one press
książkiklasybusiness
księgarnia internetowa

IDŹ DO
PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ
SPIS TREŚCI

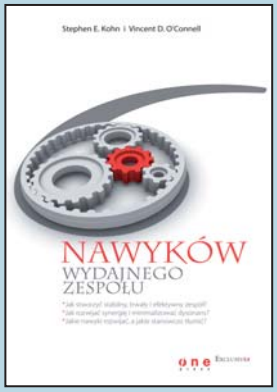
KATALOG KSIĄŻEK
KATALOG ONLINE
ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK
DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE
ZAMÓW INFORMACJE O NOWOŚCIACH
ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA
FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

6 nawyków wydajnego zespołu



Autor: Stephen E. Kohn, Vincent D. Oconnell
Tłumaczenie: Marta Czub
ISBN: 978-83-246-1429-5
Tytuł oryginału: 6 Habits of Highly Effective Teams
Format: A5, stron: 216

- Jak stworzyć stabilny, trwały i efektywny zespół?
- Jak rozwijać synergię i minimalizować dysonans?
- Jakie nawyki rozwijać, a jakie stanowczo tłumić?

Jak działa zespół marzeń?
Grupa idealnie dopasowana. Zostań budowniczym relacji międzyludzkich!

- Zdefiniuj zestaw umiejętności potrzebnych zespołowi.
- Znajdź osoby, które posiadają wszelkie niezbędne cechy.
- Stawiaj na poszerzanie horyzontów i myślenie lateralne.
- Zadbaj, by styl pracy lidera był dopasowany do grupy.
- Pamiętaj o odpowiednich treningach i potrzebnych szkoleniach.
- Obserwuj profesjonalny oraz emocjonalny rozwój zespołu.

Planowanie i realizacja projektów dla klientów, opracowywanie strategii, doskonalenie systemów, podejmowanie decyzji operacyjnych... to zadania, do których nowoczesne organizacje wykorzystują pracę zespołów. Co jednak sprawia, że ten system sprawdza się w praktyce? Zespół jest niczym mała orkiestra. Jego członkowie muszą posiadać indywidualne, choć uzupełniające się umiejętnoťci. Nad całością powinien zaś panować zdolny dyrygent. Tak powstaje wspaniały koncert oraz doskonale przeprowadzony projekt.

Dobrze dobrana i zgrana grupa nie powstaje z przypadku, ale w drodze drobiazgowej analizy kompetencji i osobowości. Wspólna świadoma współpraca, wzmacnianie więzi i wprowadzanie w życie pozytywnych nawyków stanowią o jej sile i trwałości. Autorzy książki skupiają się na sześciu takich nawykach, proponując prosty i praktyczny model, sprawdzający się w organizacji każdej wielkości.

one press

Wydawnictwo Helion
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel. 032 230 98 63
e-mail: helion@helion.pl

książkiklasybusiness one press

Spis treści

Przedmowa 11

Od autorów 15

Część I

Wstęp 21

Rozdział 1
Rezonans w zespole 31

Rozdział 2
Definicja zespołu i jego skuteczności 37

Rozdział 3
Rozwój zespołu 51

Rozdział 4
6 nawyków skutecznego zespołu 63

Część II

Rozdział 5
Nawyk nr 1. Wzmacnianie emocjonalnej gotowości do polepszania stosunków w zespole 71

Rozdział 6
Nawyk nr 2. Poszerzanie samoświadomości zespołu 103

Rozdział 7
Nawyk nr 3. Ćwiczenie empatii i okazywania szacunku 121

Rozdział 8
Nawyk nr 4. Tworzenie i regulowanie norm zespołowych 139

Rozdział 9
Nawyk nr 5. Myślenie lateralne 153

Rozdział 10
Nawyk nr 6. Powierzenie członkom zespołu adekwatnych ról 167

Posłowie 179

Dodatek A
Ankieta mająca na celu samoocenę zespołu 181

Dodatek B
Ćwiczenie umiejętności werbalizowania emocji 189

Bibliografia 197

Skorowidz 201

O autorach 209

ROZDZIAŁ 2

Definicja zespołu i jego skuteczności

Zespół: grupa wchodzących w interakcje osób, połączonych wspólnym celem, za który w równym stopniu ponoszą odpowiedzialność.

— definicja *zespołu* stworzona przez The Quality Assurance Project[1].

Co sprawia, że współpraca przy głównych zadaniach w organizacji daje znakomite rezultaty, a działania grupy zyskują szczególną wartość, natomiast jednostkowe wysiłki osób, które nie przykładają zbytniej wagi do relacji grupowych, nie dają oczekiwanych efektów? Z pewnością sukces zespołu uzależniony jest od wielu czynników. Zanim jednak przystąpimy do opisywania warunków niezbędnych do jego idealnego funkcjonowania, konieczne jest stworzenie podstawowej definicji określenia „zespół". Dopiero wtedy idea skuteczności pracy zespołowej może stać się w pełni zrozumiała.

[1] The Quality Assurance Project — organizacja powołana przez U.S. Agency for International Development (USAID) w celu podnoszenia jakości opieki zdrowotnej, rozwoju i edukacji prozdrowotnej w krajach rozwijających się — *przyp. red.*

Nie da się zaprzeczyć, że określenie „zespół" jest obecnie tak rozpowszechnione, że trudno dokładnie ustalić, co ten termin właściwie oznacza. Można go zastosować bardzo ogólnie do określenia grupy osób, którym przyświeca pewien wspólny cel. Przykładowo, nikogo nie dziwi, gdy największe nawet organizacje na świecie określają siebie mianem zespołów, żeby wzmocnić wśród swoich pracowników poczucie tożsamości grupowej. Stosowanie określenia „zespół" na poziomie makro różni się jednak zasadniczo od używania go w kontekście zespołu projektowego, funkcjonującego w ramach tych samych wielkich organizacji, a utworzonego w celu zaspokojenia konkretnej wewnętrznej potrzeby firmy lub wymagań klienta.

Istnieje wiele różnych definicji zespołu. Susan Cohen i Diane Bailey, zajmujące się badaniem zarządzania w organizacjach, dokonały dla „Journal of Management" zakrojonego na szeroką skalę przeglądu literatury dotyczącej skuteczności zespołów. Efektem ich pracy jest następująca definicja:

> Zespół to grupa osób, które podczas wykonywania powierzonych im zadań są od siebie wzajemnie zależne, wspólnie odpowiadają za wyniki pracy, postrzegają siebie oraz są przez innych postrzegane jako odrębna jednostka społeczna, osadzona w ramach innego, większego systemu społecznego lub kilku takich systemów (na przykład przedsiębiorstwa lub korporacji) oraz które tworząc wzajemne relacje, przekraczają granice strukturalne w organizacji.

W niezwykle popularnej książce poświęconej tej samej tematyce, zatytułowanej *Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, J. R. Katzenbach i D. K. Smith proponują zbliżoną definicję zespołu. Określają go jako:

> niewielką grupę osób obdarzonych komplementarnymi umiejętnościami, połączonych wspólnym celem, celami cząstkowymi oraz nastawieniem, za które czują się współodpowiedzialni.

Sądzimy, że aby członkowie istniejących zespołów mogli odnieść się do czynników, które omawiamy, oraz skutecznie się nimi posłużyć, należy szczegółowo określić typy grup, w przypadku których nasz model sześciu nawyków znajduje najlepsze zastosowanie. Posługując się ukutą przez Katzenbacha i Smitha definicją, można powiedzieć, że stworzona przez nas koncepcja skutecznego zespołu odnosi się do znakomitego funkcjonowania grup, których członkowie są obdarzeni *umiejętnościami w znacznym stopniu komplementarnymi, zintegrowani poprzez dążenie do wspólnego celu głównego i celów mu podporządkowanych* oraz czują się za nie *w wysokim stopniu współodpowiedzialni*. Wydaje nam się, że dzięki zastosowaniu stopniowania cech charakteryzujących zespół oraz zawężeniu zainteresowania do grup, w których wzajemna zależność osiąga znacznie wyższy poziom, rozwój opisywanych przez nas umiejętności nabiera bardziej praktycznego wymiaru. Nie chcielibyśmy raz na zawsze dokładnie określać maksymalnej liczby członków w zespole — owej niewielkiej grupy osób, o której mówi definicja Katzenbacha i Smitha. Niemniej jednak niewielka grupa musi być ograniczona przynajmniej w takim stopniu, żeby faktycznie mogła w niej zaistnieć wyraźnie dostrzegalna dynamika wzajemnej zależności członków. Nie można zaprzeczyć, że dynamika stosunków międzyludzkich, która wpływa na współzależność członków zespołu, jak również ich wspólna misja, postawione sobie cele cząstkowe oraz współodpowiedzialność zaczynają się rozpadać, a co za tym idzie, tracą na znaczeniu z chwilą, gdy zespół zaczyna się rozrastać. Choć nie istnieje magiczna liczba określająca rozmiar zespołu, do którego w największym stopniu odnoszą się umiejętności omawiane w tej książce, przyjmijmy, że w celu zapewnienia lepszego zrozumienia nasz model odnosi się do grup liczących od 6 do 30 osób. Z naszych obserwacji wynika bowiem, że to właśnie w tym przedziale mieści się najczęstsza liczba członków zespołów. Zakres ten jest dość duży, ponieważ mianem zespołu można w pewnych okolicznościach określić różnej wielkości grupy, zaś nasz model odnosi się właściwie do każdej z nich. Jednak czynniki, które mają największe znaczenie,

to wysoki poziom zaawansowania wspomnianych wcześniej umiejętności komplementarnych, wspólnych celów oraz współodpowiedzialności. To, w jakim stopniu zespół podda się działaniu powyższych czynników, określi, czy składa się on z odpowiedniej liczby członków.

Ponadto grupa musi charakteryzować się znaczną współzależnością oraz postrzegać siebie jako odrębną jednostkę społeczną. Żeby osiągnąć taki stopień współzależności oraz rozwinąć niezależną, jednostkową tożsamość, członkowie zespołu muszą spotykać się jak najczęściej lub też wchodzić ze sobą w interakcje na zasadzie komunikacji wirtualnej. Omawiane przez nas zagadnienia nie będą zbyt praktyczne w przypadku grupy, która nazywa siebie zespołem, ale jej członkowie nie spotykają się ani nie kontaktują ze sobą często i regularnie.

Model zespołu, na podstawie którego pracujemy, ukierunkowany jest w znacznie większym stopniu na *zespoły projektowe* niż na innego rodzaju grupy. Zespół projektowy oznacza grupę wykonującą określone czynności we wcześniej ustalonych ramach czasowych, postępującą według harmonogramu i planu, osiągającą etapy związane z pokonaniem kolejnych kamieni milowych, które pomagają oszacować stopień wykonania pracy w stosunku do głównych celów. Umiejscowienie w kontekście projektu sprawia, że opisane w tej książce umiejętności skutecznego zespołu nabierają szczególnego znaczenia.

Zespół projektowy charakteryzują następujące cechy:

- **Niewielka liczba osób.** Powstanie zespołów projektowych uzależnione jest od zakresu i wymagań projektu. Najlepiej, jeśli zadania zespołu przydzielane są z uwzględnieniem wydajności organizacji. W celu wykonania działań związanych z zakresem danego projektu organizacja nie powołuje do zespołu ani za mało, ani za dużo osób. Zbyt duża liczba członków jest równoznaczna z marnotrawstwem czasu i zasobów, zaś zbyt mała wiąże się z ryzykiem opóźnienia wykonania projektu ze względu na niewystarczającą liczbę

pracujących nad nim osób. Z tego względu w zespole powinna się znaleźć najmniejsza liczba osób niezbędnych do wykonania danej pracy. W miarę rozrastania się zarówno projektu, jak i zespołu można zrezygnować z kryterium niewielkiej liczby osób. W takim przypadku najlepszym modelem będzie mniejszy zespół pracujący nad niewielkim projektem cząstkowym w ramach jednego ogólnego programu.

- **Umiejętności komplementarne.** Najlepiej, jeśli zespoły projektowe gromadzą różne osoby, posiadające stosowne umiejętności i wiedzę. Umiejętności, kwalifikacje i kompetencje członków zespołu są kluczowym kryterium wyboru pracowników do udziału w projekcie. Zespoły projektowe są dobrym przykładem funkcjonowania koncepcji zespołu, ponieważ wymagają zastosowania procesu selekcji, podczas którego następuje dopasowanie wymagań związanych z danym zadaniem oraz osób o umiejętnościach odpowiadających tym wymaganiom. Co więcej, wspomniane umiejętności konieczne do wykonania określonych czynności powinny uzupełniać się wzajemnie lub ich wartość powinna być uwypuklona poprzez jednoczesne zastosowanie umiejętności niezbędnych dla osiągnięcia określonego celu. Komplementarność umiejętności członków zespołu przyspiesza jego pracę, ponieważ możliwe jest równoległe wykonywanie różnych zadań. Synergia staje się możliwa, kiedy kompetencje poszczególnych członków zespołu wzajemnie się zazębiają. Odpowiednia kombinacja umiejętności może wywołać efekt katalityczny: 2+2 = 8, umożliwiający działanie na znacznie wyższym poziomie. Zespół projektowy to idealna grupa, na której można przetestować sposoby takiego łączenia kompetencji — niejednokrotnie nawet związanego z wykorzystaniem umiejętności członków zespołu do realizacji umowy o podwykonawstwo — żeby sprostać wymaganiom związanym z danym zadaniem, a nawet je przewyższyć.

- **Wspólny cel.** Żeby grupa osób mogła przekształcić się w zespół, musi mieć ściśle określony, charakterystyczny dla siebie cel, który będzie uzasadniał łączenie się jej członków w pewną całość, będącą czymś więcej niż tylko połączeniem indywidualnych wysiłków dla wspólnej sprawy. Zespoły projektowe są dobrym przykładem funkcjonowania koncepcji zespołu, ponieważ projekty wiążą się zwykle z wcześniejszym określeniem zrozumiałego dla członków celu, nad którym mogą razem pracować. Rozpoczęcie projektu oznacza zazwyczaj sformułowanie misji i jasne sprecyzowanie celów. Struktura projektu jest idealna, żeby określić powód formowania zespołu, a mówiąc inaczej — cel.
- **Cele cząstkowe.** Projekty mają tę zaletę, że umożliwiają jasne zdefiniowanie misji i celów przyświecających podejmowanym wysiłkom, jak również określenie konkretnych celów cząstkowych. Cele cząstkowe rozumiane są często jako pokonanie tzw. kamieni milowych związanych z danym etapem, wytworzenie pewnych produktów oraz skuteczne sprostanie określonym standardom jakości. Zespół często nie ma innego wyjścia, niż ustalić wspólny cel główny, zaś jedynym sposobem na przejście od zamierzonego celu do działania jest ustalenie celów cząstkowych, odpowiadających określonym wcześniej standardom jakości. Zespoły projektowe stanowią dobry przykład grup, do których można zastosować nasz model, ponieważ z pewnym wyprzedzeniem jasno formułują cele cząstkowe swoich projektów oraz obowiązujące standardy jakości, jak również sposób ich oceny. Cele cząstkowe wskazują zespołom projektowym wyraźny kierunek: trzeba je wspólnymi siłami przeanalizować, osiągnąć oraz — w miarę możliwości — przewyższyć związane z nimi oczekiwania.
- **Postawy.** Projekty wykonywane są według planów i harmonogramów, które stanowią narzędzie kadry zarządzającej, pomocne przy dokumentowaniu nastawienia zespołu do wykonywania danej pracy. Jednak naszym zdaniem

planowanie projektu samo w sobie nie jest nawykiem skutecznego zespołu. Plan projektu jest oczywiście niezbędny, jako że wyraża podejście zespołu do ukończenia prac. Nie przyczynia się on jednak do dobrego funkcjonowania zespołu w równie dużym stopniu, co nastawienie członków do pełnionych przez siebie ról, a także sposób, w jaki postrzegają sam zespół, oraz stosunek, jaki żywią do klientów, dla których on powstał. Projekt stanowi strukturę, w ramach której zespół przybiera pewną postawę, ale już tylko od lidera i poszczególnych członków zależy, czy dostrzegą, dzięki jakiemu nastawieniu mają największą szansę na odniesienie sukcesu, oraz — co ważniejsze — czy wszyscy taką postawę zaakceptują. Faktem jest, że każda grupa czy zespół może opracować plan działania, ale nigdy nie określi on sposobu, w jaki można zbudować dobre relacje wśród członków. Idealne podejście do projektu łączy planowanie z wysiłkiem skierowanym na stworzenie takich stosunków interpersonalnych, które pomogą ukończyć go z sukcesem.

- **Współodpowiedzialność.** Projekty tworzą strukturę, w ramach której konieczna jest współodpowiedzialność skupiająca się wokół planu. Zespół projektowy jest dobrym przykładem grupy, do której można zastosować nasz model, ponieważ plany projektu związane są zwykle ze skoordynowanym osiąganiem określonych kamieni milowych. W przypadku projektów poszczególnym członkom zespołu przypisuje się starannie przemyślane obowiązki, co tworzy miejsce dla współodpowiedzialności. W momencie, gdy osiągnięcie danego etapu staje pod znakiem zapytania, zespół jest tego świadomy, ponieważ plan projektu uległ zagrożeniu. Współodpowiedzialność jest wpisana w związany z projektem proces planowania, komunikację oraz struktury organizacyjne. Dla całego zespołu jasne są nie tylko obowiązki, ale też szkody, jakie w skoordynowanym osiąganiu celów cząstkowych może spowodować ich zaniedbanie.

W niektórych przypadkach nasz model można również zastosować do zespołów produkcyjnych. Według definicji Cohen i Bailey zespoły produkcyjne są jednostkami odpowiedzialnymi w sposób ciągły za produkcję towarów lub dostarczanie usług. Przynależność do takiego zespołu jest zazwyczaj niezmienna, obejmuje pracę w pełnym wymiarze godzin oraz jest ściśle zdefiniowana. Jeśli zespoły produkcyjne spełniają powyższe kryteria, jedynym istotnym elementem różniącym je od zespołów projektowych jest to, że te ostatnie są często: a) formowane na określony czas oraz b) wyraźnie nastawione na zewnętrzną jednostkę, która zakontraktowała lub w inny sposób zaaranżowała ich powstanie w celu wykonania określonego zadania. Zespoły produkcyjne charakteryzują się dużym stopniem współzależności. Mają także inne elementy typowe dla zespołów, do których ma zastosowanie nasz model, takie jak struktura złożona z niewielkiej grupy osób, posiadanie umiejętności komplementarnych, wspólnych celów głównych i cząstkowych oraz wysoki stopień współodpowiedzialności. Zespoły produkcyjne utworzone przez organizację na własny użytek mogą charakteryzować się taką samą dynamiką, jak ograniczone czasowo zespoły projektowe o jasno wyznaczonych odbiorcach usług lub interesariuszach. Ponieważ jednak chcemy zachować przejrzystość, naszym głównym punktem odniesienia w dalszej części książki będzie określenie „zespół projektowy".

Definicja skuteczności zespołu

Jeśli chcemy przedstawić nasze poglądy na temat zachowań i postaw charakterystycznych dla skutecznego zespołu, musimy najpierw ustalić, które z zespołów odpowiadają ogólnie przyjętej definicji skuteczności. Najprościej można powiedzieć, że zespół jest skuteczny, jeśli jest w stanie sprostać celom, dla których został powołany, a nawet przewyższyć związane z nimi oczekiwania. Jeśli organizacja finansująca dany zespół uważa, że dobrze wykonał on swoją pracę, to jest on skuteczny. Organizacje, które powołują zespoły do życia,

kierują nimi oraz analizują ich pracę, biorą pod uwagę cały szereg efektów końcowych, ale można je podzielić na trzy główne kategorie: (1) **skuteczność działania** oceniana na podstawie zaaprobowanych lub wcześniej ustalonych wyników ilościowych i jakościowych, (2) **rezultaty zachowania** najsilniej związane z zewnętrzną oceną zadowolenia z pracy zespołu i stosowanych przez niego metod, oceniane przez klientów, odbiorców lub innych zewnętrznych interesariuszy oraz (3) **postawy członków zespołu** — skuteczność rozumiana w sensie subiektywnym, powiązana nie tylko z zewnętrznymi wynikami oraz satysfakcją klientów, ale również z przeświadczeniem członków zespołu, że dobrze wykonali swoją pracę. Dlaczego dla obiektywnej analizy skuteczności zespołu ważna jest kategoria subiektywna? Cofnijmy się do pytania postawionego w rozdziale rozpoczynającym tę książkę, a dotyczącego zapamiętywania doświadczeń związanych z rezonansem w zespole. Jeśli na skutek przeżytych doświadczeń w naszym umyśle zachował się model skutecznego zespołu, mamy wzór do naśladowania. Doświadczenie „współbrzmienia" podczas pracy zespołowej sprawia, że nabiera ona szczególnego znaczenia dla poszczególnych członków zespołu. Jest to dla organizacji cenne, ponieważ motywuje pracowników do współtworzenia kolejnych zespołów w przyszłości. Stwarza również możliwość dzielenia się doświadczeniami z przyszłymi członkami grupy, a tym samym zwiększa prawdopodobieństwo, że praca w nowym zespole będzie dla wszystkich pozytywnym i produktywnym przeżyciem.

Przykłady wszystkich powyższych kategorii skuteczności zespołu prezentuje tabela 2.1.

Analizie czynników wpływających na skuteczność zespołu może towarzyszyć tendencja, żeby koncentrować się jedynie na wynikach bezpośrednio związanych ze skutecznością działania. Jednak zarówno stan badań, jak i nasze własne empiryczne obserwacje zespołów dowodzą, że równie ważne, o ile nie ważniejsze, są dobre rezultaty wynikające z zachowań i nastawienia członków zespołu.

Tabela 2.1. Skuteczność zespołu

Wyniki, wydajność	**Rezultaty zachowania**	**Postawy członków zespołu**
Większa ilość (lepsze efekty) **Wysoka wydajność** (więcej zrobione w krótszym czasie) **Większa produktywność** (więcej zrobione przy użyciu mniejszej ilości przeznaczonych do tego celu zasobów) **Lepsza jakość** (lepsze produkty lub usługi)	**Większa satysfakcja klienta** (spełnienie/przewyższenie jego oczekiwań) **Lepsza komunikacja** (korzystny wpływ interakcji oraz wymiany informacji) **Większa kreatywność i innowacyjność** (generowanie nowych, cennych pomysłów) **Większa frekwencja/zaangażowanie** (członkowie zespołu w pełni zaangażowani w działanie)	**Poczucie spójności** (wspólnoty) **Poczucie zaangażowania** (poczucie własnego wkładu w pracę wykonaną przez zespół i wpływu na uzyskanie wyższych wyników) **Poczucie dumy** (poczucie, że zespół działał efektywnie) **Poczucie wspólnej tożsamości** (członkowie mocno związani z zespołem)

Przewaga zespołów projektowych i produkcyjnych

Nie da się ukryć, że zespoły projektowe i produkcyjne mają obecnie o wiele większe znaczenie i wartość niż kiedykolwiek wcześniej. Istnieją na to niezaprzeczalne dowody. Cohen i Bailey w swoim przeglądzie poświęconym wzrastającemu znaczeniu zespołów odnotowały szereg opracowań dokumentujących ów fakt. Przykładowo, cytowane przez nie badania pokazują, że 82 procent firm zatrudniających powyżej 100 pracowników przyznaje, że korzysta z formy

pracy zespołowej, zaś przy rozpatrywaniu danych 56 000 amerykańskich pracowników produkcyjnych jedną z cech najczęściej wymaganych przez nowy zakład pracy była umiejętność pracy w zespole. Współczesna gospodarka w coraz większym stopniu skierowana jest na sektor usług, stąd też organizacje posługują się formą zespołu, żeby wprowadzać w życie firmy jak najlepsze praktyki oraz wykonywać zlecone przez klientów prace.

Idea pracy podporządkowanej tylko jednemu szefowi w ramach struktury ściśle podzielonej na departamenty i wydziały staje się coraz bardziej przestarzała. Obecnie o wiele częściej zdarza się, że pracownik pracuje dla wielu różnych osób lub menedżerów projektu i odpowiada za swoją pracę zarówno przed nimi, jak i przed bezpośrednim przełożonym, który obejmuje funkcje zarządzające i administracyjne. W wielu przypadkach to właśnie menedżer projektu dogląda, kieruje, prowadzi i sprawuje opiekę nad działaniami danego pracownika, nawet jeśli nie jest jego przełożonym z punktu widzenia struktury organizacji. Zespoły projektowe i produkcyjne są niejednokrotnie ośrodkiem codziennego funkcjonowania organizacji: grupą, wokół której skupiają się jej działania związane z pracą dla klientów.

Jeśli zespół projektowy nie funkcjonuje prawidłowo, cierpi na tym całe przedsiębiorstwo. W takiej sytuacji firma zmuszona jest przeznaczyć znaczącą część swoich zasobów na rozwiązanie zaistniałych problemów. Wygląda na to, że zmienił się podstawowy paradygmat braku skuteczności we współczesnych organizacjach — przedsiębiorstwo jest nieskuteczne nie ze względu na swoją nadmiernie rozbudowaną, nieproduktywną strukturę ani też nie dlatego, że nie nadąża za najnowszymi technologiami, jak miało to miejsce jeszcze kilka lat temu. W większości przypadków współczesna organizacja przestaje być dochodowa, a firmy znikają z rynku równie szybko, jak się na nim pojawiły, jeśli nie uda im się w nowoczesny sposób sprostać wymaganiom klienta. Siła robocza większości firm podporządkowujących się realiom dynamicznego rozwoju rynku globalnego została już znacząco zredukowana, a podstawowa strategia sukcesu została sprowadzona do większej wydajności przy użyciu mniejszych

środków. Najlepszy zaś sposób wykorzystania kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie zależy w dużym stopniu od rozwoju strategicznego oraz skutecznego działania zespołów projektowych skupionych na potrzebach klienta. Przedsiębiorstwo nadal potrzebuje umiejętności i kompetencji poszczególnych pracowników, ale zdolności te można obecnie najpełniej wykorzystać w pracy zespołowej. Zespoły są centrami aktywności we współczesnych firmach, a chęć dowiedzenia skuteczności pracy zespołowej stała się naczelną ideą nowoczesnych przedsiębiorstw. Jeśli przyszłość Twojej organizacji zależy w dużej mierze od zapewnienia klientom zaplanowanych rezultatów, najlepszym sposobem inwestycji będzie rozwój strategii optymalizujących pracę zespołową nad projektami, stanowiącymi podstawę działalności organizacji.

Badanie skuteczności zespołu

Empiryczne badania skuteczności zespołu dają interesujące wyniki. Jedno z nich, przeprowadzone przez Hye-Ryun Kang, Hee-Dong Yang oraz Chrisa Rowleya i opublikowane w „Human Relations", dotyczyło pytania, czy koreańskie zespoły ds. oprogramowania były bardziej skuteczne w momencie, gdy ich członkowie mieli wspólny model mentalny (WMM) czy też gdy łączyły ich czynniki demograficzne. WMM jest pojęciem teoretycznym dotyczącym jednakowych sposobów rozumowania w obrębie zespołu, przypominającym myślenie, które stanowi podstawę koncepcji świadomości zbiorowej. WMM odzwierciedla jednakowe oczekiwania, jakie członkowie zespołu żywią w stosunku do swoich zadań i pozostałych osób w grupie. Wspólne czynniki demograficzne są zaś raczej związane z jednakowym wykształceniem, pracą w tym samym wydziale, wiekiem, pochodzeniem i tego typu kwestiami. Badacze dowiedli, że w przewidywaniu, czy zespół okaże się skuteczny, większe znaczenie ma WMM (innymi słowy, wspólny dla wszystkich członków zespołu tok myślenia, dotyczący takiego sposobu wykonania zadania, żeby osiągnąć satysfakcjonujące wyniki) niż wspólnota czynników demogra-

ficznych. Ujmując to jeszcze inaczej, skuteczność zespołu zależy nie tyle od relacji tworzonych na bazie czynników związanych z przyciąganiem społecznym lub bliskością wywołaną warunkami demograficznymi, co od umiejętności członków zespołu do dzielenia tych samych poglądów i oczekiwań wobec działania, nadawania na tych samych falach.

Powstały liczne opracowania dotyczące skuteczności zespołów, analizujące szereg ich czynników i cech charakterystycznych. W 1997 roku Cohen i Bailey dokonały przeglądu dużej części owych badań, a w przygotowanym przez siebie podsumowaniu ujęły następujące informacje dotyczące uniwersalnych aspektów skuteczności zespołów, konsekwentnie postulowanych przez autorów badanej literatury:

1. Rodzaj zespołu ma znaczenie dla wyznaczników skuteczności. Przykładowo, opracowania dotyczące zespołów projektowych badają procesy zewnętrzne i dowodzą, że mają one wpływ na skuteczność. Być może badacze stwierdzili, że dla różnego rodzaju zespołów powinny istnieć różne modele skuteczności.
2. Kiedy zespół sam określa kierunek swojego działania, zwiększa korzyści płynące ze swojego zachowania i nastawienia.
3. Spójność grupy ma pozytywny wpływ na jej działania.
4. Członkowie zazwyczaj wysoko oceniają działania zespołu, jeśli jest on zaangażowany w prawidłowe procesy wewnętrzne, takie jak współpraca i rozwiązywanie konfliktów.

Na podstawie powyższych ogólnych wniosków można stwierdzić, że jeśli model uczenia się jest w stanie wpłynąć na spójność zespołu projektowego oraz na prawidłowe procesy wewnątrzgrupowe, to z dużym prawdopodobieństwem wpłynie także na skuteczność zespołu projektowego. Nasz model sześciu nawyków skupia się właśnie na tych kluczowych czynnikach.