

*Patrycja Kalamala*

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

*Jakub Kołodziejczyk*

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

## MOTYWACJA W ZESPOLE PRACOWNICZYM – OD MOTYWACJI JEDNOSTKI DO MOTYWACJI ZESPOŁU NA PODSTAWIE ANALIZY ZESPOŁOWYCH MAP MENTALNYCH

### Abstract

#### **Motivation in the team of employees – from the individual motivation to team motivation based on an analysis of team mental maps**

Typically, literature on motivation emphasized the importance of individual factors as well as mechanisms that affect the motivation of employees in teams. Team's perspective and factors resulting from mutual interactions and patterns of motivation produced by the team were usually not taken into account in previous studies. The aim of this pilot study was to show the shape of the collective perspective on the meaning of team motivation and test "mental maps" as a tool for studying team constructs of "team motivation".

The following study involved 18 people, working in 3 different teams. Each team was asked to draw a mental map illustrating understanding of the term "team motivation" and relationships between concepts that made up this term. The content and structure of mental maps were analyzed qualitatively (content analysis) and quantitatively (average number of components and connections, maps density, adjacency matrix). The results indicate that: (1) the tool which was used in the study captures the collective mental model specificity of the studied term; (2) beyond the typical motivators presented in the literature on motivation of individuals there are also factors which are specific for the team work and team processes.

**Key words:** team motivation, mental model, mental map, team management

### Streszczenie

W literaturze dotyczącej motywacji na ogół podkreśla się znaczenie indywidualnych czynników czy mechanizmów wpływających na motywację pracowników w zespołach. Zwykle nie uwzględnia się perspektywy zespołu oraz czynników wynikających ze wzajemnych interakcji i wytworzonych w zespole wzorców motywacyjnych. Celem przeprowadzonego badania pilotażowego było ukazanie kształtu kolektywnej perspektywy w rozumieniu motywacji zespołu i przetestowanie „map mentalnych” jako narzędzia służącego do badania zespołowych konstrukcji pojęcia „motywacja zespołu”.

W badaniu wzięło udział 18 osób pracujących w 3 różnych zespołach. Każdy z zespołów został poproszony o narysowanie mapy mentalnej ilustrującej rozumienie terminu „motywacja zespo-

lu” i zależności między pojęciami, które się na ten termin składają. Treść i strukturę map mentalnych poddano analizie jakościowej (analiza treści) i ilościowej (średnie liczby komponentów i połączeń, gęstości map, macierze sąsiedztwa). Uzyskane wyniki wskazują, że: (1) narzędzie, którym posłużono się w badaniu, pozwala na uchwycenie specyfiki zbiorowego modelu mentalnego badanego pojęcia; (2) poza typowymi motywatorami wstępującymi w literaturze dotyczącej motywacji jednostek, w mapach znajdują się też czynniki charakterystyczne dla pracy i procesów zespołowych.

**Słowa kluczowe:** motywacja zespołu, model mentalny, mapy poznawcze, zarządzanie zespołem

## Wprowadzenie

Wiedza o motywacji zespołu na gruncie nauk o zarządzaniu jest budowana przede wszystkim na podstawie dorobku powstałego w dziedzinie psychologii organizacji w odniesieniu do motywacji jednostek [Clark, 2005]. Wynika to między innymi z faktu, że zespoły składają się z jednostek i zrozumienie mechanizmów kierujących ich zachowaniem stanowi w różnych paradygmatach badania motywacji podstawę wywierania wpływu lub zwiększania poczucia spełnienia, satysfakcji i osiągnięć [Foster, 2007], ale także z historycznego kontekstu rozwoju pracy ludzi w organizacjach, przebiegającego od indywidualnie wykonywanych zadań do zadań realizowanych wspólnie z innymi. Docenienie roli zespołów przyczyniło się do zwrócenia większej uwagi na specyficzne dla nich procesy, takie jak: przywództwo, komunikacja, podejmowanie decyzji, współdziałanie i inne, które sprzyjają lub destrukcyjnie wpływają na ostateczne rezultaty pracy i samopoczucie członków. To, co stanowi o sile zespołów – różnorodność: wiedzy, wartości, osobowości, doświadczenia i przekonania, które wnoszą poszczególne osoby, może też przyczynić się do powstawania konfliktów i niepowodzeń. Powoduje to, że motywowanie zespołu staje się trudniejszym wyzwaniem niż motywowanie jednostek.

Większość dotychczasowych badań nad motywacją zespołu skupia się na jednostce, w mniejszym stopniu zwracając uwagę na społeczny kontekst motywacji w zespole i specyficznych dla niego procesów. Niniejszy artykuł ma na celu przedstawienie wyników przeprowadzonego badania pilotażowego weryfikującego kolektywną perspektywę w rozumieniu motywacji zespołu oraz przetestowanie „map mentalnych” jako narzędzia służącego do badania zespołowych konstruktów pojęcia „motywacja zespołu”.

## Motywacja jednostek i zespołów

Motywacja stanowi układ sił – siły te skłaniają ludzi do zachowywania się w określony sposób [Griffin, 2004]. Badania wskazują, że zobowiązanie wynikające ze stosunku pracy to jedna z sił kształtujących ogólną motywację czło-

wieka [Becker, Meyer, Vandenberghe, 2004]. Craig C. Pinder [1998; za: Latham, Pinder, 2005] opisał motywację do pracy jako zestawienie wewnętrznych i zewnętrznych sił pracownika, których wypadkowa inicjuje zachowania związane z pracą. W podejściu Pindera do motywacji zwraca się uwagę na indywidualne cechy pracownika (wewnętrzne potrzeby i motywy) oraz cechy środowiskowe miejsca pracy (rodzaj wykonywanej pracy, system kar i nagród), czyli na kontekst pracy. Rola kontekstu pracy dla motywacji jest podejmowana przez badaczy, jednak brakuje jednoznacznych konkluzji [Meyer, Allen, 1997; za: Becker, Meyer, Vandenberghe, 2004]. Na gruncie teorii zarządzania możemy wyróżnić trzy główne kategorie teorii motywacji w pracy [Ellemers, Gilder, Haslam, 2004]. Teorie potrzeb instruują, w jaki sposób motywować do zaspokajania potrzeb dzięki pracy [Hackman, Oldham, 1976]. Inne teorie skupiają się na procesach poznawczych leżących u podłoża zachowań pracowniczych (teoria oczekiwań [Vroom, 1964], teoria sprawiedliwości [Mowday, 1979]). Teorie wzmocnień natomiast próbują tłumaczyć, dlaczego pewne zachowania pracownicze są częstsze niż pozostałe [Komaki, Coombs, Schepman, 1996].

Chociaż motywacja do pracy tkwi w pojedynczych osobach [Bacharach, 2006, za: Foss, Lindenberg, 2012], to okazuje się, że ogólna motywacja zespołu do pracy jest większa, jeśli motywy są współdzielone przez wszystkich członków zespołu [Foss, Lindenberg, 2012]. Maureen L. Ambrose oraz Carol T. Kulik [1999] dokonali przeglądu ponad 200 badań empirycznych nad motywacją do pracy, dochodząc do wniosku, iż nadal niewiele wiadomo na temat charakteru motywacji w zespole. Badacze zwrócili uwagę, że należy się skupić na perspektywie zespołu w badaniu motywacji, ponieważ dostępne teorie zostały stworzone w odniesieniu do pojedynczego pracownika. Innego zdania jest Richard E. Clark [2005], który uważa, że wypracowane mechanizmy motywowania jednostki mogą być z powodzeniem wykorzystywane również w przypadku motywowania zespołów, wyróżniając jedynie dwie cechy charakterystyczne motywacji zespołu – eksperckość członków (*expertise*) oraz współpracę (*collaboration*) [Clark, 2003].

Na gruncie psychologii stosowanych jest wiele metod służących badaczom do tworzenia i weryfikowania teorii motywacji, mających uniwersalne zastosowanie (techniki samoopisowe, wskaźniki na podstawie obserwacji, techniki projekcyjne, techniki obiektywne), oraz metod specyficznych, służących badaniu motywacji w sytuacji pracy, takich jak miary produktywności [West, Uhlenberg, 1970]. Służą one badaniu indywidualnych motywów i wpływu środowiska na podejmowanie pracy i motywację pracowników. Większość sugestii dotyczących motywacji zespołów opiera się właśnie na wiedzy wynikającej z badań nad motywacją jednostek. Oprócz tego jednak równolegle na motywację zespołów można patrzeć z perspektywy specyficznych cech i procesów pracy zespołowej, które są charakterystyczne wyłącznie dla niej. Próba ukazania ich wpływu na motywację zespołu wymaga posłużenia się metodami pozwalającymi na uchwycenie społecznego charakteru pracy zespołowej.

## Modele i mapy mentalne

Na gruncie psychologii poznawczej została rozwinięta koncepcja modeli mentalnych rozumianych jako wewnętrzna symboliczna reprezentacja świata lub jego aspektów [Johnson-Laird, 1983]. Indywidualne modele mentalne zawierają prywatne definicje, pojęcia, przekonania, egzemplifikacje, będąc zorganizowanymi ramami wiedzy, które umożliwiają jednostce myślenie, a także opisywanie, tłumaczenie oraz przewidywanie zachowania [Rouse, Morris, 1986]. Tak rozumiany model mentalny odzwierciedla percepcję rzeczywistości przez jednostkę [Brunswik, 1956, za: Klein, Lim, 2006], ukazując jednocześnie związki pomiędzy komponentami tej wiedzy [Webber, 2000, za: Klein, Lim, 2006].

W literaturze przedmiotu wskazuje się także na istnienie zespołowych modeli mentalnych, reprezentujących wiedzę podzielaną przez cały zespół (*shared mental models*) [Cannon-Bowers, Salas, Converse, 1993]. Definiowane są także jako część wspólna wiedzy, zasobów, ról, celów i zdolności wszystkich członków zespołu [Klein, Lim, 2006]. Zespołowe modele mentalne pozwalają na antycypowanie działania innych członków zespołu i ich koordynowanie. Dotychczasowe badania sugerują, że członkowie zespołu najprawdopodobniej posiadają wiele modeli mentalnych w zależności od opisywanego aspektu działania zespołu [Klimoski, Mohammed, 1994]. Jednocześnie Kathleen M. Carley [1997] wskazuje na trzy decydujące dla zespołowych modeli mentalnych kwestie: jednolitość podzielanego modelu – takie samo rozumienie wiedzy (*uniformity of sharing*), stopień powszechności podzielanego modelu – podzielenie przez innych modelu mentalnego (*degree of sharing*), świadomość – członków zespołu, że inni podziеляją ten model (*awareness of sharing*). Oznacza to, że na przykład informacja zostanie włączona do mentalnego modelu zespołu wtedy, gdy jeśli będzie w podobny sposób rozumiana przez członków zespołu, będzie wśród nich powszechna, a członkowie zespołu będą świadomi, że wiedzą to również pozostali. Zespołowe modele mentalne były wykorzystywane do odzwierciedlania takich konstruktów jak: wykorzystywany sprzęt, zadanie, interakcje w zespole, zespół [Mohammed, Dumville, 2001]. Bez względu na charakter badanego aspektu działania zespołu, podkreślany jest fakt, iż każdy model mentalny dzielony przez współpracowników wpływa na efektywność działania zespołu.

Sposobem docierania do modeli mentalnych (indywidualnych i zespołowych) stosowanych w badaniu organizacji są mapy mentalne. Mapa mentalna jest zoperacjonalizowaną metodą badania sposobów myślenia ludzi za pomocą graficznej reprezentacji pojęć i zależności [m.in. Fiol, Huff, 1992; za: Stocki, 2005]. Jako metoda badawcza dostarcza informacji na temat spostrzegania przez jednostki bądź grupy dowolnie wybranego aspektu rzeczywistości, pozwalając na operacjonalizację prywatnych i społecznych modeli mentalnych dotyczących badanego obszaru pojęciowego. Termin „motywacja zespołu” można potraktować jako teoretyczny system konstruktów, który tłumaczy przyczyny i skutki działania, a także jego natężenie, ukierunkowanie oraz trwanie [Pinder, 1998]. Dzięki temu można zweryfikować model mentalny motywacji zespołu wspólny wszystkim jego członkom, wykorzystując kolektywną mapę mentalną jako narzędzie badawcze.

## Badania własne

Doświadczenie płynące z pracy stanowi jeden z aspektów przestrzeni życiowej człowieka, a środowisko pracy oddziałuje na tło rozwojowe człowieka, modyfikując sposób jego myślenia o motywacji [Pinder, 1998]. Z tego powodu zmienną niezależną w badaniu jest perspektywa tworzenia mapy, czyli stan zatrudnienia, zmienną zależną – konceptualizacja pojęcia „motywacja zespołu”. Wnioski o występowaniu zależności będą wysuwane na podstawie analizy dominujących trendów w mapach mentalnych. Warto zaznaczyć, iż badanie miało charakter pilotażowy w celu weryfikacji zasadności doboru metody do problematyki badawczej.

## Osoby badane

Badana próba składała się z 18 osób, 10 mężczyzn oraz 8 kobiet, stanowiących trzy odrębne zespoły osób pracujących; każdy zespół składał się z sześciu członków. Członkowie zespołów byli w wieku od 28 do 49 lat ( $M = 33,5$ ,  $SD = 7,78$ ). Zespoły stanowili pracownicy trzech krakowskich korporacji, z wykształceniem wyższym, o różnych specjalnościach, współpracujący zawodowo w ramach projektu od 2 do 4 lat ( $M = 3$ ,  $SD = 0,82$ ).

## Narzędzie badawcze

Zadaniem każdego z zespołów było skonstruowanie kolektywnej, czyli wspólnej wszystkim członkom zespołu, mapy mentalnej. Do rysowania map mentalnych w każdym przypadku użyto tego samego narzędzia badawczego. Każdy zespół otrzymał arkusz papieru w rozmiarze A3, na którym miał narysować mapę, oraz samoprzylepne kartki typu Post-it, które miały stanowić kolejne komponenty mapy. Podczas procedury badacz używał notatnika w celu zapisywania definicji pojęć, tak aby każdy zespół stosował aparat pojęciowy w tym samym rozumieniu. Termin „motywacja zespołu”, jako słowo klucz, został wcześniej zapisany przez badacza w centrum arkusza i wyróżniony ramką.

Badani mogli wyznaczać związki i zależności przyczynowo-skutkowe pomiędzy komponentami mapy – w tym celu ustalono oznaczenia. Linia ciągła sygnalizowała ważną zależność, linia przerywana mniej ważną zależność pomiędzy komponentami mapy. Brak linii oznaczał brak więzi pomiędzy komponentami. Zależność przyczynowo-skutkową obrazowano za pomocą grota strzałki – grot wskazywał na skutek danej zależności. Każda linia mogła łączyć tylko i wyłącznie dwa komponenty mapy, a każdy komponent mapy musiał mieć połączenie w stosunku do słowa klucza bądź innego komponentu mapy.

## Procedura badania

Wykorzystanie map mentalnych jako narzędzia badawczego wymaga od badanych podstawowych kompetencji i doświadczenia w posługiwaniu się nimi [Stocki, 2005]. W związku z tym w procedurze badania można wyróżnić trzy etapy, które poza gromadzeniem danych dostarczają niezbędnych kompetencji do wykonania zadania. Pierwszy etap polegał na omówieniu, czym jest mapa mentalna i w jaki sposób można ją stworzyć. Każdy z uczestników otrzymał instrukcję tworzenia mapy. Następnie uczestnicy mieli okazję indywidualnie wykonać ćwiczeniową mapę mentalną dotyczącą pojęcia „komfort ruchu drogowego”. Podczas konstruowania tejże mapy istniała możliwość konsultacji i zadawania pytań badaczowi. Warto dodać, że oprócz kilku pytań o charakterze technicznym rysowanie map nie sprawiało osobom badanym problemów. Drugi etap procedury miał na celu zdefiniowanie problematyki badawczej. Każdy uczestnik z osobna miał za zadanie zastanowić się nad własnym rozumieniem motywacji zespołu i zapisać na kartkach Post-it związane z tym pojęcia. Z uwagi na relacje pomiędzy denotacjami w języku polskim, po upływie wyznaczonego czasu badacz aranżował otwartą dyskusję uczestników w celu ustalenia wspólnego aparatu pojęciowego zespołu – rozumienia terminów, którymi posługiwali się badani. W finalnym etapie zespół miał stworzyć w sposób kolektywny na otrzymanym arkuszu mapy mentalnej pojęcia „motywacja zespołu”, wykorzystując wyodrębnione i uzgodnione na wcześniejszym etapie procedury pojęcia oraz wskazując relacje między nimi. Czas trwania badania wyniósł w przybliżeniu 95 minut, jednak długość trwania poszczególnych części była w pełni zależna od tempa pracy zespołu. Przykład mapy mentalnej uzyskanej w toku badań znajduje się na Rycinie 1.

## Procedura analizy danych

W wyniku przeprowadzonego badania otrzymano 3 mapy mentalne zespołów pracujących. Pierwszy jakościowy etap analizy miał na celu ustalenie aparatu pojęciowego. Utworzono wspólny wszystkim mapom słownik pojęć, na który składały się komponenty map, czyli pojęcia zapisane na karteczkach Post-it. Następnie utworzono skrócony słownik pojęć w celu odrzucenia synonimów. Dla zobrazowania tego kroku analizy fragment słownika przedstawiono w Tabeli 1. Na podstawie aparatu pojęciowego przeprowadzono kategoryzację [Babbie, 2008] pojęć słownika. Pogrupowano pojęcia w odpowiednie kategorie, za kryterium grupowania przyjmując specyficzne cechy i procesy w pracy zespołu.

W drugim, ilościowym kroku analizy zliczono ogólną liczbę komponentów oraz liczbę połączeń z uwzględnieniem charakteru danej zależności dla każdej mapy indywidualnie, co następnie pozwoliło na uzyskanie średniej liczby komponentów i połączeń oraz odpowiadających im odchyłeń standardowych. Obliczono także gęstość map, dzieląc liczbę połączeń przez liczbę komponentów



Aparat pojęciowy	Zespół		
	X	Y	Z
Dyscyplina, samozaparcie	1	0	0
Hierarchia odpowiedzialności w zespole	1	0	0
Integracja	0	1	0
Jasność projektu	0	0	1
Komfort pracy, warunki pracy	1	1	0
Kompetencje i doświadczenie	1	0	0
Mierzalne nagrody	0	0	1
Nastawienie na cel działania	1	0	1

Źródło: opracowanie własne.

## Wyniki

Nie odnotowano różnic pomiędzy zespołami w strukturze otrzymanych map mentalnych. Mapy nie różniły się istotnie pod względem liczebności komponentów ( $p > 0,05$ ,  $df = 2$ ,  $\chi^2 = 1,194$ ), połączeń ( $p > 0,05$ ,  $df = 2$ ,  $\chi^2 = 2,535$ ) oraz gęstości map ( $p > 0,05$ ,  $df = 2$ ,  $\chi^2 = 2,846$ ). W wyniku wstępnej analizy zawartości map mentalnych uzyskano w sumie 62 komponenty map poznawczych oraz 83 połączenia między nimi (Tabela 2). Aparat pojęciowy składał się z 53 różnych pojęć.

Tabela 2

Różnice strukturalne map

Oznaczenie	Osoby pracujące			Suma
	Zespół X	Zespół Y	Zespół Z	
Liczba komponentów mapy	24	21	17	62
Liczba połączeń	28	29	26	83
Gęstość map	1,17	1,38	1,53	

Źródło: opracowanie własne.

W wyniku analizy treściowej map otrzymano 7 kategorii, które definiują motywację zespołu, uwzględniając podmiotowość zespołu jako całości (Tabela 4). Warto przedstawić przykładowe pojęcia zaklasyfikowane do poszczególnych kategorii (Tabela 3).

Tabela 3

## Kategoryzacja pojęć słownika wraz z przykładami

Kategoria kodowa	Egzemplifikacja
Klimat/warunki pracy	brak rygoru, zaufanie, relacje nieformalne, komfort
Cechy indywidualne (członków zespołu)	dyscyplina, asertywność, ambicja
Spójność zespołu	integracja, potrzeba afiliacji, nastawienie na sukces
Wzmocnienia (motywatory i bodźce otoczenia)	awans, pochwały, wynagrodzenie za pracę
Wspólny inspirujący cel	nastawienie na cel, wspólne dobro firmy
Współpraca	pomoc, wsparcie
Odpowiedzialność indywidualna i zespołowa	hierarchia odpowiedzialności, systematyczna ocena członków zespołu

Źródło: opracowanie własne.

Różnica w rozkładzie komponentów w poszczególnych kategoriach jest istotna statystycznie ( $p < 0,001$ ,  $\chi^2 = 47,674$ ,  $df = 6$ ). Największa liczba komponentów map odnosi się do kategorii „klimat/warunki pracy” oraz „cechy indywidualne”. Najmniejsza liczba odnosi się do kategorii „odpowiedzialność indywidualna i zespołowa”, a pojęcia odnoszące się do tej kategorii odnaleziono tylko w jednej spośród trzech analizowanych map.

Tabela 4

## Rozkład komponentów map z uwagi na kategorię

Kategoria \ Zespół	1	2	3	4	5	6	7	Suma	Legenda
									1 – klimat/warunki pracy
									2 – cechy indywidualne
X	6	4	4	3	1	2	4	24	3 – spójność zespołu
Y	3	4	2	6	3	3	0	21	4 – wzmocnienia
Z	3	4	5	2	3	0	0	17	5 – wspólny inspirujący cel
Suma	12	12	11	11	7	5	4	62	6 – współpraca
									7 – odpowiedzialność indywidualna i zespołowa

Źródło: opracowanie własne.

Przyjmując powstałą kategoryzację pojęć za podstawę dalszych analiz, zwerfikowano postrzegane zależności między- oraz wewnątrzkatégorialne, a także zależności poszczególnych katégorii i słowa klucza „motywacja zespołu”. Macierz sąsiedztwa została przedstawiona w Tabeli 5. Charakter powstałych relacji nie był brany pod uwagę w analizie; wprowadzone zróżnicowanie zależności miało na celu jedynie zapobiec ograniczaniu sposobu myślenia o motywacji przez zespół.

Tabela 5

Macierz sąsiedztwa dla średniej liczby połączeń między katégoriami

Kategoria	1	2	3	4	5	6	7	Liczba połączeń wskazujących na bezpośredni związek katégorii z centralnym pojęciem „motywacja zespołu”
1	0	0	2	0	1	3	0	2
2	0	1	2	1	1	0	1	1
3	2	2	1	1	1	1	1	2
4	0	1	1	1	1	0	0	3
5	1	1	1	1	0	0	0	2
6	3	0	1	0	0	0	0	1
7	0	1	1	0	0	0	0	0

Legenda
1 – klimat/warunki pracy
2 – cechy indywidualne
3 – spójność zespołu
4 – wzmocnienia
5 – wspólny inspirujący cel
6 – współpraca
7 – odpowiedzialność indywidualna i zespołowa

Źródło: opracowanie własne.

W powstałych mapach 22% komponentów odnosi się bezpośrednio do słowa klucza, pozostałe zależności były wyznaczane między komponentami map. Najwięcej bezpośrednich odniesień do pojęcia „motywacja zespołu” odnotowano w katégorii „wzmocnienia” (średnio 3 połączenia), brak zależności odnotowano w przypadku „odpowiedzialności indywidualnej i zespołowej”. Jedynie 9% zależności stanowią autoodniesienia do katégorii. Po jednym takim połączeniu odnotowano w przypadku katégorii „spójność zespołu”, „wzmocnienia” oraz „cechy indywidualne”. Aż 91% zależności stanowią zidentyfikowane relacje międzykatégorialne. W przypadku identyfikacji zależności między katégoriami

zespoły najczęściej wyznaczały relacje pomiędzy kategoriami „współpraca” oraz „klimat/warunki pracy” (3), a także „spójność zespołu” oraz „klimat/warunki pracy” (2), „spójność zespołu” oraz „cechy indywidualne” (2). Warto nadmienić, iż kategoria „spójność zespołu” jako jedyna posiada połączenia ze wszystkimi kategoriami kodowymi.

## Dyskusja wyników

Badanie zjawisk na gruncie zarządzania zostało zdominowane perspektywą pojedynczego pracownika. Zespół jest natomiast formacją społeczną, która ma specyficzną jakość i podmiotowy charakter. Z tego względu należy kierować uwagę również w stronę zespołu jako całości [Foss, Lindenberg, 2012]. Przeprowadzone badanie pilotażowe potwierdziło zasadność wykorzystania mapy mentalnej jako narzędzia badawczego, ponieważ jej zastosowanie umożliwia weryfikację zbiorczego podejścia do zjawiska, w tym przypadku motywacji.

W wyniku analizy jakościowej map mentalnych otrzymano hierarchię ważności aspektów pracy zespołowej dla motywacji zespołu. Jak się okazało, motywacja zespołu wiąże się ze wszystkimi kluczowymi aspektami stanowiącymi o specyfice pracy zespołowej, które są wyróżniane na gruncie dostępnej literatury [Nalepa, Taraszkiewicz, 2007]. Zespoły pracownicze największą wagę przywiązują do klimatu i warunków pracy, cech indywidualnych członków, a także spójności zespołu i wzmocnień. Taka sytuacja wskazuje na wysoką świadomość wpływu cech środowiska pracy oraz cech indywidualnych członków na poziom zmotywowania do pracy zespołowej, co jest zgodne z teorią Pindera [1998]. Warto zwrócić uwagę, że mniejsza suma komponentów nie oznacza, iż dana kategoria nie ma znaczenia dla motywacji zespołu. Wszystkie odgrywają znaczącą rolę, z tego właśnie względu zostały uwzględnione w mapach.

Więcej zależności wyznaczanych przez zespoły pomiędzy kategoriami niż wewnątrz kategorii dowodzi, iż motywując, nie powinno skupiać się na jednym aspekcie pracy, ponieważ poszczególne aspekty są od siebie uzależnione. Należy zatem kontrolować wpływ zabiegów motywacyjnych na zależne domeny. Największy związek kategorii występuje pomiędzy współpracą a warunkami i klimatem pracy. Klimat pracy wiąże się także ze spójnością zespołu, natomiast spójność zespołu wiąże się z cechami indywidualnymi jego członków. Według Barbary Kożusznik poziom spójności odzwierciedlany jest poziomem rozwoju „ducha grupy” [Kożusznik, 1998]. Jak się okazało, spójność zespołu wykazuje zależności ze wszystkimi pozostałymi aspektami pracy w zespole, zatem dobry menedżer powinien zwracać uwagę na poziom spójności zespołu, którym zarządza. Badacze podkreślają fakt, że grupa charakteryzująca się wysoką spójnością staje się odporna na negatywny wpływ czynników zewnętrznych, a mniej spójne grupy są w wyższym stopniu podatne na oddziaływanie sytuacyjnych i incydentalnych zagrożeń. Co więcej, wzmocnienia najbardziej bezpośrednio wiążą się z pojęciem motywacji zespołu, co może wskazywać na fakt skuteczności czyn-

ników motywacyjnych związanych z korzyścią gratyfikacyjną: pochwała czy wynagrodzenie za pracę. Należy jednak pamiętać, że zewnętrzne czynniki motywacyjne mają zwykle charakter impulsywny i krótkotrwały [Ratyński, 2005].

W literaturze przedmiotu dotyczącej motywacji zespołu panuje przekonanie o możliwości aplikacji technik motywacyjnych jednostek na gruncie pracy całego zespołu [Clark, 2005]. Uzyskane wyniki stoją w opozycji do tego poglądu. Okazuje się, że motywacja w zespole stanowi układ wielu czynników [por. Clark, 2003], dodatkowo wzajemnie z sobą powiązanych, przez co potrzeby i motywy jednostek niekoniecznie będą się pokrywać z motywami zespołu jako całości. Clark przedstawia 5 celów motywacji w zespole, wymieniając wśród nich między innymi wspólne przekonania i odpowiedzialność członków za wkład wnoszony do zespołu [Clark, 2005]. Kategorie powstałe na podstawie analizy treści map wskazują na wysoką samoświadomość zespołów odnośnie do działania mechanizmu motywacji. Kategorie nie tylko zawierają w sobie cele motywacji w rozumieniu Clarka, ale także poszerzają to zagadnienie, zwracając na przykład uwagę na rolę aspektu klimat/warunki pracy, którego Clark nie bierze pod uwagę.

Forma pracy zespołowej powoduje, że indywidualną motywację pracownika należy zaadaptować do potrzeb, celów i oczekiwań zespołu, którego pracownik jest członkiem [Ellemers, Gilder, Haslam, 2004]. Działając zespołowo, pracownicy przyjmują stopniowo, obok indywidualnej, również kolektywną perspektywę spostrzegania zjawisk w organizacji.

Celem przeprowadzonego badania pilotażowego było zwrócenie uwagi badaczy motywacji na specyfikę sposobu rozumienia motywacji przez zespół. Sporządzona klasyfikacja pojęć wskazuje, że nie istnieje jeden kolektywny wymiar spostrzegania motywacji; motywacja zespołu dotyczy wszystkich najważniejszych cech i procesów pracy w zespole. Menedżer, chcąc skutecznie motywować do pracy jednocześnie cały zespół, a nie tylko pojedynczych pracowników, powinien być świadomy sposobów konceptualizacji motywacji przez zespół i brać pod uwagę wszystkie czynniki sprawcze wraz z siecią zależności między nimi.

## Literatura

- Ambrose M.L., Kulik C.T. (1999), *Old Friends, New Faces: Motivation Researches in the 1990s*, „Journal of Management”, vol. 3(25).
- Babbie E. (2008), *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Becker T.E., Meyer J.P., Vandenberghe Ch. (2004), *Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 6(89).
- Cannon-Bowers J.A., Salas E., Converse S.A. (1993), *Shared Mental Models in Expert Team Decision Making* [w:] J. Castellan (ed.), *Individual and Group Decision Making: Current Issues*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Carley K.M. (1997), *Extracting Team Mental Models Through Textual Analysis*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 18.

- Clark R.E. (2003), *Fostering the Work Motivation of Individuals and Teams*, „Performance Improvement”, vol. 3(42).
- Clark R.E. (2005), *Research-Tested Team Motivation Strategies*, „Performance Improvement”, vol. 1(44).
- Ellemers N., Gilder D., Haslam S.A. (2004), *Motivating Individuals and Groups at Work: a Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance*, „Academy of Management Review”, vol. 3(29).
- Foss N.J., Lindenberg S. (2012), *Teams, Team Motivation, and the Theory of the Firm*, „Managerial and Decisions Economics”, vol. 33.
- Foster J.J. (2007), *Motywacja w miejscu pracy* [w:] N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk.
- Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hackman J.R., Oldham G.R. (1976), *Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory*, „Organizational Behavior and Human Performance”, vol. 16, s. 250–279.
- Ilgen D.R., Sheppard L. (2001), *Motivation in Teams* [w:] H.T. Erez, U. Kleinbeck (eds.), *Motivational Issues in Multinational Teams*, Erlbaum, New York.
- Johnson-Laird P.N. (1983), *Mental Models: Towards a Cognitive Science of Language Inference and Consciousness*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Klein K., Lim B. (2006), *Team Mental Models and Team Performance: A Field of Study the Effects of Team Mental Model Similarity and Accuracy*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 27.
- Klimoski R., Mohammed S. (1994), *Team Mental Model: Construct or Metaphor?*, „Journal of Management”, vol. 20.
- Komaki J.L., Coombs T., Schepman S. (1996), *Motivational Implications of Reinforcement Theory* [w:] L.P.R. Steers (ed.), *Motivation and Leadership at Work*, McGraw-Hill, New York.
- Kozusznik B. (1998), *Psychologia zespołu pracowniczego*, Uniwersytet Śląski, Katowice.
- Latham G.P., Pinder C.C. (2005), *Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century*, „Annual Review of Psychology”, vol. 56.
- Mohammed S., Dumville B.C. (2001), *Team Mental Models in a Team Knowledge Framework: Expanding Theory and Measurement across Disciplinary Boundaries*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 22.
- Mowday R., Steers R., Porter L. (1979), *The Measurement of Organizational Commitment*, „Journal of Vocational Behavior”, vol. 14.
- Nalepa K., Taraszkiewicz M. (2007), *Zespół. Praca zespołowa. Praca w zespole*, „Trendy – Uczenie w XXI wieku”, vol. 2(16).
- Pinder C.C. (1998), *Work Motivation in Organizational Behavior*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Ratyński W. (2005), *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Rouse W.B., Morris N.M. (1986), *On Looking into the Black Box: Prospects and Limits in the Search for Mental Models*, „Psychological Bulletin”, vol. 3(100).
- Stocki R. (2005), *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- West S., Uhlenberg D. (1970), *Measuring Motivation*, „Theory into Practice”, vol. 1(9).
- Vroom V.H. (1964), *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, New York.