

Gabriel Łasiński, Ewa Grala, Aneta Stosik, Piotr Głowicki

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, Volkswagen Poznań Sp. z o.o.

PRACA GRUPOWA JAKO INSTRUMENT WSPIERAJĄCY PROCESY ZMIAN W ORGANIZACJI NA PRZYKŁADZIE KONCERNU VOLKSWAGEN A.G. W POLSCE

Streszczenie: W artykule scharakteryzowano i wskazano metody pracy grupowej jako narzędzia inicjującego i ułatwiającego wprowadzanie zmian w organizacjach. Skoncentrowano się na jednej z form pracy grupowej – grupowym rozwiązywaniu problemów. Wykorzystując wieloletnie doświadczenie we wdrażaniu pracy grupowej w koncernie Volkswagen A.G., autorzy opisali specyficzne założenia i metodykę dostosowaną do wymogów koncernowych. Zamierzeniem autorów było uzasadnienie celowości szerszego wprowadzenia pracy grupowej do procesu zarządzania i wypromowanie korzyści z niej wynikających. Odwołano się do doświadczeń działów pośrednio-produkcyjnych. Aspekty metodyczne pracy grupowej poprzedzono analizą mechanizmów aktywnych postaw wobec zmian. Na zakończenie sformułowano kilka zaleceń praktycznych warunkujących efektywną pracę grupową.

Słowa kluczowe: zmiany w organizacji, praca grupowa, moderacja, rozwiązywanie problemów.

1. Wstęp

W procesach zarządzania współczesnych organizacji (nazywanych m.in. organizacjami jutra, organizacjami uczącymi się czy inteligentnymi) mocno akcentuje się konieczność pozyskiwania pracowników do koniecznych i ciągłych zmian oraz włączania ich w procesy decyzyjne. Stąd wielkie znaczenie komunikacji interpersonalnej i umiejętności współpracy. Jedną z form organizacyjnych umożliwiających i ułatwiających efektywną współpracę (m.in. poprzez zarządzanie wiedzą) jest praca grupowa. Przejawia się ona w różnych rodzajach pracy projektowej, procesowej (np. procedury KVP, *kaizen*, proces ciągłego doskonalenia, BPI) czy grupowych rozstrzygnięć sytuacyjnych. Jej istotą jest uzyskiwanie synergii przez optymalne wykorzystanie efektu organizacyjnego i facylitacyjnego [Senge 2004; Pfeffer, Sutton 2002]. Formą społeczną szczególnie interesującą z punktu widzenia intelektualnej (wykorzystanie wiedzy) i społecznej aktywizacji pracowników jest grupowe rozwiązywanie problemów. Ta forma pracy realizowana we wszystkich wcześniej wymie-

nionych rodzajach pracy grupowej, oparta jest na procedurze metodycznej zwanej moderacją i na technikach heurystycznych [Łasiński, Głowicki 2006; Łasiński 2007]. Inspiracją do przedstawienia pracy były z jednej strony wieloletnie doświadczenia autorów w realizacji pracy grupowej w kilku fabrykach koncernu Volkswagen A.G. w Polsce, z drugiej zaś – niski poziom wiedzy i świadomości w zakresie pracy grupowej wśród przedstawicieli polskich firm. Celem artykułu jest scharakteryzowanie grupowego rozwiązywania problemów jako istotnego instrumentu wspierającego zmiany w organizacji na przykładzie Volkswagen Poznań Sp. z o.o. Dodatkową wartością pracy są zalecenia praktyczne racjonalnego postępowania w realizacji pracy grupowej w organizacjach.

2. Zmiany jako czynnik funkcjonowania organizacji – mechanizmy aktywnych postaw wobec zmian

Procesy przeobrażeń współczesnych przedsiębiorstw wynikają z konieczności przystosowania się do zmian, jakie zachodzą w ich otoczeniu. Zmiany te zdają się być najbardziej trwałym elementem towarzyszącym organizacji w konkurowaniu o pozycję na rynku. Są nieprzewidywalne, wielowymiarowe, naruszające dotychczasową równowagę gospodarczą i oddziałują na wiele aspektów funkcjonowania organizacji jednocześnie. Dokonują się współcześnie na dużą skalę i następują po sobie niezwykle szybko. W globalnym procesie przemian gospodarczych, wzrostu wymagań klienta, technologizacji i informatyzacji oraz przemian w otoczeniu prawnopolitycznym organizacje, aby sprostać tym wyzwaniom, muszą płynnie dostosowywać się poprzez wzrost elastyczności działania i adaptacji do zmian. Powszechność i konieczność ich wdrażania uznano za niezbędne czynniki rozwoju każdej uczącej się i inteligentnej organizacji. Należy również założyć, iż warunkiem przetrwania i rozwoju każdej organizacji jest umiejętność wprowadzania zmian o charakterze rzeczywistym, racjonalnym i sprawnym. Zmiany, oprócz wielu oczekiwanych skutków pozytywnych, mają też skutki negatywne, zwłaszcza w sferze społeczno-kulturowej organizacji. Budzą spory opór, głównie wśród pracowników organizacji, od których osobiście oczekuje się zmian. Przyczyn oporu należy szukać w przyzwyczajeniach do rutynowych działań, lęku przed nieprzewidywanym i nieznanym, w zachwianiu poczucia bezpieczeństwa. W świetle wyróżnionych czynników wymaga się konieczności opracowania systemu wspierania zmian w organizacji, co pozwoli zmniejszyć ryzyko występowania dynamicznych procesów interpersonalnych oraz stwarza szansę do rozwoju, a nie zagrożenie. System ten wymaga ścisłej współpracy, inicjatywy oraz elastyczności działania i postaw w sferze zarówno intelektualnej, jak i emocjonalnej. Wymaga również stosowania odpowiednich technik wspierających. Procedury skutecznego procesu wprowadzania zmian dotyczyć powinny: tworzenia koalicji sterującej procesem zmian, likwidowania oporu wobec zmian (zwłaszcza w sferze psychologicznej), tworzenia mechanizmów akceptowania zmian (np. odpowiednie systemy motywacji i premiowania), wyznaczania celów organizacyjnych,

tworzenia mechanizmów sterowania konfliktami oraz uświadamiania oczekiwanych korzyści, jak również utrwalania kultury organizacyjnej akceptującej zmiany, zwłaszcza w kategorii postaw wobec niej [Tarczydło 2009].

Należy skoncentrować się na odpowiednim kształceniu pracowników celem podniesienia ich umiejętności pracy w zespołach i wykorzystywania efektu grupowego uczenia się oraz synergii [Senge 2004]. Należy również podnosić poziom partycypacji pracowniczej i tworzyć systemy wspierające samodzielność pracowników, a także dokonywać zmian organizacyjnych w kontekście uelastyczniania struktur organizacyjnych. Podstawową wartością stylu kierowania powinna być kultura zadań opierająca się na kompetencjach zamiast kultury roli i sztywnych podziałach obowiązków, skostniałych hierarchii i bezosobowości. Większość autorów koncentruje swoją uwagę na czynnikach wywołujących zmiany w organizacjach, lokalizując ich występowanie głównie w otoczeniu organizacji. Inni natomiast wskazują na występowanie sił wewnętrznych wywołujących zmiany w organizacji i traktują je jako najważniejsze przyczyny zmian, a nie jako składnik potencjału do ich urzeczywistnienia [Skalik 2009].

Zmiany są zatem nieodłącznym elementem funkcjonowania współczesnej organizacji. Umożliwiają im ciągły rozwój i wspomagają budowanie przewagi konkurencyjnej jedynie wówczas, kiedy są świadome dynamiki procesów rynkowych, kiedy podejmują zmiany z wyprzedzeniem i kiedy akceptują ich nieuchronność, zwiększając postawę ofensywnego działania zamiast przyjmowania wobec nich biernej postawy.

3. Analiza procesu pracy grupowej w aspekcie realizacji zmian na przykładzie Volkswagen Poznań Sp. z o.o.

Wychodząc naprzeciw potrzebom inicjowania, antycypowania i dostosowywania organizacji do zmian, kierownictwo firm i menedżerowie stosują różne metody i techniki zarządcze. W punkcie tym na przykładzie firmy Volkswagen Poznań Sp. z o.o. wykazano, jak ważne i skuteczne jest wykorzystywanie pracy grupowej przy wprowadzaniu zmian. Na wstępie należy zdefiniować samo pojęcie pracy grupowej – często mylnie odnoszone do pracy w grupie. Pracę grupową należy rozumieć jako zorientowany celowo proces rozwiązywania problemów, wypracowywania i uzgadniania stanowisk (podejmowania decyzji), opierający się na mechanizmach dialogu i dyskusji, usystematyzowany i realizowany zgodnie z zasadami heurystycznymi. Praca grupowa jest procesem tworzenia się efektywnych struktur poprzez [Łasiński 2007]:

- partnerskie relacje interpersonalne,
- równoprawny udział członków grupy w jej pracach uwzględniający różne poglądy i pomysły,
- wypracowanie akceptowanego przez wszystkich, realnego rozwiązania.

Przyjęcie zaprezentowanych założeń sprawia, że nie każdą formę aktywności realizowaną w grupie można nazwać pracą grupową. W różnych organizacjach skala i zakres pracy grupowej są i będą różne. Wynika to z rodzaju działalności organizacji i eksponowanej kultury organizacyjnej. Należy wskazać, iż powyższa interpretacja pracy grupowej wymaga respektowania zasad równouprawnienia w zgłaszanych propozycjach, umożliwi otwartą polemikę z formalnym przełożonym i zakłada współodpowiedzialność za podjęte decyzje. Mimo tych ograniczeń uzyskiwane i uświadamiane korzyści z pracy grupowej powodują, iż staje się ona coraz bardziej popularną formą zarządzania zmianą w organizacji. Wśród szczególnych korzyści wynikających z zastosowania metodycznie poprawnej i społecznie akceptowanej pracy grupowej wymienić można:

1. W aspekcie korzyści merytorycznych:

- potencjalnie lepsze zdiagnozowanie sytuacji problemowej (pozyskiwanie i budowanie wiedzy),
- minimalizowanie zagrożenia podjęcia błędnej decyzji,
- potencjalne rozwiązanie problemu (wypracowanie i uzgodnienie akceptowalnego i optymalnego rozwiązania),
- decentralizację kompetencji decyzyjnych,
- nabywanie nowych kompetencji przez uczestników pracy grupowej,
- decentralizację kompetencji decyzyjnych,
- ujawnianie potencjału i weryfikację kwalifikacji uczestników pracy grupowej.

2. W aspekcie korzyści psychospołecznych:

- możliwość zaspokojenia potrzeby przynależności i pracy w grupie,
- możliwość zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa,
- możliwość zaspokojenia potrzeby wyróżnienia się i przewodzenia grupie,
- motywowanie, aktywizowanie i integrowanie członków grupy do pracy,
- możliwość uzyskania efektu otwartości pracowników,
- rozwój wśród pracowników świadomości i sposobów myślenia, w których zmiany traktowane są jako proces ciągły,
- przełamywanie rutyny zawodowej poprzez zmianę form pracy.

Wskazane korzyści sprawiają, że praca grupowa traktowana jest nie jako moda czy też doraźne, sytuacyjne rozwiązanie, ale staje się kanonem i koniecznością wobec zmieniającego się otoczenia i ewoluujących organizacji. Można więc przyjąć, że praca grupowa staje się jednym z narzędzi osiągania synergii w organizacji poprzez uzyskiwanie efektu organizacyjnego i facylitacyjnego (społecznego). Wśród przykładów koncernów wykorzystujących na dużą skalę pracę grupową, będącego wręcz liderem w niektórych aspektach tego procesu, można wskazać koncern Volkswagen A.G. [Eberwein 2001; Troll, Eberwein 2001; Łasiński 2007]. W Polsce, głównie w fabrykach Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o. w Polkowicach i Volkswagen Poznań Sp. z o.o., praca grupowa została wdrożona na kilku poziomach zarządzania. Jest ona wykorzystywana w następujących wariantach jako:

- praca grupowa procesowa (realizowana planowo w oparciu na procedurach procesu ciągłego doskonalenia (ulepszania),
- praca grupowa projektowa (realizowana w zespołach projektowych),
- praca grupowa związana z rozwiązywaniem bieżących problemów na poziomie działu i na poziomie międzydziałowym [Łasiński, Mędrak 2007; Łasiński, Głowicki 2005-2010].

Na potrzeby niniejszego opracowania przedstawione zostaną założenia i syntezy wnioski dotyczące wybranych sesji prac grupowych zrealizowanych przez Dział Finansowy i Dział Personalny w latach 2005-2010 w Volkswagen Poznań Sp. z o.o. Obejmowały one formy pracy grupowej prowadzone przez moderatorów zewnętrznych i wewnętrznych (wcześniej odpowiednio przeszkolonych). Praca skoncentrowana była na rozwiązywaniu bieżących problemów wynikających z konieczności wdrażania strategii firmy i strategii MACH18 koncernu Volkswagen A.G. Praca grupowa realizowana była w następujących fazach:

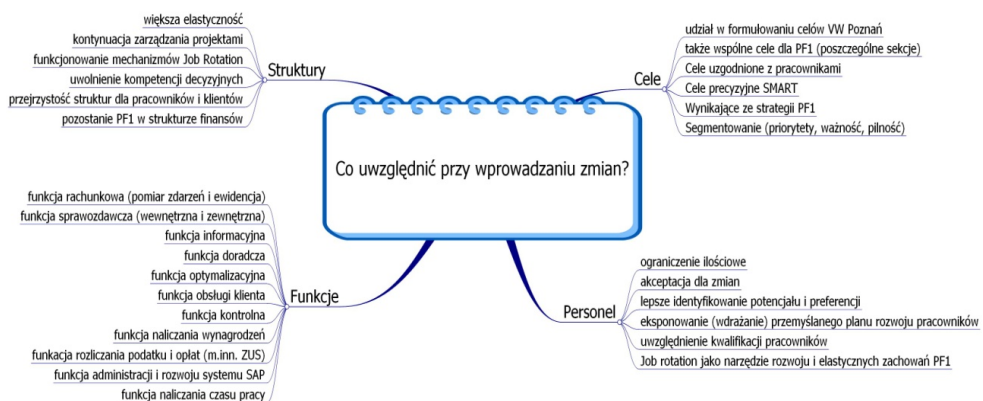
- Faza I. Uzgodnienie założeń. W tej fazie uzgadniano cele pracy grupowej, skład poszczególnych grup, formy realizacji, scenariusze przebiegu pracy i zakładane wyniki. Ze względu na wielość procesów i specyfikę poszczególnych sytuacji problemowych należało uwzględnić różne warianty dotyczące metodyki postępowania, jak i składu/liczebności grup.
- Faza II. Realizacja pracy grupowej. Zasadniczą część pracy wykonano w trakcie warsztatów z wykorzystaniem technik moderacyjnych [Lenzen 2000; Seifert 2003; Łasiński, Głowicki 2006; Łasiński 2007]. Celem tej fazy było wybranie najlepszych rozwiązań problemów praktycznych lub – w przypadku problemów poznawczych – dogłębne rozpoznanie sytuacji pod względem ich objawów i przyczyn ich powstawania.
- Faza III. Uzgodnienie stanowisk i formułowanie zaleceń. Po wyborze najlepszych rozwiązań w kolejnej fazie przeprowadzono działania mające na celu: ostateczne przyjęcie katalogu działań/zaleceń z przypisaniem parametrów czasowych, określenie wykonawców, sposobów i warunków organizacyjnych (z wykorzystaniem matrycy środków zaradczych).
- Faza IV. Realizacja zaleceń. Kolejnym etapem procesu pracy grupowej jest realizacja zaleceń sformułowanych w trakcie wcześniejszych sesji moderacyjnych. Faza ta wymaga konsekwencji i determinacji w działaniu, gdyż ostatecznie warunkuje osiągnięcie formułowanych celów.
- Faza V. Kontrola procesu zmian i sterowanie nim. Funkcję kontrolną nad procesem zmian i sterującą nim w ostatniej fazie realizacji pracy grupowej przejmowali menedżerowie. Konieczne było elastyczne reagowanie na podejmowane działania w ramach zaplanowanych zaleceń. W niektórych przypadkach bowiem dynamika zachodzących zmian wyprzedza założenia formułowanych środków zaradczych [Łasiński 2010].

Wskazane założenia metodyczne dotyczące wprowadzania i realizacji pracy grupowej od wielu lat stanowią wyznacznik procesów optymalizacji działań i roz-

wiązywania problemów twórczych w Volkswagen Poznań Sp. z o.o. Wdrożenie na dużą skalę pracy grupowej poprzedzone zostało kilkuletnimi procedurami szkoleniowymi, które objęły kilkuset pracowników bezpośrednio i pośrednio produkcyjnych. Szkolenia są kontynuowane i mają charakter stały. Praca grupowa w ostatnich latach dotyczyła różnych aspektów. W dalszej części tekstu zamieszczono przykładowe założenia dotyczące celów pracy grupowej [Łasiński, Głowicki 2005-2010].

- Przykładowe cele prac grupowych o charakterze merytorycznym realizowanych w Volkswagen Poznań Sp. z o.o.:
 - opracowanie planu poprawy współpracy i efektywności w dziale,
 - wyeliminowanie prac (działań, zachowań) niedających wartości dodanej,
 - określenie form i zakresu współpracy wewnątrz działu,
 - określenie odpowiedzialności i zadań (pośrednich i priorytetowych) w ramach realizacji celów działu na dany rok,
 - doprecyzowanie zasad współpracy po reorganizacji działu.
- Przykładowe cele prac grupowych o charakterze społecznym realizowanych w Volkswagen Poznań Sp. z o.o.:
 - wyjaśnienie koncepcji rozwoju koncernu i firmy w świetle dokonywanych przemian (m.in. MACH18),
 - wskazanie na miejsce i rolę działu w procesie budowania przewagi konkurencyjnej firmy,
 - wzmocnienie zaufania i motywacji pracowników wobec przełożonego i wobec siebie,
 - wypracowanie optymalnych z punktu widzenia klientów procesów obsługi.

Wskazane cele główne doprecyzowane były poprzez formułowanie celów szczegółowych, rozpisywanie i klasyfikowanie sytuacji problemowych (problemy poznawcze i praktyczne) oraz wskazywanie zadań. Na rysunku 1 przedstawiono przykłado-



Rys. 1. Wynik pracy grupowej – identyfikacja determinant wprowadzanych zmian

Źródło: [Łasiński, Głowicki 2005-2010].

wy zapis stanowiący wynik jednej z prac grupowych realizowanych w Volkswagen Poznań.

Znaczenie dialogu i dyskusji nad problemem jest nie do przecenienia. Menedżerowie w trakcie pracy grupowej mają okazję nie tylko poznać opinie pracowników na temat wprowadzanych zmian, ale także propozycje ich realizacji. Być może największą wartością stosowanych form jest pozyskiwanie akceptacji zmian poprzez kształtowanie świadomości i postaw. Kolejnym walorem jest zwiększanie poczucia współuczestnictwa w procesie i współodpowiedzialności za ten proces. Wprowadzane szeroko formy pracy grupowej wpływają również na nieformalne spłaszczenie struktur organizacyjnych, możliwość wspólnej, partnerskiej pracy podwładnych i przełożonych. W dalszej części tekstu podano przykład zawierający wyniki pracy grupowej zrealizowanej w Volkswagen Poznań. W tabeli 1 zamieszczono wyniki jednej sesji pracy grupowej jednego z działów realizowanej w Volkswagen Poznań Sp. z o.o. Są to wyniki wypracowane przy zastosowaniu formy moderacyjnej. Dyskusja grupowa dotyczyła uzgadniania stanowisk i planowania działań w różnych obszarach aktywności.

Tabela 1. Wyniki pracy grupowej – uzgadnianie stanowisk

Jakie działania podjąć w zakresie:	
A. Formułowania i uzgadniania celów	<ul style="list-style-type: none"> – wcześniejsze wspólne formułowanie i uzgadnianie celów, – przyjęcie zasady kaskadowego mechanizmu uzgadniania (wyjaśniania celów), – dokonywanie korekt (redefinicji celów) w samych zespołach, – monitorowanie stopnia osiągnięcia celów
B. Określenia funkcji/ ról	<ul style="list-style-type: none"> – autorskie określenie funkcji/ ról, ich zespołowe omawianie i uzasadnianie, – stosowanie zasady wielu oczu
C. Określenia wzajemnych relacji (kadry kierowniczej)	<ul style="list-style-type: none"> – systematyczny dialog i dyskusje, – <i>feedback</i> po szczególnie ważnych spotkaniach, – wspólne dbanie o dobry wizerunek działu
D. Wyeksponowania pracy zespołowej	<ul style="list-style-type: none"> – uczestnictwo („wchodzenie”) we wspólne projekty i formalne, systematyczne prezentowanie ich wyników, – wypracowywanie standardów w realizacji wspólnych projektów, – eksponowanie problemów optymalizacyjnych i twórczych w pracach projektowych

Źródło: [Łasiński, Głowicki 2005-2010].

Praca grupowa w Volkswagen Poznań obejmowała również obszary specjalistyczne (problemy klasy eksperckiej). Powyżej zaprezentowano, ze względu na wymogi formalne artykułu, jedynie niewielki fragment realizowanych prac.

4. Zalecenia dotyczące realizacji procesów pracy grupowej

W podsumowaniu artykułu chcielibyśmy podzielić się refleksjami nad efektywnością pracy grupowej w zakresie rozwiązywania problemów w organizacji, formułując kilka zaleceń. Są one wynikiem dziesięcioletnich doświadczeń w prowadzeniu i ocenie sesji prac grupowych oraz opinii pracowników realizujących i wdrażających rezultaty pracy grupowej.

1. Obszar zastosowania i kompetencje grupy w aspekcie grupowego rozwiązywania problemów:

- Procedurom grupowego rozwiązywania problemów podlegać powinny wyłącznie sytuacje problemowe, a nie zadaniowe, szczególnie o charakterze twórczym i optymalizacyjnym.
- Grupa, przystępując do pracy, powinna mieć jasno określone kompetencje merytoryczne i decyzyjne, które będą respektowane przez gremia kierownicze.

2. Przygotowanie uczestników do pracy grupowej:

- Pracę grupową nad rzeczywistymi problemami organizacji należy poprzedzić szkoleniami z zakresu metodyki moderacyjnej, technik heurystycznych i umiejętności perswazyjnych. Warunkuje to, poprzez pozyskanie wiedzy, kształtowanie świadomości pracowników na temat istoty i celowości pracy grupowej oraz motywacji do aktywnego osobistego uczestnictwa.

3. Realizacja sesji moderacyjnych:

- Konieczność konsekwentnego przestrzegania zasad i metodyki moderacyjnej, pokusa upraszczania dyskusji, wymuszania rozwiązań, ograniczanie różnorodności opinii powodują rozczarowanie, alienację pracowników i pozorowanie przez nich wykonywania pracy. Tam, gdzie jest to możliwe, należy korzystać z moderatorów niezależnych – specjalistów metodyki moderacyjnej, niekoniecznie ekspertów od poruszanych zagadnień (właściwa realizacja pracy grupowej kształtuje pozytywne postawy i zachowania pracowników wobec przedmiotu pracy).

4. Wspieranie pracy grupowej przez kierownictwo organizacji:

- Utwierdzanie pracowników w przekonaniu o autentyczności pracy grupowej i jej znaczeniu w procesie zarządzania organizacją.

5. Ocenianie efektywności pracy grupowej:

- Wypracowanie kryteriów i norm oceny skuteczności pracy grupowej (stopień osiągnięcia celów i wartość współpracy). Konieczność różnicowania oceny indywidualnej i grupowej.

6. Ciągłe kształcenie pracowników:

- Wprowadzanie różnych form doskonalących umiejętności pracy grupowej, m.in. seminariów „odnawiających”, treningów, coachingu grupowego.

Wydaje się, iż kluczowe dla efektywności pracy grupowej jest mobilizowanie pracowników do myślenia w kategoriach konieczności zmian. Uważa się bowiem, że pracownicy nie tyle opierają się zmianom, ile przeciwstawiają się próbom wymuszania zmian na nich samych. Spełnienie tego oczekiwania możliwe jest poprzez

zmianę percepcji pracowników wobec zmian, tj. odejścia od myślenia wertykalnego, typowego dla wykonawcy, na rzecz myślenia lateralnego, charakterystycznego dla współautora zmian.

Literatura

- Eberwein T., *Die Werkzeuge für die Gruppenarbeit*, Sven Axel Troll & Partner, Bad Wimpfen 2001.
- Łasiński G., Głowicki P., *Materiały wewnętrzne dotyczące założeń i wyników z przeprowadzonych warsztatów i prac grupowych*, Volkswagen Poznań Sp. z o.o., Poznań 2005-2010.
- Łasiński G., Głowicki P., *Moderacja – efektywna metodyka zarządzania współczesną organizacją*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, AE, Wrocław 2006.
- Łasiński G., *Materiały wewnętrzne dotyczące pracy grupowej*, Akademia Prezentacji, Wrocław 2010.
- Łasiński G., *Rozwiązywanie problemów w organizacji – moderacje w praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Łasiński G., Mędrak S., *Praktyczne wykorzystanie wiedzy w przedsiębiorstwie na przykładzie Volkswagen Motor Polska*, [w:] A. Potocki (red.), *Spoleczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2007.
- Lenzen A., *Das professionelle XXI Präsentieren – Moderieren*, Cornelsen, Berlin 2000.
- Pfeffer J., Sutton R.I., *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Seifert J.W., *Visualisieren, Präsentieren, Moderieren*, Gabal Verlag, Offenbach, Speed Press, 2003.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Skalik J., *Wzmacnianie potencjału do zmian w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, UE, Wrocław 2009.
- Tarczydło B., *Udział w projekcie unijnym a zmiany w organizacji*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, UE, Wrocław, 2009.
- Troll S.A., Eberwein T., *Prinzipien und Merkmale der Gruppenarbeit*, Bad Wimpfen, 2001.

GROUP WORK AS AN INSTRUMENT SUPPORTING PROCESSES OF CHANGES IN AN ORGANIZATION ON THE EXAMPLE OF VOLKSWAGEN A.G. CONCERN IN POLAND

Summary: The article contains the characteristics and methodological recommendations of group work as the initiating and facilitating tool implementing changes in organizations. The authors concentrate on one form of group work - "group problems solving". Based on long-standing experience in implementing group work in the concern Volkswagen A.G., the authors describe specific assumptions and methodology adapted for concern requirements. The authors' aim is to justify the implementation of group work into management processes as well as to promote the benefits resulting from the group work. They appeal particularly to experience in the area of indirect-producing departments. The methodological aspects of group work are preceded by the mechanisms analysis of positive attitudes towards changes. In conclusions the authors formulate a few practical recommendations conditioning effective group work.