



fot. Jakub Stępień

prof. Jarosław Szymański

Profesor zwyczajny na Wydziale Architektury i Wzornictwa Akademii Sztuk Pięknych w Gdańsku, gdzie prowadzi Pracownię Projektowania Produktu. W latach 2012–2016 prorektor ds. kształcenia i spraw studenckich tej uczelni.

Współzałożyciel pracowni projektowej i architektonicznej STUDIO 1:1, w której od 2001 roku razem z innymi projektantami realizuje projekty z zakresu wzornictwa przemysłowego, architektury oraz wystawiennictwa. Laureat wielu nagród w konkursach międzynarodowych i krajowych. W roku 2019 otrzymał tytuł Designera Roku nadawany przez Instytut Wzornictwa Przemysłowego w Warszawie.

3 Współ w zespół

praca zespołowa

kreatywność

popelnianie błędów

komunikacja w zespole

Niezależność, nonkonformizm, egocentryzm, skłonność do ryzykowania, powszechnie uważane za destrukcyjne dla pracy zespołu, mogą korzystnie wpływać na skuteczność i rezultaty osiągnięte w działaniu grupowym. Praca w dużym zespole nie musi oznaczać dla projektanta anonimowości, kompromisów, wyrzeczeń i rezygnacji z własnych ambicji.

Jeśli chcesz zarządzać zespołem, najpierw musisz się upewnić, że znasz jego członków.

Richard Hackman

Wstęp

Kilka miesięcy temu napisałem krótki tekst do niniejszego pisma o przewidywaniu przyszłości, a właściwie nie o jej przewidywaniu, a tworzeniu, i to z dnia na dzień¹. Większość przewidywań co do naszej świetlanej przyszłości runęła w gruzy. Świat stanął przed zagrożeniem ze strony wirusa, którego nadejście wszyscy przewidywali, ale nikt się na jego przyście nie przygotował. Obecna sytuacja skraca nam perspektywę przewidywań i każe ważyć słowa, stawiać zasadnicze pytania i analizować bardziej niż kiedykolwiek skutki obecnych działań dla przyszłości. Skłania też do pisania tekstu o charakterze otwartym, w którym więcej pytań i wątpliwości niż tez i odpowiedzi.

Artykuł ten dotyczy wpływu wybranych cech i zachowań, przypisywanych projektantom kształconym na uczelniach plastycznych w paradygmacie artysty, na umiejętność pracy zespołowej. Takie cechy jak niezależność, nonkonformizm, egocentryzm, skłonność do ryzykowania, powszechnie uważane za destrukcyjne dla pracy zespołu, zdaniem autora wpływają korzystnie na skuteczność działań grupy i osiągnięte rezultaty. Praca w dużym zespole dla projektanta nie musi oznaczać anonimowości, kompromisów, wyrzeczeń i rezygnacji z własnych ambicji. Może stanowić doświadczenie

pełne pozytywnej emocji i satysfakcji z realizacji najtrudniejszych wyzwań projektowych, które trudno jest podejmować indywidualnie.

Rozważania opierają się na 25-letnim doświadczeniu autora w zarządzaniu zespołami projektowymi, rozmowach z kierującymi pracownikami i analizie publikacji dotyczących tej problematyki. Nie jest możliwe w tak krótkim tekście pełne ujęcie tego zagadnienia. W artykule poruszono zaledwie wybrane aspekty związane z tą problematyką. Wydaje się, że podjęcie dyskursu na ten temat jest ważne, gdyż jego brak prowadzi do nadmiernej polaryzacji wewnątrz środowiska i utrudnia współpracę projektantów – zarówno w ramach własnej formacji, jak i z przedstawicielami innych dyscyplin, a w świetle współczesnych wyzwań, które stawia przed nami rzeczywistość, współdziałanie wydaje się koniecznością.

Polaryzacja

Początki transformacji ustrojowej i gospodarczej lat 90. ubiegłego stulecia postawiły projektantów w sytuacji resetu. Z jednej strony pojawiła się perspektywa projektowania, w którym sukces zarówno zlecających, jak i realizujących projekt zależy od ich dobrej współpracy, z drugiej strony okazało się, że szczytne idee projektowania wyniesione z uczelni niekoniecznie przystawały do ówczesnej rzeczywistości. Celem wszelkich działań projektowych stało się przetrwanie i ochrona przed ekonomicznym bankructwem państwa i społeczeństwa. Po wielu latach wyrzeczeń i intensywnej pracy polska gospodarka zaczęła się rozwijać, centra handlu z nieśmiertelnymi straganami typu „szczęki” ustąpiły miejsca centrom handlowym i niepostrzeżenie osiągnęliśmy wymarzony stan, w którym podaż przewyższyła popyt, a w którym, jak pisał Yuval Noah Harari, „najwyższym nakazem bogatych stało się inwestowanie, a najwyższym nakazem całej reszty kupowanie”².

Po latach w wielu obszarach projektanci, chcąc być bardziej profesjonalnymi i wiarygodnymi, zaczęli specjalizować się w wąskich dziedzinach. Pojawiły się niezliczone odmiany i metody projektowania oraz zarządzania. Nastąpiła także widoczna polaryzacja środowiska na dizajnerów projektujących na zlecenie dla przemysłu i tych, których celem nie był produkt czy usługa, a raczej obiekt krótkoseryjny, manifest, wystawa organizowana przez instytucje publiczne³. Za tym naturalnym podziałem w specjalizacji poszedł podział „ideologiczny” na tych, dla których projektowanie jest misją, pracą na rzecz człowieka, środowiska i kultury, oraz tych, dla których jest usługą, bezrefleksyjnym projektowaniem produktów, nastawionych na sprzedaż i zysk⁴. Przedstawiciele obu formacji nauczyli się żyć obok siebie z życzliwą obojętnością, prezentując swoje dokonania na środowiskowych wystawach, targach i konferencjach. Jedni z pobłażaniem przyglądają się dizajnerskim festiwalom, a ich organizatorom zarzucają brak znajomości podstaw funkcjonowania biznesu⁵, drudzy obwiniają tych pierwszych

o zdradę ideałów, napędzanie spirali konsumpcji i brak refleksji nad skutkami utrwalania modelu gospodarki liniowej. Liczne próby pogodzenia jednych i drugich choćby formułami wspólnych wystaw, takimi jak te z łódzkiego festiwalu dizajnu – „make me!”, „must have”, nie przynoszą na razie zadowalających rezultatów.

Stan niepokoju towarzyszący dużej grupie projektantów dobrze oddają słowa Bartosza Piotrowskiego: „Działając aktywnie w trzech obszarach: przemyśle, nauki, projektowania, cierpię na schizofrenię, narzekam na arogancję przemysłu, naiwność projektantów, niekonkretność nauki. Posiadam najdłuższą listę słusznych pretensji i jeszcze dłuższą listę rzetelnych usprawiedliwień”⁶. Ten wewnętrzny konflikt uwarunkowany jest kulturowo i przypomina opisywaną przez Ewę Jarosz sytuację artysty w Polsce, która wiąże się z koniecznością dokonywania wyborów. Zdaniem autorki: „W prawie wszystkich wywiadach uwypukla się jej dychotomia. Na wzór średniowiecznego dualizmu pomiędzy duszą i ciałem w wypowiedziach badanych zarysowuje się podział na sztukę i rynek – które są sobie zwykle przeciwstawne”⁷.

Zespół

Kiedy w pracowni projektowej liczba projektantów zbliża się do dziesiątki, jej założyciel przestaje być projektantem, a staje się – czy tego chce, czy nie chce – przedsiębiorcą. Poza problemami, które są udziałem każdego właściciela firmy (ciągłość finansowa, podatki, ubezpieczenia, wynagrodzenia), prowadzący pracownię mierzy się z największym wyzwaniem, jakim jest budowanie i utrzymanie silnego zespołu. Z punktu widzenia zarządzania nie jest to łatwe zadanie, gdy większość zespołu stanowią projektanci wykształceni w paradygmacie artysty, którego – jak pisze Maria Anna Potocka – najcenniejszą właściwością jest „całkowita niezależność od czegokolwiek”⁸.

Można przyjąć, że zarządzanie zespołem projektantów niczym nie różni się od zarządzania innymi zespołami, bowiem odnosi się do ludzi, ich pasji, emocji, obaw, przyzwyczajień, a te u wszystkich są takie same. Z mojego doświadczenia, przeprowadzonych na przestrzeni wielu lat rozmów, a także publikowanych wywiadów z menadżerami, właścicielami dużych pracowni projektowych wynika, że kierowanie takimi pracowniami rządzi się nieco innymi prawami. Dyrektor generalny marki Moooi, Robin Bevers, prowadzenie firmy projektowej sprowadza do „znalezienia równowagi między porządkiem a chaosem”⁹. Jeden z właścicieli dużej polskiej firmy, obecnej na WIG 20 i zatrudniającej dużą grupę projektantów, uważa, że „kierowanie dwuosobowym zespołem handlowców jest niczym w porównaniu z kierowaniem dziesięcioosobowym zespołem projektantów-absolwentów uczelni artystycznych”¹⁰.

Niechętni jakimkolwiek standardom, procedurom, reżimom projektanci próbują stawiać opór managerom, tłumacząc im, że projektowanie nie zawsze jest procesem liniowym i nie zawsze przed godziną 16 udaje się zamknąć etap koncepcji, a jeżeli nawet, to nie mamy żadnej gwarancji, iż zostanie on pozytywnie przyjęty przez inwestora, bowiem w powszechnym przekonaniu wzornictwo to dyscyplina, w której *de gustibus non est disputandum*, a założenia projektowe pomimo usilnych prób ich sprecyzowania oraz udziału managerów w ich budowaniu są dalej niejednoznaczne.

Wypracowanie modelu współpracy zespołów, w których ramię w ramię działają absolwenci różnych typów uczelni – od artystycznych po techniczne – zajmuje managerom kilka miesięcy, a czasami nawet lat. Gdy uda się wreszcie zbudować taki system współpracy, dostroić sposoby komunikacji, wszyscy czują ulgę i satysfakcję. Zespół, w którym wysokie kompetencje poszczególnych członków nie nakładają się, a raczej komplementarnie się uzupełniają, może realizować najtrudniejsze zadania. Thomas Heatherwick w jednym z wywiadów stwierdził: „Uwielbiam początki projektów, głównie dlatego, że nie czuję się już samotny. Kiedy zakładałem studio, byłem sam i to było najbardziej przerażające. ale teraz, gdy mam studio od ponad dwóch dekad, mam wielkie szczęście, że mam zespół współpracowników, tak więc strach, który uderzał we mnie na początku, minął [...]”¹¹.

My

Dążąc do harmonijnej współpracy grupy, staramy się podkreślać na każdym kroku wartość pracy zespołowej. My odnieśliśmy sukces, sukces jest naszym wspólnym dziełem, z porażki wyciągniemy wspólnie wnioski na przyszłość. Myślenie w kategoriach my jest normalnym zjawiskiem w dużych zespołach projektantów, architektów, inżynierów realizujących złożone projekty. Członkowie takich grup mają świadomość, że w pojedynkę niewiele mogą zrobić. Bartosz Piotrowski w swojej pracy habilitacyjnej wyznaje: „W przemyśle zrozumiałem, że nie funkcjonuje tu pojęcie: mój dobrze zrobiony projekt, jest tylko wspólny projekt”¹². Wiedzą o tym doskonale także muzycy – odseparowane dźwięki bębna z utworu granego przez orkiestrę symfoniczną są niezrozumiałe i niekiedy nieznośne. Wiedzą o tym filmowcy – aktorzy, operatorzy, montażyści, którzy zadziwieni oglądają premierę kompletnego filmu współtworzonego przez nich.

Nadmierna „demokratyzacja” redukująca indywidualną rolę danego projektanta jest szczególnie trudna do zaakceptowania przez dizajnerów o rozbudowanym ego i w dłuższej perspektywie prowadzi do nieuniknionych konfliktów. Nie godzą się na „dyktaturę my”, zdecydowanie lepiej realizują się w zadaniach indywidualnych, za które biorą pełną odpowiedzialność. W każdym przedsięwzięciu projektowym istnieją obszary wymagające różnych predyspozycji i kwalifikacji: negocjowanie kontraktu, analiza, projekt

konceptyjny, projekt wykonawczy. Istnieją także takie obszary, które pozornie wydają się czysto mechaniczne. Zadaniem prowadzącego projekt jest dostrzeganie wkładu każdego uczestnika procesu i nieustanne podkreślanie ich znaczenia dla sukcesu całego zespołu. Tę oczywistą, choć niedocenianą prawdę opisał już w 1968 roku Frederick Herzberg w artykule zatytułowanym *Raz jeszcze o motywowaniu pracowników*: „Ludzie są najbardziej zadowoleni z pracy [...], kiedy czują, że mają dokonania”¹³. Dobrze rozumiał to Steve Jobs, gdy zdecydował o umieszczeniu wszystkich nazwisk współtwórców projektu na wewnętrznej stronie obudowy pierwszego komputera Apple, mimo że użytkownik nigdy nie miał ich oglądać z racji niemożności stworzenia komputera bez specjalistycznych narzędzi.

Odmieńcy

Każdy szef zespołu stara się do niego pozyskiwać możliwie najlepszych, według starej zasady: pracuj z lepszymi od siebie. Dobry nie zawsze bywa „grzeczny”. W przeprowadzonym przez Diane Coutu wywiadzie z J. Richardem Hackmanem amerykański psycholog organizacji mówi o badaniach orkiestr symfonicznych, z których wynikało, że „muzycy, którzy się spierali, grali razem lepiej niż ci, między którymi nie było żadnych spięć”. Działo się tak, ponieważ, jak piszą badacze, „odczuwamy satysfakcję, kiedy jesteśmy wydajni i razem robimy coś dobrego, [...] a nie odwrotnie. [...] Innymi słowy, nastrój członków orkiestry po występie mówi więcej o tym, jak się spisali, niż ich nastrój przed występem”. Choć zdecydowanie łatwiej zarządza się „grzecznym zespołem”, Bill Fischer i Andy Boynton twierdzą, że „zwyczajne zespoły są grzeczne we współpracy, lecz generują równie »grzeczny« rezultat”¹⁴.

Projektanci z natury nie są „grzeczni”. Ich bunt wobec rzeczywistości, ale też nonkonformistyczna postawa są wpisane w DNA profesji i zasługują na dowartościowanie. Taka postawa sprzyja otwartości, szukaniu niekonwencjonalnych rozwiązań i kreatywności. W dobrym zespole powinno się znaleźć miejsce dla „odmieńca”, który podważa istniejący porządek rzeczy, a żeby udowodnić, że ma rację, jest skłonny do wielu poświęceń i bezgranicznego zaangażowania. Tacy projektanci spełniają także inną ważną funkcję. Richard Foster i Sarah Kaplan ujmują to tak: „Wielu twórczych ludzi potrzebuje muzy – kogoś, na kim mogą się odegrać, z kim rozmawiają albo się kłóć”¹⁵. Antidotum na potencjalne konflikty jest inteligencja emocjonalna zespołu, a ta nie jest wynikiem prostego sumowania inteligencji poszczególnych osób w zespole i można nad nią pracować i ją rozwijać.

Kreatywność

Tym, co zadziwia wiele osób, jest nierzadkie w środowisku animatorów i kuratorów wystaw przekonanie o szczególnych predyspozycjach projektantów do rozwiązywania problemów i o ich niezwykłej kreatywności.

Doświadczenie projektowania i kontaktów z ludźmi z różnych dyscyplin potwierdza, skądinąd oczywistą, konstatację, że kreatywność to cecha przynależna ludziom, a nie danej formacji zawodowej. Kreatywność drzemie w każdym z nas. Zdaniem Kena Robinsona: „Wielu niezwykle utalentowanych, genialnych, kreatywnych ludzi nie uważa siebie za takich, ponieważ to, w czym byli dobrzy, nie było w szkole doceniane albo było wręcz napiętnowane”¹⁶. Kreatywność jest czymś, nad czym trzeba nieustannie pracować i co należy w sobie rozwijać. Dla Jamesa Dysona kreatywność jest dialogiem: „Musisz mieć problem, zanim znajdziesz przełomową ripostę”¹⁷. W przypadku opracowania rewolucyjnego rozwiązania, czyli odkurzacza bezworkowego, które przyniosło mu sławę i majątek, jego złe doświadczenia podczas pracy tradycyjnym odkurzaczem nazywał nie „fazą problemową”, a „fazą nienawiści”. Nie było w tym, jak stwierdził, „momentu olśnienia”¹⁸, ale kilka lat obserwacji, studiów i wytężonej pracy. Dopiero skojarzenie dwóch elementów – złe działającego odkurzacza z odciąganiem cyklonowym w tartaku – dało zaskakujący efekt, ale też nie od razu, a po wykonaniu kilku tysięcy prób.

Źródłem kreatywności zespołu nie są odgórne plany, metody projektowe, a otwartość na różne punkty widzenia, metody pracy i doświadczenia. Nowe rozwiązania znajdujemy zazwyczaj poza pierwotnym obszarem poszukiwań, na styku różnych dyscyplin, idei i kultur.

Błędy

Kształceni w modelu edukacji, w którym nagradza się za dobre wyniki, gani zaś za złe, czujemy się zniechęceni do podejmowania jakiegokolwiek ryzyka, wychodzenia poza utarty szlak. Kultura pracy, w której projektanci nie boją się podejmowania ryzyka będącego naturalną konsekwencją nieszablonowych działań, jest niezbędnym elementem w każdej dobrze funkcjonującej pracowni. Rolą prowadzącego zespół jest eliminowanie lęku przed podejmowaniem ryzyka i popełnianiem błędów¹⁹. To nierozzerwalnie wiąże się ze zwiększaniem kosztów projektu, przekraczaniem jego budżetu. Niezależnie jednak od jego wielkości warto uwzględnić w budżecie margines na błędy już na etapie wyceny projektu i budowania jego harmonogramu.

Scenarzysta studia filmowego Pixar Animation Andrew Stanton uważa, że „błędy trzeba popełniać wcześniej i szybko”²⁰. Im szybciej je popełnimy, tym szybciej wyciągniemy wnioski. Strach przed ich popełnianiem paraliżuje inwencję.

Dużym błędem jest niewyciąganie wniosków z błędów już popełnionych. W książce *Metoda czarnej skrzynki* Matthew Syed przywołuje drastyczne przykłady statystyk będących konsekwencją niewyciągania wniosków z porażek. Według przywołanych przez autora danych: „W 2013 roku odbyło się 36,4 miliona lotów komercyjnych, z których skorzystały ponad 3 miliardy

pasażerów. Zginęło w nich tylko 210 osób”. Zdaniem Syeda „w samych Stanach Zjednoczonych w wyniku możliwych do uniknięcia błędów lekarze codziennie rozbijają dwa jumbo jety pełne pacjentów”²¹. Choć można uznać to za uproszczenie, bowiem organizm człowieka to nie zaprojektowana maszyna ze skatalogowanymi częściami, które łatwo zidentyfikować, wymienić i naprawić, nie można odmówić racji autorowi twierdzącemu, iż kultura, w której mielibyśmy odwagę mówić o popełnianych błędach czy wręcz uprzedzająco je eliminować, pozwoliłaby uniknąć wielu porażek, także projektowych.

Komunikacja

Projektanci uchodzą za introwertyków, mających problemy z komunikacją i werbalnym wyrażaniem własnych myśli. Dysponują jednak potężną bronią, tyle nierozumianą, ile niedocenianą. Potrafią za pomocą ołówka „wizualizować” myśli, idee i rozwiązania. Powszechnie edukację plastyczną postrzega się jako naukę umiejętności rysowania, malowania czy rzeźbienia, polegającą na odwzorowywaniu, zapominając o tym, że nie chodzi tu o odwzorowywanie, a o umiejętność innego – selektywnego widzenia i przez to umiejętność innego myślenia, odrzucającego uproszczone modele mentalne podpowiadane nam przez nasze doświadczenie. Ta umiejętność projektantów – po części wrodzona, po części rozwijana – objawia się zdolnością syntetyzowania.

Richard Foster i Sarah Kaplan wizualizowanie określają jako „tworzenie w »głowie« wyobrażenia, które stymuluje dokonywanie rozwiązań. [...] Zdaniem badaczy wizualizacja ułatwia dyskusję nad sprzecznościami, rysuje się zależności, zamiast polegać jedynie na przesłankach werbalnych”²².

Dobrej komunikacji w pracowni sprzyja atmosfera i oczywiście dobre wzorce komunikacji. Według Alexa Petlanda: „Sposób komunikowania się jest o wiele ważniejszy dla sukcesu grupy niż treści, które przekazujemy”, tłumaczy to ewolucyjną historią człowieka i tym, że „język jest stosunkowo niedawnym osiągnięciem ludzkości i najprawdopodobniej został nałożony na starsze sygnały, których ludzie używali do wyrażania dominacji, zainteresowania i uczuć”²³. W atmosferze empatii i zrozumienia, dysponując umiejętnością „wizualizowania i syntetyzowania” idei, zespoły projektowe dysponują potężnym atutem w dyskusjach z przedstawicielami innych dyscyplin.

Podsumowanie

Wracając do myśli Richarda Hackmana zacytowanej na początku tego artykułu, uświadamiamy sobie, że pierwszym warunkiem sukcesu zespołu jest poznanie ludzi, ich charakterów, potencjału, ograniczeń, pozornych lęków i wreszcie pasji. Drugim – otwartość na różne punkty widzenia, predyspozycje oraz rozwijane w czasie edukacji umiejętności. Trzecim warunkiem jest

stworzenie środowiska pracy, w którym ludzie ci będą ze sobą chcieli współpracować, akceptować swoją odmienność i podejmować ryzyko, które jest nieodłączną częścią rozwoju.

Ucząc się siebie nawzajem, zrozumiemy, że ważniejsza od przyswajania wiedzy i zwiększania kwalifikacji w wąskich dyscyplinach jest zdolność rozumienia zależności pomiędzy nimi i umiejętność współpracy. Gdy jako formacja zawodowa będziemy mówili jednym głosem, z zachowaniem swojej indywidualności, różnych perspektyw i poglądów na to, czym jest i powinno być projektowanie, łatwiej nam będzie podjąć dyskusję z innymi środowiskami. Współpracując ponad podziałami, zrozumiemy, że mamy sobie wiele do zaoferowania, zrozumiemy też, że mamy wspólny cel, do którego dochodzimy różnymi drogami.

Wymagać to będzie od nas niezwyklej elastyczności, otwartości i ogromnego wysiłku, bo jak powiedział Yuval Noah Harari: „Budowanie nowych połączeń neuronowych to dla mózgu cholernie ciężka praca!”²⁴.

Przypisy

1. J. Szymański, *Przewidywania przyszłości to jej tworzenie*, 14.8.2019, „Formy”, formy.xyz/krotka-forma/przewidywanie-przyszlosci-to-jej-tworzenie/
2. Y.N. Harari, *21 lekcji na XXI wiek*, przeł. M. Romanek, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2018, s. 338.
3. Jacek Ryń w swojej pracy doktorskiej, obronionej na Wydziale Wzornictwa Akademii Sztuk Pięknych w Warszawie, pt. *Specjalistyczne projektowanie partycypacyjne (co-design)* stwierdza: „W tej chwili na polskim rynku projektowym można wyróżnić dwie grupy projektantów wzornictwa: tych opierających swoją działalność w znacznym stopniu na współpracy z instytucjami publicznymi [...], oraz tych, którzy realizują projekty we współpracy z przemysłem i konfrontują je na otwartym rynku [...]”.
4. Magdalena Piąt-Borcuch w książce *Socjologia designu* (CeDeWu, Warszawa 2014) ujmuje to tak: „Postkapitalistyczny świat jest światem, w którym fetyszym towarowy jest rozdmuchiwany do skali, o której K. Marksowi się nie śniło. Zaś co do udziału projektantów w tym procesie – jest zasadniczy, bowiem to oni tworzą projekty, których inni pragną, a jeszcze inni im dostarczają” (s. 27).
5. Zob. Z. Sobierajski, *O wciskaniu kreatywnego kitu*, „Biznes Meble” październik 2018, s. 8, wydawnictwo.meble.pl/gfx/e-wydanie/biznes-meble-pl-10-2018/8/index.html#zoom=z
6. Autoreferat do przewodu habilitacyjnego Bartosza Piotrowskiego, Biblioteka Wydział Wzornictwa Akademii Sztuk Pięknych w Warszawie.
7. E. Jarosz, *Co warto a co się opłaca. Ideały i wartości a mechanizmy rynkowe*, w: *Praktyczny poradnik dla artystów*, pod red. A. Pindery, Stowarzyszenie Sztuka Cię Szuka,

- Toruń 2012, s. 18.
8. M.A. Potocka, *Po co jest sztuka?*, „MOCAK Forum” 2011, nr 2: *Spółceństwo, głupcze*, s. 7, www.mocak.pl/maria-anna-potocka-po-co-jest-sztuka
 9. B. Hobson, *Running a Design Business Is about “Embracing Chaos”, Says New Moooi CEO*, 18.9.2015, dezeen.com/2015/09/18/movie-robin-bevers-new-moooi-ceo-interview-design-business-embracing-chaos/
 10. Wywiad przeprowadził autor artykułu. Ze względu na brak zgody nie podano nazwiska rozmówcy.
 11. *Designboom Interviews Thomas Heatherwick*, 17.12.2015, designboom.com/architecture/thomas-heatherwick-interview-12-17-2015/
 12. Autoreferat do przewodu habilitacyjnego Bartosza Piotrowskiego, Biblioteka Wydział Wzornictwa ASP w Warszawie.
 13. F. Herzberg, *Raz jeszcze o motywowaniu pracowników*, w: *0 zespołach*, tł. Harvard Business Review, ICAN Institute, Warszawa 2014, s. 91.
 14. B. Fischer, A. Boynton, *Wirtuozerskie zespoły*, w: *0 zespołach*, dz. cyt., s. 167.
 15. R. Foster, S. Kaplan, *Twórcza destrukcja. Dlaczego firmy nastawione na stopniowe ulepszanie swojej działalności nie mają szansy przetrwać i jak je skutecznie przekształcić*, tł. M. Nycz, J. Jakubczyk, M. Mach, Wydawnictwo Galaktyka, Łódź 2003.
 16. K. Robinson, *Oblicza umysłu. Ucząc się kreatywności*, przeł. A. Baj, Wydawnictwo Element, Kraków 2016.
 17. M. Syed, *Metoda czarnej skrzynki. Zaskakująca prawda o błędach i naturze sukcesu*, przeł. M. Józwiak, Insignis Media, Kraków 2017, s. 292.
 18. Tamże.
 19. E. Catmull, E. Wallace, *Kreatywność S.A. Droga do prawdziwej inspiracji*, przeł. M. Kowalczyk, MT Biznes, Warszawa 2015, s. 144.
 20. Tamże.
 21. M. Syed, *Metoda czarnej skrzynki*, dz. cyt., s. 25.
 22. R. Foster, S. Kaplan, *Twórcza destrukcja*, dz. cyt., s. 228.
 23. A. Pentland, *Nowe odkrycia na temat budowania doskonałych zespołów*, tł. Harvard Business Review, „Harvard Business Review Polska” 2012, nr 116, s. 5.
 24. Y.N. Harari, *21 lekcji na XXI wiek*, przeł. M. Romanek, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2018, s. 338.

Bibliografia

1. D. Airey, *Work for Money, Design for Love: Answers to the Most Frequently Asked Questions About Starting and Running a Successful Design Business*, New Riders, San Francisco 2013.
2. E. Catmull, E. Wallace, *Kreatywność S.A. Droga do prawdziwej inspiracji*, przeł. M. Kowalczyk, MT Biznes, Warszawa 2015.
3. B. Edwards, *Rysunek. Odkryj talent dzięki prawej półkuli mózgu*, przeł. D. Rossowski, Wydawnictwo Aha!, Łódź 2007.
4. R. Foster, S. Kaplan, *Twórcza destrukcja. Dlaczego firmy nastawione na stopniowe ulepszanie swojej działalności nie mają szansy przetrwać i jak je skutecznie przekształcać*, tł. M. Nycz, J. Jakubczyc, M. Mach, Wydawnictwo Galaktyka, Łódź 2003.
5. Y.N. Harari, *21 lekcji na XXI wiek*, przeł. M. Romanek, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2018.
6. J.C. Maxwell, *Czasem wygrywasz, a czasem... się uczysz*, przekł. B. Sałbut, MT Biznes Ltd., Warszawa 2014, s. 38.
7. M. Piłat-Borcuch, *Socjologia designu*, CeDeWu, Warszawa 2014.
8. K. Robinson, *Oblicza umysłu. Ucząc się kreatywności*, przeł. A. Baj, Wydawnictwo Element, Kraków 2016.
9. *Praktyczny poradnik dla artystów*, pod red. A. Pindery, Stowarzyszenie Sztuka Cię Szuka, Toruń 2012.
10. *O efektywnej współpracy*, tł. Harvard Business Review, ICAN Institute, Warszawa 2014.
11. *O zespołach*, tł. Harvard Business Review, ICAN Institute, Warszawa 2014.
12. *O skutecznej komunikacji*, tł. Harvard Business Review, ICAN Institute, Warszawa 2014.
13. *O zarządzaniu sobą*, tł. Harvard Business Review, ICAN Institute, Warszawa 2012.
14. M. Syed, *Metoda czarnej skrzynki. Zaskakująca prawda o błędach i naturze sukcesu*, przeł. M. Józwiak, Insignis Media, Kraków 2017.

Abstrakt

Artykuł dotyczy wpływu wybranych cech i zachowań przypisywanych projektantom kształconym na uczelniach plastycznych w paradygmacie artysty na umiejętność pracy zespołowej. Takie cechy jak niezależność, nonkonformizm, egocentryzm, skłonność do ryzykowania, powszechnie uważane za destrukcyjne dla pracy zespołu, zdaniem autora wpływają korzystnie na skuteczność i osiągnięte rezultaty w działaniu grupowym. Praca w dużym zespole nie musi oznaczać dla projektanta anonimowości, kompromisów, wyrzeczeń i rezygnacji z własnych ambicji. Może stanowić doświadczenie pełne pozytywnych emocji i satysfakcji z realizacji najtrudniejszych wyzwań projektowych, które trudno jest podjąć indywidualnie. Rozważania opierają się na 25-letnim doświadczeniu autora w zarządzaniu zespołami projektowymi, rozmowach z kierującymi pracownikami i analizie publikacji dotyczących tej problematyki.

Artykuł dostępny online:

<https://formy.xyz/artikul/wespol-w-zespol/>

dostęp: 09.04.2026

3 Teamwork makes the dreamwork

Abstract EN

The article refers to the influence certain characteristics and behaviours attributed to designers educated at artistic academies in the artist paradigm have on their teamwork skills. Such traits as independence, nonconformity, egocentrism, risk-taking, commonly considered as destructive in relation to teamwork, are presented as beneficial to the efficiency and results achieved in the group operations. Working in a large team does not need to mean anonymity, compromises, sacrifice and giving up one's own ambition. It can be an experience filled with positive emotions and satisfaction of executing most challenging designs, difficult to tackle individually. These considerations are based on the author's 25 years of experience in managing design teams, his conversations with studio leaders and the analysis of publications on the subject.

Keywords: teamwork, creativity, making mistakes, team communication