

## 43. ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM I JEGO ORGANIZACJA



*Z tego rozdziału dowiesz się:*

- jaka jest rola lidera,
- dlaczego ważna jest współpraca i zarządzanie ludźmi,
- czym różnią się struktury smukłe od płaskich.

Najważniejsze pojęcia:  
zespół, lider, struktura smukła, struktura płaska

### *Zarządzanie zespołem*

Działalność gospodarczą możemy prowadzić samodzielnie – tak się dzieje w wypadku działalności jednoosobowej. Często jednak, gdy rozszerzamy naszą działalność, nieunikniona staje się współpraca z innymi ludźmi. Wtedy w naszym przedsiębiorstwie musimy stworzyć skutecznie współpracujący **zespół**. Ważną postacią w zespole jest **lider**. Takim liderem w organizacji czy przedsiębiorstwie powinien być szef projektu. Najcenniejszą cechą lidera jest umiejętność pobudzenia współpracowników do identyfikacji z organizacją i projektem. W tym celu lider wprowadza dobrą organizację pracy, m.in. przez podział obowiązków, jasny system nagradzania i rozliczania, przypisywanie członkom właściwych zadań i niedopuszczanie do antagonizowania uczestników projektu.

Istotne jest również słuchanie opinii i wiedza o problemach, z jakimi borykają się inni ludzie. Jest to oczywiście cecha, która przydaje się zawsze w kontaktach międzyludzkich, ale w zarządzaniu organizacją jest szczególnie ważna. Chodzi bowiem nie tylko o wysłuchiwanie innych, lecz także o umiejętność zrozumienia barier, przed którymi stają, realizując wyznaczone zadania (nierzadko zdarza się, że pracownicy nie potrafią wyartykułować swoich problemów). Nawet jeśli ich narzekania mogą się wydawać mało istotne, ważne jest nawiązanie z nimi komunikacji i próba wspólnego rozwiązania problemu. Dzięki temu można prowadzić pośrednie lub bezpośrednie negocjacje między stronami potencjalnych

konfliktów i zapobiegać kryzysom organizacyjnym, z powodu których ludzie mogą być sfrustrowani i przestać czuć się częścią zespołu. Dodajmy, że lider stosuje techniki negocjacyjne, czyli stara się wejść w odczucia i właściwie zrozumieć stanowiska stron. Nie stosuje manipulacji. Dlaczego jest to ważne? Ponieważ wtedy we współpracownikach i wykonawcach budzi się naturalna motywacja do działania, dzięki czemu nie jest konieczne ciągle ich ponaglanie.

### *Negocjacje*

Życie codzienne, a szczególnie praca, zmusza nas do zawierania kompromisów. Osiągamy je za pomocą sensownie przeprowadzanych negocjacji, a więc procesu, w którym obie strony sporu próbują dojść do satysfakcjonujących je rezultatów. W przypadku, gdy żadna ze stron (lub pomagający im arbiter) nie stosuje żadnych manipulacji mówimy o realizacji strategii „wygrana-wygrana” (win-win), a więc sytuacji, w której każdy wychodzi z negocjacji z wrażeniem poprawy swojej sytuacji i osiągnięcia lepszego rezultatu niż przed negocjacją. W zasadzie można powiedzieć, że taki kompromis jest jak handel. Po jego zawarciu sprzedawca ma, bardziej pożądanego od towaru, pieniądze, a kupujący – bardziej pożądanego od pieniędzy, towar. Oba przypadki bazują na założeniu, że żadna ze stron nie oszukiwała i nie manipulowała drugą stroną. Obie strony zyskują.

Jakie mogą być techniki manipulowania w trakcie pertraktacji? Najczęściej są to albo zabiegi psychologiczne, albo celowe ukrywanie i zniekształcanie informacji. W drugim przypadku możemy nieraz mówić nawet wprost o oszustwie. Natomiast zabiegi psychologiczne mogą być różnie oceniane w zależności od tego, jak bardzo zniekształcają drugiej stronie obraz sporu. Przykładowo bycie kulturalnym, elegancko ubranym i mówienie niskim, spokojnym głosem jest również zagrywką psychologiczną, ale nie uznałibyśmy jej za manipulację. Podobnie potraktujemy zaproszenie na obiad, przy którym łatwiej namówić drugą stronę do ustępstw (ludzie najedzeni stają się automatycznie bardziej ugodowi). W zasadzie psychologiczne techniki przywołuje się jako coś złego w sytuacji, gdy niemalże od razu po przeprowadzeniu negocjacji jedna ze stron dochodzi do wniosku, że zbyt łatwo uległa. Długookresowo może to odbić się negatywnie na przyszłych relacjach stron negocjacji.

Wewnętrzne przekonanie pracowników i współpracowników o słuszności działań jest trudne do przecenienia w organizacji. Dla pracowników ważne są nie tylko korzyści finansowe, ale również satysfakcja z tego, co robią. Zachowania lidera stanowią dla nich wytyczne. Liczy się to, czy jest osobą motywującą, czy tylko wydaje polecenia, czy stwarza dobrą atmosferę do współpracy, czy dobrze tę współpracę organizuje i czy jego podejście do pracowników jest sprawiedliwe (czy nie faworyzuje jednych kosztem drugich ze względów pozamerytorycznych). Wszystko to ma wpływ na pracowników i decyduje o ich przywiązaniu do działania w organizacji, a jednocześnie o tym, jak bardzo są zmotywowani i produktywni.

Gdy wysłuchamy najważniejszych przedsiębiorców, to powiedzą nam, że lider to osoba, która jest w stanie pociągnąć ludzi za sobą, a nie popychać ich przed sobą. Dobrze to oddaje ducha współpracy zespołowej i uruchomienia wewnętrznej motywacji u pracowników, co odzwierciedla się w popularnym sloganie „z niewolnika nie ma pracownika”. Podstawą skutecznej zachęty do produktywnej pracy jest wskazywanie ludziom lepszej drogi zamiast krytykowania drogi wcześniejszej. Trudnej jest pokazać ludziom, że mogą coś wykonać lepiej, a najszybsza i najłatwiejsza droga to krytyka tego, co obecnie robią (dotyczy to zresztą wszystkich relacji międzyludzkich, nie tylko w pracy, ale też w relacjach koleżeńskich czy rodzinnych). Nie jest to jednak droga najefektywniejsza, ponieważ psychika ludzka działa odruchowo tak, że przy bardzo ostrej krytyce tego, kim jesteśmy i co robimy, bardzo łatwo zamykamy się w sobie i nie chcemy rozmawiać ani się zmieniać. Jeśli jednak ktoś podchodzi do nas w przyjacielski sposób, pokazuje, że rozumie naszą sytuację, to wtedy taka konstruktywna komunikacja ma dużo większe szanse na powodzenie. Ta umiejętność to ogromny walor skutecznego przywództwa w organizacji.

W przypadku liderów istotne jest również podkreślenie ich wyjątkowej roli społecznej. Jak bowiem pokazuje wiele psychologicznych badań i codziennych doświadczeń, w większości przypadków ludzie przywiązują ogromną wagę do tego, jak postrzega ich otoczenie. Dlatego lider powinien liczyć się z tym, jak jego zachowania, słowa, gesty i czyny wpływają na samoocenę ludzi. Równie istotna jest wrażliwość w drugą stronę i pamiętanie o tym, że żaden lider nie jest nieskończonym autorytetem i czasami może zachęcać do nieetycznych i niewłaściwych zachowań. Dlatego nic nie zastąpi osobistego kompasu moralnego.

W tym miejscu warto również podkreślić, że dobra organizacja nie opiera się tylko na sile przywództwa. Wprawdzie liderzy odgrywają ogromną

rolę w tym, jak działa społeczność, ale przy analizie efektów ich działań nie należy zapominać o roli dobrych wykonawców. Lider może być autorem najlepszej strategii i pomysłu, ale nie osiągnie zbyt wiele, jeśli nie znajdzie dobrze zmotywanych pracowników, lub gdy sam nie zaangażuje się w działalność tak, żeby ich zmotywować. Dobry wykonawca to osoba przekonana do tego, co realizuje. Jako że projekt realizowany jest zazwyczaj zespołowo, to wszyscy uczestnicy tego zespołu są współodpowiedzialni za to, żeby go drużynowo wdrażać w życie.



### *Czy wiesz, że...?*

**Kluczowe znaczenie umiejętności słuchania innych w zarządzaniu przedsiębiorstwem posiadał Floyd Hall [wym. flojd hol], kiedy został dyrektorem naczelnym dużej amerykańskiej sieci sprzedaży detalicznej Kmart w 1995 roku. Firma odnosiła sukcesy pod jego zarządem, bo Hall był doskonałym słuchaczem i w ciągu pierwszego roku pracy odbywał cotygodniowe spotkania z pracownikami, klientami i dostawcami, wysłuchując ich opinii na temat pozytywnych i negatywnych aspektów firmy.**

**Z kolei Eckhard Preiffer [wym. ekhart prajfer], dyrektor naczelny amerykańskiego przedsiębiorstwa komputerowego Compaq [wym. kompak] w latach dziewięćdziesiątych zwiększył istotnie udział firmy w rynku dzięki m.in. zdolności do jasnego przekazywania swojej wizji przedsiębiorstwa, co przełożyło się na większą motywację wśród menedżerów i pracowników.**

**Na podstawie: Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. M. Rusiński, Warszawa 2013, s. 552–553, 588–589.**

## *Struktury organizacyjne*

Dla funkcjonowania organizacji istotna jest jej struktura. Pod tym terminem ukrywają się: układ stanowisk, relacje podporządkowania między nimi oraz rozpiętość kierowania, czyli liczba osób podlegających jednemu menedżerowi. W literaturze z zakresu zarządzania wymienia się bardzo różne koncepcje takowych struktur. Stanowiska w przedsiębiorstwie mogą być zorganizowane np. według funkcji, produktów, klientów bądź

regionów. W tym miejscu wymienimy najprostszy, najogólniejszy i jednocześnie najważniejszy podział ze względu na rozpiętość kierowania: na struktury smukłe i spłaszczone.

**Struktury smukłe** charakteryzują się wieloma szczeblami zarządzania i małą rozpiętością kierowania. Na szczycie jest szef projektu lub organizacji, który ma pod sobą wiceszefów, a ci z kolei podległych mu zarządzających wyższego szczebla. Pod nimi są zarządzający niższego szczebla, a jeszcze niżej – podlegający im szeregowi pracownicy, wykonujący zadania przydzielane przez przełożonych.

**Struktura płaska** charakteryzuje się z kolei niewielką liczbą szczebli zarządzania oraz dużą rozpiętością kierowania: jednemu menedżerowi podlega więcej pracowników, którzy są bardziej samodzielni.

Oczywiście w praktyce biznesowej próżno szukać idealnie płaskiej czy idealnie smukłej struktury. Zazwyczaj mamy do czynienia z formą mniej lub bardziej smukłą (albo płaską). Ze strukturą bardziej smukłą mamy przykładowo do czynienia w przypadku producenta samochodów, u którego zleca się odgórnie zadania dla każdego z niższych działów. Przykładem bardziej płaskiej struktury byłoby początkujące przedsiębiorstwo informatyczne, w którym kilkanaście współpracujących osób stara się stworzyć stronę internetową dla indywidualnych użytkowników.

Które rozwiązanie jest lepsze dla prowadzenia biznesu? To oczywiście zależy od wielu czynników, takich jak umiejętności przełożonych i podwładnych czy standaryzacja wykonywanych zadań. Jeśli podwładni są kompetentni, zaś organizacja wypracowała wiele standardowych procedur, struktura może przybrać bardziej płaską formę. Jeśli jednak pracownicy, a tym bardziej przełożeni, nie są zbyt kompetentni, zaś przedsiębiorstwo nie posiada standardowych procedur, to lepiej, aby kierownicy mieli mniejszą liczbę podwładnych pod sobą. Zatem jedno i drugie rozwiązanie ma swoje wady i zalety. Struktury smukłe pozwalają potencjalnie na dokładniejszą i lepszą bieżącą kontrolę nad podwładnymi. Istnieją na ogół także większe możliwości awansu pionowego. Z drugiej strony minusem struktury smukłej jest długi przepływ informacji i niższa zdolność do szybkiej reakcji na zmiany. Struktury płaskie szybciej dostosowują się do zmian, cechuje je lepsza komunikacja i wyższe morale oraz większa wydajność pracowników. Z drugiej strony, duża rozpiętość zarządzania może prowadzić do nadmiernego obciążenia kierowników, zaś większa samodzielność pracowników może okazać się minusem dla osób przyzwyczajonych do biernego wykonywania poleceń z góry.



### *Pytania i zadania*

1. Kim jest lider i jaka jest jego rola w sprawnie działającej organizacji?
2. Dlaczego komunikacja z zespołem jest ważna dla sukcesu organizacji?
3. Jakie wady i zalety mają płaskie struktury organizacyjne?
4. Jakie wady i zalety mają smukłe struktury organizacyjne?