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

Zarządzanie zespołami



Tłumaczenie: Ewelina Krok
ISBN: 978-83-246-1536-0
Tytuł oryginału: Manage Teams Successfully (Steps to Success)
Format: 115x170, stron: 112

Zarządzanie ludźmi jest udręką? Zmień to!

- Buduj stabilny i efektywny zespół
- Usprawnij komunikację w grupie
- Stań się mentorem dla współpracowników

Kierowanie zespołem: instrukcja w kieszeni Nawet najbardziej zgrany zespół składa się z indywidualnych osób. Tarcia między nimi tak naprawdę są nieuniknione. Doskonały lider potrafi więcej, niż tylko łagodzić spory - potrafi uciąć je w zarodku. Pamiętaj, że ludzie chcą, by ich praca była doceniana. Naucz się odpowiednio ich motywować i w pełni wykorzystywać ich umiejętności. Gdy popełnią błąd, zadbaj o to, by wyciągnęli z tego doświadczenia właściwą lekcję na przyszłość. Zbuduj sprawnie pracujący, efektywny team. Nie zapominaj, że jesteś sercem swojej grupy.

Zadania do wykonania

- Stań się liderem świadomym swoich obowiązków.
- Wyznaczaj każdemu z pracowników odpowiednią rolę.
- Stwórz najbardziej efektywne metody komunikacji w zespole.
- Deleguj zadania, okaż konieczne wsparcie i zaufanie.

Wzmocnij swoje poczucie pewności siebie w roli lidera.

Książki z serii **Kariera w kieszeni** powstały z myślą o zapracowanych ludziach na każdym szczeblu kariery. Pomogą Ci rozwinąć te umiejętności, dzięki którym Twoje życie zawodowe nabierze prawdziwego rozmachu. Sprawdź się jako doskonały lider, korzystając z cennych i praktycznych wskazówek specjalistów.

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

książkiklasybusiness

Spis treści

	Jakim jesteś liderem?	4
1	Kim jest dobry przywódca zespołu?	8
2	Budowanie wielofunkcyjnego zespołu	19
3	Wyznaczanie ról w zespole	33
4	Rozwijanie swoich umiejętności przywódczych	46
5	Motywowanie członków zespołu do działania	55
6	Dobra komunikacja z zespołem	67
7	Delegowanie zadań bez wyrzutów sumienia	82
8	Rozładowywanie napięcia w zespole	98

2 Budowanie wielofunkcyjnego zespołu

Zespół jest grupą wielu różnych osób, z których każda posiada stosowne umiejętności potrzebne do wykonania określonego fragmentu projektu realizowanego przez cały zespół. Członkowie zespołu mogą pochodzić z różnych działów Twojej organizacji lub nawet pracować w wielu różnych firmach. Z tego powodu takie zróżnicowane grupy pracownicze nazywa się często zespołami wielofunkcyjnymi.

Zadaniem lidera jest skompletowanie odpowiedniej grupy osób i zbudowanie z nich efektywnie działającego zespołu, który pracuje jako jedna całość, realizując wyznaczone zadania. Nie jest więc zaskoczeniem, że stworzenie takiej harmonijnie współpracującej całości może być czasami dość skomplikowane. Istnieją jednak określone zasady, których przestrzeganie może bardzo ułatwić budowanie zespołu i umożliwić mu odniesienie sukcesu. Ten rozdział omawia podstawy budowania wielofunkcyjnej grupy współpracowników.

Krok pierwszy: Identyfikowanie umiejętności niezbędnych do pracy w zespole

Zacznij od zidentyfikowania i zgrupowania potencjalnych współpracowników, którzy posiadają odpowiednie kompetencje oraz niezbędny entuzjazm potrzebny do realizacji określonego projektu. Twój zespół najprawdopodobniej będzie składał się z osób pracujących na wielu frontach w Twojej organizacji — dzięki temu będziesz współpracował z ludźmi, którzy posiadają odpowiednie umiejętności, a także wykorzystasz wkład i zaangażowanie wszystkich działów Twojej firmy. Być może starszy kolega z firmy (na przykład ktoś woby.

Oczywiście kolejne zespoły, którymi będziesz kierował, będą się znacznie od siebie różnić. Powiedzmy na przykład, że organizujesz przeprowadzkę biura: będziesz potrzebował projektantów przestrzeni biurowej, osób, które zajmą się pakowaniem i przenoszeniem sprzętów i dokumentacji, elektryków, informatyków itd.

Krok drugi: Stwórz odpowiednią mieszankę osobowości

Oprócz różnych umiejętności członków zespołu warto także wziąć pod uwagę ich różne typy osobowości, ponieważ może to mieć olbrzymi wpływ na prawidłowe

funkcjonowanie całego zespołu. Przyjrzyj się różnym typowym rolom pełnionym w zespole, które opisaliśmy w następnym rozdziale.

Idealnie byłoby, gdyby zespół składał się z bardzo różnorodnej mieszanki osobowości (jest to ważne, zwłaszcza gdy bierze się pod uwagę fakt, że poszczególne osoby mogą spełniać kilka ról naraz), ponieważ można spodziewać się problemów, jeśli zbyt wielu członków zespołu prezentuje taki sam typ charakteru.

WAŻNA WSKAZÓWKA
Nie martw się, jeżeli w Twoim zespole znalazło się kilkoro współpracowników o podobnych osobowościach — mimo wszystko można uniknąć tarć. Możesz na przykład podzielić zespół na mniejsze grupy robocze i uczynić je odpowiedzialnymi za wykonanie poszczególnych zadań, które razem składają się na całościową realizację danego projektu.

Krok trzeci: Etapy formowania się zespołu

Po tym, gdy zespół zbierze się po raz pierwszy, rozpoczyna się właściwa jego budowa, która odbywa się w kilku etapach. Na każdym z nich mogą zaistnieć różne problemy czy kwestie wymagające szczegółowych wyjaśnień.

Załóżmy, że Twój zespół rodzi się w bólach, a Ty musisz zmierzyć się z konfliktem oraz kłótniami pomiędzy przyszłymi współpracownikami. Jeśli zamiast zastanawiać się, co poszło nie tak, uświadomisz sobie, że taka sytuacja jest po prostu naturalna na tym etapie tworzenia grupy, łatwiej Ci będzie obiektywie zadecydować, co — jeżeli cokolwiek — należy w tej sprawie zrobić.

Cztery podstawowe etapy budowania zespołu to:

- **Formowanie:** poziom emocji jest wysoki; wszystko jest nowe i ekscytujące; nikt jeszcze do końca nie wie, jaka będzie jego rola w zespole, itd.
- **Okres burzy:** wyznaczane są role, jakie mają spełniać poszczególni członkowie zespołu; ujawniają się osobowości; niepewność w stosunku co do pewnych osób oraz ich umiejętności może doprowadzić do wyniszczającego konfliktu, jeżeli się go od razu nie załagodzi; członkowie grupy jeszcze nie czują się na tyle pewnie, aby otwarcie i uczciwie dyskutować o pewnych sprawach.
- **Normalizacja:** wzrasta pewność siebie poszczególnych członków zespołu; zacieśniają się więzy pomiędzy współpracownikami; różnica zdań jest szanowana; rozpoczyna się poszukiwanie konstruktywnych rozwiązań; wyznaczone cele wydają się być nie aż tak odległe i wszyscy zaczynają współpracować, dążąc do ich realizacji.
- **Właściwe działanie:** zespół płynnie funkcjonuje, a poszczególni członkowie na zmianę kierują jego pracami; pojawia się delegowanie zadań, więc wszyscy mają szansę na rozwój i wykazanie pełni swoich możliwości; wyznaczone cele i zadania są realizowane w sposób efektywny i zgodnie z planem.

Krok czwarty: Wspomaganie procesu normalizacji

W każdym zespole niezwykle ważne jest prawidłowe rozłożenie równowagi sił, ponieważ ludzie mają naturalną tendencję do działania w kierunku wyznaczanym przez ich indywidualne przekonania, opinie oraz pragnienia. Gdyby w zespole każdy działał „po swojemu", skończyłoby się to dla wszystkich niewątpliwą katastrofą; nawet jeden wektor działania skierowany odwrotnie niż pozostałe lub jedna osoba idąca pod prąd mogą być szkodliwe.

Obowiązkiem lidera zespołu jest upewnienie się, że wszyscy podążają w tę samą stronę i wspólnie starają się realizować dany projekt — zjawisko to znane jest jako tzw. *vectorship* — działanie wektorowe. Wydaje się to oczywiste, jednak wprost nieprawdopodobne jest, ile projektów kończy się niepowodzeniem tylko dlatego, że do pracy w zespole zostały dopuszczone osoby, których działania nie pokrywały się z ogólnie przyjętym kierunkiem realizacji danego projektu.

Najlepszym sposobem na to, by dopasować do siebie wektory działania poszczególnych członków zespołu, jest stworzenie takiej atmosfery pracy, w której błędy i niepowodzenia traktowane są jako cenne doświadczenia, na podstawie których wyciąga się odpowiednie wnioski, a nie jako okazja do wzajemnego obwiniania się. Każdy z członków Twojej grupy musi poczuć, że należy do „kręgu wtajemniczonych" — do pewnej wspólnoty, która razem realizuje wyznaczone cele. Istnieje kilka warunków, które przyczyniają się do stworzenia odpowiedniego klimatu działania:

- ✓ **Swobodny przepływ informacji.** Upewnij się, że każdy członek zespołu posiada łatwy dostęp do informacji, których potrzebuje do sprawnego wykonywania swoich zadań.
- ✓ **Otwarta komunikacja.** Nie ukrywaj niczego przed zespołem ani nie twórz wrażenia, że niektóre osoby są bardziej od innych uprzywilejowane, jeśli chodzi o dostęp do pewnych informacji.
- ✓ **Częste dostarczanie informacji zwrotnej.** Ludzie chcą wiedzieć, jak w Twojej ocenie radzą sobie z obowiązkami, a także czy i w którym miejscu mogliby usprawnić swoje działania.
- ✓ **Regularna wymiana zdań w cztery oczy.** Rozmawiaj z członkami swojego zespołu jak ze zwykłymi ludźmi, postaraj się, aby byli zadowoleni ze swojej obecności w zespole.
- ✓ **Kultura słuchania.** Postaraj się, aby członkowie zespołu nie obawiali się mówić tego, co myślą — by nie obawiali się wybuchu złości czy ewentualnej zemsty ze strony innych. Postaraj się, aby zostali wysłuchani, nawet jeśli ich poglądy reprezentują mniejszość lub są niepopularne.

Krok piąty: Dowiedz się, co motywuje ludzi do działania

Motywacja to niezbędny warunek efektywnej i harmonijnej pracy ludzi oraz zespołów. Badania nad tym, co motywuje ludzi do działania, wykazały, że pomiędzy czynnikami

motywującymi i demotywującymi niekoniecznie istnieje prosta zależność. Innymi słowy, apatia czy niezadowolenie pracownika nie zawsze mogą zostać zneutralizowane poprzez czynniki, które sprawiają, że czuje się on zmotywowany i entuzjastycznie nastawiony do pracy.

Poniższa tabelka identyfikuje dziesięć najważniejszych czynników motywujących członków zespołu oraz dziesięć głównych czynników, które zniechęcają do działania:

Czynniki motywujące	Ocena	Czynniki demotywujące	Ocena
Uznanie	1	Relacje z kierownikiem projektu	1
Osiągnięcie	2	Relacje z innymi członkami zespołu	2
Odpowiedzialność	3	Wynagrodzenie	3
Relacje z innymi członkami zespołu	4	Styl sprawowania przywództwa kierownika projektu	4
Wynagrodzenie	5	Bezpieczeństwo	5
Relacje z kierownikiem projektu	6	Warunki pracy	6
Styl sprawowania przywództwa kierownika projektu	7	Polityka organizacji	7
Praca	8	Relacje z podwładnymi należącymi do zespołu	8
Awans	9	Prywatny czas	9
Osobisty rozwój	10	Tytuł stanowiska/status w miejscu pracy	10

Źródło: R.J. Yourzak, *Motivation in the Project Environment* (1985)

Zaprezentowana powyżej lista czynników motywujących i demotywujących do działania udowadnia pewną prawidłowość: to, co jest pozytywne, jest ledwo zauważalne — ale potrafi wywołać wysoki poziom niezadowolenia, jeśli tego brakuje. Więcej na temat motywowania zespołu przeczytasz w *rozdziale 5.*

WAŻNA WSKAZÓWKA

Przejrzyj listę członków zespołu i zastanów się, co Twoim zdaniem motywuje każdego z nich do działania, lub — jeśli to bardziej pasuje do Twojej sytuacji — co motywuje do działania mniejsze grupy osób działające w obrębie Twojego zespołu. Zastanów się następnie, czy któryś z czynników demotywujących wymienionych na naszej liście ma wpływ na projekt, który obecnie realizujesz, lub na organizację, w której pracujesz. Czy możesz zrobić cokolwiek, aby zmaksymalizować działanie pozytywnych czynników napędzających pracę Twojego zespołu, a zminimalizować czynniki negatywne?

Krok szósty: Delegowanie

Delegowanie zadań to kolejne ważne narzędzie, które odgrywa zasadniczą rolę w sprawnym zarządzaniu Twoim zespołem. Nie jest to sprawa prosta dla osoby, która jeszcze nie posiada większego doświadczenia w tej kwestii, ale w miarę zdobywania praktyki delegowanie staje się coraz łatwiejsze i znacznie wspomaga sprawną realizację projektu. W *rozdziale 7.* zajmiemy się tym zagadnieniem dokładniej, ale podstawowe reguły warto przypomnieć już teraz:

- ✓ Wybieraj najbardziej kompetentną osobę do wykonania danego zadania. W zależności od charakteru pracy, którą należy wykonać, nie zawsze musisz delegować w dół — dzielić się obowiązkami z podwładnymi z zespołu; możesz także delegować w górę, prosząc o pomoc przełożonego, bądź „równolegle", korzystając z pomocy kolegi.
- ✓ Zakomunikuj wyraźnie osobie, która będzie Ci pomagać, kiedy i jakich rezultatów oczekujesz — niech nie będzie żadnych wątpliwości w stosunku do tego, co zostało ustalone.
- ✓ Rozbijaj większe zadania na serię mniejszych i łatwiejszych do wykonania czynności oraz wyznaczaj terminy zakończenia pracy na danym etapwie, tak aby dana osoba mogła przedstawić Ci stosowny raport i poinformować Cię, czy wszystko przebiega zgodnie z planem.
- ✓ Zadbaj o odpowiednią dokumentację, tak abyś wiedział, jakie zadania oddelegowałeś i kto ma je wykonać.

Krok siódmy: Rozwiązywanie konfliktów

Nierozwiązane konflikty mogą bardzo destruktywnie wpływać na atmosferę w zespole, dlatego należy od razu szukać stosownego wyjścia z sytuacji. Oto wskazówki, w jaki sposób zająć się trudnym problemem:

1. **Zidentyfikuj konflikt.** Konflikt może być otwarty (łatwo zauważalny i mający dość oczywiste podłoże) albo ukryty

(toczący się pod powierzchnią i powstający z przyczyn, które nie są tak oczywiste lub wręcz wydają się nie mieć związku z całą sytuacją).

2. **Monitoruj atmosferę.** Przyglądaj się uważnie wszelkim znakom ostrzegawczym, tak aby w porę zareagować i szybko uporać się z rozwiązaniem konfliktu, zanim jeszcze wymknie się on spod kontroli. Zapobiegawcze działanie oszczędzi Ci czasu i niepotrzebnego stresu później.

3. **Zbadaj sytuację.** Poświęć trochę czasu na znalezienie prawdziwych przyczyn konfliktu, dowiedz się, kto jest w niego zaangażowany i jakie mogą być jego ewentualne konsekwencje. Jeżeli postawisz się na miejscu osoby, której konflikt dotyczy, łatwiej będzie Ci zrozumieć całą sytuację.

4. **Zaplanuj swoje podejście do sytuacji.** Zachęcaj wszystkie osoby zaangażowane w konflikt do otwartości oraz wyrozumiałości w swoich relacjach z innymi. Dobrym rozwiązaniem może być zapisywanie myśli i odczuć na kartce, tak aby każdy mógł wyrazić swoje relacje w sposób logiczny i konstruktywny.

5. **Zmierz się z problemem.**

   ✓ Daj każdemu szansę na wyrażenie swojego zdania.

   ✓ Unikaj utarczek oraz ucieczki: ostentacyjne działania jedynie pogorszą całą sytuację, a ucieczka od problemu oznaczać będzie, że nie jesteś w stanie sobie z nim poradzić, i może kosztować Cię utratę szacunku w oczach członków zespołu.

   ✓ Bądź asertywny. Agresja może spowodować wiele szkód, natomiast całkowita pasywność także do niczego nie prowadzi.

- ✓ Wysłuchaj zdania wszystkich stron konfliktu i licz się z ich prawami.
- ✓ Zachęć osoby zaangażowane w konflikt do szukania własnego wyjścia z trudnej sytuacji — jeśli sami zainteresowani wypracują jakieś rozwiązanie, łatwiej będzie im je przyjąć.
- ✓ Zasugeruj konstruktywne wyjście z sytuacji.

Więcej na temat łagodzenia napiętych sytuacji dowiesz się w *rozdziale 8.*

Najczęstsze błędy

✗ Nie angażujesz uwagi i energii swojego zespołu na odpowiednio wczesnym etapie pracy nad projektem

Ustalając zbyt wiele krępujących reguł oraz próbując narzucać członkom zespołu swoją własną wizję czy metody działania bez skonsultowania się z nimi, po prostu prosisz się o kłopoty. Zaprosiłeś tych ludzi do współpracy, ponieważ dysponują niezbędnymi umiejętnościami — dlatego powinieneś od początku angażować ich w aktywne współtworzenie danego projektu. Członkowie zespołu nie tylko wniosą wiedzę oraz świeże pomysły, ale także będą odczuwali, że są „współwłaścicielami" projektu, co znacząco wpłynie na wzrost ich zaangażowania w całe przedsięwzięcie.

Nie oznacza to, że Twój projekt powinien być planowany przez specjalny komitet; to Ty jako menedżer opracowujesz go na podstawie całego dostępnego Ci doświadczenia oraz kreatywnych idei, dostarczanych Ci przez wszystkich członków zespołu. Pierwsze fazy planowania projektu mógłbyś również przeprowadzić samodzielnie — taki wstępny szkic mógłby pomóc członkom zespołu lepiej zrozumieć, na czym polega dane przedsięwzięcie, a także stanowiłby podstawę dyskusji i komentarzy. Wykorzystując zdobyte w ten sposób informacje, można przygotować kolejny szkic, który zawierałby sugestie dotyczące ostatecznego podziału ról w zespole.

✗ Zarządzasz na poziomie mikro

Nie rób tego! Szybko spalisz się, starając się osobiście dopilnować każdego najdrobniejszego szczegółu, a Twój zespół szybko straci motywację do pracy. Deleguj zadania i w odpowiedni sposób kontroluj rezultaty tego procesu, ale przede wszystkim za wszelką cenę staraj się koncentrować na ogólnym kierunku, w którym powinien rozwijać się projekt — zachowaj całościowy obraz sytuacji. To jest podstawowe zadanie każdego lidera zespołu!

KROKI DO SUKCESU

✓ Zidentyfikuj umiejętności niezbędne do realizacji danego projektu i znajdź ludzi, którzy nimi dysponują.

- ✓ Pamiętaj, że dobry zespół stworzony jest z mieszanki wielu różnych osobowości. Nie angażuj wyłącznie ludzi, którzy są podobni do Ciebie.
- ✓ Zdaj sobie sprawę z tego, że zespół budowany jest w kilku etapach. Podczas formowania kompetentnej grupy osób możesz spodziewać się zarówno wzlotów, jak i upadków, dlatego nie panikuj.
- ✓ Stwórz odpowiednią atmosferę, w której zespół będzie mógł efektywnie funkcjonować.
- ✓ Zidentyfikuj czynniki, które motywują i zniechęcają ludzi do działania.
- ✓ Zaangażuj członków zespołu w aktywne podejmowanie decyzji od samego początku pracy nad projektem.
- ✓ Deleguj obowiązki!
- ✓ Postaraj się rozpoznać symptomy konfliktu jak najwcześniej i podejmij natychmiastowe kroki w celu jego rozwiązania.
- ✓ Cały czas miej przed oczami całościowy obraz sytuacji.

Przydatne linki

Teoria ról zespołowych Belbina:

www.belbin.pl/

Tworzenie zespołów projektowych:

www.e-fundacja.pl/budowanie-zespolu.php

Project Smart:

www.projectsmart.co.uk

Zarządzanie projektem:

http://biznet.gotdns.org/index.php?title=Zarz%C4%85d↪zanie_projektem

Zespół, praca zespołowa i praca w zespole:

www.trendy.codn.edu.pl/struktura/mini-kursy/doc/↪praca_zespolowa.pdf