

# Barbara Wasilewska

---

## Budowanie zespołu z wykorzystaniem metod kreatywnego rozwiązywania problemów

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 52/2, 507-517

---

2018

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.



**Barbara Wasilewska\***

Politechnika Opolska

## **BUDOWANIE ZESPOŁU Z WYKORZYSTANIEM METOD KREATYWNEGO ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW**

### **Streszczenie**

Coraz więcej przedsiębiorstw przykłada wagę do zespołowego rozwiązywania problemów, co sprawia, że tradycyjny sposób budowania zespołu wydaje się już niewystarczający. W związku z tym poszukuje się innych, niestandardowych podejść. Celem przeprowadzonych badań było uskutecznienie działań zespołu za pomocą twórczych metod pracy. Zastosowana metodyka badań do realizacji zadania to wykorzystanie modelu grupy innowacyjnej według Westa, dobór metod kreatywnego rozwiązywania problemów wspartych dostępnymi metodami jakościowymi. Do osiągniętych rezultatów należą: możliwość oceny skuteczności zastosowanych metod, usprawnienie funkcjonowania zespołu oraz wzrost liczby powstałych pomysłów w grupie. W rezultacie należy wywnioskować, że etapy budowania zespołu można zaplanować we właściwy sposób z wykorzystaniem adekwatnych metod.

**Słowa kluczowe:** zespół, metody kreatywnego rozwiązywania problemów, innowacje

### **Wprowadzenie**

Budowanie zespołu pracowników często rozpoczyna się od określenia jego wielkości oraz trwałości. Istotny jest powód jego powstania i dobór właściwych osób.

---

\* Adres e-mail: b.wasilewska@po.opole.pl.

W następnej kolejności ważna staje się wiedza o procesach grupowych, o zachowaniach i dynamice zmian grup. Jak wskazują Głowicki i Łasiński (2013, s. 44–45), metodyka pracy grupowej nie jest jeszcze w pełni ukształtowana, a wielość literatury przedmiotowej z tej tematyki nie ułatwia ostatecznego określenia form, metod pracy grupowej. Autorzy w sposób szczegółowy opisują autorską koncepcję procesu realizacji sesji pracy grupowej w ujęciu uniwersalnym. Budowanie zespołu można rozpocząć już od etapu rekrutowania kandydatów na pracownika przedsiębiorstwa poprzez tworzenie specyficznych wymagań. Ustalaniem kryteriów doboru do kreatywnych zespołów zajęto się już w pracy Tomczak-Horyń i Knosali (2015, s. 334–336). Jednym z nich jest liczba znanych i wykorzystywanych metod twórczego rozwiązywania problemów. Opisywane w niniejszym artykule studium przypadku bazuje właśnie na ich doborze i zastosowaniu w podejmowanym problemie. Tym samym wykorzystuje wiedzę o metodach pracy grupowej oraz zasadach tworzenia kreatywnych zespołów. W związku z tym odpowiedni na te potrzeby był model grupy innowacyjnej według Westa (2000). Model ten wskazuje na czynniki mające wpływ na wzrost innowacyjności grupy. Definiują one wkład grupy „na wejściu”, następnie określają procesy wewnątrzgrupowe, prowadząc w ten sposób do mierzalnych rezultatów. Model przewiduje, że wkład grupy przesądza o wyniku przy całym wpływie kontekstu organizacyjnego. Do najczęstszych barier w skutecznej interakcji należą (Cooley, 1994): dezorganizacja, nieporozumienia oraz trudności w podejmowaniu decyzji. W związku z powyższym celem przeprowadzonych badań było uskutecznienie działań zespołu za pomocą twórczych metod pracy, a wykorzystanie modelu rozszerzonego o dodatkowe elementy pozwoliło na budowanie zespołu w sposób uporządkowany i eliminowanie na bieżąco pojawiających się zakłóceń.

## **1. Charakterystyka grupy badawczej i procedura badawcza**

Sesja twórcza została przeprowadzona w przedsiębiorstwie usług technicznych w Opolu. Organizacja, której przykład zostanie przytoczony, miała już okazję poznać wcześniej wybrane metody twórczego rozwiązywania problemów. Łącznie przed spotkaniem poznała zastosowanie sześciu metod. W celu zaobserwowania dotychczasowej pracy grupowej zdecydowano się wykorzystać synektykę – metodę

typowo grupową oraz wskazującą wysokie wymagania w zakresie ustalenia składu zespołu.

Wytyczne składu uczestników do grupy synektycznej są wyraźnie określone. Im bardziej udaje się zebrać odpowiedni zespół, tym większa skuteczność metody. Kryteria te to między innymi (Nęcka, Broclawik, 1984, s. 139–140; Dobrołowicz, 1993, s. 90–94; Antoszkiewicz, 2008, s. 112–113):

- a) optymalny wiek: 25–40 lat;
- b) grupy heterogeniczne (o różnym wykształceniu, z różnych dziedzin nauki, o różnych zainteresowaniach pozazawodowych oraz poziomach hierarchii);
- c) zróżnicowanie płciowe;
- d) od czterech do siedmiu uczestników;
- e) osoba lidera (uzdolnionego twórczo, znającego procedurę synektyki);
- f) osoba eksperta (posiada największą wiedzę specjalistyczną w zakresie analizowanego problemu).

Skład zespołu pracowników liczył sześć osób, po równo stanowili mężczyźni i kobiety. Ze względu na to, iż badana firma, wyspecjalizowana w chemicznym oczyszczaniu ścieków i uzdatnianiu wody, składa się z fachowców w tym zakresie, ich wykształcenie nieznacznie odbiegało od siebie. Jedynie lider był psychologiem. Ekspertem był właściciel firmy – chemik. Pozostały skład to: inżynier środowiska, biotechnolog, technik żywności i biochemik. Aby zwiększyć skuteczność metody, brano pod uwagę różnorodność zainteresowań pozazawodowych. Przestrzegano jedynie dolnej granicy wieku uczestników (od 25 lat).

Budowanie zespołu poprzedziły:

- a) wywiad nieustrukturyzowany mający na celu ustalenie oczekiwań ze strony przedsiębiorstwa;
- b) określenie składu zespołu;
- c) obserwacja procesów grupowych w przedsiębiorstwie;
- d) zastosowanie metody synektycznej nastawionej na pracę grupową w celu identyfikacji zakłóceń (obserwacja uczestnicząca).

Po ustaleniach z przedsiębiorstwem do budowania zespołu posłużyły:

- model grupy innowacyjnej według Westa,
- metody kreatywnego rozwiązywania problemów.

Dzięki zastosowaniu metody synektycznej dostrzeżono liczne braki komunikacyjne, na przykład jedni pracownicy dążą do jasnej drogi przekazu i krótkiego

kanału komunikacji, inni oczekują uzyskania komfortu pracy, ochrony ich psychiki, a jeszcze inni uważają, że potrzebne jest edukowanie się w zakresie skutecznego porozumienia się. Ta wiedza potwierdza, że przyczyny barier komunikacyjnych są często uzależnione od założeń funkcjonowania organizacji (Sikorski, 2006, s. 69–76). Cechy osobiste, wzajemne związki między pracownikami, miejsce, czas na precyzję przekazu wpływają na jego kodowanie i rekodowanie (Zalewska, 2006, s. 156–172). Wydaje się, że rodzajem sieci komunikacyjnej występującej w firmie jest zdecentralizowana sieć typu „każdy z każdym”. Nie odpowiada on jednak pracownikom badanej firmy i ten stan powinien zostać rozpatrzony jako pierwszy. Należało ściśle określić kierunek przepływu informacji w sieci komunikacyjnej firmy zgodnie z jej potrzebami.

## 2. Wdrożenie modelu grupy innowacyjnej wraz z metodami

Model grupy innowacyjnej obejmuje trzy etapy pracy zespołowej. Zgodnie z nim pracowała grupa pracowników. Na rysunku 1 zaprezentowano poszczególne etapy.

Rysunek 1. Model grupy innowacyjnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie West (2000), s. 68.

## 2.1. Wkład – struktura grupy

Po ustaleniu wielkości grupy oraz jej poziomu zróżnicowania określono zakres obowiązków i norm grupowych. Etap ten pozwala na formowanie się grupy. Umożliwia także naturalne wchodzenie w grupę oraz jej akceptację. W związku z tym zadano następujące polecenia:

1. Określ rodzaj, wielkość, powody powstania zespołu.
2. Oceń interakcje (zachowanie i dynamikę grupy).
3. Podziel członków na innowatorów i adaptatorów.
4. Wymień i oceń oczekiwania członka wobec tego zespołu.
5. Wymień „swoje braki” i zaplanuj postępowanie.

## 2.2. Procesy wewnątrzgrupowe

Procesy te wymagają wielu umiejętności ze strony zarówno lidera lub moderatora, jak i poszczególnych członków zespołu. W części tej spotkać się można także z sytuacjami nieoczekiwanymi, jak konflikty, opór, nawyki utrudniające spójność grupy. Uzyskane poparcie od właściciela przedsiębiorstwa w zakresie innowacyjności pozwoliło na dobór następujących narzędzi kreatywnego rozwiązywania problemów:

1. Oddziałuj na zaangażowanie: metoda prowokacji (de Bono, 2010), rozgrzewka twórcza (Szmidt, 2008), zasady heurystyczne (Nęcka, 1994, 2005) oraz strategię twórczego myślenia (Nęcka, 1995, 2005).
2. Zadbaj o aktywność wszystkich członków: metoda sześciu myślowych kapeluszy (de Bono, 2010) oraz identyfikacja osobista (Nęcka, 1994).
3. Zadbaj o impas: odwracanie i redefiniowanie sytuacji/problemu (Nęcka, 1994).
4. Usuwanie blokad (emocjonalnych): skojarzenia, metafory, analogie (Nęcka, 1994).

Każda z zaproponowanych metod została przeanalizowana i „przećwiczona”. Zaangażowanie uczestników budowane przez „prowokacje” polegało na celowym podważaniu tezy i teorii, tworzeniu sytuacji wymagających ponownego przemyślenia problemu. Prowokacje miały na celu zaproponowanie chętnemu uczestnikowi spotkania przyjęcia roli prowokatora – osoby, która będzie stymulować zespół do nietypowego postrzegania problemów. Od tej pory rola ta została przypisana do konkretnej osoby. Wykorzystanie „rozgrzewki twórczej” miało na celu ułatwienie

koncentracji na zadaniach wymagających twórczego myślenia. Zadania rozgrzewkowe mogły dotyczyć czterech rodzajów myślenia dywergencyjnego: płynności, giętkości, oryginalność myślenia, elaboracji. Na różnych etapach pracy wykorzystywano adekwatne rodzaje myślenia. Stosowanie „zasad heurystycznych” można sprowadzić do haseł nakazujących przyjęcie odpowiedniego nastawienia wobec zadania. Na przykład zasada różnorodności zaleca tworzyć różnorodne pomysły w dużych ilościach, zasada racjonalnej irracjonalności wskazuje na wprowadzanie do zadań form myślenia oderwanego od rzeczywistości, natomiast zasada kompetentnej niekompetencji podkreśla, aby uczestnicy nie obawiali się własnej niekompetencji, gdyż osoby takie nie mają jeszcze wielu szkodliwych nawyków pracy. Wykorzystanie „strategii twórczego myślenia” pozwala wypracować sposoby osiągania twórczych celów i wzrostu kontroli sposobu, w jaki są wprowadzane w życie. Grupa wybrała trzy z dziewięciu strategii, które będą stanowić ich punkt odniesienia do pracy zespołowej (Nęcka, 1995, 2005):

- a) strategia zamykania: zakres wyboru określonych rozwiązań ulega stopniowej redukcji aż do momentu, gdy możliwy jest jeden poprawny wybór;
- b) strategia zarodka: „zarodek” jako pretekst, aby podjąć proces twórczy (idea mało ciekawa może zawierać potencjał transformacji);
- c) strategia jasno określonego celu: jasne określenie tego, do czego dążymy, czyli jakie są konieczne i wystarczające warunki, aby osiągnąć pożądaną wynik końcowy.

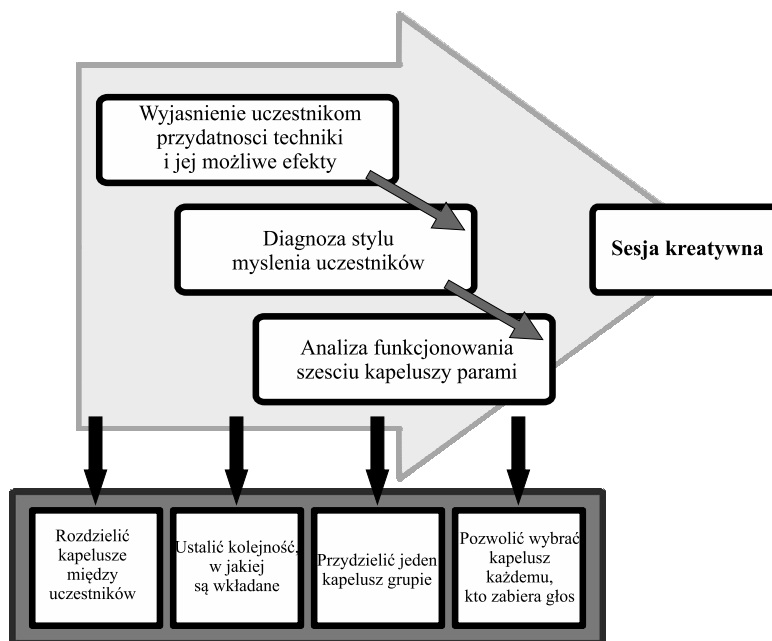
Wysoką aktywność członków zespołu zapewnia metoda „sześciu myślowych kapeluszy”. Na rysunku 2 zaprezentowano poszczególne etapy jej zastosowania. Grupa jest aktywna na cztery sposoby. Sama zadecyduje, który z nich wybiera. Często będzie wynikać to z sytuacji problemowej, przed którą stoi.

Zastosowanie „identyfikacji osobistej” wymaga „wejścia” w rolę określonego przedmiotu lub mechanizmu. Grupę łączy wspólny problem. Uczestnicy widzą różnice i podobieństwo do swojego podejścia. Pozwala to przeciwdziałać barierom umysłowym wszystkich członków zespołu dzięki wyrażeniu rzeczywistych emocji i wrażeń zmysłowych.

Ze względu na sytuację impasu zaproponowano podejście polegające na „odwracaniu i redefiniowaniu sytuacji/problemu”, na przykład: „Ludzie tworzą innowacje” na „Innowacje tworzą ludzi” lub „Zmniejszam liczbę pracowników, a następnie ją zwiększam”. Grupa zastanawia się, co wynika z tak postawionego problemu. Dla

pracy zespołowej jest to ważne ze względu na elastyczność w myśleniu i podejmowaniu decyzji.

Rysunek 2. Schemat spotkania grupy z wykorzystaniem metody sześciu kapeluszy



Źródło: Wasilewska, Knosala (2014).

Ostatnia z metod – „skojarzenia, metafory oraz analogie” – przynosi ogromne korzyści w rozwijaniu myślenia twórczego. Jednocześnie w sposób niewymuszony usuwa wiele blokad pojawiających się w grupie. Pomocne w tym celu są zdania typu: „Czuję się dziś jak... (podaj zjawisko atmosferyczne), bo...”, „Nasz problem jest jak...(porównaj do czegoś), bo...”, „Zdefiniuj swój problem i wskaż podobny problem w innej dziedzinie”.

Procesy wewnątrzgrupowe, tak istotne dla budowania spójności, lojalności i aktywności grupy, wymagają nieustannego ulepszania. Wspierają osiągnięcie pożądanego wyniku ze spotkania.



### 2.3. Wyniki

Na ostatnim etapie budowania zespołu można dokonać wielu jego ocen. Pojawiły się następujące polecenia:

1. Jakiej liczby innowacji oczekujesz po jednej sesji?
2. Oceń innowację: jak jest wielka (istotna), na ile radykalna, nowatorska, czy jest efektywna.
3. Zaproponuj mierniki oceny skuteczności zespołu.
4. Zaproponuj sposób prezentacji wyników i problemów.
5. Zaproponuj sposób celebrowania sukcesu zespołu.

Po zakończonej sesji budowania zespołu uwagę skupiono przede wszystkim na skuteczności zastosowanych metod. W ocenie skuteczności metod brano pod uwagę stopień twórczości zgromadzonych pomysłów oraz sprawność grupy w zakresie stosowania narzędzi. Pomysł może być oceniony według kryterium nowości i użyteczności. Grupa oceniła powstałe pomysły jako nietypowe, ale użyteczne, czyli spełniające postawione oczekiwania. Miarą sprawności grupy jest najczęściej szybkość i łatwość przechodzenia od jednego do drugiego etapu metody. W celu uzyskania indywidualnych opinii na pytanie: „Jak ocenilibyś innowacyjność twojego zespołu w porównaniu z innymi?” zadano pięć pytań na 5-stopniowej skali (West, 2000, s. 69) i uzyskano średni wynik 19 pkt na 25 możliwych, co dało rezultat wysokiego poziomu innowacyjności.

Po 6 miesiącach funkcjonowania zespołu pracowników przeprowadzono wywiady ustrukturyzowane oraz dokonano obserwacji ukrytej. W tym celu wykorzystano wymiary efektywności zespołowej według Hudsona, Smarta i Bourne'a (2001): skuteczność zespołu (wyniki procesów), efektywność zespołu (działania wewnątrz zespołu), zespołowe uczenie się i rozwój zespołu, satysfakcja członków zespołu. W ramach wyników procesów oceniono, że po 6 miesiącach liczba pomysłów na innowacje wzrosła średnio o 7. Zespół łącznie spotkał się 24 razy (raz w tygodniu, po 2 godz.). Działania wewnątrz zespołu oceniono przy wykorzystaniu dyferencjału semantycznego. Grupa oceniała na skali osiągnięcie celu–nieosiągnięcie celu z zastosowaniem metody. Najwyżej oceniono osiągnięcie celu dzięki metodom: „prowokacji oraz skojarzenia, metafory i analogie”, najniżej zaś dzięki „zasadzie heurystycznej” oraz „identyfikacji osobistej”. Bez względu na powyższe oceny grupa stwierdziła, że zespół po 6 miesiącach rozwinął się, co wpłynęło na wysoki poziom zadowolenia z bycia członkiem zespołu. Dokonana obserwacja jawna to potwierdziła.

## Podsumowanie

Budowanie zespołu było działaniem kompleksowym. Wdrożenie poszczególnego postępowania badawczego przebiegało według następującej kolejności:

- a) wywiad nieustrukturyzowany mający na celu ustalenie oczekiwań ze strony przedsiębiorstwa;
- b) określenie składu zespołu;
- c) obserwacja ukryta procesów grupowych w przedsiębiorstwie;
- d) zastosowanie metody synektycznej nastawionej na pracę grupową (obserwacja uczestnicząca) w celu identyfikacji zakłóceń;
- e) zastosowanie modelu grupy innowacyjnej Westa;
- f) dobór i zastosowanie metod kreatywnego rozwiązywania problemów;
- g) ocena zastosowanych metod i zespołu (wywiad ustrukturyzowany oraz obserwacja jawna);
- h) rekomendacje dla przedsiębiorstwa.

Przykład budowania zespołu stanowi pewien wzór postępowania dla pracowników, który wymagać będzie udoskonalenia zgodnie z bieżącymi zmianami przedsiębiorstwa. Może być on wykorzystywany przez inne przedsiębiorstwa przy podobnych problemach. Zespół w swojej pracy bazuje na modelu grupy innowacyjnej według Westa. Uzupełnienie go o metody kreatywnego rozwiązywania problemów dodaje mu wartości. Nieuniknione zakłócenia pojawiające się w zespole zamiast tradycyjnymi metodami są eliminowane niestandardowo, często nie wprost, przez co zmniejszają lęk przed oceną oraz publicznym występowaniem w grupie. Zaplanowanie określonych działań w czasie pozwala przeprowadzić je na oczekiwanym poziomie.

## Literatura

- Antoszkiewicz, J. (2008). *Innowacje w firmie*. Warszawa: Poltext.
- De Bono, E. (2010). *Dziecko w szkole kreatywnego myślenia*. Gliwice: Helion.
- Cooley, E. (1994). Training an Interdisciplinary Team in Communication and Decision-Making Skills. *Small Group Research*, 25 (1), 5–25.
- Dobrołowicz, W. (1993). *Psychologia twórczości technicznej*. Warszawa: WNT.
- Głowicki, P., Łasiński, G. (2013). Model oceny form pracy grupowej w przedsiębiorstwach. *Studia Ekonomiczne*, 161, 44–52.

- Hudson, M., Smart, A., Bourne, M. (2001). Theory and Practice in SME Performance Measurement System. *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (8), 1096–1115.
- Nęcka, E. (1994). *TROP... Twórcze Rozwiązywanie Problemów*. Kraków: Impuls.
- Nęcka, E. (1995). *Proces twórczy i jego ograniczenia*. Kraków: Impuls.
- Nęcka, E. (2005). *Trening twórczości*. Gdańsk: GWP.
- Nęcka, E., Broclawik, K. (1984). O możliwościach wykorzystania synektyki w procesie rozwiązywania zadań wynalazczych. W: A. Góralski (red.), *Zadania. Metoda. Rozwiązanie. Techniki twórczego myślenia. Zbiór 5* (s. 124–165). Warszawa: WNT.
- Sikorski, C. (2006). Relacje komunikacyjne. W: W. Błaszczuk (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych* (s. 69–76). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szmidt, K. (2008). *Trening kreatywności*. Gliwice: Helion.
- Tomczak-Horyń, K., Knosala, R. (2014). Dobór kryteriów do oceny kreatywności pracowników produkcyjnych. W: R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji* (s. 203–211). Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Wasilewska, B., Knosala, R. (2014). Methods for Stimulating Creativity in Production Engineering. *Management and Production Engineering Review*, 5 (4), 76–84.
- West, M.A. (2000). *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zalewska, M. (2006). Komunikowanie się jako podstawa relacji społecznych. W: W. Błaszczuk (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych* (s. 156–172). Warszawa: PWN.

## BUILDING THE TEAM WITH METHODS OF USE CREATIVE PROBLEM SOLVING

### Abstract

More and more companies pay attention to team-solving problems, which makes the traditional way of building a team seem to be insufficient. Therefore, other, non-standard approaches are sought. The aim of the conducted research was to make the team's work more effective using creative methods of work. The research methodology used to carry out the task is to use the innovative group model according to West, choosing methods for creative problem solving supported by available qualitative methods. The achieved results include: the ability to evaluate the effectiveness of the methods used, improve the team's functioning and increase the number of ideas created in the group. As a result, it should be concluded that the stages of team building can be planned in the right way with the use of adequate methods.

*Translated by Barbara Wasilewska*

**Keywords:** team, methods of creative problem solving, innovation

**JEL Codes:** L21, M53, O31