

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

217

Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa



pod redakcją

Jana Skalika

Adeli Barabasz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Grażyna Bartkowiak, Małgorzata Bednarczyk, Małgorzata Czerska,
Halina Czubasiewicz, Piotr Grajewski, Barbara Kozuch,
Agnieszka Sopińska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Dorota Pitulec

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-115-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Adamik: Od kooperacji do kooperencji – przełamywanie barier w zakresie procesów zarządzania zaufaniem w relacjach biznesowych.....	11
Zbigniew Antczak: Wirtualność i organizacja wirtualna (rozważania dekskryptywno-epistemologiczne).....	21
Agata Austen: Teoria sieci i teoria rozwoju w zarządzaniu organizacjami świadczącymi usługi publiczne.....	29
Jarema Batorski: Zarządzanie w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa turystycznego jako organizacyjne uczenie się.....	38
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Zagadnienie rozwoju organizacji a controlling.....	45
Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinanty rozwoju procesów zorientowanych na klienta w gminie. Studium przypadku.....	54
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Zaufanie i wiarygodność w sieciach międzyorganizacyjnych.....	63
Janusz Czekaj: Z doświadczeń projektowania zmian w systemie taryfowym przedsiębiorstwa.....	77
Marcin Galuszka: Od zarządzania procesowego do X-Engineeringu – transformacja przedsiębiorstw w kierunku sieciowości procesów.....	85
Dorota Jelonek, Iwona Chomiak-Orsa: Nadmiar informacji. Próba identyfikacji problemu w małych i średnich przedsiębiorstwach.....	94
Sylwester Marek Kania: Najpierw żal po stracie, a dopiero później zmiana – czyli kiedy jest możliwa zmiana w organizacji.....	102
Piotr Karwacki: Czynniki ograniczające efektywność controllingu w przedsiębiorstwie.....	110
Małgorzata Kołodziejczak: Organizacja konwencjonalna <i>versus</i> ewoluująca – przeszkody i bariery.....	120
Marcin Komańda: Koncepcja <i>sustainable enterprise</i> jako podstawa nadzoru korporacyjnego.....	127
Elżbieta Kowalczyk: Wykorzystanie komunikacji jako narzędzia zarządczego w zmieniających się organizacjach.....	134
Janusz Kraśniak: Rozwój struktur organizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych.....	144
Rafał Krupski: Turbulencja otoczenia w badaniach empirycznych.....	152
Grzegorz Krzos: Wirtualna specyfika zarządzania projektami europejskimi.....	166
Krystyna Leszczewska: Zachowania przedsiębiorstw sektora MSP w warunkach spowolnienia gospodarczego w Polsce.....	171

Tomasz Malkus: Kierunki usprawniania współpracy w outsourcingu personalnym	178
Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Ewolucja i kierunki restrukturyzacji modelu zarządzania państwowymi zasobami leśnymi o charakterze narodowym.....	186
Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Kierunki zmian inteligentnych systemów wytwórczych.....	200
Katarzyna Piwowar-Sulej: Problemy społeczne jako czynnik ryzyka w organizacji „zarządzanej przez projekty”.....	210
Alicja Smolbik-Jęczmień: Nowy sposób myślenia o karierze zawodowej warunkiem sukcesu.....	219
Janina Stankiewicz: Zespoły jako ważny element organizacji sprzyjający jej rozwojowi	228
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Partycypacja pracowników jako sposób minimalizowania oporu ludzi przed zmianami organizacyjnymi – komunikat z badań.....	237
Anna Wójcik-Karpacz: Międzyorganizacyjny efekt synergiczny jako kryterium oceny układu outsourcingowego.....	246
Joanna Żukowska: Kształtowanie potencjału rozwojowego pracowników przedsiębiorstw	255

Summaries

Anna Adamik: From cooperation to coopetition – breaking the barriers in the processes of trust in business relationships management.....	20
Zbigniew Antczak: Virtuality and virtual organization (descriptive-epistemological consideration).....	28
Agata Austen: Theory of networks and theory of growth in the management of public service organizations.....	37
Jarema Batorski: Management in crisis of a tourist enterprise as organizational learning.....	44
Agnieszka Bieñkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: The issue of organization development and controlling	53
Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinants of client oriented processes in local governments. Case study.....	62
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Trust and credibility in interorganizational networks.....	76
Janusz Czekaj: From the experience of projection of the changes within tariff system in an enterprise	84
Marcin Gałuszka: From process management to X-Engineering. Transformation of enterprises towards process networking	93

Dorota Jelonek, Iwona Chomiak: Information overload. The trial of problem identification in small and medium enterprises	101
Sylwester Marek Kania: Grief at the loss comes first and the change occurs afterwards i.e. when the organizational change is possible.....	109
Piotr Karwacki: Factors limiting the effectiveness of controlling in an enterprise	119
Malgorzata Kołodziejczak: Conventional versus evolving organization – obstacles and barriers	126
Marcin Komańda: The concept of sustainable enterprise as a conceptual framework of corporate governance.....	133
Elżbieta Kowalczyk: The use of communication as a managerial tool in changing organizations.....	143
Janusz Kraśniak: Organizational structure development of enterprises operating at international markets	151
Rafał Krupski: Environment turbulence in empirical research	160
Grzegorz Krzos: Virtual specificity of European projects management	170
Krystyna Leszczewska: Behaviour of SME sector in terms of the economic slowdown in Poland	177
Tomasz Malkus: Approaches in improvement of cooperation of HR outsourcing	185
Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Restructuring of the state national forest management model	199
Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Directions of changes of intelligent manufacturing systems.....	209
Katarzyna Piwowar-Sulej: Social problems as a personnel risk factor in project-oriented organizations.....	218
Alicja Smolbik-Jęczmień: A new way of thinking about professional careers condition for success.....	227
Janina Stankiewicz: Teams as an important element of the organization which contributes to its development	236
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Employees participation as a method of reduction of human resistance to organizational changes – research report....	245
Anna Wójcik-Karpacz: Inter-organizational synergistic effect as a criterion for outsourcing systems assessment.....	254
Joanna Żukowska: Creation of development potential of enterprises employees	264

Janina Stankiewicz

Uniwersytet Zielonogórski

ZESPOŁY JAKO WAŻNY ELEMENT ORGANIZACJI SPRZYJAJĄCY JEJ ROZWOJOWI

Streszczenie: W artykule ukazano specyfikę zespołów, które przyczyniają się do wspierania rozwoju przedsiębiorstw. Zaprezentowano znaczenie orientacji zespołów na współpracę wewnątrz i na zewnątrz oraz uwarunkowań zespołowego uczenia dla pożądanych zmian w organizacji.

Słowa kluczowe: zespół, specyfika zespołu sprzyjającego rozwojowi przedsiębiorstwa, pożądana orientacja zespołów, wspólne uczenie się w zespole.

1. Wstęp

We współczesnych przedsiębiorstwach działania zespołów są uznawane za główny element zarządzania. Natomiast zmniejsza się znaczenie struktur i formalnych procedur, coraz szybciej bowiem zmieniają się wymagania konkurencji. W związku z nimi konieczne jest sprostanie im poprzez odpowiednio szybkie dostosowywanie się. Jest ono możliwe na najniższym poziomie organizacyjnym – zespołów, których rezultaty działań są istotne dla organizacji jako całości. Właśnie poprzez zespoły pracownicze budujemy kapitał społeczny.

Zespoły w organizacji funkcjonują w wielu krajach i kulturach i nie są niczym nowym. Chodzi o zespoły, a nie tylko formalnie powołane grupy pracownicze. Zespoły odgrywają ważną rolę w biznesie, edukacji, w organizacjach rządowych czy pozarządowych. Powinny one stać się podstawą każdej organizacji.

Wielu teoretyków i praktyków słusznie uważa, że to właśnie zespół, a nie jednostka, winien stawać się podstawowym elementem strukturalnym przedsiębiorstw poszukujących szybszych i lepszych sposobów dostosowania posiadanego potencjału do potrzeb klienta, do nasilającej się konkurencji. Również analiza modeli organizacji przyszłości, takich jak: sieciowe (*networked*), grupowe (*clastered*), niehierarchiczne (*nonhierarchical*) czy horyzontalne (*horizontal*), wykazuje, że zespoły są uznawane w nich za podstawowe elementy organizacji, ich wyniki bowiem przewyższają efekty pracy indywidualnej.

Wyniki badań dowodzą, że oddziaływania zespołów są większe niż oddziaływania dużych jednostek organizacyjnych czy poszczególnych pracowników wykonujących powierzone zadania indywidualnie. Rośnie i będzie rosła ich rola w tworzeniu efektywności organizacji, kształtowaniu czy utrzymaniu jej sukcesu. Również wyniki osiągane przez jednostkę będą odgrywać coraz większą rolę w zespołach, a nie w hierarchicznych strukturach organizacyjnych.

Celem artykułu jest zdefiniowanie zespołu i ukazanie specyfiki takich zespołów, które będą przyczyniać się do wspierania rozwoju przedsiębiorstwa, a także wykazanie znaczenia uczestnictwa w formułowaniu misji i celów przez członków zespołu, ich orientacji na współpracę wewnątrz i na zewnątrz oraz uwarunkowań skuteczności zespołowego uczenia się dla dynamizowania wzrostu organizacji.

2. Zdefiniowanie zespołu

Termin „zespół” bywa stosowany nieprecyzyjnie; niektórzy nie znają cech charakteryzujących zespoły, inni uważają, że to pojęcie należy do języka potocznego. Natomiast grupa pracowników nie staje się zespołem tylko dlatego, że ktoś ją tak nazywał.

Definiując zespół, wskazuje się, że jest to niewielka liczba osób o wzajemnie uzupełniających się umiejętnościach fachowych, decyzyjnych i międzyludzkich, zaangażowanych w organizację wspólnych celów i zadań. Cechuje je wspólne zaangażowanie w realizację zadań i wzajemna odpowiedzialność [Katzenbach, Smith 1993, s. 46-60].

Zespół winien składać się z osób posiadających komplementarne umiejętności, którego członkowie prezentują wspólne podejście do firmy, prawdziwie zaangażowanych w działania zmierzające do osiągnięcia wspólnego celu ogólnego i celów szczegółowych, za które wszyscy czują się odpowiedzialni. Owe komplementarne umiejętności można ująć w trzy kategorie, takie jak:

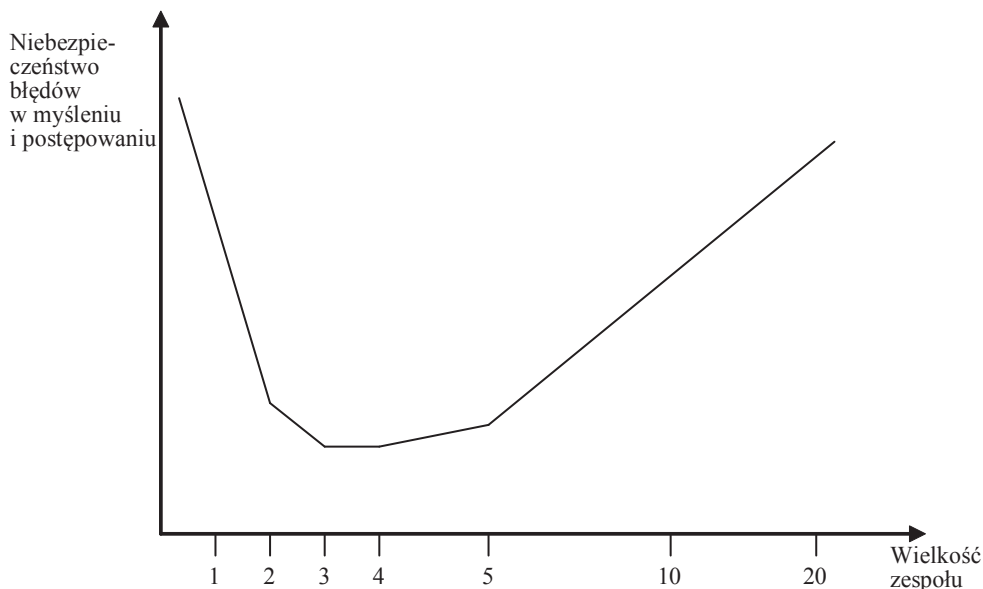
1) wiedza specjalistyczna, np. dotycząca marketingu, finansów, zasobów ludzkich, i łączne umiejętności tych profesji;

2) rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji, co wiąże się z tym, że zespoły winny dostrzegać stojące przed nimi problemy i otwierające się możliwości, oceniać różne warianty postępowania i podejmowania niezbędnych decyzji dotyczących dalszego działania;

3) interpersonalne, a w szczególności: skłonność do podejmowania ryzyka, zdolność do konstruktywnej krytyki, zdolność do aktywnego słuchania, obiektywizm, wyrażanie uzasadnionych wątpliwości, udzielanie wsparcia, uznawanie interesu i osiągnięć innych, dbanie o dobro innych; pożądana jest różnorodność tych umiejętności.

Jaka powinna być wielkość zespołu, który ma stać się zespołem sprzyjającym rozwojowi organizacji? Otóż nie można jednoznacznie zadekretować liczby członków takiego zespołu. Trzeba przy jej ustalaniu brać pod uwagę to, że wraz ze wzro-

stem liczby pracowników w zespole wzrasta możliwość popełniania błędów w myśleniu i postępowaniu, co zaprezentowano na rysunku 1.



Rys. 1. Niebezpieczeństwo popełniania błędów

Źródło: [Litke 1995, s. 17].

3. Specyfika zespołu sprzyjającego rozwojowi przedsiębiorstwa

Zespoły mające sprzyjać, współprzyczyniać się do rozwoju przedsiębiorstwa to takie, które wytwarzają i utrzymują „ducha pracy zespołowej”, czyli takie, których członkowie podporządkowują swoje potrzeby zespołowi, w których znika ekspresja „ja”, a kształtuje się myślenie „my”. Wytworzenie ducha pracy zespołowej daje efekt mnożnikowy entuzjazmu, optymizmu i inspiracji oraz zmniejsza wpływ narzekania i obwiniania wszystkich o wszystko.

Zespoły mogą wydatnie wspierać wprowadzanie do organizacji niezbędnych zmian behawioralnych (nowe umiejętności, wartości, zachowania). W zespole łączą się indywidualne doświadczenia i różne komplementarne umiejętności i w efekcie przewyższają te posiadane przez poszczególnych członków. Ta różnorodność umożliwia skuteczne reagowanie na wielowymiarowe wyzwania, np. dotyczące obsługi klienta (interesanta), jakości czy innowacji.

W zespole łatwiej modyfikuje się zachowania poszczególnych pracowników, a ze względu na wspólne zaangażowanie wdrażane zmiany nie są takim zagrożeniem jak dla jednostek. Zespoły, dzięki elastyczności i otwartości na nowe rozwią-

zania, oferują swoim członkom większe możliwości osobistego rozwoju i modyfikacji zachowań. Dynamizują także procesy, które przełamują bariery organizacyjne, sprzyjają pełniejszemu wykorzystaniu różnorodnych zdolności swoich członków w rozwiązywaniu problemów, wydatnie usprawniają funkcjonowanie skostniałych struktur hierarchicznych, nie osłabiając firmy.

Zespoły będą zdążać w pożądanym kierunku, nabierać właściwego tempa, a ich członkowie pracować z zaangażowaniem, jeżeli określą wspólny i ważny cel ogólny oraz cele szczegółowe. Przed takim zespołem trzeba postawić cele zadaniowe i dotyczące pożądanego zachowań w organizacji. Cele zadaniowe zwykle są znane, obejmują bowiem na ogół wydajność, jakość, koszty. Cele dotyczące zachowań to przede wszystkim określone kształtowanie się współpracy i potrzebnego w niej komunikowania się, rozwiązywanie konfliktów, m.in. poprzez *feedback*, czyli informację zwrotną, stosowanie stylów kierowania adekwatnych do sytuacji w zespole. Wymienione cele kierownik wypracowuje i formułuje wspólnie z członkami zespołu. Może im pomóc w ustalaniu celów poprzez ogólne zarysowanie wymogów dotyczących wyników, jakie organizacja zamierza osiągnąć. T. Peters i R.H. Waterman [1982] nazywają to ustaleniem uprawnień zespołu, czyli zdefiniowaniem granic i zakresu odpowiedzialności na tyle jednoznacznie, by wskazać kierunek, ale i na tyle elastycznie, by pozwolić na modyfikacje niezbędne do rozwijania zaangażowania i kreatywności członków zespołu. Wspólne formułowanie celów oraz sposobów postępowania w zespole rozwija komunikowanie się wewnątrz zespołu, pomaga w bieżącym rozstrzyganiu problemów, sprzyja podejmowaniu inicjatyw.

Formułowane w zespole cele wspólne są istotne, bowiem: (1) stanowią wspólną aspirację wszystkich członków zespołu, (2) napawają ich dumą, budząc zarazem poczucie odpowiedzialności, (3) budują niezachwiane poczucie tożsamości zespołu, dzięki której konflikt – zjawisko z jednej strony nieuniknione, z drugiej – groźne dla zespołu – ma konstruktywny charakter, (4) pobudzają do wspólnego dążenia, do połączenia interesów jednostek z interesami całego zespołu, (5) każdy członek zespołu rozpoznaje sytuację, w której nie może dobrowolnie wyłączyć się z przyjętego sposobu działania zespołu, gdyż jest świadomy, że jeśli nie postawi zespołu na pierwszym miejscu, to może przyczynić się do jego rozpadu.

Wszystko to sprzyja elastyczności zespołów, ich szybszemu reagowaniu na zmieniające się okoliczności i wymagania, dostosowaniu swoich działań do nowych warunków i powierzonych zadań. Zespoły szybciej, dokładniej i skuteczniej wpływają na przeobrażenia niż jednostki ograniczone siecią powiązań w ramach struktury organizacyjnej. Charakteryzuje je niepowtarzalny wymiar społeczny, który przyczynia się do zwiększenia efektywności pracy w jej aspekcie ekonomicznym i administracyjnym. Ułatwia też przewyżnianie przeszkód uniemożliwiających wspólną pracę, zmaganie się z barierami, budowanie wzajemnego zaufania i uczenie się polegania na zdolnościach innych pracowników uczestniczących we wspólnej pracy.

Należy rozwijać w zespole dwa rodzaje odpowiedzialności: „jestem za to odpowiedzialny”, „wszyscy poczuwamy się do odpowiedzialności”, czyli wspólnej

odpowiedzialności, ale jej nie można wymusić. Ona zależy także od wzajemnego zaufania. Mimo to wspólna odpowiedzialność często pojawia się samoistnie w następstwie wspólnej pracy nad określeniem celu ogólnego, celów szczegółowych i podejścia zespołu do działania. Miernikiem tej odpowiedzialności może być stopień realizacji założonych zadań czy osiągnięcia celów szczegółowych. Właśnie takie zespoły sprzyjają rozwojowi przedsiębiorstwa, budują podstawy konkurencyjności. Sukces przedsiębiorstwa zależy od sukcesu funkcjonujących w nim zespołów. Poprzez nie szybciej przechodzi się do zdecentralizowanych struktur, do uwolnienia kreatywności pracowników, a w następstwie do wzrostu ich innowacyjności. Jest ona ważnym wyznacznikiem konkurencyjności przedsiębiorstwa.

4. Pożądana orientacja zespołów mających sprzyjać wzrostowi przedsiębiorstwa

Spróbujmy odpowiedzieć na pytanie: Jak zaprezentowany zespół może przyczynić się do przeobrażeń w dużym przedsiębiorstwie? W tym względzie trzeba rozważyć koncentrację działań i zachowań jego członków do wewnątrz zespołu i na zewnątrz.

Zespoły mogą wydatnie sprzyjać rozwojowi przedsiębiorstwa, gdy jego członkowie współpracują wewnątrz i na zewnątrz swego zespołu, przestrzegając podstawowych zasad. Taki zespół różni się od tradycyjnego [Ancona, Bresman 2009, s. 19]:

1. Wysokim poziomem działalności zewnętrznej, dzięki czemu członkowie zespołu poszukują zasobów wiedzy w całym przedsiębiorstwie, bezpośrednio pozyskują informacje o kierunku działania kierownictwa, pracują na jego zmianę, koordynują swoje działania z innymi jednostkami, zabiegają o poparcie wyższych szczebli, nawiązują konstruktywny dialog z pracownikami spoza zespołu.

2. Wyjątkową skutecznością wewnątrzzespołową dzięki opracowanym wewnątrz procedurom, które umożliwiają członkom koordynowanie i efektywne wykonywanie zadań przy przejawianiu równocześnie aktywności na zewnątrz oraz uczenie się poprzez pozyskiwanie doświadczeń w wyniku kontaktów zewnętrznych i dokonywanie dzięki nim zmian bez zmniejszania tempa pracy.

3. Elastycznymi etapami pracy przejawiającymi się w zmienianiu działań podczas funkcjonowania zespołu. Ważne wśród nich są: eksploracja – pozyskiwanie informacji (wiedzy) o potrzebach klientów, oczekiwaniach kierownictwa i własnych pasjach dotyczących produktu, eksploatacja – opracowanie produktu, którego oczekują klienci, a którego nie ma konkurencja, oraz eksportowanie – przenoszenie produktu do innych komórek przedsiębiorstwa.

Powodzenie realizacji wymienionych zasad warunkują, zdaniem wspomnianych autorów, takie czynniki, jak: rozległe powiązania członków zespołów z osobami z zewnątrz niezbędnymi do pozyskania wiedzy i informacji, rozszerzalne poziomy

(elastyczność) umożliwiające budowanie struktury oraz wymienialność członków zespołu i rotacyjne przywództwo.

Koncentracja tylko do wewnątrz zespołu nie jest pożądana w zmieniających się organizacjach, bo nasilająca się konkurencja oparta na innowacyjności często wymusza kolejne zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa w różnych jego obszarach. W sytuacjach, gdy w organizacji nasilają się problemy, a zasoby są rozproszone, to zespoły nie powinny koncentrować się do wewnątrz, lecz współpracować z innymi. Potrzebne jest zatem rozproszone przywództwo w całym przedsiębiorstwie, jako pierwszy zwrócił na to uwagę T. Malone [2004], w pracy *The Future of Work*, i ono powinno być dzielone na zespoły. Przekroczenie granicy zespołów jest ważne podczas wprowadzania zmian i wtedy też potrzebne jest rozproszone przywództwo. Jednak nie powinno się marginalizować koncentracji do wewnątrz, ale dbać o ukierunkowywanie na zewnątrz, które umożliwia szybszą reakcję niż w tradycyjnych zespołach na dynamicznie zmieniający się charakter pracy, technologii i wymagań klienta¹.

Aby zespół sprzyjał rozwojowi przedsiębiorstwa, powinien budować jego wizję, a praca nad nią pomaga w emocjonalnym wyzwaniu zachowań do zespołowego uczenia się. Umożliwia ono skoncentrowanie się na najważniejszych problemach i kłopotach organizacji. Ważne dla zespołowego uczenia się są: samowiedza, samopanie, spojrzenie na zewnątrz celem: pozyskiwania wiedzy o członkach zespołu i ustalania wspólnego kierunku działania, cierpliwość wobec siebie i członków zespołu, znalezienie osoby znającej metody rozbudzania refleksji, ukierunkowywanie na poszukiwanie uwarunkowań, opcji rozwiązań, rozwijania dialogu, ustalenie zasad komunikowania się podczas prowadzonych rozmów, a wśród nich, takich jak: „wypracowanie metody wspólnego projektowania”, czyli jak pisze Ch. Roberts [2002, s. 413], „szerszej infrastruktury, która określiłaby sposób identyfikacji zespołów i wspierania ich pracy”. Dla skutecznego uczenia się ważne są, co wiemy z nauk kognitywnych: emocje i zaangażowanie.

Podczas zespołowego uczenia się trudno jest uniknąć zjawiska nazwanego przez W. Isaaca [za: Ross 2002, s. 291] „pętlą refleksji”. Przejawia się ona tym, że nasze przekonania wpływają na to, które informacje czy doświadczenia selekcionujemy w analogicznych sytuacjach w przyszłości. Przekonania danej osoby i przyjmowane przez nią założenia są trudne do ustalenia, a każdy członek zespołu opiera się na swoich, co prowadzi często do zakłócenia komunikowania się, nieporozumień. Otóż bywa tak, że kierownik – pracownik ma negatywne przekonanie o innych pracownikach, że nie chcą oni zaakceptować proponowanej zmiany, sam natomiast mówi: spotkajmy się, chcę porozmawiać o tym, jak was przekonać do tej propozycji. Nie pyta ich, jaki mają stosunek do tej propozycji, co ona „wniesie”, ale zakła-

¹ Przykładem niech będzie pozytywne lądowanie Boeinga 767 (1 listopada 2011). Było to rezultatem współpracy wewnątrzzespołowej w samolocie z zespołami funkcjonującymi na ziemi.

da niejako z góry, że może pracownicy zaakceptują jego propozycję, bo poprzednio odrzucili inną.

W wielu sytuacjach to zespoły, a nie kierownicy, winny wyznaczać zadania poszczególnym pracownikom i oceniać rezultaty ich pracy. Zadania stojące zatem przed kierownictwem winny polegać na skutecznym połączeniu ról jednostki i zespołu, a nie na usuwaniu bądź faworyzowaniu jednego elementu.

Poprawne komunikowanie się podczas zespołowego uczenia się wymaga refleksji i wykorzystania na trzy sposoby wnioskowania [Ross 2002, s. 293]: (1) zwiększenia świadomości własnego myślenia i rozumowania (refleksja), (2) ujawniania innym członkom zespołu swojego toku myślenia i rozumowania (twierdzenie), (3) wnikanie w sposób myślenia i rozumowania innych członków grupy (dociekanie).

Do skutecznego zespołowego uczenia się potrzebne jest także wytworzenie takich procesów wewnątrz zespołu, które sprzyjałyby jego funkcjonowaniu jako społecznej całości czy przybliżaniu się do takowego rezultatu (ukierunkowanie według Ch. Roberts [2002, s. 410]). Rozwijanie owej społecznej całości zespołu to nie tylko ukształtowanie pozytywnych więzi między jego członkami, którzy potrafią rozpoznać, co inni czują i myślą, ale także wyrabianie i wzmacnianie umiejętności synergicznego myślenia, poszukiwania nowych sposobów działania i stosowanie ich.

Ważne jest przedstawianie członkom zespołu nie tylko jednej wizji, określanie pożądanych zachowań w organizacji, które winny być przykładem dla pracowników, ale także dbanie o to, by nie tracili z oczu celu, do którego zmierzają, a to wymaga od menedżerów wsparcia i pomocy. P. Drucker twierdził, że „celem biznesu ma być kultywowane podążanie za klientami”. Uwzględniając to, warto podczas omawiania zachowań, które chcemy, by przejawiali pracownicy, przedstawiać w relacji do wyników – co chcemy osiągnąć dla klientów, jak ich utrzymać, co zrobić, by wracali.

Kierownik takiego zespołu, który ma przyczynić się do rozwoju przedsiębiorstwa, nie powinien ograniczać się tylko do mówienia pracownikom, co mają wykonać, ale także uwzględniać tłumaczenie im różnych problemów, a jeszcze lepiej – pokazywać, a najkorzystniej – inspirować. Pożądane jest ciągłe rozpoznawanie, jak przedstawia się zasada Pareto 80/20, tzn. czy więcej jest skarg i pytań niż zamówień, czy większość członków zespołu identyfikuje problemy i pomaga w ich rozwiązywaniu, czy tylko biernie odbiera i akceptuje przedkładane propozycje rozwiązań.

Kierownik powinien systematycznie informować o tym, czego oczekuje od członków zespołu, a zwłaszcza w zakresie: szczerości, etyki pracy, prawości, pracy zespołowej, produktywności i prawości. Powinien przekazywać zespołowi wszystkie otrzymywane informacje, wiążące się z funkcjonowaniem firmy. Uzyskanie przez pracowników tych informacji zobowiązuje do odpowiedzialności za organizację. Warto pamiętać, że zmniejszenie zakresu przekazywania informacji bywa utożsamiane z nasileniem władzy kierownictwa oraz z tym, że tylko mówiąc do pracowników, nie dowiadujemy się niczego nowego, ale aktywnie słuchając (m.in. poprzez zadawanie pytań) – tak.

Pracownicy chcą znać przyczyny danej strategii firmy oraz kierunek swojej pracy – to inspiruje. Jednak podczas komunikowania się warto unikać słów „ja chcę”, lepiej wykorzystać takie słowa-komunikaty, poprzez które nawiąże się intelektualne połączenie, reakcję na poziomie osobistym, a nie tylko formalnym. Można w tym celu odwołać się, m.in. do pozytywnych doświadczeń wynikających z dotychczasowych relacji z pracownikami, klientami. Poprzez przekazywanie informacji o bohaterach firmy – ich dokonaniach – można inspirować członków zespołu. Ważne jest także rozmawianie o wizerunku firmy, co ją odróżnia od konkurencji, czego oczekują klienci i jakie mają korzyści z produktów/usług firmy.

5. Zamiast podsumowania

Aby zaprezentowane procesy upowszechniały się i utrzymywały w zespołach, potrzebne jest zmienianie ich członków z reaktywnych na kreatywnych, wytwarzanie w nich twórczego napięcia – wewnętrznej dynamiki sprzyjającej rozwiązywaniu problemów. Realne znaczenie ma ukształtowanie więzi osobistej między członkami i wspólnej wizji zespołu, a poprzez sesje z innymi zespołami – utworzenie wizji organizacji. Zachodzenie tych procesów wzmacniamy stosowaniem swobody wypowiedzenia się pracowników w sprawie wizji i celów. Ponadto pożądane jest wytworzenie w organizacji nieformalnych sieci komunikowania się. Właśnie dzięki nim możemy dokonywać przemian w kulturze organizacyjnej, co byłoby trudne (te przemiany) za pomocą poczty elektronicznej czy telekomunikacji. Chcąc, by członkowie zespołu dbali o kolegów i klientów, warto dbać o nich. Uwzględnianie w relacjach prawidłowości przeniesienia, czyli odpowiadania na pytanie: jakie chcą wyzwolić emocje, które powinny się utrzymywać, i czy chcą okazywać je współpracownikom i klientom? Natomiast w kontaktach z pracownikami menedżerowie mają umiejętnie łączyć rolę przyjaciela z rolą kierownika, nie wyznaczając proporcji: czego ma być więcej, ale powinni obserwować sytuację i okoliczności, w jakich się działa, funkcjonuje.

Literatura

- Ancona D., Bresman H., *Zespoły X. Jak budować zespoły, które odnoszą sukcesy*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- Katzenbach J., Smith D., *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization*, Harvard Business School Press, Boston 1993.
- Litke H.D., *Projektmanagement*, Hanser, München – Wien 1995.
- Malone T., *The Future of Work*, Harvard Business School Press, Boston 2004.
- Peters T.J., Waterman R.H., *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York 1982
- Roberts Ch., *Czego można oczekiwać praktykując dyscyplinę zespołowego uczenia się?* [w:] P.M. Senge (red.), *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Ross R., *Drabina wnioskowania*, [w:] P.M. Senge (red.), *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

TEAMS AS AN IMPORTANT ELEMENT OF THE ORGANIZATION WHICH CONTRIBUTES TO ITS DEVELOPMENT

Summary: The article presents the specificity of the teams which contribute to supporting the development of enterprises. It shows the importance of the orientation of the teams to collaborate inside and outside, and the conditions of team learning for eligible changes in the organization.

Keywords: the team, the specificity of the teams which support the development of the company, the desired orientation of the teams, collective learning in the team.