



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



WSCHÓD BIZNESU 2

Zarządzanie Zespołem

ARUP

PAG  **Uniconsult**

SPIS TREŚCI

1. Wprowadzenie do problematyki zarządzania	3
2. Ewolucje teorii organizacji i zarządzania.....	4
2.1. Szkoła klasyczna.....	4
2.2. Szkoła behawioralna	5
2.3. Szkoła ilościowa.....	5
2.4. Biurokratyczny model organizacji	6
2.5. Prawo harmonii	6
2.6. Schemat integrujący	6
3. Przywództwo.....	8
3.1. Style kierowania	8
4. Organizacja zespołu	10
4.1. Role i praca w zespole projektowym.....	10
4.2. Plusy i minusy pracy zespołowej	12
4.3. Praca w grupie, czy może lepiej w zespole	13
4.4. Zarządzanie zespołem	16
4.5. Organizacja pracy zespołu	16
4.6. Zasady skutecznego działania	17
5. Zarządzanie czasem	19
5.1. Szacowanie czasu trwania zadania	19
5.2. Metody prognozowania czasu trwania działania	19
6. Komunikacja w zespole.....	20
6.1. Formy komunikacji.....	20
6.2. Funkcje komunikowania	21
6.3. Składowe komunikatu	21
6.4. Komunikacja niewerbalna – „Mowa ciała”	21
6.5. Komunikacja werbalna	22
7. Twórcze rozwiązywanie problemów	24
8. Rola kierownika zespołu	24
9. Delegowanie uprawnień	26
10. Kultura organizacyjna	28
10.1. Czym jest kultura organizacyjna?	28
10.2. Składniki kultury organizacyjnej	28
10.3. Cztery wymiary różnic kulturowych.....	31
10.4. Klasyfikacje kultury organizacyjnej	31
10.5. Rodzaje kultury organizacyjnej.....	31
11. Materiały dla uczestników	32
12. Polecane lektury	42

1. Wprowadzenie do problematyki zarządzania

Celem poniższego szkolenia jest przedstawienie głównych zasad i metod zarządzania zespołami. Zespół jest systemem – funkcjonuje poprzez integrację osób oraz instrumentów pracy. Efekty pracy Zespołu zależą w przeważającej mierze od ludzi i jakości wykonywania ich zadań. Rezultaty, jakie osiągnie zespół zadecydują o realizacji celów danej firmy. Na efektywność osobistą mają wpływ relacje pomiędzy członkami zespołu oraz postawy, wiedza, umiejętności poszczególnych osób w zespole, a szczególnie kierownika danego zespołu. Dlatego też w szkoleniu został położony nacisk na doskonalenie umiejętności skutecznej komunikacji i pozytywnych kontaktów kierownika z pracownikami zespołu, kształtowanie postaw sprzyjających integracji zespołu i otwartości na innych oraz kreatywnego realizowania zadań. Zwrócono uwagę także na wzmocnienie umiejętności przywódczych, w aspekcie zarządzania emocjami i rozwijania potencjału pracowników – członków zespołu.

Zarządzanie to między innymi:

- KIEROWANIE

Proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania działalności członków zespołu oraz wykorzystywania wszystkich innych zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów.

- PLANOWANIE

Kierownicy określają cele i działania opierające się na metodzie/danych/logice.

- ORGNIZOWANIE

Kierownicy koordynują ludzkie i materialne zasoby dla osiągnięcia celów. Im bardziej zintegrowana praca, tym większe efekty.

- PRZEWODZENIE

Kierownicy kierują podwładnymi i wywierają na nich wpływ doprowadzając do tego, by wykonali potrzebne zadania.

- KONTROLOWANIE

Kierownicy starają się zapewnić osiągnięcie zamierzonych celów. Jeśli stwierdzają nieprawidłowości starają się określić ich przyczyny i poprawić sytuację.

2. Ewolucje teorii organizacji i zarządzania

2.1. Szkoła klasyczna

Była pierwszą szkołą zarządzania, istniała w dwóch odmianach: "*Naukowa organizacja pracy*" - Fryderyka Taylora i "*Szkoła administracyjna*" Henry Fayola. W szkole klasycznej człowieka widziano przez pryzmat produkcji. Pracownika traktowano jako narzędzie, mówiącą maszynę - HOMO ECONOMICUS. Szkoła klasyczna dążyła do doskonalenia relacji człowiek - rzecz, człowiek - maszyna. Zapomniano natomiast o relacji człowiek - człowiek. Szkoła klasyczna jest wzorcem dla dzisiejszych zakładów pracy, gdzie istnieją linie produkcyjne (ściśle podział pracy). Nawet w najbardziej nowoczesnych firmach kadra kierownicza wzoruje się na szkole klasycznej. Firmy produkujące samochody są niejako "niewolnikami" szkoły klasycznej. Szkoła ta ma zastosowanie w dużych przedsiębiorstwach nastawionych na produkcję umasowioną, jednorodną, natomiast w przedsiębiorstwach nastawionych na bardziej złożoną, indywidualną produkcją, wzór ten nie ma zastosowania.

2.1.1. Frederick Taylor „Naukowa organizacja pracy”

F. Taylor przeszedł wszystkie szczeble kariery - od robotnika do prezesa organizacji. Przeprowadzał badania, które zajmowały się problemem, co robić, aby podnieść warunki pracy oraz zwiększyć efektywność pracy. Istota Taylorizmu: najlepszą drogą do zwiększenia efektywności pracy jest doskonalenie podziału pracy, tak, aby każdy pracownik wykonywał jedną czynność, operację. Może ją wtedy opanować do perfekcji będzie ją wykonywał najlepiej. Wprowadził akordowy system wynagrodzeń.

Wg Taylora zarządzanie powinno się opierać na 4 zasadach:

1. Opracowanie uniwersalnej nauki zarządzania,
2. Naukowe dobieranie pracowników,
3. Naukowy sposób szkolenie i doskonalenia pracowników,
4. Naukowa przyjazna współpraca pomiędzy kierownictwem a pracownikami.

Taylor określił 4 etapy wydajności pracy:

1. Wybór odpowiedniego pracownika do danej pracy,
2. Przekazanie szczegółowych instrukcji pracy,
3. Maksymalizowanie wysiłku pracownika przez bodźce materialne,
4. Zapewnienie stałego nadzoru, kontroli nad pracownikiem.

2.1.2. Henri Fayol „Szkoła administracyjna”

H. Fayol - „Szkoła administracyjna” - patrzył na organizację pracy od strony kadry kierowniczej. Jako pierwszy określił specyficzne funkcje kierownicze: planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie. Zastanawiał się nad następującym pytaniem: "Czy lepsze jest kompetentne, ale często zmieniające się kierownictwo, czy też mniej kompetentne - ale stabilne i stateczne kierownictwo". Fayol opowiedział się za drugą ewentualnością. W dzisiejszych czasach coraz częściej dominuje pierwsza możliwość. Coraz

więcej młodych, prężnych ludzi zajmuje kierownicze stanowiska. Obniżył się więc pułap wiekowy ludzi zarządzających firmą. Fayol uważał, iż chcąc być dobrym menadżerem należy m.in. - znać obowiązujące zasady, mieć sytuacyjne podejście do problemu.

Teza Fayola: "Interes osobisty pracownika powinien być podporządkowany interesom firmy". W dzisiejszych czasach ową tezę należałoby uzupełnić zdaniem, iż: "całość powinna współprzyczyniać się interesowi jednostki". Pracownik motywowany swoim interesem osobistym lepiej wykonuje swoją pracę, gdyż odpowiednie wynagrodzenie za pracę może zaspokoić jego potrzeby. Obowiązkiem firmy jest jednoczesne realizowanie celów firmy i jednostki. "Kultura dla każdego, a nie dla wszystkich"

Fayol określił także **14 zasad zarządzania**:

1. podział pracy;
2. autorytet;
3. dyscyplina;
4. jedność rozkazodawstwa;
5. jedność kierownictwa;
6. podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu;
7. wynagrodzenie;
8. centralizacja;
9. ład;
10. hierarchizacja;
11. sprawiedliwość;
12. stabilność personelu;
13. inicjatywa;

14. esprit de corps (harmonia).

2.2. Szkoła behawioralna

„Organizacja to ludzie”

1. Motywacja jednostki
2. Zachowania grupowe
3. Stosunki międzyludzkie w pracy
4. Znaczenie przywództwa, rozstrzygania konfliktów

2.3. Szkoła ilościowa

Badanie operacyjne i teoria decyzji

Szkoła teorii decyzji wywodząca się z grup badań operacyjnych powoływanych w czasie II wojny.

2.4. Biurokratyczny model organizacji

WEBER - "biurokratyczny model organizacji" - uważał, że biurokracja jest modelem struktury organizacyjnej, że biurokratyczna forma organizacji jest logiczna, racjonalna i sprawna.

Wg Webera idealna biurokracja wykazuje 5 podstawowych cech:

- Organizacja powinna przyjąć wyraźny podział, a każde stanowisko powinno być zajęte przez eksperta.
- Organizacja powinna stworzyć spójny zestaw zasad w celu zapewnienia jednolitego wykonywania zadań.
- Organizacja powinna ustalić hierarchię stanowisk tworząc linię podporządkowania od góry do samego dołu organizacji.
- Kierownicy powinni prowadzić przedsiębiorstwo w sposób bezosobowy i utrzymywać odpowiedni dystans z podwładnymi.
- Przyjmowanie pracowników i awansowanie w organizacji powinno być oparte na technicznej wiedzy fachowej, a pracownicy powinni być chronieni przed arbitralnym zwolnieniem.

Najlepszym przykładem biurokracji są dziś np. agencje rządowe czy uniwersytety.

2.5. Prawo harmonii

ADAMIECKI - twórca "prawa harmonii" - wg niego dobrze wykonana praca to taka, gdzie istnieje współpraca harmonii:

1. harmonii wydziałów,
2. harmonii czynności,
3. harmonii ducha (to co robisz jest zgodne z tym co chcesz robić).

2.6. Schemat integrujący

Podejście systemowe

Podejście systemowe do problematyki kierowania dąży do traktowania organizacji jako jednorodnego, celowego systemu składającego się z wzajemnie powiązanych części. Działania każdej części organizacji wpływają na działania wszystkich pozostałych części.

Typowe określenia z teorii systemów:

- Podsystemy – części składające się na całość systemu,
- Synergia – całość jest większa od sumy jej części. Poszczególne zespoły współpracując ze sobą i oddziałując na siebie stają się wydajniejsze niż działając w odosobnieniu,
- Systemy otwarte (współdziałające z otoczeniem) i zamknięte,
- **Sprzężenie zwrotne – klucz do kontroli systemów.**

2.6.1. Podejście sytuacyjne

Preferuje dostosowanie metod zarządzania do danej sytuacji i warunków w celu uzyskania oczekiwanych efektów. Podejście systemowe kładzie nacisk na wzajemne związki między częściami organizacji, natomiast – sytuacyjne koncentruje się na istocie tych związków. Stara się ustalić, które czynniki mają istotne znaczenie dla określonego zadania. Zwolennicy tego podejścia uznają je za syntezę łączącą wszystko, co najlepsze w teorii zarządzania.

2.6.2. Spojrzenie sytuacyjne

- uznanie wewnętrznych zależności
- uznanie sytuacyjnego charakteru zarządzania
- uznanie wpływów otoczenia
- reakcja na szczególne cechy sytuacji

3. Przywództwo

Koncepcje i style kierowania, metody doskonalenia kadr kierowniczych

Proces kierowania i wpływania na związaną z zadaniami działalność członków grupy, co oznacza, że:

- przywództwo musi wiązać się z innymi ludźmi
- przywództwo oznacza nierówny podział władzy
- przywództwo to możliwość wywierania wpływu na innych

Przywództwo - pewien proces, właściwości; jako proces polega na użyciu wpływu bez sięgania po środki przymusu z zamiarem kształtowania celów grupy, organizacji oraz motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów; jako właściwość jest zestawem cech przypisywanych jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy. Przywódcy to ludzie, którzy wpływają na zachowanie innych bez konieczności uciekania się do użycia siły; to osoby akceptowane w tej roli przez innych.

Zadania kierownika:

- Wspieranie i motywowanie członków zespołu
- Pośredniczenie pomiędzy zespołem a kierownictwem
- Przekazywanie nabytych doświadczeń

Kwalifikacje kierownika:

- Wiedza
- Umiejętności
- Doświadczenie zawodowe
- **Predyspozycje**

3.1. Style kierowania

- **Nakazowy (autorytarny)** - kierownik sam podejmuje decyzje, oznajmia i wymaga ich wykonania,
- **Nakłaniający (perswazyjny)** - kierownik podejmuje decyzje po ograniczonej dyskusji, wyjaśnia lub przekonuje podwładnych.
- **Konsultujący (konsultatywny)** - kierownik uzyskuje wskazówki, sam ich udziela, zasięga opinii podwładnych przed podjęciem decyzji.
- **Współuczestniczący (partycypacyjny)** - kierownik przedstawia problem, określa graniczne warunki rozwiązania, decyzje są podejmowane wspólnie.
- **Delegujący (demokratyczny)** - kierownik pozwala działać podwładnym w określonych granicach, definiując warunki brzegowe i dostosowania się do wymagań podwładnych.

PRACA SAMODZIELNA UCZESTNIKÓW

ĆWICZENIE 1

„Kwestionariusz LASI” – wzór testu w ostatnim rozdziale materiałów

MODEL PRZYWÓDZTWA SYTUACYJNEGO (Hersey’a i Blanchard’a)

1. Styl „strukturyzujący”

- Inspiruje
- Pokazuje, demonstruje
- Nakazuje
- Utrzymuje ścisłą kontrolę i nadzór
- Wspieranie jednostek jako osobę, ale nie akceptuje jej niskiej
- gotowości realizacji zadania

2. Styl „trenerski”

- Słucha pomysłów
- Wykazuje zainteresowanie pracą innych
- Daje częste, nieformalne informacje zwrotne
- Wraz ze wzrostem jakości wykonania pracy pozwala innym osobom na wzrastający poziom zaangażowania w planowanie i podejmowanie decyzji

3. Styl „zachęcający”

- Zachęca do podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów
- Wykorzystuje doświadczenia innych w planowaniu i podejmowaniu
- decyzji
- Konsultuje się z innymi

4. Styl „delegujący”

- Pozostawia pracowników, aby pracowali samodzielnie
- Pozwala innym ustalić i określić własne tempo pracy i własne metody osiągnięcia celu
- Monitoruje przebieg pracy pod kątem zapewnienia środków i materiałów

Styl kierowania powinien dostosowany być do poziomu ludzi. Im bardziej doświadczeni i lepiej wykwalifikowani pracownicy tym bardziej właściwy będzie demokratyczny styl kierowania. Ważne, aby mieć świadomość własnego stylu zarządzania i jego konsekwencji!

4. Organizacja zespołu

Skuteczny zespół powinien:

- Posiadać lidera
- Posiadać jasno wytyczone cele
- Mieć ustaloną strukturę
- Mieć określone zakresy obowiązków członków zespołu
- Mieć określone reguły i procedury komunikowania się w zespole
- Przyjąć zasady obiegu i archiwizowania dokumentów i korespondencji

4.1. Role i praca w zespole projektowym

Badania dr Mereditha Belbina z Industrial Training Research Unit (Ośrodek Badawczy Szkolenia Przemysłowego) umożliwiają lepsze zrozumienie pracy zorganizowanego zespołu. Twierdzi on, przekonująco, że w rzeczywistości członkowie zespołu mają możliwość odgrywania ośmiu ról i możesz się o tym przekonać, analizując dowolny zespół, którego jesteś członkiem, czy to w pracy czy w życiu publicznym. Dr Belbin sugeruje, że wszyscy mamy swoje ulubione role, lecz jesteśmy przygotowani do pełnienia innych ról. Nazwy funkcji podane poniżej mogą być mylące, są one jedynie opisem najważniejszych cech, a nie etykietką.

PRACA SAMODZIELNA UCZESTNIKÓW

ĆWICZENIE 2

„Kwestionariusz samooceny Belbina” – wzór testu w ostatnim rozdziale materiałów

Dr Belbin i jego współpracownicy określili osiem następujących typów zachowań

zespołowych:

1. Koordynator/Kierownik zespołu – naturalny lider zespołu
 - Silny, asertywny
 - Koordynuje pracę zespołu
 - Ustala cele
 - Słucha – działa
2. Lider - Nadaje zespołowi kształt, pobudza zespół do działania
 - Pewny siebie
 - Niecierpliwy
 - Szorstki
 - Wspiera pomysły
 - Zorientowany na działania
 - Lubi wygrywać

3. Pomysłodawca – generuje pomysły dla zespołu

- Teoretyk
- Naukowiec
- Może mieć swoje „ukochane pomysły”
- Może być destruktywnie krytyczny

4. Sędzia – juror zespołu

- Zorientowany na szczegóły
- Nie lubi niepewności
- Ma umiejętności analityczne
- Przemawiają do niego dane liczbowe

5. Pracownik firmy/zespołu – wspiera emocjonalnie zespół

- Zorientowany na innych
- Nie lubi konfliktów
- Zachęca do generowania pomysłów
- Lojalny
- Woli być kierownikiem
- Mało innowacyjny

6. Badacz zasobów – wie co i gdzie w trawie piszczycy

- Duże umiejętności organizacyjne
- Szeroki zasięg kontaktów
- Praktyczny
- Łatwo się nudzi
- Niedokładny

7. Pracownik zespołu/firmy – praktyczny organizator

- Wprowadza projekty w życie
- Systematyczny
- Przedkłada pomysły na praktyczne zadania
- Nie lubi nagłych zmian/niepewności
- Mało nowatorski

8. Kontroler – dopracowuje szczegóły

- Skoncentrowany na szczegółach
- Lubi porządek/procedury
- Może być destruktywnie krytyczny
- Nie lubi niepewności

Brak jednej z ról w oczywisty sposób osłabia zespół, lecz obecność zbyt wielu osób jednego typu jest również przyczyną możliwych do przewidzenia kłopotów. Na przykład, gdy jest zbyt wielu Pomysłodawców, powstaje bardzo dużo dobrych koncepcji, które nigdy nie zostaną

podjęte. Zespół złożony tylko z Pomysłodawców i Liderów może prezentowałby się wspaniale, lecz byłby pokonany przez zespół dobrany prawidłowo, posiadający mniej znamienitych członków lecz tworzący pełną i zrównoważoną grupę. Oczywiście powstaje pytanie, co zdarzy się jeśli masz do dyspozycji mniej niż osiem osób? Odpowiedź wydaje się taka, że ludzie posiadają „wtórna” rolę zespołową, w razie konieczności mogą to wykorzystać i pełnić dwie funkcje zamiast jednej. Inaczej mówiąc, w razie potrzeby można uzyskać efektywny zespół złożony z czterech osób. Jeśli przyjrzymy się rolom w zespole bardziej uważnie zauważymy, że dzielą się one na cztery zaangażowane i skierowane na zewnątrz zespołu oraz cztery zwrócone przede wszystkim do wewnątrz zespołu.

ZWRÓCONE NA ZEWNĄTRZ: Koordynator, Pomysłodawca, Badacz Zasobów, Lider

ZWRÓCONE DO WEWNĄTRZ: Pracownik Firmy, Sędzia, Pracownik Zespołu, Kontroler Interesujące jest również spostrzeżenie, że członkowie zespołu patrzący na zewnątrz wykazują w testach psychometrycznych cechy przywódcze, podczas gdy osoby patrzące do wewnątrz, niekoniecznie uległe, raczej nie mają cech przywódczych. Możesz również spojrzeć na wydruk par do wewnątrz - na zewnątrz, czyniąc Koordynatora z Pracownika Firmy, Pomysłodawcę z Sędziego itp. Każda para osiąga znaczenie na różnych etapach działania: struktura ta jest bardzo podobna, powiedzmy, do armii na polu bitwy.

Źródło: Management Teams - Why they succeed or fail - Belbin, Heinemann (1981)

4.2. Plusy i minusy pracy zespołowej

PRACA W 2 GRUPACH UCZESTNIKÓW

ĆWICZENIE

„Plusy i minusy pracy zespołowej”

Jedna grupa przygotowuje plusy pracy zespołowej, druga minusy. Następnie omówienie wyników wypracowanych przez grupy.

PLUSY PRACY ZESPOŁOWEJ

- **Grupa wie więcej niż pojedyncze osoby** - wypełniane są luki, które powstałyby przy osobnej pracy poszczególnych pracowników, jednocześnie
- członkowie grupy uczą się nawzajem od siebie.
- **Grupa pobudza** - głównie do „szerszego” myślenia jej członków; często
- ludzie pracujący w grupie dają z siebie więcej, nie chcąc albo narazić się grupie, albo być powodem porażki.
- **Grupa wyrównuje** - różnice zdań są dyskutowane i decyzje podejmowane w wyniku konsensusu; grupa uczy kompromisów.

MINUSY PRACY ZESPOŁOWEJ

- **Presja większości** - Istnieje w grupie tendencja do przyjmowania takiego
- rozwiązania, które jest popierane przez największą liczbę osób. Poparcie to
- może być jednak czasem wynikiem manipulacji.
- **Dominacja** - Dyskusja w grupie może być też zdominowana przez jedną

- osobę lub podgrupę, która forsuje swoje rozwiązanie - nie zawsze najlepsze
- Zjawisko „objiania się w grupie”
- „Rozproszenie odpowiedzialności” za wykonanie zadania
- Syndrom Grupowego Myślenia

4.3. Praca w grupie, czy może lepiej w zespole

Człowiek jest istotą społeczną, lubi życie „stadne” i oprócz krótkich, świadomych okresów osamotnienia, chwil zdrowego odpoczynku od innych, nie może istnieć samotnie. Aby sprawnie funkcjonować tworzymy organizacje. Chcąc najprościej zdefiniować to pojęcie powiemy, że jest to sformalizowany system wzajemnie powiązanych dwóch lub więcej osób, działających dla wspólnego celu; dodatkowo system ten charakteryzuje pewna struktura w ramach, której istnieje podział pracy i władzy. W organizacji stale dochodzi do wzajemnego oddziaływania między jednostką, a środowiskiem społecznym, w jakim ona funkcjonuje. Wyrazem tych relacji jest chociażby to, że tworzymy grupy: formalne i nieformalne, małe i duże, zawodowe, koleżeńskie i interesów, kierowane i zadaniowe. Wszyscy znamy takie i inne grupy ze swoich podwórek, domów, szkół, wspólnot sąsiedzkich oraz firm. Grupą społeczną będzie bowiem każda zbiorowość współdziałających ze sobą osób, wyróżniająca się strukturą, poczuciem wspólnych wartości, wzajemnie powiązana i oddziaływująca na siebie. Do kategorii tej zaliczymy więc rodzinę, grupę działających wspólnie pracowników, klasę szkolną, drużynę sportową, czy izbę zawodową np. lekarzy. Skupiając się na życiu organizacji znajdziemy wiele grup, formalnych i nieformalnych. Najprostszym przykładem mogą być pracownicy danego działu albo zarząd firmy – osoby te mają wspólny cel, zmuszone są do współdziałania, ich indywidualne kroki oddziałują na pozostałych członków grupy. Grupą będą również osoby spotykające się podczas przerw na plotkach i papierosie, niekoniecznie powiązane służbowo.

W grupie łatwiej?

Rozważając rolę grup w organizacji z punktu widzenia kierownika, musimy sobie uświadomić kilka podstawowych zjawisk mówiących o wpływie zbiorowości na jednostkę i cechach pracy grupowej. Wiadomo, że w towarzystwie innych osób zwykle zachowujemy się inaczej, niż w samotności. Dlatego sama fizyczna obecność innych może sprawić, że niektóre zadania wykonamy lepiej, a inne gorzej. Ten wpływ otoczenia społecznego na wykonywane przez jednostkę czynności psychologowie nazwali mianem facylitacji społecznej. Efekt facylitacji objawia się w tym, iż obecność innych, widownia, świadomość bycia obserwowanym i być może ocenianym, wywoła u nas pobudzenie motywacyjne. Jest to przejaw reakcji stresowej, stanu napięcia psychofizycznego, które w optymalnym natężeniu działa mobilizująco umożliwiając stawienie czoła wyzwaniom, ale zbyt nasilone powoduje wyczerpanie i nadwątlenie sił organizmu. Istnieje bowiem zależność między stopniem owego pobudzenia, a zdolnością do wykonywania zadań zwana prawem Yerkesa-Dodsona. Stwierdza ono, że stosunkowo wysoki poziom pobudzenia motywacyjnego sprzyja sprawnemu wykonywaniu zadań łatwych, prostych i dobrze przez jednostkę wyuczonych (rutynowych). Zadania trudne, złożone i nietypowe lepiej wykonuje się w stanie niskiego pobudzenia. Jak to ma się do pracy naszej grupy roboczej? Opisany przez psychologów efekt działania razem określa jak grupowe wykonywanie zadań wpływa na wyniki i zwiększa motywację. Ujawniają się tutaj następujące prawidłowości:

- przeciętny poziom wykonania zadania rośnie w przypadku wspólnego wykonywania zadań nietrudnych, opartych na już wyuczonych reakcjach;
- oznacza to, że przeciętny poziom wykonania zadań trudniejszych i nietypowych podczas pracy w grupie maleje;

- oprócz osób, którym współdziałał innych pomaga, są takie, którym jest on obojętny lub wyraźnie przeszkadza.

Podczas pracy w grupie pojawia się może jeszcze jedno, bardzo istotne zjawisko - próżniactwo społeczne. Ma ono miejsce ponieważ ludzie pracując razem ulegają wrażeniu, że nie da się określić wpływu indywidualnej pracy na wyniki zespołu. Wobec tego niektóre jednostki czują się zwolnione z obowiązku aktywnego uczestniczenia w działaniach grupy – żerują na pracy innych gdyż zwierzchnik i tak zainteresowany jest efektem końcowym działania zespołu, a nie wkładem poszczególnych osób. Próżniactwo społeczne przejawia się dwiema powiązаныmi z sobą reakcjami:

- uspokojeniem wynikającym z fizycznej bliskości innych;
- zmniejszeniem pobudzenia motywacyjnego wywołanym przekonaniem, że uczestnictwo w grupie zmniejsza szansę indywidualnej oceny.

Jednak jak mają się te obserwacje psychologów do w zasadzie powszechnie panującej opinii, że praca w grupie jest nieuniknioną cechą życia współczesnych firm, obowiązującą metodą organizacji pracy. Sprawdzanie umiejętności odnalezienia się w zespole i współpracy z innymi jest przecież elementem niemal każdej kampanii rekrutacyjnej, struktury organizacyjne są przeprojektowywane w celu wykorzystania potencjału grup (struktura gwiazdy, koła, łańcucha). Obserwując te tendencje wielu kierowników ulega złudzeniu, że skuteczny zespół powstaje w momencie powołania grupy roboczej. Tymczasem należy przede wszystkim odróżnić grupę od zespołu, gdyż nie są to pojęcia jednoznaczne. Mimo, iż często używamy tych określeń zamiennie, to uważny i świadomy kierownik wie, iż zespół nie jest zbiorem osób wykonujących takie same zadania w samym dziale, bądź mających tego samego szefa. Zespół tylko wtedy będzie zespołem, a nie grupą, gdy sam siebie będzie uważał za zespół, będzie zmierzał w zespołowym kierunku i będzie miał własne zespołowe sposoby działania.

Aby grupa stała się zespołem?

Praca zespołowa mająca swoje korzenie w krajach azjatyckich jest czymś zupełnie innym niż to, co znamy z naszych rodzimych organizacji. Wypiera ona indywidualistyczne podejście do zadań i wykonywanych obowiązków. Przypomina raczej sztafetę, której członkowie szybko, dokładnie i we właściwym momencie przekazują sobie pałeczkę. Osoby pracujące w zespole mają zagwarantowaną samodzielność i autonomię, co wcale nie oznacza pomniejszania roli i autorytetu lidera. Zresztą pozycja przywódcy też nie jest wieczna i nienaruszalna, gdyż funkcja ta podlega rotacji. Fundamentalną różnicą pomiędzy zespołem a grupą jest jednak to, iż w zespole zadania są ściśle rozdzielone i zachodzą relacje pomiędzy wszystkimi członkami – brak którejkolwiek osoby pozbawia zespół możliwości dalszego skutecznego działania. Dzieje się tak, iż potencjał każdej osoby jest dokładnie zaplanowany i efektywnie wykorzystany. Ponadto, tylko działanie w zespole wyzwała efekt synergii*. Tymczasem w przypadku grupy, odejście jednego z uczestników nie powoduje blokady pracy grupy. Podstawowe cechy zespołu odróżniające go od grupy podsumowuje poniższa tabela.

Co wyróżnia zespół?

- jasno określone oczekiwania i cel - zarządzanie przez cele,
- wyższość celów grupowych nad celami jednostkowymi; konkretne, ściśle przydzielone zadania,
- wysoki poziom kompetencji członków zespołu,
- szacunek dla lidera zespołu,

- zarządzanie z dołu do góry,
- szczerą, otwartą komunikacją, konstruktywną krytyką,
- jednakowe zaangażowanie wszystkich działających w pracę zespołu,
- poczucie przynależności i identyfikacji z zespołem: świadomość „MY” zamiast „JA”,
- klimat współpracy, dzielenie się wiedzą, wzajemne wspierania się w dążeniu do celu,
- umiejętność słuchania, uczenia się od siebie nawzajem, korzystania z potencjału innych.

Świetnie, a więc pracujmy w zespole. . .

Zanim zdecydujemy się wdrożyć w naszej firmie system pracy zespołowej należy zastanowić się czy pomysł taki jest zasadny oraz jakie ma szanse na skuteczną realizację. Choć trudno nie zauważyć, że skala korzyści jest kusząca.

Co zyskam tworząc zespoły?

- LEPSZĄ JAKOŚĆ PRODUKTÓW I USŁUG, gdyż praca w zespole wymaga większego zaangażowania i jest motorem pomysłowości,
- LEPSZĄ PRODUKTYWNOŚĆ, ponieważ zespół uczestniczy w całym zadaniu, a nie tylko na jednym jego wycinku, dzięki czemu członkowie grupy:
 - mogą udoskonalać proces na wszystkich jego etapach ,
 - będą mieli większą wiedzę na temat zadania co pozwoli na głębszą analizę problemów i wyzwoli ich potencjał twórczy,
- LEPSZĄ KOMUNIKACJĘ, gdyż sprawne współdziałanie zespołów wymaga
- dobrej wymiany informacji i dystrybucji wypracowanych rozwiązań. Jednak wprowadzenie zespołów wymaga dużych zmian w strukturze organizacyjnej i procesie produkcji. Nowe procedury, zmiana hierarchii i inny sposób zarządzania, jakiego wymagają zespoły to ogromny szok dla całej organizacji. Dlatego lepiej dokładnie rozważyć czy istnieją autentyczne powody do dokonania takiej rewolucji, gdyż nie zawsze będzie to uzasadnione. Pomocne będą zestawione poniżej cztery przesłanki mówiące kiedy lepiej zrezygnować z pracy zespołowej.

Nie wprowadzaj zespołu jeśli:

- Zależy ci na SZYBKICH ZMIANACH i NISKICH KOSZTACH produkcji - wprowadzenie zespołów oznacza to olbrzymie koszty i długi okres szkoleń, wielu prób oraz nowych metod pracy.
- Twój PRODUKT jest STANDARDOWY i nie bierzesz pod uwagę wprowadzenia w nim zmian – wówczas główne zalety zespołu w postaci dużego potencjału twórczego i elastyczności nie zostaną wykorzystane.
- Pojawiające się PROBLEMY mogą być rozwiązane NA POZIOMIE JEDNOSTEK lub DZIAŁÓW, gdyż wtedy lepiej szybciej i taniej będzie skorzystać z dostępnych, mniej radykalnych środków poszukiwania usprawnień.
- Przewidujesz, że PRACA GRUPY NIE DA LEPSZYCH EFEKTÓW NIŻ PRACA JEDNOSTKI, gdyż istnieją takie zawody lub stanowiska gdzie żaden zespół nie będzie lepszy od samodzielnego specjalisty.

4.4. Zarządzanie zespołem

Przewodzenie czy zarządzanie - koncepcje kierowania zespołem

Kompetentne zarządzanie jest niezbędne w każdej firmie - bez względu na jej wielkość i stopień rozwoju. Zarządzanie rozumiane jest jako administrowanie: wprowadzenie struktur organizacyjnych, celów, planów oraz ocen. Przy tak rozumianym zarządzaniu mówimy raczej o narzędziach i ideach niż o ludziach. Dlatego w XXI wieku mówi się nie o zarządzaniu ludźmi, ale o przewodzeniu. Przewodzenie to coś więcej niż administrowanie ludźmi: to umiejętność motywowania, pokazywania celu i dawania inspiracji do dalszego rozwoju. Tak powinien działać menadżer, lider - osoba odpowiedzialna za zespół i jego wyniki. Jak dużo jest liderów - przewodników? Niestety, za mało. Niestety, nie ma wielu liderów - przywódców zespołów. To banalne stwierdzenie pokazuje, że trudno jest nagle "wyprodukować" doskonałych przewodników zespołów, umiejących zarządzać organizacjami i przewodzić ludziom. Z jednej strony pracownicy nie chcą być przedmiotami w rękach swoich liderów, nie chcą być ciągle kontrolowani, rozliczani z każdego kroku, z drugiej - niewiele jest liderów mogących zaproponować inny styl, inną jakość w podejściu do personelu.

Przewodzenie bardzo często kojarzy się z najwyższym poziomem zarządzania w firmie: prezes - przywódca i reszta jego drużyny. Taki styl oczywiście jest możliwy, ale w dużych firmach, gdzie istnieje podział kompetencji nie wystarczy jeden przewodnik. W każdym zespole powinien się znaleźć ktoś, kto weźmie na siebie odpowiedzialność za ludzi w nim pracujących, zjednoczy ich wokół celu firmy i poprowadzi. Taka jest rola lidera - osoby wspierającej pracę zespołu i koordynującej działania. Często mówi się o kimś: urodzony przywódca, urodzony lider. Czy na pewno trzeba się urodzić liderem, żeby pełnić tę funkcję w życiu zawodowym? Z obserwacji wynika, że bycia liderem można się nauczyć. Nie zawsze jest tak, że od początku osoba sprawdza się na tym stanowisku, czasami intuicję trzeba wesprzeć zmianą zachowań, nauczeniem się nowego sposobu reagowania. Ważną umiejętnością, która jest szczególnie ceniona u kierowników, to **zarządzanie zespołem**. Kierownik musi najczęściej zbudować zespół, określić role zespołowe oraz zakres odpowiedzialności, a w czasie realizacji projektu motywować zespół do wspólnego wysiłku. Często na tym etapie menadżer przekształca się w lidera, który powinien skupić się na wzbudzeniu w swych pracownikach entuzjazmu i zaangażowania. Musi umieć dostosować się do sytuacji i mieć plan rozwiązania konfliktów, które mogą powstać w zespole lub między zespołem, a resztą firmy.

4.5. Organizacja pracy zespołu

1. Rekrutacja członków zespołu, a wcześniej sprawdzenie czy kandydat :

- Posiada odpowiednią wiedzę i umiejętności
- Odpowiada pożądanej charakterystyce osobowej
- Dysponuje czasem i będzie mógł się
- Jest zmotywowany do pracy
- Będzie pasował do innych członków zespołu.

2. Przedstawienie strategii i zadań oraz upewnienie się, że wszyscy jednakowo rozumieją jego cele i oczekiwane efekty.

3. Uzgodnienie zasad i metod pracy, dokonanie podziału zadań zgodnie z posiadanymi umiejętnościami.

4. Delegowanie uprawnień i odpowiedzialności.

5. Równoważenie zespołu – krytyczny czynnik sukcesu w każdym zespole.

Równowagę w zespole możemy zdefiniować np. wykorzystując „style uczenia się” Davida Kolba czyli:

- **Styl asymilacyjny** – zbieranie i prezentowanie danych w logicznej formie. Koncentracja bardziej na ideach koncepcjach niż na ludziach. Przedkładają logiczny sens ponad wartość praktyczną. Nie są zorientowani na rezultaty. Dążą do funkcji kierowniczych.
- **Styl dywergencyjny** – obserwatorzy różnych sytuacji, które potrafią łączyć w spójną całość. Niechętni do konkretnych działań. Szerokie zainteresowanie. Analizują problemy, sugerują rozwiązania i proponują twórcze podejście.
- **Styl akomodacyjny** – styl ludzi zorientowanych na rezultaty. Łatwo dostosowują się do zmian, dostosowują teorię do praktyki. Potrafią pracować w zespole. Aktywne działania sprawiają im przyjemność.
- **Styl konwergencyjny** – ludzie zbierający informacje po to, by rozwiązywać problemy. Skutecznie stosują wiedzę teoretyczną. Znajdują rozwiązania, lecz wprowadzanie planów w życie nie wychodzi im najlepiej.

4.6. Zasady skutecznego działania

1. Praca zespołowa wymaga zrozumienia celów stojących przed grupą i zaangażowania w ich realizację. (Cele powinny być jasno zdefiniowane, zrozumiałe i akceptowane przez członków zespołu).

2. Praca zespołu zadaniowego wymaga maksymalnego wykorzystania potencjału ludzkiego w grupie

- należy włączyć wszystkie odpowiednie osoby mające wiedzę, doświadczenie i umiejętności do pracy zespołowej
- należy włączyć osoby, które będą uczestniczyć we wdrażaniu wypracowanych rozwiązań
- trzeba zadbać o właściwy dobór członków zespołu zadaniowego

3. Pracę zespołu zadaniowego ułatwia dbałość o elastyczność, wrażliwość na potrzeby innych i kreatywność

- nie zawsze jest prawdą, że „co dwie głowy to nie jedna”
- wiele osób pracuje bardziej kreatywnie, gdy są stymulowane przez innych
- prace zespołu zadaniowe powinny być realizowane w odpowiedniej formie, wyzwalającej kreatywność
- należy zachęcać do wzajemnego wspierania się w pracy zespołowej (eliminacja wrogości, obojętności, zajmowania pozycji obronnej)

4. Praca zespołowa zależy od podziału przywództwa

- czasem w zespole zadaniowym warto wspierać przywództwo różnych osób w różnym czasie

5. Praca zespołu projektowego zależy od skutecznych procedur rozwiązywania niezgodności

- różnice międzyludzkie stanowią zarówno dużą zaletę, jak i poważną wadę w działaniu zespołowym,

- głosowanie? – grupa mniejszościowa może stwarzać problemy w późniejszym czasie,
- dążenie do jedności? – nie zdarza się często. Wymaga długiego czasu i dużej cierpliwości,
- kompromis? – decyzja podejmowana w oparciu o dwa przeciwstawne
- punkty widzenia. Wynik końcowy różni się od każdego z tych punktów
- widzenia,
- konsensus? – najlepsza metoda. Grupa uzgadnia kolejne działania. Osoby
- innym podejściu zgadzają się na przetestowanie i ocenę próbnej decyzji.

6. Praca zespołowa zależy od tego czy i w jakim stopniu grupa potrafi analizować swoje zadania i działania oraz od umiejętności ciągłego uczenia się

- motywacje
- prawdziwe przyczyny przynależności do zespołu
- konflikty, urazy
- zrozumienie i utożsamianie się z celem
- dobry dobór członków zespołu

7. Praca zespołu doskonali się dzięki sprzyjającemu klimatowi organizacyjnemu

- dobra informacja, delegacja uprawnień, warunki pracy

8. Praca zespołu jest zależna od zaufania i otwartej komunikacji

- stworzenie zaufania wymaga czasu
- zaufanie prowadzi do otwartej komunikacji, sprzyja również tolerancji dla odmiennych osobowości i poglądów.

9. Praca zespołu zależy od silnego poczucia przynależności do grupy

- uczestnictwo w zespole wymaga zaangażowania od każdego uczestnika
- zaangażowanie – to także chęć współpracy z innymi i poszanowanie poglądów partnerów.

5. Zarządzanie czasem

- Ustalanie priorytetów - pilne, ważne
- Celowe odizolowanie się i późniejsze załatwianie telefonów
- Koncentracja na ograniczonej liczbie zadań
- Bardzo wczesne załatwianie najważniejszych zadań
- Dzielenie większych zadań na małe porcje
- Szybkie odrabianie strat
- Planowanie zadań do wykonania podczas naszej nieobecności
- Ramy czasowe
- Ostateczny termin - działanie mobilizujące
- Za dobre planowanie nagroda – nie bierzemy pracy do domu
- Tworzenie bloków pracy dla większych lub jednorodnych zadań
- Spotkania - złodziej czasu
- Urządzenia biurowe i sprzęt

5.1. Szacowanie czasu trwania zadania

Konieczne jest uzyskanie odpowiedzi na pytania:

- Jakiego nakładu pracy/liczba godz. roboczych/potrzeba do zrealizowania zadania?
- Jaki jest czas trwania lub przedział czasu niezbędny do zakończenia zadania?
- W jaki sposób ustalone zostały obydwie wielkości?
- - ilość osób wyznaczonych do wykonania zadania,
- - wymiar ich czasu pracy,
- - dni wolne, święta, weekendy, urlopy, inne,
- - ilość godzin dziennie poświęconych na realizację projektu,
- Czas trwania powinien zostać wynegocjowany, a nie skalkulowany.

5.2. Metody prognozowania czasu trwania działania

1. Podobieństwo do innych działań.

- Czy podobne działania zostały już ukończone w innych firmach?
- Zbierz informacje od osób, które realizowały podobne działania.
- W oparciu o zebrane dane sporządź prognozę.

2. Analiza danych historycznych.

- Warto prowadzić księgi działań, gromadząc w nich m.in. dane dotyczące czasu realizacji działania, dostępnych zasobów, umiejętności członków zespołu, itp. W tym przypadku odwołujemy się do dokumentów a nie, jak poprzednio do pamięci osób.

3. Rady ekspertów

4. Technika delficka – polega na wykorzystaniu wiedzy członków grupy. Stosuje się ją m.in. do wyznaczenia szacunkowych wartości niektórych wielkości. Sprowadza się do przeprowadzania ankiet wśród grupy ekspertów danej dziedziny, w których odpowiadają oni na pytania dotyczące przyszłości, podają też uzasadnienie dla swoich odpowiedzi. W następnych fazach są one wzajemnie konfrontowane tak, by eksperci wypracowali względnie zgodne stanowisko. Jednocześnie wzrasta szczegółowość zadawanych pytań.

6. Komunikacja w zespole

Termin „**komunikacja**” wywodzi się z łaciny od słowa *communicatio* i oznacza łączność, wymianę, rozmowę. Porozumiewanie się polega na słownym bądź bezsłownym przesyłaniu informacji i kształtuje relacje między ludźmi. Przekazywanie komunikatów odbywa się za pomocą umownych znaków, takich jak: *słowa, gesty, dźwięki litery, liczby, symbole*. Systemy takich znaków nazywamy kodami. Ze względu na to, że do dnia dzisiejszego powstała niezliczona ilość definicji terminu „komunikowanie” (już R. Merton w latach pięćdziesiątych naliczył ich około stu sześćdziesięciu, a do dziś powstało ich kilkakrotnie więcej), Bogusława Dobek - Ostrowska podaje definicję, która wg niej uchodzi za uniwersalną:

„**Komunikowanie** jest procesem porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Jego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami. Proces ten odbywa się na różnych poziomach przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki”.

Cały proces komunikowania można ująć w 3 kanały przekazu:

- Wypowiadany tekst, czyli słowa – kanał werbalny (7%)
- Sposób wypowiadania słów – kanał wokalny (38%)
- Zachowania niewerbalne – kanał wizualny (55 %)

6.1. Formy komunikacji

1. Ze względu na sposób przekazywania informacji wyróżnić można:

- komunikację werbalną i niewerbalną
- ustną i pisemną
- bezpośrednią i pośrednią.

2. Ze względu na relację nadawca - odbiorca wyróżnić można:

- komunikację jednokierunkową i dwukierunkową
- symetryczną i niesymetryczną,
- formalną i nieformalną
- obronną i podtrzymującą

3. Ze względu na kierunek przesyłanych komunikatów wyróżnić można:

- komunikację pionową
- komunikację poziomą

6.2. Funkcje komunikowania

- **informacyjna** (zbieranie informacji np. potrzebnych do wydania decyzji)
- **motywacyjna** (motywowanie)
- **kontrolna** (informowanie o standardach, powinnościach, obowiązkach)
- **emotywna** (wyrażanie emocji, uczuć)

6.3. Składowe komunikatu

W procesie komunikacji nie tylko jest istotne to, co się mówi, ale i to, w jakiej formie jest to przekazywane. Nawet najciekawszy komunikat przestaje być bowiem atrakcyjny, kiedy tylko zawodzi forma.

- treść – to, co się przekazuje
- forma – jak się to robi

6.4. Komunikacja niewerbalna – „Mowa ciała”

Mowa ciała, język ciała, komunikacja niewerbalna to zespół niewerbalnych komunikatów, nieświadomie nadawanych i odbieranych przez ludzi na wszystkich niewerbalnych kanałach jednocześnie. Informują one o podstawowych stanach emocjonalnych, intencjach i oczekiwaniach wobec rozmówcy. "Mowa ciała" odkrywa przed nami prawdziwą treść przekazu. To co naprawdę ważne - słyszymy i widzimy zmysłami.

Do głównych form komunikacji niewerbalnej należą:

- ekspresja twarzy
- kontakt wzrokowy
- gesty i inne ruchy ciała
- kontakt dotykowy
- postawa ciała
- dystans fizyczny między partnerami
- wygląd zewnętrzny
- otoczenie fizyczne
- organizacja środowiska
- głosowe lecz niewerbalne aspekty mowy
-

Dystans w komunikacji

Podziałem uwarunkowanym kulturowo jest tzw. dystans w komunikacji. Wyznacza on w naszym europejskim kręgu kulturowym cztery sfery:

- 0 - 45 cm – strefa intymności (zarezerwowana dla najbliższych)
- 45 - 120 cm – strefa towarzyska (znajomi, przyjaciele)
- 120 - 360 cm – strefa kontaktów społecznych (nieznajomi)
- Powyżej 360 cm zaczyna się strefa wystąpień publicznych.

Wkroczenie osób nieuprawnionych w którąś ze sfer stanowi naruszenie naszej prywatności – odbieramy to jako silny psychiczny dyskomfort.

Funkcje komunikacji niewerbalnej

- komunikowanie postaw, emocji i uczuć
- przekazywanie znaczeń
- wspomaganie komunikacji językowej
- ilustrowanie wypowiedzi
- zastępowanie mowy (gdy utrudniony kontakt werbalny)

6.5. Komunikacja werbalna

Komunikacja werbalna to **komunikacja oparta na słowie**. Sprowadza się ona do tego, iż przekazując komunikaty używamy słów. Rozmawiając z drugą osobą – używamy słów. Czytając książkę – odbieramy komunikaty autora przekazane nam za pomocą słów. Pisząc list lub wypracowanie przekazujemy komunikaty za pomocą słów. Źródłem komunikacji jest człowiek wysyłający komunikat. Komunikatem z kolei jest aktualna, fizyczna postać przekazywanej informacji. Komunikat może przybierać różne postacie. Dla mówcy nadawanym komunikatem jest treść jego przemówienia, dla piszącego – treść pisma, dla malarza obraz, dla policjanta kierującego ruchem na jezdni – odpowiedni układ rąk. Komunikat jest przekazywany do odbiorcy za pomocą wybranej przez nadawcę drogi, którą nazywamy **kanalem**. Każdy kanał ma swoje specyficzne **kody**, czyli znaki, symbole, gesty, których używamy w celu przekazania treści i znaczenia wysłanego komunikatu. Czynność zamiany naszych intencji na kod nazywamy **kodowaniem**. Odbiorca jest tym elementem w modelu komunikacji interpersonalnej, do którego komunikat jest kierowany. Wszystkie kody komunikatu wysłanego przez nadawcę muszą zostać odpowiednio przetłumaczone, aby informacja mogła być zrozumiana przez odbiorcę. Proces ten nazywamy **dekodowaniem**.

Należy pamiętać jednak, że na drodze przekazywania komunikatu mogą wystąpić pewne zakłócenia - zarówno po stronie nadawcy, jak i odbiorcy. Dlatego też w fazie końcowej procesu komunikacji, poprzez **sprężenie zwrotne**, upewniamy się zazwyczaj, czy komunikat został właściwie odebrany i czy porozumienie (co do jego treści) zostało osiągnięte. Komunikacja werbalna to przekazywanie informacji za pomocą wyrazów. Dużą rolę odgrywają tu takie czynniki, jak:

- akcent (badania dowiodły, że jest ważniejszy niż treść wiadomości!)
- stopień płynności mowy (świadczy o kompetencji i odpowiedzialności)
- treść wypowiedzi (jest uzależniona od władzy oraz związków międzyludzkich, uzależnionych od przyjętego systemu kulturowego).

Aby zapobiec nieporozumieniom, jakie mogą z tego tytułu wyniknąć, powinniśmy posiadać umiejętność aktywnego słuchania. Możemy to osiągnąć stosując następujące techniki:

- odzwierciedlenie – informujemy rozmówcę, jak zrozumieliśmy jego odczucia lub intencje
- parafrazowanie – ujmujemy inne słowa zasłyszany komunikat, upewniając się czy dobrze został zrozumiany
- klaryfikacja – skłaniamy rozmówcę do skoncentrowania się na głównej idei komunikatu lub prosimy o bardziej precyzyjne wyjaśnienie sprawy
- potwierdzenie – dopowiadamy pewne słowa, potwierdzając, że jesteśmy zainteresowani wypowiedzią i słuchamy uważnie

STRUKTURA KOMUNIKATU

Prowadząc najprostsze i najkrótsze nawet wystąpienie warto wyraźnie zaznaczyć w nim trzy części: wstęp, rozwinięcie i zakończenie. Kluczem do sukcesu jest zapowiedź tego co będzie dalej, przejście do omówienia tego oraz podsumowanie. Zastosowanie takiego podziału sprawia, że nasz komunikat jest łatwiejszy w odbiorze i bardziej zrozumiały. Co więcej – słuchacze więcej z niego zapamiętają, a my dodatkowo będziemy postrzegani jako profesjonalni mówcy.

1. wstęp – „powiedz, o czym powiesz”
2. rozwinięcie – „powiedz to”
3. zakończenie – „powiedz o czym powiedziałaś”

ZASADY SKUTECZNEJ KOMUNIKACJI

- reguła jasności komunikatu (używanie prostego, zrozumiałego słownictwa),
- reguła zwięzłości komunikatu (skracanie zbędnych, długich wypowiedzi)
- reguła empatii (umiejętność wczucia się w rolę naszego rozmówcy, jego nastawienia i oczekiwań co do formy i zawartości wysyłanych wzajemnie komunikatów). Ważną zasadą w zakresie komunikacji interpersonalnej jest zachowanie spójności pomiędzy przekazem werbalnym a ekspresją niewerbalną. Najważniejsza natomiast pozostaje przyjazna i życzliwa postawa wobec rozmówcy. Potrafi ona zrekompenzować wszelkie deficyty kompetencji komunikacyjnych!

KOMUNIKACJA W ZESPOLE

- Sukces zespołu zależy od tego czy odpowiednie informacje dotrą w odpowiednim czasie do odpowiednich członków zespołu.
- Zadaniem kierownika projektu jest rozpoznanie potrzeb komunikacji i zapewnienie właściwego obiegu informacji w zespole
- Czas przekazywania informacji jest w komunikacji czynnikiem krytycznym.

Jeśli informacja zostanie przekazana zbyt późno lub wcześniej mogą powstać problemy.

- Treść komunikatów, ich zakres, zapotrzebowanie na nie i zrozumiałość
- Kanały dystrybucji (np.: bezpośrednie spotkania, maile)

7. Twórcze rozwiązywanie problemów

- **Twórcze myślenie** – generowanie pomysłu, rozwiązanie prowadzące do znajdowania nowych sposobów postrzegania danego problemu (postępowanie nie zawsze zgodne z logiką),
- **Innowacja** – akt wprowadzania czegoś nowego, modyfikacja usługi, technologii,
- **Kreatywność** – stan lub właściwość bycia pomysłowym; umiejętność tworzenia,
- **Zmiana** – przechodzenie z jednego stanu w inny.

Etapy postępowania:

- **Definiowanie problemu** – określenie pożądaných rezultatów. Rola asymilatorów.
- **Zbieranie właściwych informacji** – specyfikacja potrzebnych danych (również asymilatorzy)
- **Generowanie pomysłów** – zastosowanie „burzy mózgów”. Rola dywergentów.
- **Ocenianie i hierarchizowanie pomysłów** – skrócenie listy możliwych rozwiązań do jednego lub dwóch (praca dla konwergentów)
- **Tworzenie planu wdrożenia rozwiązania** – cały zespół z wiodącą rolą akomodatora.

8. Rola kierownika zespołu

Umiejętności wymagane od kierownika:

- planowanie
- organizacja pracy
- kontrola

Poniższy **schemat siedmiu kroków** może posłużyć jako narzędzie kierownika zamierzającego zbudować zespół:

1. Określ Cele

Podstawą jest ustalenie tego, co firma pragnie uzyskać tworząc zespoły, jakie są konkretne oczekiwania, jakie priorytety. Jasno sformułuj i zapisz cele, jakie ma za zadanie osiągnąć twój zespół. Pomocna w definiowaniu celów jest formuła „SMART”, mówiąca, że każdy cel powinien spełniać poniższe kryteria. Tak więc każdy cel powinien być:

S – Specific (precyzyjnie określony, konkretny)

M – Measurable (mierzalny, możliwy do określenia przy pomocy liczb, jednostek, norm, etc.)

A – Acceptable (akceptowany przez wszystkich, którzy będą dążyć do jego realizacji)

R – Reliable (realny, możliwy do osiągnięcia)

T – Time bounded (określony w czasie)

2. Określ Zasoby

Zastanów się, czy dysponujesz ludźmi, kapitałem, infrastrukturą, czasem i informacjami na koniecznym poziomie; jeśli trzeba możesz opracować sposoby pozyskania brakujących zasobów.

3. Określ Sposób Pracy Zespołu

Najłatwiej dokonasz tego odpowiadając na zestaw poniższych pytań. Oczywiście zależnie od specyfiki zadania mogą pojawić się dodatkowe pytania. Czy działalność zespołu ma być ciągła czy czasowa? Czy praca w zespole będzie jedynym zajęciem dla osób stanowiących zespół czy dodatkowym?

Jakie zadania stoją przed grupą i od czego powinna zacząć?

Jak dalece zespół może ingerować w funkcjonowanie firmy?

4. Określ Sposoby Motywowania

Opracuj system nagród przewidzianych dla pracowników za określone wyniki pracy zespołu – pamiętaj że należy nagradzać wszystkich członków oraz że uczestnictwo w zespole nigdy nie może być traktowane jako kara, nie może wiązać się np. z przymusowym pozostawianiem w pracy poza normatywnym czasem pracy, obciążeniem dodatkowymi obowiązkami, etc.

5. Określ Sposoby Oceny Pracy

Przede wszystkim musisz opracować system ewaluacji i poinformować o obowiązujących kryteriach przed rozpoczęciem prac zespołu. Ocena efektów działań grupy i wkładu pracy poszczególnych osób jest niezwykle trudnym zadaniem dlatego musi być bardzo szczegółowo przygotowana i przetestowana przed wprowadzeniem. Nigdy nie stosuj odpowiedzialności zbiorowej – to cecha grup, nie zespołów. W zespole oceniasz zarówno indywidualną pracę członków jak i cały zespół.

6. Określ Skład Grupy

Skład grupy nie może być przypadkowy, wymuszony ani narzucony przez dotychczasową strukturę zatrudnienia. Kryteria doboru członków powinny wynikać z zadań stawianych przed zespołem oraz osobistych predyspozycji i posiadanych kompetencji.

7. Wybierz Lidera (Liderów)

Skuteczne działanie wymaga przywódcy, który będzie koordynował pracę, delegował zadania, rozładowywał konflikty, dostarczał informacji. Rola lidera, tak jak każda rola w zespole, powinna przypaść odpowiedniej osobie - posiadającej cechy, które przyczynią się do szybkiej integracji grupy. Lider może być wyznaczony lub wyłoniony naturalnie. Jeśli rola lidera nie będzie przechodnia przywódca musi również posiadać narzędzia umożliwiające mu utrzymanie autorytetu w grupie przez cały okres pracy zespołu. Ustalenie powyższych warunków istnienia zespołu stanowi punkt wyjścia do jego właściwego organizowania. Po tym etapie dochodzi do pierwszych spotkań składu grupy. Podczas nich członkowie grupy poznają się, dokonują podziału ról i obowiązków, wypracowują metody działania – jest to czas na ustalenie sposobu komunikacji, norm regulujących pracę oraz ukierunkowanie działań.

9. Delegowanie uprawnień

Delegowanie jest procedurą, w wyniku której Twój podwładny, współpracownik uzyskuje niezbędne uprawnienia do podejmowania decyzji na konkretnym odcinku wykonywanej przez Ciebie pracy lub pełnionej funkcji. Ty zachowujesz odpowiedzialność. Np. dostajesz "kogoś do pomocy" w sytuacji dużego zadania lub spiętrzenia się prac.

PRACA W GRUPACH

Co możemy delegować i komu? Prezentacja pracy grup.

PRACA INDYWIDUALNA

Co ja mogę delegować?

1. Co zyskujesz dzięki delegowaniu?

- Zmniejszenie obciążenia pracą
- Większą swobodę pozwalającą na skoncentrowanie się na opracowywaniu planów i pracy twórczej
- Rozwój podległego personelu i pełniejsze wykorzystanie jego kwalifikacji
- Większe zaangażowanie i zadowolenie z pracy, poprawa morale i wzajemnego zaufania między
- Podejmowanie decyzji przez osoby znajdujące się bliżej zadań i problemów i dzięki temu przyspieszenie ich wykonania czy rozwiązania
- Przeszkolenie zastępców na wszystkich szczeblach, bardziej efektywne działanie całej organizacji
- Decentralizacja ryzyka (jedno zadanie może wykonać więcej niż jedna osoba)

2. Zanim zaczniesz delegować – przeprowadź analizę swojej pracy:

- Co robię teraz?
- Dlaczego to robię?
- Czy powinienem dalej to robić i dlaczego?
- Komu mógłbym w tej chwili przekazać dane zadanie?
- Kogo jeszcze mogę wyszkolić, by to robił i jak?

3. Wyodrębnij zadania, których NIE można przekazać, takie jak:

- Sprawy mające kluczowe znaczenie dla utrzymania kontroli nad całością
- Sprawy związane z dyscypliną pracy kolegów podwładnego
- Sprawy poufne, dotyczące bezpieczeństwa i polityki zastrzeżone dla zajmowanego przez Ciebie stanowiska

4. Opracuj plan przekazania kompetencji określając szczegółowo:

- Zadania, które będą przydzielone personelowi
- Potrzeby w zakresie dodatkowych pełnomocnictw i środków
- Potrzeby w zakresie szkolenia

5. Udziel instruktażu podwładnemu:

- Upewnij się, że podwładny rozumie zakres delegowanych zadań i kompetencji
- Powiadom cały zainteresowany personel o przekazaniu zadań i kompetencji
- Daj podwładnemu wiarę w siebie
- Ustal procedurę okresowego sprawdzania efektywności
- Wspólnie oceniaj postęp prac i ustalaj progresywne normy i cele
- Skoryguj opisy stanowisk – własnego i podwładnego – po pomyślnym przekazaniu kompetencji

Zawsze pamiętaj!

Można przekazać uprawnienia i obowiązki nie można jednak przekazać odpowiedzialności. Tak więc delegowanie wiąże się z podjęciem ryzyka – jest ono mniejsze, jeśli wybór osoby, założenia planu i szkolenie były zrealizowane w sposób właściwy.

DYSKUSJA WŚRÓD UCZESTNIKÓW

- Jakie problemy mogłyby wyniknąć, gdybyś miał delegować komuś źle sprecyzowane zadanie?
- Jeśli przekazemy komuś pewien zakres kompetencji i on to źle zrozumie, czy ma to jakieś znaczenie?
- Dlaczego?
- Dlaczego nie?
- Jakie znaczenie może mieć fakt, że osoba, której delegowaliśmy zadanie popełni błąd?
- Czy zgadzasz się ze stwierdzeniem: "Poprzez delegowanie mogę sprawić, że mój zespół będzie bardziej elastyczny?" - Uzasadnij swój pogląd
- Czy zgadzasz się ze stwierdzeniem: "Poprzez delegowanie mogę podnosić kwalifikacje podwładnych" Uzasadnij swój pogląd
- Czy powinno się delegować zadania rutynowe, czy dotyczące projektów stanowiących wyzwanie dla realizatorów? - Zilustruj swój pogląd
- Czy powinno się delegować całe zadania czy poszczególne części? Podaj przykłady na poparcie swojej opinii

10. Kultura organizacyjna

Kultura organizacyjna to zbiór podstawowych wartości i norm postępowania, dominujący w danej organizacji, podbudowany założeniami i przejawiający się poprzez artefakty.

10.1. Czym jest kultura organizacyjna?

- Kultura organizacyjna stanowi wzór **wartości, norm, przekonań, postaw i założeń**, które nie muszą być sformułowane, ale które kształtują zachowanie ludzi i sposoby realizacji zadań.
- Wartości - odnoszą się do tego, co uznawane jest za ważne w zachowaniu ludzi i organizacji.
- Normy – to niepisane zasady zachowania
- Kultura stanowi „społeczne spoiwo” i wytwarza poczucie wspólnoty, przez co przeciwdziała procesom różnicowania, stanowiącym nieuniknioną część życia organizacji.
- Kultura oferuje wspólny system znaczeń, stanowiący podstawę komunikowania się i wzajemnego zrozumienia

Wartości i normy – jako podstawa kultury organizacyjnej tworzone są na 4 sposoby (Schein 1990):

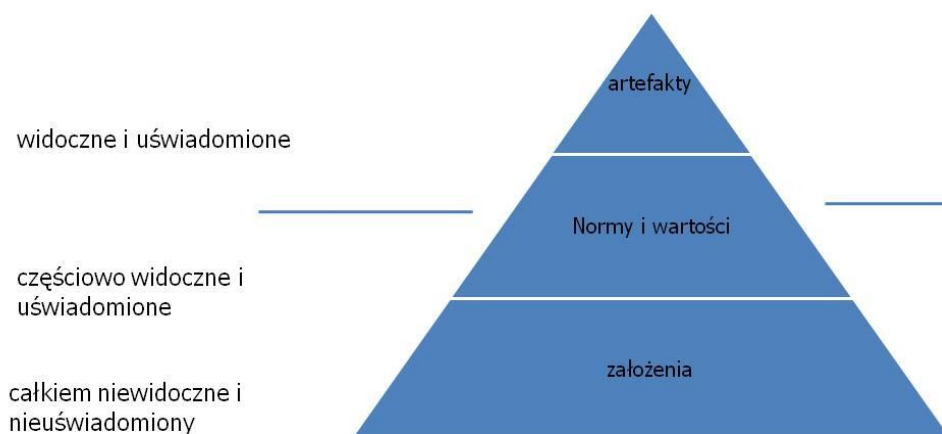
- Kulturę tworzą liderzy organizacji, zwłaszcza ci, którzy kształtowali ją w przeszłości (utożsamianie się z liderami posiadającymi wizję, traktowanie ich zachowań jako modelowych).
- Kultura tworzy się wokół wydarzeń krytycznych, ważnych sytuacji, w wyniku których uzyskuje się doświadczenia dotyczące pożądanego lub niepożądanego zachowania.
- Kultura rodzi się z potrzeby utrzymania skutecznych, sprawnych stosunków między członkami organizacji, w wyniku czego formowane są wartości i oczekiwania (Furnham i Gunter 1993).
- Kulturę kształtuje otoczenie zewnętrzne, które może być stosunkowo dynamiczne lub niezmiennie.

10.2. Składniki kultury organizacyjnej

- **WARTOŚCI**
- **NORMY**
- **ARTEFAKTY/KONWENCJE**

„GÓRA LODOWA” - model E. Scheina
(poszczególne poziomy wyodrębnione zostały ze względu
na ich trwałość i widoczność)

Poziomy kultury organizacyjnej



Źródło: A. K. Koźmiński (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka., Warszawa 1995, s. 299

10.2.1. Artefakty

(zewewnętrzne formy danej kultury - jej powierzchniowe odzwierciedlenie)

- artefakty językowe (język, opowiadania, mity),
- artefakty behawioralne (zwyczaje, wzorce zachowań, ceremonie, rytuały),
- artefakty fizyczne (technologie, organizacja biura, sposoby przygotowania dokumentów, logo etc.)

Ważną rolę spełniają mity odwołujące się np. do historii firmy, jej sukcesów, początków. Mity mają za zadanie wzmocnienie pozytywnego obrazu firmy i wyjaśnianie konkretnych zjawisk czy zwyczajów. Równie ważne wydają się rytuały i ceremonie, dzięki którym zespół pracowniczy czuje się całością, a każdy z uczestników może poczuć swoją przynależność do zespołu.

10.2.2. Wartości i normy

Wartości określają sposób bycia i postępowania, który jest uznawany przez członków organizacji za dobry i pożądany. Są podstawą ocen wykorzystywanych przez członków organizacji do określenia sytuacji, działań, przedmiotów i ludzi. Wartości, to inaczej mówiąc punkty odniesienia pozwalające ocenić poglądy lub działania. Normy, to modelowe sposoby rozwiązywania problemów. Określają akceptowalne role członków organizacji i standardy zachowań. Normy konkretyzują się w postaci reguł (prawa, regulaminy, zalecenia) dopuszczalnych granic zachowań. Normy zawsze obwarowane są sankcjami - pozytywnymi i negatywnymi oraz formalnymi i nieformalnymi.

10.2.3. Założenia kulturowe

(sam spód „góry lodowej”)

Najgłębszy, a zarazem najtrwalszy i najtrudniejszy do uchwycenia poziom. Założenia odnoszą się do natury człowieka, relacji międzyludzkich, dobra i zła, pojmowania prawdy, samej organizacji, natury otoczenia i relacji organizacji z otoczeniem, charakteru i motywacji działań ludzkich itp. Odzwierciedleniem czy też pochodną założeń są w dużej części normy i wartości obowiązujące w firmie – poprzez poznanie ich można dotrzeć do założeń kulturowych. Inaczej mówiąc są one „wewnętrznymi” abstrakcyjnymi aksjomatami.

PRACA INDYWIDUALNA UCZESTNIKÓW

Ćwiczenie 3 – wzór w ostatnim rozdziale materiałów

TEST – DIAGNOZOWANIE KULTURY ORGANIZACJI



Źródło: A. K. Koźmiński (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka., Warszawa 1995, s. 305

10.3. Cztery wymiary różnic kulturowych

(wpływających na kształt kultury organizacyjnej) - wg.G.Hotstede'a

Zasięg (dystans) władzy różny stopień społecznej akceptacji dla nierówności posiadanej władzy, określający zasięg i charakter stosunków podporządkowania

Stopień unikania niepewności różna skłonność do ponoszenia ryzyka, różny stosunek do zmiany, różne postrzeganie przyszłości (jako zagrożenia lub szansy)

Indywidualizm vs. Kolektywizm różnice w postrzeganiu co jest głównym, najważniejszym składnikiem społeczeństwa - jednostka czy grupa

Męskość vs. Kobiecość różnice w spostrzeganiu cech (dóbr) cenionych czy dominujących (kultury męskie - rywalizacja, konkurencja, aktywność, dobra materialne; kultury kobiece - łagodność, opiekuńczość, współczucie, współpraca, pomoc).

10.4. Klasyfikacje kultury organizacyjnej

Harrison – „ideologie organizacji”

1. Zorientowane na władzę (konkurencyjność, znaczenie bardziej osobowości niż fachowości)
2. Zorientowane na ludzi (jednomyślne, odrzucające rolę kierownictwa)
3. Zorientowane na zadanie (kompetencje, dynamika)
4. Zorientowane na rolę – postępowanie zgodne z prawem, legalność, biurokracja **Schein**
5. Kultura władzy – przywództwo w rękach kilku osób, opiera się na ich zdolnościach - wykazująca cechy przedsiębiorczości
6. Kultura roli – władza jest podzielona między lidera i strukturę biurokratyczną; role i zasady jasno określone
7. Kultura osiągnięć – nacisk na osobistą motywację i zaangażowanie, ceni się wpływ na innych i zadowolenie z pracy
8. Kultura wsparcia – wkład wynika z poczucia zaangażowania i solidarności, a relacje międzyludzkie opierają się na współzależności i zaufaniu

Kim S.Cameron, Robert E.Quinn (2003)

1. Kultura klanu
2. Kultura hierarchii
3. Kultura rynku
4. Kultura adhocracji

10.5. Rodzaje kultury organizacyjnej

Kultura władzy - sieć pajęcza

Kultura ta jest oparta na centralnej osobie lidera (lub ścisłej grupie liderów), która wywiera silny wpływ na całą organizację wzdłuż „promieni” rozchodzących się od centrum, na zewnątrz organizacji. Decyzje w tej kulturze są podejmowane raczej pod wpływem priorytetów liderów, niż na podstawie procedur logicznych.

Kultura roli - grecka świątynia

Siłą kultury roli jest jej specjalizacja. Każdy „filar” to prawie samodzielny wydział lub projekt - „filarami” mogą być też specjaliści i ich funkcje. Praca każdego z tych filarów i współpraca między nimi jest koordynowana przez Zarząd, który można przedstawić jako dach świątyni. Praca w tej kulturze jest z reguły mocno biurokratyzowana. Współpraca między filarami oparta jest na procedurach i zakresach czynności.

Kultura celu - siatka

W kulturze tej główny nacisk jest położony na to, by praca (program, projekt, zadanie) została wykonana. Władza wynika z wiedzy i doświadczenia w wykonywaniu danego rodzaju zadań. Kultura celu jest ukierunkowana na pracę zespołową, na grupę osiągającą wspólny cel. Główną zaletą tej kultury jest jej wielka elastyczność i możliwość przystosowywania się do zmiennych warunków.

Kultura jednostki - jednostka stanowi centrum

Taka firma stworzona jest dla pracownika i do zaspokajania jego potrzeb zawodowych. Rola firmy sprowadza się tylko do zorganizowania wygodnego miejsca pracy. Zwykle są to grupy skupiające prawników, księgowych, architektów i konsultantów - czyli specjalistów uprawiających częstokroć tzw. wolne zawody. Jednostka może opuścić firmę, ale sama firma nie ma prawa podejmować decyzji odnośnie pracownika.

11. Materiały dla uczestników

ĆWICZENIE 1 - KWESTIONARIUSZ LASI

Załącz, że jesteś zaangażowany w każdą z opisanych poniżej 12 sytuacji. Przeczytaj każdy punkt uważnie. Pomyśl o tym, co Ty zrobiłbyś w każdej sytuacji. Następnie zakresł literę przy zdaniu opisującym to działanie, które wg Ciebie najbliższej określa Twoje zachowanie. Odpowiadając weź pod uwagę sposób, w jaki zachowałeś się w przyszłości lub, w jaki zachowałbyś się, gdyby zaistniała opisana sytuacja. Czytając opis sytuacji interpretuj ją w kategoriach środowiska lub zdarzeń, gdy występujesz w roli lidera. Rozważaj wszystkie sytuacje pod kątem tej jednej konkretnej roli

Lp.	SYTUACJA	MOŻLIWE DZIAŁANIA
1.	Twoi podwładni ostatnio nie reagują na Twoje przyjazne rozmowy i oczywiste zainteresowanie ich dobrem. Wyniki pracy Twojego zespołu spadają.	A. Podkreślasz wagę standardowych procedur i konieczność realizowania zadań B. Dajesz znać że jesteś gotowy i otwarty na dyskusję, ale nie naciskasz C. Rozmawiasz z podwładnymi, a następnie wyznaczasz cele i zadania do realizacji D. Świadomie (rozmyślnie) nie interweniujesz
2.	Wszyscy zauważają, że wyniki pracy w Twoim zespole są coraz lepsze. Od jakiegoś czasu upewniłeś się, czy wszyscy członkowie zespołu są świadomi swoich ról oraz obowiązujących standardów i norm	A. Angażujesz się w przyjazne rozmowy z pracownikami, ale cały czas kontrolujesz, czy wszyscy członkowie zespołu są świadomi swoich ról i obowiązujących standardów

	jakości.	<p>B. Nie podejmujesz żadnego określonego działania, zostawiasz ich w samodzielnej realizacji zadań</p> <p>C. Robisz, co możesz, aby zespół odczuł, że jest ważny i zaangażowany</p> <p>D. Podkreślasz wagę terminów, standardów i zadań</p>
3.	Członkowie Twojego zespołu nie są w stanie sami rozwiązać jakiegoś wewnętrznego problemu. Zwykle w takiej sytuacji zostawiasz zespół samemu sobie. Wyniki pracy i relacje międzyludzkie w zespole były i są dobre.	<p>A. Angażujesz zespół we wspólne rozwiązanie problemu</p> <p>B. Pozwalasz im samodzielnie rozwiązać problem</p> <p>C. Działasz szybko i zdecydowanie, aby poprawić sytuację i ukierunkować ludzi na cele i zadania</p> <p>D. Zachęcasz grupę do pracy nad problemem i dajesz znać, że jesteś gotowy i otwarty na dyskusję.</p>
4.	Rozważasz poważną zmianę w sposobie organizacji pracy zespołu. Twoi podwładni mają na swoim koncie znaczące sukcesy- to dobry i efektywny zespół. Zgadzają się z Tobą, że zmiany są potrzebne.	<p>A. Pozwalasz zaangażować się członkom zespołu w tworzenie i wprowadzenie zmian ale nie naciskasz ich</p> <p>B. Ogłaszasz zmiany, a następnie wprowadzasz je ściśle kontrolując przebieg procesu</p> <p>C. Pozwalasz zespołowi samodzielnie określić nowe kierunki działania i organizacji pracy</p> <p>D. Włączasz w projekt opinie zespołu, ale to Ty kierujesz i mocno kontrolujesz wszystko.</p>
5.	Wyniki pracy Twojego zespołu obniżyły się w ciągu ostatnich kilku miesięcy. Podwładnych mało obchodziła realizacja celów i zadań. W przeszłości pomagała zmiana i przypomnienie pełnionych ról. Twoi ludzie potrzebują ciągłego przypomnienia aby praca była zrobiona.	<p>A. Pozwalasz zespołowi samodzielnie określić własny kierunek i dojść do ponownej równowagi. Czekasz.</p> <p>B. Uwzględniasz propozycje nowych rozwiązań płynące od zespołu, ale pilnujesz ,aby cele zostały zrealizowane</p> <p>C. Ustalasz na nowo cele i zadania, przypominasz i ostrożnie, ale bardzo uważnie nadzorujesz</p> <p>D. Mobilizujesz zespół do zaangażowania w działania i podejmowania decyzji. Pilnujesz, aby na nowo postawione cele i zadania zostały osiągnięte.</p>
6.	Przyszedłeś do zespołu, w którym wszystkie działania toczą się sprawnie i efektywnie. Twój poprzednik prowadził twardą politykę kadrowanie bawił się w sentymencie i „przyjaźnie”. Chcesz utrzymać efektywność, ale równocześnie planujesz humanizowanie środowiska pracy –wejście w bliższe relacje z	<p>A. Robisz, co możesz aby zespół poczuł się ważny i włączony do działania</p> <p>B. Uwzględniasz propozycje zespołu, ale pilnujesz, aby cele zostały zrealizowane</p> <p>C. Świadomie (rozmyślnie) nie zmieniasz stylu kierowania ludźmi</p> <p>D. Mobilizujesz zespół do zaangażowania</p>

	ludźmi.	w podejmowanie decyzji, ale kontrolujesz realizację celów i zadań
7.	Rozważasz duże zmiany w organizacji pracy/ zespołu. Podwładni przekazali swoje uwagi o potrzebnych zmianach. Grupa wykazuje na co dzień dużą elastyczność i zaangażowanie w swoich działaniach jest otwarta na zmiany.	<p>A. Określasz zmiany i uważnie nadzorujesz ich wprowadzenie</p> <p>B. Zdobywasz akceptację zespołu i pozwalasz im samodzielnie wdrożyć zmiany</p> <p>C. Jesteś skłonny do wprowadzenia zmian zgodnie z rekomendacjami zespołu, ale utrzymasz kontrolę nad wdrożeniem</p> <p>D. Unikasz konfrontacji i pozostawiasz bieg rzeczy samemu sobie. Niech wprowadzają nowości o których mówią.</p>
8.	Praca zespołu i relacje interpersonalne są dobre. Czujesz się trochę niepewnie w związku z brakiem perspektyw standardów i rozwoju dla zespołu.	<p>A. Postawiasz zespół i sytuację własnemu biegowi</p> <p>B. Dyskutujesz sytuację z pracownikami, a następnie inicjujesz konieczne zmiany</p> <p>C. Podejmujesz kroki, aby ukierunkować pracę zespołu w stronę jasno określonych zasad</p> <p>D. Działasz ostrożnie, by nie zepsuć relacji szef podwładny przez nadmierną dyrektywność</p>
9.	Twój przełożony mianował Cię na stanowisko, abyś pokierował pracą zespołu, będącego daleko w tle, jeśli chodzi o realizację rekomendowanych we firmie zadań. Ludzie w zespole mają wystarczający potencjał, aby Cię wesprzeć i realizować nowe zadania. Frekwencja na zebraniach zespołu jest słaba, przekształciły się one raczej w spotkania towarzyskie,	<p>A. Pozwalasz zespołowi, aby sam doszedł do tego, co się dzieje i przyjął właściwy kierunek</p> <p>B. Uwzględniasz nowe propozycje zespołu ale potem pilnujesz, aby cele zostały zrealizowane</p> <p>C. Definiujesz standardy, cele i zadania, a następnie uważnie nadzorujesz</p> <p>D. Pozwalasz zespołowi angażować się w wyznaczenie nowych celów ale nie naciskasz.</p>
10.	Twoi podwładni, którzy zazwyczaj są w stanie przyjąć na siebie nowe cele i odpowiedzialność, nie reagują pozytywnie na ostatnie Twoje innowacje, nowe cele i zadania	<p>A. Pozwalasz zespołowi zaangażować się w wyznaczenie nowych celów i standardów, ale nie naciskasz</p> <p>B. Jeszcze raz definiujesz cele, zadania i standardy- a następnie uważnie nadzorujesz wdrażanie.</p> <p>C. Unikasz konfrontacji, nie stosujesz nacisków</p> <p>D. Wprowadzasz pomysły i rekomendacje grupy, ale ściśle kontrolujesz czy nowe standardy</p>
11.	Awansowano Cię na nowe stanowisko. Poprzedni przełożony nie był zaangażowany w sprawy zespołu.	<p>A. Podejmujesz kroki aby ukierunkować podwładnych na pracę w jasno określony przez Ciebie sposób</p>

	Zespół realizuje zadania, a relacje osobiste są dobre.	<p>B. Angażujesz podwładnych w podejmowanie decyzji</p> <p>C. Rozmawiasz z ludźmi na temat wyników pracy w przeszłości i badasz potrzeby zespołu dotyczące ewentualnych nowych sposobów kierowania</p> <p>D. Dalej pozostawiasz grupę samą sobie.</p>
12.	Ostatnie informacje wskazują na występowanie wewnętrznych trudności pomiędzy niektórymi członkami zespołu. Twój podwładni mają na swoim koncie imponujące sukcesy - to bardzo dobry i efektywny zespół. Podwładni efektywnie realizują cele długofalowe. Pracowali w zgodzie przez ubiegłe lata. Wszyscy posiadają wysokie kwalifikacje i kompetencje zawodowe.	<p>A. Próbujesz swoich rozwiązań w pracy z zespołem</p> <p>B. Pozwalasz, aby zespół rozwiązał problem sam</p> <p>C. Działasz szybko i zdecydowanie, aby naprawić sytuację</p> <p>D. Dajesz znać, że jesteś do dyspozycji i otwarty na pomoc i dyskusje, ale uważasz by nie zniszczyć relacji szef-podwładny.</p>

Klucz do testu LASI

		Możliwe działania			
		(1)	(2)	(3)	(4)
Sytuacje	1	A	C	B	D
	2	D	A	C	B
	3	C	A	D	B
	4	B	D	A	C
	5	C	B	D	A
	6	B	D	A	C
	7	A	C	B	D
	8	C	B	D	A
	9	C	B	D	A
	10	B	D	A	C
	11	A	C	B	D
	12	C	A	D	B
	Suma kolumn	(1)	(2)	(3)	(4)

12. Polecane lektury

1. Andrycz J. , *Żeby zespół był zespołem*, Personel nr 10 (55) 1998
2. Chełpa S. , Witkowski T. , *Od rywalizacji do kooperacji*, Personel (dodatek) listopad 1999
3. Kossowska M. , Zgud J. , *Narodziny zespołu*, Personel nr 1314 (8283) 2001
4. Kossowska M. , *Ocena i rozwój umiejętności pracowniczych*, AKADE, Kraków 2001
5. Pawłowski A. , *Inwestowanie w klimat*, Personel nr 23(92) 2000
6. Siewierski B, *Motywacyjne aspekty pracy w zespole*, Vademecum MenedŜera, www.exbis.com.pl
7. Staszewski W. , *Jak przeżyć w pracy*, www.gazeta.pl
8. Stelmach W. , *Strachy na Lachy*, Personel nr 6(75) 2000
9. Terelak J. F. , *Psychologia MenedŜera*, Difin, Warszawa 1999 Szczepanik R. ,
10. Gazeta Prawna nr 6501