ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI ŚLĄSKIEJ 2002
Seria: GÓRNICTWO z. 255 Nr kol. 1564

Dariusz KALETA
Politechnika Śląska, Gliwice

SKUTECZNE KIEROWANIE ZESPOŁAMI

Streszczenie. Celem artykułu jest pokazanie różnic zachodzących pomiędzy grupą a zespołem. W artykule omówiono proces tworzenia efektywnych zespołów roboczych oraz etapy cyklu ich życia. Ponadto omówiono problem takiego wychowania graczy zespołowych, by uzyskać i utrzymać wysoką skuteczność zespołu roboczego.

EFFICCEST MENAGMENT OF STAFF

Summary. The aim of this paper is to shoals differences between the group and the staff. In this paper I would like to discuss the process of creation some effective work staff and parts of its cycle. Moreover I want to discuss the problem of development of the members of this staff and in order to maintain hight effectivness of this staff.

1. Wprowadzenie

Zespół i grupa to nie to samo.

Grupa – dwie lub więcej osób współdziałających i wzajemnie zależnych, łączących się, by osiągać określone cele.

Grupa robocza – to grupa współdziałająca głównie w celu wymiany informacji i podejmowania decyzji dążąc do wzajemnego udzielania pomocy w osiąganiu wyników należących do zakresu obowiązków każdego z członków. Grupy robocze nie zajmują się pracą zbiorową wymagającą wspólnego wysiłku. Wyniki przez nie uzyskiwane są jedynie sumą indywidualnych wkładów pracy poszczególnych członków grupy. Brak tutaj dodatniego efektu synergii powodującego, że poziom efektywności jest wyższy od poszczególnych wkładów pracy.

Zespoły robocze		Grupy robocze
Kolektywne działania	Cel	Wymiana informacji
Dodatni	Synergizm	Neutralny (czasami ujemny)
Indywidualna i wspólna	Odpowiedzialność	Indywidualna
Komplementarne	Umiejętności	Przypadkowe i różnorodne

Rys.1. Porównanie grup i zespołów
Fig.1. Comparison of groups and staff
Źródło: Literatura [5]

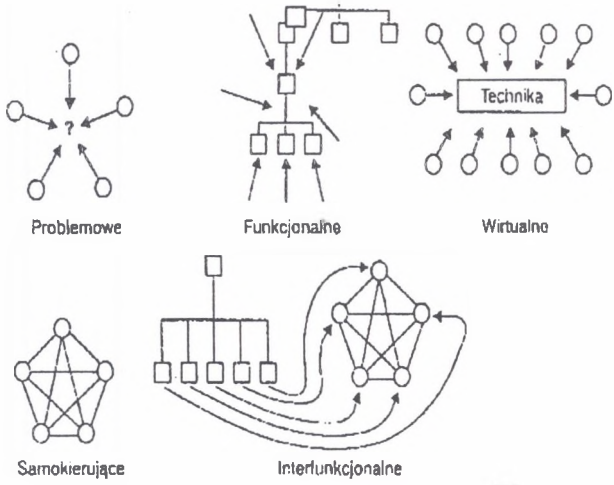
Zespół roboczy generuje dodatni efekt synergii dzięki koordynacji prac jego poszczególnych członków. Wkład pracy jego poszczególnych członków prowadzi do wyniku większego od sumy indywidualnych wkładów pracy. Wykorzystanie zespołów pozwala organizacji osiągnąć lepsze wyniki bez wzrostu nakładów.

Organizacje w czasie restrukturyzacji mającej na celu sprawniejsze i skuteczniejsze konkurowanie tworzą zespoły w celu lepszego wykorzystania uzdolnień swych pracowników. Zespoły są bardziej elastyczne i łatwiej reagują na zachodzące zmiany niż tradycyjne wydziały lub inne zgrupowania. Ważne jest to, że można szybko utworzyć zespoły, przydzielić im zadania, zmieniać ich kierunki działania i rozwiązywać je.

Zespoły, oprócz przyczyniania się do większej sprawności i wyższej efektywności, mogą być źródłem zadowolenia z wykonywanej pracy. Zespoły przyczyniają się również do zwiększania zaangażowania pracowników, podnoszą ich morale.

2. Rodzaje zespołów

- Zespoły problemowe
- Zespoły samokierujące
- Zespoły interfunkcjonalne
- Zespoły wirtualne
- Zespoły funkcjonalne



Rys.2. Rodzaje zespołów roboczych
Fig.2. Sort of staff
Źródło: Literatura [4]

Zespoły problemowe

Składają się zazwyczaj z pięciu do dwunastu osób z tego samego działu spotykających się co tydzień na kilka godzin w celu omówienia sposobów podwyższania jakości oraz zwiększenia sprawności działania i poprawy warunków pracy. Bardzo rzadko zespoły takie są uprawnione do samodzielnego wdrażania proponowanych przez nie działań. Przekazują zalecenia kierownictwu, które decyduje o tym, czy realizować proponowane przez nie rozwiązania. W latach osiemdziesiątych ub. wieku najczęściej stosowaną formą zespołów problemowych były **koła jakości**. Są to zespoły składające się z ośmiu do dziesięciu pracowników i kierowników niższych szczebli o wspólnym zakresie odpowiedzialności, spotykające się systematycznie w celu omawiania problemów z jakością, ustalania ich przyczyn, proponowania rozwiązań i podejmowania działań naprawczych.

Samokierujące zespoły robocze

Zespoły problemowe w niewystarczającym stopniu włączały pracowników do podejmowania decyzji i do doskonalenia procesów pracy. Potrzebne były zespoły, które oprócz

rozwiązywania problemów mogłyby wdrażać opracowane rozwiązania i brać na siebie pełną odpowiedzialność za ich wyniki. Samokierujące zespoły robocze składają się zazwyczaj z dziesięciu do piętnastu osób, które przejmują zakres odpowiedzialności swych dawnych kierowników. Przeważnie zakres ten obejmuje kolektywną kontrolę nad tempem pracy, wyznaczanie zadań robotniczych, organizowanie przerw i zbiorowe dobieranie metod kontroli jakości. Całkowicie samokierujące grupy nawet same przyjmują nowych członków, a ich członkowie wzajemnie oceniają swoją efektywność. Takie działania doprowadzają do ograniczenia znaczenia stanowisk dozoru, a nawet ich likwidacji.

Zespoły interfunkcjonalne

Składają się z pracowników podobnego szczebla hierarchii przedsiębiorstwa, ale z różnych jego dziedzin działalności, łączących się w celu wykonania określonego zadania.

Zespół zadaniowy to powołany na określony czas zespół interfunkcjonalny. Podobnie komitet składający się z członków pracujących w różnych działach.

Zespoły interfunkcjonalne są skutecznym sposobem umożliwiania ludziom z różnych obszarów w danej organizacji (lub nawet z różnych organizacji) wymiany informacji, opracowania nowych pomysłów i rozwiązywania problemów oraz koordynowania złożonych zamierzeń.

Kierowanie zespołem interfunkcjonalnym nie jest łatwe. We wczesnym stadium rozwoju trzeba wiele czasu do tego, by poszczególni członkowie nauczyli się pracować w warunkach różnorodności i złożoności. Potrzeba czasu, by poszczególni członkowie zespołu nabrali do siebie zaufania i by doszło do pracy zespołowej. Jest to szczególnie trudne, gdy członkowie wywodzą się z różnych środowisk i mają odmienne doświadczenia oraz punkty widzenia.

Zespoły wirtualne

Umożliwiają grupom spotykanie się bez względu na ograniczenia miejsca i czasu oraz pozwalają tworzyć więzi miedzy pracownikami, które dawniej były niemożliwe. Członkowie zespołu do rozwiązywania problemu korzystają z nowoczesnej techniki, takiej jak wideokonferencje.

Zespół funkcjonalny

Zespół taki tworzy kierownik wraz z pracownikami swojej jednostki. W takim zespole przywództwo, podejmowanie decyzji, autorytet są domeną kierownika i są jasno określone. Celem tworzenia takiego zespołu jest usprawnienie czynności roboczych lub rozwiązanie problemu, jaki się pojawił w danej jednostce funkcjonalnej.

3. Przydzielanie ról w zespole

Ludzie różnią się pod względem cech osobowości. Efektywność pracowników wzrasta jeśli powierzone im zadania są zgodne z ich osobowością. W zespołach o wysokiej efektywności odpowiednio dobiera się ludzi do poszczególnych ról.

Wyróżnia się dziewięć ról w zespole:

Twórca – innowator

Obdarzeni wyobraźnią potrafią inicjować pomysły. Przeważnie są to osoby bardzo samodzielne pracujące we własnym tempie i na własny sposób.

Poszukiwacze – promotorzy

Urzeczywistniają pomysły twórców – innowatorów przejmując te pomysły i wyszukując zasoby potrzebne do ich realizacji. Zdarza się jednak, że czasami brakuje im umiejętności sprawowania kontroli nad pełnym wdrożeniem pomysłu wraz z wszystkimi szczegółami.

Oceniający – rozwijający

Posiadają duże umiejętności analityczne. Ich rolą jest analiza i ocena kilku różnych możliwości w celu trafnego podjęcia decyzji.

Organizatorzy

Wprowadzają procedury operacyjne przekształcające pomysł w rzeczywistość. Wyznaczają cele, określają plany, organizują ludzi i wprowadzają systemy zapewniające dotrzymanie terminów.

Realizatorzy

Skupiają uwagę na przestrzeganiu terminów i zapewnianiu dotrzymania wszystkich zobowiązań. Troszczą się o wyniki.

Kontrolerzy

Troszczą się o przestrzeganie reguł i przepisów. Zwracają uwagę na szczegóły i pilnują unikania niedokładności. Zawsze chcą dokładnie wszystko sprawdzić.

Obrońcy

Chronią zespół i toczą walki w jego obronie z jednostkami z zewnątrz. Silnie wspierają członków zespołu. Odgrywają ważną rolę w utrzymaniu stabilności zespołu.

Reporterzy – doradcy

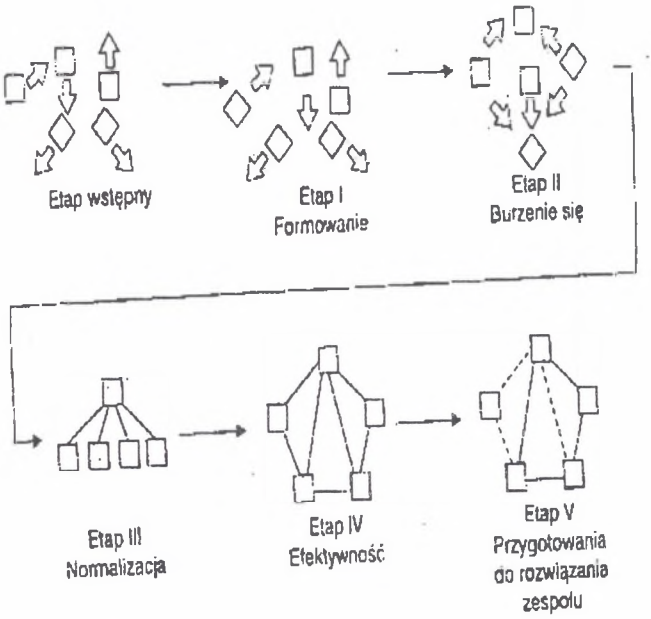
Umieją słuchać i nie narzucać swojego zdania innym. Zachęcają zespół do zbierania większej ilość informacji w celu uchronienia się przed podjęciem pochopnej decyzji.

Łącznicy

Rola ta nakłada się na pozostałe. Łącznikiem może być osoba pełniąca inną wyżej wymienioną rolę. Są to koordynatorzy i integratorzy. Dostrzegają różnorodny wkład pracy członków zespołu i dążą do integrowania ludzi i do koordynacji działań.

4. Etapy w życiu zespołu

Cykl życia zespołu to proces dynamiczny. Większość zespołów nieustannie ulega zmianom i na ogół nigdy nie osiąga stabilizacji. Można jednak przedstawić ogólny schemat cyklu życia zespołu.



Rys.3. Cykl życia zespołu
Fig.3. The cycle of staff function
Źródło: Literatura [4]

Cykl ten składa się z pięciu etapów:

Etap 1. Formowania – znaczna niepewność co do celów, struktury i przywództwa. Członkowie sprawdzają, jakiego typu zachowania są dopuszczalne. Etap ten dobiega końca, gdy członkowie zespołu zaczynają uważać, że wchodzą w skład zespołu.

Etap 2. Burzenia się. Jest to czas konfliktów wewnątrz grupy. Członkowie uznają już istnienie grupy, ale przeciwstawiają się narzuconej przez nią kontroli. Występuje również

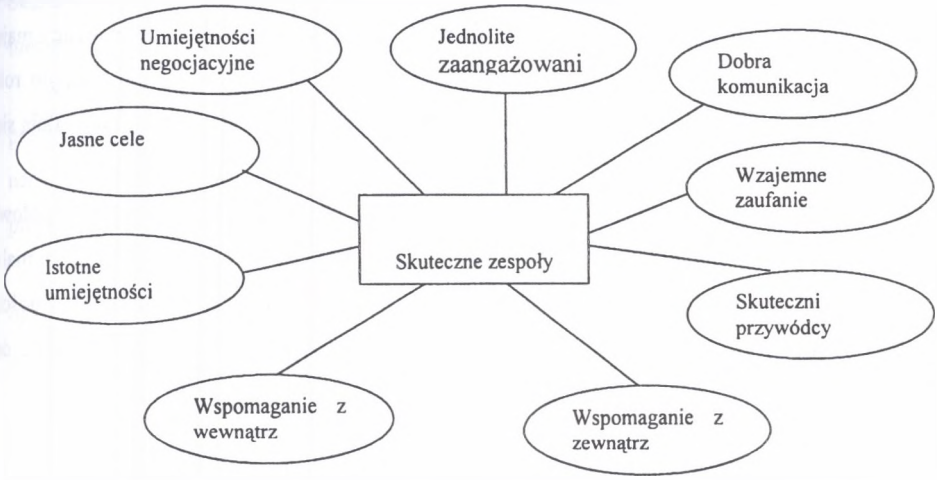
konflikt co do wyłonienia przywódcy. Kiedy etap ten się kończy, przywództwo jest już ustalone.

Etap 3. Normalizacji. Zawiązują się bliskie związki w grupie, którą zaczyna cechować zwartość. Występuje silniejsze poczucie tożsamości zespołu i koleżeństwa. Etap ten dobiega końca, gdy ustabilizuje się jego struktura.

Etap 4. Efektywność. Struktura w pełni funkcjonalna i akceptowana przez członków. Ich uwaga z wzajemnego poznawania się i rozumienia przenosi się na wykonywanie zadań. W trwałych zespołach etap efektywności jest ostatnim w ich cyklu życia. W zespołach doraźnych, które mają do wykonania zadania ograniczone w czasie, jest jeszcze etap związany z rozwiązaniem zespołu.

Etap 5. Przygotowanie do rozwiązania zespołu. Wysoka efektywność w wykonywaniu zadań przestaje być dla członków zespołu sprawą najważniejszą. Swą uwagę skupiają na czynnościach związanych z zakończeniem działalności zespołu.

5. Cechy zespołów o wysokiej efektywności



Rys.4. Cechy zespołów roboczych o wysokiej efektywności
Fig.4. Feutres of work – staff of the hight effectivness
Źródło: Literatura [4]

Powyższy rysunek pokazuje cechy zespołów roboczych o wysokiej efektywności. Zespoły o wysokiej efektywności mają **jasne cele** i są przekonane o ich istotności. Poszczególni członkowie zespołu powinni być skupieni na celach zespołu, a nie na własnych osobistych celach. W zespołach o wysokiej efektywności członkowie **angażują się** w cele

zespołu, wiedzą, czego mają dokonać i rozumieją, w jaki sposób będą współpracować, by osiągnąć te cele. Skuteczne zespoły cechuje **wzajemne zaufanie członków**. Członkowie są wobec siebie lojalni, oddani grupie. Są skłonni zrobić wszystko, by zapewnić powodzenie grupie. Tę lojalność i zaangażowanie nazywamy **jednolitym zaangażowaniem**. Jednolite zaangażowanie cechują oddanie celowi zespołu i chęć poświęcenia dużych ilości energii w celu jego osiągnięcia. Skuteczne zespoły cechuje **dobra komunikacja.**

Członkowie szybko przekazują w zrozumiałej postaci wiadomości zarówno werbalnie, jak i niewerbalnie. **Dobrą komunikację** cechuje spora dawka sprzężeń zwrotnych pomiędzy członkami zespołu a kierownictwem, co pomaga kierować zespołem i umożliwia wyjaśnianie nieporozumień. Członkowie muszą mieć **odpowiednie umiejętności negocjacyjne**, by rozstrzygać powstające różnice zdań.

Skuteczni przywódcy

Potrafią oni motywować grupę do działania. Pomagają w wyjaśnianiu celów, zwiększają w członkach zespołu wiarę w ich własne siły, ułatwiają dostrzeżenie potencjału, jakim dysponują. Najlepsi przywódcy niekoniecznie muszą być dyrektywni i sprawować kontrolę nad członkami zespołu. Coraz częściej pełnią rolę trenerów i negocjatorów. Wskazują kierunki i wspomagają zespół, ale nie sprawują nad nim kontroli. Niektórzy kierownicy mają problem z przystosowaniem się do nowej roli negocjatora, gdyż przyzwyczaili się do roli szefa wydającego polecenia. Niektórzy kierownicy o dyktatorskim nastawieniu nie nadają się do pracy w zespole i należy ich przenieść lub zastąpić.

Ostatnim warunkiem istnienia efektywnego zespołu jest przychylny klimat. Zespołowi trzeba zapewnić zdrową **infrastrukturę wewnętrzną** (odpowiednie szkolenia, zrozumiały system pomiarów, dzięki któremu członkowie mają możliwość oceny swojej efektywności, program zachęt). Kierownictwo powinno też zapewnić **zasoby z zewnątrz** niezbędne do wykonania zadań.

6. Sposoby kształtowania zachowań w zespole

Kierownik chcący przekształcić poszczególne osoby w graczy zespołowych powinien to zrobić poprzez działanie w trzech etapach:

- dobór,
- szkolenie,
- nagradzanie za odpowiednie zachowania zespołowe.

7. Przywracanie zespołowi żywotności

To, że zespół jest skuteczny w danej chwili, nie oznacza, że już zawsze tak będzie. Skuteczny zespół może popaść w stagnację. Początkowy entuzjazm może powoli przygasać aż do momentu, gdy zastąpi go apatia i zniechęcenie. Nie ma gwarancji, że według omówionego wcześniej pięcioetapowego cyklu życia zespół pozostanie na etapie efektywności. Zbliżenie członków zespołu i powodzenie mogą prowadzić do zadowolenia i samouspokojenia. Kiedy to nastąpi, zespół może się stać mniej otwarty na nowe pomysły i innowacyjne rozwiązania. Dojrzałe zespoły są też szczególnie podatne na wpływ myślenia grupowego, członkom zespołu wydaje się, że wiedzą, co myślą inni członkowie. Sytuacja taka doprowadza do tego, że osoby te niechętnie wypowiadają swoje własne zdanie i zmniejsza się prawdopodobieństwo zakwestionowania przez nich tego, co mówią inni. Problemem dojrzałego zespołu może być to, że początkowe sukcesy, jakie odnosi zespół, wynikają z podejmowania się łatwych zadań, a z upływem czasu łatwe zadania się wyczerpują i zespół musi podejmować zadania trudniejsze i bardziej skomplikowane. Często okazuje się, że zespół popada w rutynę i działa wg ustalonych procesów, a jego członkowie są niechętni do zmiany opracowanego systemu, który okazał się skuteczny.

Kiedy tak się stanie, pojawiają się problemy. Wewnętrzne procesy w zespole przestają przebiegać składnie. Następują zahamowania w komunikacji i powstają konflikty, które narastają, bo istnieje mniejsze prawdopodobieństwo znalezienia oczywistych rozwiązań problemu. W wyniku tego efektywność zespołu może drastycznie spaść.

Kierownik może zrobić kilka rzeczy, by przywrócić żywotność dojrzałemu zespołowi ogarniętemu wyżej wymienionymi problemami:

- Przygotować członków zespołu do zajęcia się problemami dojrzałości grupy. Wszystkie skuteczne zespoły są narażone na pojawienie się w nich wyżej wymienionych problemów. Członkowie zespołu nie powinni odczuwać zawodu ani tracić wiary, gdy zaniknie początkowe podniecenie i zaczną ujawniać się konflikty.
- Ponowne przeszkolenie – gdy zespoły popadają w rutynę. Szkolenie może przywrócić członkom zespołu wiarę w siebie i wzajemne zaufanie. Szkolenie to powinno być na zaawansowanym poziomie. Umiejętności, które były wystarczające do rozwiązywania łatwych problemów, mogą się okazać niewystarczające do rozwiązywania niektórych trudniejszych zadań, na jakie zespół natrafia.

- Zachęcać zespół do traktowania ich rozwoju jako ciągłego procesu uczenia się. Zespoły powinny traktować swój rozwój jako dążenie do ciągłego doskonalenia, wciąż poszukując sposobów kształcenia.

LITERATURA

1. Adair J.: Anatomia biznesu: budowanie zespołu. Studio Emka, Warszawa 2001.
2. Lientz B. P., Rea K. P.: Breakthrought technology project menagment. San Diego Academic Prees 2001
3. Marschak J.: Ekonomiczna teoria zespołów. PWE, Warszawa 1977.
4. Robbins S. P., DeCenzo D. A.: Fundamentals of menagment. Prehtince Hall International 1995.
5. Robbins S. P.: Zachowania w organizacji. PWE, Warszawa 1998.
6. Zieleniewski J.: Organizacja zespołów ludzkich. PWN, Warszawa 1972.

Recenzent: Prof. dr hab. inż. Kazimierz Czopek

Abstract

In this paper I tried to show differences between the group and staff. I discuss the process of giving individual members of the staff some tasks which they should fulfil if this staff in order to be the most effective. The next stage is to show the cycle of staff's function. The cast element content in this paper is the problem of giving the stimulus to this staff which came to stagnation.