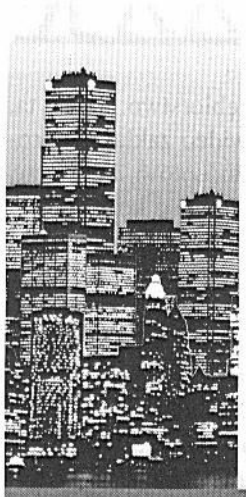


rozdział 9
Zespoły robocze

Po przeczytaniu tego rozdziału będę umiał:

1. Wyjaśnić rosnącą popularność zespołów roboczych w organizacjach.
2. Opisać pięć etapów cyklu życia zespołu.
3. Rozróżnić grupy i zespoły robocze.
4. Wymienić cztery najczęściej spotykane rodzaje zespołów roboczych.
5. Wymienić cechy zespołów o wysokiej efektywności.
6. Omówić, w jaki sposób organizacje mogą wychowywać graczy zespołowych.
7. Wyjaśnić, w jaki sposób kierownicy mogą zapobiec stagnacji zespołów.
8. Scharakteryzować rolę zespołów w programach ciągłego doskonalenia procesów.

Tape Resources, Inc. jest czymś, co wielu ludzi uważałoby za typowe małe przedsiębiorstwo. Firma ta, z siedzibą w Virginia Beach w Wirginii, sprzedaje czyste taśmy magnetofonowe i wideo zakładom produkcyjnym oraz stacjom telewizyjnym. Najpopularniejsze taśmy — takich producentów, jak Sony, BASF i Panasonic — są sprzedawane po cenach od 10 USD do 25 USD. Firma nie próbuje konkurować cenami, a jej strategia polega na zapewnianiu klientom znakomitej obsługi. Dla wielu z nich oznacza to, że Tape Resources gwarantuje ciągłe zapasy taśm i szybką dostawę.

Firma zatrudnia mniej niż 15 pracowników przy rocznych obrotach około 5 milionów USD, ale szybko rośnie. Sprzedaż w ostatnim roku wzrosła o 70% w porównaniu z poprzednim[1]. Właściciel firmy, Seph Barnard, pragnie utrzymać ten trend. Wprowadził więc system, który, jego zdaniem, powinien zachęcić sześcioosobowy zespół handlowy do działania i sprzyjać pracy zespołowej. Handlowcy Tape Resources realizują zamówienia stałych klientów, a także nowych kontaktujących się z firmą w wyniku bezpośredniej reklamy pocztowej oraz ogłoszeń w czasopismach branżowych. Zamówione towary po ich skompletowaniu przekazuje się do działu ekspedycji, który je pakuje i wysyła.

Barnard przyznał handlowcom, oprócz stałych wynagrodzeń, prowizję od sprzedaży, ale nowy system niemal natychmiast spotkał się w firmie z oporami. Barnard mówi: „Pojawiły się w biurze napięcia, których nigdy dotąd nie było". Handlowcy pracowali głównie za pośrednictwem telefonów i korzystali z tych samych pomieszczeń co wszyscy inni pracownicy. Mogli jednak zarabiać znacznie więcej od pozostałych osób, zwłaszcza od tych, które zajmowały się wysyłką. Pracownicy nie objęci programem zachęt poczuli się urażeni.

Co dziwne, nawet handlowcy uzyskujący dodatkowe dochody zaczęli napotykać trudności. Niegdyś współpracowali ze sobą, ale obecnie niechętnie odrywali się od swoich telefonów, żeby pomagać współpracownikom w wykonywaniu innych zadań lub w razie pojawienia się problemu. Nie podobało im się też, kiedy inny handlowiec przejmował klienta, którym zajmowali się wcześniej, tym samym odbierając prowizję. W wyniku „doskonałego pomysłu" Barnarda niemal wszyscy pracownicy firmy zaczęli się troszczyć tylko o siebie. W ciągu 6 miesięcy właściciel zdał sobie sprawę, że popełnił błąd. Chciał jedynie zwiększyć obroty, a tymczasem jego plan zachęt źle wpłynął na morale pracowników i w drastyczny sposób zwiększył wzajemną niechęć wśród członków organizacji. Czy tak się istotnie stało? Jednocześnie z wdrożeniem nowego programu prowizji wydarzyło się coś, co spowodowało, że Barnard zaczął mieć wątpliwości, czy problem rzeczywiście wynika z wprowadzenia zachęt. Na okres 3 miesięcy kilku pracowników Tape Resources stworzyło zespół, żeby wygrać konkurs sprzedaży sponsorowany przez BASF. Nagrodą była wycieczka do Cancun w Meksyku. Pracownicy połączyli się w zwartą grupę, żeby wygrać tę nagrodę.

---

[1] *Now That We're Not a Start-Up, How Do I Promote Teamwork?*, „Inc." 1998, 20 października.

Seph Barnard i inni menedżerowie uważają dziś, że korzystanie z zespołów umożliwi im zwiększenie obrotów lub wytwarzanie lepszych produktów szybciej i po niższym koszcie. Chociaż dążenia do tworzenia zespołów nie zawsze są skuteczne, dobrze zaplanowane takie grupy pracowników mogą przywrócić efektywność i lepiej przygotować organizację do uporania się z szybko zmieniającym się otoczeniem.

Popularność zespołów

Kiedy przed ponad 20 laty takie firmy, jak Toyota, General Foods i Volvo, wprowadzały zespoły, informacje o tym trafiły na łamy prasy, bo nikt inny tego nie robił. Dzisiaj jest odwrotnie: przyciągają uwagę te firmy, które nie korzystają z jakiegoś rodzaju zespołów. Weź do ręki dowolne czasopismo ekonomiczne, a przeczytasz, że zespoły stały się nieodłączną częścią pracy następujących firm: Honeywella, Boeinga, General Electric, Saaba, Johna Deere'ego, Imperial Oil, Australian Airlines, Hondy, Florida Power and Light, Shiseido i Federal Express. Niemal 80% wszystkich firm wymienianych na liście 500 czasopisma „Fortune" korzysta z zespołów w którejś części swoich organizacji[2].

W jaki sposób można wyjaśnić obecną popularność zespołów? Z badań wynika, że zespoły z reguły uzyskują lepsze wyniki niż indywidualne osoby, jeżeli do wykonywanych zadań potrzeba różnorodnych umiejętności, trafności osądów i doświadczenia[3]. Na przykład w BP Amoco zespoły robocze pomogły w zwiększeniu efektywności tej korporacji naftowej i przyniosły jej w 1998 r. oszczędności przekraczające 700 milionów USD[4].

Organizacje w trakcie restrukturyzacji mającej na celu sprawniejsze i skuteczniejsze konkurowanie tworzą zespoły jako lepszy sposób wykorzystania uzdolnień swoich pracowników. Menedżerowie doszli do wniosku, że zespoły są bardziej elastyczne i łatwiej reagują na zachodzące zmiany niż tradycyjne wydziały lub inne trwałe zgrupowania[5]. Można też szybko tworzyć zespoły, przydzielać im zadania, zmieniać ich kierunki działania i rozwiązywać je.

Zespoły nie tylko przyczyniają się do większej sprawności i wyższej efektywności organizacji, lecz także mogą być skutecznym źródłem zadowolenia z wy-

[2] C. Joinson, *Teams at Work*, „HRMagazine" 1999, maj.

[3] Na przykład zob. A. Edmondson, *Psychological Study and Learning Behavior in Work Teams*, „Administrative Science Quarterly" 1999, czerwiec; D.W. Tjosvold, *Working Together to Get Things Done: Managing for Organizational Productivity*, Lexington Books, Lexington, MA, 1986; D.W. Tjosvold, *Organization: An Enduring Competititive Advantage*, John Wiley & Sons, Nowy Jork 1991; J. Lipnack, J. Stamps, *The TeamNet Factor*, Oliver Wright Essex, Junction, VT, 1993; J.R. Katzenbach, D.K. Smith, *The Wisdom of Teams*, Harvard Business School Press, Boston 1993. Zob. także D. Richardson, *Teams Not Always the Best Way to Get Work Done*, „HR News" 1996, sierpień.

[4] T.A. Stewart, *Telling Tales at Amoco*, „Fortune" 1999, 7 czerwca.

[5] Zob. R.D. Banker, J.M. Field, R.G. Schroeder, K.K. Sinha, *Impact of Work Teams on Manufacturing Performance: A Longitudinal Field Study*, „Academy of Management Journal" 1996, sierpień.

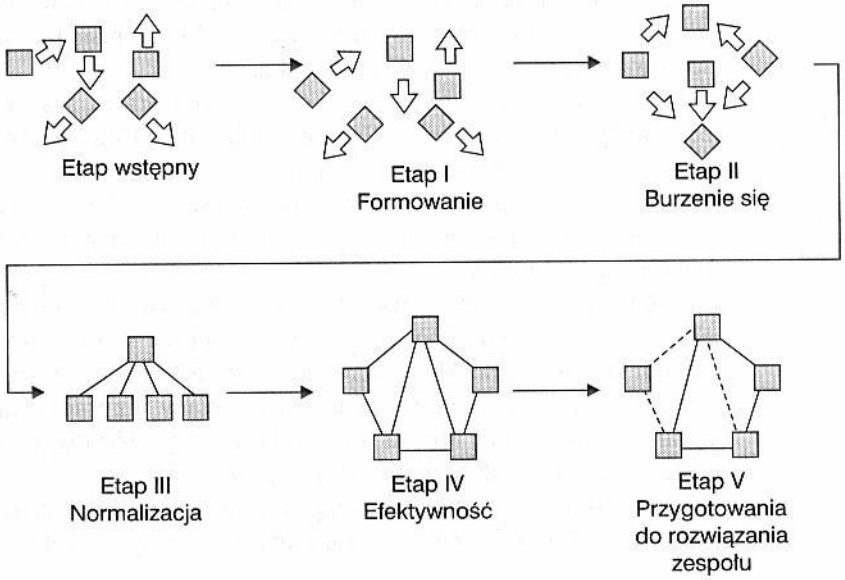
konywanej pracy[6]. Ze względu na to, że członkowie zespołów często uzyskują uprawnienia do zajmowania się rozmaitymi sprawami bezpośrednio wpływającymi na ich pracę, zespoły służą jako skuteczny sposób zwiększania zaangażowania pracowników, podnoszenia ich morale i promowania różnorodności siły roboczej[7].

Jakie są etapy w cyklu życia zespołu?

Cykl życia zespołu jest procesem dynamicznym. Większość zespołów nieustannie ulega zmianom i na ogół nigdy nie osiąga stabilizacji. Istnieje jednak ogólny schemat ich cyklu życia (rysunek 1), który przebiega w pięciu etapach: formowania, burzenia się, normalizacji, efektywności i przygotowań do rozwiązania zespołu[8].

rysunek 1

Cykl życia zespołu



[6] J. Mariotti, *A Company That Plays Together, Stays Together*, „Industry Week" 1999, 19 marca; M.A. Campion, A.C. Higgs, *Design Work Teams to Increase Productivity and Satisfaction*, „HRMagazine" 1995, październik.

[7] B.L. Kirkman, B. Rosen, *Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment*, „Academy of Management Journal" 1999, luty; S.P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, 8 wyd., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 1998, s. 347. Zob. także G.M. Spreitzer, *Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation*, „Academy of Management Journal" 1995, nr 5.

[8] R. Taraschi, *Cutting the Ties That Bind*, „Training and Development" 1998, listopad; B.W. Tuckman, M.A.C. Jensen, *Stages of Small-Group Development Revisited*, „Group and Organizational Studies" 1977, nr 3; P. Buhler, *Group Membership*, „Supervision" 1994, maj.

Formowanie
etap I cyklu życia zespołu roboczego, który cechuje niepewność co do celów i struktury grupy oraz jej przywództwa.

Burzenie się
etap II cyklu życia zespołu roboczego, który cechują konflikty wewnątrz grupy.

Normalizacja
etap III cyklu życia zespołu roboczego, w którym zawiązują się bliskie związki, a grupę zaczyna cechować zwartość.

Efektywność
etap IV cyklu życia zespołu roboczego, w którym struktura jest w pełni funkcjonalna i akceptowana przez członków grupy.

Przygotowania do rozwiązania zespołu
etap V cyklu życia doraźnych zespołów roboczych.

Etap I, **formowania**, charakteryzuje znaczna niepewność co do celów i struktury grupy oraz jej przywództwa. Członkowie sprawdzają, jakiego typu zachowania są dopuszczalne. Etap ten dobiega końca, kiedy członkowie zaczynają uważać, że wchodzą w skład zespołu.

Etap **burzenia się** to czas konfliktów wewnątrz grupy. Członkowie uznają istnienie grupy, ale przeciwstawiają się kontroli narzucanej przez nią. Występuje też konflikt co do tego, kto będzie sprawować kontrolę nad grupą. Kiedy zakończy się etap II, przywództwo w zespole będzie już dość jednoznaczne.

W etapie III zawiązują się bliskie związki w grupie, którą zaczyna cechować zwartość. Występuje teraz silniejsze poczucie tożsamości zespołu i koleżeństwa. Ten etap **normalizacji** ulega zakończeniu, kiedy struktura zespołu okrzepnie, a jej członkowie przyswoją sobie wspólny zbiór oczekiwań dotyczących odpowiednich zachowań roboczych. Etap IV to **efektywność**. Struktura jest w pełni funkcjonalna i akceptowana przez członków zespołu. Ich uwaga z wzajemnego poznawania się i rozumienia przenosi się na wykonywanie potrzebnych zadań. W trwałych zespołach etap efektywności jest ostatni w ich cyklu życia.

W zespołach doraźnych, które mają do wykonania zadanie ograniczone w czasie, następuje etap **przygotowań do rozwiązania zespołu**. Wysoka efektywność w wykonywaniu zadań przestaje być dla członków sprawą najważniejszą. Swoją uwagę skupiają oni teraz na czynnościach związanych z zakończeniem działalności zespołu.

Zdając sobie sprawę z tego, że zespoły przechodzą przez te etapy, możemy postawić oczywiste pytanie: czy w każdym z nich stają się efektywniejsze? Niektórzy badacze twierdzą, że istotnie efektywność zespołów wzrasta w kolejnych etapach, ale nie jest to takie proste[9]. Chociaż założenie takie, ogólnie biorąc, może być prawdziwe, to, od czego zależy efektywność zespołu, jest sprawą złożoną. W pewnych warunkach wysoki poziom konfliktów przyczynia się do wysokiego poziomu efektywności grupowej[10]. Możemy zatem oczekiwać, że natrafimy na sytuacje, w których efektywność na etapie II będzie wyższa niż na etapach III lub IV. Podobnie przejście z jednego etapu na następny nie zawsze następuje w sposób wyraźny. W istocie nieraz kilka etapów zachodzi jednocześnie, na przykład jeżeli zespoły w jednym czasie burzą się i działają efektywnie. Nie powinniśmy zatem zakładać, że wszystkie zespoły zawsze mają dokładnie taki sam cykl życia albo że najbardziej pożądany jest etap IV. Lepiej zamiast tego traktować te etapy jako ogólne ramy, które powinny Ci przypominać, że zespoły są jednostkami dynamicznymi, i które mogą ułatwić zrozumienie zagadnień pojawiających się w życiu zespołu.

[9] T. Bragg, *Turn Around an Ineffective Team*, „IIE Solutions" 1999, maj; L.N. Jewell, H.J. Reitz, *Group Effectiveness in Organizations*, Scott, Foresman, Glenview, Ill., 1981; M. Kaeter, *Reporting Mature Work Teams*, „Training" 1994, kwiecień.

[10] Na przykład zob. V.I. Sessa, *Using Perspective Taking to Manage Conflict and Affect in Teams*, „Journal of Applied Behavioral Science" 1996, marzec.

Grupa robocza
grupa, w której interakcje służą głównie dzieleniu się informacjami i podejmowaniu decyzji pomagających każdemu członkowi wywiązać się z obowiązków.

Zespół roboczy
grupa wykonująca pracę kolektywną, wymagającą wspólnych wysiłków, generująca pozytywny synergizm.

Czy grupy robocze i zespoły robocze to nie to samo?

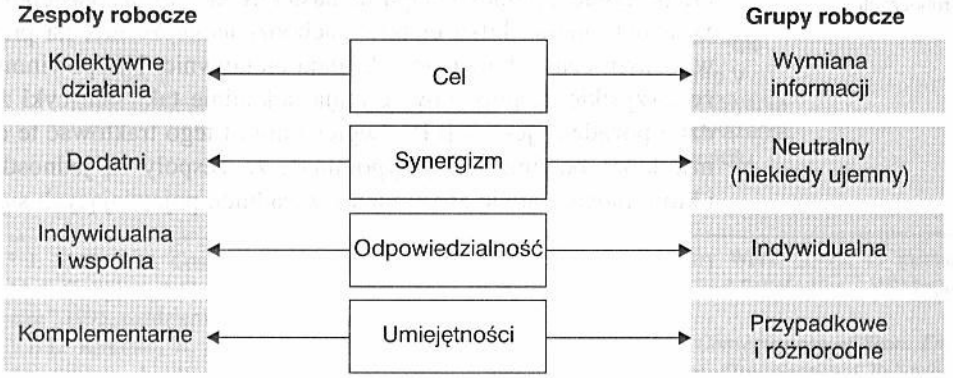
Być może zastanawiasz się teraz, dokąd zmierzają te rozważania. Czy zespoły to nie są po prostu grupy ludzi? Czy ludzie nie łączą się w nich w taki sam sposób jak we wszelkich zgrupowaniach poszczególnych osób? Jeżeli zadajesz te pytania, postępujesz logicznie, ale *grupy* i *zespoły* to nie to samo. W tym podrozdziale definiujemy i wyjaśniamy różnicę między grupą roboczą a zespołem roboczym[11].

W poprzednim rozdziale zdefiniowaliśmy grupę jako dwie lub więcej osób, które łączą się, żeby osiągnąć pewne cele. Interakcje w **grupie roboczej** służą głównie dzieleniu się informacjami i podejmowaniu decyzji, które pomogą każdemu członkowi wywiązać się z obowiązków. Grupy robocze nie mają ani potrzeby, ani możliwości wykonywania kolektywnej pracy, wymagającej wspólnych wysiłków, zatem ich efektywność jest jedynie sumą wkładów pracy poszczególnych członków. Nie występuje pozytywny synergizm, w wyniku którego łączny poziom efektywności byłby większy niż suma indywidualnych nakładów.

Natomiast **zespół roboczy** generuje pozytywny synergizm w wyniku koordynacji wysiłków członków zespołu, prowadzący do poziomu efektywności przewyższającego sumę indywidualnych wkładów pracy[12]. Na rysunku 2 przedstawiono główne różnice między grupami roboczymi a zespołami roboczymi. Opisy te powinny ułatwić zrozumienie, dlaczego tak wiele organizacji zrestrukturyzowało procesy pracy wokół zespołów. Menedżerowie poszukują takiego pozytywnego synergizmu, umożliwiającego podwyższanie efektywności. Szerokie stosowanie zespołów potencjalnie wpływa na uzyskanie przez organizację większych wyników bez

rysunek 2

Porównanie zespołów roboczych z grupami roboczymi



[11] Informacje w tym podrozdziale zaczerpnięto z: J.R. Katzenbach, D.K. Smith, *The Wisdom of Teams*, jw., s. 21, 45, 85; D.C. Kinlaw, *Developing Superior Work Teams*, Lexington Books, Lexington, MA, 1991.

[12] M.B. Nelson, *Learning What 'Team' Really Means*, „Newsweek" 1999, 19 lipca.

zwiększania nakładów, a nawet przy ich obniżaniu. W Monarch Marking Systems, firmie produkującej nalepki i materiały identyfikujące, zlokalizowanej w Dayton w Ohio, zespoły doprowadziły do ograniczenia spóźnionych dostaw o 90% oraz wykrycia 1400 niesprawnych obszarów operacji. W efekcie firma mogła zmniejszyć powierzchnię, na której kompletowano dostawy, o niemal 70% [13].

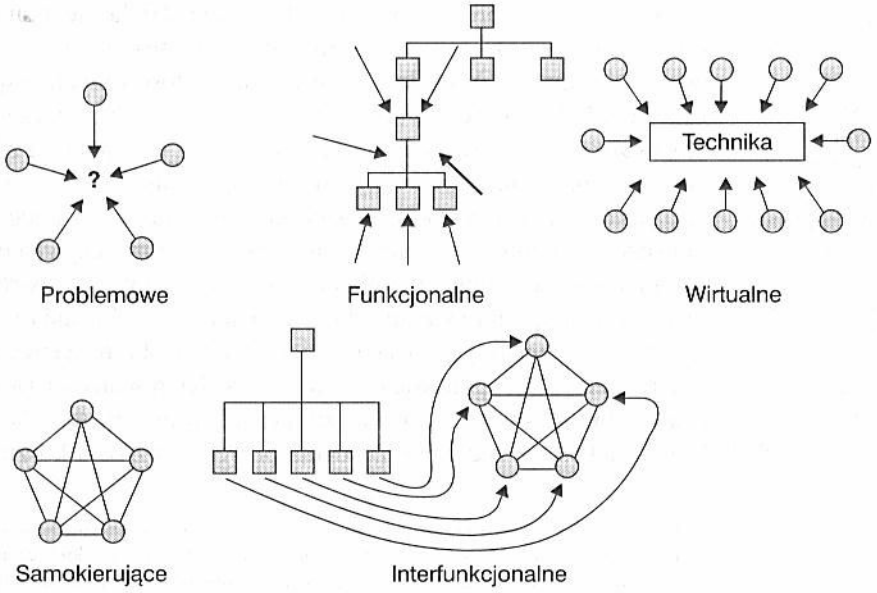
Zauważmy jednak, że taki wzrost jest jedynie możliwością. Nie ma niczego magicznego, co gwarantowałoby, że utworzenie zespołów roboczych doprowadzi do pozytywnego synergizmu i towarzyszącego mu wzrostu efektywności. Podobnie przemianowanie grupy na zespół nie zwiększy automatycznie jej efektywności[14]. Jak przedstawimy w tym rozdziale, zespoły skuteczne, czyli o wysokiej efektywności, mają pewne cechy wspólne. Jeżeli kierownictwo pragnie zwiększyć efektywność organizacji — jak w Monarch Marking — powinno doprowadzić do tego, żeby zespoły odznaczały się takimi cechami.

Rodzaje zespołów roboczych

Zespoły robocze można podzielić według ich celów. Cztery rodzaje zespołów, z jakimi najczęściej można się spotkać w organizacji, to zespoły: funkcjonalne, problemowe, samokierujące i interfunkcjonalne (zob. rysunek 3). Omówimy też nowy rodzaj zespołu, a mianowicie zespół wirtualny.

rysunek 3

Rodzaje zespołów roboczych



[13] C. Joinson, *Teams at Work*, jw.

[14] D. Richardson, *Teams Not Always...*, jw., s. 11; *Where Teams Trip Up*, „Inc." 1995, listopad.

Zespół funkcjonalny zespół składający się z kierownika i pracowników jego jednostki, podejmujący działania zmierzające do usprawnienia czynności roboczych lub rozwiązania określonych problemów występujących w danej jednostce funkcjonalnej.

Zespoły problemowe zespoły robocze składające się zazwyczaj z 5–12 pracowników tego samego działu, spotykających się co tydzień na kilka godzin, żeby omawiać sposoby podwyższania jakości oraz zwiększania sprawności działania i poprawy warunków pracy.

Koła jakości składające się z 8–10 pracowników i kierowników niższych szczebli o wspólnym zakresie odpowiedzialności, nie mające jednak uprawnień decyzyjnych, systematycznie się spotykające, aby omawiać problemy z jakością, ustalać ich przyczyny, proponować rozwiązania i podejmować działania naprawcze.

Co to jest zespół funkcjonalny?

Zespół funkcjonalny (*functional team*) składa się z kierownika i pracowników jego jednostki. W takim zespole zagadnienia autorytetu, podejmowania decyzji, przywództwa, interakcji itp. są proste i jasne. Zespoły funkcjonalne angażują się w działania zmierzające do usprawnienia czynności roboczych lub rozwiązania określonych problemów występujących w danej jednostce funkcjonalnej. Na przykład, w kalifornijskiej centrali firmy Birkenstock Footprint Sandals pracownicy zajmujący się sprzedażą, udzielaniem kredytów, produkcją, magazynowaniem i innymi dziedzinami funkcjonalnymi obecnie pracują w niezależnych zespołach, wykonujących zadania oraz rozwiązujących problemy klientów przedsiębiorstwa[15].

W jaki sposób funkcjonuje zespół problemowy?

Niemal 20 lat temu zespoły dopiero zaczynały zdobywać popularność i były do siebie uderzająco podobne. W typowym wypadku składały się z 5–12 pracowników tego samego działu, spotykających się co tydzień na kilka godzin, żeby omawiać sposoby podwyższania jakości oraz zwiększania sprawności działania i poprawy warunków pracy[16]. Nazywamy je **zespołami problemowymi** (*problem-solving teams*).

W zespołach problemowych członkowie dzielą się pomysłami lub zgłaszają propozycje, w jaki sposób można ulepszyć procesy i metody pracy. W latach osiemdziesiątych XX w. do najpowszechniej stosowanych zespołów problemowych zaliczano **koła jakości** (*quality circles*), czyli zespoły robocze składające się z 8–10 pracowników i kierowników niższych szczebli o wspólnym zakresie odpowiedzialności. Zespoły takie systematycznie się spotykają, aby omawiać problemy z jakością, ustalać ich przyczyny, proponować rozwiązania i podejmować działania naprawcze. Przejmują one odpowiedzialność za rozwiązywanie problemów związanych z jakością i same generują oraz oceniają informacje zwrotne. Jednakże rzadko kiedy otrzymują uprawnienia do samodzielnego wdrażania swoich pomysłów. Zamiast tego przekazują zalecenia kierownictwu, które zazwyczaj decyduje o tym, czy realizować proponowane rozwiązania. Kierownictwo Honda Motor Company zdało sobie sprawę, że rosną koszty produkcji modelu Honda Civic, i zorganizowało koło jakości z zadaniem zbadania przyczyn wzrostu kosztów i zalecenia sposo-

[15] H. Rothman, *The Power of Empowerment*, „Nation's Business" 1993, czerwiec.

[16] P.W. Mulvey, J.F. Veiga, P.M. Elsass, *When Teammates Raise a White Flag*, „Academy of Management Executive" 1996, nr 1; J.H. Shonk, *Team-Based Organizations*, Business One Irwin, Homewood, Ill., 1992; M.A. Verespej, *When Workers Get New Roles*, „Industry Week" 1992, 3 lutego.

Zespół samokierujący formalna grupa pracowników, funkcjonująca bez kierownika, odpowiedzialna za kompletny proces pracy albo za jego etap kończący się dostawą produktu lub usługi klientowi zewnętrznemu bądź wewnętrznemu.

bów tańszego produkowania tego samochodu[17]. Po 18 miesiącach pracy zespół przedstawił wnioski, które po wdrożeniu obniżyły koszt wytworzenia hondy civic o ponad 3%.

Co to jest zespół samokierujący?

Innym rodzajem zespołu roboczego powszechnie stosowanym w organizacjach jest zespół samokierujący. **Zespół samokierujący** (*self-managed team*) jest formalną grupą pracowników, funkcjonującą bez kierownika, odpowiedzialną za cały proces pracy albo za jego etap kończący się dostawą produktu lub usługi klientowi zewnętrznemu bądź wewnętrznemu[18]. W typowym wypadku zespół taki sam sprawuje kontrolę nad tempem pracy, wyznacza zadania do wykonania, ustala, kiedy robi się przerwy, oraz kontroluje jakość swojej pracy. Całkowicie samokierujące zespoły same przyjmują nowych pracowników, a ich członkowie wzajemnie oceniają efektywność[19]. W rezultacie stanowiska dozoru tracą na znaczeniu, a nawet mogą ulec likwidacji. Na przykład, w firmie L-S Electrogalvanizing Co. w Cleveland w Ohio zespoły samokierujące zarządzają całym zakładem — same programują pracę, przeprowadzają rotację zadań, opracowują plany produkcji, ustalają siatki płac powiązane z kwalifikacjami, w razie potrzeby zwalniają pracowników i przyjmują do pracy nowych[20]. Xerox, General Motors, Coors Brewing, Tokyo String Quartet, U.S. Navy Seals (Siły Specjalne Marynarki Wojennej USA), Stanadyne Automotive Corporation, Massachusetts General Hospital, Hewlett-Packard i Textron — to tylko niektóre z wielu organizacji, które wprowadziły u siebie zespoły samokierujące[21].

---

[17] E. Hill Updike, D. Woodruff, L. Armstrong, *Honda's Civic Lesson*, „Business Week" 1995, 18 września.

[18] Na przykład zob. C.J. Fausnaugh, *High-Performing Self-Managed Work Teams: A Comparison of Theory to Practice*, „Management Learning" 1999, czerwiec; R.C. Ford, M.D. Fottler, *Empowerment: A Matter of Degree*, „Academy of Management Executive" 1995, nr 3; D. Barry, *Managing the Bossless Team*, „Organizational Dynamics" 1991, lato; J.R. Barker, *Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams*, „Administrative Science Quarterly" 1993, wrzesień.

[19] Interesujący przegląd zachowań zespołów samokierujących przy wzajemnej ocenie w: C.P. Neck, M.L. Connerly, C.A. Zuniga, S. Goel, *Family Therapy Meets Self-Managing Teams: Explaining Self-Managing Team Performance Through Team Member Perception*, „Journal of Applied Behavioral Science" 1999, czerwiec; G.A. Neuman, S.H. Wagner, N.D. Christiansen, *The Relationship between Work-Team Personality Composition and the Job Performance of Teams*, „Group & Organization Management" 1999, marzec; V.U. Druskat, S.B. Wolff, *Effects and Timing of Development Peer Appraisals in Self-Managing Work Groups*, „Journal of Applied Psychology" 1999, luty.

[20] Zob. R.C. Liden, S.J. Wayne, L. Bradway, *Connections Make the Difference*, „HRMagazine" 1996, luty; R. McGarvey, *More Power to Them*, „Entrepreneur" 1995, luty; J. Hillkirk, *Self-Directed Work Teams Give TI a Ride*, „USA Today" 1993, 20 grudnia; M.A. Verespej, *Worker-Managers*, „Industry Week" 1994, 16 maja.

[21] Na przykład zob. K. Labich, *Elite Teams Get the Job Done*, „Fortune" 1996, 19 lutego; S. Sherman, *Secrets of HP's 'Muddled' Team*, B. Dumaine, *The Trouble with Teams*, „Fortune" 1994, 5 września.

Zespół interfunkcjonalny zespół składający się z pracowników na podobnym szczeblu hierarchii przedsiębiorstwa, ale z różnych obszarów jego działalności, zgrupowanych w celu wykonania określonego zadania.

W jaki sposób działają zespoły interfunkcjonalne?

Ostatnim rodzajem zespołu roboczego, który omówimy, jest **zespół interfunkcjonalny** (*cross-functional team*), składający się z pracowników na podobnym szczeblu hierarchii przedsiębiorstwa, ale z różnych obszarów jego działalności. Pracowników tych grupuje się w celu wykonania określonego zadania[22].

W wielu organizacjach od lat korzystano z zespołów interfunkcjonalnych. Na przykład, w latach sześćdziesiątych XX w. utworzono w IBM duży zespół składający się z pracowników różnych wydziałów korporacji do opracowania Systemu 360, który zdobył duże powodzenie. Popularność zespołów interfunkcjonalnych gwałtownie wzrosła w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku. Wszystkie wielkie koncerny samochodowe — w tym Toyota, DaimlerChrysler, Nissan, General Motors, Ford, Honda i BMW — korzystają z takich zespołów do koordynowania złożonych przedsięwzięć. Na przykład, DaimlerChrysler utworzył zespoły interfunkcjonalne w celu opracowania i wprowadzenia na rynek takich popularnych modeli samochodów, jak mały Neon, dostawczy Ram i sportowy Viper. Dzięki tym zespołom przedsiębiorstwo zbliżyło się do producenta przodującego w przemyśle samochodowym (Toyoty) pod względem zarówno czasu montażu samochodu, jak i jakości[23].

Zespoły interfunkcjonalne są też skutecznym sposobem umożliwienia pracownikom z różnych dziedzin działalności w organizacji wymiany informacji, opracowania nowych pomysłów i koordynowania złożonych zadań[24]. Jednakże pokierowanie takim zespołem może sprawiać trudności[25]. Wczesne etapy cyklu życia (na przykład, burzenia się) często są czasochłonne, kiedy członkowie uczą się pracować w warunkach różnorodności i złożoności. Trudności związane z różnorodnością można jednak przekształcić w zaletę. Przypomnij sobie nasze omówienie grupowego podejmowania decyzji w rozdziale 4. Jedną z przesłanek tego procesu było to, że grupy dostarczają więcej informacji i są bardziej twórcze niż poszczególne osoby. Różnorodność zespołu roboczego może się przyczynić do wyszukania twórczych lub wyjątkowych rozwiązań. Ponadto różne punkty widzenia wynikające z różnorodności zazwyczaj oznaczają, że członkowie zespołu poświęcą więcej czasu na przedyskutowanie istotnych zagadnień, co zmniejsza prawdopodobieństwo wybrania kiepskiego rozwiązania. Jednakże należy pamiętać, że korzyści z różnorodności zapewne z czasem zmaleją. W miarę lepszego poznawania się członków

[22] G. Taninecz, *Team Players*, „Industry Week" 1996, 15 lipca; S.S. Brooks, *Managing Horizontal Revolution*, „HRMagazine" 1995, czerwiec; J. Lipnack, J. Stamps, *The TeamNet Factor*, jw., s. 14–17.
[23] M. Loeb, *Empowerment That Pays Off*, „Fortune" 1995, 20 marca.
[24] D.R. Denison, S.L. Hart, J.A. Kahn, *From Chimneys to Cross-Functional Teams: Developing and Validating a Diagnostic Model*, „Academy of Management Journal" 1996, sierpień; J.R. Katzenbach, J.A. Santamaria, *Firing Up the Front Line*, „Harvard Business Review" 1999, maj–czerwiec.
[25] T.B. Kinni, *Boundary-Busting Teamwork*, „Industry Week" 1994, 21 marca.

Zespół wirtualny zespół zbierający się za pośrednictwem techniki elektronicznej, która umożliwia prowadzenie narad bez ograniczeń w czasie i przestrzeni.

zespołu zwiększy się zwartość grupy. Potrzeba czasu, żeby doszło do wzajemnego zaufania i pracy zespołowej. W dalszej części tego rozdziału przedstawimy, w jaki sposób kierownik może się do tego przyczyniać.

Czy zespoły wirtualne są już rzeczywistością?

Zespół wirtualny (*virtual team*) jest rozwinięciem elektronicznych narad, które omawialiśmy w rozdziale 4. Umożliwia on grupom spotykanie się bez względu na ograniczenia miejsca i czasu oraz pozwala organizacjom na tworzenie więzi między pracownikami, które były niemożliwe w przeszłości[26]. Członkowie zespołu do rozwiązywania problemów korzystają z nowoczesnej techniki, takiej jak telekonferencje, wideokonferencje i poczta elektroniczna, chociaż są geograficzne rozproszeni lub dzieli ich kilka stref czasu. Możemy dostrzec zarys możliwości zespołów wirtualnych na przykładzie VeriFone, producenta sklepowych terminali do weryfikacji kart płatniczych, z siedzibą w Kalifornii[27]. VeriFone korzysta z zespołów wirtualnych we wszystkich sprawach dotyczących prowadzonych przez nią operacji — od grup kierowników administracyjnych, określających, w jaki sposób ograniczyć stężenia substancji toksycznych w biurach, do grup produkcyjnych i zaopatrzeniowych wyszukujących trudne do zakupienia półprzewodniki oraz grup marketingowych i rozwojowych stosujących burze mózgów do obmyślania nowych wyrobów. Tworzy się też zespoły wirtualne do rozwiązywania problemów i zwiększania sprzedaży. Popatrzmy, jak mogą działać takie grupy.

Przedstawiciel handlowy VeriFone w Grecji, wychodząc o 16.30 z biura pewnego ateńskiego banku, zdawał sobie sprawę, że ma do czynienia z poważnym problemem. Jeden z konkurentów wzbudził u klienta wątpliwości dotyczące zdolności VeriFone do dostarczenia nowej technologii obsługiwania płatności. Przedstawiciel ten wiedział, że jego firma jest głównym dostawcą tej technologii w USA i za granicą, ale w Grecji jeszcze się nie sprawdziła. Musiał przekonać menedżerów banku, że jest skuteczna, ale nie miał żadnych danych o jej efektywności u użytkowników w innych krajach. Cóż zatem zrobił? Utworzył zespół wirtualny. Wyszukał najbliższy telefon i podłączył do niego swój przenośny komputer. Następnie wysłał pocztą elektroniczną alarmową wiadomość do personelu sprzedaży, marketingu i obsługi technicznej VeriFone na całym świecie.

W San Francisco pracownik marketingu międzynarodowego, pełniący dyżur z zadaniem monitorowania takich sygnałów alarmowych, odebrał wiadomość w domu, kiedy o 6.30 sprawdzał swoją pocztę elektroniczną. Zorganizował telekonferencję z dwoma innymi marketingowcami, znajdującymi się w Atlancie i Hongkongu, gdzie były odpowiednio godziny 9.30 i 22.30. Po kilku godzinach

[26] S.B. Eom, C.K. Lee, *Virtual Teams: An Information Age Opportunity for Mobilizing Hidden Manpower*, „SAM Advanced Management Journal" 1999, wiosna; A.M. Townsend, S.M. DeMarie, A.R. Hendrickson, *Are You Ready for Virtual Teams?*, „HRMagazine" 1996, wrzesień.

[27] W.R. Pape, *Group Insurance*, „Inc. Technology" 1997, lipiec.

członkowie zespołu w USA, korzystając z rozległej sieci firmy, znowu rozmawiali telefonicznie, aby uściślić treść prezentacji handlowej. Przed końcem dnia szef zespołu przekazał prezentację członkowi w Hongkongu, żeby po przyjściu do pracy mógł uzupełnić zawarty w niej szczegółowy opis doświadczeń i opinii użytkowników o informacje z Azji.

Przedstawiciel handlowy w Grecji obudził się kilka godzin później. Przejął prezentację z Sieci, poszedł do banku przed 8.00 i przedstawił dane klientowi. Wątpliwości klienta co do technologii VeriFone rozwiały się dzięki wrażeniu, jakie wywarła na nim szybka i wyczerpująca odpowiedź. W efekcie przedstawiciel handlowy otrzymał zamówienie.

Cechy zespołów o wysokiej efektywności

Utworzenie zespołu nie zwiększa automatycznie efektywności, a na podstawie przykładu Tape Resources wiemy, że może też przynieść kierownictwu rozczarowanie. Jakie są zatem wspólne cechy skutecznych zespołów? Z przeprowadzonych badań wynikają pewne wnioski dotyczące podstawowych cech zespołów o wysokiej efektywności[28]. Spójrzmy na cechy przedstawione na rysunku 4.

Zespoły o wysokiej efektywności mają *jasne cele*, a jednocześnie są przekonane, że ich osiągnięcie stanowi cenny lub ważny wynik[29]. Ponadto znaczenie takich celów skłania poszczególne osoby do skupiania energii na celach zespołowych zamiast na osobistych. W zespołach roboczych o wysokiej efektywności członkowie angażują się w cele zespołu, wiedzą, czego mają dokonać, i rozumieją, w jaki sposób będą współpracować, żeby osiągnąć te cele. Skuteczne zespoły składają się z osób kompetentnych, które mają *istotne umiejętności* techniczne i kompetencje do realizacji zadań oraz cechy osobiste potrzebne do uzyskania doskonałości przy dobrej współpracy z innymi. Potrafią one też dostosować swoje umiejętności zawodowe odpowiednio do potrzeb zespołu[30]. Jest ważne, żeby nie pomijać tych cech osobistych. Nie każdy, kto ma kompetencje techniczne, umie dobrze współpracować w zespole. Członkowie zespołów o wysokiej efektywności mają umiejętności zarówno techniczne, jak i interpersonalne.

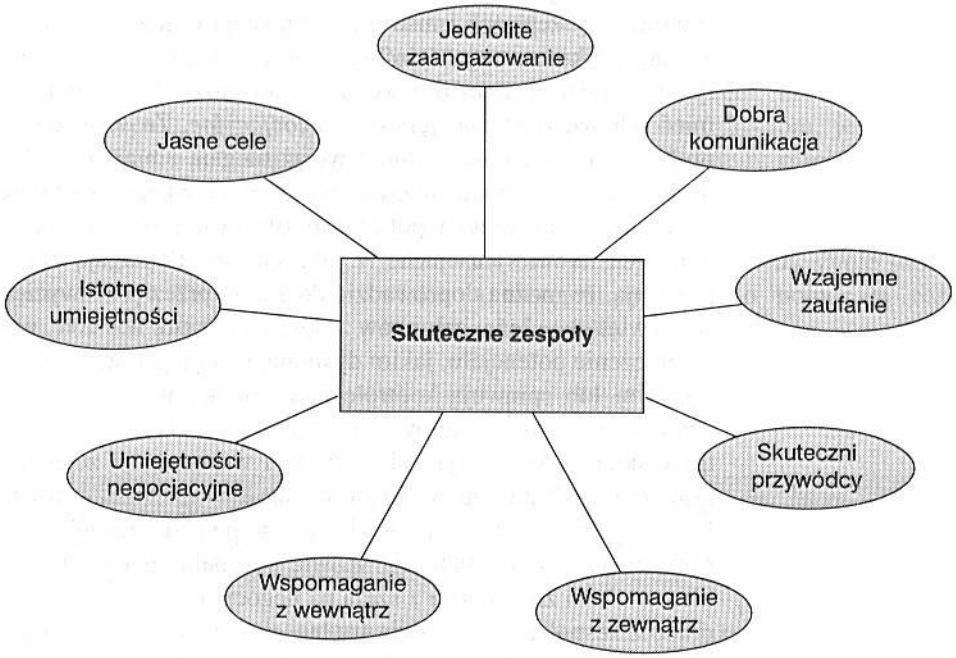
[28] Zob. M.A. Huselid, B.E. Becker, *The Impact of High Performance Work Systems, Implementation Effectiveness, and Alignment of Strategy on Shareholder Wealth*, „Academy of Management Best Paper Proceedings" 1997, 8–13 sierpnia; M.R. Manning, P.J. Schmidt, *Building Effective Work Teams: A Quick Excercise Based on a Scavenger Hunt*, „Journal of Management Education" 1995, sierpień; D. Vinokur-Kaplan, *Treatment Teams That Work (And Those That Don't): An Application of Hackman's Group Effectiveness Model to Interdisciplinary Teams in Psychiatric Hospitals*, „Journal of Applied Behavioral Science" 1995, wrzesień; B. Nelson, *Ways to Foster Team Spirit*, „HRMagazine" 1995, listopad; E. Sundstrom, K.P. DeMeuse, D. Futrell, *Work Teams*, „American Psychologist" 1990, luty; C.E. Larson, F.M.J. LaFasto, *Teamwork*, Sage Publications, Newbury Park, CA, 1992; *Groups That Work (And Those That Don't)*, J.R. Hackman (red.), Jossey-Bass, San Francisco 1990; D.W. Tjosvold, M.M. Bass, *Leading the Team Organization*, Lexington Books, Lexington, MA, 1991.

[29] M.A. Verespej, *Lessons from the Best*, „Industry Week" 1998, 16 lutego.

[30] *Job Morphing*, „Wall Street Journal" 1995, 29 czerwca.

rysunek 4

Cechy zespołów roboczych o wysokiej efektywności



Skuteczne zespoły cechuje *wzajemne zaufanie* członków, tzn. że są oni przekonani o prawości, charakterze i umiejętnościach swoich kolegów[31]. Jednak jak zapewne wiesz na podstawie własnych stosunków osobistych, zaufanie jest czymś kruchym. Bliżej zajmiemy się zagadnieniem zaufania w rozdziale 11. Członkowie skutecznego zespołu wykazują się ogromną lojalnością i oddaniem wobec grupy. Są skłonni zrobić wszystko, co jest konieczne do zapewnienia jej powodzenia. Tę lojalność i oddanie nazywamy *jednolitym zaangażowaniem.* Badania nad skutecznymi zespołami wykazały, że członkowie identyfikują się ze swoim zespołem[32]. Osoby te redefiniują się w taki sposób, żeby członkostwo stało się ważnym aspektem ich osobowości. Jednolite zaangażowanie cechują zatem oddanie celowi zespołu i chęć poświęcania niezwykle dużych ilości energii na jego osiągnięcie.

Nie dziwi to, że skuteczne zespoły charakteryzuje *dobra komunikacja.* Członkowie szybko przekazują w zrozumiałej postaci wiadomości zarówno werbalne, jak i niewerbalne. Dobrą komunikację cechuje spora dawka sprzężeń zwrotnych między członkami zespołu a kierownictwem[33], co pomaga w pokierowaniu tymi członkami i wyjaśnianiu nieporozumień. Podobnie jak dwie osoby od lat pozostające

[31] K.T. Dirks, *The Effects of Interpersonal Trust on Work Group Performance*, „Journal of Applied Psychology" 1999, czerwiec.

[32] Larson, LaFasto, *Teamwork*, jw., s. 75.

[33] Na przykład zob. *Effects of Distribution of Feedback in Work Groups*, „Academy of Management Journal" 1994, nr 3.

w związku, członkowie zespołów o wysokiej efektywności potrafią szybko i sprawnie dzielić się myślami i uczuciami.

Kiedy projektuje się stanowiska pracy wokół poszczególnych osób, w opisach stanowisk, przepisach i instrukcjach postępowania oraz innych rodzajach sformalizowanej dokumentacji wyjaśnia się role pracowników. Natomiast skuteczne zespoły są na ogół elastyczne i wciąż się dostosowują, a zatem ich członkowie muszą mieć odpowiednie *umiejętności negocjacyjne*. Ze względu na to, że w zespołach problemy i wzajemne stosunki wciąż ulegają zmianom, członkowie muszą umieć dostrzegać występujące między nimi różnice zdań i rozstrzygać je.

Skuteczni przywódcy potrafią motywować grupę do pójścia za nimi w najtrudniejszych nawet sytuacjach. W jaki sposób? Pomagają oni w wyjaśnianiu celów, pokazują, że można doprowadzić do zmian przez przezwyciężenie siły bezwładności i zwiększają też u członków zespołu ich wiarę w siebie, ułatwiając im pełniejsze dostrzeżenie potencjału, jakim dysponują. Najlepsi przywódcy niekoniecznie są dyrektywni lub sprawują kontrolę nad członkami zespołów — w coraz większym stopniu pełnią role trenerów i negocjatorów (zob. „Rozwijanie Twoich umiejętności trenerskich"). Wskazują oni kierunki i wspomagają zespół, ale nie sprawują nad nim kontroli. Taki opis w oczywisty sposób odnosi się zarówno do zespołów samokierujących, jak i w coraz większym stopniu do zespołów problemowych i interfunkcjonalnych, których członkowie są upełnomocnieni. Niektórym tradycyjnym kierownikom zmiana roli z szefa na negocjatora — z wydawania poleceń na współpracę z zespołem — sprawia trudności. Chociaż większości tych osób podoba się nowo odkryte dzielenie się władzą lub z czasem poznają jego dobre strony w wyniku szkolenia na temat przywództwa, niektórzy menedżerowie o dyktatorskim nastawieniu po prostu nie nadają się do zespołu i musi się ich przenieść albo zastąpić.

Ostatnim warunkiem istnienia efektywnego zespołu jest *przychylny klimat*. Zespołowi należy zapewnić zdrową infrastrukturę *wewnętrzną*, która obejmuje: odpowiednie szkolenie; zrozumiały system pomiarów, dzięki któremu członkowie mogą ocenić swoją ogólną efektywność; program zachęt zapewniający uznanie i nagrody za działania zespołowe oraz przyjazny system zasobów ludzkich. Infrastruktura powinna wspomagać członków zespołu i wzmacniać zachowania prowadzące do wysokich poziomów efektywności. Kierownictwo powinno zapewnić zespołowi również zasoby z *zewnątrz*, potrzebne do wykonania zadań.

Punkty widzenia menedżerów

James Fripp — menedżer ds. obsad terenowych, Taco Bell Corp.

Co składa się na dobry zespół? Według Jamesa Frippa, menedżera ds. obsad terenowych firmy Taco Bell z siedzibą w Omaha w Nebrasce, jest kilka takich cech. Powiada on: „Po pierwsze i najważniejsze, zapewnienie, żeby wszyscy wchodzący w skład zespołu znali i rozumieli cele oraz

oczekiwania. Po drugie, żeby każdy znał i rozumiał swoją konkretną rolę w zespole. Po trzecie, umożliwienie członkom zespołu, kiedy to tylko jest możliwe, wypowiadania się, jak osiągnąć cel". Ta trzecia cecha w przekonaniu Frippa sprzyja poczuciu „własności" — innemu zasadniczemu składnikowi skutecznego zespołu. Na koniec mówi on: „Ostatnie wreszcie, ale nie najmniej ważne, to zapewnienie, żeby wszyscy członkowie rozumieli, że będzie się ich rozliczać z wyników osiągniętych przez zespół".

Fripp na swoim stanowisku w Taco Bell ocenia potrzeby kadrowe 178 jednostek, analizuje fluktuację pracowników i zajmuje się organizacją rekrutacji. Prowadzi też rekrutację i przeprowadza rozmowy kwalifikacyjne z kandydatami na pracowników. Dzięki specjalistycznym umiejętnościom interpersonalnym wie, jak rozwiązywać konflikty w zespołach roboczych.

Najważniejszym poleceniem, które wcześnie i często przekazuje swoim zespołom, jest to, że cokolwiek działoby się, wszyscy członkowie zespołu powinni się traktować z godnością i szacunkiem. Kiedy powstaje konflikt, Fripp zbiera zainteresowane osoby, żeby przedstawiły swoje stanowisko, a następnie prosi je o pomoc w rozstrzygnięciu konfliktu.

Przekształcanie indywidualnych osób w graczy zespołowych

Przedstawiliśmy mocne argumenty, uzasadniające wartość i rosnącą popularność zespołów. Jednakże nie każdy pracownik jest z natury graczem zespołowym[34]. Niektóre osoby wolą zdobywać uznanie za swoje indywidualne osiągnięcia. W pewnych organizacjach istnieje też środowisko pracy, w którym mogą przeżyć tylko najsilniejsi. Tworzenie zespołów w takim otoczeniu może być trudne. Wreszcie, jak wspomnieliśmy w rozdziale 2, kraje różnią się pod względem stopnia, w jakim sprzyjają indywidualizmowi albo kolektywizmowi. Zespoły odpowiadają krajom cechującym się wysokim stopniem *kolektywizmu*. Co się jednak dzieje, kiedy organizacja stara się wprowadzić zespoły do społeczeństwa w dużym stopniu zindywidualizowanym, takim jak amerykańskie? Jak to stwierdził pewien autor w odniesieniu do USA: „Amerykanie, dorastając, nie uczą się, jak działać w zespołach. W szkołach nie otrzymujemy świadectw grupowych ani nie uczymy się nazwisk żeglarzy będących członkami zespołu, z którym Kolumb dopłynął do Ameryki"[35]. Ograniczenie to dotyczy także Kanadyjczyków, Brytyjczyków, Australijczyków i członków innych wysoce indywidualistycznych społeczeństw.

[34] B. Dumaine, *The Trouble with Teams*, jw.

[35] D. Harrington-Mackin, *The Team Building Tool Kit*, AMACOM 1994, Nowy Jork 1994, s. 53.

Jakie wyzwania stoją przed kierownictwem przy wychowywaniu graczy zespołowych?

Omówione wcześniej sprawy mają podkreślić to, że poważną barierą w tworzeniu zespołów mogą być pojawiające się opory indywidualne. Sukcesów pracowników wchodzących w skład zespołów nie określa się już w kategoriach indywidualnych osiągnięć — stają się one funkcją efektywności całego zespołu. Aby skutecznie działać jako członkowie zespołu, poszczególne osoby muszą umieć otwarcie i szczerze się komunikować, dostrzegać różnice i rozstrzygać konflikty, wyżej stawiać dobro grupy niż cele osobiste. Dla wielu pracowników są to zadania trudne, a niekiedy niemożliwe do zrealizowania.

Wyzwania związane z wychowaniem graczy zespołowych są największe tam, gdzie kultura narodowa ma charakter silnie indywidualistyczny i gdzie wprowadza się zespoły do istniejącej od dawna organizacji, tradycyjnie ceniącej indywidualne osiągnięcia[36]. Z takimi sytuacjami mieli na przykład do czynienia menedżerowie AT&T, Forda, Motoroli i innych wielkich korporacji amerykańskich. Firmy te osiągały powodzenie dzięki zatrudnianiu i nagradzaniu gwiazd; stworzyły klimat rywalizacji w pracy, zachęcając do indywidualnych osiągnięć i dążenia do indywidualnego uznania — podobny do tego, który odkrył Seph Barnard w Tape Resources. Pracownicy w tego rodzaju firmach mogą przeżyć wstrząs kulturowy, wywołany nagłym przywiązywaniem znaczenia do pracy zespołowej[37]. Pewien doświadczony pracownik dużej korporacji, którego nagradzano za samodzielną pracę przez ponad 20 lat, napotkał poważne trudności w pracy zespołowej. Problemy te znalazły odbicie w okresowej ocenie jego efektywności — pierwszej negatywnej ocenie w ciągu całej jego kariery zawodowej[38].

Natomiast wyzwanie, z jakim spotyka się kierownictwo, jest mniejsze, jeżeli wprowadza się zespoły tam, gdzie występują silne wartości kolektywistyczne, na przykład w Japonii i Meksyku. Wyzwanie związane z tworzeniem zespołów jest też mniejsze w nowych jednostkach, od początku organizujących działalność wokół zespołów. Na przykład, korporacja Saturn jest amerykańską firmą stanowiącą własność General Motors. Od początku została zaprojektowana jako zespołowa. Każdy nowo zatrudniany pracownik Saturna wiedział, że będzie pracować w zespole. Umiejętność gry w zespole była jednym z podstawowych warunków wstępnych przy zatrudnianiu kandydatów.

---

[36] Na przykład zob. B.L. Kikman, D.L. Shapiro, *The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness*, „Academy of Management Review" 1997, lipiec.

[37] T.D. Shellhardt, *To Be a Star among Equals, Be a Team Player*, „Wall Street Journal" 1994, 20 kwietnia.

[38] T. D. Shellhardt, *To Be...*, jw.

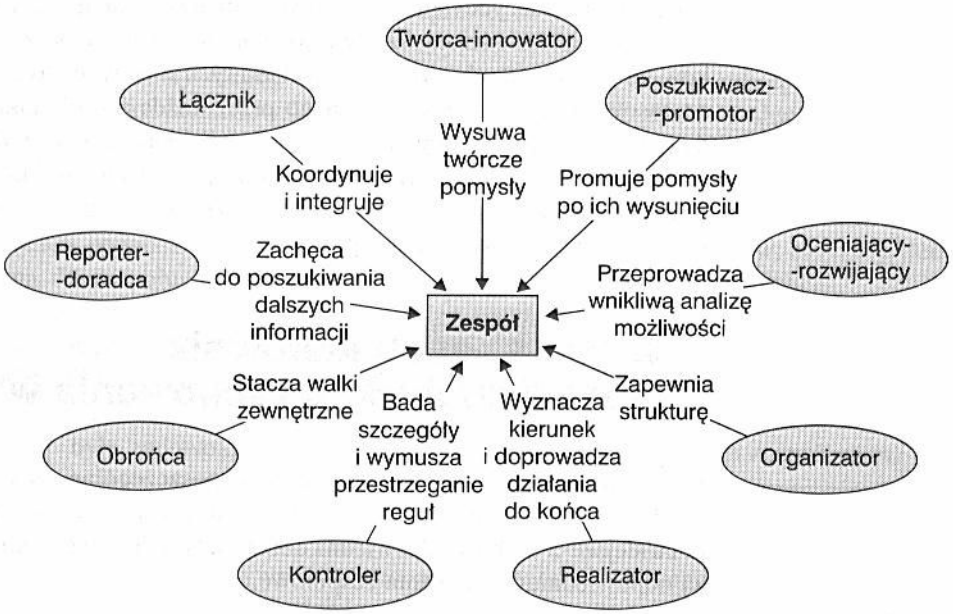
Jakie role odgrywają członkowie zespołu?

Zespoły robocze o wysokiej efektywności starannie dobierają ludzi do rozmaitych ról. W jednym z nurtów badań wyróżniono 9 ról, często odgrywanych przez członków zespołów: twórców-innowatorów, poszukiwaczy-promotorów, oceniających-rozwijających, organizatorów, realizatorów, kontrolerów, obrońców, reporterów-doradców i łączników[39] (zob. rysunek 5). Pokrótce omówimy każdą z nich.

Twórcy-innowatorzy mają wyobraźnię i potrafią inicjować pomysły oraz koncepcje. Są oni zazwyczaj bardzo samodzielni i wolą pracować we własnym tempie oraz na swój własny sposób, a bardzo często w czasie wolnym. *Poszukiwacze-promotorzy* lubią popierać nowe pomysły — skutecznie przejmują pomysły twórców-inicjatorów i promują je, wyszukując zasoby potrzebne do ich zastosowania. Jednakże często brakuje im cierpliwości i umiejętności sprawowania kontroli, aby doprowadzić do ich wdrożenia ze wszystkimi szczegółami. *Oceniający-rozwijający* mają duże umiejętności analityczne, są najskuteczniejsi, kiedy przed podjęciem decyzji otrzymują do oceny i analizy kilka różnych możliwości. *Organizatorzy* lubią zarówno wprowadzać procedury operacyjne, służące do realizacji pomysłów, jak

rysunek 5

Role członków zespołu



Źródło: Opracowano na podstawie: C. Margerison, D. McCann, *Team Management: Practical New Approaches*, Mercury Books, Londyn 1990.

[39] Na podstawie: C. Margerison, D. McCann, *Team Management: Practical New Approaches*, Mercury Books, Londyn 1990.

i doprowadzać rzeczy do końca. Wyznaczają oni cele, opracowują plany, organizują ludzi i wprowadzają systemy zapewniające dotrzymanie terminów. *Realizatorzy*, podobnie jak organizatorzy, troszczą się o wyniki, jednakże skupiają uwagę na przestrzeganiu terminów i dotrzymaniu wszystkich zobowiązań. Ponadto są dumni z utrzymywania jednolitego poziomu wyników, zgodnego z normami.

Kontrolerzy troszczą się o wprowadzanie oraz przestrzeganie reguł i przepisów, zwracają uwagę na szczegóły i skutecznie zapobiegają niedokładnościom. Chcą sprawdzać wszystkie fakty i wszystkie liczby oraz upewniać się, że są kompletne. *Obrońcy* mają zdecydowane zdanie co do tego, w jaki sposób powinno się działać, chronią więc zespół i toczą walki w jego obronie z jednostkami z zewnątrz, jednocześnie silnie wspierając członków grupy. Dzięki temu przyczyniają się do stabilności zespołu. *Reporterzy-doradcy* umieją słuchać i nie mają skłonności do narzucania swojego zdania innym. Na ogół są zwolennikami uzyskania więcej informacji przed podjęciem decyzji. Dzięki temu pełnią oni ważną rolę, skłaniając zespół do wyszukania dodatkowych informacji przed podjęciem decyzji i zniechęcając go do decyzji pochopnych. Ostatnia rola — *łącznika* — nakłada się na pozostałe. Może ją ogrywać ktoś, kto pełni którąkolwiek z poprzednich ośmiu. Łącznicy starają się rozumieć wszystkie poglądy, są koordynatorami i integratorami. Nie lubią skrajności i starają się doprowadzić do współpracy wszystkich członków zespołu. Dostrzegają też rozmaite wkłady pracy pozostałych osób oraz starają się integrować ludzi i czynności mimo ewentualnych różnic.

W przymusowej sytuacji większość ludzi potrafi pełnić każdą z tych ról, jednakże wielu zdecydowanie woli dwie lub trzy z nich. Kierownicy powinni wiedzieć, jakie mocne strony każdy człowiek może wnieść do zespołu, dobierać członków na podstawie odpowiedniego składu tych mocnych stron i przydzielać zadania dostosowane do stylu preferowanego przez każdą z osób. Dzięki dostosowaniu indywidualnych preferencji do wymagań roli kierownik zwiększa szanse na dobrą współpracę w zespole. Niezrównoważony portfel indywidualnych uzdolnień i poświęcanie zbyt wiele energii na niektóre dziedziny, a zbyt mało na inne, mogą prowadzić do nieskuteczności zespołu.

W jaki sposób kierownik może kształtować zachowania w zespole?

Kierownik, który stara się przekształcić poszczególne osoby w graczy zespołowych, ma kilka możliwości (zob. „Dylemat etyczny w zarządzaniu"). Trzy najpopularniejsze z nich to odpowiedni dobór, szkolenie pracowników oraz nagradzanie za odpowiednie zachowania zespołowe.

Jaka jest rola doboru? Niektóre osoby mają już umiejętności interpersonalne, umożliwiające im skuteczny udział w grze zespołowej. Przy zatrudnianiu ludzi przewidzianych do zespołów kierownicy powinni się upewniać, czy oprócz posiadania potrzebnych w danej pracy umiejętności technicznych kandydat potrafi też pełnić swoją rolę w zespole.

Jak wspomnieliśmy, wielu kandydatów wychowano w warunkach, w których ważny był indywidualny wkład, w wyniku czego brakuje im umiejętności pracy w grupie, podobnie jak niektórym już zatrudnionym pracownikom, włączanym do zespołów. W stosunku do takich kandydatów kierownik ma kilka możliwości. Po pierwsze i oczywiste, jeżeli kandydatowi zdecydowanie brakuje umiejętności zespołowych, nie powinno się go przyjmować. Jeżeli warunkiem efektywności są interakcje zespołowe, odrzucenie takiej osoby jest rzeczą słuszną. Natomiast kandydata mającego tylko pewne podstawowe umiejętności zespołowe można zatrudnić na próbę i zażądać od niego poddania się szkoleniu, dzięki któremu będzie graczem zespołowym. Jeżeli nie nauczy się albo nie nabędzie tych umiejętności, może zostać zwolniony z firmy za to, że nie zdobył kwalifikacji potrzebnych do skutecznego wykonywania pracy.

Dylemat etyczny w zarządzaniu

Czy pracownicy muszą pracować w zespole?

Jennifer Singleton[40], po zdobyciu licencjatu z zarządzania na University of South Florida, podjęła pracę w paryskim biurze CNN (Cable News Network). Po kilku latach pracy postanowiła powrócić do USA i ukończyć studia magisterskie. Złożyła podanie i została przyjęta do szkoły zarządzania University of South Carolina. Po 2 latach uzyskała dyplom magistra, zaliczając się do górnych 10% absolwentów, i podjęła pracę w PSINet, polegającą na badaniach rynku.

Po około 4 miesiącach powiedziano Jennifer, że została przydzielona do zespołu interfunkcjonalnego z zadaniem poszukiwania sposobów zmniejszenia kosztów zapasów w firmie. Ten zespół miał być jednostką stałą, obejmującą ludzi z działów księgowości, stosunków z dostawcami i marketingu. Jennifer nie była zadowolona z nowego przydziału, gdyż uważała, że nie jest graczem zespołowym. W istocie niekiedy chwaliła się tym, że jest indywidualistką. Chociaż zdawała sobie sprawę, że umie współpracować z innymi, irytował ją dodatkowy czas potrzebny na wykonywanie zadań. Wolała się brać za robotę i wykonywać ją bez wcześniejszych dyskusji. Jennifer, dumnej ze swojej wysokiej efektywności, nie podobała się myśl, że jej efektywność będzie zależna od działań innych osób. Jak powiedziała: „Wiem, że nie będę się uchylać od moich obowiązków, ale nie jestem tego taka pewna, jeżeli chodzi o innych".

Czy uważasz, że szef Jennifer powinien był pozostawić jej decyzję, czy wejdzie w skład zespołu? Czy wobec trendów pojawiających się na początku XXI w. uważasz za uzasadnione oczekiwanie, że każdy będzie graczem zespołowym?

Czy można tak wyszkolić poszczególne osoby, żeby stały się graczami zespołowymi? Wysoka efektywność w zespole zależy od zbioru zachowań. Jak to omówiliśmy w poprzednim rozdziale, można się nauczyć nowych zachowań. Nawet znaczną część ludzi, wychowanych w poczuciu znaczenia indywidualnych osiągnięć, można wyszkolić tak, żeby stali się graczami zespołowymi. Specjaliści-

[40] Na przykład zob. T.A. Stewart, *The Great Conundrum — You vs. the Team*, „Fortune" 1996, 25 listopada.

-instruktorzy przeprowadzają ćwiczenia, dzięki którym pracownicy odczuwają zadowolenie możliwe do osiągnięcia dzięki pracy zespołowej. Tematami takich warsztatów są zazwyczaj: zespołowe rozwiązywanie problemów, komunikowanie się, negocjacje, rozstrzyganie konfliktów i umiejętności trenerskie. Nierzadko też poddaje się poszczególne osoby pięciu omówionym etapom cyklu życia zespołu. Na przykład, w Bell Atlantic instruktorzy skupiają uwagę na tym, w jaki sposób zespół przechodzi przez poszczególne etapy, zanim okrzepnie. Wszystkim pracownikom przypomina się o znaczeniu cierpliwości, gdyż wykonywanie niektórych zadań — na przykład podjęcie decyzji — zabiera zespołom więcej czasu niż pracownikom działającym w pojedynkę[41]. Zakłady w Missouri korporacji Emerson Electric, wytwarzające specjalne silniki, osiągnęły godne uwagi sukcesy w doprowadzeniu do tego, że ich 650-osobowa załoga nie tylko zaakceptowała, lecz także chętnie brała udział w szkoleniu zespołowym[42]. Konsultanci zewnętrzni tworzą środowisko sprzyjające uczeniu się, w którym pracownicy mogą zdobyć praktyczne umiejętności pracy w zespołach. Po niecałym roku pracownicy entuzjastycznie ocenili wartość pracy zespołowej.

Jaka jest rola nagród w kształtowaniu graczy zespołowych? System nagród w organizacji powinien zachęcać raczej do wysiłków zbiorowych niż indywidualnych. Na przykład, filia korporacji Lokheed-Martin, Space Launch Systems Company, zorganizowała ponad tysiąc pracowników w zespoły. Nagradzanie polegało na przyznawaniu członkom zespołów określonej części przyrostu zysków za osiąganie celów związanych z efektywnością.

Należy przyznawać pracownikom będącym skutecznymi, współpracującymi członkami zespołów awanse, podwyżki płac i wyrażać im uznanie w innych postaciach. Nie oznacza to, że pomija się indywidualny wkład pracy — równoważy się go z bezinteresownym działaniem na rzecz zespołu. Do przykładów zachowań zasługujących na nagrodę zalicza się: szkolenie nowych kolegów, dzielenie się informacjami z członkami zespołu, pomaganie w rozstrzyganiu konfliktów i opanowanie nowych umiejętności, których brakuje w zespole. Na koniec kierownik nie powinien zapominać o nagrodach z samej swojej istoty wynikających z pracy zespołowej. Zespoły zapewniają poczucie koleżeństwa, co sprawia zadowolenie, że jest się integralną częścią efektywnej grupy. Możliwość osobistego doskonalenia się i pomagania kolegom w ich rozwoju może być dla pracownika doświadczeniem przynoszącym dużą satysfakcję[43].

---

[41] Zob. C. Margerison, D. McCann, *Team Management...*, jw.

[42] *Teaming for Success*, „Training" 1994, styczeń.

[43] Na przykład zob. M. Cianni, D. Wnuck, *Individual Growth and Team Enhancement: Moving Toward a New Model of Career Development*, „Academy of Management Executive" 1997, 2 lutego.

Jak kierownik może przywrócić zespołowi żywotność?

To, że zespół skutecznie działa, nie gwarantuje, iż nadal tak będzie[44]. Skuteczne zespoły mogą popaść w stagnację. Początkowy entuzjazm może ustąpić miejsca apatii. Z czasem, w miarę narastania zwartości, może ulec zmniejszeniu przydatność rozmaitych punktów widzenia. W kategoriach pięcioetapowego cyklu życia nie ma gwarancji, że zespoły automatycznie pozostaną na etapie efektywności. Zbliżenie członków zespołu i powodzenie mogą prowadzić do zadowolenia i samouspokojenia. Kiedy tak będzie, zespół może się stać mniej otwarty na nowe pomysły i innowacyjne rozwiązania. Dojrzałe zespoły są też szczególnie podatne na myślenie grupowe (zob. rozdział 4), gdyż ich członkowie zaczynają wierzyć, że potrafią czytać w umysłach pozostałych i że wiedzą, co tamci myślą. W efekcie osoby te niechętnie wypowiadają swoje zdanie i zmniejsza się prawdopodobieństwo zakwestionowania przez nich tego, co mówią inni.

Innym źródłem problemów, z którymi mają do czynienia dojrzałe zespoły, jest to, że ich początkowe sukcesy często wynikają z podejmowania się łatwych zadań. Jest rzeczą naturalną, że nowe zespoły zaczynają od zagadnień i problemów, które najłatwiej można rozwiązać. Z upływem czasu łatwe problemy zostają rozwiązane, a zespół musi się zająć trudniejszymi sprawami. W takim momencie często ma on już ustalone procesy i rutyny postępowania, a jego członkowie niechętnie odnoszą się do zmiany opracowanego systemu, który okazał się skuteczny. Kiedy tak się stanie, powstają problemy. Wewnętrzne procesy w zespole już nie przebiegają składnie. Następują zahamowania w komunikacji i narastają konflikty, bo istnieje mniejsze prawdopodobieństwo znalezienia oczywistych rozwiązań problemów. W wyniku tego wszystkiego efektywność zespołu może drastycznie spaść.

Co może zrobić kierownik, żeby przywrócić żywotność dojrzałym zespołom, zwłaszcza takim, które mają do czynienia z opisanymi problemami? Proponujemy następujące wskazówki. *Przygotuj członków zespołu do zajęcia się problemami dojrzałości grupy.* Przypomnij im, że nie jest ona czymś wyjątkowym. Wszystkie skuteczne zespoły z czasem mają do czynienia z takimi problemami. Osoby te nie powinny odczuwać zawodu ani tracić wiary w koncepcję, kiedy zanika początkowe podniecenie i zaczynają się ujawniać konflikty. Kiedy zespoły popadają w rutynę, może być pomocne *ponowne ich przeszkolenie* w zagadnieniach komunikacji, rozstrzygania konfliktów, procesów grupowych itp. Szkolenie może przywrócić członkom zespołu wiarę w siebie i wzajemne zaufanie. Stwórz im możliwości udziału w *szkoleniu na zaawansowanym poziomie*. Umiejętności, które były skuteczne przy łatwych problemach, mogą się okazać niewystarczające do rozwiązywania niektórych trudniejszych zagadnień, na jakie zespół natrafia. Dojrzałe zespoły często korzystają z zaawansowanego szkolenia, pomagającego ich członkom w zdobyciu większych umiejętności rozwiązywania problemów zarówno interpersonalnych, jak

[44] Informacje w tym podrozdziale zaczerpnięto z M. Kaeter, *Reporting Mature Work Teams*, jw. Zob. także K. Dow Scott, A. Townsend, *Teams: Why Some Succeed and Others Fail*, „HRMagazine" 1994, sierpień.

i technicznych. Zachęcaj zespoły do traktowania ich rozwoju *jako ciągłego procesu uczenia się*. Podobnie jak przy programach ciągłego doskonalenia w organizacjach, zespoły powinny traktować swój rozwój jako część dążenia do ciągłego doskonalenia, wciąż poszukiwać sposobów kształcenia, zajmować się lękami i frustracją u członków i traktować konflikt jako okazję do uczenia się.

Współczesne zagadnienia związane z zespołami

Na zakończenie tego rozdziału zajmiemy się dwoma zagadnieniami związanymi z kierowaniem zespołami — programami ciągłego doskonalenia procesów i różnorodnością siły roboczej wpływającą na zespoły.

Dlaczego zespoły odgrywają główną rolę w programach ciągłego doskonalenia procesów?

Jedną z podstawowych cech programów ciągłego doskonalenia procesów jest korzystanie z zespołów. Dlaczego? Istotą ciągłego rozwoju i uczestnictwa pracowników jest doskonalenie procesów. Innymi słowy, do ciągłego doskonalenia potrzeba, żeby kierownictwo zachęcało pracowników do dzielenia się pomysłami i żeby działało na podstawie tego, co oni proponują. Jak to sformułował jeden z autorów: „Żaden z rozmaitych procesów i żadna z technik nie przyjmą się i nie znajdą zastosowania poza zespołami roboczymi. Wszystkie takie techniki i procesy wymagają w wysokim stopniu: komunikacji i kontaktów, reakcji, adaptacji, koordynacji i określania kolejności działań. Krótko mówiąc, potrzeba środowiska zespołów roboczych o wysokiej jakości"[45].

Zespoły są naturalnym instrumentem do wymiany pomysłów wśród pracowników i wdrażania udoskonaleń. Jak powiedział pewien specjalista ciągłego doskonalenia w korporacji McDonnell-Douglas, „Kiedy dowiadujesz się z systemu pomiarów, że proces wymknął się spod kontroli, potrzeba pracy zespołowej do ustrukturyzowanego rozwiązania tego problemu. Nie każdy musi wiedzieć, jak opracować wszystkie wymyślne rodzaje wykresów kontrolnych do śledzenia efektywności, ale wszyscy powinni mieć świadomość, jaki jest stan procesu, żeby móc ocenić, czy następuje poprawa"[46]. Zaczerpnęliśmy przykłady z Ford Motor Company i Allegiance HealthCare Corporation, aby pokazać, jak korzysta się z zespołów w programach ciągłego doskonalenia[47].

[45] D.C. Kilaw, *Developing Superior Work Teams*, Lexington Books, Lexington, MA, 1991, s. 43.
[46] B. Krone, *Total Quality Management: An American Odyssey*, „Bureaucrat" 1990, jesień.
[47] M.A. Verespej, *Allegiance HealthCare Corporation*, „Industry Week" 1998, 19 października; *Profiles in Quality; Blueprints for Action from 50 Leading Companies*, Allyn & Bacon, Boston 1991, s. 37.

Ford przystąpił do działań na rzecz ciągłego doskonalenia na początku lat dziewięćdziesiątych XX w., wprowadzając zespoły jako podstawowy mechanizm organizacyjny. Jeden z menedżerów Forda zauważył: „Ta działalność jest tak skomplikowana, że nie można na nią wywierać wpływu bez podejścia zespołowego". W projektowaniu zespołów do rozwiązywania problemów jakości kierownictwo Forda określiło pięć celów: (1) grupy powinny być na tyle małe, żeby działały sprawnie i skutecznie; (2) powinno się je odpowiednio przeszkolić, aby zapewnić ich członkom potrzebne umiejętności; (3) należy im dać dostatecznie dużo czasu na pracę nad problemami, którymi mają się zająć; (4) trzeba nadać im uprawnienia do rozwiązywania problemów i podejmowania działań naprawczych; (5) powinny one mieć wyznaczonego „mistrza", którego zadaniem będzie pomaganie zespołom w pokonywaniu napotykanych przeszkód.

W Allegiance HealthCare zespoły składające się z ludzi z różnych szczebli hierarchii firmy opracowują cele powiązane z jej strategicznymi inicjatywami i zajmują się problemami jakości, obejmującymi różne dziedziny funkcjonalne. Według Allegiance te zespoły na wiele sposobów udoskonaliły firmę. Na przykład obroty wzrosły o 61% w ciągu 5 lat od chwili wprowadzenia zespołów, cykle skrócono o 91%, niebezpieczne odpady zmniejszono o 92%, a liczba wypadków wśród pracowników spadła o 88%[48].

W jaki sposób różnorodność siły roboczej wpływa na zespoły?

Pokierowanie różnorodnością w zespołach to kwestia doprowadzania do równowagi, a w typowym wypadku prowadzi do świeżego spojrzenia na zagadnienia, ale utrudnia jednoczenie grupy i osiąganie zgodności.

Najsilniejsze argumenty na rzecz różnorodności zespołu pojawiają się wtedy, kiedy jego zadaniem jest rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji. Niejednorodne zespoły wnoszą do dyskusji rozmaite punkty widzenia, co zwiększa prawdopodobieństwo, że grupa odkryje rozwiązania twórcze lub wyjątkowe[49]. Ponadto brak wspólnego punktu widzenia zazwyczaj oznacza, że zespoły poświęcają więcej czasu na omawianie poszczególnych zagadnień, co zmniejsza prawdopodobieństwo wybrania gorszej możliwości. Jednakże należy pamiętać, że korzyści płynące z różnorodności zespołów podejmujących decyzje niewątpliwie z czasem maleją. Jak wskazaliśmy w poprzednim rozdziale, różnorodne grupy mogą napotykać większe trudności we współpracy i w rozwiązywaniu problemów, ale to zanika[50]. Można oczekiwać, że wartość dodawana przez różnorodne zespoły wzrasta w miarę wzajemnego poznawania się ich członków i zwiększania się zwartości grupy.

[48] M.A. Verespej, *Allegiance...*, jw., s. 36.

[49] Zob. przegląd literatury w: S.E. Jackson, V.K. Stone, E.B. Alvarez, *Socialization Amidst Diversity: The Impact of Demographics on Work Team Oldtimers and Newcomers*, „Research in Organizational Behavior", L.L. Cummings, B.M. Staw (red.), JAI Press, Greenwich, CT, 1993.

[50] J.N. Choi, M.U. Kim, *The Organizational Application of Groupthink and Its Limitations in Organizations*, „Journal of Applied Psychology" 1999, kwiecień.

Z badań wynika, że członkowie zwartych grup odczuwają większą satysfakcję i że w zespołach takich występują niższe wskaźniki nieobecności oraz mniejsza fluktuacja[51]. Jednakże zwartość w grupach różnorodnych zazwyczaj jest słabsza[52]. Potencjalną złą stroną różnorodności jest więc to, że ujemnie wpływa na zwartość grupy[53]. Jednakże znowu, wracając do poprzedniego rozdziału, na zależność między zwartością a efektywnością zespołu oddziałują normy dotyczące wydajności. Stawiamy zatem tezę, że jeżeli normy grupy zachęcają do różnorodności, to zespół ten może maksymalizować wartość niejednorodności przy jednoczesnym odnoszeniu korzyści z dużej zwartości[54]. Jest to mocny argument na rzecz szkolenia członków zespołów na temat różnorodności.

Podsumowanie rozdziału

W jakim stopniu osiągnąłeś wyniki przedstawione na początku rozdziału? Uzyskałeś je, jeżeli potrafisz:

1 *Wyjaśnić rosnącą popularność zespołów roboczych w organizacjach.*
Zespoły zdobywają coraz większą popularność w organizacjach, bo z reguły osiągają lepsze wyniki niż indywidualne osoby, jeżeli do wykonania zadań potrzeba wielu umiejętności, osądów i doświadczeń. Zespoły są też bardziej elastyczne, łatwiej reagują na zmiany w otoczeniu, mogą być dla kierownictwa skutecznym sposobem na zwiększanie zaangażowania pracowników, podwyższanie ich morale i promowanie różnorodności siły roboczej.

2 *Opisać pięć etapów cyklu życia zespołu.*
Pięcioma etapami cyklu życia zespołu są: formowanie, burzenie się, normalizacja, efektywność i przygotowania do rozwiązania. Na etapie formowania ludzie przyłączają się do grupy i definiują cel, strukturę i przywództwo w zespole. Na etapie burzenia się występują konflikty wewnątrz zespołu dotyczące sprawowania nad nim kontroli. Na etapie normalizacji zawiązują się bliskie stosunki, a zespół wykazuje się zwartością. Na etapie efektywności zespół wykonuje stojące przed nim zadania. Wreszcie zespół przygotowuje się do rozwiązania, kiedy kończy wykonanie zadania, do którego został powołany.

3 *Rozróżnić grupy i zespoły robocze.*
Interakcje w grupie roboczej polegają głównie na wymianie informacji i podejmowaniu decyzji ułatwiających poszczególnym członkom wywiązanie się z ich zakresu odpowiedzialności. Grupy robocze nie mają potrzeby ani możliwości kolektywnego wykonywania pracy wymagającej wspólnych wysiłków. W efek-

[51] J.W. Bishop, K.D. Scott, *How Commitment Affects Team Performance*, „HRMagazine" 1997, luty; M. Mayo, J.C. Pastor, J.R. Meindl, *The Effects of Group Heterogeneity on the Self-Perceived Efficacy of Group Leaders*, „Leadership Quarterly" 1996, lato.

[52] J.E. McGrath, *Interaction and Performance*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 1984.

[53] L.H. Pelled, K.M. Eisenhardt, K.R. Xin, *Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance*, „Administrative Science Quarterly" 1999, marzec.

[54] Pomysł ten wysunięto w: S.E. Jackson, V.K. Stone, E.B. Alvarez, *Socialization Amidst Diversity*, jw., s. 68. Zob. także A.B. Drexler, R. Forrester, *Interdependence: The Crux of Teamwork*, „HRMagazine" 1998, wrzesień.

cie wyniki uzyskiwane przez grupę są sumą indywidualnego wkładu pracy wszystkich jej członków. Nie ma pozytywnego synergizmu, który prowadziłby do łącznego wyniku większego od sumy indywidualnych wkładów pracy. Natomiast w zespole roboczym występuje pozytywny synergizm w wyniku skoordynowanych wysiłków. Indywidualne wysiłki prowadzą do efektywności przekraczającej sumę indywidualnych wkładów pracy.

4 *Wymienić cztery najczęściej spotykane rodzaje zespołów roboczych.*
Cztery najpopularniejsze rodzaje zespołów to: zespoły funkcjonalne (kierownik i pracownicy danej jednostki), zespoły problemowe (zazwyczaj 5–12 pracowników z tego samego działu, spotykających się co tydzień na kilka godzin, żeby omawiać sposoby polepszania jakości, sprawności i warunków pracy), zespoły samokierujące (formalna grupa pracowników, pracująca bez kierownika, ponosząca odpowiedzialność za pełny proces pracy lub za jego segment, którego wynikiem jest produkt lub usługa, dostarczany klientowi zewnętrznemu lub wewnętrznemu), zespoły interfunkcjonalne (pracownicy z podobnego szczebla hierarchii, ale różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa, zebrani w celu wykonania określonego zadania).

5 *Wymienić cechy zespołów o wysokiej efektywności.*
Zespoły o wysokiej efektywności charakteryzują się: jasnymi celami, jednorodnym zaangażowaniem, dobrą komunikacją, wzajemnym zaufaniem, skutecznym przywództwem, wspomaganiem z zewnątrz i z wewnątrz, umiejętnościami negocjacyjnymi i istotnymi umiejętnościami technicznymi.

6 *Omówić, w jaki sposób organizacje mogą wychowywać graczy zespołowych.*
Organizacje mogą wychowywać graczy zespołowych poprzez dobieranie osób o odpowiednich umiejętnościach interpersonalnych, szkolenie, w którym rozwija się umiejętności pracy zespołowej, i nagradzanie za współpracę w zespole.

7 *Wyjaśnić, w jaki sposób kierownicy mogą zapobiec stagnacji zespołów.*
Zespoły w miarę dojrzewania popadają w samozadowolenie. Kierownicy powinni pomagać dojrzałym zespołom, udzielając im porad, wskazując kierunki działania i zapewniając szkolenie, jeżeli nadal mają się doskonalić.

8 *Scharakteryzować rolę zespołów w programach ciągłego doskonalenia procesów.*
Programy ciągłego doskonalenia procesów są naturalnym instrumentem do dzielenia się przez pracowników pomysłami i wdrażania przez nich ulepszeń jako części tego procesu. Zespoły są szczególnie skuteczne w rozwiązywaniu złożonych problemów.

Pytania kontrolne i zastosowania

Zrozumienie lektury

1 Rozróżnij (1) zespoły samokierujące i interfunkcjonalne oraz (2) wirtualne i te, w których członkowie stykają się bezpośrednio.

2 Jakie problemy mogą się ujawnić w zespołach w trakcie każdego z pięciu etapów ich cyklu życia?

3 W jaki sposób zespoły wirtualne zwiększają efektywność?
4 Jak kierownictwo może ożywić zespoły popadające w stagnację?
5 Dlaczego wzajemny szacunek jest ważny w rozwoju zespołów roboczych o wysokiej efektywności?

Kojarzenie koncepcji z praktyką

1 Czym wytłumaczysz szybko rosnącą popularność zespołów roboczych w takich krajach, jak USA i Kanada, w których w narodowej kulturze wysoko ceni się indywidualizm?
2 „Wszystkie zespoły robocze są grupami, ale nie wszystkie grupy robocze są zespołami". Czy zgadzasz się z tym stwierdzeniem, czy nie?
3 Czy wolałbyś pracować samotnie, czy w zespole? Dlaczego?
4 Opisz sytuację, w której poszczególne osoby, działając niezależnie od siebie, uzyskują w organizacji wyniki lepsze niż zespoły.
5 Przedstaw argumenty za i przeciw różnorodnym zespołom.

Warsztat zarządzania

Rozwijanie Twoich umiejętności trenerskich

Trenowanie innych. Coraz częściej skutecznych kierowników opisuje się raczej jako trenerów niż szefów. Podobnie jak od trenerów, oczekuje się od nich udzielania instrukcji, wskazówek i rad oraz zachęt, aby pomagali członkom zespołu w uzyskiwaniu lepszych wyników pracy. Oto etapy w trenowaniu.

- *Analizuj sposoby zwiększenia efektywności i zdolności zespołu.* Trener szuka okazji do rozwijania przez członków zespołu swoich zdolności i uzyskiwania przez nich lepszych wyników. Jak? Możesz postępować w następujący sposób. Obserwuj na bieżąco zachowania członków Twojego zespołu. Pytaj ich: „Dlaczego wykonujecie zadanie w taki właśnie sposób?", „Czy można to ulepszyć?", „Jak inaczej można do tego podejść?". Wykazuj rzeczywiste zainteresowanie członkami zespołu jako osobami, a nie jedynie jako pracownikami. Szanuj i wysłuchaj każdego z nich.
- *Stwórz klimat wspomagania.* To trener ponosi odpowiedzialność za ograniczanie barier na drodze do rozwoju i przyczynienie się do stworzenia klimatu zachęcającego do doskonalenia osobistej efektywności. Jak? Możesz postępować w następujący sposób. Stwórz klimat sprzyjający swobodnej i otwartej wymianie myśli. Służ pomocą. Na życzenie udzielaj wskazówek i rad. Zachęcaj Twój zespół. Bądź pozytywny i optymistyczny. Nie stosuj gróźb. Pytaj: „Jaka z tego płynie dla nas nauka na przyszłość?". Usuwaj przeszkody. Zapewniaj członków, że cenisz ich wkład w osiągnięcie jego celów. Bierz osobistą odpowiedzialność za wynik, ale nie pozbawiaj członków zespołu ich pełnej odpowiedzialności.

Wyrażaj uznanie za wysiłki, kiedy przynoszą sukces, i wskaż, czego zabrakło, kiedy zawiodą. Nigdy nie wiń członków zespołu za słabe wyniki.

- *Wywieraj wpływ na członków zespołu, żeby zmienili swoje zachowania.* Ostatecznym sprawdzianem skuteczności trenowania jest to, czy zwiększa się efektywność pracownika. Musisz zachęcać do ciągłego wzrostu i rozwoju. Jak? Wypróbuj następujące działania. Dostrzegaj małe ulepszenia i nagradzaj za nie. Traktuj trenowanie jako sposób pomagania pracownikom w ciągłym dążeniu do doskonalenia. Stosuj styl współpracujący, umożliwiając członkom zespołu uczestniczenie w wyszukiwaniu pomysłów na doskonalenie i ich wyborze. Dziel trudne zadania na prostsze elementy. Staraj się być wzorem cech, których oczekujesz od zespołu. Jeżeli chcesz od członków zespołu otwartości, oddania, zaangażowania i poczucia odpowiedzialności, musisz sam być taki.

Ćwiczenie umiejętności

Umiejętności trenerskie. Wspólne wysiłki przynoszą większe wyniki, jeżeli każdy z członków grupy lub zespołu pełni określoną rolę bądź wykonuje zadania zmierzające do osiągnięcia celu. Aby nabrać większych umiejętności w pielęgnowaniu wysiłków zespołowych, wybierz dwie z wymienionych czynności i podziel każdą z nich na co najmniej 8 odrębnych zadań lub etapów. Wskaż, które z nich muszą następować kolejno, a które można wykonywać jednocześnie. Jaka, Twoim zdaniem, byłaby idealna wielkość zespołu do wykonania każdej z wybranych przez Ciebie czynności?

1. Zrobienie omletu.
2. Umycie samochodu.
3. Opracowanie bazy danych w komputerze.
4. Zaprojektowanie plakatu reklamowego.
5. Zaplanowanie wycieczki narciarskiej.
6. Odnowienie zapasów działu żywnościowego w supermarkecie.

Opis sytuacyjny

Rozwijanie Twoich umiejętności diagnostycznych i analitycznych (dystrybucja u Hewlett-Packarda). Nawet dobrze zarządzane organizacje nie zawsze pracują tak sprawnie i skutecznie, jak życzyłoby tego sobie ich kierownictwo. U Hewlett-Packarda (HP) co roku wysyła się do klientów wyroby wartości miliardów dolarów — od komputerów i urządzeń diagnostycznych do kaset z tonerem do drukarek. Zamówienia klientów napływają przez 24 godziny na dobę i przez 365 dni w roku[55]. Codziennie zamawia się niemal 16 000 różnych produktów, które musi się wysłać z 6 różnych magazynów — niektórych odległych od siebie o 50 km lub

[55] Opis oparto na T. Feare, *Speeding HP Orders 'Out The Door in Four'*, „Modern Materials Management" 1999, maj.

więcej. Często dostarczenie wyrobów klientowi trwa tygodniami. Jest to poważny problem, jeżeli klienci zawarli z HP kontrakty, według których dostawa powinna być dokonana w ciągu najwyżej 4 godzin. Oznacza to, że od chwili, kiedy klient zatelefonuje do działu obsługi klientów HP, w ciągu 4 godzin ma otrzymać potrzebną mu część zapasową i wznowić operacje, bez względu na to, w jakiej odległości się znajduje.

Jedną z cech wyróżniających wybitną organizację jest to, że wie, kiedy trzeba się zająć problemem, a następnie zaczyna działać. Zadanie doprowadzenia do pełnej terminowości dostaw przypadło menedżerowi dystrybucji HP, Loretcie Wilson.

Wilson szybko zebrała zespół ekspertów spośród pracowników organizacji i z zewnątrz. W jego skład wchodzili eksperci w sprawach logistyki, systemów i operacji. Szybko ocenili sytuację i określili cele. W zasadzie zespół chciał „wyszukać sprytniejsze, prostsze sposoby, aby rzadziej przemieszczać części do różnych miejsc w kanale dystrybucji". Jego członkowie doszli do wniosku, że jest potrzebny nowy obiekt wyposażony w nowoczesne urządzenia techniczne, taki, w którym dystrybucja mogłaby przebiegać z maksymalną sprawnością. Zespół zaprojektował obiekt o powierzchni około 405 000 stóp kwadratowych, tj. 38 000 m^2, oraz określił szczegółowo wyposażenie i jego rozmieszczenie. Na przykład w obiekcie tym jest obecnie około 2 km taśm przenośnikowych w ciągłym ruchu. Nowe maszyny sortujące mogą sortować ponad 45 sztuk wyrobów na minutę, umożliwiając firmie wysyłkę ponad 60 000 wyrobów każdego dnia. Zapasy składuje się w ciągu kilku minut od chwili ich przyjęcia do magazynu zamiast niemal 8 dni dawniej do tego potrzebnych. Pakowanie i ładowanie do skrzyń odbywają się za pomocą robotów. Stanowiska robocze pracowników zostały przeprojektowane, żeby ograniczyć przemieszczanie wyrobów. Specjalną rampę wyekwipowano w taki sposób, żeby można było przechowywać na niej przesyłki i określić ich wagę do chwili podstawienia ciężarówki Federal Express. Następnie ładunek bezzwłocznie umieszcza się w ciężarówce, a kierowcy jadą na lotnisko. Po drodze przez telefon komórkowy zgłaszają wagę ładunku i podjeżdżają pod oczekujący samolot, którym wysyłają ładunek do klienta.

Czy Wilson odniosła sukces? Tak. Nowy obiekt dystrybucji umożliwił realizację zamówień w ciągu 4 godzin, tj. zgodnie z ustaleniami kontraktowymi. Ponadto dzięki konsolidacji 6 dotychczas niezależnych magazynów w jeden obiekt wydajność pracy wzrosła o ponad 33%.

Pytania

1 Dlaczego do zaprojektowania złożonego obiektu, takiego jak centrum dystrybucji HP, był potrzebny zespół? Jakiego rodzaju jest ten zespół?
2 Czy uważasz, że traci się lub ogranicza korzyści wynikające ze specjalizacji (zob. rozdział 5), kiedy łączy się w zespół ludzi o rozmaitych specjalnościach?
3 Czy uważasz, że zespół Loretty Wilson osiągnął swój cel? Wyjaśnij.
4 Posługując się 9 cechami zespołu roboczego o dużej efektywności (rysunek 4), przedstaw, jak każda z nich odnosi się do tego opisu. Posłuż się odpowiednimi przykładami. Jeżeli w opisie nie wymieniono określonej cechy, omów, w jaki sposób mogła wystąpić w tym przedsięwzięciu.

Rozwijanie Twoich umiejętności autorskich

1 „Zespoły wywołują konflikty między swoimi członkami, a konflikt może powodować obniżenie wydajności. Kierownictwo nie powinno zatem popierać koncepcji zespołów". Przedstaw argumenty na potwierdzenie tego stwierdzenia i argumenty wykazujące jego fałszywość. Następnie zajmij stanowisko po jednej stronie tego sporu i uzasadnij swoją opinię.

2 Opisz, dlaczego zespoły robocze są łatwiejsze do stosowania w Japonii niż w USA lub Kanadzie. Wyjaśnij, w jaki sposób japońskie firmy w USA mogą nadal korzystać z zespołów, chociaż kultury są odmienne.

3 Na 2–3 stronach napisz, dlaczego wolałbyś pracować samodzielnie albo w zespole. Na co wskazuje Twoja reakcja w kategoriach kultury organizacji, w której mógłbyś pracować? Wyjaśnij.