

---

# Współpraca i współdziałanie w zespole

---

Komunikowanie się

---

2013

---



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Zachodniopomorska  
Szkoła Biznesu  
w Szczecinie

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





# Współpraca i współdziałanie w zespole

## Spis treści

1. Wstęp .....	3
2. Grupa i zespół .....	3
3. Charakterystyka efektywnego zespołu .....	4
4. Plusy pracy zespołowej i indywidualnej .....	4
5. Minusy pracy indywidualnej i zespołowej .....	5
6. Zakłócenia w pracy zespołowej .....	5
7. Zasady pracy zespołowej .....	6
8. Rola zespołowa. Rodzaje ról zespołowych .....	7
9. Rola lidera i wykonawcy .....	8
10. Efektywność zespołu a fazy jego rozwoju .....	10
11. Efektywna praca w zespole - podsumowanie .....	12
12. Podsumowanie .....	12
13. Literatura: .....	13



# Współpraca i współdziałanie w zespole

## 1. Wstęp

Powszechnie uważa się, że wysokie standardy w zakresie pracy zespołowej w firmie często decydują o powodzeniu przedsięwzięć. Kultury zorientowane na współpracę i współdziałanie są bardziej efektywne i skuteczne w realizacji celów. Jednocześnie zespół rządzi się swoimi prawami, które bardzo często wykraczają poza ramy tzw. zachowań racjonalnych. Praca zespołowa, poza niewątpliwymi zaletami, wiąże się również z występowaniem określonych niekorzystnych zjawisk. Obecnie praca zespołowa przybiera nowe oblicze. Jakie są podstawowe korzyści płynące z pracy zespołowej? Jakie mechanizmy rządzą pracą zespołową? Jakie zjawiska ograniczają efektywność pracy zespołowej? Zapoznaj się z materiałem na temat współpracy w zespole i ról zespołowych.

## 2. Grupa i zespół

Co rozumiesz pod pojęciem zespołu? Czy każda grupa jest zespołem? Czy dwoje ludzi to już zespół? Zanim zaczniesz czytać, zastanów się i przeanalizuj przykład opisany w książce M. Gellerta i C. Nowaka pt. „Zespół”, wskazujący różnice między grupą a zespołem.

	GRUPA NA PRZYSTANKU	DRUŻYNA PIŁKARSKA
Cele	<ul style="list-style-type: none"><li>• indywidualne</li><li>• brak wspólnego celu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• wspólne</li><li>• jasno zdefiniowane</li></ul>
Podział ról	<ul style="list-style-type: none"><li>• brak widocznych różnic pomiędzy rolami</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• rola i zadania każdej osoby jasno określone</li></ul>
Rodzaj związku	<ul style="list-style-type: none"><li>• brak związku między osobami</li><li>• przypadkowy udział we wspólnym zdarzeniu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• obustronne zależności między osobami</li><li>• wzajemne zobowiązania (związane np. z uczestnictwem w treningach)</li></ul>
Działanie	<ul style="list-style-type: none"><li>• pasywne czekanie ( na przyjazd autobusu)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• każda z osób aktywnie przyczynia się do wykonania zadania (wygrany mecz)</li></ul>
Odpowiedzialność	<ul style="list-style-type: none"><li>• brak wspólnej odpowiedzialności za wynik</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• grupowa odpowiedzialność za wynik drużyny</li></ul>

Źródło: M. Gellert, C. Nowak, Zespół, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008.

**Zespół** to grupa ludzi, którzy wspólnie osiągają takie efekty, których nie byłby w stanie osiągnąć każdy z nich osobno. Dzięki współpracy i uzupełnianiu się talentów poszczególnych osób, zespoły są twórcze i efektywne. Zespół to mała grupa ludzi (dwie i więcej osób), obdarzonych uzupełniającymi się umiejętnościami, mająca wspólne cele, zadania i poczucie odpowiedzialności za wyniki.

**Grupa** to zbiór ludzi przebywających w pewnej przestrzeni np. klasowej. Aby stała się zespołem, musi spełnić warunki:

- zobowiązanie do wspólnego działania i osiągania celów,
- zaangażowanie we wspólne wykonywanie pracy,
- wzajemna odpowiedzialność i komunikacja,
- jasno określone i sprecyzowane wspólne cele,
- wzajemna pomoc i wsparcie.

Zasadnicza różnica między grupą a zespołem polega na tym, że zespół jest zbiorem ludzi połączonych wspólnym celem i pogłębionymi relacjami interpersonalnymi.



# Współpraca i współdziałanie w zespole

## 3. Charakterystyka efektywnego zespołu

Aby funkcjonowanie zespołu było maksymalnie efektywne, zespół powinien liczyć najwyżej 15 osób, które nie różnią się znacznie ze względu na posiadany status, współuczestniczą w podejmowaniu decyzji i są ze sobą zintegrowane. Dodatkowo pozytywnie na efektywność zespołu wpływa rola lidera, który jest nastawiony na współpracę, co z kolei przekłada się na wymierne korzyści dla niego i członków zespołu (nagrody, finanse).

**Zapoznaj się z cechami efektywnego zespołu:**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Gellert, C. Nowak, Zespół, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008.

**Efektywność zespołu** związana jest z **efektem synergii**, który najczęściej przedstawia się za pomocą równania:

$$2 + 2 = 5$$

Źródło: opracowanie własne.

Efekt synergii oznacza, że praca zespołowa przynosi więcej korzyści niż praca indywidualna. Połączony wysiłek członków zespołu oraz sumowanie się ich wiedzy, umiejętności i doświadczeń, powoduje znaczny wzrost efektywności działań zespołu.

## 4. Plusy pracy zespołowej i indywidualnej

**Plusy pracy zespołowej:**

- wzrasta poziom wykonania czynności łatwych pod wpływem obecności innych ludzi (tzw. zjawisko facylitacji społecznej);
- wzajemne motywowanie się do pracy i wytrwałości;
- wzajemne uzupełnianie się w wiedzy i umiejętnościach - suma wiedzy jednostek sprawia, że grupa jest mądrzejsza od jednostki;
- wzajemne korygowanie błędnych decyzji;
- skomplikowane zadania dzięki rozłożeniu na kilka osób stają się łatwiejsze;
- większa wydajność (więcej osób do działania);
- wzajemne mobilizowanie do działania i myślenia;
- efekt synergii.



# Współpraca i współdziałanie w zespole

## Plusy pracy indywidualnej:

- jednostka, organizując sobie pracę, robi to krócej i sprawniej;
- brak czynników dekoncentrujących uwagę w przypadku wykonywania trudnych zadań;
- odpowiedzialność za wykonanie zadania spoczywa na jednej osobie – brak zjawiska tzw. rozproszenia odpowiedzialności.

### KTOŚ POWIEDZIAŁ:

***„Jeśli robisz coś dobrze, rób to lepiej.***

***Bądź śmiały, bądź pierwszy, bądź inny, bądź jedyny w swoim rodzaju.”***

**Anita Roddick**

*założycielka The Body Shop*

## 5. Minusy pracy indywidualnej i zespołowej

### Minusy pracy zespołowej:

- obniżenie poziomu wykonania zadań trudnych;
- podejmowanie bardziej ryzykownych i niebezpiecznych decyzji pod wpływem oddziaływań grupowych;
- konflikty i utrudnienia w komunikacji;
- rywalizacja pomiędzy członkami zespołu;
- pojawienie się tzw. próżniactwa społecznego (im więcej ludzi wykonuje daną pracę jednocześnie, tym mniejsze jest poczucie odpowiedzialności za jej wykonanie i wyniki) – w zespole porażka mniej boli!
- syndrom grupowego myślenia – silne osobowości w zespole znacząco wpływają na zachowanie, myślenie i podejmowanie decyzji pozostałych członków zespołu.

### Minusy pracy indywidualnej:

- niektóre czynności, zwłaszcza przy skomplikowanym zadaniu i presji czasu, wykonuje się dłużej i mniej dokładnie;
- jednostka nie zawsze jest w stanie sama się zmotywować (zmobilizować) do pracy i wytrwałości w realizacji zadań;
- jednostka nie zawsze dysponuje wiedzą niezbędną do wykonania zadania.

## 6. Zakłócenia w pracy zespołowej

W pracy zespołowej pojawia się wiele zakłóceń i zagrożeń utrudniających sprawne i efektywne funkcjonowanie zespołów. Zapoznaj się z ich przyczynami i skutkami.



# Współpraca i współdziałanie w zespole

## Przyczyny zakłóceń w pracy zespołowej:



Źródło: opracowanie własne.

## Skutki zakłóceń w pracy zespołowej:

- brak lub obniżenie wydajności i efektywności pracy zespołu;
- wzrost rywalizacji i konfliktów pomiędzy członkami zespołu;
- brak motywacji do wspólnej pracy;
- wzrost niezadowolenia członków zespołu;
- trwałe rozpad zespołu.

## 7. Zasady pracy zespołowej

Aby zespół efektywnie współpracował, należy przestrzegać podstawowych zasad pracy zespołowej:

### ZASADA NR 1

Określ cele, które zespół ma osiągnąć:

- co?
- kiedy?
- gdzie?
- do kiedy?

### ZASADA NR 2

Określ zasoby, jakimi dysponuje zespół:

- ludzie,
- materiały,
- czas,
- wiedza,
- zaplecze techniczne i lokalowe.



# Współpraca i współdziałanie w zespole

## ZASADA NR 3

Określ sposób, w jaki będzie nagradzana, karana i oceniana praca członków zespołu:

- indywidualna praca poszczególnych osób,
- praca całego zespołu.

## ZASADA NR 4

Wzmacniaj integrację, spójność i otwartą komunikację pomiędzy członkami zespołu. Efektywnie rozwiązuj konflikty.

## 8. Rola zespołowa. Rodzaje ról zespołowych

**Czy istnieje zespół idealny?** Powodzenie pracy zespołowej zależy od doboru członków zespołu. Powszechny błąd polega na tym, że do zespołu dobiera się osoby podobne do siebie. Sukces zespołu w dużej mierze opiera się jednak na jego różnorodności w zakresie umiejętności i cech osobowościowych.

Z badań M. Belbina - twórcy najbardziej popularnego modelu ról zespołowych – wyłania się 9 różnych ról, które opierają się na cechach osobowościowych i które w różnorodny sposób przyczyniają się do wydajnej i efektywnej pracy zespołowej.

### Model M. Belbina



Źródło: opracowanie własne na podstawie M.R.Belbin; *Twoja rola w zespole*, GWP, Gdańsk, 2008.

**Rola grupowa** najczęściej jest definiowana jako ogół zachowań i postaw przejawianych w pracy zespołowej.

### Obowiązki wynikające z pełnienia poszczególnych ról zespołowych

#### Kreator

Inspiruje innych do działania dzięki swoim oryginalnym pomysłom, strategiom i propozycjom. Analizuje pomysły pod kątem barier i trudności z ich realizacją, posługuje się wyobraźnią i intelektem.



# Współpraca i współdziałanie w zespole

## Poszukiwacz źródeł

Wnosi do zespołu nowe punkty widzenia, pomysły i strategie, często przyniesione „z zewnątrz”, wyszukuje informacje i rozwiązania istotne dla osiągnięcia celu, szybko oceniając, czy są przydatne. Dobrze improwizuje, kieruje się realizmem.

## Koordynator

Dyscyplinuje, deleguje zadania, określa porządek prac zespołu, podsumowuje etapy osiągania celu, podejmuje decyzje w grupie, przewodniczy grupie, pilnuje dyscypliny.

## Lokomotywa

Inspiruje, motywuje do działania, wzbudza ducha walki, zagrzewa członków zespołu do działania, wdraża teorię w praktykę, dąży do osiągnięcia celu, bardzo angażuje się w pracę dla zespołu. Rola niezastąpiona w zespole.

## Ewaluator

Analizuje, bada, jest krytyczny, bezstronny, obiektywny, z dystansu ocenia działania członków zespołu.

## Dusza zespołu

Koncentruje się na emocjach pojawiających się w zespole, wyczuwa zmartwienia i potrzeby członków zespołu, łagodzi konflikty. Taka osoba łatwo nawiązuje kontakty, jest bardzo przydatna w zespołach, które współpracują przez dłuższy czas, nie jest skłonna do rywalizacji.

## Implementer

Wprowadza ład i porządek w grupie, stosując jasno określone zasady; przekształca pomysły i decyzje na praktyczne działania. Sprawdza się tam, gdzie nie radzą sobie inni, gdy zadanie jest trudne lub niezbyt interesujące.

## Perfekcjonista

Niezbędny w każdym zespole, zwłaszcza wówczas, kiedy motywacja członków zespołu spada. Dbą o przestrzeganie terminów, pilnie i rzetelnie wykonuje przydzielone mu w harmonogramie zadania. Jest bardzo dokładny i odporny na nudę, wynikającą z powtarzalności czynności.

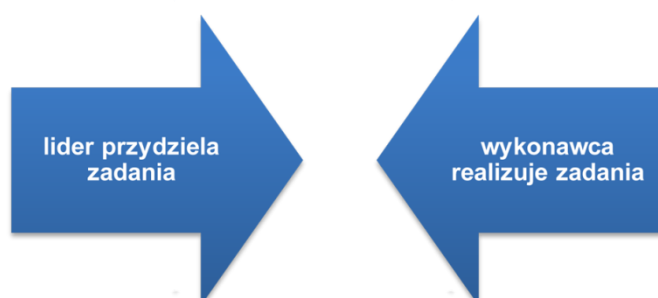
## Specjalista

Dostarcza wiedzy, zwłaszcza specjalistycznej, z wąskiej dziedziny, często technicznej. Dzieli się swoim bogatym doświadczeniem zawodowym.

## 9. Rola lidera i wykonawcy

**Lider** to osoba, która organizuje pracę w zespole i przyczynia się, poprzez wpływanie na członków zespołu, do realizacji zadań.

### Lider i wykonawca w zespole:



Źródło: opracowanie własne.





# Współpraca i współdziałanie w zespole

## KTOŚ POWIEDZIAŁ:

*„Przywódca musi wykazać się odwagą działania wbrew radom ekspertów”*

**James Callaghan**

*brytyjski premier*

### Do najczęściej wymienianych obowiązków lidera zalicza się:

- integrowanie członków zespołu i dbanie o sprawną komunikację i atmosferę sprzyjającą pracy, rozwiązywanie konfliktów;
- ustalanie celów, priorytetów, zadań, etapów;
- ponoszenie odpowiedzialności za działania zespołu i jego efektywność (lub jej brak);
- wyznaczanie zadań i koordynowanie pracy członków zespołu, dostarczanie informacji o sposobie wykonywania zadań, pracy;
- dbanie o dyscyplinę, terminowe wykonywanie działań; delegowanie zadań (przekazywanie części dość odpowiedzialnych zadań podległym członkom zespołu);
- podsumowywanie poszczególnych etapów osiągania celu.

**Wykonawca** to osoba, która precyzyjnie i perfekcyjnie realizuje przydzielone jej zadania. Idealny wykonawca jest sumienny, skrupulatny, skupiony i pracowity. Potrafi dobrze zorganizować i zaplanować sobie pracę, jest wytrwały, zdyscyplinowany i wysoce zmotywowany. W przypadku braku wykonawców w zespole może dojść do sytuacji, w której nie można „dopiąć wszystkiego na ostatni guzik”.

### Cechy dobrego kierownika/lidera

Kierowanie zespołem jest zadaniem polegającym na zarządzaniu. Kierownik/lider zespołu jest odpowiedzialny za: moderowanie współpracy w zespole, osiągnięcie celu oraz poszukiwanie rozwiązań o najlepszym stosunku nakładu sił do korzyści.

### 6 najważniejszych cech kierownika/lidera:



Źródło: opracowanie własne.

**Praca zespołowa** to prowadząca do osiągnięcia konkretnego celu współpraca ludzi, charakteryzujących się różnorodną wiedzą i różnymi umiejętnościami, pracujących razem



# Współpraca i współdziałanie w zespole

nad zdefiniowanym, złożonym zadaniem, projektem lub problemem, według wspólnie ustalonych zasad.

Zazwyczaj wysoka indywidualna produktywność generuje wysokie wyniki grupy. Kiedy każdy członek zespołu wykonuje solidnie swoje obowiązki, zadania są realizowane właściwie. Nawet jeżeli w grupie znajduje się jeden lub dwóch słabych członków, to i tak pozostała większość zespołu jest w stanie utrzymać wysoki poziom wydajności.

## 10. Efektywność zespołu a fazy jego rozwoju

Zespoły przechodzą przez określone fazy rozwoju. W każdej z nich muszą zmierzyć się z określonymi zagrożeniami, wykorzystać pojawiające się szanse, sprostać stawianym wymaganiom. Nie ma prostych recept na poprawę efektywności zespołu, ale można wskazać działania, które służą promowaniu właściwych postaw członków zespołu.

**W literaturze przedmiotu zazwyczaj wskazuje się na cztery fazy rozwoju zespołu:**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Gellert, C. Nowak, Zespół, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008.

**Jak sprawić, by współpraca w zespole układała się w korzystny dla wszystkich sposób?**

Nikogo nie można zmusić do współdziałania, jednak można sprawić, by kooperacja w zespole była naturalna i przynosiła dobre rezultaty, bez konieczności ciągłego jej nadzorowania. Aktywna, efektywna współpraca wymaga dwóch elementów: po pierwsze - świadomości swoich indywidualnych celów i umiejętności zdrowej rywalizacji, po drugie - świadomości celu zespołu, wzajemnej więzi i zależności w realizacji zadań zespołowych oraz umiejętności współpracy.

**Jak stymulować odpowiednie role i postawy członków zespołu?**

Przeanalizuj poniższy materiał. Zapoznaj się z właściwymi i konstruktywnymi działaniami członków zespołu, które wspierają jego rozwój.

### Faza orientacji

Grupa nie jest jeszcze zespołem, ale zbiorowiskiem osób. Na tym etapie rozmawia się o celach grupy, nazwie, składzie, przywództwie.

#### Rola i zadanie lidera:

- dostarczenie fachowych informacji,
- zapewnienie jasnej struktury,
- wyjaśnienie podłoża i celu wspólnego zadania,
- pokazanie kompetencji niezbędnych dla członków zespołu,
- zadbanie o dobrą atmosferę.



# Współpraca i współdziałanie w zespole

## Zapamiętaj:

W tej fazie występuje u członków zespołu wyraźna potrzeba orientacji w zakresie działań zespołu oraz poczucia bezpieczeństwa i wzajemnego zaufania.

### **Faza konfliktu**

W wielu grupach występują konflikty, gdy zaczyna się ustalanie: celów, przywództwa i innych ról, norm pracy i zachowania. Na tym etapie uwidacznia się wiele osobistych priorytetów i występuje wrogość między ludźmi. Jeżeli zapanuje się nad tym okresem „docierania”, to wykrystalizują się realne cele, procedury i normy. Ten etap jest szczególnie ważny dla testowania zaufania w grupie.

#### **Rola i zadanie lidera:**

- zrozumienie dla potrzeb i zainteresowań członków grupy;
- jasne i wyraźne przedstawienie działań, które mogą negatywnie wpłynąć na współpracę w zespole;
- aktywna rola wZapamiętaj: W tej fazie zapada decyzja, w jaki sposób grupa będzie radzić sobie z konfliktami. wyjaśnianiu konfliktów w grupie.

## Zapamiętaj:

W tej fazie zapada decyzja, w jaki sposób grupa będzie radzić sobie z konfliktami.

### **Faza organizacji**

Grupa ustala normy i praktyczne zasady. Kiedy i jak będzie pracować, jak będą podejmowane decyzje, jakie zachowania będą obowiązywać, jaki będzie poziom pracy, stopień otwarcia i zaufania. Na tym etapie będzie dużo eksperymentów ze strony jednostek, w celu przetestowania atmosfery w grupie i wzajemnych zobowiązań.

#### **Rola i zadanie lidera:**

- zaoferowanie działań wzmacniających wzajemne zaufanie,
- wycofywanie się z bezpośredniego wpływania na zespół i przyjęcie roli moderatora,
- wzmocnienie fachowych kompetencji członków zespołu,
- podkreślenie konieczności omawiania pojawiających się konfliktów grupowych.

## Zapamiętaj:

W centrum procesu grupowego znajduje się teraz poczucie przynależności do zespołu.

### **Faza zróżnicowania**

Tylko wtedy, jeżeli poprzednie trzy etapy zakończą się sukcesem, grupa będzie całkowicie dojrzała i będzie mogła być w pełni i odczuwalnie wydajna. Określony stopień wydajności może być osiągnięty na każdym etapie rozwoju, ale jest prawdopodobne, że będzie on hamowany przez inne procesy związane z jego rozwojem i indywidualne priorytety.

#### **Rola i zadanie lidera:**

- obserwowanie procesu,
- towarzyszenie w pracy w sposób doradczy,
- delegowanie zadań,
- koordynowanie prac.

## Zapamiętaj:

Grupa osiągnęła najwyższy możliwy poziom dojrzałości. Zadaniem zespołu jest teraz wykorzystanie tego potencjału i utrzymanie go przez możliwie najdłuższy czas.



# Współpraca i współdziałanie w zespole

## Członek zespołu prezentuje dobrą postawę, jeśli:

- spory i konflikty rozwiązuje w drodze współdziałania oraz dąży do porozumienia;
- jest komunikatywny, otwarty i szczery wobec innych, dzieli się tym, co myśli i czuje;
- zachęca innych do dzielenia się swoimi doświadczeniami, pomysłami i opiniami;
- potrafi słuchać i stara się wczuć w punkt widzenia drugiej osoby;
- ufa pozostałym członkom zespołu i wspiera ich w działaniu;
- potrafi przyjmować konstruktywną krytykę i wyciągać z niej wnioski na przyszłość;
- nie rywalizuje z innymi, lecz koncentruje się na celu i zadaniu;
- rozumie cel i jest zmotywowany do jego osiągnięcia;
- szanuje innych i różnice pomiędzy ludźmi;
- angażuje się w proces pracy oraz w procesy podejmowania decyzji w zespole;
- bierze winę na siebie, zamiast oskarżać innych o niepowodzenia całego zespołu lub niewykonanie jakiegoś zadania.

Każdy członek zespołu jest gwarantem sukcesu i osiągnięcia zespołowego celu. Nie tylko lider jest odpowiedzialny za pracę i wykonywanie zadań. Jeśli członek zespołu nie prezentuje powyżej opisanej postawy, należy zastanowić się, czy nie została mu narzucona rola zespołowa, której nie jest w stanie wypełnić i czy nie przydzielić mu zadań bardziej samodzielnych albo też wykluczyć z pracy zespołu.

## 11. Efektywna praca w zespole - podsumowanie

Aby efektywność zespołu była utrzymana na wysokim poziomie, ważne jest, aby:

- członkowie zespołu byli wysoce zmotywowani do pracy. Chodzi tu o wewnętrzną motywację do pracy, która wynika z głębokiego przekonania o słuszności osiągania celu, który stoi przed zespołem. Jeśli wewnętrzna motywacja spada, o jej wzrost może postarać się lider, np. organizując wyjazdy integracyjno-motywacyjne;
- członkowie zespołu sobie nawzajem ufali. Jeśli ludzie sobie ufają, szczerze i otwarcie się ze sobą komunikują, to koncentrują się jedynie na pracy, nie poświęcając swojej energii na spieranie się ze sobą;
- wszyscy członkowie zespołu dbali o swój rozwój. Im bardziej poszczególne osoby dbają o doskonalenie siebie, tym bardziej zespół staje się bogatszy w wiedzę i umiejętności do wykonywania coraz bardziej złożonych zadań lub osiągania ambitniejszych celów;
- wszyscy członkowie zespołu odznaczałi się elastycznością i otwartością na zmiany. Im bardziej są elastyczni, tym lepiej radzą sobie z problemami;
- zasady postępowania i pracy były ustalone wspólnie, a nie narzucone z góry;
- członkowie zespołu z liderem na czele akceptowali i doceniali istniejące różnice pomiędzy członkami zespołu. Ważne jest, aby wszyscy rozumieli, że różnice i odmienności są źródłem kreatywnych pomysłów i rozwiązań, a nie źródłem konfliktów.

## 12. Podsumowanie

Prezentowane opracowanie dostarczyło Ci podstawowej wiedzy z zakresu uwarunkowań **efektywnej pracy w zespole** – kompetencji powszechnie poszukiwanej przez pracodawców. Szczególny nacisk został położony na analizę ról zespołowych i ich znaczenie w kreowaniu współpracy i współdziałania w zespole.

Po zapoznaniu się z materiałem potrafisz:



## Współpraca i współdziałanie w zespole

- określić istotę grupy i zespołu,
- rozpoznać i wskazać główne cechy efektywnego zespołu,
- rozpoznać i wskazać zalety i wady pracy indywidualnej i grupowej,
- określić przyczyny i skutki zakłóceń w pracy zespołowej,
- opisać i scharakteryzować podstawowe role zespołowe,
- rozpoznać w praktyce cechy ról zespołowych,
- tworzyć rozwiązania usprawniające pracę zespołową.

### 13. Literatura:

1. Belbin Raymond Meredith, *Twoja rola w zespole*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008.
2. Bernstein Rozen Albert J. Sydney, Craft, *Trudni współpracownicy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008.
3. M. Gellert, C. Nowak, *Zespół*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008.
4. Hamer Hanna, *Psychologia społeczna. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005.
5. Kossowska Sołtysińska Małgorzata Iwona, *Budowanie zespołów. Materiały szkoleniowe –ćwiczenia, formularze, wskazówki dla prowadzącego*, Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, 2005.
6. OysterCarol K., *Grupy*, Wydawnictwo Zys i S-ka, Poznań 2005.
7. Potocki Arkadiusz (red.), *Zachowania organizacyjne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005.