie zasobów koniecznych do wykonywania obowiązków, budowanie kultury wzajemnego szacunku i transparentnej komunikacji wydają się być niezwykle istotne dla budowania skutecznych zespołów pracowniczych.

Ze względu na swój korelacyjny charakter przeprowadzone badania nie przesądzają o kierunku zależności pomiędzy zmiennymi. W kolejnych iteracjach warto by przyjrzeć się bliżej alternatywnym scenariuszom. Dodatkowo pracownicy z grupy wykonującej pracę poza siedzibą organizacji nie stanowili grupy jednorodnej – zaliczały się do niej zarówno osoby pracujące całkowicie

zdalnie (*home office*), pracownicy terenowi, jak i hybrydowi, którzy pracę wykonywali na więcej niż jeden z wymienionych sposobów. Na dalszych etapach dociekań należałoby się przekonać, czy odmienność pracy w tym trybie znajduje odzwierciedlenie również w poziomie doświadczanych konfliktów interpersonalnych, ograniczeń organizacyjnych i wreszcie w tym, w jaki sposób osoby te oceniają komunikację z pozostałymi członkami zespołu.

Zakończenie

Współczesne organizacje coraz częściej opierają swoją skuteczność nie na indywidualnym potencjale pracowników, lecz na zdolności do budowania i utrzymywania efektywnej współpracy zespołowej. W warunkach rosnącej złożoności procesów organizacyjnych, postępującej cyfryzacji oraz dynamicznych zmian społecznych, technologicznych i gospodarczych zespoły stają się podstawowym środowiskiem realizacji zadań, podejmowania decyzji oraz tworzenia wiedzy organizacyjnej. Wraz z tym rosną wymagania wobec jakości komunikacji, zdolności adaptacyjnych oraz umiejętności regulowania napięć pojawiających się w toku współpracy.

Zespoły zostały w tej monografii potraktowane jako złożone systemy społeczne, a nie jedynie struktury wykonawcze powołane do realizacji zadań. Takie podejście pozwala uwzględnić nie tylko formalną organizację pracy czy kompetencje poszczególnych członków, lecz także procesy interakcyjne i relacje kształtujące współpracę zespołową w czasie. Perspektywa ta czerpie jednocześnie z dorobku nauk o zarządzaniu, psychologii społecznej i socjologii.

Rozważania teoretyczne i empiryczne przedstawione w monografii prowadzą do kilku zbieżnych wniosków. Efektywność zespołu nie wynika z samej jego struktury ani z sumy kompetencji członków – decydują o niej w równym stopniu jakość relacji i komunikowania się oraz zdolność zespołu do wspólnego

konstruowania znaczeń i norm współpracy. Nie istnieje przy tym uniwersalny model organizacji pracy zespołowej, a skuteczność współpracy zależy od charakteru zadań, kontekstu organizacyjnego i etapu rozwoju zespołu.

Praca zespołowa wiąże się z naturalnymi napięciami i ograniczeniami, takimi jak straty koordynacyjne, przeciążenia komunikacyjne czy rozproszenie odpowiedzialności. Wyniki badań własnych potwierdzają, że komunikacja pełni w tym kontekście rolę istotnego czynnika pośredniczącego – jej wysoka jakość sprzyja redukcji konfliktów relacyjnych nawet przy obiektywnych ograniczeniach organizacyjnych, natomiast niska prowadzi do eskalacji napięć. Oznacza to, że działania zarządcze skoncentrowane wyłącznie na poziomie strukturalnym, bez równoległego kształtowania środowiska relacyjnego, są niewystarczające.

W warunkach rosnącej złożoności i zmienności otoczenia zdolność do budowania efektywnej komunikacji, zaufania i wspólnych norm współpracy może stanowić jeden z trudniejszych do imitacji zasobów organizacji. Kierunki dalszych badań obejmują zwłaszcza funkcjonowanie zespołów hybrydowych i wirtualnych oraz rolę komunikacji w kształtowaniu odporności zespołów na zmiany.

Bibliografia

[1] Adler P.S., *Towards Collaborative Interdependence: A Century of Change in the Organization of Work*, [in:] *Industrial Relations to Human Resources and Beyond: The Evolving Process of Employee Relations Management The Evolving Process of Employee Relations Management*, eds. Kaufman B.E., Beaumont R.A., Helfgott R.B., Routledge, Armonk 2003, p. 353–401.

[2] Almost J. *et al.*, *Managing and mitigating conflict in healthcare teams: an integrative review*, „Journal of Advanced Nursing" 2016, vol. 72(7), p. 1490–1505.

[3] Amason A.C., *Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams*, „The Academy of Management Journal" 1996, vol. 39(1), p. 123–148.

[4] Amason A.C., Sapienza H.J., *The Effects of Top Management Team Size and interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict*, „Journal of Manamgement" 1997, vol. 23(4), p. 495–516.

[5] Andriyani Y., Hoda R., Amor R., *Reflection in Agile Retrospectives*, [in:] *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming*, eds. Baumeister H., Lichter H., Riebisch M., Springer International Publishing, Cham 2017, vol. 283: *Lecture Notes in Business Information Processing*, p. 3–19.

[6] Anuj, *The Role of Organizational Structure in facilitating Communication and Collaboration within teams: A Quantitative Study*, „IT in Industry" 2018, vol. 6(2), p. 37–43.

[7] Arad A., Grubiak K.P., Penczynski S.P., *Does communicating within a team influence individuals' reasoning and decisions?*, „Experimental Economics" 2024, vol. 27(1), p. 109–129.

[8] Arendt J.F.W., Kugler K.G., Brodbeck F.C., *Being on the same page about social rules and norms: Effects of shared relational models on cooperation in work teams*, „Group Processes & Intergroup Relations" 2023, vol. 26(5), p. 1119–1139.

[9] Aritzeta A., Ayestaran S., Swailes S., *Team role preference and conflict management styles*, „International Journal of Conflict Management" 2005, vol. 16(2), p. 157–182.

[10] Arnold M., Goldschmitt M., Rigotti T., *Dealing with information overload: a comprehensive review*, „Frontiers in Psychology" 2023, vol. 14, p. 1122200.

[11] Aronson E., *Człowiek istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

[12] *Badanie i projektowanie komunikacji 3*, red. Wszołek M., Libron–Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2014.

[13] Baka Ł., Bazińska R., *Polish adaptation of three self-report measures of job stressors: the Interpersonal Conflict at Work Scale, the Quantitative Workload Inventory and the Organizational Constraints Scale*, „International Journal of Occupational Safety and Ergonomics" 2016, vol. 22(1), p. 32–39.

[14] Baka Ł., Derbis R., Walczak R., *Psychometryczne właściwości Kwestionariusza Zachowań Kontrproduktywnych CWB-C*, „Czasopismo Psychologiczne – Psychological Journal" 2015, nr 2, s. 163–174.

[15] Bakker A.B., Demerouti E., *The Job Demands-Resources Model: State of the Art*, „Journal of Managerial Psychology" 2007, vol. 86(3), p. 499–512.

[16] Baldwin D.C., *Some historical notes on interdisciplinary and interprofessional education and practice in health care in the USA*, „Journal of Interprofessional Care" 2007, vol. 21, supl. 1, p. 23–37.

[17] Barnlund D.C., *A Transactional Model of Communication*, [in:] *Communication Theory*, ed. Mortensen C.D., Routledge, New York 2008, p. 46–57.

[18] Barnowska B., Saniuk S., *Benefits and Threats Resulting from the Operation of Virtual Project Teams*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica" 2017, vol. 43, s. 5–14.

[19] Barros T., Duarte N., Machado M., *Communication styles and team motivation in project management – development of a conceptual framework, zaprezentowano na 12th International Scientific Conference „Business and Management 2022" Vilnius Gediminas Technical University*, Lithuania 2022, etalpykla.vilniustech.lt/handle/123456789/154689.

[20] Becker G.S., Murphy K.M., *The Division of Labor, Coordination Costs, and Knowledge*, „The Quarterly Journal of Economics", vol 107(4), p. 1137–1160.

[21] Bedir D., Agduman F., Bedir F., Erhan S.E., *The mediator role of communication skill in the relationship between empathy, team cohesion, and competition performance in curlers*, „Frontiers in Psychology" 2023, vol. 14, p. 1115402.

[22] Belbin R.M., *Management Teams: Why they succeed or fail*, Butterworth–Heinemann, Oxford 2010.

[23] Belgasm H., Alzubi A., Iyiola K., Khadem A., *Interpersonal Conflict and Employee Behavior in the Public Sector: Investigating the Role of Workplace Ostracism and Supervisors' Active Empathic Listening*, „Behavioral Sciences" 2025, vol. 15(2), p. 194.

[24] Benishek L.E., Lazzara E.H., *Teams in a New Era: Some Considerations and Implications*, „Frontiers in Psychology" 2019, vol. 10, p. 1006.

[25] Berber N., Slavić A., Aleksić M., *Relationship between Perceived Teamwork Effectiveness and Team Performance in Banking Sector of Serbia*, „Sustainability" 2020, vol. 12(20), p. 8753.

[26] Berendt J., Kozak A., *Dogadać się z innymi, czyli porozumienie bez przemocy nie tylko w życiu organizacji*, One Press, Gliwice 2022.

[27] Berggren C., *Volvo Uddevalla – a dead horse or a car dealer's dream?*, „Actes du Gerpisa" 1993, iss. 9, p. 130–143.

[28] Blanchard M.D., Kleitman S., Aidman E., *Are two naïve and distributed heads better than one? Factors influencing the performance of teams in a challenging real-time task*, „Frontiers in Psychology" 2023, vol. 14, p. 1042710.

[29] Borghouts J.W., Mark G., Williams A.C., Breideband T., *Motivated to Work or Working to Stay Motivated: A Diary and Interview Study on Working From Home*, „Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction" 2022, vol. 6(CSCW2), p. 1–26.

[30] Brown T., *Design Thinking*, „Harvard Business Review" 2008, vol. 86(6), p. 1–10.

[31] Brynjolfsson E., Li D., Raymond L.R., *Generative AI at Work*, „National Bureau of Economic Research Working Paper" 2023.

[32] Bud R., *Upheaval in the moral economy of science? Patenting, teamwork and the World War II experience of penicillin*, „History and Technology" 2008, vol. 24(2), p. 173–190.

[33] Buła P., Thompson A., Żak A.A., *Nurturing teamwork and team dynamics in a hybrid work model*, „Central European Management Journal" 2024, vol. 32(3), p. 475–489.

[34] Callistus Chinwuba U., *Counterproductive Workplace Behaviors (CWBs): Antecedents and Outcomes*, [in:] *Organizational Behavior – Negative Aspects*, ed. Bozkus K., IntechOpen 2023, p. 53–72, intechopen.com/chapters/1131512.

[35] Calvó-Armengol A., De Martí J., Prat A., *Communication and influence: Communication and influence*, „Theoretical Economics" 2015, vol. 10(2), p. 649–690.

[36] Caputo A., Kargina M., Pellegrini M.M., *Conflict in virtual teams: a bibliometric analysis, systematic review, and research agenda*, „International Journal of Conflict Management" 2023, vol. 34(1), p. 1–31.

[37] Casas Klett T., Arnulf J.K., *Are Chinese Teams Like Western Teams? Indigenous Management Theory to Leapfrog Essentialist Team Myths*, „Frontiers in Psychology" 2020, vol. 11, p. 1758.

[38] Castellini G., Consonni D., Costa G., *Conflicts in the workplace, negative acts and health consequences: evidence from a clinical evaluation*, „Industrial Health" 2022, vol. 61(1), p. 40–55.

[39] Cecchi M.A. *et al.*, *How COVID-19 Impacted The Tacit Knowledge and Social Interaction of Global NPD Project Teams*, „Research-Technology Management" 2022, vol. 65(2), p. 41–52.

[40] Černe M., Kaše R., Škerlavaj M., *Idea championing as a missing link between idea generation and team innovation implementation: A situated emergence approach*, „European Management Journal" 2024, vol. 42(2), p. 233–244.

[41] Chiffoleau Y., Dourian T., *Sustainable Food Supply Chains: Is Shortening the Answer? A Literature Review for a Research and Innovation Agenda*, „Sustainability" 2020, vol. 12(23), p. 9831.

[42] Choi J.N., Kim M.U., *The Organizational Application of Groupthink and Its Limitations in Organizations*, „Journal of Applied Psychology" 1999, vol. 84(2), p. 297–306.

[43] Chrisidu-Budnik A., *Nauka organizacji i zarządzania*, Kolonia Limited, Wrocław 2005.

[44] Cialdini R.B., Goldstein N.J., *Social Influence: Compliance and Conformity*, „Annual Review of Psychology" 2004, vol. 55(1), p. 591–621.

[45] Contreras F., Baykal E., Abid G., *E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go*, „Frontiers in Psychology" 2020, vol. 11, p. 1–11.

[46] Cook A. (Sasha), Zill A., Meyer B., *Perceiving Leadership Structures in Teams: Effects of Cognitive Schemas and Perceived Communication*, „Small Group Research" 2021, vol. 52(3), p. 251–287.

[47] Coronado-Maldonado I., Benítez-Márquez M.-D., *Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review*, „Heliyon" 2023, vol. 9(10), p. e20356.

[48] Costa P.L., Passos A.M., Bakker A.B., *Direct and Contextual Influence of Team Conflict on Team Resources, Team Work Engagement, and Team Performance*, „Negotiation and Conflict Management Research" 2015, vol. 8(4), p. 211–227.

[49] Curşeu P.L., *Intra-Group Conflict and Teamwork Quality: The Moderating Role of Leadership Styles*, „Administrative Sciences" 2011, vol. 1(1), p. 3–13.

[50] Cybulska-Wal A., *Burza mózgów w dydaktyce – (nie)potrzebny chaos*, „Dydaktyka Polonistyczna" 2016, nr 2, s. 206–217.

[51] Daft R.L., Lengel R.H., *Organizational information requirements, media richness and structur*, „Management Science" 1986, vol. 32(5), p. 554–571.

[52] Damij N., Damij T., *An Approach to Optimizing Kanban Board Workflow and Shortening the Project Management Plan*, „IEEE Transactions on Engineering Management" 2024, vol. 71, p. 13266–13273.

[53] De Dreu C.K.W., *The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought*, „Journal of Organizational Behavior" 2008, vol. 29(1), p. 5–18.

[54] De Dreu C.K.W., Weingart L.R., *Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis*, „Journal of

[55] Applied Psychology" 2003, vol. 88(4), p. 741–749.

[56] De Jong B.A., Dirks K.T., Gillespie N., *Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates*, „Journal of Applied Psychology" 2016, vol. 101(8), p. 1134–1150.

[57] De Wit F.R.C., Greer L.L., Jehn K.A., *The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology" 2012, vol. 97(2), p. 360–390.

[58] DeChurch L.A., Marks M.A., *Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management*, „The International Journal of Conflict Management" 2001, vol. 12(1), p. 4–22.

[59] DeChurch L.A., Mesmer-Magnus J.R., *Information sharing and team performance: A meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology" 2009, vol. 94(2), p. 535–546.

[60] DeChurch L.A., Mesmer-Magnus J.R., *Measuring shared team mental models: A meta-analysis*, „Group Dynamics: Theory, Research, and Practice" 2010, vol. 14(1), p. 1–14.

[61] DeChurch L.A., Mesmer-Magnus J.R., Doty D., *Moving beyond relationship and task conflict: Toward a process-state perspective*, „Journal of Applied Psychology" 2013, vol. 98(4), p. 559–578.

[62] Delarue A., Van Hootegem G., Procter S., Burridge M., *Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research*, „International Journal of Management Reviews" 2008, vol. 10(2), p. 127–148.

[63] Delbecq A.L., A.H. Van de Ven, *A Group Process Model for Problem Identification and Program Planning*, „Journal of Applied Behavioral Science" 1971, vol. 7(4), p. 466–472.

[64] Dennis A.R., Fuller R.M., Valacich J.S., *Media, Tasks, and Communication Processes: A Theory of Media Synchronicity*, „MIS (Management Information Systems) Quarterly" 2008, vol. 32(3), p. 575–600.

[65] Dhurup M., Surujlal J., Kabongo D.M., *Finding Synergic Relationships in Teamwork, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of a Construction Organization in a Developing Country*, „Procedia Economics and Finance" 2016, vol. 35, p. 485–492.

[66] Diehl M., Stroebe W., *Productivity Loss In Brainstorming Groups: Toward the Solution of a Riddle*, „Journal of Personality and Social Psychology" 1987, vol. 53(3), p. 497–509.

[67] Driskell J.E., Salas E., Driskell T., *Foundations of teamwork and collaboration*, „American Psychologist" 2018, vol. 73(4), p. 334–348.

[68] Drummond J.J., *Self-identity and personal identity*, „Phenomenology and the Cognitive Sciences" 2021, vol. 20(2), p. 235–247.

[69] Durniat K., *Kwestionariusz do pomiaru klimatu organizacyjnego Rosenstiela Boegela – polska adaptacja i normalizacja*, „Studia Oeconomica Posnaniensia" 2018, vol. 6, nr 3, s. 48–72.

[70] Eccles J., *Who Am I and What Am I Going to Do With My Life? Personal and Collective Identities as Motivators of Action*, „Educational Psychologist" 2009, vol. 44(2), p. 78–89.

[71] Edmondson A., *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*, „Administrative Science Quarterly" 1999, vol. 44(2), p. 350–383.

[72] Edmondson A.C., Lei Z., *Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct*, „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior" 2014, vol. 1, p. 23–43.

[73] Eppler M.J., Mengis J., *The Concept of Information Overload: A Review of Literature from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines*, „The Information Society" 2004, vol. 20(5), p. 325–344.

[74] Esbati Z., Korunka C., *Does Intragroup Conflict Intensity Matter? The Moderating Effects of Conflict Management on Emotional Exhaustion and Work Engagement*, „Frontiers in Psychology" 2021, vol. 12, p. 614001.

[75] Esmaeili R., Yazdi M., Rismanchian M., Shakerian M., *Unveiling the dynamics of team cognition in emergency response teams*, „Frontiers in Psychology" 2025, vol. 16, p. 1534224.

[76] Fay D., Shipton H., West M.A., Patterson M., *Teamwork and Organizational Innovation: The Moderating Role of the HRM Context*, „Creativity and Innovation Management" 2015, vol. 24(2), p. 261–277.

[77] Fisher S.G., Hunter T.A., Macrosson W.D.K., *Team or group? Managers' perceptions of the differences*, „Journal of Managerial Psychology" 1997, vol. 12(4), p. 232–242.

[78] Forsyth D.R., Zyzniewski L.E., Giammanco C.A., *Responsibility Diffusion in Cooperative Collectives*, „Personality and Social Psychology Bulletin" 2002, vol. 28(1), p. 54–65.

[79] Francuz P., Mackiewicz R., *Liczby nie wiedzą skąd pochodzą. Przewodnik po metodologii i statystyce nie tylko dla psychologów*, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2007.

[80] Fröbel P., Marchington M., *Teamworking structures and worker perceptions: a cross-national study in pharmaceuticals*, „The International Journal of Human Resource Management" 2005, vol. 16(2), p. 256–276.

[81] Fu W. *et al.*, *A Review of Group Polarization Research from a Dynamics Perspective*, „Journalism and Media" 2025, vol. 6(3), p. 1–23.

[82] Fuchs C., Reichel A., *Effective communication for relational coordination in remote work: How job characteristics and HR practices shape user–technology interactions*, „Human Resource Management" 2023, vol. 62(4), p. 511–528.

[83] Fulkerson R.E., Thompson R.L., Thompson E.H., *Team Member Perceptions of Software Team Leader Communication Influencing Motivation for Achievement of Project Goals*, „Journal of Psychological Issues in Organizational Culture" 2015, vol. 6(3), p. 24–39.

[84] Gersick C.J.G., *Time an transition in work teams: toward a new model of group development*, „Academy of Management Journal" 1988, vol. 31(1), p. 9–41.

[85] Gibson C.B., Dunlop P.D., Majchrzak A., Chia T., *Sustaining Effectiveness in Global Teams: The Coevolution of Knowledge Management Activities and Technology Affordances*, „Organization Science" 2022, vol. 33(3), p. 1018–1046.

[86] Gilar-Corbi R., Pozo-Rico T., Sánchez B., Castejón J.-L., *Can emotional intelligence be improved? A randomized experimental study of a business-oriented EI training program for senior managers*, „PLOS ONE" 2019, vol. 14(10), p. e0224254.

[87] Gillespie B.M., Chaboyer W., Longbottom P., Wallis M., *The impact of organisational and individual factors on team communication in surgery: A qualitative study*, „International Journal of Nursing Studies" 2010, vol. 47(6), p. 732–741.

[88] Giudici M., Filimonau V., *Exploring the linkages between managerial leadership, communication and teamwork in successful event delivery*, „Tourism Management Perspectives" 2019, vol. 32, p. 100558.

[89] Głażewski M., *Teoria systemów autopojetycznych Niklasa Luhmanna – między metafizyką a metabiologią*, „Przegląd Pedagogiczny" 2009, nr 1, s. 39–55.

[90] Gonzalez R., Melo T., *How do autonomy, cohesion and integration of teamwork impact the dynamic capability?*, „Total Quality Management & Business Excellence" 2019, vol. 32, p. 1–17.

[91] Gorman J.C., Wiltshire T.J., *A Typology for the Application of Team Coordination Dynamics Across Increasing Levels of Dynamic Complexity*, „Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society" 2024, vol. 66(1), p. 5–16.

[92] Guaman-Quintanilla S., Everaert P., Chiluiza K., Valcke M., *Fostering Teamwork through Design Thinking: Evidence from a Multi-Actor Perspective*, „Education Sciences" 2022, vol. 12(4), p. 279.

[93] Guenter H. *et al.*, *When Task Conflict Becomes Personal: The Impact of Perceived Team Performance*, „Small Group Research" 2016, vol. 47(5), p. 569–604.

[94] Hackman J.R., *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*, Harvard Business School Press, Boston 2002.

[95] Hagemann V., Kluge A., *Complex Problem Solving in Teams: The Impact of Collective Orientation on Team Process Demands*, „Frontiers in Psychology" 2017, vol. 8, p. 1–17.

[96] Hair J.F., *Multivariate data analysis*, Cengage, Hampshire 2019.

[97] Hanaysha J., *Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences" 2016, vol. 229, p. 298–306.

[98] Handke L., Aldana A., Costa P.L., O'Neill T.A., *Hybrid Teamwork: What We Know and Where We Can Go From Here*, „Small Group Research" 2024, vol. 55(5), p. 805–835.

[99] Handke L., Wesche J.S., *Virtuelle Teamarbeit: Was sie kennzeichnet, wie sie wirkt und wie man sie gestaltet*, „Psychologische Rundschau" 2024, vol. 75(4), p. 277–288.

[100] Heubeck T., Storz A.-S., Meckl R., *Success factors of global virtual teamwork: A social capital perspective*, „Digital Business" 2024, vol. 4(2), p. 100081.

[101] Heuss S., Spasova T., Felder J., Datta S., *How Does Gender Affect Leadership Communication and Job Satisfaction Among Physicians? Evidence from Swiss Hospitals*, „Journal of Healthcare Leadership" 2025, vol. 17, p. 431–444.

[102] Hobfoll S.E., Halbesleben J., Neveu J.-P., Westman M., *Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences*, „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior" 2018, vol 5(1), p. 103–128.

[103] Hodzic S. *et al.*, *How Efficient Are Emotional Intelligence Trainings: A Meta-Analysis*, „Emotion Review" 2018, vol. 10(2), p. 138–148.

[104] Homan A.C., Gündemir S., Buengeler C., Van Kleef G.A., *Leading diversity: Towards a theory of functional leadership in diverse teams*, „Journal of Applied Psychology" 2020, vol. 105(10), p. 1101–1128.

[105] Hoogeboom M.A.M.G., Wilderom C.P.M., *A Complex Adaptive Systems Approach to Real-Life Team Interaction Patterns, Task Context, Information Sharing, and Effectiveness*, „Group & Organization Management" 2020, vol. 45(1), p. 3–42.

[106] Hou H. (Cynthia), Remøy H., Jylhä T., Vande Putte H., *A study on office workplace modification during the COVID-19 pandemic in The Netherlands*, „Journal of Corporate Real Estate" 2021, vol. 23(3), p. 186–202.

[107] Hoyle B., Taylor J., Zugic L., Filho E., *Coordination Cost and Super-Efficiency in Teamwork: The Role of Communication, Psychological States, Cardiovascular Responses, and Brain Rhythms*, „Applied Psychophysiology and Biofeedback" 2020, vol. 45(4), p. 323–341.

[108] Humphrey S.E. *et al.*, *Team conflict dynamics: Implications of a dyadic view of conflict for team performance*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2017, vol. 142, p. 58–70.

[109] Igoa-Iraola E., Díez F., *Procedures for transferring organizational knowledge during generational change: A systematic review*, „Heliyon" 2024, vol. 10(5), p. e27092.

[110] Ilgen D.R., Hollenbeck J.R., Johnson M., Jundt D., *Teams in Organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models*, „Annual Review of Psychology" 2005, vol. 56(1), p. 517–543.

[111] Iqbal S., Ullah S., Zanker M., Zainab F., *Benevolent leadership enhances organizational learning through communication, trust, and knowledge sharing*, „Scientific Reports" 2025(15), p. 1–11.

[112] Islami X., Mulolli E., Mustafa N., *Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction*, „Future Business Journal" 2018, vol. 4(1), p. 94–108.

[113] Ivan D. Steiner, *Group Process and Productivity*, Academic Press, New York 1972.

[114] Penc J., *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2007.

[115] Jakubiec M., *The importance of internal communication for management of an organisation*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series" 2019, vol. 2019(134), p. 47–62.

[116] Jang S., Shen W., Allen T.D., Zhang H., *Societal individualism–collectivism and uncertainty avoidance as cultural moderators of relationships between job resources and strain*, „Journal of Organizational Behavior" 2018, vol. 39(4), p. 507–524.

[117] Jehn K.A., *A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict*, „Administrative Science Quarterly" 1995, vol. 40(2), p. 256–282.

[118] Jehn K.A., *A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups*, „Administrative Science Quarterly" 1997, vol. 42(3), p. 530.

[119] Jehn K.A., Mannix E.A., *The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance*, „Academy of Management Journal" 2001, vol. 44(2), p. 238–251.

[120] Jiang F., Lu S., Zhu X., Song X., *Social media impacts the relation between interpersonal conflict and job performance*, „Asia Pacific Journal of Human Resources" 2021, vol. 59(3), p. 420–441.

[121] Kaczmarek-Śliwińska M., *Komunikacja w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ignatianum w Krakowie, Kraków 2025, slownikispoleczne.ignatianum.edu.pl/index.php/ss/catalog/book/547.

[122] Kanafa-Chmielewska D., *Obywatelskie i kontrproduktywne zachowania organizacyjne a zawiść łagodna i złośliwa, zaufanie oraz satysfakcja z pracy*, Wydawnictwo Rys, Poznań 2025.

[123] Kankanhalli A., Tan B.C.Y., Wei K.-K., *Conflict and Performance in Global Virtual Teams*, „Journal of Management Information Systems" 2006, vol. 23(3), p. 237–274.

[124] Karau S.J., Williams K.D., *Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration*, „Journal of Personality and Social Psychology" 1993, vol. 65(4), p. 681–706.

[125] Karczewska A., *Efektywna komunikacja w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie" 2011, nr 3, s. 108–117.

[126] Kerr N.L., *Motivation Losses in Small Groups: A Social Dilemma Analysis*, „Journal of Personality and Social Psychology" 1983, vol. 45(4), p. 819–828.

[127] Klasmeier K.N., Lehmann-Willenbrock N., *Temporal dynamics of shared leadership, team workload, and collective team member well-being: a daily diary study*, „European Journal of Work and Organizational Psychology" 2024, vol. 33(3), p. 263–275.

[128] Klotz A.C., Hmielski K.M., Bradley B., Busenitz L.W., *New Venture Teams: A Review of the Literature and Roadmap for Future Research*, "Journal of Management" 2013, vol. 40, p. 226–255.

[129] Klonek F., Parker S.K., *Designing SMART teamwork: How work design can boost performance in virtual teams*, „Organization Dynamics" 2021, vol. 50, p. 1–12.

[130] Kolbe M., Boos M., *Laborious but Elaborate: The Benefits of Really Studying Team Dynamics*, „Frontiers in Psychology" 2019, vol. 10, p. 1478.

[131] Kozlowski S.W.J., *Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams: A Reflection*, „Perspectives on Psychological Science" 2018, vol. 13(2), p. 205–212.

[132] Kozlowski S.W.J., Bell B.S., *Work Groups and Teams in Organizations*, [in:] *Handbook of Psychology*, ed. Weiner I.B., John Wiley & Sons, London 2013, p. 412–469.

[133] Kozlowski S.W.J., Ilgen D.R., *Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams*, „Psychological Science in the Public Interest" 2006, vol. 7(3), p. 77–124.

[134] Krawczyk-Bryłka B., *Virtual team building – rules and challenges*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica" 2016, vol. 40, s. 99–111.

[135] Krippendorff K., *Mathematical Theory of Communication*, [in:] *Encyclopedia of Communication Theory*, eds. Littlejohn S.W., Foss K.A., Sage, Los Angeles 2009, p. 614–618.

[136] Król A., *Status: dominacja, uległość i ukryta esencja ludzkich zachowań*, Biomal Maria Weber-Malanowska (w spadku), Warszawa 2021.

[137] Kulikowska M., Kiełbik W., *Job-related team diversity: a bibliometric analysis*, „Organizacja i Kierowanie" 2024, nr 1, s. 47–66.

[138] Lane J.N., Leonardi P.M., Contractor N.S., DeChurch L.A., *Teams in the Digital Workplace: Technology's Role for Communication, Collaboration, and Performance*, „Small Group Research" 2024, vol. 55(1), p. 139–183.

[139] Lavelle M. *et al.*, *An evidence based framework for the Temporal Observational Analysis of Teamwork in healthcare settings*, „Applied Ergonomics" 2020, vol. 82, p. 102915.

[140] Leary M., *Wywieranie wrażenia na innych. O sztuce autoprezentacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.

[141] Lee H., Chae H., Chung D., *Exploring the link between team diversity, cohesion and performance: the dual role of exploration and exploitation*, „Team Performance Management: An International Journal" 2025, vol. 31(7–8), p. 844–863.

[142] Lencioni P.M., *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*, Jossey-Bass, San Francisco 2002.

[143] Linhardt R.M., Salas E., *Examining the fluidity of innovation teams: a conceptual framework*, „Frontiers in Psychology" 2023, vol. 14, p. 1296651.

[144] Locke E.A., Latham G.P., *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey*, „American Psychologist" 2002, vol. 57(9), p. 705–717.

[145] Łużniak-Piecha M., Brdulak J., *Komunikacja w organizacji – analiza metodą dwugłosu względnie uporządkowanego*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów" 2022, vol. 64, nr 2, s. 91–103.

[146] Macht G.A., Nembhard D.A., *Measures and models of personality and their effects on communication and team performance*, „International Journal of Industrial Ergonomics" 2015, vol. 49, p. 78–89.

[147] Major P., Spałek S., *Omówienie tradycyjnych i współczesnych metod komunikacji w zespołach projektowych*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. Knosala R., Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2017, t. 1, s. 200–211.

[148] Mäkikangas A., Bakker A.B., Schaufeli W.B., *Antecedents of daily team job crafting*, „European Journal of Work and Organizational Psychology" 2017, vol. 26(3), p. 421–433.

[149] Marlow S.L. *et al.*, *Does team communication represent a one-size-fits-all approach? A meta-analysis of team communication and performance*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2018, vol. 144, p. 145–170.

[150] Mathieu J., Maynard M.T., Rapp T., Gilson L., *Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future*, „Journal of Management" 2008, vol. 34(3), p. 410–476.

[151] Mathieu J.E., Hollenbeck J.R., Van Knippenberg D., Ilgen D.R., *A century of work teams in „The Journal of Applied Psychology"*, „Journal of Applied Psychology" 2017, vol. 102(3), p. 452–467.

[152] Mattingly V., Kraiger K., *Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation*, „Human Resource Management Review" 2019, vol. 29(2), p. 140–155.

[153] Mello A.L., Delise L.A., *Cognitive Diversity to Team Outcomes: The Roles of Cohesion and Conflict Management*, „Small Group Research" 2015, vol. 46(2), p. 204–226.

[154] Meng W. *et al.*, *Paradoxical leadership, team adaptation and team performance: The mediating role of inclusive climate*, „Frontiers in Psychology" 2023, vol. 14, p. 1–9.

[155] Michałek K., *Komunikacja jako kluczowy element zarządzania w organizacji*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie" 2023, vol. 35, nr 2, s. 107–119.

[156] Milani A.M.P., Storey M.-A., Katial V., Peate L., *Exploring Retrospective Meeting Practices and the Use of Data in Agile Teams*, arXiv 5.02.2025, arxiv.org/abs/2502.03570.

[157] Misslisch J. *et al.*, *Unlocking the OKR framework: Insights into Benefits and Barriers for an Effective Implementation in Practice*, [in:] *So Software Engineering and Advanced Applications. SEAA 2025. Lecture Notes in Computer Science*, vol. 16082, eds. Taibi D., Smite D., Springer, Cham 2026, p. 90–107.

[158] Młodzik L., *Kultura organizacyjna w instytucji publicznej*, Stowarzyszenie Maximus Primus, Zielona Góra 2014.

[159] Morian H., Creutzfeldt J., Hultin M., Härgestam M., *Mapping leadership, communication and collaboration in short-term distributed teams across various contexts: a scoping review*, „BMJ Open" 2024, iss. 14, p. 1–9.

[160] Morrill C., Rudes D.S., *Conflict Resolution in Organizations*, „Annual Review of Law and Social Science" 2010, vol. 6(1), p. 627–651.

[161] Mullen B., Johnson C., Salas E., *Productivity Loss in Brainstorming Groups: A Meta-Analytic Integration*, „Basic and Applied Social Psychology" 1991, vol. 12(1), p. 3–23.

[162] Nasierowski W., Mikula B., *The Polish Culture-Socio-Economic Features as a Basis to Create Organizations with a Knowledge-Based Culture*, „Organization and Management" 2011, vol. 148(5), p. 99–115.

[163] Nemeth C.J., Personnaz B., Personnaz M., Goncalo J.A., *The liberating role of conflict in group creativity: A study in two countries*, „European Journal of Social Psychology" 2004, vol. 34(4), p. 365–374.

[164] Noga G., *Kryteria doboru metod implementacji strategii w przedsiębiorstwie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2018, nr 538, s. 262–274.

[165] Ogbonnaya C., Tillman C.J., Gonzalez K., *Perceived Organizational Support in Health Care: The Importance of Teamwork and Training for Employee Well-Being and Patient Satisfaction*, „Group & Organization Management" 2018, vol. 43(3), p. 475–503.

[166] O'Neill T.A., Allen N.J., Hastings S.E., *Examining the "Pros" and "Cons" of Team Con flict: A Team-Level Meta-Analysis of Task, Relationship, and Process Conflict*, „Human Performance" 2013, vol. 26(3), p. 236–260.

[167] O'Neill T.A., McLarnon M.J.W., *Optimizing team conflict dynamics for high performance teamwork*, „Human Resource Management Review" 2018, vol. 28(4), p. 378–394.

[168] O'Neill T.A., Salas E., *Creating high performance teamwork in organizations*, „Human Resource Management Review" 2018, vol. 28(4), p. 325–331.

[169] Paredes-Saavedra M. *et al.*, *Work Team Effectiveness: Importance of Organizational Culture, Work Climate, Leadership, Creative Synergy, and Emotional Intelligence in University Employees*, „Administrative Sciences" 2024, vol. 14(11), p. 280.

[170] Park W., *A review of research on group think*, „Journal of Behavioral Decision Making" 1990, vol. 3(4), p. 229–245.

[171] Pasieczny J., Michalewska K., *Niedopasowanie jako źródło dysfunkcji organizacyjnych*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance" 2018, vol. 16, nr 4, s. 167–181.

[172] Patalas D., Jasielska A., *Cultural Differences between Poland and the United States Found Through the Use of Hofstede's Model – Brief Report*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J: Paedagogia-Psychologia" 2020, vol. 33, nr 3, s. 83.

[173] Penczynski S.P., *Persuasion: An experimental study of team decision making*, „Journal of Economic Psychology" 2016, vol. 56, p. 244–261.

[174] Phulpoto N.H., *Teamwork and its impact on employee performance mediated by job satisfaction: a comprehensive study of services sector of Pakistan*, „Journal on Innovation and Sustainability RISUS" 2023, vol. 14(3), p. 21–31.

[175] Pina e Cunha M., Rego A., Simpson A.V., *Team ground rules: Their nature and functions*, „Organizational Dynamics" 2022, vol. 51(4), p. 100933.

[176] Pollak A. *et al.*, *Wspólny język sukcesu – komunikacja kolektywna w zespołach wirtualnych i jej związki z efektywnością zespołu*, wystąpienie podczas VI Zjazdu Psychologii Pracy i Organizacji, Łódź, 12–14 września 2019.

[177] Postmes T., Tanis M., De Wit B., *Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach*, „Group Processes & Intergroup Relations" 2001, vol. 4(3), p. 227–246.

[178] Preacher K.J., Hayes A.F., *Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models*, „Behavior Research Methods" 2008, vol. 40(3), p. 879–891.

[179] Pyszka A., *Modele i determinanty efektywności zespołu*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2015, nr 230, s. 36–54.

[180] Rachwal-Mueller A., *Correlation Between cultural dimensions and their influence conflict style preferences*, „Економіка транспортного комплексу" 2023, vol. 42.

[181] Radkiewicz P., Widerszal-Bazyl M., *The Polish Version of the Scale Measuring Work-Family Conflict: Analysis of Psychometric Characteristics*, „Studia Psychologiczne" 2011, vol. 49, nr 2, s. 5–17.

[182] Rahim M.A., *Toward a theory of managing organizational conflict*, „SSRN (Social Science Research Network) Electronic Journal" 2002, vol. 13(3), p. 206–235.

[183] Reimer T., Russell T., Roland C., *Groups and Teams in Organizations*, [in:] *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, eds. Scott C.R *et al.*, Wiley, New York 2017, p. 1–23.

[184] Robbins S.P., Judge T.A., *Organizational Behavior*, Pearson Education, Boston 2013.

[185] Robinson S.L., Bennett R.J., *A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study*, „The Academy of Management Journal" 1995, vol. 38(2), p. 555–572.

[186] Rodríguez-Sánchez A.M., Hakanen J., Salanova M., *Building efficacy beliefs through team task engagement and past task performance in contemporary teams*, „Business Research Quarterly" 2021, vol. 24(2), p. 129–142.

[187] Rogala A., *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2013.

[188] Rokoszewski K., *Praca zespołowa jako czynnik zwiększania efektywności zarządzania we współczesnych organizacjach: przyczyny, uwarunkowania i metody zwiększania efektywności pracy zespołów*, „Współczesne Problemy Zarządzania" 2017, nr 1, s. 57–97.

[189] Russell T., Reimer T., *Communication in Workplace Teams*, [in:] *The International Encyclopedia of Interpersonal Communication*, eds. Berger C.R *et al.*, Wiley, New York 2015, p. 1–5.

[190] Ryan R.M., Deci E.L., *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*, „American Psychologist" 2000, vol. 55(1), p. 68–78.

[191] Sagiv L., Roccas S., Cieciuch J., Schwartz S.H., *Personal values in human life*, „Nature Human Behaviour" 2017, vol. 1(9), p. 630–639.

[192] Salas E., Linhardt R., Fernández Castillo G., *The Science (and Practice) of Teamwork: A Commentary on Forty Years of Progress…*, „Small Group Research" 2025, vol. 56(3), p. 392–425.

[193] Salas E. *et al.*, *Understanding and Improving Teamwork in Organizations: A Scientifically Based Practical Guide*, „Human Resource Management" 2015, vol. 54(4), p. 599–622.

[194] Sanderson J., Esfahbodi A., Lonsdale C., *The effect of team-member knowledge, skills and abilities (KSAs) and a common learning experience on sourcing teamwork effectiveness*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 2022, vol. 52(5–6), p. 393–413.

[195] Sanecka E., *Ciemna triada osobowości w środowisku pracy. Perspektywa interakcyjna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2020.

[196] Santa R., Sanz C.M., Tegethoff T., Cayon E., *The impact of emotional intelligence, cross-functional teams and interorganizational networks on operational effectiveness*, „Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance" 2023, vol. 10(3), p. 313–329.

[197] Satcher M.F. *et al.*, *Visualized shared mental modeling: an adapted practical framework for interdisciplinary teams solving complex problems in healthcare*, „BMC Health Services Research" 2025, vol. 25(1), p. 1467.

[198] Schein E.H., *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2010.

[199] Schlott C.K., *Design thinking and teamwork – measuring impact: a systematic literature review*, „Journal of Organization Design" 2024, vol. 13(4), p. 163–196.

[200] Schulz J., Wiborg Ø., Robinson L., *Zooming Versus Slacking: Videoconferencing, Instant Messaging, and Work-from-Home Intentions in the Early Pandemic*, „American Behavioral Scientist" 2024, vol. 68(8), p. 1074–1097.

[201] Shannon C.E., Weaver W., *The mathematical theory of communication*, University of Illinois Press, Champaign 1949.

[202] Sheffer Hilel G., Drach-Zahavy A., Endevelt R., *The paradoxical effects of professional stereotypes on the quality of care by interprofessional teams: The contingent effects of team faultlines, team stereotypes, and championship behaviors*, „Frontiers in Psychology" 2023, vol. 14, p. 1135071.

[203] Shuffler M.L., Carter D.R., *Teamwork situated in multiteam systems: Key lessons learned and future opportunities*, „American Psychologist" 2018, vol. 73(4), p. 390–406.

[204] Silva R., Santos G., *Surveying the Academic Literature on the Use of OKR (Objectives and Key Results) – An Update*, „iSys – Brazilian Journal of Information Systems" 2024, vol. 17(1), p. 427–434.

[205] Simms A., Nichols T., *Social loafing: A review of the literature*, „Journal of Management Policy and Practice" 2014, vol. 15, p. 58–67.

[206] Sirko S., *Procesy w organizacji – wprowadzenie do problematyki*, „Zeszyty Naukowe Akademii Obrony Narodowej" 2010, nr 1, s. 240–250.

[207] Smoląg K., Ślusarczyk B., *Komunikacja wewnętrzna – innowacyjny aspekt współczesnego zarządzania organizacją*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego" 2018, vol. 52, s. 203–214.

[208] Sobczak T., *O koncepcjach i metodach w naukach o zarządzaniu w Polsce – raz jeszcze*, „Przegląd Organizacji" 2017, s. 3–9.

[209] Spector P.E., *Interpersonal Conflict Scale Translations*, Paul Spector. Industrial and Organizational Psychology, paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/interpersonal-conflict-at-work-scale-icaws/interpersonal-conflict-at-work-scale-icaws-translations.

[210] Spector P.E., *Organizational Constraints Scale Translations*, Paul Spector. Industrial and Organizational Psychology, paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/organizational-constraints-scale-ocs/organizational-constraints-scale-translations.

[211] Spector P.E. *et al.*, *The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?*, „Journal of Vocational Behavior" 2006, vol. 68(3), p. 446–460.

[212] Spector P.E., Jex S.M., *Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory*, „Journal of Occupational Health Psychology" 1998, vol. 3(4), p. 356–367.

[213] Spitzer E.G *et al.*, *Developing Relational Coordination: A Qualitative Study of Outpatient Mental Health Teams*, „Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research" 2023, vol. 50(4), p. 591–602.

[214] Stahl G.K., Maznevski M.L., *Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research*, „Journal of International Business Studies" 2021, vol. 52(1), p. 4–22.

[215] Stasser G., College B.C., *Pooling of Unshared Information in Group Decision Making: Biased Information Sampling During Discussion*, „Journal of Personality and Social Psychology" 1985, vol. 48(6), p. 1467–1478.

[216] Stratone M.E., Vătămănescu E.-M., Rusu M., *Filling Knowledge Gaps: Communication Characteristics in Traditional Versus Virtual Teams*, „Proceedings of the International Conference on Business Excellence" 2022, vol. 16(1), p. 109–120.

[217] Stray V., Moe N.B., Vedal H., Berntzen M., *Using Objectives and Key Results (OKRs) and Slack: A Case Study of Coordination in Large-Scale Distributed Agile*, „Proceedings of the 55th Hawaii International Conference on System Sciences" 2022.

[218] Strode D., Dingsøyr VOL., Lindsjorn Y., *A teamwork effectiveness model for agile software development*, „Empirical Software Engineering" 2022, vol. 27(2), p. 56.

[219] Sukiennik M., Brzychczy E., Napieraj A., *Analiza pracy zespołów w organizacji z wykorzystaniem technik eksploracji procesów*, „Przegląd Organizacji" 2017, nr 11, s. 46–52.

[220] Sundstrom E., De Meuse K.P., Futrell D., *Work teams: Applications and effectiveness*, „American Psychologist" 1990, vol. 45(2), p. 120–133.

[221] Sypniewska B.A., *Rola i znaczenie komunikacji w organizacji – raport z badań*, „Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku. Nauki ekonomiczne" 2013, vol. 18, s. 81–101.

[222] Szmidt K.J., *Trening kreatywności. Podręcznik dla pedagogów, psychologów i trenerów grupowych*, Helion, Gliwice 2013.

[223] Szumiec A., Trzeciak M., *Analiza wykorzystania i wpływu narzędzi Way of Working na skuteczność zespołów operacyjnych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej" 2024, nr 198, s. 117–130.

[224] Ślusarczyk Z., *Istota i znaczenie komunikacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie" 2014, vol. 18, nr 1, s. 131–144.

[225] T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1973.

[226] Tabachnick B.G., Fidell L.S., *Using Multivariete Statistics*, Pearson, New York 2013.

[227] Tekleab A.G., Karaca A., Quigley N.R., Tsang E.W.K., *Re-examining the functional diversity-performance relationship: The roles of behavioral integration, team cohesion, and team learning*, „Journal of Business Research" 2016, vol. 69(9), p. 3500–3507.

[228] Thomas K.W., Kilmann R.H., *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Profile and interpretive report*, Xicom/CPP, New York 2008.

[229] Tillement S., Cholez C., Reverdy T., *Assessing organizational resilience: an interactionist approach*, „M@n@gement" 2009, vol. 12(4), p. 230.

[230] Tjosvold D., *The conflict-positive organization: It depends upon us*, „Journal of Organizational Behavior" 2008, vol. 29(1), p. 19–28.

[231] Topaloglu M., Anac A.S., *Exploring Major Factors Affecting Virtual Team Performance*, „European Journal of Business and Management Research" 2021, vol. 6(5), p. 107–114.

[232] Torka A.-K., Mazei J., Hüffmeier J., *Together, everyone achieves more – or, less? An interdisciplinary meta-analysis on effort gains and losses in teams*, „Psychological Bulletin" 2021, vol. 147(5), p. 504–534.

[233] Tørring B. *et al.*, *Communication and relationship dynamics in surgical teams in the operating room: an ethnographic study*, „BMC Health Services Research" 2019, vol. 19(1), p. 528.

[234] Triana M.D.C. *et al.*, *The Relationship Between Team Deep-Level Diversity and Team Performance: A Meta-Analysis of the Main Effect, Moderators, and Mediating Mechanisms*, „Journal of Management Studies" 2021, vol. 58(8), p. 2137–2179.

[235] Tuckman B.W., *Developmental sequence in small groups*, „Psychological Bulletin" 1965, vol. 63(6), p. 384–399.

[236] Tuckman B.W., Jensen M.A.C., *Stages of Small-Group Development Revisited*, „Group & Organization Studies" 1977, vol. 2(4), p. 419–427.

[237] *Uniting The Virtual Workforce: Transforming Leadership and Innovation in the Globally Integrated Enterprise*, eds. K.S. Lojeski, R.R. Reilly, Wiley, New York 2012.

[238] Urionabarrenetxea S., Fernández-Sainz A., García-Merino J.-D., *Team diversity and performance in management students: Towards an integrated model*, „The International Journal of Management Education" 2021, vol. 19(2), p. 100478.

[239] Van Knippenberg D., De Dreu C.K.W., Homan A.C., *Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda*, „Journal of Applied Psychology" 2004, vol. 89(6), p. 1008–1022.

[240] Van Oortmerssen L.A., Caniëls M.C.J., Van Assen M.F., *Coping with Work Stressors and Paving the Way for Flow: Challenge and Hindrance Demands, Humor, and Cynicism*, „Journal of Happiness Studies" 2020, vol. 21(6), p. 2257–2277.

[241] Van Oudenhoven J.P., Mechelse L., De Dreu C.K.W., *Managerial Conflict Management in Five European Countries: The Importance od Power Distance, Uncertainty Avoidance, and Masculinity*, „Applied Psychology: An International Review" 1998, vol. 47(3), p. 439–455.

[242] Vancoillie L., Fryling M., Samei E., *Relevance and application of digital project management in academic research: A case study in a Medical Physics lab and practice*, „Journal of Applied Clinical Medical Physics" 2025, vol. 26(9), p. e70242.

[243] Vanello D., *Moral Identity, Moral Integration, and Autobiographical Narrative*, „Review of Philosophy and Psychology" 2025, vol. 16(1), p. 29–46.

[244] Vaughan D., *The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA*, The University of Chicago Press, Chicago 2015.

[245] Venz L., Nesher Shoshan H., *Be smart, play dumb? A transactional perspective on day-specific knowledge hiding, interpersonal conflict, and psychological strain*, „Human Relations" 2022, vol. 75(1), p. 113–138.

[246] Verwijs C., Russo D., *A Theory of Scrum Team Effectiveness*, „ACM Transactions on Software Engineering and Methodology" 2023, vol. 32(3), p. 1–51.

[247] Viles Diez E., Zárraga-Rodríguez M., Jaca García C., *Tool to assess teamwork performance in higher education*, „Intangible Capital" 2013, vol. 9(1), p. 281–304.

[248] Vinella F.L., Odo C., Lykourentzou I., Masthoff J., *How Personality and Communication Patterns Affect Online ad-hoc Teams Under Pressure*, „Frontiers in Artificial Intelligence" 2022, vol. 5, p. 818491.

[249] Vukanović-Dumanović V., Avlijaš G., Jokić S*., After Action Review as a tool for implementation of the knowledge management program*, „Ekonomika" 2022, vol. 68(4), p. 29–40.

[250] Walczak-Skałecka A., Skałecki K., Ogińska M., *The role of managers in building team resilience: the case of multicultural teams*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series" 2025, nr 237, s. 629–645.

[251] Walczak-Skałecka A., Zarzeczna A., *Marka osobista pracownika a efektywność komunikacji w zespole*, [w:] *Orientacja przedsiębiorcza w perspektywie kompetencji, motywacji i relacji*, red. Mieszajkina E., Sobka M., Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2026, s. 115–137.

[252] Wallrich L. *et al.*, *The Relationship Between Team Diversity and Team Performance: A Comprehensive Meta-Analysis*, „Journal of Business and Psychology" 2024(39), p. 1303–1354.

[253] Wang E.T.G., Chen H.H.G., Jiang J.J., Klein G., *Interaction quality between IS professionals and users: impacting conflict and project performance*, „Journal of Information Science" 2005, vol. 31(4), p. 273–282.

[254] Wang Y., Liu J., Zhu Y., *Humble Leadership, Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Follower Creativity: A Cross-Level Investigation*, „Frontiers in Psychology" 2018, vol. 9, p. 1727.

[255] Watanabe K. *et al.*, *Transforming informal communication in the urgent shift to teleworking: a case study in Japan*, „Frontiers in Communication" 2024, vol. 9, p. 1361426.

[256] Wawak S., *Enhancing project quality through effective team management*, „International Journal of Information Systems and Project Management" 2024, vol. 12(2), p. 50–67.

[257] Weger H., Castle G.R., Emmett M.C., *Active Listening in Peer Interviews: The Influence of Message Paraphrasing on Perceptions of Listening Skill*, „International Journal of Listening" 2010, vol. 24(1), p. 34–49.

[258] Weiss H.M., Cropanzano R., *Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work*, „Organizational Behavior" 1996, vol. 18, p. 1–74.

[259] Weiss M., Hoegl M., *The History of Teamwork's Societal Diffusion: A Multi-Method Review*, „Small Group Research" 2015, vol. 6(46), p. 589–622.

[260] Wittenbaum G.M., Hollingshead A.B., Botero I.C., *From cooperative to motivated information sharing in groups: moving beyond the hidden profile paradigm*, „Communication Monographs" 2004, vol. 71(3), p. 286–310.

[261] Woehr D.J., Arciniega L.M., Poling T.L., *Exploring the Effects of Value Diversity on Team Effectiveness*, „Journal of Business and Psychology" 2013, vol. 28(1), p. 107–121.

[262] Woime A., Shato G., *The Role of Emotional Intelligence and Conflict Management in Job Satisfaction and Teamwork: A Systematic Review*, „Public Health Challenges" 2025, vol. 2(4), p. 1–11.

[263] Wontorczyk A., Rożnowski B., *Remote, Hybrid, and On-Site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement*, „International Journal of Environmental Research and Public Health" 2022, vol. 19(4), p. 2400.

[264] Wu Q., Cormican K., *Shared Leadership and Team Effectiveness: An Investigation of Whether and When in Engineering Design Teams*, „Frontiers in Psychology" 2021, vol. 11, p. 569198.

[265] Xing Y., Liu Y., Boojihawon D.K., Tarba S., *Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda*, „Human Resource Management Review" 2020, vol. 30(1), p. 100696.

[266] Yang M. *et al.*, *Why and When Team Reflexivity Contributes to Team Performance: A Moderated Mediation Model*, „Frontiers in Psychology" 2020, vol. 10, p. 3044.

[267] Yazici H.J., *The role of communication in organizational change: an empirical investigation*, „Information & Management" 2002, vol. 39(7), p. 539–552.

[268] Ye L., Li Y., Zhang N., *The impact of autonomy-supportive organizational environments on employees' emotions and creative performance: A selfdetermination theory perspective*, „PLOS one" 2025, p. 1–28.

[269] Yoon K., Svetieva E., *Leadership and knowledge sharing in teams: The effects of the leader's communicative framing of team goals*, „Communication Research Reports" 2022, vol. 39(1), p. 1–11.

[270] Yuan Z., Yin J., Sun J., *The paradox of team conflict revisited: An updated meta-analysis of the team conflict–team performance relationships*, „Journal of Applied Psychology" 2026, vol. 111(2), p. 195–224.

[271] Zoltan R., Vancea R., *Organizational work groups and work teams – approaches and differences*, „Ecoforum" 2015, vol. 4(1), p. 94–98.

[272] Zorlu K., Korkmaz F., *Organizational Communication as an Effective Communication Strategy in Organizations and the Role of the Leader*, [in:] *Management Strategies to Survive in a Competitive Environment: How to Improve Company Performance*, eds. Dincer H., Yüksel S., Springer International Publishing, Cham 2021, p. 305–317.

[273] Żółtak T. *et al.*, *Modele cech ukrytych w badaniach edukacyjnych, psychologii i socjologii: teoria i zastosowania*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2015.

ANEKSY

Załącznik A. Skala oceny komunikacji zespołowej (KOM)

Na podstawie polskiej adaptacji autorstwa Katarzyny Durniat kwestionariusza do pomiaru klimatu organizacyjnego Rosenstiela i Boegela.

Proszę zaznaczyć, w jakim stopniu zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniami.

[1] Zdecydowanie się nie zgadzam
[2] Nie zgadzam się
[3] Ani się zgadzam, ani nie zgadzam
[4] Zgadzam się
[5] Zdecydowanie się zgadzam

1. W naszym zespole mamy wiele możliwości uzyskania informacji o tym, co dzieje się u poszczególnych jego członków.
2. Jesteśmy w naszym zespole wystarczająco dobrze informowani o ważnych sprawach i wydarzeniach dotyczących naszej pracy.
3. Często zdarza się, że w zespole dowiadujemy się o ważnych sprawach dopiero po fakcie.
4. Menedżer naszego zespołu jest otwarty na pomysły i propozycje członków zespołu.
5. Przy ustalaniu planów i sposobów działania w naszym zespole nie zawsze biorą udział osoby, których to później dotyczy.
6. Informacje, które otrzymujemy jako zespół, bywają sprzeczne lub niespójne.
7. Zespół jest informowany z wyprzedzeniem o zmianach w zadaniach, procedurach lub narzędziach pracy, które będą go dotyczyć.

8. Informacje dotyczące zmian w zadaniach, procedurach lub narzędziach pracy są na tyle dokładne, że wiadomo, czego się spodziewać.
9. Gdy pojawiają się trudne sytuacje, jesteśmy o tym informowani na czas w ramach zespołu.
10. W zespole zdarza się, że informacje są zastępowane przez plotki lub niesprawdzone przekazy.

Załącznik B. Skala Ograniczeń Organizacyjnych, OCS

Autorzy: Paul E. Spector i Steve M. Jex, tłumaczenie Elżbieta Sanecka.

Jak często masz trudność z wykonywaniem pracy z powodu poniższych czynników?

[1] Rzadziej niż raz w miesiącu / Nigdy
[2] Raz lub dwa razy w miesiącu
[3] Raz lub dwa razy w tygodniu
[4] Raz lub dwa razy dziennie
[5] Kilka razy dziennie

1. Niskiej jakości sprzętu lub zaopatrzenia
2. Organizacyjnych zasad i procedur
3. Innych pracowników
4. Twojego przełożonego
5. Braku sprzętu lub zaopatrzenia
6. Niedostatecznego przeszkolenia
7. Przerywania przez inne osoby
8. Braku niezbędnych informacji o tym, co lub jak zrobić
9. Sprzecznych wymagań w pracy
10. Niedostatecznej pomocy ze strony innych
11. Nieprawidłowych instrukcji

Załącznik C. Skala Konfliktu Interpersonalnego w Pracy, ICAWS

Autorzy: Paul E. Spector i Steve M. Jex, tłumaczenie Elżbieta Sanecka.

[1] Nigdy	[4] Dość często
[2] Rzadko	[5] Bardzo często
[3] Czasami	

1. Jak często kłócisz się z innymi w pracy?
2. Jak często inni ludzie krzyczą na ciebie w pracy?
3. Jak często ludzie są nieuprzejmi wobec ciebie w pracy?
4. Jak często inni ludzie robią ci paskudne rzeczy w pracy?