

Jan Szczepanik  
Rafał Szczepanik

## Budowa efektywnego zespołu w przedsiębiorstwie

### Wstęp

Siła przedsiębiorstwa to nie tylko zasoby rzeczowe i finansowe, lecz ludzie w nim zatrudnieni. Można wskazać przykłady przedsiębiorstw, które działały w tych samych warunkach, od powstania były wyposażone w podobny sposób, a jednak osiągnęły bardzo różne wyniki działalności.

Ilustracją tej sytuacji jest grupa dziewięciu banków komercyjnych wyodrębnionych z NBP w 1989 roku, w których sytuacja finansowa i zyski różniły się zasadniczo po kilku latach. Przyczyną nie były inne warunki funkcjonowania, lecz działanie pracowników banków.

Dobra praca i ocena indywidualna poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa nie musi jednak powodować, że cała załoga pracowników firmy jest równie dobra. Najczęściej w przedsiębiorstwie podstawą sukcesu jest praca zespołowa. O wynikach decydują więc współdziałanie pracowników i pożądane cechy zespołowe.

Zespół to mała grupa ludzi posiadających komplementarne umiejętności, prezentujących wspólne podejście do pracy, prawdziwie zaangażowanych w działania zmierzające do osiągnięcia wspólnego celu ogólnego i celów szczegółowych, za które wszyscy czują się wspólnie odpowiedzialni (por. [3], s. 55).

Zespoły mają podstawowe znaczenie w procesie przeprowadzania szerokich, zasadniczych zmian w przedsiębiorstwie, wpływając istotnie na efektywność całej firmy. Efektywnie działające zespoły powstają głównie w firmach, które koncentrują swoją uwagę na dążeniu do osiągania dobrych wyników (por. [3], s.16). Zespoły mogą powstawać w każdym przedsiębiorstwie niezależnie od jego struktury organizacyjnej. Zespoły coraz częściej stają się w przedsiębiorstwach zasadniczymi jednostkami, które osiągają dobre wyniki i to one stanowią o sile firmy. Można postawić hipotezę, że zespoły powstają zawsze, gdy przed firmą pojawiają się istotne wyzwania.

Zespoły w przedsiębiorstwach pracują efektywniej niż pracownicy działający indywidualnie, zwłaszcza gdy wykonywane zadanie wymaga różnorodnych umiejętności i doświadczeń. Mimo przekonania o znaczeniu zespołów nie zawsze docenia się efekty oddziaływania pojedynczych zespołów na wynik działalności całego przedsiębiorstwa.

W interesie przedsiębiorstwa leży jak najefektywniejsze wykorzystanie uzupełniających się ról zatrudnionych pracowników, gwarantujące osiągnięcie podstawowych celów firmy oraz zapewniające pracownikowi osiągnięcie satysfakcjonującej i docenionej pracy.

Celem pracy jest przedstawienie procesu budowania zespołu dla osiągnięcia efektu synergii. Budowanie zespołu opłaca się tylko wtedy, gdy zespół osiągnie lepszy wynik niż suma efektów pracy pracowników działających indywidualnie. Ważna jest także odpowiedź na pytanie, co wpływa na sukces lub porażkę zespołów i w jaki sposób można wykorzystać zespoły w dążeniu do osiągnięcia pożądanych wyników działalności.

Przedmiotem pracy jest analiza procesu budowania zespołu, cykl życia zespołu, cechy efektywnego zespołu i dobór ról zespołowych.

Przedstawiona analiza, hipotezy i wnioski wykorzystują doświadczenia autorów w firmie prowadzącej szkolenia integracyjne (*Training Partners*).

## 1. Cel istnienia zespołów

Na początku lat dziewięćdziesiątych dwaj amerykańscy niezależni konsultanci, Robert Kelley i Janet Caplan, analizowali pracę inżynierów i naukowców zatrudnionych w Bell Laboratories – należących do AT&T, jednych z najlepszych laboratoriów naukowych w USA. Próbowali oni ustalić, dlaczego jedni inżynierowie pracują znacznie lepiej od innych, mimo że mają podobne doświadczenie, wykształcenie i zaplecze badawcze. Okazało się, że klucz tkwi w umiejętnościach interpersonalnych, pozwalających na efektywną współpracę z innymi (por. [5]). Projekty, które realizuje się w laboratoriach wielkich korporacji, są bardzo złożone technicznie, ale wymagają – w konkurencyjnym wyścigu – szybkiej realizacji. Jedna osoba nie jest w stanie temu podołać. Dlatego naukowcy muszą pracować w zespołach.

Z badań Kelleya i Caplana, wynika, że najlepsi inżynierowie łączą wiedzę techniczną z określonymi umiejętnościami zespołowymi. Jest to umiejętność wyznaczania wspólnych celów, dzielenia się odpowiedzialnością i koordynacji wysiłków poszczególnych członków zespołu. Jest to łatwość w nawiązywaniu kontaktów z innymi, umiejętność dzielenia się wiedzą i pomysłami, promowania współpracy, rozwiązywania konfliktów i godzenia sprzecznych celów poszczególnych jednostek czy grup. Istotna jest komunikatywność, zdolność prezentowania skomplikowanych pomysłów czy rozwiązań. Ważna jest inicjatywa, rozumiana jako przyjmowanie odpowiedzialności nie tylko za wyznaczone zadania, ale i dobrowolne wyznaczanie sobie dodatkowych celów i generowanie innowacyjnych pomysłów. Potrzebna jest umiejętność zarządzania samym sobą, czyli planowania własnego rozwoju zawodowego, regulowania własnego zaangażowania w wykonywane obowiązki i zarządzania czasem. Jest to także umiejętność perspektywicznego spojrzenia, czyli widzenia swojej pracy w szerszym kontekście, w tym oczami klienta, dostawcy czy szefa. Jest to wreszcie partnerstwo, definiowane jako wola pomagania kierownictwu w osiąganiu celów firmy, z jednoczesną umiejętnością kształtowania własnej opinii, a nie poleganie wyłącznie na zdaniu szefa.

Po co tworzyć zespoły? Po pierwsze, chodzi o wspomniany już efekt synergii pracy poszczególnych członków. Po drugie – o sprawniejszą komunikację. Jednak istotny jest też element motywacyjny. Ludzie pracujący w zespołach są bardziej zadowoleni z wykonywanej pracy i łatwiej rozwiązują problemy – razem szukają rozwiązań i mogą liczyć na pomoc kolegów.

## 2. Cechy efektywnego zespołu

W *Training Partners* w ciągu ostatnich lat obserwowano funkcjonowanie kilkudziesięciu zespołów. Na podstawie tych obserwacji określono listę cech bazowych i wspomagających dobrego zespołu. Cechy bazowe to te, bez których zespół nie będzie w stanie efektywnie pracować. Ale dopiero posiadanie przynajmniej części cech wspomagających pozwala osiągnąć zauważalną synergię.

Planując program konkretnego szkolenia, należy się skupić maksymalnie na czterech, pięciu cechach. Inaczej trudno będzie każdej poświęcić odpowiednią uwagę. Oczywiście w pierwszej kolejności powinno się kształtować cechy bazowe. Dopiero gdy zespół je posiada, można przechodzić do cech wspomagających.

Rozpatrmy po kolei obie grupy cech. Rozpocznijmy od sześciu cech bazowych.

**Wspólny cel** – pracownicy, którzy nie mają wspólnego celu, to grupa, a nie zespół. W przedsiębiorstwie problem nie polega jednak zwykle na posiadaniu wspólnego celu – w większości firm jest on określony. Kłopot w tym, aby cel dostrzegali członkowie zespołu, a nie tylko lider. Problemem bywa też umiejętność ustąpienia z celami indywidualnymi na rzecz celu zespołowego.

**Dobry lider** – bez niego zespół będzie zmierzał donikąd. Członkowie zespołu pójdą w różnych kierunkach albo nie pójdą nigdzie.

**Wola współpracy** – bez niej cel pozostanie tylko na papierze. Ewentualnie lider będzie musiał się sporo natrudzić, by nakłonić ludzi do współpracy. Nie każdy lider podoła takiemu zadaniu.

**Dobra komunikacja** – ta oczywista cecha dobrego zespołu często szwankuje. M.in. dlatego, że ludziom wydaje się, iż sprawne komunikowanie się jest umiejętnością naturalną i wrodzoną. Wiele szkoleń uczących pracy w zespole tak naprawdę w 60% poświęconych jest komunikacji – najpierw uświadomieniu ludziom błędów w komunikacji, a potem ćwiczeniu prawidłowych zachowań.

**Podział zadań w zespole** – dzielenie zadań pomiędzy członków zespołu jest oczywiste. Jednak często przebiega w sposób chaotyczny, nieprzemyślany i niekontrolowany. Dzieje się samoczynnie.

**Poprawne relacje w zespole** (*cecha ta nie jest bazowa, jeśli zespół ma funkcjonować tylko kilka dni lub jeśli uczestnictwo w nim jest przymusowe*) – bez dobrych relacji trudno będzie utrzymać zespół w pozytywnej atmosferze, otwartości i bez większych konfliktów. Również wewnętrzna motywacja poszczególnych członków zespołu spadnie, jeśli nie zadbamy o relacje.

Spośród cech wspomagających istotne znaczenie ma również sześć cech niżej krótko scharakteryzowanych.

**Wewnętrzna automotywacja poszczególnych członków zespołu** – nie jest absolutnie konieczna, bo motywację może wykreować dobry, inspirujący lider. Ale wtedy będzie on musiał poświęcić na motywowanie znaczną część swojej energii, a i tak często nie osiągnie dobrych wyników.

**Zaufanie do innych osób** – bez niego da się funkcjonować, ale spora część energii zespołu poświęcana jest na niepotrzebną kontrolę. Brak zaufania ogranicza też szczerłość i otwartość.

**Wspólnie ustalone zasady postępowania** – jeśli pracownicy razem opracowali swój wewnętrzny kodeks, to mogą używać go jak mapę: w sytuacjach zwątpienia wyzna-

cza im drogę. Innymi słowy: skraca czas na szukanie właściwego sposobu postępowania, dusi w zarodku niepotrzebne i nic nie wnoszące dyskusje. Taki kodeks powinien być wypracowany wspólnie przez wszystkich członków zespołu. Inaczej pracownicy uznają go za narzucony i będą go obchodzić. Najlepszy kodeks zawiera zarówno wspólne wartości, jak i procedury efektywnego postępowania.

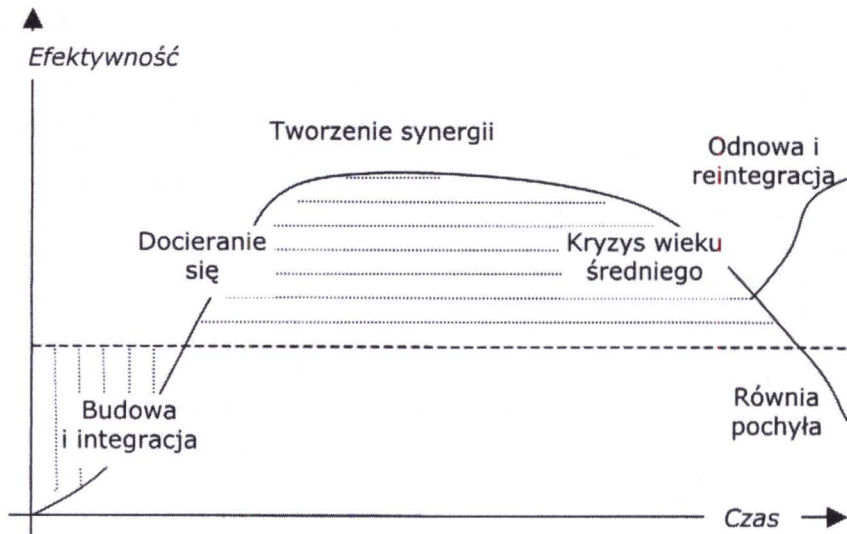
**Budowanie na różnicach** – umiejętność doprowadzenia do sytuacji, gdy odmienne opinie nie powodują konfliktu. Ich konsekwencją jest burza mózgów i twórczy spór, który szybko się kończy ustaleniem wspólnego rozwiązania.

**Elastyczność i otwartość na zmiany** – zespoły powoływane są w firmach po to, by stworzyć nową wartość – przynosić pozytywne zmiany. Trudno więc oczekiwać sukcesów od zespołów opornych wobec zmian.

**Ciągle doskonalenie się** – bo kto stoi w miejscu, ten się cofa.

### 3. Cykl życia zespołu

Każdy zespół przechodzi określony cykl życia składający się z pięciu etapów (zob. rys. 1). Są to budowa i integracja, docieranie się, tworzenie synergii, kryzys wieku średniego, odnowa i reintegracja lub równia pochyła.



Rys. 1. Model cyklu życia zespołu wg *Training Partners*. Źródło: Opracowanie własne.

Poniżej omówimy poszczególne pola rysunku.

Pozioma przerywana linia obrazuje poziom kosztów funkcjonowania zespołu: pensje członków zespołu, koszt szkolenia ludzi, czas pracy lidera zespołu, koszt zakupu narzędzi pracy itp.

Krzywa (z zaznaczonymi etapami życia zespołu) obrazuje jego efektywność w czasie. Na początku efektywność jest niewielka – widać, że zespół dopiero powstaje i po-

zioma linia kosztów jest wyżej niż krzywa obrazująca efekty pracy zespołu. Innymi słowy, koszty są wyższe od zysków – jest to etap inwestowania w zespół.

Wielkość pola zakreskowanego pionowymi przerywanymi liniami oznacza wielkość inwestycji. Im większe pole, tym więcej należałoby zainwestować w zespół, zanim korzyści z jego funkcjonowania będą wyższe niż koszty jego utrzymania – czyli zespół będzie opłacalny dla firmy.

Na dalszym etapie rozwoju zespół staje się zgrany, wyćwiczony i przez to efektywny. Przynosi firmie więcej korzyści niż kosztów. Pole zakreskowane poziomymi liniami to zyski z funkcjonowania zespołu. Im większe pole, tym większe zyski.

Wreszcie, po jakimś czasie, w zespole następuje znudzenie, wypalenie, rutyna. Jeśli menedżer potrafi sobie z tym poradzić (wprowadzi odpowiednie nowości, zmieni pracownikom zakres obowiązków i odpowiedzialności, postawi nowe wyzwania itp.) – następuje ponowna reintegracja zespołu. Jeśli nie – zespół stacza się po równi pochyłej.

Widać wyraźnie, że lider zespołu powinien być zainteresowany zmniejszaniem pola zakreskowanego pionowymi liniami. Może to zrobić na dwa sposoby: albo obniżając koszty funkcjonowania zespołu (co jest mniej przyjemne i niezbyt motywujące), albo przyspieszając moment, w którym zespół przekroczy linię kosztów. Czyli – integrując go i szkoląc, by jak najszybciej doszedł do fazy tworzenia synergii.

Ważne jest zwiększanie pola zakreskowanego poziomymi liniami, czyli takie zarządzanie zespołem, by był on jak najbardziej efektywny.

Istotne jest określenie momentu, w którym należy wprowadzić fazę reintegracji (i zarazem uniknąć równi pochyłej). Lider zespołu może np. wprowadzić zmiany w zespole (inaczej podzielić zadania, awansować wybrane osoby, powierzyć większą odpowiedzialność itp.). Może też zorganizować wyjazd motywacyjny w kraju lub za granicą.

Omówimy teraz poszczególne etapy cyklu życia zespołu.

Na etapie budowy i integracji zespół dopiero powstaje. Pierwszym zadaniem jest dobór odpowiednich osób, tak by podział ról i kompetencji w zespole był odpowiedni. Ważne, by członkowie zespołu byli zróżnicowani – bo choć oznacza to ostre dyskusje i spory wynikające z różnicy opinii i osobowości, to pozwoli pracownikom uzupełniać się nawzajem i dochodzić do twórczych rozwiązań. Oczywiście, oprócz osobowości, istotne są też wiedza i umiejętności. Oznacza to, iż suma kompetencji wszystkich osób musi przekraczać listę kompetencji potrzebnych do realizacji zadań, które stoją przed zespołem (chyba że zamierzamy zespół dopiero szkolić).

Kolejne zadanie to rzeczywista integracja członków zespołu. Chodzi o to, by mogli się nawzajem poznać, zbudować pozytywne relacje międzyludzkie, stworzyć choć minimalny poziom zaufania i otwartości wobec siebie.

Wreszcie na tym etapie członkowie zespołu muszą poznać jasno sprecyzowane cele. Zarówno te, które stawia się całej grupie, jak i indywidualne oczekiwania wobec poszczególnych osób. Na tym etapie trzeba też wszystkim pokazać, że cele zespołowe są ważniejsze od indywidualnych, a synergia jest możliwa.

Jeśli ta faza nie zakończy się powodzeniem, to rekrutowane osoby nie będą stanowiły zespołu realizującego sprawnie wspólny cel. Pozostaną jedynie sumą jednostek, które współpracują w niewielkim zakresie. Często tylko dlatego, że muszą.

Na etapie docierania się każdy zna plan pracy zespołu, wie, czego się od niego oczekuje, zna też swoich kolegów. Ale zespół jeszcze nie jest zgrany. Musi ze sobą trochę popracować. Niekoniecznie w codziennej pracy – tu także bardzo wartościowe są wyjazdy integracyjne.

Na tym etapie ujawniają się pierwsze różnice w osobowościach i oczekiwaniach poszczególnych osób. Pojawia się więc etap konfliktów. To normalne i menedżer zespołu nie powinien się zrażać. Jeśli sprawnie przejdzie przez tę fazę (moderowanie i rozwiązywanie sporów, uczenie tolerancji, akcentowanie poczucia wspólnoty), pracownicy nauczą się akceptować i szanować wzajemne różnice. Wtedy dopiero pojawią się pierwsze efekty synergii.

Tworzenie synergii to najlepszy okres w życiu zespołu. Pracownicy są już zintegrowani i dotarci, zadania są jasno podzielone i praca idzie dobrze do przodu. Wszyscy widzą korzyści ze współpracy: wiedzą, że w pojedynkę nie zdziałaliby tyle, co razem. Na dodatek rozumieją się bez słów. Wiedzą też, kto ma jakie silne strony, a jakie słabe. Potrafią się więc uzupełniać.

Rolą lidera zespołu jest tutaj wyznaczanie raczej długofalowych i całościowych celów, a nie przesadne ingerowanie w szczegółowe planowanie zadań poszczególnych osób. Lider powinien nie przeszkadzać tym, którzy dobrze pracują, dawać możliwie duże uprawnienia i okazywać zaufanie. Powinien także motywować te jednostki, które przeżywają trudny okres motywacyjny – związany np. z przemęczeniem, chwilowymi kłopotami zawodowymi czy problemami osobistymi. Lider ma także prowadzić indywidualny coaching dla tych, którzy go potrzebują oraz monitorować, kiedy pojawiają się symptomy kolejnej fazy życia zespołu.

Kryzys wieku średniego to pierwsze, wciąż jeszcze delikatne objawy zmęczenia i znudzenia. Na tym etapie pojawia się obniżona motywacja. Pracownicy zaczynają uważać, że od dłuższego czasu robią to samo, więc się nie rozwijają. Wykonywane obowiązki są już dla nich bardziej powtarzalną rutyną niż atrakcyjnym zajęciem. Rutyna powoduje z czasem pierwsze objawy wypalenia i obniżoną jakość działania. Członkowie zespołu zaczynają poszukiwać czegoś nowego. I jeśli nie znajdują tego w zespole – po jakimś czasie zaczną szukać sobie miejsca poza nim.

Odnowa i reintegracja to odpowiedź lidera zespołu na fazę kryzysu. Oczywiście jest więc, że jeśli lider nie odpowie – zespół przejdzie od razu do etapu równi pochyłej.

Prawidłowa odpowiedź – prowadząca ponownie do etapu tworzenia synergii – może składać się z różnych elementów (a najlepiej większości z nich). Może to być zmiana zakresu obowiązków (np. rotacja pomiędzy stanowiskami – w efekcie każdy dostanie nowe zadania). Może to być przedstawienie zespołowi nowych zadań (np. nowe projekty urozmaicające codzienną pracę; trzeba jednak uważać, by zespół, realizując te nowe i bardziej atrakcyjne projekty, zupełnie nie odszedł od podstawowych obowiązków). Kolejnymi krokami mogą być: wprowadzenie nowej osoby do zespołu, awansowanie niektórych osób czy delegowanie większej odpowiedzialności i decyzyjności. Skutecznym krokiem jest także zaangażowanie zespołu we wspólne planowanie, konsultowanie swoich decyzji z zespołem (np. wspólne burze mózgów) oraz szkolenia i wyjazdy integracyjne i motywacyjne.

Równia pochyła jest to faza, która pojawia się, gdy nie zaradzimy kryzysowi wieku średniego. Rutyna się pogłębia, pracownikom coraz silniej doskwiera wypalenie zawodowe i poczucie braku rozwoju. Pierwsze osoby zaczynają odchodzić, powoli grupa się wykrusza. A czasem – zamiast odejść – pojawia się wegetacja i trzymanie się stanowisk. Ta faza może trwać długo (np. w firmach, które same są w fazie równi pochyłej) albo skończyć się nagle – odgórną decyzją o rozwiązaniu zespołu lub zmianie jego menedżera.

## 4. Role zespołowe

Często osoby budujące zespół popełniają dwa zasadnicze błędy. Usiłują wszystkim nadać jedną rolę (np. wszystkich uczą, że powinni okazywać cechy przywódcze). Niekiedy z góry narzucają komuś, jaką rolę ma pełnić, np. na podstawie testu osobowościowego.

Tymczasem trzeba mieć świadomość, że dobry zespół składa się z różnych typów ludzkich: szefów i podwładnych, osób skupionych na realizacji zadań i na utrzymaniu dobrych relacji międzyludzkich.

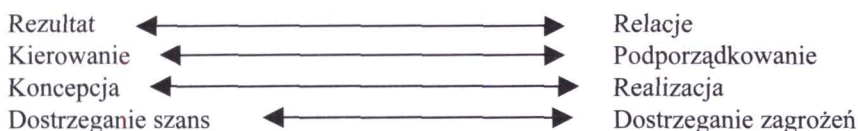
Wiadomo, co dzieje się w zespole, w którym wszyscy chcą być liderami albo wszyscy są analitykami, nie ma za to ludzi działania, akcji. Zespoły mało zróżnicowane zazwyczaj mają jeden plus: wszyscy są jednomyślni. Ale przecież nie o to chodzi w drużynie. Efekt synergii osiągnąć można tylko wtedy, gdy członkowie w zespole są dobrze dobrani i tworzą ciekawą całość.

Istnieje wiele podziałów zespołu na role. Nie zawsze w zespole występują wszystkie role — bo trudno o nie, gdy członków zespołu jest czterech czy pięciu. Najpopularniejszy podział, który opracował Meredith Belbin (por [2], s. 83), to koncepcja „dziewięciu ról Belbina”. Role te to: koordynujący lider, ambitny komendant, kreatywny pomysłodawca, wszędobylski łącznik, racjonalny analityk, dusza zespołu, finiszujący perfekcjonista oraz praktyczny realizator.

Inne podejście do tematu ról zespołowych zakładają trzy popularne w Polsce testy DISC, MBTI i Success INSIGHTS. We wszystkich badany jest pakiet kilku cech opisujących daną osobę. Dopiero na podstawie kombinacji tych cech określone są predyspozycje społeczne danej osoby. Np. w teście Success INSIGHTS dowiadujemy się, jak ktoś wypada na dwóch podstawowych skalach: ekstrawertyzm – introwertyzm oraz nastawienie na zadania – nastawienie na ludzi.

Z połączenia kombinacji tych cech możemy określić, czy ktoś prezentuje zachowania dominujące (połączenie postawy ekstrawertycznej i nastawionej na zadania) czy inspirujące (ekstrawertyzm i nastawienie na ludzi). Może być także zachowanie zdystansowane, analityczne, zorganizowane (introwertyzm i nastawienie na zadania) lub przyjazne, ciepłe, uległe (introwertyzm i nastawienie na ludzi).

W *Training Partners* stosowane jest inne podejście niż twórcy wcześniej przedstawionych testów. Odchodzi się od odgórnie narzuconych ról zespołowych. Zamiast ról wyróżnia się 4 podstawowe kategorie opisujące, jakie są preferowane zachowania i funkcje w zespole. Każda kategoria składa się z dwóch przeciwstawnych cech: albo jestem nastawiony na kierowanie, albo podporządkowanie, albo jestem gdzieś po środku. Analogicznie dla pozostałych cech – zgodnie z poniższym opisem:



Na szkoleniach integrujących zespoły wykorzystywany jest test tzw. mapa zespołu. Po odpowiedzeniu na 80 pytań badany nie dowiaduje się, jaką rolę powinien sobie przypisać – natomiast wynik testu informuje go, które z powyżej przedstawionych funkcji

zespołowych będzie przejmował lepiej, a które słabiej. Test oparty jest na analizie zachowań danej osoby w zespole oraz analizie preferencji do wykonywania danych typów zadań.

Każdy badany otrzymuje wynik wraz z opisem (zob. tabela 1). Im bliżej danej cechy leży zaznaczona kratka, tym lepiej ta cecha opisuje badanego.

**Tabela 1.** Przykład wyniku testu indywidualnego

		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
A	Rezultaty			x									Relacje
B	Kierowanie		x										Podporządkowanie
C	Koncepcja					x							Realizacja
D	Dostrzeganie szans			x									Dostrzeganie zagrożeń

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku analizowania całego zespołu otrzymuje się wynik zbiorczy całego zespołu i jego analizę.

Przedstawimy teraz definicję cech wykorzystywanych w teście.

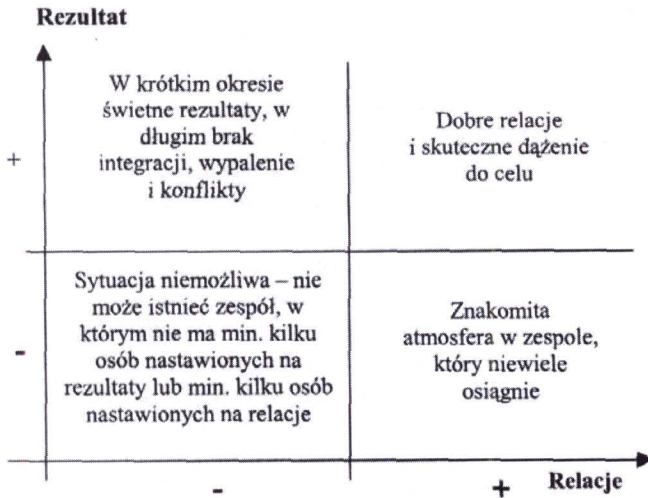
Osoby, które dobrze opisuje cecha „rezultaty”, podczas pracy zespołowej nastawiają się na szybką i sprawną realizację celów. Chcą skutecznie wykonać założone zadania, widzieć efekty swojej pracy. Istotne są dla nich: termin, mierniki realizacji celu, zysk itp. Często potrafią motywować do pracy innych. Sami też ciężko pracują. Jednak zbyt mocne nastawienie na rezultaty może owocować słabszymi relacjami w zespole. Osoba ceniąca rezultaty chce działać szybko i sprawnie, pogania innych, nie toleruje chwil słabości u innych członków zespołu. Widząc na horyzoncie rezultat swojej pracy, nie zawsze dostrzega problemy wewnątrz zespołu. Wniosek: jeśli jesteś taką osobą, zadaj sobie od czasu do czasu pytania: czy w moim zespole wszyscy dobrze się czują, czy mają wystarczającą motywację, czy czasem nie wpływam negatywnie na klimat w zespole?

Osoby, które dobrze opisuje cecha „relacje”, skupiają się na atmosferze pracy w zespole, dobrych stosunkach międzyludzkich. To one łagodzą konflikty, do nich inni przychodzą się wyzalić. Potrafią dążyć do kompromisu, integrują zespół i zwykle chętnie pomagają innym. Jeśli jednak ktoś jest zbyt skupiony na relacjach, może zapomnieć o celach istnienia zespołu. Tak bardzo dba o to, by każdy czuł się w zespole dobrze, że zapomina, iż czasem trzeba zrealizować zadania, które nie są przyjemne, a czasem wybrać rozwiązanie, które nie wszystkich zadowoli.

Rysunek 2 obrazuje sytuację zespołu, w zależności od tego, czy więcej jest w nim osób nastawionych na relacje czy na rezultaty. Np. jeśli w zespole jest wiele osób nastawionych na rezultat (znak „+” na osi rezultatów) i niewiele na relacje (znak „-” na osi relacji), zespół w krótkim czasie będzie skuteczny. Będzie bowiem nastawiony na zadania i osiągnie rezultaty. Ale w długim okresie zabraknie spoiwa zespołu – dobrych relacji międzyludzkich.

Osoby, które dobrze opisuje cecha „kierowanie”, mają zwykle predyspozycje do pracy w roli menedżera (jeśli jednocześnie skupiają się na rezultatach, czyli zwykle zadaniach) lub lidera (jeśli skupiają się na relacjach, czyli zwykle ludziach). Potrafią przekonać grupę do swojego pomysłu, zorganizować pracę i pokierować działaniami. Jeśli jednak faktycznie mają być awansowane na kierownicze stanowiska, powinny także być nastawione na dwie inne cechy niezbędne w pracy szefa: koncepcję i dostrzeganie szans.



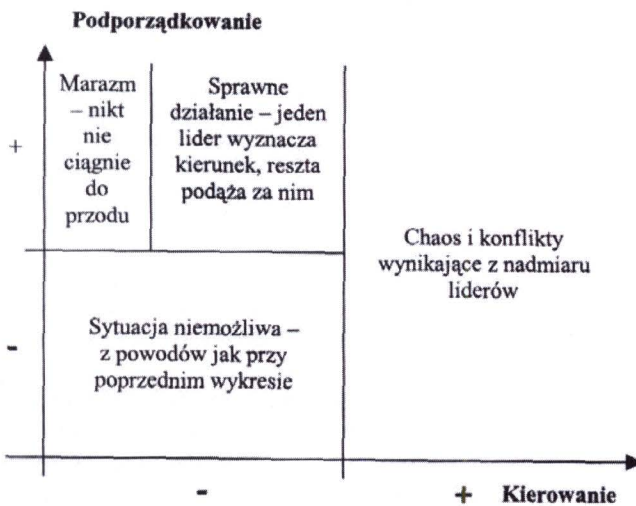


Rys. 2. Mapa zespołu dla cech rezultaty – relacje. Źródło: Opracowanie własne.

Jeśli w zespole jest nadmiar osób o cechach kierowniczych, może dochodzić do konfliktów lub chaosu. Jeśli w zespole nie ma lidera – następuje marazm (nikt nie wyznacza celów, nie dopinguje do działania). Sytuacja idealna to jeden silny lider i kilku wice-liderów, którzy mogą go zastąpić w trudniejszych dla niego okresach.

Osoby, które dobrze opisuje cecha „podporządkowanie”, świetnie sprawdzają się na stanowiskach asystenckich/niesamodzielnych lub specjalistycznych. Nie mają potrzeby kierowania zespołem, przewodzenia i zarządzania. Zwykle chcą się skupić na swojej dziedzinie pracy i po prostu wykonywać te zadania, które do nich należą.

Rysunek 3 przedstawia sytuację zespołu dla cech kierowanie – podporządkowanie.



Rys. 3. Mapa zespołu dla cech kierowanie – podporządkowanie. Źródło: Opracowanie własne.

Osoby, które dobrze opisuje cecha koncepcja, nieźle sobie radzą w pracy wymagającej analitycznego i kreatywnego myślenia, planowania, opracowywania nowych rozwiązań. Dlatego ich rola jest zauważalna przede wszystkim w pierwszej fazie pracy nad danym problemem – gdy trzeba opracować koncepcję jego rozwiązania.

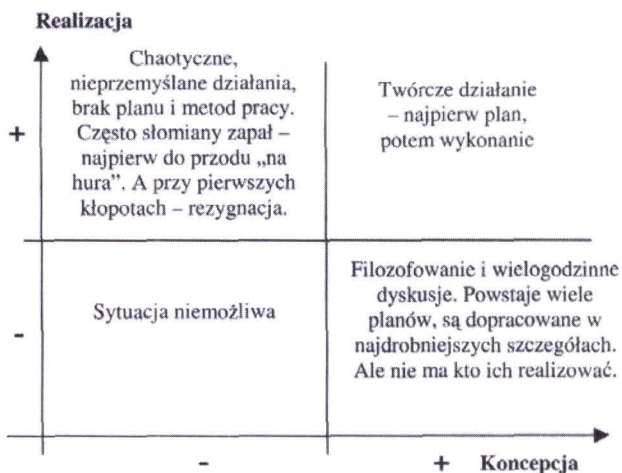
Słabą stroną osób, u których występują razem cechy koncepcja i podporządkowanie, bywa za mała siła przebicia (nie potrafią przekonać innych do swojego pomysłu) lub trudność w wyjaśnieniu swojej koncepcji (nie potrafią jej przekazać prostymi słowami). Traci na tym nie tylko ta osoba, ale przede wszystkim cały zespół.

Jeśli ktoś łączy cechę koncepcja z dostrzeganiem szans, jest zwykle dobry w generowaniu nowych pomysłów, innowacyjnym myśleniu, szukaniu rozwiązań najbardziej beznadziejnych problemów. Czasem jednak może być zbyt optymistą.

Jeśli ktoś łączy cechę „koncepcja” z dostrzeganiem zagrożeń, jest zwykle dobry w analizie prezentowanych mu pomysłów, doprecyzowaniu ich czy dostrzeganiu ich słabych stron. Jeśli potrafi przekazywać konstruktywną krytykę, jest bardzo przydatny zespołowi – potrafi przewidzieć potencjalne błędy. Jednak czasem może być zbyt pesymistą i „zabijać” pomysły innych osób.

Osoby, które dobrze opisuje cecha „realizacja”, są zwykle sprawnymi rzemieślnikami, wykonawcami zleconych im zadań. Lepiej czują się, gdy reguły pracy są im znane, przewidywalne. Rzadziej awansują na stanowiska menedżerskie czy eksperckie, ale też nie odczuwają takiej potrzeby. Rutyna nie nudzi ich tak, jak osoby nastawione na koncepcję.

Rysunek 4 przedstawia sytuację zespołu dla cech realizacja – koncepcja.



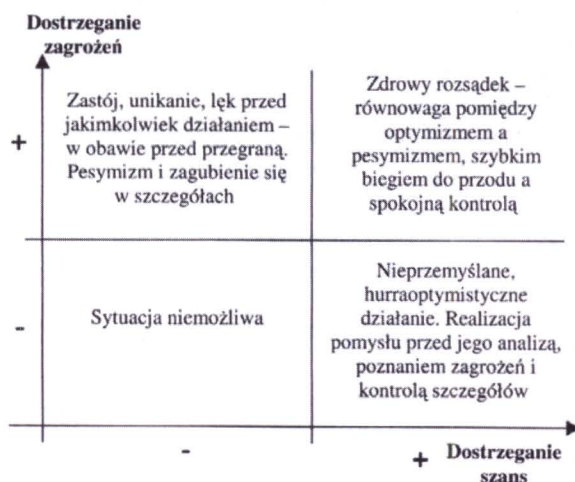
Rys. 4. Mapa zespołu dla cech koncepcja – realizacja. Źródło: Opracowanie własne.

Osoby, które dobrze opisuje cecha „dostrzeganie szans”, są zwykle nastawione optymistycznie do pracy, myślą pozytywnie i próbują znaleźć rozwiązanie dla każdego problemu. Potrafią zauważać w otoczeniu szanse, są więc dobre np. w wymyślaniu nowych produktów, bo dostrzegają potrzeby klientów. Te osoby także bardzo przydają się na początku pracy nad zadaniem – gdy trzeba wymyślić rozwiązanie. Wadą tych osób może być zbyt optymizm.

Osoby, które dobrze opisuje cecha „dostrzeganie zagrożeń”, są zwykle analitycznie i sceptycznie nastawione do proponowanych rozwiązań. Dzięki temu mogą dostrzec ich błędy i słabe strony. Potrafią też zauważyć zagrożenia, jakie pojawiają się wokół zespołu – to daje szansę przygotowania się do nich z wyprzedzeniem.

Wadą tych osób może być nadmierny pesymizm i krytykowanie wszystkiego. Dlatego osoby te muszą uczyć się konstruktywnej i twórczej krytyki.

Rysunek 5 przedstawia sytuację zespołu dla cech dostrzeganie szans – dostrzeganie zagrożeń.



Rys. 5. Mapa zespołu dla cech dostrzeganie szans – dostrzeganie zagrożeń. Źródło: Opracowanie własne.

Trzeba pamiętać, że każdy może pełnić kilka ról: być np. jednocześnie realizatorem i analitykiem. Z drugiej strony, role się zmieniają; np. ktoś rozwija swoje zdolności przywódcze, a ktoś obejmuje przywództwo tylko w momentach kryzysowych, bo w tych czuje się najlepiej.

## Wnioski

Znaczenie zespołów w działalności przedsiębiorstwa rośnie z kilku powodów (por. [3], s. 250). Zespoły pomagają wykorzystać możliwości zarówno poszczególnych pracowników, jak i całego przedsiębiorstwa. Rozwiązania zespołowe są skuteczną metodą wypracowywania założonych wyników. Działania wykonywane zespołowo dają wymierne rezultaty.

Wiedza o cechach efektywnego zespołu, cyklu życia zespołu i rolach zespołowych jest istotna w procesie szkolenia pracowników. Szkolenia te organizuje się dla nauczenia konkretnych umiejętności, zmotywowania do pracy, zmiany postaw i zachowań, integracji pracowników oraz stworzenia atmosfery pracy zespołowej.

W rezultacie pozwala to osiągnąć efekt synergii w pracy zespołu i zrealizować podstawowe cele przedsiębiorstwa.

## Literatura

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
2. Belbin M.R., *Twoja rola w zespole*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
3. Katzenbach J.R., Smith D.K., *Sila zespołów*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
4. Kelley R.E., *How to be a star at work*, Times Books, London 1998.
5. Kelley R.E., Caplan J., *How Bell Labs Creates Star Performers*, "Harvard Business Review Article", July 01.1993.
6. Rajczyk M., *Organizacja i zarządzanie bankiem komercyjnym*, Fundacja Banku Śląskiego, Bielsko-Biała 1997.
7. Szczepanik R., *Budowanie zespołu*, Helion, Gliwice 2005.



BG AJD



277262