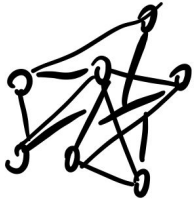
IPMA POLSKA

PM EDUKACJA

Przywództwo i samoorganizacja a zespoły projektowe

Jak badać i tworzyć samoorganizujące się zespoły projektowe, które współdzielą przywództwo?



dr Jakub Perlak

AGH

dla Kuba

www.**jakubperlak**.pl

Dwie (przynajmniej) **twarze**

Konsultant i trener metod zwinnych oraz myślenia projektowego.
Facylitator i coach.

Doktorat - nauki o zarządzaniu i jakości
Magister - zarządzanie, psychologia

Okazjonalny wykładowca (AGH, UEK, SGH, WSEI, AMW)

HPI School of Design Thinking
Hasso-Plattner-Institut | Universität Potsdam

AGH
Uniwersytet SWPS
University of Huddersfield
Pjatk

PSM II · PSPO II · Certified LeSS Practitioner · PRINCE2 Foundation · ICP-ACC Certified Professional

COMARCH · Software Mind · JCommerce · HID · ASSA ABLOY · PandaDoc · SOFTNET

Badanie zespołów projektowych

Luka poznawcza w badaniach

Znalezienie luki poznawczej dotyczącej przywództwa w samoorganizujących się zespołach w ramach systematycznego przeglądu literatury.

przegląd organizacji
Miesięcznik TNOiK
Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

SAMOORGANIZUJĄCE SIĘ ZESPOŁY PROJEKTOWE — DOTYCHCZASOWE ROZWAŻANIA I NOWE PROPOZYCJE BADAWCZE

https://doi.org/10.33141/po.2019.05.06
Przegląd Organizacji, Nr 5 (952), 2019, ss. 39-47
www.przegladorganizacji.pl
©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Alina Kozarkiewicz, Jakub Perlak

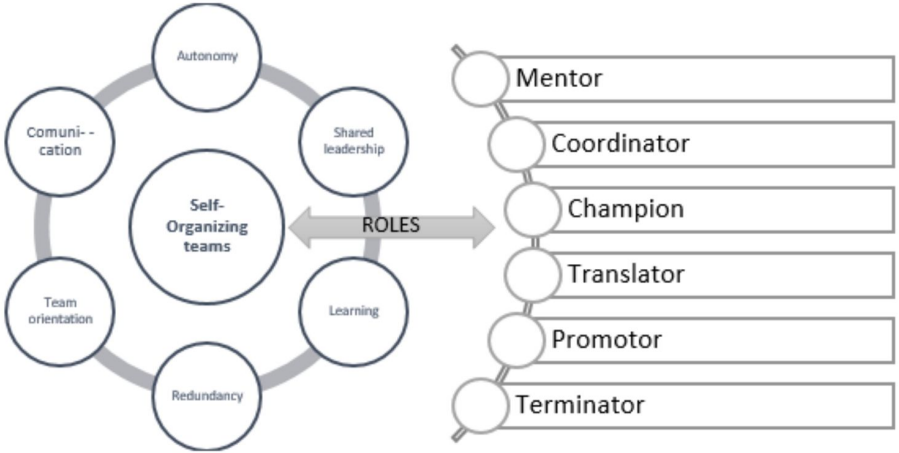
Tabela 2. Grupy tematyczne analizowanych artykułów

Grupa tematyczna	Liczba artykułów	Artykuły
Podejście systemowe	3	Dyer, Ericksen (2005), Werder, Maedche (2018)
Procesy i role	5	Langfred (2000), Hoda i in. (2010), Moe i in. (2010), Fontana i in. (2014)
Praktyki zwinne	6	Crowston i in. (2007), Jalali, Wohlin (2014), Inayat i in. (2015), Ferreira i in. (2016), Annosi i in. (2018)
Przywództwo	2	Druskat, Wheeler (2003), Srivastava, Jain (2017)
Rezultaty (efekty)	3	Sheffield, Lemétayer (2013), Lindsjørn i in. (2016)
Bariery i wyzwania	6	Bosch, Bosch-Sijtsema (2011), Hoda, Murugesan (2016), Annosi i in. (2016), Langfred (2004)

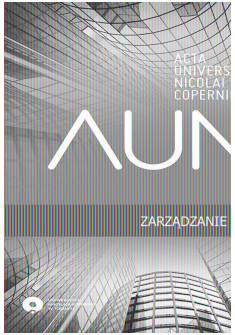
Źródło: opracowanie własne

Źródło: Kozarkiewicz i Perlak (2019)

Case study - samoorganizacja w zwinnych zespołach projektowych



Źródło: Perlak (2019)



ACTA UNIVERSITATIS NICOLAI COPERNICI
DOI:http://dx.doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2019.002 ZARZĄDZANIE XLVI–NR1(2019)

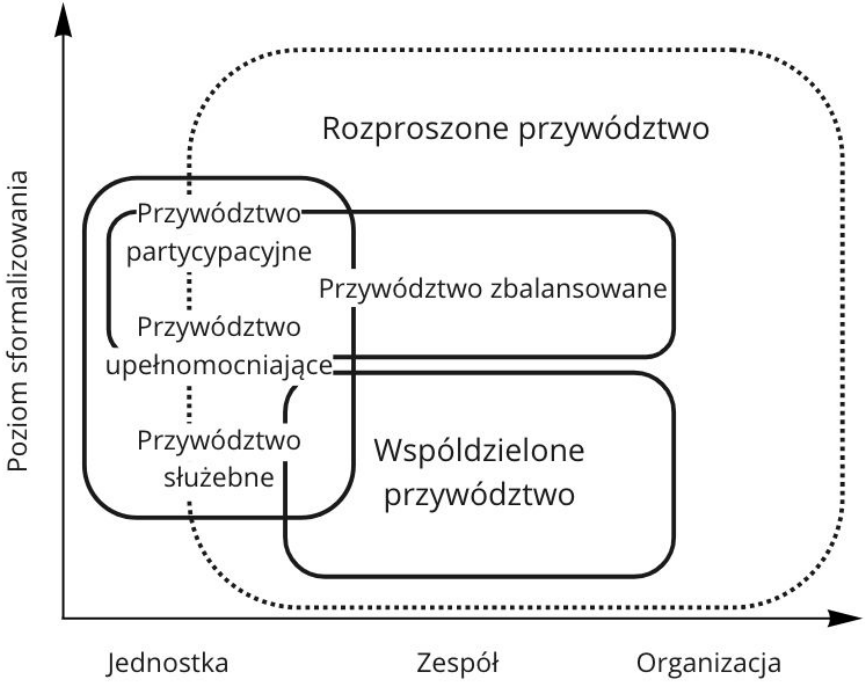
Pierwsza wersja złożona 14.12.2018
Ostatnia wersja zaakceptowana 28.03.2019

ISSN (print) 1689-8966
ISSN (online) 2450-7040

*Jakub Perlak**

CHARACTERISTICS OF SELF-ORGANIZING TEAMS IN AGILE PROJECT MANAGEMENT: A CASE STUDY

Przegląd literatury - wybrane koncepcje przywództwa



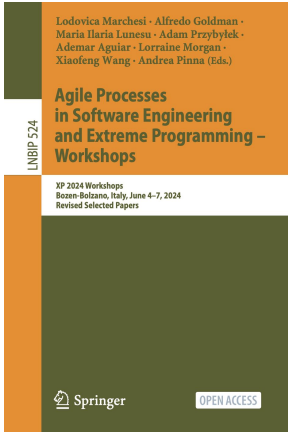
Koncepcje przywództwa w podziale na stopień sformalizowania

Źródło: Perlak (2025)

Selected Concepts of Leadership in Self-organizing Teams

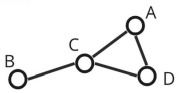
Jakub Perlak(✉)

AGH University, Krakow, Poland
j.perlak@gmail.com



Badania własne w oparciu o SNA

	A	B	C	D
A	0	0	1	1
B	0	0	1	0
C	1	1	0	1
D	1	0	1	0



- Próba wykorzystania metody analizy sieci społecznych w badaniach nad samoorganizującymi się zespołami i zjawiskiem przywództwa. Rzadko wykorzystywana w badaniach w zespołach pracujących metodami zwinnymi i wytwarzających oprogramowanie.

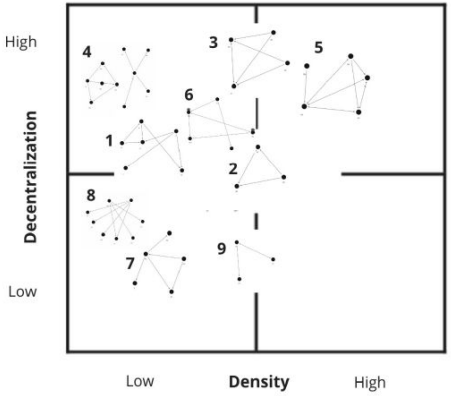


Fig. 3. Results of SNA analysis

Id.	Density and GDC	Team size	Sociogram	Shared leadership
1	0.23 and 0.44	6		Egalitarian leadership
2	0.66 and 0.5	3		Moderate level shared leadership
3	0.5 and 0.22	4		High level of shared leadership
4	0.11 and 0.24	10		Egalitarian leadership
5	0.55 and 0.24	5		High level of shared leadership
6	0.45 and 0.38	5		Moderate level shared leadership
7	0.25 and 0.63	5		Low level shared leadership
8	0.13 and 0.51	8		Low level shared leadership
9	0.5 and 0.75	3		Low level shared leadership / Hierarchical leadership

Shared Leadership for Better Understanding Agile Teams

Jakub Perlak

AGH University, Krakow, Poland

j.perlak@gmail.com

Lodovica Marchesi · Alfredo Goldman · Maria Ilaria Lunesu · Adam Przybyłek · Ademar Aguiar · Lorraine Morgan · Xiaofeng Wang · Andrea Pinna (Eds.)

Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming – Workshops

LNBIP 524

XP 2024 Workshops
Bozen-Bolzano, Italy, June 4–7, 2024
Revised Selected Papers

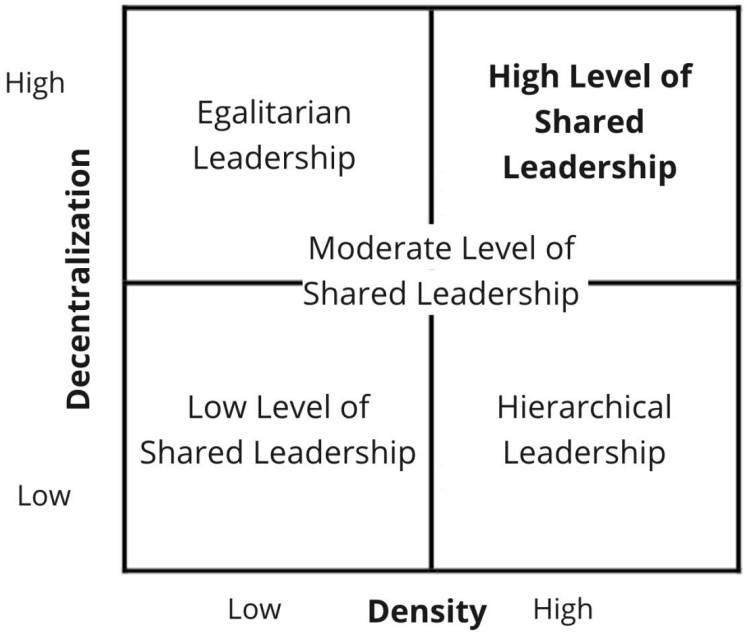
Springer

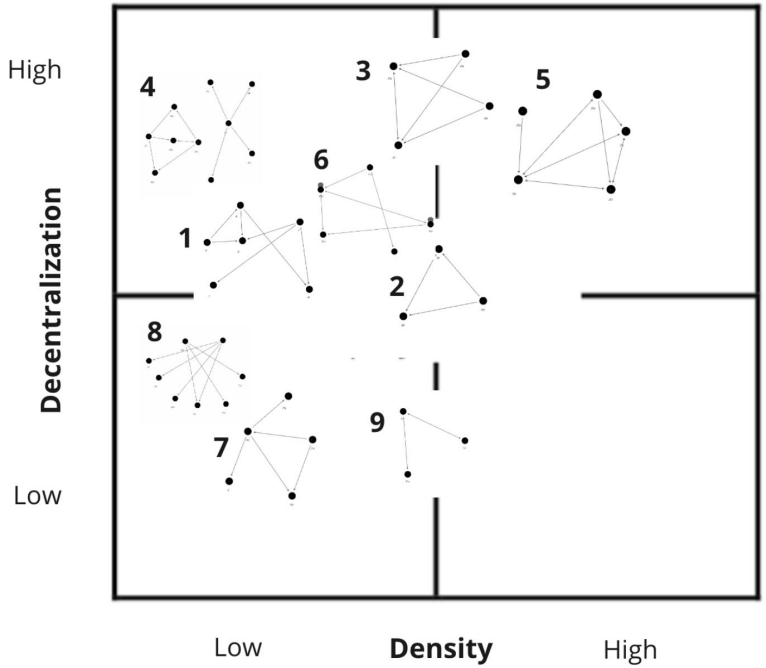
OPEN ACCESS

Dotychczas zespoły samoorganizujące się badane były zwykle metodami jakościowymi, jak wywiady, czy też za pomocą obserwacji lub badań ankietowych (Moe, Dingsøyr, Dybå, 2010; Hoda i Murugesan, 2016).

Źródło: Perlak (2025)

Badania własne w oparciu o SNA

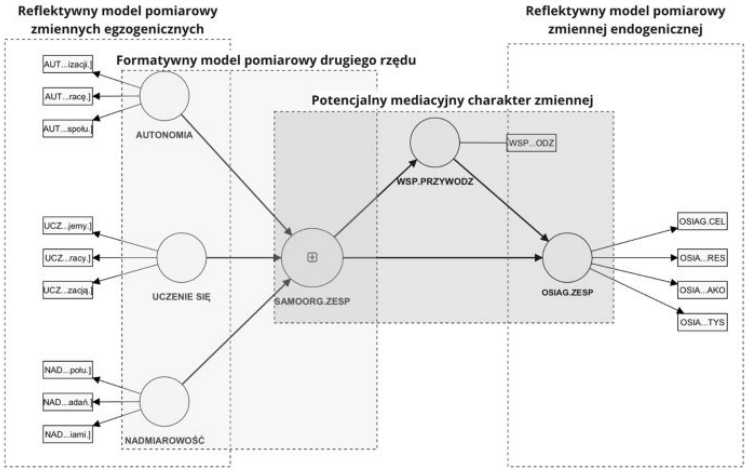




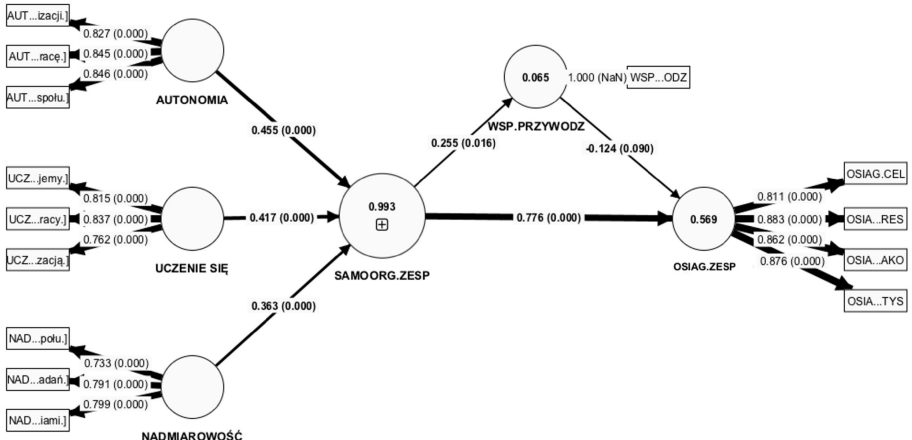
Jak zmierzyć współdzielone przywództwo?

Source: Perlak (2024) *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming – Workshops*

Badania własne w oparciu PLS-SEM



Model zbudowano, opierając się na dwóch warstwach strukturalnych, tak zwany **model drugiego rzędu** (*second-order*). W **pierwszej warstwie** mamy **trzy zmienne ukryte**, egzogeniczne, opisujące samoorganizację: AUTONOMIA, UCZENIE SIĘ i NADMIAROWOŚĆ, każda ze zmiennych została zdefiniowana przy pomocy wskaźników (*indicators)* opartych na **refleksyjnym modelu pomiarowym** (*reflective measurment model*). Następnie mamy **zmienną ukrytą** SAMOORG.ZESP zdefiniowaną w **formatywnym modelu pomiarowym** (*formative measurment model*) **drugiego rzędu**, opartego na **zmiennych latentnych samoorganizacji oraz potencjalny efekt mediacyjny zmiennej określającej metody pracy** – METODA.AGG. W modelu założono też ukrytej WSP.PRZYWODZ. **Zmienną endogeniczną** dotyczącą postrzegania osiągnięć zespołu zdefiniowano w **refleksyjnym modelu pomiarowym**.



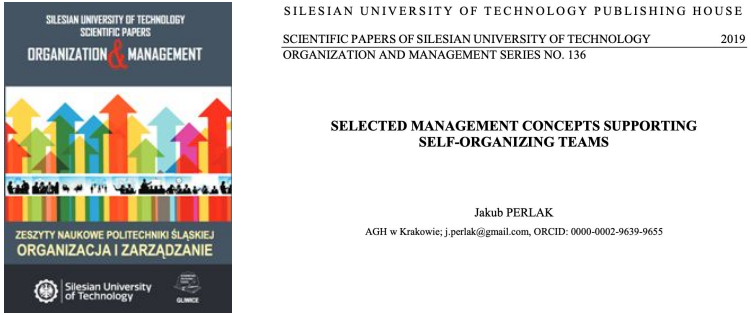
Oszacowanie parametrów modelu strukturalnego pozwala wskazać, że **autonomia, uczenie się i nadmiarowość mają dodatni, istotny statystycznie wpływ na samoorganizację**, co jest (H1). **Samoorganizacja zespołu ma umiarkowany**, istotnie statystyczny **wpływ na współdzielone przywództwo**, a **współdzielone przywództwo ma nieznacznie negatywny**, istotnie statystycznie wpływ na postrzeganie **osiągnięć zespołu** (HG).

Źródło: opracowanie własne

Tworzenie samoorganizujących się zespołów

Koncepcje samoorganizacji zespołu

- Analiza koncepcji zarządzania, które wspierają samoorganizację zespołów
- Wybrane koncepcje samoorganizacji zespołów w czasie oraz ich wpływ na cechy samoorganizującego się zespołu (Perlak 2019)
- Przesłanki teoretyczne do postawienia hipotez badawczy w ramach doktoratu.



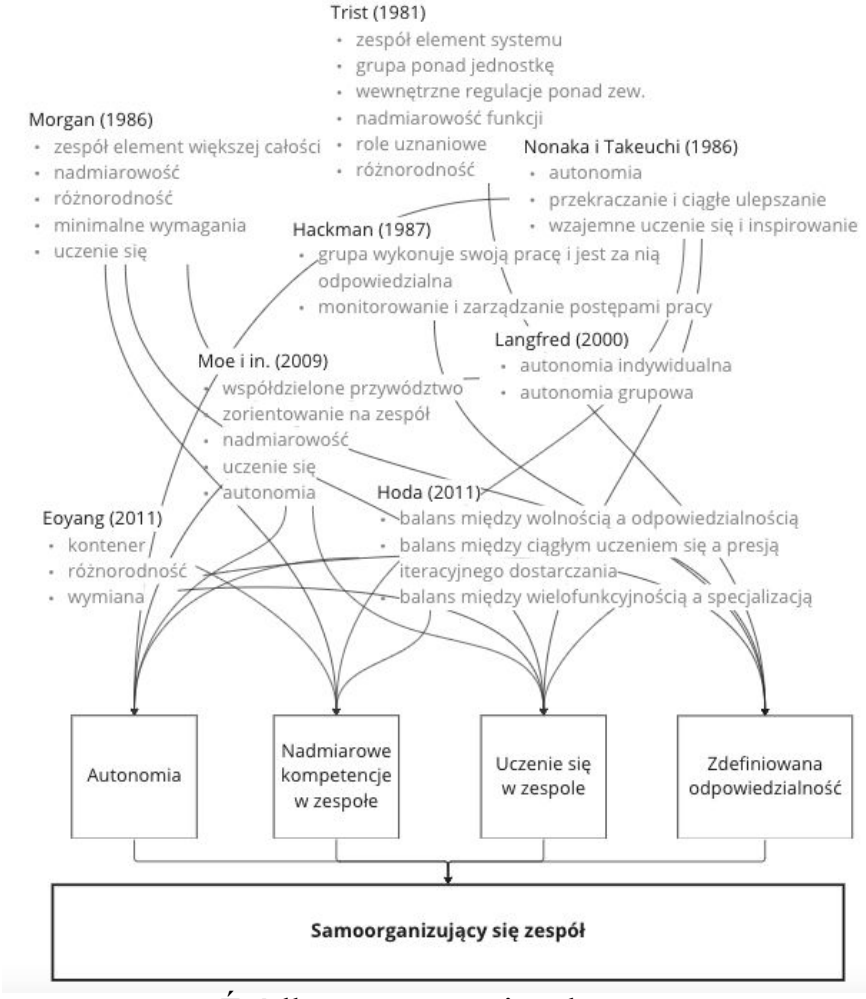
SILESIAN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PUBLISHING HOUSE

SCIENTIFIC PAPERS OF SILESIAN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY 2019
ORGANIZATION AND MANAGEMENT SERIES NO. 136

SELECTED MANAGEMENT CONCEPTS SUPPORTING SELF-ORGANIZING TEAMS

Jakub PERLAK

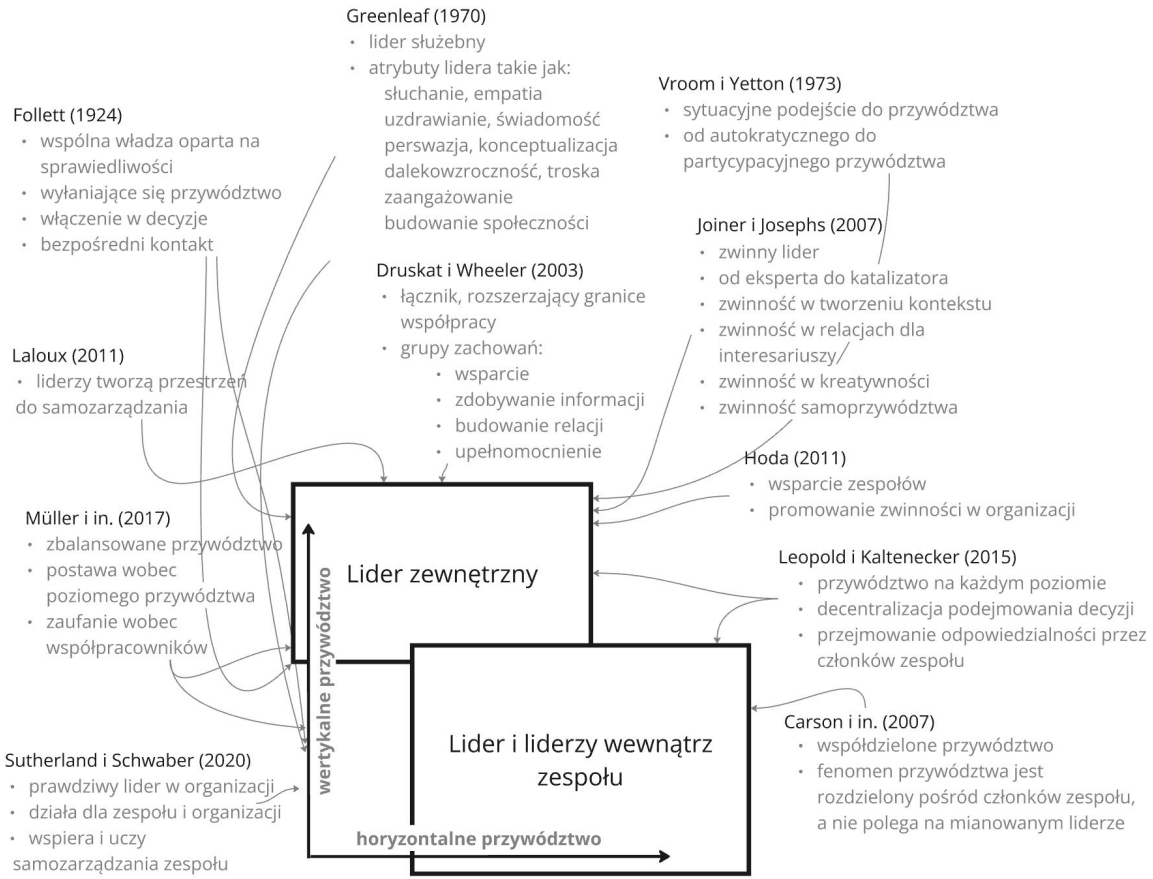
AGH w Krakowie; j.perlak@gmail.com, ORCID: 0000-0002-9639-9655



Źródło: opracowanie własne

Koncepcje przywództwa

- Wybrane badania i koncepcje przywództwa wspierającego samoorganizację się zespołów.



Źródło: opracowanie własne

Źródło przywództwa w zespole a samoorganizacja

		Formality of Leadership	
		Formal	Informal
Locus of Leadership	Internal	Team leader Project manager	Shared Emergent
	External	Sponsor Coach Team advisor	Mentor Champion Executive coordinator

Morgeson, DeRue, Karam (2010)

Table 2
Team Leadership Functions by Leadership Sources

	Formality of Leadership			
	Informal		Formal	
Leadership Function	Locus: Internal	Locus: External	Locus: Internal	Locus: External
Transition phase				
Compose team			++	+++
Define mission	++	+++	+++	+++
Establish expectations and goals	++		++	+++
Structure and plan	+++	+	+++	+
Train and develop team	+	+++	++	++
Sensemaking	+	+++	++	+++
Provide feedback	+++	+++	+++	+++
Action phase				
Monitor team	++		++	+++
Manage team boundaries	+	++	++	+++
Challenge team		+	++	+++
Perform team task	+++		+++	++
Solve problems	+++	+	+++	++
Provide resources		++	++	+++
Encourage team self-management			+	+++
Support social climate	+++		+++	++

Note: Cell entries reflect the source of leadership best positioned to perform a particular team leadership function, ranging from "good" (+), to "better" (+ +), to "best" (+ + +) positioned. Empty cells suggest that a particular source is not well-positioned to perform that leadership function.

Ewolucja lidera

Expert (nastawienie na wiedzę i umiejętności)

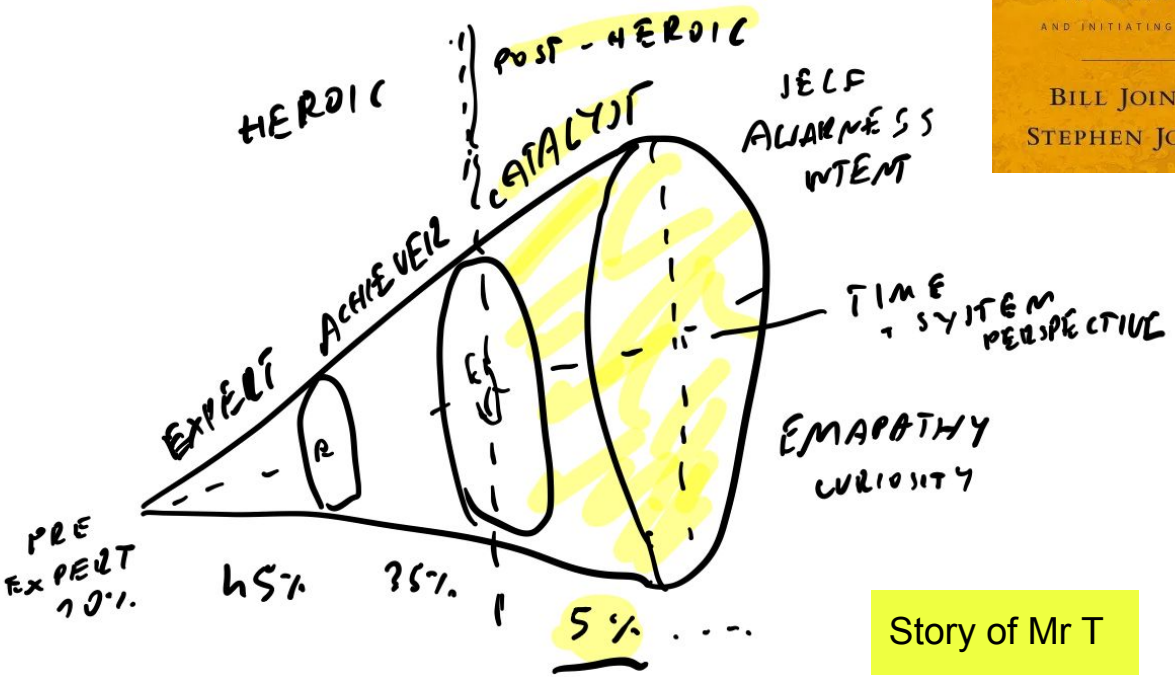
- Operational, authority and expertise

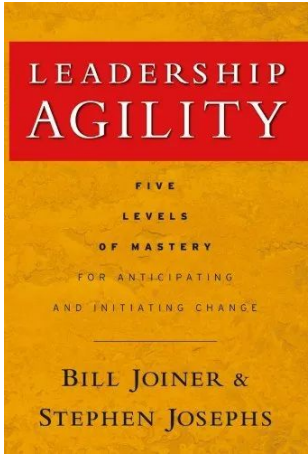
Achiever (nastawienie na wyniki)

- Strategic, motivates and challenges others to contribute in bigger part

Catalyst (nastawienie na umożliwienie innym wzrostu)

- Visionary, empower others and facilities their development

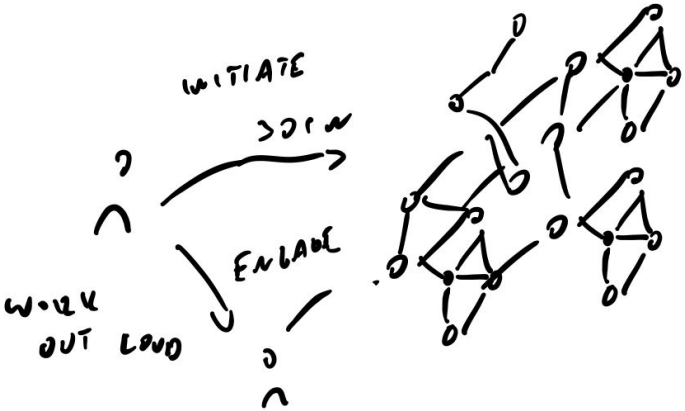




Story of Mr T

Jak zachowywać się jako lider?

- Świadome zachowania w odpowiedniej fazie zespołu formowania lub działania
- Katalizuj działania zespołu, ale na początku łącz i nadawaj kierunek
- Praca widoczna dla innych

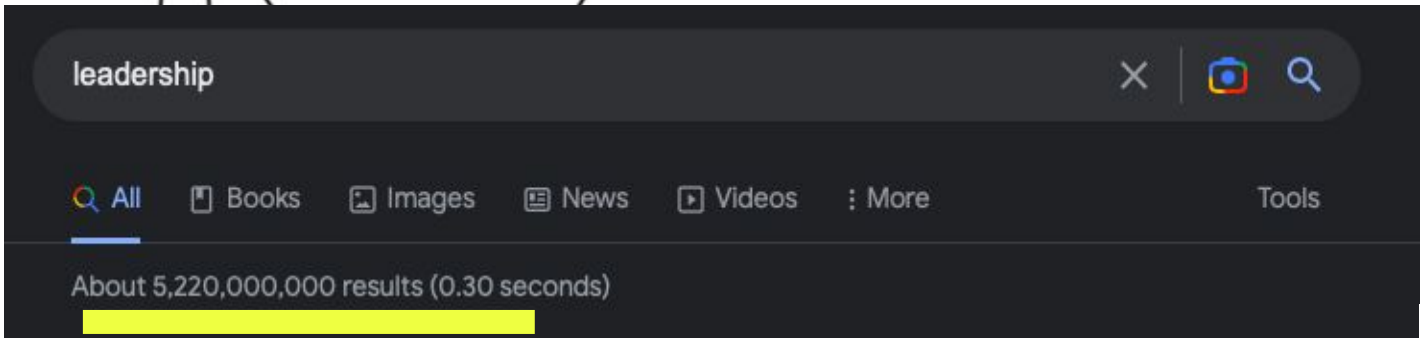


Wind, Madelon & Klaster, Esther & Wilderom, Celeste. (2021). Leading Networks Effectively: Literature Review and Propositions. Journal of Leadership Studies.

Współdzielenie przywództwa

Przy okazji przywództwo to zdolność jednostki do wpływu, motywacji i umożliwienia innym osiągania celów (Yukl, 2000)

Potrzebujemy więcej przywództwa…

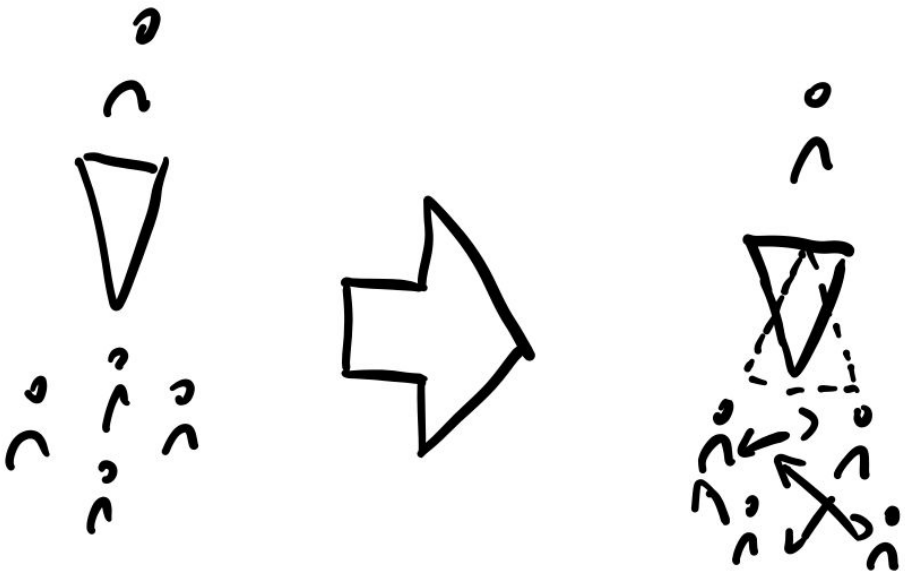


Co mówią klasycy o przywództwie?

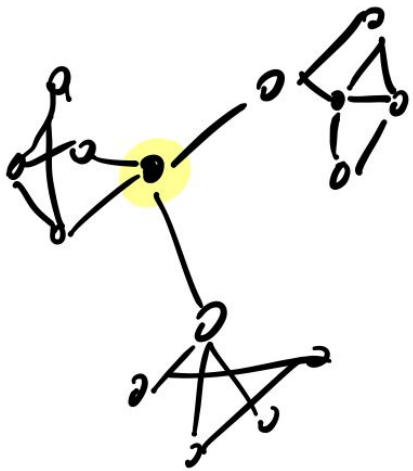
TAYLOR

FOLLETT

Ewolucja natury przywództwa, czasy post-heroiczne?



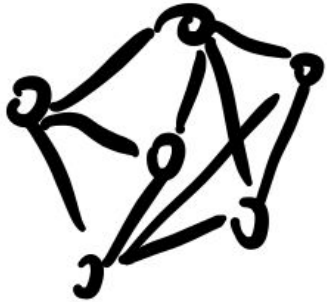
Współdzielone przywództwo



Boundary Spanners

Współdzielone przywództwo

- Rozłożenie przywództwa i wpływu między członków zespołu
- Emergentny, wyłaniający się stan
- Wzajemne oddziaływanie na siebie członków zespołu



Zalety:

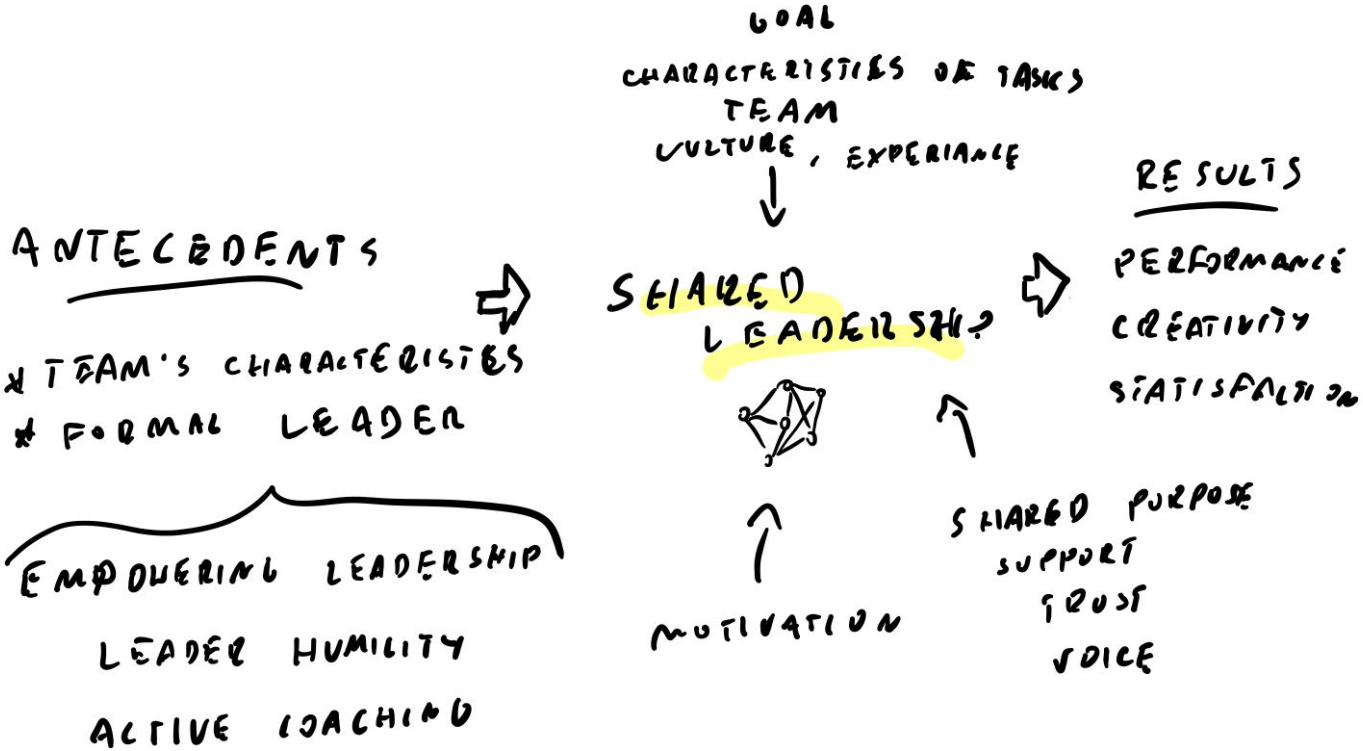
Dzielenie się wiedzą, kreatywność
Zaangażowanie i odpowiedzialności
Wysoka obietnica osiągnięcie
i.. satysfakcji

Wady:

konflikty, niejasna odpowiedzialność i ewentualne spadki wydajności

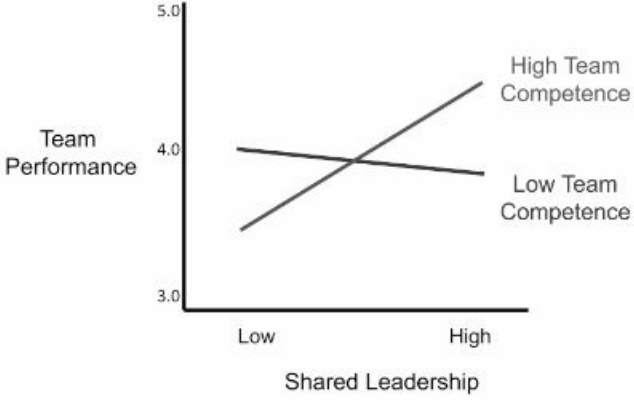
D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership–Team Performance Relations. Journal of Management, 42(7), 1964–1991

Model współdzielonego przywództwa

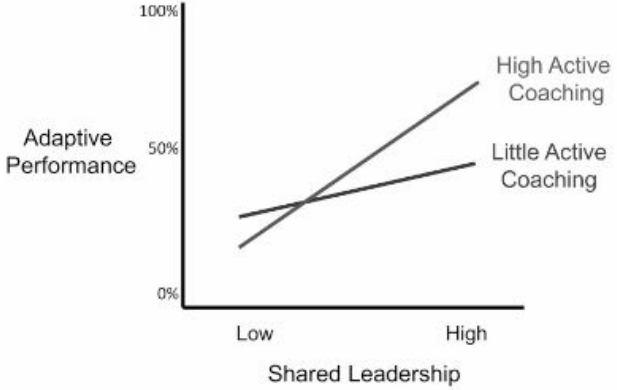


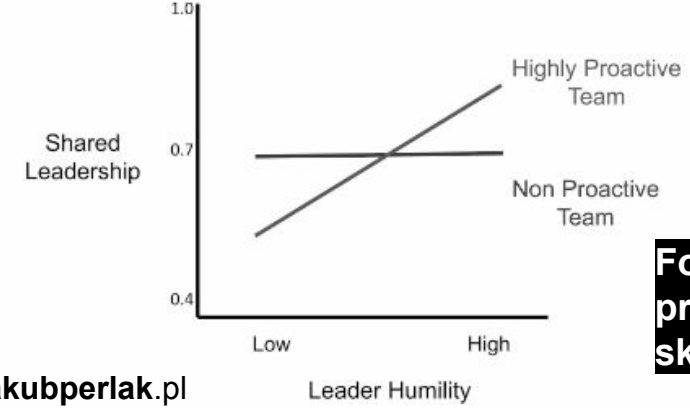
Zhu, J, Liao, Z, Yam, KC, Johnson, RE. Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *J Organ Behav*. 2018; 39: 834– 852

Kiedy stosować?



Source: Chiu, C, Tesluk, P. E., & Owens, B., (2014). Initiating and Utilizing Shared Leadership in Teams: The Interactive Effects of Leader Humility, Team Social Context, and Team Composition. Working Paper. UB School of Management.





Source: Campbell, E.M., Bartol, K.M., Parke, M.R., Tesluk, P.E. (2014). Leading from Afar: How Virtual Team Leaders Facilitate Emergence and Effectiveness of Shared leader. Working Paper. University of Maryland and UB School of Management.

Formalni liderzy mogą umożliwiać współdzielone przywództwo w zespołach przez upełnomocnienie, skromność i aktywne wspieranie oraz coaching.

Złożoność ma znaczenie

66% of respondents indicate their work is high or very high complex

Source: Own

Perceived complexity of the work, how respondents asses complexity of the work their team is performing (from low to very high). In psychological literature **task complexity** is related of the cognitive effort related to information processing demand (Zhou et. al., 2022). **Job complexity** refers to cognitively demanding workplace that consumes employee resources (Bai et. al. 2022)

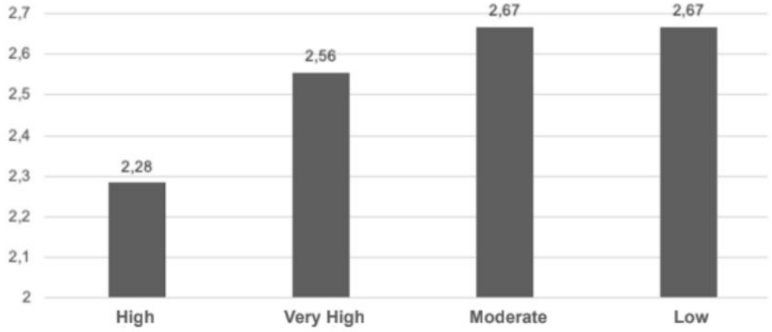


Figure 1. Style of leadership supporting vertical leadership and shared leadership
Source: Own

Shared leadership is highest at medium level of perceived work complexity, and remains high in very high complexity (Perlak, 2025),

Self-organising team can be characterised by three dimensions : autonomy (making decisions), redundancy (skills, abilities), learning (ability to absorb new things). Also such team needs clearly defined responsibilities (Perlak, 2025).

Low complexity | Medium complexity | High or very high complexity

Figure 2. Self-organizaiton in relation to work complexity
Source: Own

In medium and high complexity environment self-organising teams are having more redundancy and learning. Surprising the level of autonomy remain high regardless of complexity of the work (Perlak, 2025)

Strong vertical leadership style is more dominant in low complexity environment (Perlak, 2025).

Badania zespołów projektowych wymagają różnych metod…
Przywództwo jest często możliwe do współdzielenia w pewnym zakresie…
Współdzielone przywództwo koreluje z samoorganizacją
Samoorganizacja zespołu jest możliwa w **ramach…**
Lider może hamować zespół lub upełnomocnić,
zwłaszcza w fazie formowania się zespołu…
Poczucie osiągnięć zespołu mocno koreluje z jego samoorganizacją
Złożoność pracy, projektu **ma znaczenie**…
Nie zawsze trzeba samoorganizować się i współdzielić przywództwo!

Wybrana literatura

- **https://jakubperlak.pl/research/**
- D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership–Team Performance Relations. Journal of Management, 42(7), 1964–1991
- Wang D, Waldman DA, Zhang Z. A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. J Appl Psychol. 2014 Mar;99(2):181-98
- Chiu CC, Owens BP, Tesluk PE. Initiating and utilizing shared leadership in teams: The role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. J Appl Psychol. 2016 Dec;101(12):1705-1720
- Wind, Madelon & Klaster, Esther & Wilderom, Celeste. (2021). Leading Networks Effectively: Literature Review and Propositions. Journal of Leadership Studies. 14. 10.1002/jls.21728.
- Turner, K. L., Monti, A., & Annosi, M. C. (2024). Unlocking the role of managers in self-managing teams. *Strategy and Leadership*, *52*(3/4), 20-26
- Zhu, J., Liao, Z., Yam, K.C., Johnson, R.E.: Shared leadership: a state-of-the-art review and future research Agenda. J. Organiz. Behav. 39, 834–853 (2018).
- Fitzsimons, D., James, K.T., Denyer, D.: Alternative approaches for studying shared and distributed leadership. Int. J. Manag. Rev. 13(3), 313–328 (2011)
- Yukl, G.: Leadership in Organizations, 8th Edition. Pearson (2013)

Dziękuję!

IPMA POLSKA

PM EDUKACJA

Współdzielimy przywództwo!